

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ANDERSON QUEIROZ LEMOS

EFFECTUATION E CAUSATION: um estudo sobre o processo decisório
empreendedor em redes de micros e pequenos supermercados

São Paulo
2016

ANDERSON QUEIROZ LEMOS

EFFECTUATION E CAUSATION: um estudo sobre o processo decisório
empreendedor em redes de micros e pequenos supermercados

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Escola de Administração do Estado de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:
Empreendedorismo

Orientador: Prof. Dr. Tales Andreassi

São Paulo
2016

Lemos, Anderson Queiroz.

Effectuation e Causation: um estudo sobre o processo decisório empreendedor em redes de micros e pequenos supermercados / Anderson Queiroz Lemos. - 2016.

298f.

Orientador: Tales Andreassi

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Supermercados - Ceará. 2. Processo decisório. 3. Redes de negócios. 4. Estrutura organizacional. 5. Relações interorganizacionais. I. Andreassi, Tales. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 65.012.4

ANDERSON QUEIROZ LEMOS

EFFECTUATION E CAUSATION: um estudo sobre o processo decisório
empreendedor em redes de micros e pequenos supermercados

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Escola de Administração do Estado de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento:
Empreendedorismo

Data de aprovação: __/__/__

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Tales Andreassi
(Orientador) FGV-EAESP

Prof. Dr. Rodrigo Bandeira de Mello
FGV-EAESP

Profa. Dra. Hilka Pelizza Vier Machado
UNICESUMAR

Prof. Dr. Alsones Balestrin
UNISINOS

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov
FGV-EAESP

DEDICATÓRIA

A minha amada mãe, por me motivar aos estudos.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Tales Andreassi, pela orientação prestada durante a construção desta tese; pela confiança em mim depositada e pela pronta ajuda sempre que solicitado. Ao meu co-orientador prof. Jeremy Hall, por ter intermediado importantes contatos acadêmicos durante período de bolsa sanduíche na Simon Fraser University. Aos professores do curso de doutorado em administração de empresas da EAESP, que elevaram o nível de estudos. Ao colega professor José Jorge, que me auxiliou no processo de tratamento e análise de dados.

A minha amada esposa, que me apoiou em todos os momentos difíceis desta jornada, me incentivando a aproveitar as oportunidades da vida acadêmica.

Por fim, obrigado aos empreendedores da Rede Integrada de Supermercados do Ceará, por me fornecerem os dados necessários à consecução desta pesquisa. Ao Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE, no estado do Ceará, por apresentar a perspectiva da instituição sobre a dinâmica das redes de cooperação associativa.

RESUMO

Este estudo analisa a contribuição da centralidade em redes de negócios, na elevação da complexidade da estrutura organizacional de supermercados e os possíveis efeitos dessa mudança no processo decisório empreendedor. *Causation* e *Effectuation* são processos decisórios distintos que possuem sua hora adequada de utilização. Porém, faltam estudos sobre quando os empreendedores utilizam tais processos em ambientes de redes interorganizacionais. Para preencher esse *gap*, a pesquisa centra-se na tipologia de rede de cooperação associativa (BALESTRIN; VARGAS, 2004; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). O referencial teórico foi construído a partir dos conceitos de centralidade (FREEMAN, 1979; WASSERMAN; FAUST, 1994), laços relacionais (BURT, 1992; GRANOVETTER, 1973), complexidade da estrutura organizacional (HALL, 2004), e dos processos decisórios de *Causation* e *Effectuation* (SARASVATHY, 2001a). Inicialmente, os dados foram coletados de forma indutiva em seis casos de micros e pequenos supermercados em redes de negócios no estado do Ceará. Após analisar o conteúdo de cada caso, o pesquisador procedeu uma Análise Qualitativa Comparativa (*Qualitative Comparative Analysis – QCA*). As condições necessárias à adoção dos processos decisórios foram: a) a centralidade contribui para elevar a complexidade da estrutura organizacional e/ou adoção de mecanismos de controle gerencial, quando as relações são conduzidas mais por laços sociais do que por laços estratégicos; b) empreendedores adotam *Effectuation* e *Causation* independentemente da complexidade da estrutura organizacional dos supermercados. Um novo achado foi que, além dos empreendedores novatos, os experientes também variam o uso de *Effectuation* e *Causation* no início dos novos empreendimentos. Mas ao longo do tempo, ao implementarem mecanismos de controle gerencial, eles tendem a reduzir a utilização de algumas práticas efetuais, como as capacidades de experimentar e aceitar riscos e perdas. Dados complementares foram coletados e testes foram realizados por meio de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) baseada em *partial least squares* (PLS). Os resultados confirmaram que: c) os laços sociais exercem mais influência que os estratégicos, na transformação da estrutura organizacional dos supermercados; d) essa transformação influencia positivamente na implantação de mecanismos de controle gerencial; e) supermercados com mecanismos de controle gerencial terão empreendedores mais propensos a adotarem o processo de *Causation*, e menos propensos a experimentar e aceitar riscos e perdas. Os resultados contribuem para entender quando as relações geradas em redes de cooperação, afetam a fundação e o crescimento de pequenas empresas, e onde ocorre a evolução do comportamento decisório empreendedor no tempo. De forma prática, a pesquisa demonstra aos micros e pequenos empreendedores que eles não precisam gerar muitas relações para desenvolverem seus negócios, ou seja, a posição relativa do supermercado na rede não é importante, desde que os laços sociais estejam ativos e haja engajamento nas atividades das associações. Também ensina que os empreendedores tendem a desenvolver o raciocínio causal em redes de negócios.

Palavras Chave: Redes de cooperação; Centralidade; Laços relacionais; Estrutura organizacional; Causation; Effectuation.

ABSTRACT

This study examines the contribution of centrality in the raising of supermarkets organizational structure complexity, and the possible effects of this change in entrepreneurial decision-making process. Causation and effectuation are distinct decision-making processes that have their proper usage time. However, when they have not been studied in business network environments. To resolve the gap, this research focuses on the associative cooperation network type (BALESTRIN; VARGAS, 2004; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). It uses the concepts of centrality (FREEMAN, 1979; WASSERMAN; FAUST, 1994), relational ties (BURT, 1992; GRANOVETTER, 1973), complexity of the organizational structure (HALL, 2004), and causation and effectuation decision-making processes (SARASVATHY, 2001a). Data was inductively collected in six cases of micro and small supermarkets in the state of Ceará. After analyzing the contents of each case, the researcher conducted a Qualitative Comparative Analysis. The necessary conditions for entrepreneurs adopt Causation and effectuation were: a) centrality contributes to raise the organizational structure complexity and/or adoption of management control mechanisms, when relationships are driven more by social ties than by strategic ties; b) causation and effectuation are used regardless the rising of the organizational structures complexity. As a new finding, in addition to experienced entrepreneurs, novice also vary the use of Effectuation and Causation in the early new ventures stage. However, in time, after implement management control mechanisms, entrepreneurs tend to reduce the use of certain effectuation practices, such as the ability to experiment actions and take risks and losses. New data were collected and tests were performed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS). The results confirm that: c) social ties influence more than the strategic ones in the transformation of the organizational structure of the supermarkets; d) this change influences positively the implementation of management control mechanisms; e) and that supermarkets with management control mechanisms will have entrepreneurs more inclined to adopt the process of Causation, and less likely to experiment new actions and take risks and losses. These results help us to understand when relationships generated in business networks, affect the foundation and growth of enterprises, and the evolution of entrepreneurial decision-making behavior as well. The research teaches entrepreneurs that they don't need to generate many relationships to develop their businesses, i.e, the relative network position is not important since social bonds are up and they are engaged in activities of their association. It also teaches that entrepreneurs tend to develop causal reasoning in business networks.

Keywords: Cooperation networks; Centralization; Relational ties; Organizational structure; Causation; Effectuation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 - Estudos representativos e lacunas no cruzamento da configuração entre estrutura de rede processos de conhecimento e desempenho.....	19
Figura 2 – Sumário de produção da literatura de <i>Effectuation</i> entre 1998 e 2009.	20
Figura 3 – Visão geral da fundamentação teórica da tese.....	21
Figura 4 – Estrutura de redes de central de negócios.....	33
Figura 5 – Um grafo com cinco vértices e cinco arestas.....	41
Figura 6 – Perspectiva do fluxo (exemplo simplificado).....	44
Figura 7 – Razão para a transitividade de Granovetter.....	48
Figura 8 – Vazio Estrutural.....	51
Figura 9 – Relação entre as lógicas causal e efectual e o ciclo de vida das empresas e dos empresários.....	87
Figura 10 – Modelo conceitual do estudo.....	89
Figura 11 – Projeto exploratório sequencial.....	106
Figura 12 – Carta de apresentação.....	250
Figura 13 – Mapa geral das relações geradas pelos supermercados em redes.....	119
Figura 14 – Fachada durante abertura do Supermercado S1 (Caso 1).....	251
Figura 15 – Frente de loja (PDVs) do Supermercado S104 (Caso 2).....	251
Figura 16 – Frigorífico do Supermercado S104 (Caso 2).....	252
Figura 17 – PDVs Supermercado S122 (Caso 4).....	252
Figura 18 – Seções Supermercado S122 (Caso 4).....	253
Figura 19 – Dispersão geográfica (crescimento estrutura organizacional) do Supermercado S136 (Caso 5).....	254
Figura 20 – Estrutura do prédio na abertura do Supermercado S138 (Caso 6).....	255
Figura 21 – Fachada do Supermercado S138 (Caso 6).....	256
Figura 22 – Diretrizes (missão visão, valores) Supermercado S138 (Caso 6).....	256
Figura 23 – Departamentalização (crescimento horizontal da estrutura organizacional) do Supermercado S138 (Caso 6).....	257
Figura 24 – Condição de causa para <i>Effectuation</i> e <i>Causation</i>	176
Figura 25 – Conjunto da solução intermediária necessária a adoção do processo decisório empreendedor.....	180
Figura 26 – Modelo hipotético: relações esperadas entre laços relacionais, estrutura, controle e processo decisório.....	215
Figura 27 – Modelo hipotético formativo.....	219
Figura 28 – Parâmetros estimados no modelo de equações estruturais.....	222
Figura 29 – Parâmetros estimados das dimensões do <i>Effectuation</i> sob o efeito dos mecanismos de controle.....	224
Figura 30 – Análise Integrada dos Resultados.....	229
Figura 31 – Distribuição de <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> em função da centralidade	240

Quadros

Quadro 1 – Princípios gerais do <i>Effectuation</i>	74
Quadro 2 – Princípios gerais do <i>Causation</i>	81
Quadro 3 – Matriz de delineamento teórico.....	103

Quadro 4 – Referência teórica.....	104
Quadro 5 – Quadro geral de número de entrevistas e sujeitos entrevistados.....	114
Quadro 6 – Descrição das variáveis e da escala dicotômica.....	174
Quadro 7 – Saída dos algoritmos para solução intermediária.....	178

Tabelas

Tabela 1 – Número de supermercados por associação.....	109
Tabela 2 – Relações geradas pelo Supermercado S1 em redes de negócios.....	120
Tabela 3 – Frequências de prova Supermercado S1.....	129
Tabela 4 – Relações geradas pelo Supermercado S104 em redes de negócios.....	130
Tabela 5 – Frequências de prova Supermercado S104.....	138
Tabela 6 – Relações geradas pelo Supermercado S118 em redes de negócios.....	139
Tabela 7 – Frequências de prova Supermercado S118.....	146
Tabela 8 – Relações geradas pelo Supermercado S122 em redes de negócios.....	146
Tabela 9 – Frequências de prova Supermercado S122.....	153
Tabela 10 – Relações geradas pelo Supermercado S136 em redes de negócios....	153
Tabela 11 – Frequências de prova Supermercado S136.....	161
Tabela 12 – Relações geradas pelo Supermercado S138 em redes de negócios....	162
Tabela 13 – Frequências de prova Supermercado S138.....	170
Tabela 14 – Variáveis em escala dicotômica.....	174
Tabela 15 – Correlações, AVEs, Confiabilidade Composta e Alphas de Cronbach das Variáveis Latentes.....	218
Tabela 16 – Medidas do construto de <i>Causation</i>	225
Tabela 17 – Comparação dos parâmetros estimados das dimensões dos processos decisórios.....	226

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Delimitação Teórica e Definição do Problema de Pesquisa.....	12
1.2. Definição dos Objetivos.....	16
1.3. Justificativa.....	18
1.4. Estrutura da Pesquisa.....	21
2. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	23
2.1. Adequação dos Supermercados no Brasil a Competitividade do Setor.....	23
2.2. A Dinâmica da Rede Interorganizacional de Cooperação Associativa.....	29
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	35
3.1. Análise de Redes: Conceito e Classificação.....	35
3.2. Perspectivas da Centralidade e do Fluxo.....	37
3.2.1. Perspectiva da Centralidade.....	37
3.2.2. Perspectiva do Fluxo.....	43
3.2.2.1. Laços Relacionais e Relevância do Conteúdo.....	44
3.3. A Complexidade da Estrutura Organizacional e os Mecanismos de Controle..	53
3.4. Os Paradigmas da Economia, Comportamental e o Processo Decisório.....	61
3.4.1. Processo Decisório do <i>Effectuation</i>	70
3.4.2. Processo Decisório do <i>Causation</i>	80
4. ARGUMENTO DA PESQUISA E FORMULAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES.....	86
4.1. O Modelo Teórico da Pesquisa.....	86
4.2. Proposições Específicas.....	90
5. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	104
5.1. Métodos de Pesquisa e Posição Epistemológica.....	104
5.2. Fase Qualitativa.....	108
5.2.1. Estratégia de Pesquisa.....	108
5.2.2. Seleção da Amostra e Sujeitos da Pesquisa.....	109
5.2.3. O Questionário Utilizado como Instrumento de Pesquisa.....	111
5.2.4. Coleta de Dados.....	113
5.2.5. Análise dos Dados.....	115
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS QUALITATIVOS.....	118
6.1. Descrição dos Casos.....	118
6.2. Tratamento dos Dados pela Metodologia <i>crisp</i> QCA.....	171
6.2.1. Utilizando o Programa <i>fsQCA</i> 2.0.....	172
6.3. Análise e Discussão das Proposições da Pesquisa Baseados nos Resultados...	180
7. FASE QUANTITATIVA.....	212
7.1. Coleta dos Dados e Questionário Utilizado.....	212
7.2. O Modelo Empírico.....	214
7.3. Validação do Modelo de Mensuração.....	217
7.4. Análise dos Dados.....	220
8. DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS.....	228
9. CONCLUSÃO, CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	244
9.1. Contribuições.....	247
9.2. Limitações e Recomendações para Pesquisas Futuras.....	248
10. ANEXOS.....	250
11. APÊNDICES.....	258
11.1. Apêndice A.....	258
11.2. Apêndice B.....	261
12. REFERÊNCIAS.....	264

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foca na adoção dos processos decisórios de *Effectuation* e *Causation* por empreendedores de micros e pequenos supermercados, os quais operam em redes de cooperação associativa no estado do Ceará. A introdução foi estruturada de maneira a apresentar a delimitação teórica e o problema da pesquisa. Em seguida, apresenta-se o objetivo geral e os específicos. Na sequência, tem-se a justificativa para a realização deste estudo, com destaque para o aspecto da originalidade. Por fim, a estrutura teórica.

1.1. Delimitação Teórica e Definição do Problema de Pesquisa

Estamos na era competitividade, momento em que o papel do empreendedor para o crescimento e desenvolvimento das empresas torna-se mais relevante. Enquanto agente do empreendedorismo (ANDERSON; DODD; JACK, 2012), é ele quem sabe reconhecer, localizar e criar oportunidades (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2010; ALVAREZ; BARNEY, 2007). Seu prêmio é usufruir do resultado das decisões organizacionais (SCHUMPETER, 1934). Como o sucesso de um empreendimento raramente resulta de um processo randômico (GRANT, 2013), o comportamento do empreendedor deve, constantemente, ser estudado (DORNELAS, 2012).

A tomada de decisão é um importante tópico de estudos nas teorias do empreendedorismo (KUCKERTZ, 2013), que segundo Landstrom e Benner (2011) desenvolveu-se por diferentes escolas em diversas eras por dois paradigmas distintos. O primeiro responde às questões teóricas da economia e do gerenciamento estratégico (GHEMAWAT, 2002). Aqui, o ponto crucial é que o homem econômico sempre toma decisões para maximizar algo (EDWARDS, 1954). As decisões empresariais são como escolhas entre apostadores, podendo maximizar o resultado financeiro desde que os desafios sejam superados pelas capacidades de se comprometer com um objetivo determinado (KAHNEMAN; LOVALLO, 1993). Em virtude do sentido de causa e efeito este processo decisório é chamado de empreendedorismo de causação (VENTAKARAMAN; SARASVATHY, 2000) ou *Causation* (SARASVATHY, 2001a).

O outro paradigma é uma contraposição à visão de homem racionalmente causal, onde a ideia de causa e efeito não é a hipótese principal (KAHNEMAN; LOVALLO, 1993). As restrições do paradigma da racionalidade causal contribuíram para o desenvolvimento do

conceito de empreendedorismo de efetuação (VENTAKARAMAN; SARASVATHY, 2000), ou simplesmente *Effectuation* (SARASVATHY, 2001a).

A teoria do *Effectuation* foi desenvolvida a partir das contribuições de Knight (1921), sobre a função do empreendedor para o lucro da firma em momentos de incerteza; de Weick (1979), sobre o papel central do empreendedor (*enactment*) no processo de evolução da organização; do argumento de March (1982) sobre não fazer sentido tomar decisão hoje em termos de objetivos cujos resultados serão conhecidos somente no futuro; sobre o *trade-off* entre exploração e exploração de novas tecnologias (MARCH, 1991); e pelo argumento de Mintzberg (1994) de que estratégia não significa planejamento estratégico.

Sarasvathy (1998, 2001a, 2001b) e outros colaboradores elaboraram os princípios do *Effectuation*, para que ele fosse um processo de racionalidade alternativo aos modelos de planos de negócios e análise de concorrência e mercados, ensinados nas escolas de negócios desde os anos de 1960. A premissa central dessa nova teoria é que, ao invés do empreendedor analisar alternativas e selecionar intencionalmente a que apresenta o melhor retorno, ele utiliza alternativas de ação baseadas em perdas aceitáveis, estratégias de parceria, e aproveitamento de contingências para lidar com incertezas (SARASVATHY; KOTHA, 2001).

Vários pesquisadores descreveram os princípios que caracterizam os modelos decisórios do *Causation* e *Effectuation* (SARASVATHY, 2001a; KUPPER; BURKHART, 2009; SARASVATHY ET AL., 2003; GOEL; KARRI, 2006; WILTBANK ET AL., 2009; DEW ET AL., 2008). Mas embora eles tenham princípios teóricos distintos (SARASVATHY, 2001a; READ; SARASVATHY, 2005; READ ET AL., 2009), não são mutuamente exclusivos (SARASVATHY, 2001a). A questão atual é a tensão entre as racionalidades causal e efetual.

Os indivíduos estão a todo instante decidindo se seguem ou não rotinas padronizadas (WEICK, 1979). Nas organizações as decisões são realizadas ora de maneira analítica e causal (baseada em modelos e previsões) e ora por meio de intuição e experiência (HODGKINSON; STARBUCK, 2008). O motivo dessa variação é porque as racionalidades causal e intuitiva são parte integral da razão humana e se sobrepõem a todo instante (MARCH, 1982; HAMMOND, 1996). O atual desafio não é entender se um processo decisório é melhor ou pior que o outro, mas em qual situação e sob que circunstâncias eles se sobressaem, já que existe uma melhor aplicação para cada dependendo do contexto ambiental e dos objetivos organizacionais em questão (PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2012).

Read e Sarasvathy (2005) avançaram nesta questão ao proporem que enquanto o indivíduo vai adquirindo experiência no tempo, a disponibilidade de recursos da empresa vai moderando o seu raciocínio estratégico em direção ao processo do *Causation*. Segundo eles o

empreendedor encontraria dificuldades para adotar os princípios do *Effectuation* quando a empresa crescesse. Contudo, essa tese considera que essas duas dimensões não são suficientes para explicar quando os empreendedores adotarão tais processos decisórios, se o *locus* de controle for o ambiente de rede interorganizacional de negócios. O motivo é que em ambientes de rede o primeiro esforço do pesquisador deve ser localizar a centralidade do objeto pesquisado (HANNEMAN; RIDDLE, 2005), para em seguida analisar as externalidades que ela provoca (BORGATTI, 2010).

Essa tese deriva o modelo teórico de Read e Sarasvathy (2005) para que ele seja utilizado no ambiente de rede interorganizacional de negócios, especificamente nas de cooperação associativa (BALESTRIN; VARGAS, 2004; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), e com isso encontrar evidências do que faz os empreendedores serem mais propensos a adotarem *Effectuation* e *Causation*, e em que posição na rede eles os adotam.

Após feita a revisão de literatura o pesquisador considerou que o referencial teórico seria construído a partir dos conceitos de centralidade (FREEMAN, 1979; WASSERMAN; FAUST, 1994); laços relacionais, onde as dimensões de análise foram os laços estratégicos (BURT, 1992) e sociais (GRANOVETTER, 1973), conhecidos como *bridging ties* e *strong ties* respectivamente; estrutura organizacional, com foco na complexidade da estrutura organizacional (HALL, 2004) e nos mecanismos de controle; por fim, dos conceitos de *Causation* e *Effectuation* (SARASVATHY, 2001a), onde utilizou-se as dimensões de análise propostas por Chandler et al., (2011).

Essas dimensões de pesquisa parecem boas para tratar o tema aqui estudado. Primeiro porque conhecer o número de relações geradas pela empresa, permite ao pesquisador localizar a posição de centralidade dela no momento em que evidências destes processos decisórios surgirem. Segundo, porque tendo conhecimento acerca das relações interorganizacionais geradas, o pesquisador pode descobrir como elas proporcionam externalidades sobre a forma dos empreendedores gerenciarem o negócio (ALDRICH; ZIMMER, 1986).

Entretanto, as definições de rede e de centralidade são genéricas, logo, são criticadas por serem vagas quanto à natureza das relações (HOANG; ANTONIC, 2003). Por isso, pode ser difícil responder se é vantajoso um indivíduo ser o centro das atenções numa rede social ou mesmo uma empresa ser o ponto mais central numa rede de negócios, sem levar em consideração a perspectiva sobre o que faz o ator ser central. Com efeito, pode ser árduo para o pesquisador analisar a centralidade da empresa na rede sem levar em consideração o tipo de laço relacional por ela gerado. Para resolver este problema utiliza-se nesta tese a perspectiva de fluxo (BLIEMEL; MCCARTHY; MAINE, 2010; BLIEMEL; MCCARTHY; MAINE,

2014). Ela ajuda a desvendar a caixa-preta das externalidades provocadas pela centralidade, uma vez que auxilia na compreensão do tipo de conteúdo que é acessado em relações diádicas.

As redes podem servir para os micros e pequenos supermercados como “encanamentos do mercado” (PODOLNY, 2001, p. 33), por onde fluem informações sobre oportunidades de troca de bens e serviços. Também podem servir como “prismas” (PODOLNY, 2001, p. 58), ao oferecerem somente pistas de boas oportunidades deixadas por outros atores para o mercado (BHAGAVATULA; ELFRING, 2012). Tudo dependerá do tipo de laço relacional gerado. O *bridging tie* (BURT, 1992) é o laço estratégico com potencial de gerar acesso a conteúdo relevante (conhecimento, informação, e outros recursos tangíveis ou intangíveis), permitindo, em tese, os empreendedores perceberem as redes como “encanamentos do mercado”. Por outro lado, redes eminentemente formadas pelo laço social chamado de *strong tie* (GRANOVETTER, 1973) promoverão o fluxo de conteúdos redundantes, permitindo, em tese, os empreendedores perceberem o ambiente ao seu redor somente como “prismas”.

Ao tentarem resolver a questão da tensão entre *Causation* e *Effectuation*, Read e Sarasvathy (2005) propuseram um modelo teórico onde a disponibilidade de recursos organizacionais moderaria a propensão dos empreendedores adotarem um ou outro processo decisório. Entretanto, defende-se que é a elevação da complexidade da estrutura organizacional – quando a organização cresce de maneira vertical, horizontal e/ou geográfica (HALL, 2004) – que regula a adoção destes processos decisórios.

Para limitar o campo de pesquisa e facilitar a análise dos resultados, a tese foi realizada no ambiente de redes de cooperação associativa de micros e pequenos supermercados. A promoção das redes de cooperação continua em ascensão no mundo, com uma série de experiências bem-sucedidas desde a década de 1990 (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). No Brasil, especialmente no Rio Grande do Sul, a experiência também foi exitosa (MELO, 2010). Contudo, embora os temas de tomada de decisão e redes empresariais estejam em pauta, as externalidades causadas por ambientes de redes não têm sido consideradas em pesquisas recentes sobre os processos de tomada de decisão (WOERTMAN, 2014).

Acredita-se que o setor de supermercados é adequado a este estudo, em virtude da evolução das MPEs do setor nos últimos anos. Com a chegada de empresas estrangeiras no início dos anos 1990 (FLORIANI, 2010), o mercado ficou concentrado em poucos grandes grupos internacionais e nacionais (WERNER; SEGRE, 2001). Como resposta, os micros e pequenos empreendedores adaptaram as estruturas dos seus negócios modernizando instalações e contratando pessoal para atender à crescente demanda, implementaram

mecanismos de controle para gerenciar os recursos, além de se articularem em redes associativas em forma de centrais de negócios para superarem suas fraquezas.

Com base na delimitação teórica apresentada, a pergunta de partida desta pesquisa é:

Como a centralidade em redes de negócios contribui para elevar a complexidade da estrutura organizacional de supermercados e como essa mudança afeta o processo decisório empreendedor?

1.2. Definição dos Objetivos

O objetivo geral da pesquisa é:

Analisar a contribuição da centralidade em redes de negócios, na elevação da complexidade da estrutura organizacional de supermercados e os possíveis efeitos dessa mudança no processo decisório empreendedor.

Este objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

1. Analisar como a estrutura organizacional dos supermercados se torna complexa na medida em que ganham centralidade em redes de negócios;
2. Analisar os possíveis efeitos das mudanças da estrutura organizacional na propensão dos empreendedores adotarem os processos decisórios do *Causation* e do *Effectuation*;
3. Mapear a ocorrência de *Causation* e *Effectuation* em redes de negócios.

Se a rede particular de contatos funcionar como um “encanamento de mercado” (PODOLNY, 2001, p. 33), o conteúdo acessado nas relações próximas pode ser crítico para uma série de processos organizacionais e resultados (REAGANS; MCEVILY, 2003, p. 240). Sabe-se que as relações interorganizacionais proporcionam mecanismos para o desenvolvimento e crescimento das organizações (AMATO, 1990; SCHMITZ, 1992; NADVI, 1999). Certo que as organizações crescem e se desenvolvem quando acumulam capital (Silva, 1985) e recursos intangíveis (DANTAS; BELL, 2011), a elevação da complexidade da estrutura organizacional dos supermercados (crescimento vertical, horizontal e/ou geográfico) conduzirá os empreendedores a adotarem mecanismos de controle para gerenciarem melhor os recursos. A noção de controle preditivo se tornaria então o cerne dos sistemas

organizacionais, limitando as opções de ação percebidas pelos tomadores de decisão (HODGKISON; STARBUCK, 2008). Com efeito, o processo do *Causation* passa a ser típico em supermercados que transformam suas estruturas e implementam mecanismos de controle. E de forma oposta, supermercados com uma estrutura organizacional simples e com mecanismos de controle nulos ou dificilmente utilizados, permitem aos empreendedores a liberdade para o uso do *Effectuation*.

Para comprovar esse argumento inicial quatro proposições foram desenvolvidas. Utilizou-se a estratégia de pesquisa exploratória – sequencial (CRESWELL, 2007). Na fase qualitativa, os dados foram coletados de forma indutiva em seis casos de micros e pequenos supermercados que operam em diferentes redes de negócios no estado do Ceará. A análise demonstrou que a centralidade contribui para aumentar a departamentalização nos supermercados e/ou adoção de mecanismos de controle gerencial, quando as relações são conduzidas mais por laços sociais (*strong ties*) do que por laços estratégicos (*bridging ties*). Foi interessante observar que dentre todas as conexões possíveis, manter uma relação próxima com a associação sugere ser o meio mais apropriado para que o crescimento organizacional e/ou implementação de mecanismos de controle gerencial ocorram rapidamente. Os resultados da fase quantitativa confirmaram que os laços sociais influenciam bem mais que os estratégicos na transformação da estrutura dos supermercados.

Na fase qualitativa, verificou-se que *Effectuation* e *Causation* são utilizados pelos empreendedores independentemente da complexidade da estrutura organizacional dos supermercados. Mas ao implementarem mecanismos de controle gerencial em seus supermercados, mormente sistemas de controle de estoques, eles tendem a reduzir algumas práticas altamente efetuais, como as capacidades de experimentação e aceitação ao risco e perdas. Na fase quantitativa confirmaram-se as hipóteses de que transformações na estrutura organizacional influenciam na implementação de mecanismos de controle gerencial, e que supermercados com mecanismos de controle gerencial terão empreendedores mais propensos a adotarem o processo de *Causation*. Confirmou-se que a implementação de mecanismos de controle gerencial reduz a propensão dos indivíduos adotarem *Effectuation*, especificamente suas capacidades de experimentar e aceitar riscos e perdas.

Conforme previsto pela teoria de Sarasvathy, os empreendedores novatos adotaram *Causation* e *Effectuation* no início dos novos empreendimentos. Porém, os indivíduos experientes também variaram suas lógicas decisórias ao iniciarem suas atividades em redes de negócios. Utilizar mecanismos de controle gerencial como variável mediadora, ajudou no entendimento de que, mesmo operando em estruturas organizacionais simples, há uma

tendência para que os empreendedores mudem suas percepções sobre os conceitos de riscos, perdas e experimentar ações, enquanto direcionam seu raciocínio estratégico para a lógica do *Causation* em redes de cooperação.

1.3. Justificativa

As Micros e Pequenas Empresas (MPEs) têm sido objeto de pesquisas acadêmicas no Brasil há pelo menos 50 anos. Um dos primeiros estudos com organizações desse porte foi realizado pela EAESP/FGV em 1963, com 155 pequenas e médias empresas brasileiras para descobrir as razões que determinam a sua sobrevivência e evolução (RATTNER, 1979). Atualmente elas continuam tendo um elevado nível de valor para as pesquisas em empreendedorismo (DOS SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012). Para a economia do país seu valor decorre, em grande parte, da sua capacidade de geração de mão de obra ocupada e contribuição no Produto Interno Bruto (PIB) (SEBRAE, 2014).

Assim como em vários outros setores de atividade da economia nacional, os micros e pequenos supermercados tiveram de se adaptar à nova competição após a abertura comercial brasileira na década de 1990 (ARAGÃO; LOPES; ALVES JÚNIOR, 2010), e superar suas fraquezas se articulado em redes associativas em forma de centrais de negócios (GARCIA, 2011). Os estudos baseados em redes interorganizacionais são uma importante parte das pesquisas em empreendedorismo (BLIEMEL; MCCARTHY; MAINE, 2010). Se por um lado os acadêmicos já reconheceram a importância da análise de redes, inclusive incorporando-a como disciplina (NOHRIA; ECCLES, 1992), do ponto de vista prático os micros e pequenos empreendedores já perceberam a importância das redes para coletar clientes, construir relações pessoais (ZONTANOS; ANDERSON, 2004), obter informações sobre lançamento de produtos, além de participar das oportunidades de mercado (O'DONNELL, 2004).

Sendo as redes interorganizacionais ambientes por onde circulam informações, recursos tangíveis e conhecimento, enfim, conteúdos diversos que podem favorecer o crescimento e desenvolvimento organizacional, esta pesquisa ajuda a entender quando as relações geradas em redes de cooperação afetam a fundação e o crescimento dos micros e pequenos supermercados, e onde ocorre a evolução do comportamento decisório empreendedor no tempo. De forma prática, a pesquisa demonstra aos empreendedores que eles não precisam gerar muitas relações para desenvolverem seus negócios, ou seja, a posição relativa do supermercado na rede não é importante desde que os laços sociais estejam ativos e que eles se engajem nas atividades das suas associações. A posição de centralidade mais vantajosa na

rede é a da associação, que busca em outros ambientes conteúdo relevante aos interesses dos associados. Por isso, é importante manter uma relação próxima com a associação, o que pode facilitar o crescimento do supermercado.

Pelos resultados encontrados, acredita-se que ações deliberadas e o pensamento racionalmente causal farão parte do cotidiano dos empreendedores em redes de negócios. Recomenda-se que estes indivíduos utilizem os princípios do processo do *Causation* desde o início da sua trajetória em redes, para acompanhar o ritmo de desenvolvimento dos *incumbentes*, principalmente quando em situações onde as falhas podem ser críticas ao crescimento do supermercado.

Em termos de *gap* teórico a realização desta pesquisa se justifica de duas formas: 1) os pesquisadores têm concentrado muito tempo e esforço para entender como a centralidade explica a *performance* das empresas e o seu processo de geração de conhecimento (Figura 1). Embora esse esforço tenha produzido importantes achados (HOANG; ANTOCIC, 2003), ele desviou o foco de atenção sobre outras externalidades provocadas pela centralidade empresarial, como por exemplo, sobre a adoção do processo decisório empreendedor. Essa lacuna pode ser justificada, em parte, acredita-se, pelo fato do *Effectuation* ser uma teoria ainda em desenvolvimento (CHANDLER ET AL., 2011).

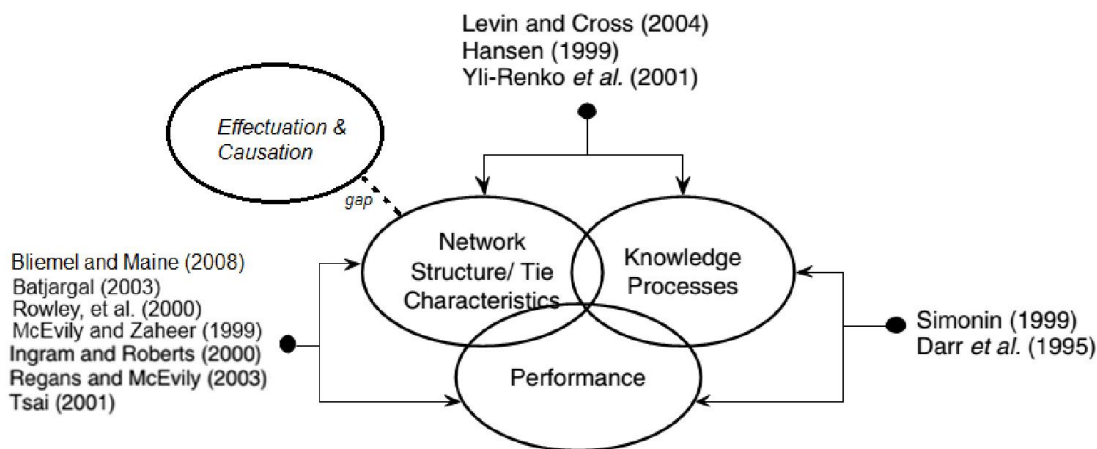


Figura 1 - Estudos representativos e lacunas no cruzamento da configuração entre estrutura de rede, processos de conhecimento e desempenho.

Fonte: Com base em TIWANA (2008, P. 252) e BHAGAVATULA e ELFRING (2012, P. 6).

A Figura 1 apresenta os principais conjuntos de variáveis – características de laço, processos de conhecimento e desempenho – que são estudadas atualmente dentro do paradigma das redes sociais. Adicionalmente, uma busca na base de dados de pesquisa *online*

EBSCO não apresentou nenhum trabalho contendo simultaneamente em seu *abstract*, as seguintes palavras-chave: *Effectuation*, *Causation* e Redes interorganizacionais.

A segunda justificativa para a realização desta pesquisa é que embora a própria teoria do *Effectuation* tenha sido elaborada dentro do contexto de redes sociais (SARASVATHY, 2001a), existe uma lacuna de integração das suas pesquisas com a literatura de redes interorganizacionais. O sumário de produção acadêmica de *Effectuation* e *Causation* realizado por Perry, Chandler e Markova (2012) entre os anos de 1998 e 2009, não mencionou trabalhos realizados empiricamente ou experimentalmente em ambientes de redes interorganizacionais (Figura 2).

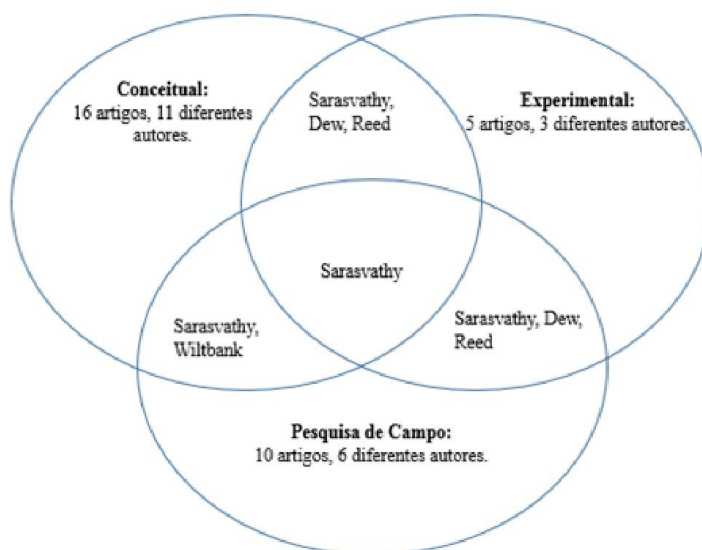


Figura 2 – Sumário de produção da literatura de *Effectuation* entre 1998 e 2009.
Fonte – Com base em PERRY, CHANDLER e MARKOVA (2012).

Ademais, as pesquisas estão concentradas em poucos pesquisadores e com poucas evidências empíricas. Contudo, atualmente percebe-se um maior volume de publicação utilizando métodos qualitativos (TASIC; ANDREASSI, 2008; FISHER, 2012; MAINE; SOH; DOS SANTOS, 2014; SITO; PAN; YU, 2014) e quantitativos (GABRIELSSON; POLITIS, 2011; HARMS; HOLGER, 2012; FAIA; ROSA; MACHADO, 2014).

Nestes termos, uma teoria com poucos estágios de desenvolvimento tem alguns paradigmas a serem desenvolvidos (KUNH, 1996). A originalidade do problema e objetivos desta pesquisa não deixam dúvidas de que os estudos de *Causation* e *Effectuation* podem ser realizados em ambientes de redes interorganizacionais de negócios. A próxima seção apresenta a maneira como a pesquisa está estruturada.

1.4. Estrutura da Pesquisa

Esta tese está ancorada em quatro domínios de pesquisa. Aqui são brevemente sumarizadas as suas ideias subjacentes. A Figura 3 apresenta uma visualização geral da fundamentação teórica com os objetivos a serem alcançados. A contextualização perpassa toda a pesquisa.



Figura 03 – Visão geral da fundamentação teórica da tese.
Fonte: ELABORADA PELO AUTOR.

Primeiramente são apresentados os benefícios da centralidade para as empresas. Foram utilizados os conceitos de centralidade (FREEMAN, 1978; WASSERMAN; FAUST, 1994; FRIEDKIN, 1991). Em seguida, apresenta-se as características dos laços *bridging* (BURT, 1992) e *strong* (GRANOVETTER, 1973), e como eles transmitem conteúdo em relações entre atores. Continua com o conceito de complexidade da estrutura organizacional (HALL, 2004) e adoção dos mecanismos de controle. Por fim, explica-se que os paradigmas da economia e comportamental são as bases dos processos decisórios de *Causation* e *Effectuation*.

Terminada a fundamentação teórica apresenta-se o argumento geral da pesquisa, onde o pesquisador deriva o modelo teórico desenvolvido por Read e Sarasvathy (2005) para ser aplicado em ambiente de redes interorganizacionais, e em seguida desenvolve as proposições da pesquisa. O capítulo seguinte trata da metodologia. Devido as poucas evidências empíricas acerca dos princípios de *Causation* e *Effectuation* em ambientes de redes interorganizacionais, a pesquisa foi dividida em duas fases. Na fase qualitativa foram analisados de forma indutiva seis casos de micros e pequenos supermercados que operam em diferentes redes de cooperação associativa no estado do Ceará. Entrevistas em profundidade foram realizadas principalmente com os próprios empreendedores, com os presidentes das associações das redes, com o Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE do Ceará, e quando possível com os funcionários dos supermercados. Os métodos de observação não participante e análise de documentos também foram úteis na etapa de coleta de dados. O estudo de caso múltiplo foi a estratégia de pesquisa utilizada. O tratamento de dados foi realizado pela técnica de análise de conteúdo (KRIPPENDORFF, 2004), seguida da Análise Qualitativa Comparativa (*Qualitative Comparative Analysis – QCA*), o que permitiu encontrar as condições necessárias à adoção de *Causation* e *Effectuation*, e onde na rede se manifestam.

Na fase quantitativa, o pesquisador coletou dados de uma amostra representativa da população de empreendedores que operam em redes de cooperação no estado do Ceará. Utilizou-se procedimento de Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Os resultados desta fase confirmaram os da anterior. Os resultados das duas fases foram, então, analisados de forma integrada. Na conclusão são destacadas as contribuições gerais à ciência e a prática, bem como explicadas as limitações do estudo, além de propostas sugestões para caminhos futuros de pesquisa.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Este capítulo apresenta alguns marcos históricos importantes para a adequação de estrutura e gestão dos micros e pequenos supermercados brasileiros à competitividade do setor. Em seguida, demonstra a dinâmica de redes de cooperação associativa.

2.1. Adequação dos Supermercados no Brasil a Competitividade do Setor

Para Sesso Filho (2003), o que define supermercado é o autoatendimento (ou autosserviço) e a possibilidade de o cliente comprar produtos em unidades. Todavia, devido à grande variedade de tamanhos das lojas e de produtos vendidos, há uma dificuldade em se definir com precisão o significado de supermercado (WILDER, 2003). Para fins de contextualização esta pesquisa utiliza a definição proposta por Silveira e Lepsch (1997, p. 6), afirmando que supermercado “é um varejo generalista que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, disposto de forma departamental, no sistema de autosserviço”.

A origem dos supermercados modernos data do início do século XX (CONNOR; SCHIEK, 1997). Porém, o modelo de negócio de autosserviço, estilo pegue e pague, chegou ao Brasil na década de 1950 introduzido pela rede Pão de Açúcar (BNDES, 1996). Foi somente na década de 1960 que a forma de comercialização do setor se tornou importante para o varejo de alimentos (SESSO FILHO, 2003).

Em 1967 uma mudança na política de cobrança de impostos proposta pelo governo modernizou a forma de arrecadação tributária no país. Foi a implantação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS), em substituição ao Imposto sobre Vendas e Consignação (IVC). A cobrança de impostos cumulativos em forma de cascata foi substituída pela tributação sobre o valor agregado (MARTINS FILHO, 2012). Ademais, a imposição do ICMS “autorizava o abatimento do montante de matéria-prima ou material secundário, utilizados na fabricação e na embalagem dos produtos, além de, obviamente, as mercadorias destinadas à revenda nas operações anteriores pelo mesmo Estado em que ocorre a operação ou outro Estado ou o próprio Distrito Federal” (PUGLIESI, 2012, p. 293).

Essa mudança ajudou a acelerar o desenvolvimento do setor de supermercados (WILDER, 2003), que segundo Rojo (1998) representavam 26% das vendas de gêneros alimentícios no Brasil no início dos anos 1970. Em meados da década de 1970 as pequenas mercearias com atendimento tradicional (direto no balcão e personalizado) deram lugar ao autosserviço (SESSO FILHO, 2003), passando a exercer a função de fornecedores finais de

bens (ALDAY; PINOCHET, 2002). A crise na economia brasileira conhecida como choque do petróleo em meados da década de 1970 – iniciou com a alta do petróleo no mercado internacional gerando custos adicionais ao seu uso, que seria pago com financiamento externo – gerou externalidades negativas ao país (elevação da dívida externa, desincentivo às exportações e desvalorização da moeda, elevação da taxa de juros), que duraram de 1975 a meados da década de 1980, desacelerando o crescimento econômico e afetando entre outros o setor de supermercados (SESSO FILHO, 2003).

A década de 1980 foi marcada por alto período inflacionário (MARANGONI, 2012), que associado à ampliação do *mix* de produtos nos supermercados (CYRILLO, 1987) e à capacidade das empresas do setor de venderem à vista e pagarem a prazo (BNDES, 1996), favoreceu o movimento de caixa e ganhos elevados devido ao rápido giro de estoque (ROJO, 1998). Por trabalharem com gêneros de primeira necessidade, os supermercados tornaram-se imprescindíveis ao bem-estar social, além de referência para análise do varejo (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009). No final da década de 1980 os supermercados já respondiam por 82,6% dos bens de consumo diário no país (WILDER, 2003).

As transformações nas áreas políticas, econômicas e sociais no início da década de 1990 e, principalmente, as baixas barreiras de entrada no setor de varejo, favoreceram o desenvolvimento dos supermercados nacionais. O fluxo de mercadorias externas e a internacionalização de empresas estrangeiras acirrou¹ a competição interna (GENNARI, 2002). Como resultado, um sinal de alerta foi disparado para o empresariado nacional, cuja mentalidade de gestão não era compatível com a demanda crescente à época (WOOD JR.; CALDAS, 2007).

Em resposta, os empreendedores brasileiros do setor de supermercados reduziram custos (ROJO, 1998) e realizaram investimentos consideráveis em suas empresas na busca por eficiência operacional e técnica (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009). Adotaram um modelo de operação de negócios baseado em controles mais eficientes (ROJO, 1998), estratégias competitivas na busca por excelência profissional e inovação na oferta de produtos e serviços para fidelizar os clientes (WERNE; SEGRE, 2001). Conforme Santos (2009, p. 12) “os supermercados têm demonstrado elevada capacidade de resposta a movimentos da demanda, através de estratégias mercadológicas voltadas para o atendimento de diferentes perfis de consumidores, mediante a diversificação e segmentação da oferta de produtos”.

¹ Esse pensamento, justificado por conceitos básicos de economia da estratégia, faz entender que novos entrantes forcem a competição por preço e qualidade dos bens ofertados (BESANKO; BRAEUTIGAM, 2005).

Em termos de mudança interna o setor de supermercados vem ampliando investimentos em tecnologia e modelos de gestão. Alguns exemplos são: automação na frente de loja com leitores ópticos nos caixas (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009); utilização de sistema de distribuição com transferência eletrônica de informação entre computadores (GRAHAM; NAZEM, 1996); treinamento de funcionários e uso de ferramentas administrativas (ABRAS, 2013); novas modalidades de crédito (VENÂNCIO ET AL., 2008); melhor qualidade de atendimento ao cliente por meio de comércio eletrônico (WERNE; SEGRE, 2001); ampliação do poder de barganha e visibilidade da marca por meio de adoção de marca própria (WERNE; SEGRE, 2001).

A chegada das cadeias varejistas internacionais ao Brasil na década de 1990 – dos Estados Unidos veio o Wal Mart; da Holanda o Royal Hold; e da França o Grupo Carrefour (AGUIAR; SILVA, 2002) – seguido do ciclo de fusões e aquisições, gerou um efeito sobre o nível de concentração de mercado (SESSO FILHO, 2003). Esses grandes grupos vieram com o propósito de distribuir geograficamente suas filiais em diversos tipos de tamanho pelo território nacional. Durante a distribuição geográfica as redes varejistas internacionais lançaram o conceito de lojas de vizinhança (WENER; SEGRE, 2001), cuja proposta era operar com estrutura física menor e organizacional mais simples que os hipermercados. Cita-se como exemplo o Wal-Mart, que lançou em São Paulo a bandeira ‘Todo dia’ (WENER; SEGRE, 2001). O objetivo era atender a demanda crescente da população de classes de renda mais baixas adaptando as suas estruturas físicas para lojas de 300 a 800 m² instaladas nas cidades, inclusive em suas periferias (SAAB; GIMENEZ, 2000).

Embora em meados da década de 1990 a maior parte das lojas de autosserviço fosse de pequeno porte (NIELSEN, 1996), o setor ficou com a participação de mercado concentrado em poucos grandes grupos de empresas (WENER; SEGRE, 2001). Relatório publicado pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2003), revela que a concentração de mercado dos cinco maiores grupos varejistas passou de 25% em 1995 para 60% em 2002. Dados mais recentes mostram que os dez maiores grupos de supermercado do país concentram aproximadamente 80% do faturamento do setor, sendo que as redes Pão de açúcar, Carrefour e Wal-Mart concentraram 66,12% do mercado em 2012 (Revista EXAME, junho 2014).

Em meio à disputa pelo *market share* do setor estavam os supermercados de micro e pequeno porte, que tiveram de modernizar instalações, adquirir equipamentos e reduzir a margem de lucro para competir com esse novo tipo de concorrente, também adaptado às classes de consumo mais populares (SESSO FILHO, 2003; WILDER, 2003). Conforme Silva

e Famá (1999), devido à pressão da competição somente no estado de São Paulo três mil pequenos empreendimentos varejistas cessaram suas atividades entre 1994 e 1999.

Apesar das ameaças existentes no setor algumas oportunidades também surgiram. A redução do imposto inflacionário com a implantação do Plano Real em 1994, preservou a renda da população de classe mais baixa (BERTASSO, 2000; SEGRE; BASTOS, 2000), que foi convertida em importante parcela para consumo de alimentos (SESSO FILHO, 2003). Em meados da década de 1990 os supermercados já representavam 86% das vendas de gêneros alimentícios no Brasil (BNDES, 1996). Atualmente, o setor de supermercados tem sido um dos mais importantes da economia brasileira à geração de emprego formal (988,55 mil em 2013), abertura de lojas (83.914 em 2013), e elevação do PIB nacional (5,5% do PIB) (LIMA FILHO ET AL., 2006). Em termos de receita nominal o setor teve crescimento de 12% em 2013 em relação a 2012 (Revista SuperHiper abril, 2014)

E a consequência disso tudo foi uma transformação de estrutura e gestão das MPEs do setor. Para adquirir parte dessa fatia de mercado, a adaptação da estrutura física foi um ponto crucial à sobrevivência e crescimento do número de pequenas lojas de supermercados durante a década de 1990 (SESSO FILHO, 2003). A partir de então houve uma tendência de transformação de lojas com menos de um caixa (*checkout*) e com pouca sofisticação e conforto, para supermercados compactos que incorporaram seções ou departamentos de frios, laticínios, hortifrúti, peixaria, padaria, açougue (BRITO, 1998), além de artigos de uso e consumo imediato (RICARTE, 2005).

No Brasil a maior parte das lojas se enquadra nessa categoria de supermercado compacto (SESSO FILHO, 2003), cujas principais características são área de vendas variando entre 300 e 700 m², possuir entre 2 a 6 *checkouts* e o percentual de venda de alimentos representar mais que 95% do faturamento da loja (BRITO, 1998). Segundo Blecher (2003), o número de supermercados com até quatro caixas no Brasil chegou a cinquenta e dois mil em 2003.

Sesso Filho (2003) explica que uma vantagem competitiva das pequenas lojas é a proximidade dos consumidores, já que podem “se adequarem melhor a variedade de produtos, buscando eficiência na comercialização de produtos de maior conveniência, principalmente perecíveis” (p. 43). Dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2013) revelam que em 2012 os supermercados de pequeno porte tiveram crescimento de 1,2% em seu volume de vendas, enquanto supermercados de médio e grande porte tiveram queda de 0,8% e 1,7% respectivamente. Conforme a Associação de Supermercados de Brasília (ASBRA, 2013), tais números refletem a mudança de hábito de compra do consumidor.

Contudo, a adequação do *mix* de produtos das lojas a gostos e preferências diferentes, bem como a formatação das lojas conforme cada localidade, são desafios frequentes para as empresas supermercadistas (SAAB; GIMENEZ, 2000).

Para que a empresa se estabeleça no mercado faz-se necessária a mobilização de recursos e a posterior organização da sua estrutura (GREVE, 1995). Com efeito, para os empreendedores de micros e pequenos supermercados obterem ganho de eficiência com os investimentos realizados, os recursos internos dos seus empreendimentos precisaram ser gerenciados e as eficiências mensuradas.

Os mecanismos de controle gerencial já não mais são exclusivos de grandes organizações (LIMA; IMONIANA, 2008). Com o barateamento da tecnologia e o desenvolvimento de produtos de RSS (*Retail Store Solutions*) por empresas como a IBM², por exemplo, existem agora mecanismos de controle para as atividades realizadas em todas as áreas nas pequenas empresas (Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, 11/04/2012). Para aquelas que não investem em tecnologia de sistemas de controle, Lorenzoni e Vieira (2013) afirmam que os próprios empreendedores podem auditar os processos e avaliar a acurácia das informações prestadas pelos indivíduos em suas unidades de negócios.

O sistema de controle gerencial nos supermercados teria iniciado nos Estados Unidos, com o uso de catracas para controlar o acesso de cliente em lojas que vendiam somente a vista (ABRAS, 1993). Hodiernamente, na frente de loja, observa-se caixas automatizados com leitores de código de barra. O objetivo é melhorar a eficiência no atendimento (SESSO FILHO, 2003) e realizar o controle das mercadorias vendidas (ROJO, 1998).

A realização de cadastro de clientes é um exemplo de atividade de controle atribuída ao departamento de pós-venda de empresas varejistas. Para o SEBRAE (2012) o objetivo é entender o perfil dos clientes e realizar o planejamento de como potencializar vendas. O serviço de entrega em domicílio é um exemplo de ação que visa satisfazer a necessidade do cliente. Campos (2004) complementa que o motivo dessa prática é porque os micros e pequenos supermercados quase sempre estão localizados em bairros cuja renda da população não permite possuir veículo, e as pessoas têm o costume de comprar frequentemente.

Outra iniciativa dos gestores de pequenos supermercados tem sido o gerenciamento de espaço entre gôndolas com a utilização de ferramentas que objetivam a reposição rápida e contínua de mercadorias (SAAB; GIMENEZ, 2000). A falta de produtos no estoque de reposição conduz à falta de produto na prateleira, ocorrendo o que a literatura chama de

² International Business Machines™

stockout (CORSTEN; GRUEN, 2003; AASTRUP; KOTZAB, 2009). As principais causas de *stockout* são reposição de estoque atrasado ou em volume menor que o necessário, e ineficiência no retorno de produtos à prateleira original (VASCONCELLOS; SAMPAIO, 2009); Imprecisão nos controles de entrada e saída de mercadorias, resultando em previsão de reabastecimento equivocada (NACHTMANN ET AL., 2010). As principais consequências do *stockout* são o cliente comprar o produto em outra loja, postergar a compra, buscar produtos substitutos ou simplesmente não realizar a compra (FAVARETTO, 2012). Aastrup e Kotzab (2009) pesquisaram lojas com alto e baixo nível de *stockout* e verificaram que principais diferenças entre elas estão no compromisso atribuído pelos gestores a este tema, orientação e coordenação de como realizar as tarefas de reposição, estabilidade dos funcionários nos períodos mais críticos do ano, tamanho físico do estoque e o uso de heurísticas adequadas.

Na área de Recursos Humanos (RH), as políticas e práticas de RH devem ser direcionadas para a promoção e o controle dos comportamentos dos indivíduos, necessários à implementação das estratégias (LACOMBE; CHU, 2008). Entretanto, RH é a área que tem menor investimento em controle e novas técnicas de gestão (FREITAG; GIRANDI, 2009). Ao contrário da função teórica da gestão de pessoas nas organizações, de fazer os indivíduos cooperarem com o alcance dos objetivos traçados (GIL, 2001), verifica-se no RH de MPEs um número limitado de funcionários (TEIXEIRA; JUNIOR; BANGNAGA, 1998), que se dedicam praticamente a resolver questões legais e trabalhistas (FREITAG; GIRANDI, 2009).

Ao pesquisar MPEs industriais em Santa Catarina, Batalha (1990) explica que pelo fato delas terem uma estrutura centralizada na figura do empresário, qualquer implantação de técnicas modernas de gestão que eles não compreendam aumenta o medo de perderem o controle sobre a organização. A ausência de investimento em políticas – treinamento de pessoal e plano de carreira – e técnicas de RH seriam as fontes do alto índice de rotatividade nestas empresas, porque o funcionário não vê perspectivas de crescimento. Adicione a essa constatação o fato das MPEs possuírem em geral, remuneração média inferior às das pessoas ocupadas em grandes empresas (MADI; GOLÇALVES, 2012).

Algumas das ferramentas de gestão de pessoas (obrigatórias ou não) adotadas em MPEs para controle de pessoal são: sistema eletrônico³ de controle de jornada para aferição de assiduidade de pessoal, e registro de carga de trabalho excessiva (Ministério do Trabalho e Emprego, 2009); política de desempenho x benefícios para desenvolvimento do potencial

³ Em vigor desde agosto de 2010 para empresas com mais de 10 funcionários.

individual e coletivo dos funcionários, redução de ociosidade e ganho de competitividade para empresa (BORGES; GROSS, 2013).

O controle financeiro é fundamental nos supermercados de pequeno porte, porque geralmente estas empresas não têm folga de recursos financeiros (MATIAS; LOPES JÚNIOR, 2002), o que inviabiliza as condições de autofinanciamento e atualizações tecnológicas (PINHEIRO, 2006). Os controles financeiros baseiam-se em critérios objetivos para análise de desempenho entre o que foi estabelecido e o que foi alcançado (HITT; IRELAND; HOSKISON, 2008). Eles servem de base para tomada de decisões e posterior avaliação de resultados (ASSAF NETO, 1997). Uma pequena empresa sem controle financeiro é o reflexo da falta de postura gerencial do empreendedor (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Na área de gestão estratégica, a administração estratégica é fundamental para a longevidade das organizações (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Além dos manuais existentes para elaboração de planejamento estratégico específicos para pequenas empresas, há literatura acadêmica disponível para esta tipologia de empresa.

Esta seção demonstrou que o acirramento da competição no setor de autosserviço varejista se deu pelas mudanças de tributação de impostos e mudanças na economia, expansão global dos mercados, aumento na velocidade das inovações tecnológicas, dentre outras mudanças no cenário organizacional nacional. Com a intenção de se adaptarem a competição e a nova demanda, as MPEs do setor realizaram investimentos em infraestrutura e tecnologia, adotando mecanismos de gestão e controle para promover um gerenciamento eficiente.

Em meio à competição do setor, os empreendedores reconheceram a importância das redes interorganizacionais de negócios para acesso a diferentes tipos de recursos (MCEVILY; ZAHEER, 1999; CROSS; THOMAS, 2009; LECHNER; DOWLING; WELPE, 2006). A próxima seção da pesquisa apresenta a dinâmica da rede interorganizational de cooperação associativa.

2.2. A Dinâmica da Rede Interorganizational de Cooperação Associativa

Com a finalidade de suprirem as carências estratégicas das MPEs os empreendedores se associam formando redes interorganizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), obtendo assim, “aprendizado mútuo, co-especialidade, melhor fluxo da informação e economia de escala” (BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 213). Mapear todos os ganhos competitivos obtidos pelas empresas em redes é uma tarefa de resultados inúteis (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Com efeito, devido à semelhança entre os ganhos

que os empreendedores obtêm ao ingressarem em redes de negócios – poder de mercado; geração de soluções coletivas; redução de custos e riscos; acúmulo de capital social; conhecimento e aprendizagem coletiva; e inovação – basta dizer que tais benefícios refletem a essência dos resultados da cooperação.

Em virtude dos ganhos competitivos, o movimento de formação de associações no Brasil vem crescendo a cada ano (MELO, 2010). No mundo, cerca de 50% dos supermercados pertencem as centrais de redes de negócios (SOUZA, 2004). Conforme Lukianocenko (2004), no ano 2000 eram 86 centrais no Brasil, em 2003 já eram cerca de 150. Dados mais recentes demonstram que o número se manteve em 150 em 2010 (MELO, 2010).

As redes interorganizacionais surgem na literatura em diferentes tipologias, que variam em função da natureza dos elos e do grau de formalização estabelecido na relação entre os atores (MARCON; MOINET, 2000). As formadas em torno de associação cooperativa obedecem a tipologia de rede burocrática simétrica ou simplesmente rede horizontal (BALESTRIN; VARGAS, 2004), as quais são chamadas assim porque não existe diferença de hierarquia entre os atores, e nem há um agente central permanentemente no comando (TÁLAMO; CARVALHO, 2010).

Redes de cooperação são definidas nesta pesquisa como “conjuntos de empresas independentes que, agrupadas em uma única estrutura e operando coletivamente, formam uma nova organização tão ou mais importante que as próprias entidades envolvidas” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 163). As suas características mais comuns são: a) as empresas estão localizadas geograficamente próximas (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Uma explicação é que a semelhança cultural favorece interagirem mais que firmas geograficamente distantes (RUFFONI; SUZIGAN, 2012); b) empresas pertencem a um mesmo segmento de mercado (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Isso favorece oferecerem produtos ou serviços semelhantes (AMATO, 2000); c) empresas possuem porte semelhante, “porque diferença muito grande de porte das empresas também inviabiliza o modelo, pois as necessidades de compra serão também muito diferentes” (SEBRAE, 2009, p. 13).

O movimento de formação de associações empresariais não é recente, cita-se como exemplo a fundação da aliança de supermercados independentes na década de 1920 nos EUA, cujo propósito era semelhante ao das redes interorganizacionais de cooperação encontradas atualmente (WILDER, 2003). E as principais externalidades geradas aos associados também não eram diferentes das encontradas atualmente, como por exemplo, geração de perspectivas de crescimento e desenvolvimento, troca de experiência, aumento de vendas e ampliação de *mix* de produtos (WILDER, 2003).

Segundo Amato Neto (2000), as primeiras redes de colaboração foram criadas em regiões com grande concentração de pequenas e médias empresas. No centro-norte da Itália, numa região conhecida como “Terceira Itália”⁴, foram estabelecidas as primeiras redes de cooperação empresarial na década de 1970, onde 99% das empresas italianas têm menos de 100 empregados e respondem por 70% dos empregos gerados (VICENTE DA SILVA, 2005). Este foi um exemplo de desenvolvimento econômico local e geração de emprego e renda, o que fez desta região uma das mais prósperas da Europa (SAMPAIO, 2002).

Pesquisadores vêem a experiência japonesa como um paradigma nos estudos de redes (FLEURY; FLEURY, 2001). A sua importância histórica se deu por conta da relação entre instituições públicas e privadas com os agrupamentos empresariais japoneses (os Keiretzu), durante a reconstrução (pós-guerra) do país em 1947 (VICENTE DA SILVA, 2005). Na década de 1970, o governo japonês suspendeu o apoio financeiro aos setores pouco estratégicos, e focou recursos nas empresas de setores que apresentavam melhores perspectivas de futuro (VICENTE DA SILVA, 2005). Diferentemente da experiência japonesa, as redes de MPEs italianas eram flexíveis e dinâmicas, operando sem a interferência de grandes indústrias financeiras, políticas e comerciais (VICENTE DA SILVA, 2005).

Na América do Sul o movimento de cooperação empresarial ganhou força nos anos de 1990. No Chile, a exemplo, o movimento se fortaleceu quando o governo valorizou a busca por competências e conhecimentos rápidos, criando redes de confiança (VICENTE DA SILVA, 2005). Para o citado autor, nem todos os países do continente tiveram êxito. Na Argentina as constantes crises políticas e econômicas abalaram as exportações do país no Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), e aliado a problemas como elevado custo de mão de obra, logística e energia, as MPEs deste país optaram pela estratégia de autossuficiência.

As pesquisas acadêmicas sobre redes de cooperação no Brasil se iniciaram na década de 1990 em polos industriais localizados no interior do estado de São Paulo (VICENTE DA SILVA, 2005). Recentemente o destaque é para o bem-sucedido Programa de Redes de Cooperação (PRC) no Rio Grande do Sul (VERSCHOORE, 2004). O PRC aglutinou um grande número de redes com empresas de estruturas similares. A política em torno desse programa foi o foco de pesquisas sobre os ganhos competitivos das empresas participantes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Mas foi na década de 1970 que a cooperação empresarial ganhou força (CASSAROTO FILHO, 2001). Condicionado pelas incertezas ambientais, pela expansão global dos

⁴ Regiões do Vêneto, Lombardia e Emilia-Romagna (AMATO NETO, 2000).

mercados, pela velocidade das inovações tecnológicas, dentre outras mudanças no cenário organizacional, o capitalismo de alianças disseminou a ideia de cooperação entre as organizações, que encontraram nas redes associativas uma maneira de suprirem suas carências estratégicas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Segundo Aragão, Silva Lopes e Alves Júnior (2010), o desejo de cooperação de empresas que operam em rede resulta da ideia de sinergia. Mas também porque os benefícios resultantes das relações não são um jogo de soma zero, onde o sucesso de uma organização implica, necessariamente, na derrota ou insucesso de outra (VON NEUMANN; MORGENSTERN, 1944). Ao contrário, em decisões conjuntas cujo resultado vem em longo prazo, a competição cede espaço para a cooperação (NASH, 1950).

Embora as redes horizontais sejam criadas para existirem por tempo indeterminado (BALESTRIN; VARGAS, 2004), as relações de troca e as ações conjuntas podem desencadear efeitos negativos (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2005). Para evitar problemas as empresas participantes de redes de cooperação estabelecem as regras de relacionamento e obrigações, onde é definida a estrutura de governança que estabelece regras básicas de interação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), podendo estas regras ser estabelecidas por contratos formais ou de caráter informal (RING; VAN DE VEN, 1994).

Diversas pesquisas são realizadas baseando-se na premissa que o sistema de governança das empresas é composto por certos mecanismos internos e externos de controle, que são aplicados para minimizar os possíveis conflitos de interesse (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012; KUSCH BREY ET AL., 2014). Os mecanismos de controle interno são elaborados pelo conselho diretivo (CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012), sendo efetivados por meio da aplicação de alguns instrumentos legais, como, estatuto da rede, código de ética e regimento interno (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Powell (1987) destaca que as redes têm demonstrado ser eficientes na coordenação dos seus sistemas de governança e relações econômicas. As redes horizontais são caracterizadas por possuírem uma estrutura central de coordenação (Figura 4), que é uma “entidade composta por profissionais de fora das empresas ou por representantes destas, com a finalidade de monitorar as relações entre elas e gerenciar o processo de tomada de decisão coletiva” (BALESTRO, 2004, p. 61 *apud* BULGACOV ET AL., 2012). Contudo, devido ao caráter de simetria, que é próprio à tipologia de rede horizontal, a associação não favorece interesses particulares (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

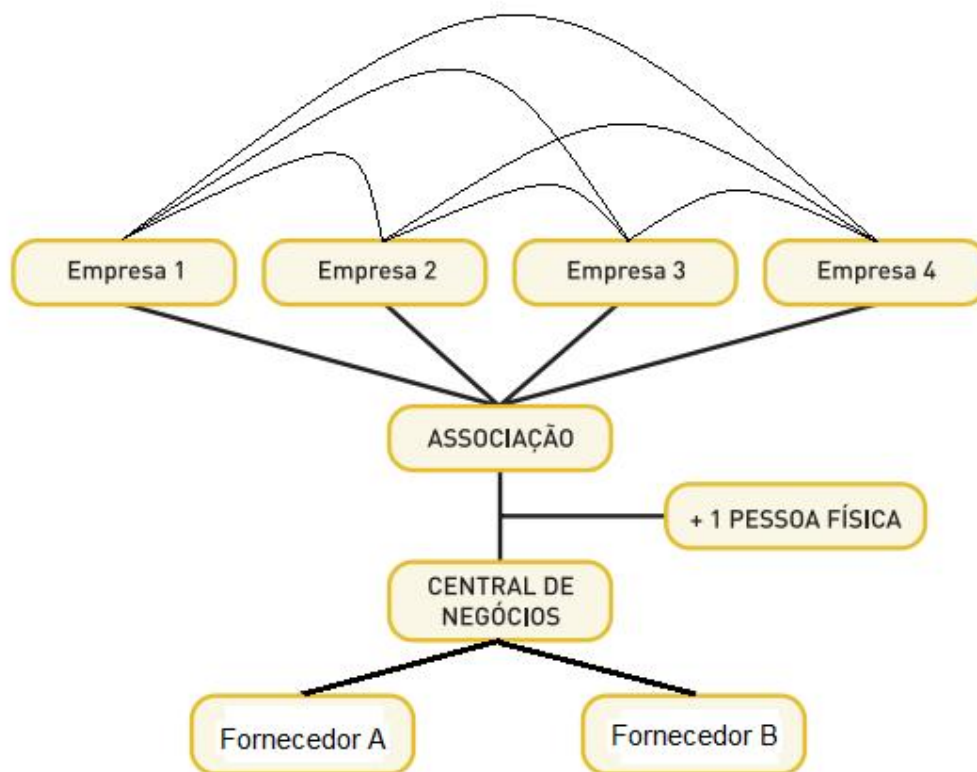


Figura 4 – Estrutura de redes de central de negócios.
 Fonte: Com base em SEBRAE (2009, p. 24).

A Figura 4 representa uma estrutura de rede horizontal com a governança sendo realizada por meio da associação, e a formalização da negociação junto aos fornecedores sendo feita pela central de negócios. Como a associação não possui caráter econômico, seu papel passa a ser o de gerenciar o fluxo de recursos trocado entre os associados e entre estes e os seus clientes externos (SEBRAE, 2009). É comum a confusão conceitual entre associação e cooperativa, pois ambas possuem natureza jurídica de entidade empresarial sem fins lucrativos (FERREIRA; DIVINO; CORREA, 2009). Contudo, enquanto as cooperativas têm por objetivo a prestação de serviços de interesse econômico (podendo praticar atos comerciais), as associações sofrem restrições para atividades mercantis (FERREIRA; DIVINO; CORREA, 2009).

Em termos legais de constituição, “central de negócios é uma entidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que tem por objetivo a defesa e promoção dos interesses das pessoas (físicas ou jurídicas) que a constituiu, cuja finalidade é a defesa e promoção dos seus interesses” (SEBRAE, 2009, p. 11). Garcia (2011) complementa que a eficácia da central

de compras é “associada ao funcionamento e força dos seus mecanismos formais e informais de coordenação e a coesão relacional entre seus membros” (p. 9).

O manual de formação de centrais de negócios do SEBRAE (2009) informa que o modelo mais comum para a constituição deste tipo de rede é: primeiro constituir uma associação por meio de todas as pessoas jurídicas que futuramente participarão da central de negócios. Esta associação será associada a central de negócios com 99% das cotas, tendo mais uma pessoa física como sócia (1% de cota). A gestão nas centrais de negócios deve ser democrática e controlada pelos sócios constituintes das empresas que formam a associação (SEBRAE, 2009). A central de negócios então realiza as compras em grande volume junto aos fornecedores e repassa os benefícios aos membros da associação, que são distribuídos da maneira mais proporcional possível (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Dentre os diferentes mecanismos de governança utilizados nas redes (poder, influência e reputação) para coordenar as trocas de recursos entre atores, “a confiança entre parceiros é geralmente citada como um elemento crítico nas trocas em ambientes de redes, que por vez amplia a qualidade do fluxo de recursos” (HOANG; ANTONCIC, 2003, p. 170). Sendo definida como “um conjunto de expectativas compartilhadas por todos aqueles envolvidos em uma troca, (...), com base na reciprocidade e boa vontade” (SATO, 2003, p. 2), a confiança ao mesmo tempo que é uma barreira à formação de redes de cooperação, é uma condição necessária ao seu sucesso (TÁLAMO; CARVALHO, 2010, p. 751).

Aragão, Silva Lopes e Alves Júnior (2010) estudaram os benefícios obtidos por empresas de micro e pequeno porte de uma rede de supermercados, e verificaram que a confiança mútua acumulada reflete positivamente na redução dos custos de transação. Conforme os autores, “à medida que os compromissos assumidos são executados menores são as incertezas, melhorando o relacionamento e possibilitando a gradual substituição das relações formais estabelecidas contratualmente, por relacionamentos interpessoais” (p. 4).

Em suma, uma rede de cooperação associativa é um desenho organizacional formado por uma malha de atores, cuja múltipla interdependência entre eles é resultado de interesses e pontos de vista que visam o crescimento por meio de uma série de atividades comuns. É uma configuração de rede onde os ajustes mútuos são realizados para a proteção dos valores-chave estabelecidos na rede, e a confiança nas relações substitui, por vezes, os mecanismos formais de governança.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica desta pesquisa apresenta as principais teorias, conceitos e ideias dos autores que foram base para este estudo. Ela se divide em três partes: a primeira enfatiza as perspectivas da centralidade e do fluxo. Na segunda parte são apresentadas as fundamentações teóricas sobre estrutura organizacional, com foco na sua complexidade e nos mecanismos de controle adjacentes. Na terceira parte da fundamentação teórica são apresentados os princípios teóricos dos processos decisórios de *Effectuation* e *Causation*.

3.1. Análise de Redes: Conceito e Classificação

O termo rede se tornou popular e amplamente empregado para explicar acontecimentos sociais e organizacionais (BALESTRIN; VARGAS, 2004; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Contudo, o interesse dos pesquisadores em utilizar redes como unidade de análise não é novo (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2007; MARTELETO, 2001). Em 1934 L. Moreno desenvolveu o conceito de sociometria representando graficamente as relações interpessoais (PECEGUINA; SANTOS; DANIEL, 2008). Na década de 1950 a abordagem de redes foi utilizada enquanto recurso de análise nas disciplinas de antropologia, matemática, biologia e psicologia (CROSS; THOMAS, 2009; FRIEDKIN, 1991; NOHRIA; ECCLES, 1992), e também nas ciências políticas e economia (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Mas foi somente em meados da década de 1970, que as pesquisas em redes sociais e interorganizacionais emergiram como importante área de investigação no campo do empreendedorismo (HOANG; ANTONCIC, 2003), sobretudo quando “os pesquisadores viram os empreendedores como agentes econômicos imersos em relações sociais numa ampla rede de atores, se tornando uma tarefa dos acadêmicos examinar as causas e consequências do enraizamento sobre o processo empreendedor” (p. 167).

O conceito de redes se desenvolveu por várias abordagens teóricas e práticas dentro de diferentes paradigmas (FENSTERSEILER ET AL., 1995), o que fez do seu campo de estudos uma estrutura multifacetada (OLIVER; EBERS, 1998; GRANDORI; SODA, 1995). Balestrin e Vargas (2004) utilizaram os estudos de Caglio (1998) e Oliver e Ebers (1998), para sumarizar diversos paradigmas teóricos que são analisados em redes. 1) estratégias interorganizacionais – configuração em rede para geração e manutenção de vantagem competitiva; 2) dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978) – empresas

organizam-se em redes para buscar recursos complementares; 3) redes sociais (BURT, 1992) – a posição dos atores na rede influencia a organização de seus membros e apresenta forte influência nas interrelações na rede; 4) custos de transação (WILLIAMSON, 1985) – as redes reduzem as incertezas, os riscos e custos nas transações econômicas; 5) teoria institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983) – ao entrarem numa rede as empresas buscam por legitimidade no ambiente em que operam; 6) teorias críticas e radicais (PERUCCI; POTTER, 1989; SALANCIK, 1995) – questionaram o argumento da eficiência na formação de redes, destacando que são poderosos instrumentos para a formação de elites e classes dominantes.

Conforme Powell e Smith-Doerr (1994), a Análise de Redes Sociais (ARS) pode ser classificada como a) metáfora, b) método, ou c) teoria). Enquanto *metáfora*, o foco é para estabelecer uma aproximação conceitual do termo (BARNES, 1972), que teria começado a ser construído no final do século XIX, a partir do instrumento de armadilha que os caçadores usavam para capturar pássaros, e posteriormente por pescadores para capturar de peixes (BALESTRIN; VARGAS, 2004). A semelhança entre os artefatos é que eles eram compostos de fios entrelaçados, cuja sua intercessão formava nós (MARCON; MOINET, 2000).

Segundo Balestrin e Verschoore (2008, p. 77), “não há ainda uma definição clara e inequívoca de rede”. Contudo, sendo a significação de rede um sistema de nós e elos (MARTELETO, 2001), pode-se afirmar que rede social é um conjunto de atores que se relacionam uns aos outros por meio de laços (FOMBRUN, 1982; CASTELLS, 1999; HANNEMAN; RIDLE, 2005; ANTONIC, 2003; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BORGATTI, 2010), sendo estas relações finitas (WASSERMAN; FAUST, 1994) e baseadas em contratos informais (GRANDORI; SODA, 1995).

Certo de que nos estudos das redes interorganizacionais as relações são estabelecidas entre as empresas, por analogia, ao derivarmos o conceito de rede social, àquelas podem ser definidas como um conjunto de empresas que se inter-relacionam por meio de laços, sendo caracterizada por “transações relativamente constantes, fluxos e ligações que ocorrem entre duas ou mais organizações em seus ambientes” (OLIVER, 1990, p. 241). Assim, nas redes interorganizacionais as empresas são atadas por laços que as permitam realizar transações constantemente.

Enquanto *método*, a ênfase está na estrutura da rede e na posição do ator nesse arranjo (EMIRBAYER; GOODWIN, 1994). Nessa abordagem estruturalista, os atributos intrínsecos e pessoais dos atores (raça, credo, cor, ideologia) são levados a segundo plano (WASSERMAN; FAUST, 1999), sendo “as ligações relacionais entre atores o foco primário” (p. 8). Os esforços são em compreender o impacto das redes sobre a sociedade e suas relações (MARTELETO;

OLIVEIRA; SILVA, 2004), a *performance* das organizações (SHIPILOV; LI, 2014), e o processo empreendedor (HOANG; ANTONCIC, 2003), bem como, entender a rede enquanto estratégia de ação para mobilização de recursos (MARTELETO, 2001; BLIEMEL; MAINE; MCCARTHY, 2014).

Enquanto *teoria*, é oportuna a afirmação de Reinert e Maciel (2012, p. 84) de que “quase toda explicação que revele um conteúdo informacional associado ao fenômeno de imersão social (enraizamento) é descrita como análise de redes”. Embora seja possível pensar em redes como metáfora e método, conforme Sacomano Neto e Truzzi (2005, p. 141), “as redes também podem ser consideradas teorias, à medida que evoluem nos métodos e na sistematização de suas análises” (p. 141). Redes políticas, por exemplo, eram empregadas como uma metáfora, se tornando teoria conforme as análises sociológicas das redes foram ocorrendo (DOWDING, 1995).

3.2. Perspectivas da Centralidade e do Fluxo

As perspectivas da centralidade e do fluxo são dominantes na análise de redes (BLIEMEL; MCCARTHY; MAINE, 2010; BHAGAVATULA; ELFRING, 2012; BLIEMEL; MCCARTHY; MAINE, 2014). Elas são úteis a essa tese por permitirem conjuntamente, descobrir onde (posição de centralidade) e quando (tipo de laço gerado) a estrutura organizacional dos supermercados se transforma e os processos decisórios de *Causation* e *Effectuation* são adotados.

3.2.1. Perspectiva da Centralidade

A centralidade é um dos aspectos mais fundamentais nos estudos de redes sociais (FREEMAN, 1979). Por isso, encontrar a centralidade do objeto pesquisado é a observação inicial que o pesquisador deve fazer (HANNEMAN; RIDDLE, 2005), para em seguida analisar as externalidades que ela provoca (BORGATTI, 2010). Descobrir a centralidade retorna ao pesquisador propriedades particulares do objeto pesquisado, como, por exemplo, sua estrutura psicológica, política, econômica e social (FREEMAN, 1979), atitudes, ações e comportamentos (PECI, 1999; COX; MELO; REGIS, 2009).

Sendo definida a partir do número de conexões feitas pelo ator (MOTE, 2005), “permite a compreensão do papel dos atores na rede, sendo relevante para identificação de atores-chave” (RIBEIRO; BASTOS, 2011, p. 283). Por ter mais laços que os demais, o ator central

deve ser o mais ativo na rede (WASSERMAN; FAUST, 1994). Ele pode alcançar outros percorrendo pequenos caminhos na rede (SCOTT, 1990), ficando numa situação mais ou menos privilegiada para obtenção de informações e acesso (ou controle) de recursos complementares⁵, além da possibilidade de usar os contatos para realizar negócios e trocar ideias (GREVE, 1995). Em contrapartida, o ator periférico alcança poucos outros na rede e sua distância dos atores centrais aumenta com seu isolamento (GREVE, 1995).

As primeiras pesquisas sobre centralidade foram realizadas na década de 1940 no laboratório de redes grupais no M.I.T⁶. Bavelas (1948) desenvolveu a hipótese de relação entre centralidade e influência no grupo de contatos, por causa da centralidade na rede de comunicação. Segundo Freeman (1979), os resultados demonstraram que a centralidade estava relacionada à eficiência na resolução de problemas do grupo, bem como a satisfação pessoal dos indivíduos no mesmo.

Os estudos sobre centralidade, satisfação e resolução de problemas continuaram na década de 1960. Estudos descobriram que grupos com estrutura decisória mais centralizada realizam tarefas mais rápido, com mais eficiência e com menos erros que grupos cuja centralização de atividades ainda estava em desenvolvimento (MULDER, 1960; ROBY, 1963). Cohen, Bennis e Wolkon (1962) provocaram a mudança de indivíduos de seus grupos para outros grupos com características opostas, e testaram a experiência adquirida pelos indivíduos em seus grupos originais com a capacidade de resolução de problemas, bem como a satisfação e liderança desenvolvida após a mudança de grupo.

Entretanto, as pesquisas sobre centralidade em rede nos anos 1960 não se restringiram a solução de problemas em grupo. Pitts (1965) pesquisou sobre o efeito da centralidade de rios que circundavam Moscow (Rússia) para o desenvolvimento urbano da cidade em detrimento a outras cidades. Beauchamp (1965) e Mackenzie (1966) exploraram as implicações da centralidade para o design da organização. Este último relacionando estrutura organizacional e complexidade das tarefas realizadas na organização.

O foco das pesquisas na perspectiva da centralidade é no portfólio de relacionamentos que um ator possui (BLIEMEL; MCCARTHY; MAINE, 2010), sendo a ênfase em “como a sua posição permite agregação e combinação de recursos” (BLIEMEL; MCCARTHY; MAINE, 2014, p. 2). Diversas pesquisas apontam os benefícios da centralidade para o bem-estar da organização, cita-se como exemplo: *performance* em redes de conhecimento (TSAI, 2001); desempenho de novos produtos durante a formação de alianças entre redes de

⁵ Recursos heterogêneos são um pré-requisito para novas interações (DOZ, 1996).

⁶ Massachusetts Institute of Technology.

tecnologia (SOH, 2003); acesso ao fluxo de informação disponível no ambiente antes que os demais atores (BRASS, 1992); independência e autonomia (BORGATTI, 2010).

Para explicar estes efeitos a centralidade é estudada na literatura por três medidas⁷ diferentes, contudo complementares (FRIEDKIN, 1991). São elas: grau, proximidade e intermediação.

Centralidade por grau. É definida pelo número de outros atores do grafo que estão conectados ao ator em questão (NIEMINEN, 1974). Esta medida foi proposta por Shaw (1954) como sinônimo de visibilidade e potencial de comunicação entre indivíduos num grupo social. A centralidade por grau pode variar desde zero (quando não existem ligações incidentes sobre ele ou que dele saem) a $g-1$, onde g é o número máximo de ligações que um ator pode possuir (WASSERMAN; FAUST, 1994). Exemplificando, se uma rede possui dez empresas ao todo e uma dessas empresas se relaciona com todas na rede, a centralidade por grau desta será nove, e esta rede será extremamente centralizada em torno desta empresa.

Conforme Wasserman e Faust (1994), esta medida é um indicativo de atividade do ator na rede, sendo fácil de computar além de ser informativa em várias situações. Por exemplo⁸, se um consultor observar várias empresas negociando juntas numa rodada de negócios, e representar as empresas por nós (vértices) e os casos em que elas negociam por linhas (arestas), então o nó com menor grau vai indicar a empresa que menos negocia com outras. Em contrapartida, o nó com maior grau representará a empresa que mais negocia na rede.

Contudo, a concepção generalizada e metafórica de centralidade é criticada porque ela é vaga sobre a natureza das relações (HOANG; ANTONIC, 2003), “mensurando somente a quantidade de recursos que um ator pode acessar” (p. 171). No exemplo supra, o consultor não terá certeza se a empresa que fez menos conexões no evento será a que transacionou menor volume de recursos. Com efeito, o estudo da centralidade de um ator numa rede também requer análise de dados qualitativos (BORGATTI, 2010). Por exemplo, entender a influência sobre as opiniões e decisões que um ator exerce sobre os demais (FRIEDKIN; JOHNSEN, 1999).

Friedkin (1991) teorizou sobre como a centralidade dos atores numa rede influencia as opiniões dos demais atores na rede. A sua ideia básica é que “a opinião dos indivíduos é sempre estabelecida por meio de um processo conjunto, em nível de grupo” (p. 1481).

⁷ Conforme ressalta Friedkin (1991), o termo medida serve somente para clarear o conceito de centralidade.

⁸ Exemplo adaptado de Wasserman e Faust (1994, p. 100). Originalmente os autores citaram crianças brincando num parque.

Friedkin e Johnsen (1999) complementam que a influência interpessoal sobre a opinião dos indivíduos é uma importante fundação para a tomada de decisão

Friedkin (1991) chamou essa medida de centralidade chamada de TEC – “*Total Effects Centrality*”. O autor baseou-se no trabalho de Katz (1953) sobre influência social e os canais de informação que levam o indivíduo a formar opinião; no trabalho de Hubell (1965) sobre *status* do ator na rede e a força dos seus relacionamentos; e na definição de centralidade de atores na rede, como sendo função das centralidades dos demais atores com quem estes mantêm relações (BONACICH, 1972).

Contudo, uma pergunta permanecia em aberto: como varia a influência de indivíduos com TECs similares na rede? A resposta estava na quantidade de sequências de influências interpessoais que separam o ator influenciador do influenciado. Friedkin (1991) chamou essa medida de IEC – “*Immediate Effects Centrality*”. IEC pode ser definida como “o inverso do comprimento médio da sequência de influências interpessoais do ator influenciador para outros atores na rede” (p. 1489). Em outras palavras, efeitos de influências transmitidos por longas sequências de atores numa rede, têm menos imediatismo que aqueles cujos efeitos são transmitidos por curtas sequências de atores na rede.

O entendimento desta medida pode ser esclarecido com o seguinte exemplo: os estudos das redes sociais e dos relacionamentos de amizade ao longo do ciclo de vida dos indivíduos identificaram que uma pessoa tem 15% de probabilidade de ser abalada emocionalmente por outras, na medida em que mantém contatos próximos com um grau de separação. Na medida em que a separação dos atores ocorre, o contágio emocional entre emissor e receptor vai diminuindo até se perder na rede por volta do quarto grau de separação (SOUSA; CERQUEIRA-SANTOS, 2011). A dedução é: quanto menor for a distância entre atores numa rede, maior será o grau de influência de um ator sobre o outro. Segundo Friedkin (1991), IEC é uma medida semelhante à medida de centralidade por proximidade.

Centralidade por proximidade. Informa o quão próximo ou distante um ator está dos demais na rede (WASSERMAN; FAUST, 1994). Ela foi primeiramente usada por Bavelas (1950) e Leavitt (1951) no contexto de relações de comunicação, onde atores não precisavam de outros para retransmitir informações.

Essa medida denota ideia de independência e eficiência de um ator na rede (FRIEDKIN, 1991). Para Beauchamp (1965), a vantagem da proximidade é transmitir uma informação com o menor custo ou tempo aos demais atores. Mas conforme Freeman (1979), ela somente propicia eficiência no custo e no tempo de transmissão da mensagem, se a distância entre o emissor e os demais atores receptores for mínima. O motivo é a possibilidade de comunicação

com muitos atores reduzir o número de intermediários entre as relações (TOMAEL; MARTELETO, 2006). A ideia é que “na medida em que o nó se afasta dos outros crescendo sua distância, sua centralidade diminui” (WASSERMAN; FAUST, 1994, p. 184).

A centralidade por proximidade é acessada pelo número de arestas (linhas) que separam os atores num grafo⁹ (SABIDUSSI, 1966). Na Figura 5 cada ator (p1, p2, p3, p4, p5) corresponde a um ponto (vértice) no grafo. Os atores são considerados *adjacentes* (ou vizinhos) quando estão conectados diretamente (FREEMAN, 1979; FEOFILOFF, KOHAYAKAWA; WAKABAYASHI, 2011).

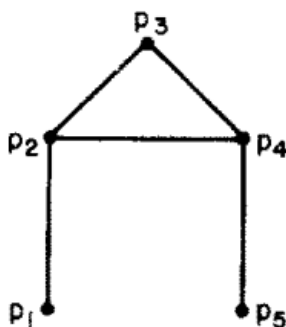


Figura 5 – Um grafo com cinco vértices e cinco arestas.
Fonte: FREEMAN (1979, P. 4).

Por exemplo, os atores p1 e p2 são ligados por uma aresta {p1, p2}, o que permite dizer que a aresta $p1p2$ incide em p1 e em p2, e que p1 e p2 são as pontas da aresta. Concluindo, p1 e p2 são considerados adjacentes. Quando dois atores são adjacentes (p1, p2) eles compartilham de uma relação diádica (WASSERMAN; FAUST, 1994). Já uma relação triádica é composta por três atores (p2, p3, p4) e envolve todas as ligações possíveis entre eles (EASLEY; KLEINBERG, 2010).

Na Figura 5, o ponto P3 é separado do ponto P1 por duas arestas, sendo o caminho por P2 a menor distância entre os pontos P1 e P3. Já os pontos P1 e P5 são separados por três arestas. A implicação é que o ponto P1 receberá informações do ponto P3 mais rápido que do ponto P5. E a dedução é: na medida em que as menores distâncias entre dois atores crescem em comprimento, a centralidade deles decresce (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Centralidade por intermediação. Ocorre quando um ator recebe recursos de um intermediário que se encontra no meio do caminho de outros atores numa rede (ZAHEER;

⁹ Nome técnico do gráfico de uma rede (ALEJANDRO; NORMAN, 2005). O termo foi usado pela primeira vez com esta finalidade pelo matemático inglês James Joseph Sylvester (1814 – 1897) (FEOFILOFF; KOHAYAKAWA; WAKABAYASHI, 2011).

BELL, 2005). Essa medida refere-se “à quantidade de vezes que determinado nó é utilizado por nó outro como caminho para alcançar um terceiro” (DORNELAS ET AL., 2013, p. 180).

Friedkin (1991) chama esta medida de MEC – “*Mediative Effects Centrality*”. Ela é relacionada à medida de centralidade por intermediação proposta por Freeman (1979), porque indica em que grau ou quantidade um ator media os efeitos totais de influência interpessoal de outros atores na rede.

Um ator intermediário numa rede funciona como uma ponte para que os atores separados por vazios na estrutura da rede tenham acesso a recursos uns dos outros (ZAHEER; BELL, 2005). O conceito de ponte (*bridge*) é uma propriedade crítica da teoria de grafos (WASSERMAN; FAUST, 1994), pois ela é uma aresta no grafo que promove o único caminho entre dois pontos separados (HARARY; NORMAN; CARTWRIGHT, 1965). A remoção da ponte traz mais prejuízos que sua existência traz benefícios aos atores da rede, porque com o fim dela, o caminho mais curto para troca de recursos, capacidades e informações entre dois atores iria ser bem longo (BORGATTI, 2010). Na figura 5, a conexão entre os atores p2 e p4 funciona como uma ponte para o ator p1 alcançar o ator p4, pois reduz em uma aresta o comprimento total do caminho p1, p2, p3, p4.

Os atores envolvidos em muitos dos caminhos de outros atores desenvolvem a capacidade de serem *brokers* (HARGADON; SUTTON, 1997). Os *brokers* (ou intermediadores) terão comportamentos e interesses distintos conforme a complexidade da estrutura da rede. Na perspectiva da centralidade, complexidade reflete o grau em que existem interações múltiplas (BUTTS, 2001). Conforme Bliemel, McCarthy e Maine (2010, p. 693), “uma rede é considerada estruturalmente complexa pelo grau em que os atores estão interdependentemente conectados”. Ou seja, se a centralidade de todos os atores é elevada, então, a rede é complexa.

Como redes interorganizacionais com estruturas pouco complexas apresentam pouca interação entre os seus atores (BLIEMEL; MCCARTHY; MAINE, 2010), “desperta o interesse para o acúmulo de renda quando um ator intermedia o fluxo de recursos entre atores desconectados. O lucro vem da diferença marginal de valor atribuído entre as diversas partes interessadas” (p. 695). O agente intermediador facilita as transações entre outros atores que não têm acesso ou confiança um no outro (MARSDEN, 1982), e tira proveito da sua posição superior de centralidade (HILL; BIRKENSHAW, 2008). Freeman (1979) ressalta que “uma pessoa em tal posição pode influenciar todo um grupo mantendo ou distorcendo informações” (p. 221). A capacidade desses agentes passa a ser de manter os demais afastados e acumular o

máximo possível de renda ao longo da cadeia produtiva (BLIEMEL; MCCARTHY; MAINE, 2010).

Em contrapartida, em redes interorganizacionais de estruturas complexas os atores têm o objetivo voltado para a busca de oportunidades e os agentes desenvolvem a capacidade de mediação (BLIEMEL; MCCARTHY; MAINE, 2010), cuja função é “a geração de novas relações, juntar os atores e criar oportunidades” (p. 65). A coordenação do agente intermediador pode ser exercida por um breve período ou mantida ao longo do tempo (OBSTFELD, 2005).

A posição de centralidade pode trazer diversos benefícios à organização. Contudo, a perspectiva da centralidade “leva em consideração somente a estrutura do laço, e não suas qualidades ou forças” (BLIEMEL; MAINE, 2008, p. 317), renegando assim um dos componentes fundamentais de redes, o conteúdo informacional da relação (HOANG; ANTONCIC, 2003). A próxima seção desta pesquisa apresenta a perspectiva do fluxo no estudo de redes, onde a relevância do conteúdo acessado nas relações interorganizacionais depende do tipo de laço gerado.

3.2.2. **Perspectiva do Fluxo**

Fluxo é tudo aquilo que circula entre os atores na rede enquanto eles interagem (BORGATTI, 2010). A perspectiva do fluxo (BLIEMEL; MCCARTHY; MAINE, 2010), também conhecida como perspectiva relacional (TODEVA, 2006), foca em como múltiplas trocas ocorrem dentro de relacionamentos diádicos (LARSON, 1991; EASLEY; KLEINBERG, 2010), e como os recursos são transmitidos, transformados e utilizados (BORGATTI; FOSTER, 2003).

Enquanto a perspectiva da estrutura trata os relacionamentos empresariais como uma “caixa-preta” (TODEVA, 2006, p. 47), a perspectiva relacional descreve como os recursos foram alavancados contando da história das interações (FORBORD; KVAM, 2002). Tomem-se como base os relacionamentos existentes numa associação de empresas. A Figura 6 apresenta dois relacionamentos utilizando a perspectiva de fluxo. O primeiro é estabelecido por um Empreendedor (E) com a sua Associação (A) e com Outras organizações (O) no ambiente da rede. O segundo ocorrendo entre o mesmo empreendedor (E) e os indivíduos alocados na Estrutura Organizacional (EO) de sua empresa.

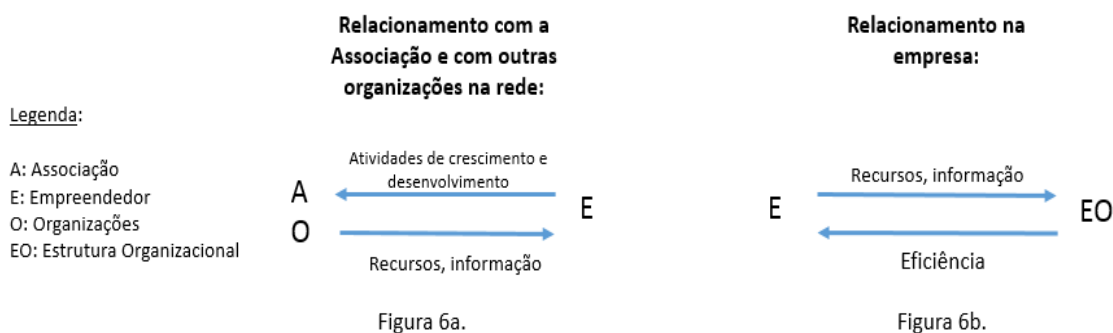


Figura 6 – Perspectiva do fluxo (exemplo simplificado).
 Fonte: com base em BLIEMEL, MCCARTHY & MAINE (2014, p. 8).

As Figuras 6a e 6b representam o conteúdo transmitido dentro de cada relacionamento. Cada uma das figuras representa relacionamentos de natureza distinta, porém possuem elementos (empreendedor, recursos e informação) em comum. Na primeira situação (Figura 6a.) o empreendedor vai à Associação, cadastra-se, cumpre com os deveres estabelecidos em estatuto e regimento interno. Em contrapartida, ganha acesso para realizar atividades na rede e a chance de ampliar sua rede particular de contatos. Na Figura 6b o empreendedor transfere o conteúdo acessado das relações (recursos tangíveis e informação) para a sua empresa. O que ele espera em troca é uma estrutura organizacional (EO) eficiente para operar com conteúdo acessado na rede. Como o empreendedor é o elo entre o ambiente externo e as mudanças no ambiente interno (HILLS; LAFORGE, 1996), sua ação de reconhecer oportunidades o favorece estabelecer estruturas que permitam desempenhos satisfatórios à sua empresa (MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006).

Para explicar os resultados que acontecem sobre a empresa, Hayek (1945) afirma que o pesquisador deve examinar o processo pelo qual o empreendedor adquiriu informações sobre as possíveis oportunidades de mercado. Com efeito, nesta tese os laços interorganizacionais servem como pontes para explicar a importância do conteúdo que é acessado pelos supermercados num ambiente de rede.

3.2.2.1. Laços Relacionais e Relevância do Conteúdo

Esta seção tem por objetivo demonstrar as capacidades dos laços relacionais conhecidos como *strong ties* (GRANOVETTER, 1973) e *bridging ties* (BURT, 1992), de transmitirem conteúdos em relações diádicas.

Os indivíduos possuem redes sociais formadas por uma ampla variedade de contatos, por onde podem ter acesso a uma ampla gama de oportunidades (BURT, 1992), significando que “cada ator tem uma rede de contatos particular” (p. 11). Os laços que são formados no desenvolvimento da rede particular constituem o capital social do empreendedor (BURT, 1992). Esse capital social é valioso porque possibilita o alcance de certos objetivos (COLEMAN, 1990, p. 302), “que de outra forma seriam inalcançáveis se ele não existisse”. Empresas sem essas interações renegam a responsabilidade de novidade e enfrentam alto risco de mortalidade (STINCHCOMBE, 1965).

As redes particulares de contatos podem se originar a partir dos mais diversos tipos laços, que variam de biológicos (quando há relação de parentesco, como entre pai e filho) a formais, que ocorrem quando há predomínio de relações contratuais envolvidas (BORGATTI; CROOS, 2003). Conforme Granovetter (1973), os laços criados pelos indivíduos ao longo de suas vidas possuem tanto intensidade quanto conteúdo. A força da relação é baseada em certos atributos. A combinação de tempo gasto, a intensidade emocional, o grau de intimidade, e a ajuda mútua caracterizam o tipo de laço que governará a relação. Ele chamou de *strong tie* o tipo de laço que apresentam estes quatro elementos em grande intensidade.

“A ligação ou relação entre dois atores tem tanto intensidade quanto conteúdo. O conteúdo pode incluir informação ou outros fluxos de recursos, orientação ou amizade, interesses compartilhados ou afiliação e, tipicamente, algum nível de confiança” (GRANOVETTER, 2000, p. 2).

Conforme Kale et al., (2000), os *strong ties* tem como características o nível de verdade, reciprocidade, confiança e legitimidade que há entre os atores na relação. A força do laço social media a maioria dos processos entre relações próximas (KOLLOCK, 1994; SEABRIGHT; LEVINTHAL; FICHMAN, 1992). São laços de longa data que geram intimidade nas relações (WEICK, 1979). Eles têm a capacidade de reduzir conflitos nas relações de troca, além de serem reprodutores de coesão local (KRACKHARDT, 1992).

Segundo Garcia (2011), para que uma rede apresente sinais de coesão relacional os vínculos entre os atores têm de ser “de natureza mais pessoal e repetitiva, com reciprocidade, confiança, e conformidade/uniformidade de comportamento” (p. 60). Burt (1992) cita como exemplos de relacionamento onde ocorre coesão, aqueles gerados entre pais e filhos, irmãos e irmãs, marido e mulher, amigos próximos, pessoas que têm sido parceiras por longas datas, pessoas que frequentemente se encontram para ocasiões sociais.

Granovetter (1973) afirmou que quanto mais forte o laço (*stronger the tie*), maior o comprometimento gasto entre as partes para manter a relação. O motivo é que a coesão entre

os indivíduos reduz o esforço requerido para o emissor satisfatoriamente passar o conhecimento adiante (HANSEN, 1991), aumentando a disponibilidade de eles gastarem tempo trocando informações (REAGANS; MCEVILY, 2003). A literatura chama este tipo de laço e os seus sistemas de governança de troca, de enraizamento social (UZZI, 1999) ou enraizamento relacional (UZZI; LANCASTER, 2003).

Esse comprometimento é necessário nas relações de troca, e no tempo ele desencoraja o oportunismo enquanto encoraja os investimentos *ex anti* em relações que possam oferecer acesso a conteúdos específicos (DYER; SINGH, 1998; MADHOK; TALLMAN, 1998). O tipo de conteúdo trocado pode ser mais objetivo, como informação, bens e serviços, ou mais subjetivo, como regras, confiança, normas, cultura (BLIEMEL; MAINE, 2008).

Tiwana (2008) apresenta três motivos pelos quais os *strong ties* têm propensão para promover integração de conhecimentos entre indivíduos. 1) Emissor e receptor compartilham de linguagem e costumes comuns. Evidências empíricas demonstram que pessoas com características similares desenvolvem relações mais facilmente (FISCHER, 1982); 2) existência de elementos tácitos que regem uma relação, como compartilhamento de valores e regras de colaboração. Evidências empíricas demonstram que os condicionantes internos das firmas e do mercado, modelaram os valores individuais, ampliaram as perspectivas colaborativas e as expectativas da internacionalização em empresas participantes de *clusters* (BULGACOV ET AL., 2012); 3) sentimento de verdade e reciprocidade durante a relação, fazem emissor e receptor confiarem nas respectivas capacidades para resolução de problemas. Quando confiança existe na relação, o problema de assimetria de informação é reduzido e há maior disposição para as partes oferecerem conhecimento útil a resolução de problemas (TSAI; GHOSHAL, 1998).

Um ponto negativo dos *strong ties* é que relacionamento social em demasia pode ser prejudicial ao desenvolvimento do empreendedor e da empresa. Se a empresa *A* mantém relações com as empresas *B* e *C*, o tempo que *A* gasta se relacionando com *B* e com *C*, determinará o quanto de tempo a empresa *C* terá para se relacionar com a empresa *B* (vice-versa). Molina–Morales e Martinez–Fernandez (2009) apresentam evidências de que o excesso de relacionamento social sem coesão, entre empresas numa rede de negócios, não favorece o desenvolvimento mútuo. E mais, que o impacto do capital social no desempenho das empresas se estabilizou ou até mesmo decresceu após certo ponto de desenvolvimento organizacional. As pesquisadoras estudaram o efeito dos *strong ties* na inovação de empresas espanholas. Utilizaram integração social e confiança como indicadores de capital social. Concluíram que dar muita atenção a uma única organização em detrimento a outras, envolve

custos associados à manutenção dos relacionamentos existentes, enfraquece os laços com outros empreendimentos, e ainda envolve o custo de oportunidades por não atender a outros clientes potenciais devido ao esforço gasto para atender os contratos existentes.

Além disso, os *strong ties* podem retornar conteúdo redundante. Foi na década de 1970 que Granovetter (1973) expôs a fraqueza dos *strong ties* como pontes para novas informações. Baseando-se nas limitações das teorias sociológicas desenvolvidas até a década de 1970, que não relacionavam as interações sociais em nível micro (pequeno grupo de atores) com os padrões macro (diversos grupos), ele argumentou que interações que ocorrem em pequenos grupos são pontes para o acesso a grupos maiores.

Laços são de extrema importância ao estudo de redes, porque metaforicamente servem de pontes (*bridges*) que ligam o contexto local ao global, sendo literalmente a única rota entre os pontos extremos da rede (EASLEY; KLEINBERG, 2010). A incapacidade de amizades próximas em criar pontes para gerar informações novas, foi o ponto crucial para o desenvolvimento da tese da força dos laços fracos¹⁰ de Mark Granovetter. A sua ideia foi entrevistar pessoas que tinham acabado de trocar de emprego para entender como elas descobriram suas novas ocupações (EASLEY; KLEINBERG, 2010).

Os indivíduos entrevistados revelaram que quase nunca encontravam trabalho por meio de laços sociais fortes (*strong ties*), mas por meio de contatos geralmente distantes, como por meio de pessoas que há anos não tinham notícias (BURT, 1992). Mas se os amigos próximos, em tese, têm mais motivação para ajudar uma pessoa a encontrar emprego, então por que foram os conhecidos mais distantes que realmente forneceram informações cruciais para encontrar novo trabalho? (EASLEY; KLEINBERG, 2010). A leitura do argumento é relativamente simples¹¹.

Pelo princípio da transitividade (GRANOVETTER, 1973), se o indivíduo *A* possuir *strong ties* com o indivíduo *B*, é provável que eles tenham muitos laços fracos (*weak ties*) em comum (Figura 7a), significando que qualquer um deles pode ter acesso a oportunidades de emprego, ofertas de prestação de algum tipo de serviço, dentre outras informações que lhe sejam úteis (BORGATTI, 2010).

Granovetter (1973, p. 1365) definiu laço “como uma ponte local de grau *n*, se *n* representar o caminho mais curto entre dois pontos desde que não seja por eles mesmos ($n > 2$)”. Assim, a importância dos *Weak ties* é que ao se tornarem pontes, eles criam caminhos mais curtos entre os indivíduos (GRANOVETTER, 1973).

¹⁰ Desta pesquisa emergiu o citado artigo “The Strength of Weak Ties” (GRANOVETTER, 1973).

¹¹ Por não conter inferências matemáticas na formulação original da hipótese.

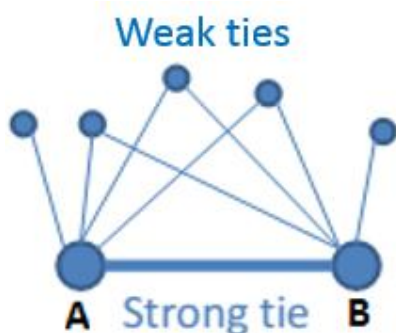


Figura 7a.



Figura 7b.

Figura 7 – Razão para a transitividade de Granovetter (1973).
 Fonte: BORGATTI (2010).

Na Figura 7b, o ator C não precisa percorrer o caminho por B para alcançar o ator A, já que uma ponte foi criada entre A e C. Como os *weak ties* gerados nas relações em redes sociais são condutores de conteúdos novos, quanto mais relações por meio deste tipo de laço existirem entre os atores num *cluster*, mais pontes para preencher os vazios estruturais existirão e mais inovação ocorrerá (KAUFMAN, 2012).

Na Figura 7b, o fato dos atores B e C possuírem um laço forte faz o laço forte entre A e B deixar de ser a única ponte que preenche o vazio na rede entre os dois conjuntos de atores. Por causa da transitividade ($AB, BC = AC$), um *strong tie* somente é uma ponte entre dois conjuntos de atores se não existir mais nenhum outro *strong tie* sendo realizado por nenhum dos demais contatos (GRANOVETTER, 1973). Por isso, por dedução, “nenhum *strong tie* é uma ponte” (p. 1364). O ponto forte dos *weak ties* é que eles não sofrem esta restrição. Pelo argumento da força dos laços, eles não são considerados como pontes automáticas entre dois grupos de indivíduos.

Enquanto os *strong ties* têm o potencial de promover a capacidade de integração entre os indivíduos, eles carecem do potencial de promover inovação (TIWANA, 2008). Duas são as justificativas. A primeira é porque coesão é um indicador de equivalência (BURT, 1992); e a segunda é porque as capacidades e conhecimentos possuídos por indivíduos em grupos homogêneos são relativamente redundantes (REAGANS; ZUCKERMAN, 2001). Burt (1992) acrescenta que num *cluster* onde a coesão entre os atores é alta não haverá vazios estruturais, sendo um bom indicador de que todos estão conectados por *strong ties*.

A ideia proposta por Homans (1950) foi de que quanto maior a frequência com que duas pessoas se encontram, maior será o sentimento de amizade entre elas. A partir daí Granovetter

(1973) gerou o argumento de que “quanto mais forte for o laço que conecta dois indivíduos, mais similares eles serão em vários sentidos” (p. 1362).

Os *Weak ties* são laços gerados inicialmente entre indivíduos familiarizados ou simplesmente conhecidos (EASLEY; KLEINBERG, 2010), com pontos de comunicação relativamente esporádicos (KAUFMAN, 2012). Mas com o tempo, se o indivíduo *B* se relaciona com os indivíduos *A* e *C* por meio de *strong Ties*, e ambos *A* e *C* se tornam similares ao indivíduo *B*, pelo princípio da transitividade de Granovetter (1973), “há uma grande chance deles se tornarem amigos” (EASLEY; KLEINBERG, 2010, p. 50).

Conforme Burt (1992), a categoria de laços redundantes inclui os *strong ties* com amigos próximos, colegas, e pessoas com quem se vê com frequência, mas também se estende àquelas com as quais somente se encontram ocasionalmente. Na medida em que as pessoas se conhecem cada vez melhor, a configuração triádica (A-B-C) de *strong ties* (Figura 7b) se torna mais intensa (GRANOVETTER, 1973). Segundo Borgatti (2010), as relações geradas por este tipo de laço tendem a implicar num “mundo fechado”. Kaufman (2012) complementa afirmando que “as dinâmicas geradas nas interações dos *strong ties* não se estendem além dos *clusters*” (p. 208).

Burt (1992) afirma que uma rede tem equivalência estrutural na medida em que todos os seus atores têm os mesmos contatos indiretos. Por exemplo, o ator *A* conhece o *C* por meio do ator *B*, e o ator *D* conhece o *A* por meio do ator *B*. Se todas as informações circularem de forma rápida e contínua dentro de grupos fechados, todos conheceram tudo o que acontece. Conclui-se que tais indivíduos são prováveis de serem acometidos por uma grande quantidade de informações redundantes.

Enquanto redundância é uma situação onde determinado conteúdo não é mais necessário para auxiliar na tomada de decisão, numa população heterogênea, indivíduos diferentes farão escolhas diferentes para aproveitar as oportunidades que perceberam (MINNITI, 2005). A heterogeneidade de uma população é função das perspectivas de emprego, educação e outras circunstâncias econômicas que variam entre os indivíduos (MINNITI, 2005). Mas se a população é semelhante à transitividade será fraca, pois, “se *A* é semelhante a *B* e este é semelhante a *C*, então *A* e *C* são susceptíveis de serem um pouco semelhantes também. Na medida em que a similaridade provoca laços fortes, provocará uma transitividade fraca também” (BORGATTI, 2010, p. 10).

Burt (1992) estendeu o argumento da força dos laços fracos de Granovetter (1973) e afirmou que não é a força ou a fraqueza do laço que determinam o potencial de inovação, “mas se um vazío estrutural existe entre os contatos do ator” (MCEVILY; ZAHEER, 1999, p.

1136). A partir daí o conceito de *Bridging tie* surge no contexto da ARS, como o laço que preenche os vazios estruturais (REAGANS ET AL., 2004).

Vazio Estrutural (*Structural Hole*) significa o relacionamento de não redundância entre dois atores numa rede social (BURT, 1992). Para Shipilov (2009), são lacunas existentes na estrutura da rede social, formadas entre dois conjuntos de nós que não interagem de perto (EASLEY; KLEINBERG, 2010). Segundo Borgatti (2010), estas lacunas podem ser preenchidas por um ator intermediário, que se beneficia ao manter contato com outros atores desconectados, que por ventura possam disponibilizar acesso a uma ampla diversidade de recursos (HOANG; ANTONCIC, 2003). Mais lacunas significam mais benefícios em termos de conhecimento (LEVIN; CROSS, 2004; YLI-RENKO, ET, 2001; HANSEN, 1991), múltiplos recursos (PODOLNY, 2001), referências (BHAGAVATULA; ELFRING, 2012) e informação (BURT, 1992), para serem postos em uso quando as lacunas forem preenchidas.

Mas se o argumento dos *weak ties* para a descontinuidade estrutural é simples e sugere resolver o problema dos vazios estruturais, por que Burt (1992) apresenta outro tipo de laço para este fim? Borgatti (2010) entende que o retrato de mundo social percebido por Burt e por Granovetter apresenta uma diferença fundamental. Enquanto Granovetter promove um mundo de relações acidentais, onde as pessoas formam laços que apenas ocasionalmente são úteis, Burt possui uma visão mais estratégica e instrumental das relações.

O que interessa na perspectiva da competição entre firmas segundo Burt (1992) é como e quando o vazio estrutural é preenchido, e os benefícios que o ator terá ao preenchê-lo. A teoria dos vazios estruturais desenvolve um conceito de organização social construída em torno da competição (BURT, 1992). Conforme Obstfeld (2005), ela utiliza uma linguagem de competição, controle e manipulação, além de uma série de variáveis dependentes que são resultados da competição, tais como promoção e lucro.

Segundo Bhagavatula e Elfring (2012), a presença de vazios estruturais não significa que as pessoas de um grupo não tenham conhecimento da existência de outros grupos. O que faz sentido para o ator que tem uma visão estratégica na rede é ele estabelecer com quem determinado laço promoverá acesso a novas informações e oportunidades. McEvily e Zaheer (1999) exploraram como os *bridging ties* podem ser fonte para geração de capacidades competitivas numa de rede conhecimentos. Eles defendem uma visão estratégica para o uso deste laço em empresas de pequeno porte.

“Empresas (especialmente as pequenas) têm de usar a rede de forma empreendedora buscando por ideias e oportunidades para alcançar vantagem competitiva. (...). As informações não fluem automaticamente. Em vez disso o ator tem de estabelecer e sustentar os contatos não redundantes no local onde pedaços úteis de informação estão prestes a surgir, garantindo um fluxo confiável de informação” (p. 1137-1138).

Borgatti (2010) define *bridging ties* como “laços que ligam uma pessoa a alguém que não é conectado ao restante dos seus outros amigos” (p. 11). É o laço que promove acesso a outros círculos econômicos, profissionais e sociais que de outra forma não seriam acessíveis à firma (MCEVILY; ZAHEER, 1999). Ele não é um laço que promove conteúdos redundantes porque “pessoas em lados opostos dos vazios estruturais têm acesso a conhecimentos e informações distintos” (REAGANS; MCEVILY, 2003, p. 241). Friedkin (1980, p. 411) afirma que *bridging tie* é “o único caminho por meio do qual as duas pessoas (e os seus contatos diretos) são unidas numa rede”. Burt (1992) complementa que ele é a verdadeira ponte para o acesso a outros *clusters*.

Pela definição de *bridging ties* apresentada, o ator central que age como conector (Figura 8) entre diversos *clusters*, terá acesso exclusivo e não redundante a diversos meios antes dos demais atores (MCEVILY; ZAHEE, 1999).

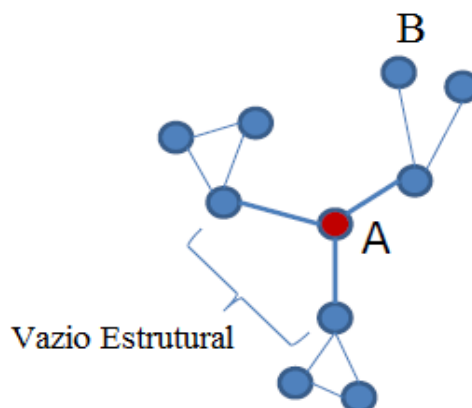


Figura 8 – Vazio Estrutural.
Fonte: BORGATTI (2010).

Na Figura 8, o ator A ampliou a sua rede particular de contatos ao unir três fragmentos de redes que eram desconectados, “e em suas atribuições como intermediário se encaixa num vazio estrutural” (SWEDBERG, 2004, p. 19). Ele agora é o agente intermediário, e as conexões geradas (arestas) entre os atores (vértices) são os canais ou túneis de transmissão de conteúdo de uma estrutura relacional para outra (LEGRAND, 2002).

Uma rede grande e diversa é a melhor garantia para o empreendedor ter um contato presente sempre que uma informação for transmitida (BURT, 1992). Já que eles não podem estar em todos os lugares (BHAGAVATULA; ELFRING, 2012), ao preencherem os vazios estruturais “seus contatos garantem que eles estarão no lugar certo na hora certa” (p. 5).

Ao preencher o vazio estrutural em múltiplas partes da rede, o ator *A* passou a ter uma rede particular (*ego network*) mais favorável, com maior autonomia, poder de barganha e acesso à informação (BORGATTI, 2010). Der Merwe (2007) ressalta que os vazios estruturais são potencialmente benéficos em termos de controle de recursos e informações, significando que o ator intermediário (*A*) pode controlar – como um *gate keeper* (OBSTFELD, 2005) – grande parte do fluxo de diferentes meios dentro da rede. Bliemel, McCarthy e Maine (2010) ressaltam que esse controle pode ser tanto em benefício próprio, quanto pode resultar em cooperação com outras empresas para o alcance de objetivos comuns.

Como a principal característica dos *bridging ties* é a não redundância do conteúdo acessado (MCEVILY; ZAHEER, 1999), pesquisas afirmam que uma estrutura de rede com diversos *bridging ties* oferece mais diversidade de conhecimentos para geração de capacidades competitivas as firmas (STUART, 1998). Reagans e Zuckerman (2001) verificaram como relações estabelecidas entre grupos de cientistas cujos relacionamentos não se sobrepunham eleva a produtividade de projetos. Verificaram que o preenchimento dos vazios estruturais proporcionou troca de conhecimento, grande criatividade e inovação.

Cita-se também o sucesso¹² obtido pelos grupos de pesquisas em estudos de peçonhas de animais da Unicamp (Universidade de Campinas – SP). Segundo a coordenadora do projeto, “a rede foi formada com o objetivo de reunir grupos de pesquisa que possuíam diferentes expertises no estudo de peçonhas animais, (...). Já existiam colaborações entre os pesquisadores dos diferentes subprojetos e, o que fizemos nesta proposta, foi reuni-las em um único grande projeto” (Site Unicamp, 2013). Esse é um exemplo de como diferentes expertises vindas de diversos polos podem conduzir a projetos inovadores.

A literatura prévia já caracterizou os *bridging ties* como laços não redundantes (BURT, 1992), mas McEvily e Zaheer (1999) defendem que eles também são caracterizados pela infrequência das comunicações (raridade na qual uma empresa mantém contato com as demais na rede) e pela dispersão geográfica (localização espacial dos contatos).

Uma rede é dispersa, “quando é composta de atores localizados suficientemente distantes uns dos outros, o que impede uma interação face a face” (MCEVILY; ZAHEER, 1999, 1137). Devido à falta de frequência com que uma empresa focal se relaciona com os contatos em sua rede, pode existir ausência de confiança na relação entre os atores, o que é um fator comum às redes empresariais (GULATI, 1995). Conseqüentemente, é mais comum o conhecimento ficar retido que ser transferido (GRANT; BADEN-FULLER, 2004).

¹² Dois primeiros depósitos de patente de pesquisadores da Rede Inovatoxin, que estuda peçonhas de animais do Centro-Oeste brasileiro (Site Unicamp, 2013).

Esta seção demonstrou que a novidade do conteúdo acessado por um ator na rede pode variar conforme o tipo de laço gerado. Assim, na extensão que a heterogeneidade de recursos ocorre por meio dos *bridging ties* (UZZI, 1996), grande também é o desafio para integração das diferentes capacidades, recursos e expertises que ele proporciona (OBSTFELD, 2005). Enquanto os *bridging ties* possuem o potencial de promover inovação e acesso a diferentes conhecimentos, falta-lhe o potencial de integração das diferentes capacidades e conhecimentos (TIWANA, 2008). Em contrapartida, os *strong ties* não têm potencial para novidade, mas podem facilitar a transferência de conhecimentos complexos porque os atores estão incorporados em uma densa rede de relacionamentos (HANSEN, 1999).

3.3. A Complexidade da Estrutura Organizacional e os Mecanismos de Controle

A literatura relativa a estrutura organizacional se desenvolveu por várias perspectivas: os estudos de Barnard (1938) sobre a função dos executivos; o trabalho de Weber (1946) sobre burocracia, e todas as críticas subsequentes a forma de estruturação da estrutura organizacional; o trabalho de Chandler (1962) sobre estrutura e desempenho; o argumento da contingência de Lawrence e Lorsh (1967); o trabalho de Greiner (1972) sobre as fases pela qual a organização passa desde a sua criação até a maturidade. Entretanto, não é o propósito desta seção sumarizar na íntegra essa literatura, mas demonstrar que a estrutura organizacional pode crescer de forma horizontal, vertical e/ou geográfica. E que ao acontecer, mecanismos de controle são utilizados para que a organização exerça suas funções.

A relação entre estrutura organizacional e processo decisório é próxima (SIMON, 1997), podendo ser confirmada pela definição de estrutura como “o padrão de comunicações e relações entre um grupo de seres humanos, incluindo os processos de elaboração e implementação de decisões” (PEREIRA, 1963, p. 18-19). A definição que vem da economia da estratégia também relaciona estrutura e tomada de decisão. Conforme Besanko et al (2010, p. 533), “estrutura é um conjunto de princípios ou diretrizes sobre decisões para coordenar os atores de uma empresa de maneira coerente com suas atividades no ambiente”.

Diversas pesquisas já exploraram a relação entre estrutura organizacional e o processo de tomada de decisão. No marketing, Child e McGrath (2001) relacionaram a divisão da organização em pequenas unidades com o encorajamento dos gestores para tomarem decisões customizadas em resposta a heterogeneidade do mercado; no gerenciamento estratégico, Csaszar (2012) estudou como as decisões tomada por comissões de indivíduos que representam a estrutura organizacional de fundos mútuos de investimentos, afetavam as

iniciativas e os erros de julgamento dessas comissões. Concluiu que quanto mais consenso é exigido entre um grande número de conselheiros, mais erros de omissão ocorrem e menos projetos são aprovados; na qualidade de gestão de projetos, Koh (2005) verificou que a competência dos indivíduos é mais importante que o tamanho do grupo decisório para a qualidade da tomada de decisão durante o desenvolvimento de um projeto.

Entretanto, as organizações não eram percebidas como locais onde os indivíduos tomavam decisões, até Simon (1947) afirmar que as premissas decisórias não poderiam ser dissociadas da estrutura organizacional. O motivo é que as pessoas tomavam como certa a racionalidade por trás dos resultados das decisões adotadas pela alta cúpula administrativa (HODGKINSON; STARBUCK, 2008). Mais tarde, ao cunhar o termo ‘racionalidade limitada’, Simon (1957) afirmou que os indivíduos carecem de todas as informações necessárias para adotarem um comportamento racionalmente causal frente a complexidade dos problemas do mundo real.

Cohen et al., (1972) utilizariam esse argumento para afirmar que a tomada de decisão se assemelha a uma ‘lata de lixo’, agregando num só momento, problemas, soluções e atores diferentes, muitas vezes apresentando fraca relação entre si para solução dos problemas levantados nas organizações. Para esses autores, as organizações seriam, então, uma “coleção de escolhas à procura de problemas, questões e sentimentos à procura de situações em que eles poderiam ser veiculados, soluções à procura de problemas para que possam de alguma forma serem úteis, e tomadores de decisão em busca de trabalho” (p.1). Algo distante, entende-se, de uma racionalidade causal.

Para Weber (1946), racionalidade é a conexão entre meios e fins. Sua descrição sobre como a mentalidade da sociedade ocidental deveria ser racionalmente organizada foi o trabalho inicial sobre a burocracia como modelo de estrutura social formal, mas também como as organizações deveriam se basear no estabelecimento de missão, padrões normativos, objetivos, e demandas por produtividade e eficiência (WEBER, 1978). A burocracia deveria combater fraudes, estabelecer regras e o controle interno no serviço público (OSBORN; PLASTRIK, 1997). Mas devido às disfunções da burocracia, o excesso de regras e hierarquia dentro das estruturas controlam as ações individuais, limitando a liberdade, a criatividade, a dignidade e a independência das ações (PERROW, 1972).

Por conta da rigidez para liberdade de ação, o conceito dominante de estrutura é geralmente associado como algo imutável e persistente, com padrões de regularidade e uma configuração de regras e procedimentos (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980). No entanto, as organizações não são sistemas estáticos, na verdade elas são consideradas sistemas

interativos complexos (MARCH; SIMON, 1958), porque as atividades que ocorrem nelas afetam a racionalidade dos indivíduos, que por sua vez as afetam, num processo de influenciar e ser influenciada (HALL, 2004).

Ranson, Hinings e Greenwood (1980) basearam-se no argumento da contingência de Lawrence e Lorsch (1967) – as organizações estão em constante transformação, construindo-se conforme as circunstâncias situacionais do ambiente, tecnologia, escala, recursos e outros fatores – para afirmarem que as organizações mudam em função das restrições contextuais, que são definidas como “qualquer situação externa ou interna que requeira algum tipo de mudança na estrutura da organização” (p. 9).

São as restrições contextuais que limitam as ações e decisões dos membros da organização, além de moldarem as regras de conduta da firma (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980).

“As mudanças estruturais podem resultar de inconsistências e contradições entre os valores propostos e interesses particulares que existem por trás da implementação da estratégia e das características garantidoras existentes na estrutura. Se os gestores querem garantir o uso eficiente de recursos, então eles realizam diferenciação de funções e mecanismos de controle por meio de uma elaborada rede de regras e procedimentos” (p. 12).

Enquanto o argumento weberiano caracteriza a organização como algo durável, persistente e com padrões de regularidade (WEBER, 1946), Ranson, Hinings e Greenwood (1980) afirmaram que a estruturação das organizações é o resultado de uma interação complexa de restrições internas e externas. O que foi preservado nas duas perspectivas, foi a conclusão que “estrutura é um meio complexo de controle que é continuamente produzido e recriado por meio de interações, e ainda molda essas interações” (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980, p. 3).

A busca pela racionalização da organização está em consonância com o seu aumento de tamanho desde a expansão capitalista no final do século XIX e início do século XX (SILVEIRA, 2008). Mas as organizações brasileiras são eminentemente de micro e pequeno porte (SEBRAE, 2011). A grande maioria delas adota a configuração de estrutura organizacional simples (SILVA, 2004), profundamente centralizada no proprietário como agente tomador de decisão (LAKATOS, 1997). Por ter como característica a coordenação por supervisão direta realizada pelo próprio empreendedor (MINTZBERG; QUINN, 1996), a divisão de tarefas não é nítida nestas empresas além de haver acúmulo de função e distribuição deficiente das atribuições (LAKATOS, 1997). Por não terem pessoal de *staff* e o

poder decisório ser centralizado no próprio empreendedor, receberam o nome de organização empreendedora (MINTZBERG; QUINN, 1996).

Quando se fala em aumento de tamanho da empresa, a referência mais direta é a elevação da complexidade da sua estrutura organizacional. Fazendo uma analogia com uma residência, enquanto algumas são pequenas e com poucos cômodos, outras são grandes e com diversos ambientes com passagens que ligam os diversos níveis. Mas em ambas, todos os ambientes constituem parte da estrutura.

Assim como ocorre nas residências, as organizações também variam em grau de complexidade de suas estruturas. A estrutura organizacional é considerada por Hall (2004) uma distribuição, entre várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciam o relacionamento entre os papéis dessas pessoas (HALL, 2004). Quando a riqueza de interações entre as partes constituintes aumenta, o sistema torna-se complexo (NAVEIRA, 1998).

Conforme Hall (2004) a complexidade da estrutura organizacional deriva da abertura de filiais (dispersão geográfica), da divisão de trabalho (diferenciação horizontal) e da criação de níveis hierárquicos (diferenciação vertical). Em termos mais simples, a complexidade se refere a “profundidade, abrangência e distribuição de uma organização” (HALL, 2004, p. 45). Implicações da elevação da complexidade organizacional são: a divisão do trabalho, indicando que as pessoas recebem diferentes tarefas ou cargos nas organizações; que as organizações passam a ter diferentes níveis; e as posições que os indivíduos ocupam possuem regras e regulamentos que especificam como devem se comportar.

Dispersão geográfica. É um possível padrão de crescimento que empresas adotam em resposta as mudanças na tecnologia, renda e população (CHANDLER, 1962). É caracterizada principalmente pelo distanciamento dos membros da organização a partir dos centros de poder, isto é, da unidade de negócios de onde os indivíduos estão alocados do local onde as principais decisões estratégicas são tomadas (HALL, 2004).

A dispersão geográfica possui um caráter estratégico (HONÓRIO, 2009). Em termos históricos, Silva (1985) afirma que esta foi uma das estratégias de crescimento adotadas pelas empresas norte-americanas durante a era da evolução do capitalismo americano. Na década de 1970, no Brasil, a empresa de alimentos Sadia adquiriu unidades de produção em diversas áreas geográficas, a fim de aproximar-se dos novos mercados ou das fontes de matéria-prima (SATO, 1998). Outro exemplo foi a expansão geográfica do Grupo Móbile, que propiciou segundo Guimarães et al., (2011), o fortalecimento da marca e o aumento do poder de barganha com os fornecedores.

Na dispersão geográfica, o mecanismo de controle refere-se à forma pela qual a matriz influencia no comportamento e no desempenho de suas unidades de negócios, utilizando para isso, poder, autoridade, mecanismos culturais e informais (GERINGER; HEBERT, 1989). O fato de uma organização se expandir através da criação de filiais ocasiona problemas administrativos, o que justifica a elaboração de auditoria interna, por exemplo (MARTINS; MORAIS, 2007).

De acordo com Hall (2004), a dispersão geográfica é relativamente fácil de avaliar. Consiste em contar o número de localidades em que a empresa possui unidades de negócios, ou mesmo estabelecer uma relação entre o número de pessoas que trabalham dentro e fora da sede da empresa. É importante salientar que este tipo de dispersão não exclui que as diferenciações horizontal e vertical ocorram paralelamente.

As diferenciações horizontal e vertical interessam principalmente como elementos da complexidade da estrutura organizacional, porque são as estruturas de propriedade mais fundamentais das organizações (HUMMON, 1990). Lawrence e Lorsch (1967) definem diferenciação como a divisão da organização em subsistemas ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada para um contexto também especializado.

Diferenciação horizontal. Conforme Bilhim (1996), a especialização dos indivíduos e a departamentalização são as maiores características da diferenciação horizontal. Uma organização horizontalmente diferenciada pode ter em seu quadro pessoas sem habilidades específicas e/ou indivíduos especialistas (HALL, 2004). No primeiro grupo a fonte da eficiência organizacional vem do trabalho realizado em tarefas separadas (ADAM SMITH, 2003). Assim, cada trabalhador desempenha somente tarefas repetitivas, homogêneas (McDonalizadas) e os problemas tornam-se mais simples de se resolver e controlar (RITZER, 1983). O termo 'McDonalização' foi utilizado por Ritzer (1983) como referência as formas contemporâneas de racionalização no trabalho.

Por outro lado, no grupo de indivíduos especialistas as atividades são delegadas a pessoas altamente treinadas, polivalentes (GONÇALVES, 1997), que têm uma extensa tarefa a ser executada. Essas pessoas são habilitadas e experientes o suficiente para adquirirem responsabilidade e autoridade para resolver problemas complexos e realizar uma tarefa que geralmente vai do início ao fim do processo (HALL, 2004). É uma prática comum em organizações cujos clientes exigem uma ampla gama de atividade com qualidade, como, por exemplo, em hospitais (FERREIRA, 2001), gestão esportiva (FERRAZ ET AL., 2010) em universidades (PORTAL BRASIL, 2013).

Mas a alta especialização gera um custo (GRANT, 2013), de forma que “quanto mais um processo é dividido entre diferentes especialistas, mais complexo é o desafio de integrar os esforços separados” (p. 150). Este tipo de diferenciação horizontal requer mecanismos de controles diferentes daqueles empregados em atividades altamente Mcdonalizadas, exigindo dos gestores um elevado nível de coordenação de interesses pessoais, além de uma grande capacidade de resolução de conflitos (HALL, 2004).

Estudos anteriores definiram que as formas de medição da diferenciação horizontal podem ser realizadas avaliando-se o número de especialidades de trabalho de cada indivíduo, e o tempo necessário para a formação de cada uma delas. Para Hage (1965), a complexidade da organização é medida pela quantidade de conhecimento que está disponível dentro dela, em outras palavras, quanto maior o nível de educação formal dos membros constituintes da organização, maior o grau de complexidade.

Diferenciação Vertical. É uma característica de todas as organizações humanas complexas (GRANT, 2013), e fundamental para o estudo das organizações. Possui como principal característica a proliferação dos níveis de supervisão hierárquicos pela estrutura (HALL, 2004). É herança da igreja católica (MOONEY, 1947) e das forças militares (MORGAN, 1996). É uma forma de arranjar os membros da organização em diferentes camadas com base na autoridade de comando (GOMIDES, 2006).

Como na hierarquia “a autoridade do superior sobre o subordinado caminha do topo para a base da organização” (MORGAN, 1996, p. 28), a forma de medição da diferenciação vertical ocorre pela contagem do número de posições existentes entre o executivo principal e os funcionários que realizam atividades operacionais, ou mesmo a relação entre o número total de níveis em todas as divisões (departamentos, áreas, setores) e o número de divisões (HALL, 2004).

As organizações têm que ser eficientes, e quanto maiores mais eficientes deverão ser. Conforme Hall (2004), as funções da estrutura organizacional são: a) ser eficiente produzindo produtos organizacionais e atingindo metas. Para isso a estrutura organizacional deve proporcionar ao gestor o estabelecimento de medidas de desempenho (OLIVEIRA, 2004); b) demonstrar onde o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas. Por isso, a sua complexidade é estudada em termos de dispersão horizontal e vertical e distribuição geográfica (BILHIM, 1996); c) regular a influência das variações internas e externas dentro da organização. De forma que a função primordial da organização é assegurar a obediência do grupo ou do sujeito detentor de poder às normas estabelecidas (WEBER, 1947; SIMON, 1965).

A estrutura organizacional também possui a função de fazer a empresa maximizar a sua capacidade de processar informação (NADLER; TUSHMAN, 1988). Informação é a principal fonte para redução de riscos e incremento de percepções no processo decisório (PENDRILL, 2012). É útil para gestão de processos (GONÇALVES, 2000), o que inclui decisões tomadas em setores que variam desde a administração geral ao setor que oferece suporte ao cliente (KEEN, 1997). Entretanto, os problemas de coordenação surgem quando um indivíduo percebe que o melhor resultado de suas ações depende das ações ou de informações possuídas por outras pessoas (BESANKO ET AL., 2010). Quanto maior a dificuldade para efetuar a coordenação do trabalho, maior será a necessidade de mecanismos de controle e incentivos (BOWDITCH, 1992). Por isso, organizações elaboram códigos de conduta para evitar problemas de agência (LADEIRA, 2009).

Com organizações maiores, os empreendedores tradicionalmente as preparam de forma racionalmente causal, submetendo os funcionários a mecanismos de controles produtivos (SILVEIRA, 2008). Controle tem relação com o poder de uma pessoa sobre o comportamento de outra (ETZIONI, 1964). É a utilização da autoridade para tomada de decisão e estabelecimento de regras na hierarquia (BESANKO ET AL., 2010). É o “exercício bem-sucedido do poder de influenciar o comportamento disponível numa organização” (BRUNS; WATERHOUSE, 1975, p. 178). É a tentativa de aumentar a probabilidade das pessoas se comportarem para atingir os objetivos organizacionais (FLAMHOLTZ; DAS; TSUI, 1985).

Coordenar é desenvolver formas de controle e incentivos, para que os indivíduos numa organização ajam de modo coerente com os riscos que os investidores aceitaram ao entrar no negócio (BARALDI, 2005). Conforme Mintzberg (1993), a estrutura organizacional pode se definir como a forma em que as tarefas são divididas e a coordenação é exercida para que as tarefas sejam realizadas. Coordenar é orientar atividades, significa administrar o fluxo de informações para facilitar que as decisões entre os departamentos e unidades de negócios, sejam coerentes entre si e com os objetivos organizacionais (BESANKO ET AL., 2010).

Para que a organização exerça suas funções, os processos têm de ser integrados por meio de mecanismos/ferramentas de controle (CAMPS; LUCA-ARONAS, 2008), que visam assegurar a proteção aos acionistas e evitar ou minimizar possíveis conflitos de interesses (OLIVEIRA CAMILO; MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2012). Desde os estudos realizados pelo Aston Group¹³ na década de 1960, sobre a relação entre tecnologia, tamanho e ambiente na formatação da estrutura organizacional (PUGH ET AL., 1968; PUGH;

¹³ Pesquisadores da universidade de Aston que realizaram diversas pesquisas sobre o funcionamento das organizações entre 1961 e 1970.

HICKSON; HININGS, 1969), a formalização e a centralização servem de referência como mecanismos de controle em organizações complexas.

A formalização implica numa sequência racional de passos, onde as rotinas são realizadas por meio de procedimentos administrativos (MINTZBERG, 1994). As regras, as diretrizes, os formulários, os manuais e todos os instrumentos que padronizem os processos caracterizam a formalização (PUGH ET AL., 1968). Em alguns casos, a formalização pode retornar resultados positivos. WAGNER ET AL., (2014) estudaram a relação entre gestão da estrutura organizacional e gestão da qualidade em 188 hospitais em sete países europeus. Concluíram que uma estrutura organizacional que usa menos protocolos está associada a um sistema de gestão da qualidade menos desenvolvido. De forma oposta, outras pesquisas verificaram que uma estrutura organizacional formalizada pode conduzir a pouca flexibilidade e lentidão nas tomadas de decisão (BAUM; WALLY, 2003), além de limitações na velocidade de promover inovação no desenvolvimento de artefatos (BROWN; EISENHARDT, 2004).

A centralização refere-se à distribuição do poder nas organizações (HALL, 2004). Ela tem caráter decisório (PEREIRA, 1963), e refere-se ao local onde são tomadas na cadeia de comando (GALBRAITH, 1973). Camps e Luna-Arocas (2008) consideram a existência de dois tipos de centralização organizacional, aquelas que concentram decisões estratégicas e operacionais. Conforme Pereira (1963), nas organizações muito centralizadas as decisões mais táticas e estratégicas se reservam a cúpula estratégica, “para que a coerência das decisões e coordenação seja preservada (p. 73)”. Em contrapartida, uma organização descentralizada proporciona poder e independência aos indivíduos localizados abaixo da cúpula central.

Em organizações onde as decisões são descentralizadas, os resultados das ações dos gestores devem ser avaliados com base em fatores controláveis (AGUIAR ET AL., 2012), mas na ausência deles “qualquer informação de desempenho, ainda que imprecisa ou não perfeitamente controlável, seria útil para os propósitos de incentivo gerencial” (p. 42). Dale (1956) desenvolveu alguns critérios para verificar o grau de descentralização administrativa, baseados no número e na importância das decisões, bem como nas funções embutidas e no volume de supervisão necessária durante as decisões tomadas nas partes inferiores da hierarquia organizacional. Embora subjetivos, podem ser utilizados para relativizar a centralização ou descentralização entre diferentes empresas.

A recompensa é outro tipo de mecanismo de controle (ETIZIONI, 1964). É um tipo de poder remunerativo (SERGEANT; FERES, 1972), que se baseia em exercer controle por meio de recursos materiais, tais como salários, comissões. Na relação entre recompensa e *performance*, os sistemas de incentivo visam reduzir os custos com monitoramento de pessoal

além de alinhar os interesses dos indivíduos em tomarem decisões a favor dos interesses da empresa (JENSEN; MECKLING, 1976). Enquanto os incentivos pecuniários (promoção, bônus e ações preferenciais) são destinados aos funcionários (KOETZ; KOETZ; MARCON, 2001), o lucro, enquanto objetivo da firma (COASE, 1937), é o incentivo ao desempenho do esforço do empreendedor enquanto agente egocêntrico e racional (SCHUMPETER, 1982).

Esta seção demonstrou que há uma relação entre estrutura organizacional e o processo decisório. Demonstrou que ao crescerem, as organizações tornam-se sistemas racionalmente causais. Esse crescimento pode ser na direção vertical, horizontal e/ou de forma geográfica. Os mecanismos de coordenação e controle acompanham o crescimento organizacional.

3.4. Os Paradigmas da Economia, Comportamental e o Processo Decisório

Esta seção apresenta os paradigmas da economia e comportamental nos estudos do empreendedorismo. Eles são a base para o desenvolvimento dos princípios teóricos dos processos decisórios do *Effectuation* e do *Causation*.

O empreendedorismo é um campo de pesquisas cujo conceito está em constante evolução (HJORTH, 2004), uma vez que traz consigo visões particulares de diferentes disciplinas com diversos discursos (ANDERSON; DODD; JACK, 2012). Embora para muitos pesquisadores empreendedorismo seja simplesmente o estudo da criação de empresas, Shane (2012) acredita que há fenômenos que ocorrem antes, durante e depois da abertura dos empreendimentos. Utiliza-se nesta pesquisa uma definição mais ampla que contemple essa temporalidade. Desta forma, empreendedorismo é o estudo da identificação, avaliação e exploração de oportunidades independentemente do estágio de evolução da organização (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

O empreendedor é o agente do empreendedorismo (ANDERSON; DODD; JACK, 2012). É ele quem toma as importantes decisões organizacionais para usufruir das oportunidades do mercado (SCHUMPETER, 1934). É o responsável pela criação e crescimento da empresa (READ; SARASVATHY, 2005). O seu papel no desempenho das organizações é crucial porque “o sucesso raramente é resultado de um processo randômico” (GRANT, 2013, p. 6).

Isso justifica a função do empreendedor nas organizações ter sido estudada em diferentes disciplinas (economia, psicologia, sociologia, gerenciamento estratégico), em diversas eras e com variadas visões (LANDSTROM; BENNER, 2010). Uma forma de se

pensar em empreendedorismo é entender como estes indivíduos tomam decisões durante a construção de novos artefatos (VENKATARAMAN, 1997).

Na economia clássica da Escola Inglesa o estudo do empreendedorismo teve sua origem com Adam Smith¹⁴. Ele influenciou os pesquisadores desta escola afirmando que o empreendedor era apenas um agente econômico intermediário, que agia nas relações de troca entre latifundiários e assalariados. Nas suas fundamentações teóricas a unidade de análise principal era o capitalista, o indivíduo que provê os estoques do empreendimento e conseqüentemente o único que realmente corre riscos (LANDSTRON; BENNER, 2011). O empreendedor era o último a tomar decisões, um ser passivo, prudente, que se adaptava as circunstâncias (LANDSTRON; BENNER, 2011).

Já os economistas clássicos das Escolas Francesa, Alemã e Austríaca viam o empreendedor com um indivíduo ativo no desenvolvimento econômico, um agente que aceita riscos, percebe e gera oportunidades, e não somente um homem ou mulher de negócios que simplesmente paga impostos (LANDSTRON; BENNER, 2011). Um indivíduo dentro da firma responsável por tomar decisões, alocar recursos e usá-los de maneira inovadora para maximizar a produtividade e eficiência deles (OSBORN; PLASTRICK, 1997).

A tomada de decisão é um elemento-chave no estudo do empreendedorismo (KUCKERTZ, 2013), sendo conceituada como “um processo ordenado que se inicia quando o tomador de decisão descobre que existe uma discrepância entre o atual estado que determinado assunto está em relação aonde ele deveria estar” (BASS, 1983, p. 4). A trajetória do desenvolvimento do tema culminou na sua divisão em dois paradigmas com perspectivas distintas que procuram explicar a natureza do processo decisório. São eles o paradigma econômico e o comportamental.

A teoria econômica da tomada de decisão é sobre como prever as decisões. Todos os seus desdobramentos (teoria da escolha de consumo, da escolha sem risco, da escolha com risco, teoria estatística da decisão, e teoria dos jogos) têm por princípio maximizar algo (EDWARDS, 1954), e nesse processo “o homem econômico sempre escolhe a melhor alternativa entre as que se apresentam para ele”, p. 382).

Da teoria econômica tradicional veio à ideia de que a firma seria operada pelo “homem econômico”, um tomador de decisão informado dos resultados de suas ações, infinitamente sensitivo, e completamente racional. O que na opinião de Edwards (1954, p. 382) “são propriedades pouco prováveis de serem encontradas num homem real”. Segundo Bass (1983,

¹⁴ O pensamento de Adam Smith não era unanimidade na escola econômica britânica, sendo criticado por Jeremy Bentham (1748 – 1832) por não considerar o papel do empreendedor para a sociedade.

p. 28), “esta habilidade de identificar todas as decisões alternativas significa que o empreendedor está negociando num sistema fechado”.

A noção de maximização é matematicamente útil porque especifica o que se esperar do comportamento das variáveis na decisão tomada. O paradigma econômico tem como foco a abordagem matemática e racional de modelos econômicos, a utilização de técnicas e mecanismos de previsão para reduzir as incertezas no ato de decidir, dos planos de negócios e das análises da competição da indústria para a tomada de decisão. O seu foco não é entender o comportamento do indivíduo, mas os fenômenos da indústria no longo prazo (HODGKINSON; STARBUCK, 2008). Já o paradigma comportamental possui uma perspectiva mais subjetiva, com foco nos micros fundamentos do empreendedorismo (ZAHRA; WRIGHT, 2011), como a intuição, atitude, crença, e a experiência individual, considerados os recursos e habilidades necessários para enfrentar as incertezas do ambiente.

Na era econômica do empreendedorismo (1870-1940), a economia (enquanto disciplina) tornou-se altamente formalizada e interessada em matemática. Seu foco crescente no desenvolvimento dos modelos determinísticos enfatizava a busca pela informação perfeita no mercado perfeito (LANDSTRON; BENNER, 2011). Muitos economistas estavam interessados no processo de equilíbrio dos mercados, e o empreendedor não era considerado um ator relevante neste processo, renegando que a capacidade de agência dos indivíduos permite e restringe a própria possibilidade de realização de mudança (SEWELL, 1992).

Segundo Lombarde e Brito (2010), a capacidade de agência do empreendedor não foi incluída no modelo econômico, porque “os economistas neoclássicos assumiam que a atividade econômica acontecia sob certas condições de certeza acerca dos eventos futuros” (p. 993). Para Hodgkinson e Starbuck (2008), é porque no longo prazo o comportamento não poderia substituir a capacidade preditiva de grandes corporações. Ademais, o capitalista era o real agente que corria riscos por empregar capital, ele tinha perfeito conhecimento da realidade econômica imutável e condições de tomar atitudes conscientes sobre eventos presentes e futuros (LANDSTRON; BENNER, 2011).

Os principais princípios normativos da teoria racionalmente causal aceitos pelos economistas neoclássicos (BASS, 1983), associados às capacidades dos tomadores de decisão (MARCH, 1996), são descritos como: 1) as firmas têm objetivos traçados, logo os decisores se esforçam para alcançá-los utilizando todas as alternativas de ação possíveis; 2) as firmas se movem em direção ao seu objetivo de forma racional, enquanto os decisores calculam as probabilidades de sucesso; 3) a função das firmas é transformar os meios de produção econômicos em produtos e serviços, onde os decisores utilizam um curso de ação consistente

e ordenado; 4) o ambiente é conhecido, assim as regras de decisão selecionam uma única ação como sendo necessária ao alcance dos objetivos; 5) as teorias econômicas da decisão racional focam substancialmente na relação preço x quantidade.

Mas nem todos os pesquisadores da era econômica dos estudos do empreendedorismo estavam interessados na ideia de equilíbrio de mercado e de previsibilidade acessível. Alguns estavam interessados no processo de desequilíbrio de mercado, baseados na tradição knightiana de risco e incerteza e na ideia de destruição criativa Shumpeteriana (LANDSTRON; BENNER, 2011).

A perspectiva de mundo imprevisível e incerto foi descrita por Knight (1921), como contraposição a visão de homem racional da teoria econômica clássica. O tema da incerteza foi trabalhado por Knight dentro da tradição econômica norte-americana da teoria de risco do lucro de Haeley (1843-1929), que tinha como pressuposto que as empresas são por natureza tomadoras de risco, e consideram risco e incerteza como condições normais do mercado (LANDSTRON; BENNER, 2011).

As incertezas ambientais são vistas como dificuldades para as organizações serem mais eficientes e eficazes. Elas existem porque o tomador de decisão não conhece todas as informações a respeito do futuro (LOMBARDI; BRITO, 2010). Para Robison e Barry (1987, p. 12), “o adjetivo incerteza descreve um evento no qual o resultado não é definitivamente conhecido”.

Os estudos sobre tomada de decisão sempre tiveram associação com a capacidade do empreendedor de fazer previsões sob condição de incerteza. Cantillon¹⁵ foi o primeiro autor a dar ao empreendedor um significado econômico mais preciso, afirmando que “os empreendedores estavam envolvidos no mercado fazendo trocas para lucrar, e tomar decisões empresariais em condições de incerteza” (LANDSTRON; BENNER, 2011, p. 18).

Embora a maioria das pessoas tenha aversão ao risco, normalmente preferindo certezas a apostas (SHANE, 2012), o empreendedor foi conceituado como o agente organizacional responsável por aceitar riscos e perceber as oportunidades, sendo esta última “as situações onde é possível combinar e recombina recursos no sentido de se gerar lucro” (p. 15).

Com a ideia de que o resultado das ações dos indivíduos não pode ser previsto, as competências dos empreendedores seriam aquilo que os faria se diferenciarem um dos outros, em outras palavras, um recurso não copiável. Para Knight (1921), a agência do empreendedor

¹⁵O estudo do empreendedorismo teve sua origem com Richard Cantillon na Escola Francesa durante a era econômica dos estudos do empreendedorismo.

era capaz de promover diferença de desempenho entre as firmas. Por este motivo, o empreendedor foi considerado como agente central do sistema econômico.

Como as variáveis que compõem um problema não são completamente conhecidas, a incerteza ambiental passou a ser uma dimensão que explica a importância do papel do empreendedor como agente tomador de decisão (COASE, 1937). Conforme Landstron e Benner (2011), o empreendedor “recebe seu lucro por tomar decisão em condições de incerteza real. O seu retorno é então resultado do fato de que as atividades não podem ser previstas, sendo a competência empreendedora a única habilidade do indivíduo para negociar num ambiente de incerteza” (p. 21).

A tradição Schumpeteriana é bem conhecida pelos economistas que se interessam pelo tema do empreendedorismo. Na visão econômica Schumpeteriana, o empreendedor era considerado um ator importante porque é ele quem decide sobre a direção, sobre o método e sobre a quantidade de produção. Influenciado pela escola austríaca, a contribuição de Schumpeter à teoria do empreendedorismo foi reconhecer que há um agente econômico capaz de promover desequilíbrio no mercado (SCHUMPETER, 1934), “combinando novos recursos para desenvolver ou gerar novos empreendimentos” (p. 77). Ele reconheceu o papel da inovação no sistema econômico e que ela era resultado do esforço de alguém a quem chamou de empreendedor (LANDSTRON; BENNER, 2011).

Entre as influências germânicas nos estudos do empreendedorismo está a contribuição de Max Weber, que explorou o papel do empreendedor nas mudanças da sociedade. Conforme Landstron e Benner (2011), Weber contribuiu com a evolução da teoria do empreendedorismo por meio de dois trabalhos: o primeiro associando empreendedorismo com a religião protestante e o espírito do capitalismo. O segundo contrastou o empreendedor com o burocrata, onde afirmou que “na medida em que a sociedade se torna mais racional, a burocracia ganha mais importância, e o único indivíduo capaz de contê-la seria o empreendedor” (LANDSTRON; BENNER, 2011, p. 26).

Na era social do empreendedorismo (1940-1970), o empreendedor era considerado a principal unidade de análise das pesquisas. Um grupo de pesquisadores da psicologia e da sociologia começou a estudar o empreendedor enquanto indivíduo, sendo que eles se interessaram pelos traços da personalidade para descrever diferentes categorias de empreendedores (LANDSTRON; BENNER, 2011).

Entre os anos 1950 e 1960 uma série de estudos em larga escala se propunham a levantar as características pessoais dos empreendedores. Dentre o mais mencionado está o de McClelland (1961), que estudou as características individuais dos empreendedores.

Entretanto, como o empreendedorismo é contextual e contingencial, diversas unidades de análise surgiram no tempo, e velhas perguntas – como, por exemplo, quais são as características que definem um empreendedor ideal? – foram então reformuladas (SARASVATHY, 2004).

Com o desenvolvimento dos estudos do empreendedorismo pelos teóricos do gerenciamento na década de 1980, as pesquisas sobre as características individuais perderem sentido, pois conforme Bass (1983) seria uma utopia classificar o empreendedor como um ser dotado com características especiais, que possui acesso a todas as informações necessárias para maximizar os recursos organizacionais.

Diferentemente dos economistas clássicos, os comportamentalistas foram um grupo de pesquisadores que aplicaram os princípios da racionalidade econômica em nível de indivíduo (HODGKINSON; STARBUCK, 2008). No argumento desenvolvido por eles, somente num sistema com os objetivos dados e as restrições conhecidas seria possível selecionar os recursos necessários para alcançar os objetivos, mas num sistema aberto, como o do mundo real não seria (BARNARD, 1938; SIMON, 1955). Conforme Mintzberg (1994), estas diferentes ideologias de visão de mundo (aberto x fechado) geraram uma segregação¹⁶ entre quem elabora as estratégias e quem as realiza, o que teria gerado uma separação entre pensar (empresário) e fazer (empregado) dentro das organizações.

O fato de não se explicar os efeitos das variáveis desconhecidas sob o resultado da decisão não pode ser intitulado como “sorte” ou “azar”, e sim atribuído ao efeito da racionalidade limitada (GRANT, 2013). Simon (1947) introduziu o termo após verificar que “a capacidade da mente humana em formular e resolver problemas é muito pequena em comparação ao tamanho do problema cuja solução requer um comportamento completamente racional no mundo real” (p. 198).

Simon (1947) percebeu que os eventos diários não permitiam que os decisores tivessem dados completos e objetivos bem definidos. Segundo Anderson, Dodd e Jack (2012, p. 962), “as teorias econômicas estão desconectadas com as experiências cotidianas de conhecimento imperfeito e decisões aparentemente irracionais dos indivíduos”. A sua contribuição fez a tomada de decisão se tornar um tema central nos estudos do comportamento empreendedor (HODGKINSON; STARBUCK, 2008).

¹⁶ Conforme Mintzberg (1994), esta é uma perspectiva ultrapassada que não se aplica nos mercados competitivos e incertos atuais, “os *planners* não deveriam criar estratégias, mas fornecer dados e ajudar os *managers* pensarem estrategicamente e pensarem na visão do negócio. (...) as estratégias mais bem sucedidas vêm de visões, não de planos” (p. 1).

Os comportamentalistas eram os críticos das noções determinísticas tradicionais, propostas por Ansoff (1965) e Porter (1980) sobre análise de oportunidades, avaliação de riscos e escolhas estratégicas de tomada de decisão. Eles achavam de pouca contribuição o que se tinha avançado sobre o fenômeno do empreendedorismo face às incertezas ambientais (TASIC; ANDREASSI, 2008). Eles tiveram como um dos seus primeiros esforços identificar uma variedade de regras heurísticas¹⁷ adotadas pelos empreendedores durante o processo decisório.

Para Hodgkinson e Starbuck (2008, p. 8), “a heurística diz que quanto mais fácil as pessoas podem lembrar eventos passados e resultados de ações, mais elas esperarão que eles ocorrerão no futuro”. A probabilidade de um evento acontecer depende então das generalizações de eventos similares. Conforme Baron e Ensley (2006), o reconhecimento de novas oportunidades de negócios envolve eventos e processos cognitivos experimentados por indivíduos. É assim que os protótipos de estruturas cognitivas para percepção de oportunidades são formados, as experiências de vida dos indivíduos têm um papel importante na construção dos padrões de reconhecimento de oportunidades e seleção de escolhas.

Outro aspecto que as teorias econômicas tradicionais ignoravam é o fato dos objetivos organizacionais mudarem a todo instante, e que as pessoas descobrem as suas preferências para escolher caminhos por meio de suas ações e os resultados destas, elevando a sua *expertise*. Read e Sarasvathy (2005) definem a *expertise* dentro do domínio do empreendedorismo como um conjunto de habilidades, modelos e processos que podem ser adquiridos com o tempo e com práticas deliberadas. Para Minzberg (1994, p.110), indivíduo *expert* é “alguém que evita as muitas armadilhas em seu caminho em direção a grande falácia”. Isso justifica as pessoas experientes resolverem problemas de forma mais rápida e fácil que as pessoas sem experiência (READ; SARASVATHY, 2005).

Segundo Knight (1921), a única forma que o empreendedor tem de lidar com situações de incerteza no processo decisório é de maneira intransferível e subjetiva. As ações acontecem na maior parte das vezes sob a forma de julgamento, e não por meio de técnicas racionalmente determinadas, uma vez que “nós inferimos a partir de nossa experiência do passado como um todo” (p. 211).

A falta de vivência do empreendedor para enfrentar situações adversas, tem sido considerada como um dos elementos que explicam a falta de racionalidade, ou melhor, os seus

¹⁷ “Uma regra geral que reduz a pesquisa necessária para encontrar uma solução aceitável a um problema decisório” (GRANT, 2013, p. 16).

limites de compreensão do mundo. A questão é que muitas vezes os empreendedores não são completamente conscientes quanto às decisões que tomam.

“O indivíduo nunca é igualmente consciente de todas as partes do sistema de valores; antes pelo contrário, em qualquer momento a maior parte deste permanece abaixo do limiar de sua consciência. Além disso, quando ele toma decisões concernentes a seu comportamento econômico, não presta atenção a todos os fatos expressos nesse sistema de valores, mas apenas a certos dados que estão à mão. Na rotina cotidiana ele age de acordo com o costume geral e a experiência, e em todo uso de determinado bem, parte de seu valor, que lhe é dado pela experiência” (SCHUMPETER, 1997, p. 53).

A experiência é um componente complementador das limitações cognitivas dos seres humanos, e isso gera influência no processo decisório (EISENHARDT; ZBACKARI, 1992; HODGKINSON; STARBUCK, 2008). A experiência do tomador de decisão combinada aos seus valores e ideais formam as aspirações empreendedoras, algo que também precisa ser levado em conta no processo de tomada de decisão, e que os economistas desprezavam ou minimizavam (BASS, 1983).

Segundo Knight (1921, p. 233), “o melhor exemplo de incerteza está em conexão com o exercício de julgamento ou formação de opiniões sobre o curso futuro de eventos, cujas opiniões e não conhecimentos científicos guiam a maioria de nossa conduta”. Com efeito, ideologias, sentimentos e emoções, experiência, intuição, valores, e mesmo ideais tem de ser contemplados no processo de formação da decisão.

Desde a origem da teoria comportamental com Edwards (1954), foi defendido que as realidades do dia a dia da vida organizacional não permitem que os tomadores de decisão tenham dados completos ou objetivos bem definidos, sendo suas escolhas feitas com base na maximização da realidade subjetividade. Contudo, mais tarde o próprio Edwards admitiria que essa maximização da subjetividade não preenche todos os fatos.

Quando Cyert e March (1963) formularam a teoria comportamental da firma, para melhor retratar a realidade da tomada de decisão organizacional, eles entenderam que o nível de aspiração dos indivíduos e objetivos não determinados previamente, são os estímulos para busca e escolhas entre diversas alternativas possíveis de ação (BASS, 1983).

Após o conceito de racionalidade limitada ter ganhado lugar na teoria das organizações, tanto os defensores das teorias racionais de tomada de decisão quanto os comportamentalistas, passaram a acreditar que os decisores não apresentam nas suas rotinas diárias o tipo de comportamento de racionalidade que as teorias microeconômicas propõem (HODGKINSON; STARBUCK, 2008). Da união dos dois paradigmas surgem ideias de que o processo decisório

é resultado de aspectos intrínsecos ao empreendedor, e também dos métodos determinísticos que este utiliza para fazer previsões.

A questão dicotômica sobre o empreendedor ser ou não racionalmente causal durante o processo decisório, surge porque as organizações não são sistemas estáticos. Elas estão constantemente evoluindo e as pessoas estão incessantemente decidindo se seguem ou não rotinas padronizadas (WEICK, 1979). A própria tomada de decisão é um processo cíclico, onde por meio de *feedbacks*, se o estado desejado não é atingido inicia-se então um novo ciclo (BASS, 1983).

Venkataraman e Sarasvathy (2000) chamaram esta dicotomia de o problema da tensão entre a “criatividade x eficiência” (p. 20). Enquanto a racionalidade causal busca atingir os objetivos da firma de maneira eficiente, as ações baseadas na criatividade se fundamentam na inexistência de objetivos prévios. Chandler (1962) teria sugerido que a maneira de resolver esta tensão seria considerando a complexidade do ambiente em que a firma opera. Em indústrias mais maduras e complexas o ideal seria o uso de estratégias e controle de mercado. Já em ambientes turbulentos, os empreendedores deveriam ser simplesmente empreendedores. Argote (1982) apresentou argumento similar ao verificar a relação entre incerteza ambiental e mecanismos de coordenação em unidades de emergência hospitalar. Concluiu que menor o nível de incerteza do ambiente, maior o grau em que a coordenação de atividades era programada (incluindo previsões).

Contudo, o embate dicotômico sobre o uso da predição e da racionalidade causal *versus* a intuição e a experiência na tomada de decisão, foi descrito por March (1982) como sendo o maior desafio das teorias normativas da decisão. A dificuldade em resolver este problema ocorre pelo fato de que as duas lógicas são partes integrantes da razão humana, que podem ocorrer sobrepondo-se uma a outra.

Hodgkinson e Starbuck (2008) afirmam que tanto as decisões calculadas quanto as intuitivas têm situações apropriadas para serem utilizadas, sendo que enganos acontecem quando os decisores adotam o modelo errado. Os autores citam como exemplos recentes de tomadas de decisão o caso da inundação da cidade de New Orleans em 2005, a falha no lançamento do ônibus espacial Challenger em 1986, e o desastre na gestão da empresa norte-americana Enron no final de 2001.

Em todos estes casos os indivíduos adotaram julgamentos errôneos, que os conduziram a comprometimentos equivocados e estratégias de ação falhas. Para Hodgkinson e Starbuck (2008, p. 2), “estes eventos ilustram a complexidade das influências da organização e do

ambiente na tomada de decisão e a dificuldade de se atribuir consequências específicas a decisões específicas” (p. 2).

Maine, Soh e Dos Santos (2014) afirmam que os estudos anteriores sobre tomada de decisão, geralmente assumiam que o ambiente organizacional externo era “passivo neste processo” (p. 3). O que deve ser o inverso, pois empreendedores que decidem analiticamente dependem das informações do ambiente, e mesmo aqueles que usam intuição e experiência não abrem mão do *feedback* dos *stakeholders* a sua volta (SARASVATHY, 2001a).

Embora distintas, as abordagens econômicas e comportamentais se complementam para explicar o processo decisório empreendedor. Considerar que existe uma dicotomia no processo decisório é aceitar que sua análise estaria incompleta, se o pesquisador não considerar aspectos preditivos e também não preditivos. Afinal de contas, não existem planos de negócios nem análises competitivas ideais que reduzam as chances de as empresas falharem em seus objetivos (TASIC; ANDREASSI, 2008), bem como somente a intuição não é sinal de sucesso (READ; SARASVATHY, 2005).

Shane (2012) orienta que não se deve rejeitar as decisões dos empreendedores sobre como recombina recursos de forma criativa e subjetiva, e nem o papel das forças objetivas influenciando a existência, a identificação e a exploração de oportunidades. Para Hall (2004, p. 144), “constitui um erro considerar a tomada de decisão como um processo racional e perfeitamente calculado. Também constitui um erro considerar a tomada de decisão como simplesmente um processo aleatório”.

O que motiva as pesquisas empíricas sobre a tomada de decisão atualmente “é encontrar em que circunstâncias qual tipo de processo promove vantagens ou desvantagens para ser resolvido” (SARASVATHY, 2001a, p. 249). A grande questão é que tanto a lógica preditiva quanto a intuitiva não são mutuamente exclusivas, o que permite o tomador de decisão variar a lógica de formação de suas ações todos os dias e a todo o momento, usando um pouco de cada modelo (SARASVATHY, 2001a).

A seguir, são apresentados os modelos decisórios dos tipos *Effectuation* e *Causation*, cujos princípios teóricos derivam dos paradigmas comportamental e econômico respectivamente.

3.4.1. Processo Decisório do *Effectuation*

O papel do empreendedor para o desenvolvimento econômico conduz a uma das questões mais importantes nos estudos do empreendedorismo: como criar e explorar produtos

e serviços em mercados inexistentes? (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Só porque um fenômeno é desconhecido ou ignorado, não significa que ele não existe até receber um nome ou se tornar um tema (DEW; SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2004).

Nem todo o processo de tomada de decisão é baseado no fato de que, empreendedores agregam conhecimento e afinam as suas sensibilidades por meio de previsões e por meio de técnicas preditivas (BARALDI, 2005). Muitas decisões são baseadas em crenças sobre a probabilidade de eventos incertos (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974), “como o resultado de uma eleição, a culpa de um réu, ou o valor futuro do dólar. As crenças são geralmente expressas em declarações como, “eu acho que ..., as chances são ..., é pouco provável que ...” (p. 1). Agir baseado nelas é a fonte da oportunidade empreendedora (VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2000), um conjunto de ideias e ações que permitem a criação de bens e serviços futuros na ausência de mercados para eles (VENKATARAMAN, 1997).

Foram as lacunas nas respostas deixadas pelas teorias normativas sobre a identificação de oportunidades de mercado, e a racionalidade limitada dos empreendedores – como, por exemplo, a habilidade de um indivíduo considerar somente poucos fatores simultaneamente (VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2000) – que estimularam o desenvolvimento de temas nascentes no empreendedorismo (HODGKINSON; STARBUCK, 2008). O modelo decisório do *Effectuation* (significa efetuar, realizar, executar) foi desenvolvido por Sarasvathy (1998; 2001a; 2001b) como uma alternativa à explicação do paradigma determinístico de racionalidade causal, que vem sendo questionado por nem sempre ser o melhor caminho para se iniciar um novo empreendimento (TASIC; ANDREASSI, 2008). Micro fundamentos do empreendedorismo como ideologia, sentimento e emoções, valores pessoais (SIMON, 1947), criatividade (BUCHANAN; VANBERG, 1991), experiência, flexibilidade, percepção, intuição, aspiração, imaginação e aceitação ao risco passaram a figurar o centro do palco (SARASVATHY, 2001b).

No processo do *Effectuation*, “o empreendedor toma um conjunto de meios possuídos e foca na seleção entre os possíveis efeitos que podem ser criados com estes meios” (SARASVATHY, 2001a, p. 245). O exemplo clássico citado por Sarasvathy (2001a) para se fazer entender o que é *Effectuation* é o seguinte: se você contrata um chefe de cozinha experiente para preparar um jantar e o deixa à vontade para escolher a receita, ele terá a liberdade de utilizar os meios disponíveis a seu alcance, e concomitante a sua imaginação, experiência e aspiração realizará o evento, fazendo uma surpresa aos convidados. Isso faz do *Effectuation*, enquanto modelo alternativo de tomada de decisão, um processo pragmático de empreendedorismo (KRAAIJENBRINK, 2012).

As fundações teóricas do *Effectuation* estão nas ciências cognitivas, inspiradas principalmente pelas críticas de Knight (1921), Weick (1979), e March (1978, 1982, 1991) feitas ao paradigma da racionalidade preditiva enquanto perspectiva dominante.

A contribuição de Knight (1921), percebida por Sarasvathy (2001a), para a construção da teoria do *Effectuation*, foi com base no risco (distribuição dos eventos sobre o futuro é conhecida, logo, quantificável) e nos tipos de incerteza (provável, e verdadeira) sobre o futuro que afetam o lucro da firma. A saída para o problema da incerteza ‘verdadeira’ seria pela premissa do *Effectuation*, de que se o futuro não pode ser previsto, então que suas contingências sejam exploradas e as perdas sejam aceitáveis em relação aos ganhos esperados (SARASVATHY, 2001a).

A contribuição de Weick (1979), percebida por Sarasvathy (2001a) para a construção da teoria do *Effectuation*, foi sobre a agência do empreendedor no processo de evolução da organização. O que Weick (1979) chama de *enactment* é um processo de agir pondo algo para fora, no caso, as aspirações do empreendedor são suficientes para romper as incertezas e ele criar algo. Devido ao *enactment*, a seleção natural, que determina quais as empresas terão sucesso ou fracasso, perde força para o papel do empreendedor (WEICK, 1979).

A formação das aspirações humanas em direção a criação de artefatos econômicos é também considerada um ato real de empreendedorismo. Para Sarasvathy (2001b), os seres humanos criam valor a toda hora em sua vida (artes, religião, esportes, culinária) e esses valores influenciam em suas ambições. E o empreendedorismo no fim é isto, combinar experiência, imaginação e aspirações pessoais para construir algo que não existia.

Conforme afirma Sarasvathy (2001a), embora March (1982) tenha gerado um corpo substancial de teorias e evidências empíricas sobre a forma com que se entende o comportamento dos indivíduos, suas decisões e a maneira que interagem entre si e com o ambiente, as principais contribuições dele à teoria do *Effectuation* foram:

- 1) aconselhar aos demais pesquisadores para questionarem a existência de objetivos previamente existentes nas tomadas de decisão, pois não faz sentido tomarmos decisão hoje em termos de objetivos cujos resultados serão conhecidos somente no futuro. March está na verdade inspirando os pesquisadores a desenvolverem melhores técnicas para se pensar em como as pessoas agem no presente em termos de um conjunto de possibilidades futuras. No desenvolvimento da teoria do *Effectuation*, Sarasvathy (2001a) cita as três dificuldades em se estudar a tomada de decisão racionalidade causal:

“O primeiro é que os processos de tomada de decisões e desenvolvimento de objetivos são independentes, comportamental e conceitualmente. O segundo é que o modelo de decisão nunca é satisfatório de fato e este desvio do ideal acomoda o problema de introduzir mudanças. O terceiro é que a ideia de mudança de objetivos é tão intratável na teoria normativa de escolha que nada pode ser dito sobre ela (...)” (MARCH, 1982, p. 72).

2) suas ideias sobre o *trade-off* entre exploração (melhorias incrementais para refinar uma tecnologia ou processos existentes) e exploração (busca de novas oportunidades), durante o aprendizado organizacional (MARCH, 1991).

A ideia da decisão entre explorar e explorar é que o aprendizado organizacional requer alocação de recursos de natureza distinta, além do que os resultados somente vêm no tempo, sujeitos aos efeitos do ambiente sobre a sobrevivência da organização. Enquanto explorar novas oportunidades contém elementos do *Effectuation*, explorar segue a rotina causal (SARASVATHY, 2001a). A questão levantada por March (1991) de como equilibrar os dois investimentos para a empresa ter chances de sobreviver e prosperar, fez emergir a possibilidade de “a racionalidade causal e efetual nem sempre serem forçadas a lados opostos de um *continuum*. No lugar disso eles podem trabalhar de forma complementar, assim como exploração e exploração podem ambas servir para a firma sustentar a sua participação de mercado em contextos de espaço temporais diferentes” (SARASVATHY, 2001a, p. 254-255).

Após verificar casos em que empresas obtiveram sucesso falhando em suas estratégias iniciais, Sarasvathy (2001a) foi influenciada pelo argumento de que planejamento estratégico não é formação de estratégia (MINTZBERG, 1994). O que lhe gerou um *insight*¹⁸ sobre a possibilidade de o *Effectuation* ser uma alternativa ao problema de formulação da estratégia deliberada, logo, afinada com o conceito de estratégia emergente (MINTZBERG, 1978).

Conforme Mintzberg e Waters (1985), para existir uma estratégia puramente deliberada, o ambiente externo não poderia exercer influências sobre a estratégia intencionada (com plano de ações sobre o que fazer no futuro). Caso contrário, o ambiente seria perfeitamente previsível, o que de fato não é (SIMON, 1949). A conclusão é que é improvável encontrar estratégias completamente deliberadas nas organizações (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Com base nessas contribuições, a ideia central do modelo do *Effectuation* é que numa situação de incerteza real¹⁹ é impossível o empreendedor desenhar inferências estatísticas para fazer previsões (CHANDLER ET AL., 2011). Ao invés do empreendedor analisar alternativas

¹⁸ As críticas de Mintzberg (1978) e Mintzberg e Waters (1985) a estratégia deliberada, e o conceito de estratégia emergente como algo que é realizado consistentemente, mas sem intenção previa (intencional), foram importantes à construção da teoria do *Effectuation*.

¹⁹ A incerteza verdadeira é um futuro em que a distribuição de probabilidades não só é desconhecida, como de fato, não pode ser (KNIGHT, 1921).

e selecionar intencionalmente aquela que apresenta o melhor retorno, ele utiliza a lógica do possível controle sobre a construção do futuro – alternativas de ação baseadas em perdas aceitáveis, estratégias de parceria, e aproveitamento de contingências (CHANDLER ET AL., 2011) – para lidar com incertezas (SARASVATHY; KOTHA, 2001).

Os princípios gerais do *Effectuation* descritos por Sarasvathy (2001a), para operacionalizar a lógica do controle estão sumarizados no Quadro 1. Para cada tema existe uma posição estratégica possível. No *Effectuation* o empreendedor controla o futuro imprevisível explorando suas contingências, em vez de tentar acumular conhecimento para prever suas incertezas. Ele se compromete em primeiro focar nos aspectos que são controláveis. O que define as escolhas a serem feitas são os meios possuídos e a sua imaginação. As escolhas são feitas com base no risco percebido e na aceitação as perdas. A agência dos empreendedores é elevada e constante sobre as decisões. Como somente alguns meios são possuídos pelo empreendedor e pela empresa, ele empreendedor prefere a criação de alianças estratégicas cooperativas em vez de competitivas na etapa de aquisição de recursos.

Tema	Posição do <i>Effectuation</i>
Visão de futuro	Previsão não tem importância enquanto meio para resultados.
Bases para o comprometimento	Empreendedor faz o que tem capacidade de fazer e não o que a previsão diz sobre o que deve ser feito.
Bases para ação e aquisição de stakeholders	Ação emerge dos meios possuídos e da imaginação. Comprometimento com <i>stakeholders</i> conduzem a elaboração de sub objetivos. Os <i>feedbacks</i> conduzem a elaboração de objetivos principais.
Planejamento	É contingencial. São escolhidos caminhos que possibilitem a mudança na estratégia quando necessário.
Predisposição frente a riscos	Não arrisca mais do que está disposto a perder. Os cálculos são baseados na desvantagem possuída pela estrutura.
Atitudes com relação a outras empresas	Criar um mercado ou produto em conjunto com demais <i>stakeholders</i> , mesmo com competidores.

Quadro 1 – Princípios gerais do *Effectuation*.

Fonte: READ; SARASVATHY (2005).

No modelo do *Effectuation*, o empreendedor pode decidir por qual caminho seguir na medida em que o constrói (SCHLÜTER ET AL., 2011). A criação dos objetivos é um processo traçado na cabeça do empreendedor, o que dá a este a chance de explorar as contingências ambientais (SARASVATHY; DEW, 2005). Se no *Effectuation* o empreendedor valoriza a imprevisibilidade do ambiente (VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2000), “é provável que num mundo onde este processo seja dominante, a diferenciação entre as empresas não deve ser um fenômeno esperado, mas o resultado em si” (p. 19).

O *Effectuation* ocorre quando o empreendedor inicia um processo de criação de demanda ou de oferta gerando um novo mercado (SARASVATHY ET AL., 2003), “se nem

demanda e nem fornecedor existem (pelo menos de maneira explícita), então pelo menos um destes fatores tem de ser criado junto a várias outras invenções de propaganda e fomento ao consumo para que a oportunidade de fato venha a existir” (p. 9).

Contrastando o paradigma tradicional de análise mercado²⁰ (KOTLER, 1991; PORTER, 1980), na abordagem do *Effectuation* o sucesso do empreendimento não depende de planos de negócios nem de análise da concorrência (SARASVATHY, 2001a). Esse contraste entre identificar ou fazer o mercado em busca do cliente fica evidente em Sarasvathy et al., (2005). Os autores imaginaram que o caminho para o empreendedor chegar ao cliente por meio do *Effectuation*, difere do percorrido pelo modelo tradicional de causa e efeito de análise de mercado, proposto por Kotler (2001). No modelo causal, o primeiro passo é definir o mercado, no efetual é definir vários mercados entre muitos possíveis; O segundo passo no modelo causal é segmentar o mercado utilizando variáveis sócio demográficas (sexo, idade, condição socioeconômica), no efetual é adquirir recursos complementares e parceiros estratégicos; O terceiro passo no modelo causal é a seleção do cliente-alvo utilizando como critério o retorno esperado, no efetual é definir o cliente por meio das parcerias estratégicas; O quarto passo no modelo causal é a estratégia de posicionamento de mercado para alcançar o cliente, no efetual é identificar o cliente utilizando os meios possuídos pelo empreendedor e pela empresa.

Conforme Sarasvathy (2001a), os meios necessários para o uso do *Effectuation* estão presentes em dois níveis: empresa e indivíduo. Em nível de empresa os meios correspondentes são recursos físicos, humanos e organizacionais. Em nível de indivíduo são três as categorias de meios que podem gerar sucesso organizacional: 1) os empreendedores conhecem quem eles são, ou seja, suas características, preferências e habilidades; 2) o que os empreendedores conhecem, ou seja, as informações e conhecimentos possuídos (experiência anterior na indústria e/ou conhecimento formal); 3) quem os empreendedores conhecem, ou seja, a rede social na qual eles pertencem.

Schlüter (2011) concorda que a rede social é um importante ambiente para o empreendedor ter acesso aos recursos faltantes para fazer o empreendimento avançar. Para ele, “os principais meios para um empreendedor que se usa de *Effectuation* são utilizar seu conhecimento e sua rede para encontrar parceiros que cooperem” (p. 126). A final de contas, as bases teóricas do *Effectuation* (SARASVATHY, 2001a; 2001b) surgiram dentro do contexto do ambiente de redes sociais, influenciadas pela proposta de Burt (1992) de capital social,

²⁰ A autora se refere ao processo conhecido no *marketing* como STP – *Segmentation, targeting, positioning*.

sendo este capital um recurso não pecuniário por meio do qual o empreendedor “junta *stakeholders* suficientes que comprem a ideia de sustentar a criação do empreendimento” (SARASVATHY, 2001a, p. 252).

Quando o modelo decisório do *Effectuation* foi proposto como sendo completamente oposto ao processo de escolha racionalmente causal (READ; SARASVATHY, 2005; READ ET AL., 2009), a intenção de Sarasvathy (2001a) não foi que ele fosse ótimo em qualquer situação. O que a autora fez foi comentar as circunstâncias em que é vantagem a sua utilização. A explicação é que se o empreendedor tem aspirações generalizadas e experiência anterior para iniciar um negócio de sucesso por ele mesmo, usando recursos limitados, então este deve desconsiderar o processo tradicional de análise de mercado e plano de negócios.

Mas o fato da lógica do *Effectuation* ser diferente da lógica preditiva racionalmente causal, não significa que as decisões efetuais dos empreendedores sejam livres de consciência. Conforme Grant (2013), a ausência de um plano ou programa de instruções não significa que os empreendedores não possam ser estratégicos. O fato do *Effectuation* ser uma lógica que tem suas bases elaboradas a partir do paradigma da racionalidade limitada proposta por Simon (1947), não significa que a parte causal faltante nessa lógica decisória seja completada de maneira irracional durante a criação de artefatos (SARASVATHY, 2001b), mas de forma heurística (READ; SARASVATHY, 2005). Conforme (HODGKINSON; STARBUCK, 2008, p. 12), “entender se a escolha é consciente requer o conhecimento das perspectivas do ator no momento da escolha; uma ação que parece ser irracional após o fato pode ter parecido perfeitamente racional da hora da escolha”.

Mesmo antes dos princípios do *Effectuation* terem sido publicados por Sarasvathy (2001a), pesquisas anteriores (BUSENITZ; BARNEY, 1997; BARON, 2000) já mostraram evidências do uso da heurística – dentro da lógica do controle – por empreendedores durante a história de vida das empresas.

De fato, Sarasvathy (2001a) definiu os princípios do *Effectuation*, contudo, Chandler et al., (2011) desenvolveram e validaram medidas para este processo decisório. Eles verificaram que se trata de um construto formativo com quatro subdimensões que a saber são: experimentação, perdas aceitáveis, flexibilidade, e pré-comprometimento²¹.

Experimentação é definida como “uma série de tentativas com erros e acertos presentes em vários campos da estratégia, ocorrendo num período relativamente curto de tempo como esforço para identificar e estabelecer bases viáveis para competição” (CHANDLER ET AL.,

²¹Durante a análise fatorial exploratória para o desenvolvimento da escala, esta dimensão subdividiu-se também com o construto do *Causation*.

2011, p. 380). No modelo do *Effectuation* a agência dos empreendedores é elevada e constante (SARASVATHY, 2001a), por isso indivíduos *experts* têm a possibilidade de aprender fazendo e fazendo (GRENNO; SIMON, 1998).

Como na lógica do *Effectuation* o futuro não pode ser previsto e as estratégias são emergentes, o empreendedor busca uma série de experimentos cujo objetivo é identificar um modelo de negócios que funcione (CHANDLER ET AL., 2011). Como o futuro é imprevisível, por esta abordagem o empreendedor deve experimentar diferentes ações alternativas antes de finalmente estabelecer um plano de negócios formal.

A segunda dimensão do *Effectuation* identificada por Sarasvathy (2001a) e compilada na escala de Chandler et al., (2011), foi que as escolhas dos empreendedores ao iniciarem um novo negócio são feitas com base na *aceitação ao risco e perdas*. Risco e tomada de decisão são dois fatores interligados. No *Effectuation*, o empreendedor pré-determina o quanto de perda é aceitável (SARASVATHY; KOTHA, 2001) “e experimenta quantas estratégias forem possíveis dentro do limite de recursos possuídos” (p. 8). Para empreendedores novatos e sem recursos em mercados iniciantes, a aceitação ao risco é elevada (SARASVATHY, 2001a).

Kupper e Burkhart (2009) encontraram evidências das capacidades de aceitação ao risco e perdas nas decisões de empreendedores que trabalham com projetos de P&D, ao verificarem o comprometimento antecipado com o que estavam dispostos a perderem seus investimentos. Sarasvathy, Simon e Lave (1998) estudaram como empreendedores percebiam o risco nos resultados de suas ações. Verificaram que os empreendedores aceitam o risco como uma força natural do mercado, que utilizam valores pessoais para estruturar formas de enfrentar os problemas e que estão dispostos a assumirem as responsabilidades pelos resultados gerados em suas decisões.

Conforme Tasic e Andreassi (2008), a base fundamental do *Effectuation* assume que, no começo de um novo empreendimento, os empreendedores enfatizam o quanto estão dispostos a perder, e tentam muitas estratégias e combinações de recursos o quanto for possível, dados os meios possuídos. Assim, “empreendimentos que custam mais que o empreendedor está disposto a perder são rejeitados em função das opções que podem ser experimentadas. (...) cada novo empreendimento é um experimento com perdas aceitáveis” (CHANDLER ET AL., 2011, p. 380).

A terceira dimensão do *Effectuation* é a *flexibilidade*. Originalmente o termo designa a capacidade de algo ceder e em seguida se recuperar. Em termos de comportamento humano, ser flexível é se adaptar a circunstâncias variáveis (SENNETT, 2009). Em termos organizacionais, uma empresa flexível é aquela que consegue combinar recursos, capacidades,

habilidades e potencialidades (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Uma vez que a formatação da estrutura organizacional dependerá das contingências do ambiente e dos investimentos feitos, os empreendedores têm de ser flexíveis (CHANDLER ET AL., 2011). O *Effectuation* é cíclico, pois na medida em que o empreendedor vai tomando decisões e os resultados vão aparecendo, ele amplia sua *expertise* e utiliza-se dos *feedbacks* para adaptar as estratégias (flexibilidade), e com isso mudar o curso dos eventos futuros (CHANDLER ET AL., 2011).

Isso significa que a flexibilidade na tomada de decisão permite as empresas se adaptarem melhor ao ambiente. Segundo Maine, Soh e Dos Santos (2014, p. 3), o processo do *Effectuation*, enquanto modo de tomada de decisão, “permite maior resistência a choques externos e retrocessos”. A edição de maio de 2014 da revista Exame (online) ilustra o caso do YouTube (plataforma de armazenamento e compartilhamento de vídeos online) e da Samba Tech (plataforma de gestão de vídeos *online*), como exemplos de *startups* que foram resilientes ao mudar rapidamente e com pouco orçamento o rumo do negócio para crescer.

A quarta e última dimensão da escala do *Effectuation* diz respeito aos pré-comprometimentos com os *stakeholders*. No modelo decisório do *Effectuation* não existe previsão sobre o futuro, mas a sua construção por meio de alianças estratégicas e pré-comprometimentos com potenciais parceiros (SARASVATHY, 2001a). O processo de tomada de decisão é assolado por dificuldades e erros. Adicione a isso a capacidade racionalmente limitada dos indivíduos. Como saída, com mais parceiros aplicando recursos menores são as incertezas enfrentadas no novo empreendimento (SARASVATHY; KOTHA, 2001), e mais barreiras à entrada de outras firmas são levantadas (GARUD; JAIN; PHELPS, 1998).

A incerteza faz parte do processo decisório. O maior problema é porque os empreendedores não conhecem plenamente a relação entre os custos sociais e a rentabilidade do negócio antes de iniciarem os novos empreendimentos. Pré-compromisso é sobre o porquê e como os indivíduos podem querer restringir sua liberdade de escolha (ELSTER, 2000). O dicionário Collins versão *online* (2015) define pré-comprometimento como “uma decisão ou um conjunto de decisões tomadas no presente, a fim de limitar as opções do agente no futuro, ou seja, para comprometer o agente com antecedência a um determinado curso de ação ou conjunto limitado de cursos”.

Se um apostador compulsivo não tem medo de testar suas chances de sucesso contra uma máquina de caça níquel, e não tem o menor problema em perder suas economias apostando, outras partes interessadas podem pensar o contrário, como a família do indivíduo, por exemplo. Suponha que a esposa do sujeito deseje limitar os riscos de perdas dele, e imponha restrições para que ele leve à casa de apostas somente uma determinada quantia em

dinheiro que ambos estão dispostos a arriscar. Seu pré-comprometimento promoveu uma restrição de gastos com as máquinas, para prevenir o marido não gastar mais dinheiro do que ele originalmente estava disposto a fazer.

Uma vez que precisam de *stakeholders* para o desenvolvimento do negócio, os empreendedores têm de abrir mão da independência decisória e aceitar *feedbacks* para terem acesso a novos recursos, mas devem estar preparados para contingências estratégicas se for necessário mudar o rumo das ações. A incerteza em volta do esforço despendido para iniciar o empreendimento é elevada. Os custos de persuadir as partes interessadas a aceitar incertezas caem sobre o empresário. Ao se comprometerem com o processo de desenvolvimento do novo artefato, os *stakeholders* envolvidos têm voz para propor mudanças. Por isso, enquanto em geral as pessoas preferem poder ter mais opções estabelecendo pré-compromissos com diversos *stakeholders*, elas podem se beneficiar, mas terão menos opções de escolha (DEW; SARASVATHY, 2007), “às vezes menos pode ser mais, mesmo quando há liberdade de escolha” (p. 271). Caso contrário, cria-se um desincentivo para inovar.

Na opinião de Perry, Chandler e Markova (2012, p. 837), “*Effectuation* representa uma mudança de paradigma na forma com que entendemos empreendedorismo”. A sua contribuição enquanto teoria vai além de ser uma forma alternativa para explicar o processo de tomada de decisão (VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2000), sendo “útil em situações onde não existe universo pré-definido de possibilidades a se explorar – em vez disso, um universo é criado, muitas vezes involuntariamente, por atos de imaginação humana” (p. 15).

Segundo Tacic (2007), as principais contribuições do *Effectuation* ao estudo da tomada de decisão são: a) A incerteza é interpretada pelo empreendedor como um recurso, e não como um estado de desvantagem no desenvolvimento de artefatos; b) A ambiguidade inicial de objetivos é um fator de criatividade e geração de oportunidades, na medida em que o empreendedor se torna aberto a aproveitar as contingências; c) A capacidade de agência do empreendedor e as incertezas enfrentadas, reduzem a noção objetivista de mercado e sua passividade frente às contingências ambientais.

A existência empírica do *Effectuation* no ‘mundo real’ já foi comprovada em diversas pesquisas realizadas por Sarasvathy e outros pesquisadores. Sarasvathy e Kotha (2001) demonstraram por meio de estudo de caso realizado numa empresa de tecnologia que os empreendedores são mais guiados pelos meios que por objetivos, focam mais em perdas aceitáveis que em retornos esperados, e utilizam mais das parcerias que análise de mercado para enfrentar contingências; Dew e Sarasvathy (2005) demonstraram que empreendedores prediziam demandas futuras em condições de incerteza usando os princípios do *Effectuation*;

Sarasvathy (2001b) e, posteriormente, Dew et al., (2008), verificaram que empreendedores experientes são mais propensos a utilizar a lógica do *Effectuation* na resolução de problemas relacionados a abertura de um novo empreendimento; Read et al., (2009) também verificaram que empreendedores experientes são mais propensos a utilizar a lógica do *Effectuation* em decisões de mercado.

Contudo, durante os anos iniciais de produção acadêmica sobre o tema, as pesquisas empíricas sobre *Effectuation* foram poucas e concentradas num grupo fechado de pesquisadores. Ademais, a revisão de literatura feita por Perry, Chandler e Markova (2012) entre os anos de 1998 e 2009 não mencionou pesquisas que exploraram empiricamente nem experimentalmente como o *Effectuation* se manifesta quando a empresa muda de posição de centralidade dentro do ambiente de redes interorganizacionais. Isso justifica o *Effectuation* ser um tema ainda em desenvolvimento e com alguns paradigmas a serem desenvolvidos.

Apresenta-se a seguir o modelo decisório do *Causation*.

3.4.2. Processo Decisório do *Causation*

A definição do paradigma causal de tomada de decisão é o da ‘causação’. No âmbito da dinâmica das pesquisas em ciências sociais, causação é definida como “a operação que permite que alguma coisa (acontecimento, efeito, situação, fato) aconteça sob certas condições teóricas determinadas” (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991, p. 164). No âmbito do empreendedorismo é definida como “um processo de conversação onde os participantes se esforçam para construir ações racionais, criando visões de futuro e mobilizando recursos” (HODGKINSON; STARBUCK, 2008, p. 11).

Para responder as questões mais tradicionais²² do *main stream* do gerenciamento estratégico, as teorias econômicas e de gestão estratégica geralmente tendem a se concentrar na tomada de decisão racionalmente causal e na lógica da previsão (VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2000). O próprio processo empreendedor foi definido por Hisrich e Peters (2002) como algo linear e racionalmente causal, porque foi delineado para ser capaz de identificar oportunidades, descrever como alcança-las, apontar os recursos necessários e os métodos de avaliação e mensuração de resultados.

O pensamento preditivo teve suas bases fortalecidas no período pós-guerra, uma vez que os desafios deixados para as organizações foram um estímulo vital ao pensamento

²² Como as firmas se comportam? Porque elas são diferentes? O que limita seu escopo? O que determina o sucesso ou o fracasso na competição internacional (VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2000, p. 4-5).

estratégico (GHEMAWAT, 2002). Ao lembrar o pensamento de Drucker, Ghemawat (2002) afirma que “a segunda grande guerra encorajou as mentalidades ao uso do pensamento estratégico formal para guiar as decisões empresariais” (p. 13).

No processo do *Causation*, “o empreendedor toma um efeito particular como conhecido e foca na seleção de meios para criar um efeito previamente desejado” (SARASVATHY, 2001a, p. 245). A sua premissa básica é usar o planejamento formal para prever o futuro (SARASVATHY, 2001a). Previsibilidade é a garantia de que os produtos e serviços oferecidos pelas empresas modernas serão idênticos no tempo. Como todos trabalham dentro de uma rotina, “isso elimina os elementos da surpresa nos encontros diários” (AHUVIA; BILGIN, 2011, p. 365).

Alcançar a predicabilidade requer operações metodologicamente elaboradas (RITZER, 2004). Um exemplo é o Procedimento Operacional Padronizado (POP), uma regra nos supermercados, onde o Ministério da Saúde estabelece que o POP deva ser escrito de forma objetiva explicando as instruções sequenciais de operações rotineiras e específicas na manipulação de alimentos (ANVISA, 2014).

Conforme Grant (2013), na década de 1950 e 1960 os executivos apresentavam dificuldades para coordenar decisões e manter o controle sobre os recursos, uma vez que as organizações se tornavam maiores e mais complexas. As organizações tinham a forma multidimensional (M-Form²³), e neste tipo de estrutura gerenciar implicava em responsabilidades para moldar o ambiente econômico, planejar e regular a liberdade de ação dentro do empreendimento (GHEMAWAT, 2002).

Na década de 1960 os professores da escola de *business policy* de Harvard (como Keneth Andrews) assumiam o pensamento de que todo negócio, subunidade organizacional e indivíduo devem claramente definir um conjunto de objetivos, seguir caminhos deliberados e se prevenir de deslizes para direções não desejadas (GHEMAWAT, 2002). Ressalta-se que na medida em que novas técnicas contábeis surgiam, decisões mais racionais visando resultados em longo prazo eram tomadas nas empresas, sinalizando que ações emergentes deveriam ser desconsideradas nas organizações (GRANT, 2013).

Em 1963 as maiores empresas dos Estados Unidos haviam criado departamentos formais de planejamento (GHEMAWAT, 2002), cujo formato oficial era um planejamento de cinco anos com metas, objetivos e previsões econômicas (GRANT, 2013). Nesta mesma década, o foco das discussões do curso de estratégia empresarial de Harvard era como

²³ Divisões independentes. Comum em grandes empresas.

encontrar as forças e fraquezas das organizações, junto às oportunidades e ameaças ambientais. Esta relação conhecida como S.W.O.T foi um dos maiores passos em direção ao pensamento competitivo para conduzir os problemas de estratégia da época (GHEMAWAT, 2002).

A estrutura geral do modelo decisório do *Causation* foi delineada por Sarasvathy (2001a) conforme demonstra o Quadro 2. Para cada tema existe uma posição estratégica passiva de ser adotada.

Tema	Posição do Causation
Visão de futuro	É uma continuação do passado, por isso é passivo de previsão.
Bases para o comprometimento	Manter o curso da maximização e fazer o que deve ser feito.
Bases para ação e aquisição de <i>stakeholders</i>	Objetivos determinam ações. Incluindo aqueles que devem fazer parte dela.
Planejamento	Caminho a ser seguido é determinado por aqueles que têm compromisso com os objetivos traçados.
Predisposição frente a riscos	Maximizar as oportunidades, mas sem aceitar riscos de queda.
Atitudes com relação a outras empresas	Ele se relaciona com demais <i>stakeholders</i> somente o necessário para satisfazer seus objetivos.

Quadro 2 – Princípios gerais do *Causation*.

Fonte: READ; SARASVATHY (2005).

No modelo decisório do *Causation* o empreendedor possui um objetivo claro a ser atingido ou uma decisão clara a ser tomada. O futuro é a continuação do passado, o que o permite ser previsível (READ; SARASVATHY, 2005). O empreendedor define um objetivo a ser seguido e o mercado²⁴ em que atuará antes de iniciar o empreendimento (SARASVATHY, 2001a), depois ele foca em selecionar os meios necessários para sistematicamente tentar alcançá-los (CHANDLER ET al., 2011), que pode ser conforme a maximização dos retornos esperados com base no objetivo traçado (READ; SARASVATHY, 2005). Mas existem restrições ao alcance dos meios necessários, provavelmente provocados pelo ambiente (READ; SARASVATHY, 2005).

Na lógica do *Causation*, “os empreendedores se engajam em análises e atividades na medida em que exploram os recursos e conhecimentos disponíveis” (CHANDLER et al., 2011, p. 377). Diversas ferramentas, metodologias e processos internos formais de análise são utilizados para gerenciar as atividades dos indivíduos nas organizações, e com isso gerar expectativas formais de que é possível se atingir os objetivos traçados. Cita-se como exemplos de metodologias o Planejamento Estratégico; o BSC (*Balanced Score Card*); o *Total Quality Management* (TQM); o Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente

²⁴Um mercado “consiste em todos os consumidores potenciais, dividindo desejos e necessidades especiais, que estão disponíveis a realizar transações para satisfazerem estes desejos e necessidades” (KOTLER, 1991, p. 63).

(CRM); *Just In Time* (JIT), dentre outros (Baraldi, 2005). Essas ferramentas analíticas não são exclusivas das grandes empresas. As MPEs também adotam suas práticas, embora muitas vezes adaptadas das grandes organizações (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009).

É geralmente reconhecido que uma ampla visão do problema é um requisito essencial para o processo de tomada de decisão racional (KAHNEMAN; LOVALLO, 1993). Os fundamentos teóricos do modelo decisório do *Causation* são baseados nos aspectos previsíveis do futuro incerto (SARASVATHY, 2001a). É uma forma de dizer que planejar antes de executar aperfeiçoa a ação humana frente às incertezas (KLOSOSKI; REALI, 2008). Shimizu (2001) complementa que para ocorrer uma mudança de estado atual para um mais preferível (equilíbrio) no desempenho das organizações, o processo de decisão deve ser “estruturado e resolvido de modo formal, detalhado, consistente e transparente” (p. 22).

A lógica do *Causation* pressupõe uma perspectiva ontológica de que as oportunidades existem lá fora (DRUCKER, 1998).

“Se ambas as fontes de oferta e demanda existem em abundância, obviamente, a oportunidade de reuni-los tem de ser reconhecida e, em seguida, o encontro entre a oferta e a procura deve ser implementada através de empresa já existente ou por meio de uma nova empresa” (SARASVATHY ET AL., 2002, p. 145).

Ao encontrar um mercado pré-determinado a ser capturado, o empreendedor tenta segmentá-lo em nichos específicos, obtendo o máximo de participação de mercado, lucros e vantagem competitiva para a empresa (VENKATARAMAN; SARASVATHY, 2000). Para entender sobre a estrutura do mercado, o empreendedor dá ênfase ao modelo de análise das cinco forças competitiva de Porter (1980) (SARASVATHY; KOTHA, 2001).

As oportunidades precisam ser constantemente identificadas (MAINE; SOH; DOS SANTOS, 2014). Por isso a existência da expressão “empreendedor alerta” (KIRZNER, 1979), já que as oportunidades não surgem silenciosamente das atividades dos gestores e de seus *stakeholders*, mas direcionada por metas e retornos planejados (KUPPER; BURKHART, 2009), por meio de previsões e mobilização de recursos (KAHNEMAN; LOVALLO, 1993).

Sarasvathy (2001a) utilizou o exemplo de um empreendedor que pretende abrir um novo negócio para comentar a vantagem de se utilizar o *Causation* como modelo decisório. Se o empreendedor pretende abrir um restaurante para produzir refeições em larga escala (com cardápio definido), provavelmente este deve considerar a análise de mercado e o *Causation* como opções adequadas. Considerando que existem muitas oportunidades para empreendedores no ramo de alimentação, o empreendedor preditivo realizaria análise de mercado, seleção do público-alvo e definição do posicionamento de mercado.

Diferentemente das pessoas, que podem decidir de maneira quase informal, nas organizações os problemas são amplos e complexos (SIMON, 1997). Os empreendedores tentam maximizar as oportunidades de retorno, mas sem incorrer em riscos demasiados (READ; SARASVATHY, 2005). A Empresa Brasileira de Aeronáutica (EMBRAER) é um exemplo de companhia cuja falha no desenvolvimento de produtos seria catastrófica. Seus projetos são complexos, e o desenvolvimento de produtos combina processos, planejamento, organização e o uso de ferramentas adequadas (GIACOMETTI et al., 2007). Além do que, “todas as decisões tomadas pelos indivíduos engajados devem ser fundamentadas nas virtudes que se desejam alcançar para o produto que está sendo desenvolvido, tais como custo, qualidade, cumprimento de prazos, logística e meio ambiente” (p. 600).

É evidente que em empresas de pequeno porte de setores tradicionais da economia, como os supermercados, por exemplo, as falhas no processo de tomada de decisão não teriam a magnitude da repercussão negativa que teve o desastre do lançamento do ônibus espacial Challenger da NASA, nem o colapso da empresa Enron. Mas para as MPEs, em caso de insolvência por uma decisão errada tomada pelo empreendedor, o impacto seria o suficiente para o crescimento das taxas de desemprego e conseqüentemente da atividade informal no país (NASCIMENTO ET AL., 2013).

De fato, Sarasvathy (2001a) desenvolveu uma estrutura de análise do modelo decisório do *Causation*, contudo, assim como procederam com o modelo decisório do *Effectuation*, Chandler et al., (2011) elaboraram e validaram uma escala que demonstrou que este modelo decisório pode ser interpretado como um construto formativo com duas subdimensões.

A primeira é composta por sete itens de cunho de um paradigma racionalmente causal, onde a ideia de causa e efeito é a lógica decisória do *Causation* em si. Eles são capazes de levar as organizações ao resultado esperado: 1) analisar oportunidades de longo prazo e selecionar aquela que proporciona melhor retorno; 2) desenvolver estratégia que melhor utilize os recursos e capacidades possuídos; 3) desenhar e planejar estratégias de negócios; 4) organizar e implementar processos de controle; 5) selecionar o mercado alvo e fazer análise competitiva; 6) clara visão de futuro sobre onde a empresa deve chegar; 7) desenhar e planejar esforços de produção e marketing.

A segunda subdimensão da escala do *Causation* também trata dos *pré-comprometimentos* com potenciais *stakeholders*. Entretanto, diferentemente do modelo decisório do *Effectuation*, que também possui essa subdimensão em seus princípios teóricos, aqui o empreendedor se relaciona somente o necessário para satisfazer seus objetivos (READ; SARASVATHY, 2005).

No processo de criação de valor para a empresa o empreendedor busca estrategicamente os parceiros que possam oferecer recursos relevantes. Após desenhar a visão de mundo desejada ele determina os objetivos a serem alcançados, que se desdobram em sub objetivos, comprometimentos e ações. Como na lógica racionalmente causal ele faz aquilo que deve fazer para maximizar as utilidades desejadas, neste momento a lógica do comprometimento cede lugar a da transação, e o esforço do empreendedor passa a ser determinar os *stakeholders* que vão participar do processo (SARASVATHY; DEW, 2005).

Um comportamento típico de empreendedores experientes do ponto de vista transacional é que eles “predizem os resultados baseados em oportunidades, determinando qual deve ser o investimento e no que ele deveria se tornar” (SARASVATHY; DEW, 2005, p. 401). Tome-se como exemplo as relações transacionais entre *Venture Capitalists Investors* (VCI) e empresas jovens. Elas refletem as intenções estratégicas da maximização das taxas de retorno do primeiro, e os comportamentos normativo e instrumental do segundo.

A maneira como os VCIs tomam decisões, sobre investimento em empresas que saíram do estágio de nascimento, é baseada na lógica do *Causation*. A lógica transacional inicia durante o processo de seleção das empresas empreendedoras que comporão o portfólio. São feitos altos investimentos para coletar informações e separar os candidatos potenciais dos demais. Contudo, essa informação não é completamente segura, o que requer uma análise mais detalhada sobre os riscos de o candidato não ser um aventureiro (ANAND; GALETOVIC, 2000). Se o capitalista de risco não confiar no plano de negócio e nas previsões financeiras apresentadas, o financiamento não é oferecido (SARASVATHY; DEW, 2005). Outros investimentos são feitos para resolver potenciais problemas de agência, além de gastos com mecanismos de controle e monitoramento (LERNER, 1998). Como resposta, os comprometimentos normativos e instrumental (MEYER ET AL., 2002) da empresa tomadora de recurso, fazem os empreendedores terem um dever moral e elevado custo de saída da parceria.

Em suma, é atribuída ao modelo decisório do *Causation* uma importância aos alvos bem claros e definidos, revisões de projetos formais e outros fatores que são acessíveis ao empreendedor na construção de novos empreendimentos ou de qualquer outro artefato.

4. ARGUMENTO DA PESQUISA E FORMULAÇÃO DAS PROPOSIÇÕES

Este capítulo tem por objetivo demonstrar como o modelo teórico desenvolvido por Read e Sarasvathy (2005), para o estudo de *Causation* e *Effectuation*, foi derivado para ser estudado em ambientes de redes interorganizacionais de negócios. O capítulo também apresenta o argumento geral e as proposições da pesquisa.

4.1. O Modelo Teórico da Pesquisa

Desde o momento em que o empreendedor passou a fazer parte do ciclo econômico como coordenador dos meios de produção, a experiência tem sido considerada um importante micro fundamento do empreendedorismo. Ela explica como estes indivíduos percebem oportunidades e desenvolvem artefatos (ZAHRA; WRIGHT, 2011). Alguns atos criativos que sintetizaram a experiência possuída pelo empreendedor com a criação de um novo produto são citados a seguir:

- O descobrimento da câmera fotográfica Polaroid surgiu a partir da união do conhecimento técnico com um *insight* espontâneo, que resultou na tecnologia de câmera que transformou a indústria da fotografia (MINZBERG, 1994);
- O lançamento do *walkman* em 1980 pela Sony (seu mais famoso sucesso), resultou da experiência da companhia de criar demandas sem a necessidade de pesquisa de mercados (CRAINER, 2002);
- A CNN (*Cable News Network*), criada por Ted Turner em 1980, foi o primeiro canal dedicado 24 horas às notícias que resultou da experiência do empreendedor frente aos negócios de mídia da família, e uma decisão que também desconsiderou a pesquisa de mercado (CRAINER, 2002).

As decisões são a essência da administração. Praticamente todas as decisões organizacionais são consideradas administrativas porque envolvem pessoas, orçamentos, operações, comercialização, estratégia e planejamento; mas existem fatores a parte, como, por exemplo, intuição e experiência que não podem ser desconsiderados (CRAINER, 2002). O interesse de entender a *performance* de *experts* utilizando a literatura da Psicologia e das Ciências cognitivas, inspirou Read e Sarasvathy (2005) a inserirem a *expertise* na teoria do

Effectuation. Eles desenvolveram quatro proposições que relacionam a *expertise* empreendedora com a *performance* das empresas e dos empreendedores.

A Figura 9 explica que a lógica da estratégia empreendedora ser voltada ao processo do *Effectuation* ou do *Causation*, depende do acúmulo de experiência do indivíduo e dos recursos da empresa.

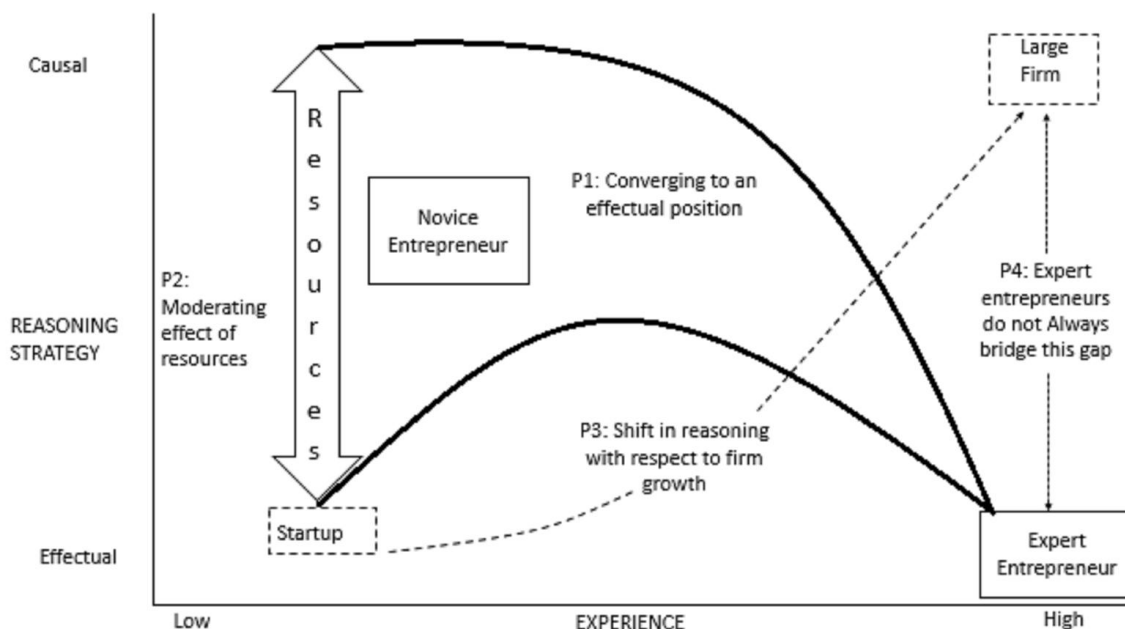


Figura 9 – Relação entre as lógicas causal e efectual e o ciclo de vida das empresas e dos empresários.
Fonte: READ e SARASVATHY (2005).

A Proposição P1 (*converging to an effectual position*) afirma que, “enquanto os empreendedores novatos podem variar o uso de suas ações entre os processos de *Causation* e *Effectuation*, as suas preferências pelo *Effectuation* durante os estágios iniciais de novos empreendimentos vão aumentar à medida que eles se tornem especialistas”. Isso significa uma clara relação entre experiência adquirida no tempo e adoção de ações de *Effectuation* durante a criação de novas empresas.

A Proposição P2 (*moderating effect of resources*) afirma que, “quanto mais recursos disponíveis para os empreendedores novatos, mais causais suas ações são susceptíveis de ser”. Essa proposição é complementada quando os autores afirmam que, “no caso de empreendedores experientes, a disponibilidade de recursos não afetará o uso de ações altamente efetuais”. Read e Sarasvathy (2005) deixam a entender que a experiência possuída pelos empreendedores os fará adotarem o processo do *Effectuation*, independentemente da disponibilidade dos recursos possuídos pela organização.

Conforme afirma a proposição P3, a predominância do modelo de tomada de decisão irá ser cada vez mais em direção à lógica do *Causation* na medida em que a empresa cresce. Ela explica que as empresas bem-sucedidas são mais propensas a terem começado suas atividades com empreendedores adotando o modelo efetual. A mudança de raciocínio estratégico acontece à medida que se expandem ao longo do tempo. Já segundo a proposição P4, empreendedores experientes nem sempre terão sucesso adotando a lógica do *Effectuation* quando suas empresas se tornam grandes corporações.

O argumento proposto nessa tese concorda com as proposições P3 e P4 desenvolvidas por Read e Sarasvathy (2005). Contudo, defende-se que duas condições são necessárias para que as proposições P1 e P2 expliquem a propensão do empreendedor adotar o processo do *Effectuation* dentro do contexto de redes interorganizacionais de negócios: i) na medida em que o empreendedor novato se torna experiente, a sua propensão para adotar o processo do *Effectuation* acontecerá caso o conteúdo acessado nas relações interorganizacionais seja considerado redundante; ii) quando os empreendedores forem experientes, a disponibilidade de recursos relevantes reduzirá o uso de ações altamente efetuais. Estas condições fazem a experiência individual e os recursos da organização serem dimensões necessárias, mas insuficientes à explicação do processo decisório empreendedor.

Outra condição que faz o modelo desenvolvido por Read e Sarasvathy (2005), ser incompleto para explicar o processo decisório empreendedor, é porque propuseram os recursos da empresa como fator moderador do raciocínio estratégico dos empreendedores. A razão para isso, acredita-se, é porque a ausência de recursos organizacionais e pessoais é a base da lógica do *Effectuation* (SARASVATHY, 2001a). No entanto, há uma concordância sobre a estrutura organizacional e seus mecanismos de controle exercerem o papel de regular a liberdade decisória dos indivíduos em diferentes sistemas sociais (WEBER, 1946; PFEFFER; LEBLEBICI, 1977; HALL, 2004; BESANKO ET AL., 2010).

Embora *Causation* e *Effectuation* não sejam processos decisórios mutuamente exclusivos (GROEN; WAKKEE; DE WEERD-NEDERHOF, 2008), eles estão localizados em lados opostos de um *continuum*. Muitos acadêmicos acreditam que entender as similaridades e diferenças entre esses modelos, como se combinam, e de que modo essa combinação deve ser feita, são as questões chave a serem respondidas atualmente (KRAAIJENBRINK, 2012).

A combinação entre eles já foi proposta por Read e Sarasvathy (2005) no modelo apresentado na Figura 9. Entretanto, estudar o processo decisório não é tarefa fácil, pois o resultado da decisão é contingencial. As oportunidades de mercado existentes passam a ser fornecidas pelo ambiente durante a interação mútua entre os participantes da rede (KIRZNER,

1997). A propensão dos empreendedores adotarem um ou outro processo decisório deve ser, então, função do tipo de laço relacional gerado entre os atores nas redes, e pelo nível de transformação da complexidade da estrutura organizacional da empresa (Figura 10).

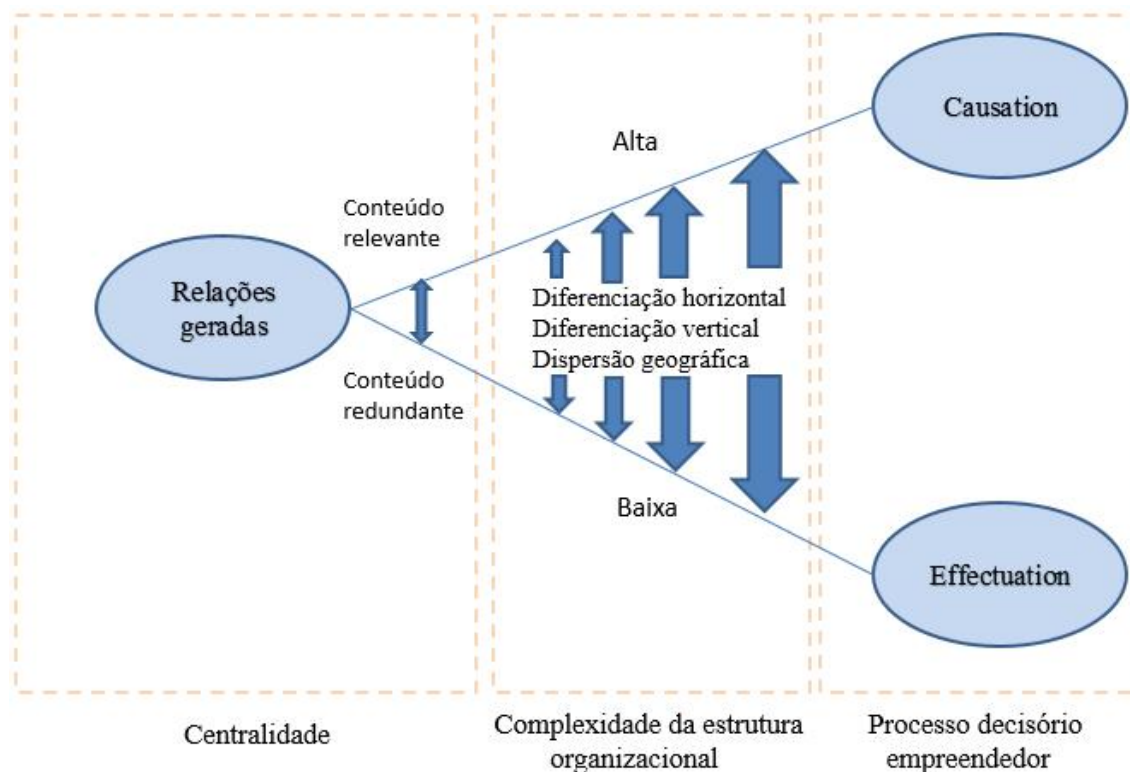


Figura 10 – Modelo conceitual do estudo.
Fonte: ELABORADA PELO AUTOR.

A ideia representada na Figura 10 é que o conteúdo acessado nas relações geradas na rede (cada relação aumenta um grau de centralidade da empresa) pode transformar a estrutura organizacional das empresas. A complexidade da estrutura organizacional torna-se fundamental para definir a propensão dos empreendedores adotarem os modelos decisórios de *Causation* e *Effectuation*.

Entretanto, nem todas as relações geradas serão importantes para promover conteúdo relevante que conduza ao crescimento da estrutura organizacional dos supermercados, o que pode pôr em dúvida a relevância de se ter alta centralidade numa rede de negócios. Com a rede particular de contatos funcionando de forma eficiente, o fluxo de recursos transferido pode elevar a complexidade da estrutura organizacional do supermercado. Como resultado, mais intensidade administrativa é gerada. Com mais pessoas e recursos para gerenciar, a noção de controle preditivo passa a ser o cerne dos sistemas organizacionais que limitam as opções de ação percebidas pelos tomadores de decisão (HODGKISON; STARBUCK, 2008).

Devido à diversidade de ativos tangíveis e intangíveis passivos de serem encontrados nas empresas, recursos podem ser “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, etc., controlados pela firma que a permita conceber e implementar estratégias que aperfeiçoem sua eficiência e eficácia” (DAFT, 1983, apud BARNEY, 1991, p. 101).

O argumento aqui apresentado suporta que a estrutura organizacional ao se tornar mais complexa, inibirá as capacidades dos empreendedores serem flexíveis, experimentarem novas ações, aceitarem abertamente as condições de risco e as perdas. Por isso, em organizações com estruturas organizacionais mais complexas, o modelo de tomada de decisão do tipo *Causation* passa a ser típico. Caso contrário, nos supermercados com uma rede particular de contatos ineficiente, acredita-se que as relações geradas promoverão o fluxo de conteúdos redundantes. Como resultado, suas estruturas organizacionais serão simples e subdesenvolvidas e os mecanismos de controle serão nulos ou pouco utilizados, justificando o uso do *Effectuation*. Quatro proposições são apresentadas para suportar este argumento.

4.2. **Proposições Específicas**

As perspectivas da centralidade e do fluxo apresentadas nesta pesquisa de tese oferecem visões diferentes, porém complementares, à questão da elevação da complexidade da estrutura organizacional de micros e pequenos supermercados que operam em redes de cooperação associativa.

Conforme a seção 2.3.1 desta tese, pela perspectiva da centralidade o que importa nos estudos de redes é a posição ocupada pelo ator. Borgatti (2010) afirma que um ator com relativa centralidade pode usufruir da maior função das redes sociais, que é receber o fluxo de informação disponível no ambiente antes que os demais atores. Freeman (1979) entende que são as relações próximas que propiciam eficiência no custo e no tempo de transmissão da mensagem, porque a distância entre o emissor e os demais atores receptores é mínima. Friedkin (1991) também concorda que os efeitos de influências transmitidos por curtas sequências de arestas numa rede têm mais imediatismo.

Krackhardt e Porter (1985), por exemplo, verificaram o efeito da demissão de funcionários em restaurantes de *fast food* sobre as atitudes daqueles que permaneceram na organização. Exploraram essa relação no contexto das estruturas de redes sociais com funcionários adolescentes. Descobriram que quanto mais próximo o funcionário que manteve

o emprego era daqueles que foram demitidos, mais satisfeitos e comprometidos com o emprego ele ou ela se tornava.

Ao estudar as práticas de relacionamento de pequenos supermercadistas com seus fornecedores, Silva Filho (2013) verificou que os relacionamentos mais próximos trouxeram vantagens aos pequenos supermercados. Os principais benefícios identificados foram entregas completas e pontuais de mercadorias, atualização de gôndolas por funcionários dos fornecedores, e o estabelecimento de política de troca de mercadorias.

Contudo, o fato da centralidade ser uma medida numérica e ao mesmo tempo genérica (BLIEMEL; MAINE, 2008), pode retornar ao pesquisador conclusões precipitadas sobre seus efeitos nos atores. Por exemplo, se um ator está localizado numa parte muito central de uma rede redundante isso pode ser um fardo, mas se ele está na mesma posição numa rede heterogênea, ele pode receber informações completamente novas e relevantes (BURT, 1992). Jen (2013) demonstrou que a centralidade do ator dentro de redes de relações pode ter diferentes efeitos sobre seu bem-estar. Se a rede de relacionamentos é conflituosa o impacto na satisfação no trabalho é negativo. Mas se a rede de atividades é desafiadora, a iniciativa de superar obstáculos tem uma relação positiva na satisfação e bem-estar.

Diferentemente da perspectiva da centralidade, ao analisar-se as redes pela perspectiva do fluxo (conforme a seção 2.3.2 desta pesquisa), o foco estará nos tipos de interação gerada pelos atores (OLIVER, 1996). Isso significa que o sucesso e o posicionamento do ator na rede dependerão, sobretudo, do tipo de relacionamento com cada outro (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Em outras palavras, esta tese considera que a posição de centralidade somente pode explicar alguma mudança na estrutura organizacional, quando analisada concomitantemente com a capacidade dos *bridging ties* e dos *strong ties* de transmitirem conteúdos relevantes.

Enquanto o foco dos *bridging ties* é estratégico (MCEVILY; ZAHEER, 1999), o foco dos *strong ties* é no enraizamento social (LAVIE, 2007). O primeiro é caracterizado por distância, infrequência de comunicação e heterogeneidade dos recursos possuídos pelos atores. No segundo, “conhecidos em comum tendem a desenvolver atributos sociais semelhantes, como educação, renda, ocupação e idade” (BURT, 1992, p. 16). Logo, indivíduos semelhantes tendem a ter atitudes parecidas.

Se considerarmos as redes de cooperação associativas como “Mercados de Fatores Estratégicos”, então, são nestes espaços que as empresas estabelecem seus laços para adquirirem recursos, capacidades e informações, bem como todas as escolhas necessárias para se tornarem competitivas (BARNEY, 1986). Com efeito, as chances de uma empresa ter

sucesso serão maiores na medida em que as relações geradas neste ambiente possuírem boa estrutura, capacidades, informação e recursos não redundantes (TIWANA, 2008).

Soh (2003) encontrou evidências de que para a empresa mais centralmente conectada e que compartilha de várias atividades com um grupo heterogêneo de atores, era mais fácil para o empreendedor obter acesso a informações sobre como os concorrentes agem e investem seus recursos, e posteriormente transformá-las em oportunidades de mercado.

Noyes (2007) verificou como a centralidade de executivos de grandes organizações norte-americanas em conselhos diretivos interconectados, afetava a aceitação ao risco e o comportamento empreendedor desses indivíduos. Como o acesso ao fluxo de informações sobre a indústria ou ambiente de mercado pode ser acessado pelo membro do conselho, o pesquisador verificou que há efeitos diretos da centralidade sobre os investimentos em novos negócios.

Bhowmick (2011) estudou em profundidade o caso de três *start-ups* desenvolvedoras de *softwares* na Nova Zelândia, que possuíam poucos recursos no início dos empreendimentos. Verificou que os empreendedores moldaram as oportunidades de negócios não porque possuíam recursos, mas por causa de informações (*feedbacks* e conhecimento) obtidas nas dinâmicas relacionais com potenciais *stakeholders*.

Greve (1995) desenvolveu o argumento de que, “o empresário aumenta a chance de conseguir informações úteis passando pouco tempo com grande número de diferentes pessoas que muito tempo com poucas” (p. 5). Confirmou a hipótese de que em fases mais avançadas dos empreendimentos, os empresários têm redes maiores e usam mais tempo para estabelecer e manter a rede de contatos, em relação a empreendedores nas fases iniciais de suas empresas.

Ao pesquisar porque o empreendedorismo é bem sucedido em algumas regiões e não em outras, mesmo que apresentem condições similares, Minitti (2005) argumentou que quanto mais empresários com expertises complementares um empreendedor observa, menos ambíguo o ambiente se torna para ele, pois “ele aprende como encontrar funcionários competentes, insumos a preços acessíveis, apoio financeiro e, mais importante, os potenciais compradores” (p. 2).

O conteúdo transmitido nas relações é benéfico para os atores que os têm e sabem como usá-los, ou ainda conhecem quem possa (BURT, 1992). Em todos os estudos citados acima, pode-se inferir que, metaforicamente falando, a rede de contatos virou para estes atores um “encanamento do mercado” (PODOLNY, 2001, p. 33), por onde fluiu importante conteúdo acessado nas relações.

Por outro lado, as empresas também desenvolvem relações baseadas em *strong ties*. Honig e Davidsson (2000) verificaram a presença de *strong ties* influenciando empreendedores em fase inicial de operação a continuarem estruturando o negócio. Essa evidência confirma o argumento proposto por Starr e Macmillan (1990) de que os *strong ties* são mais relevantes nos estágios iniciais das firmas. Contudo, não são significantes para o seu crescimento. Ao estudarem 1600 empresas alemãs, Bruderl e Preisendorfer (1998) encontraram evidências de que *strong ties* foram mais importantes à sobrevivência das firmas que para seu crescimento em vendas.

Esta incapacidade dos *strong ties* serem importantes ao crescimento das firmas pode ser explicada pelo argumento de Tiwana (2008). Ele afirma que os empreendedores que adotarem este tipo de laço possuirão uma grande capacidade de integração para implementação de ideias inovadoras, mas faltar-lhes-ia informação, capacidades e recursos estratégicos para gerar essas ideias.

Conforme (BURT, 1992, p. 12), “seja qual for a origem para fortes relações entre pessoas socialmente semelhantes, é de se esperar que os recursos e opiniões de um indivíduo serão correlacionados com os recursos e as opiniões de seu contato próximo”. Nestes termos, a redundância ocorre porque as empresas estão saturadas delas mesmas e dos seus parceiros, e os atores ficam susceptíveis a produzir informações “supérfluas e pouco originais” (MCEVILY; A. ZAHEER, 1999, p. 1138).

Laços que promovem redundância de conteúdo não contribuem efetivamente para que o empreendedor explore as oportunidades de mercado existentes, tenha acesso à informação, recursos e capacidades que circulam no ambiente. Neste caso, metaforicamente falando, as oportunidades de mercado serão vistas pelos empreendedores como “prismas” (PODOLNY, 2001, p. 58), porque servirão simplesmente como pistas deixadas por outros atores para o mercado (BHAGAVATULA; ELFRING, 2012).

Embora haja diversas atividades comuns num ambiente de rede de cooperação associativa, a heterogeneidade do conhecimento será o preditor significativo do desempenho e da inovação gerencial (RODAN; GALUNIC, 2004). Conforme afirmam Hanneman e Riddle (2005, p. 60), “os indivíduos com conhecimento técnico mais aprofundado e um conhecimento social mais diversificado são mais propensos a se envolver em esforços de inovação”.

Ao realizarem uma revisão teórica sobre como as empresas se inserem em redes de tecnologia, Bliemel e Maine (2008) afirmaram que, “laços individuais são a fonte de grande

parte de novas informações e exploração de novas oportunidades de uma empresa. A força do laço pode aumentar ou comprometer o desempenho da empresa” (p 315).

Granovetter (1985) ajudou a teorizar o porquê do fato de pessoas se mostrarem potencialmente empreendedoras em seus países de origem podem desenvolver esse potencial em países estrangeiros. O segredo é que os laços familiares, enquanto fonte de coesão e redundância, podem impedir a capacidade empreendedora no país de origem, enquanto o mesmo não ocorre em outro país (SWEDBERG, 2004).

McEvily e Zahee (1999) estudaram empresas inseridas em programas de desenvolvimento econômico, ricos em possíveis fontes de informações relevantes. Confirmaram a hipótese de que a não redundância na rede influencia positivamente na aquisição de capacidades competitivas. Baum, Calabrese e Silverman (2000) também demonstraram que alianças formadas por firmas heterogêneas tiveram impacto positivo no desempenho financeiro (geração de receita) das firmas e nas suas capacidades de inovação (registro de patentes).

Sendo o *bridging tie* o laço com o potencial de promover acesso a conteúdo relevante (TIWANA, 2008; BORGATTI, 2010), pode-se inferir que cada vez que uma empresa realiza novos contatos por meio deste laço, significa que ela adquiriu uma centralidade que lhe permitiu mais autonomia para trânsito na rede, e acesso a novas informações sobre oportunidades de mercado, capacidades, recursos, etc. (cf. Figura 10, p. 89).

Dado que pela perspectiva econômica da firma, o objetivo principal da empresa é a geração de lucros e maximização do retorno para os acionistas (JENSEN, 2001), os empreendedores buscarão na rede mais e mais relações que promovam heterogeneidade de conteúdo. Conforme Greve (1995), essa busca deve ocorrer em todas as fases de crescimento das empresas, satisfazendo diferentes propósitos. Porque, segundo ele, “em cada etapa do seu crescimento ela deve precisar de diferentes recursos” (p. 1). Isso reforça o caráter estratégico do laço *bridging* (MCEVILY; ZAHEER, 1999).

A forma com que a organização se relaciona com o ambiente, bem como “os padrões atuais de relações interpessoais geralmente chamados de estrutura da empresa, são o resultado cumulativo de uma série de adaptações aos estímulos ambientais” (BESANKO ET AL., 2010). A relação entre recursos da firma e transformação organizacional já vem sendo feita pela literatura desde a década de 1960 (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980), já que sua oferta “provoca alterações na estrutura ao longo do tempo, forçando adaptações organizacionais, tais como fusão de departamentos, mudança do local da tomada de decisão,

introdução de novos processos, e assim por diante” (p. 10). Isso significa que acesso a recursos conduz a elevação na complexidade da estrutura organizacional.

Na perspectiva econômica de Coase (1937) sobre a natureza da firma, as empresas se tornam grandes quando transações adicionais são organizadas pelo empreendedor. Se os *bridging ties* têm o potencial de fazer a organização ampliar seus contatos economicamente relevantes na rede, a estrutura organizacional cresce porque mais conteúdos relevantes foram adquiridos. A gestão dos recursos e informações acessados pode exigir modificações nas atividades organizacionais das empresas, como por exemplo, na divisão e distribuição do trabalho (dispersão horizontal), nas tarefas ou nas posições hierárquicas ocupadas (dispersão vertical), e/ou ainda na criação de novas unidades de negócios (distribuição geográfica).

Foi demonstrado na seção 2.1 dessa pesquisa, que a partir do acirramento da competição no setor de supermercados na década de 1990, e da mudança de padrão de consumo das pessoas, os empreendedores de micros e pequenos supermercados tiveram de adaptar a estrutura física de suas lojas, criar departamentos para oferecer mais diversidade de produtos, contratar funcionários e oferecer serviços diversificados para garantir a satisfação dos clientes.

Embora a proximidade nas relações e a força do laço sejam dois importantes mecanismos que as empresas usam para mobilizar informação e recursos (GRANOVETTER, 1985), acredita-se que os *bridging ties* sejam mais importantes para explicar como a estrutura organizacional dos supermercados pode se tornar mais complexa, na medida em que ganham centralidade em redes de negócios.

P1. A centralidade contribuirá para elevar a complexidade da estrutura organizacional dos supermercados quando as relações próximas forem conduzidas por *bridging ties*;

P2. A centralidade não contribuirá para elevar a complexidade da estrutura organizacional dos supermercados quando as relações próximas forem conduzidas por *strong ties*.

As organizações iniciam suas atividades com poucos produtos, serviços e funções numa única localização (SILVA, 1985). Neste estágio de desenvolvimento, pouco planejamento e treinamento de funcionários são realizados (MINTZBERG, 1979). Na grande maioria das MPEs os indivíduos não utilizam nenhuma forma de análise de dados para tomada de decisão

(LIMA; IMOIANA, 2008), “sendo que o gerenciamento nestas empresas muitas vezes é feito de forma intuitiva” (p. 29). Por isso, o modelo de configuração mais adequado as MPEs é a estrutura organizacional simples (SILVA, 2004).

Apesar de o esforço despendido para um dia estruturar a sua organização, o dirigente da pequena empresa trabalha muito mais com base em expectativas (PADULA; VADON, 1996). E devido aos efeitos provocados pelas características da estrutura simples, ele “não tem tempo e nem desprendimento para exprimir claramente a natureza exata de suas necessidades” (p. 33).

Diferentemente das grandes empresas, em que o planejamento é realizado a partir do esforço coletivo, nas pequenas empresas de supermercado brasileiras o controle geralmente é familiar (BNDES, 1996), sendo o próprio empreendedor muitas vezes o responsável pelo comportamento estratégico da firma (missão, visão, políticas), acesso e processamento das informações ambientais (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003).

Conforme Minniti (2005), quando o ambiente de negócios não é transparente – visto pelo empreendedor como um prisma (PODOLNY, 2001) – a definição das tarefas a serem realizadas fica confusa. E por causa das incertezas o empreendedor não pode assumir que conhece como estruturar sua tomada de decisão. Mintzberg (2001) tem sua opinião sobre o processo de planejamento em empresas de estrutura simples.

“[...] a criação da estratégia, naturalmente, é responsabilidade do executivo principal e o processo tende a ser altamente intuitivo, com frequência, orientado para a procura agressiva de oportunidades. Não é de surpreender, portanto, que a estratégia resultante tenda a refletir a visão implícita de que o executivo principal tem do mundo, muitas vezes uma extrapolação de sua personalidade” (p. 232).

Devido a estrutura organizacional das MPEs favorecer a centralização das decisões na pessoa do proprietário (LAKATOS, 1997), o gerenciamento muitas vezes é feito intuitivamente (LIMA; IMOIANA, 2008), de forma impulsiva (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997), adaptada as condições do mercado (BARBOSA; TEIXEIRA, 2003), e com influência do comportamento individual do empreendedor (KICKUL; GUNDRY, 2002).

Ao realizar uma revisão de literatura sobre o processo de crescimento e desenvolvimento de empresas de pequeno porte, Padula e Vadon (1996) resumiram as preocupações dos gestores de empresas em fase inicial e de sobrevivência, como sendo eminentemente a aquisição de recursos estratégicos (financeiros, humanos, tecnológicos), para somente em seguida desenvolverem sistemas operacionais e de gestão. Read e Sarasvathy (2005) também concordam que na fase inicial do empreendimento, os

empreendedores adotam a postura de criar um mercado ou produtos em conjunto com demais *stakeholders*, porque sozinhos eles não têm os meios para isso.

Defende-se nesta pesquisa que, enquanto existirem poucos recursos circulando dentro dos supermercados, não haverá motivos para promover transformação da estrutura organizacional. As formas de coordenação e controle serão relativamente simples e a necessidade de uma gestão apurada das atividades internas não será necessária. Em muitas situações, até mesmo a confiança substitui a necessidade de implementação de controles formais nas relações interorganizacionais entre MPEs (ANTONCIC, 2001).

Operando por meio de subsistemas de gestão organizacional simples, como políticas e objetivos não explícitos, e havendo inexistência de planejamento estratégico ou operacional (PADULA; VADON, 1996), os aspectos importantes da lógica intuitiva serão preservados durante o processo de tomada de decisão, como o uso da imaginação, por exemplo (READ; SARASVATHY, 2005).

Essa capacidade elevada de agência somente é possível, porque um único indivíduo exerce controle sobre a organização, impondo sua visão de direção à firma (MINTZBERG; WATERS, 1985). Aqui, o empreendedor é o indivíduo elaborador e realizador da estratégia, com isso, “as pressões de metas, objetivos e intenções articuladas entre diversas mentes são relaxadas” (p. 260). Diferentemente das grandes organizações, as preferências a respeito dos possíveis resultados em empresas de estrutura simples, confundem-se com aquilo que o próprio sócio fundador deseja, já que consenso não se faz necessário.

Nas organizações pequenas e/ou recém-criadas cujas estruturas são simples, torna-se mais fácil implementar estratégia empreendedora com características emergentes, que em organizações com muitos controles (MINTZBERG; WATERS, 1985). Acredita-se que nas pequenas organizações a capacidade de o empreendedor ser flexível é maior, porque como “a visão do líder é pessoal, ela pode ser mudada completamente. Já que o formulador é o implementador da estratégia, ele pode reagir rapidamente ao *feedback* sobre ações passadas ou a novas oportunidades ou ameaças no ambiente” (p. 261).

Essa capacidade de adaptação e flexibilidade de ação em pequenas empresas com estrutura simples e visão contida na cabeça do empreendedor, é completamente concernente com a posição do *Effectuation* de que o planejamento é contingencial, onde o empreendedor escolhe caminhos que possibilitem a mudança na estratégia quando necessário (READ; SARASVATHY, 2005). Em empresas pequenas com estrutura simples a agência do empreendedor é constante (MINTZBERG; QUINN, 1996), assim como é no modelo do *Effectuation* (SARASVATHY, 2001a).

Em pequenas empresas a ausência de comprometimento com procedimentos formais dar-se porque o empreendedor faz o que tem capacidade de fazer, e não o que a previsão diz sobre o que deve ser feito (READ; SARASVATHY, 2005). Numa situação de dispor de poucos recursos, a implementação da lógica do *Effectuation* é a mais provável, “simplesmente porque os recursos necessários para implementar a lógica racional não existem” (READ; SARASVATHY, 2005, p. 57). Logo, os empreendedores decidem a priori o quanto estão dispostos a perder (SARASVATHY; KOTHA, 2001). Como eles têm pouco a perder tomando decisões erradas, a aceitação ao risco também é elevada (SARASVATHY, 2001a).

A relação entre ausência de recursos e adoção de lógica intuitiva tem motivado a crença que, a cada dia, os empreendedores emergentes são orientados pelo sentimento do que podem fazer com os recursos existentes, pela intuição e valores pessoais (SARASVATHY, 2001a). Ou seja, de que está na cabeça do empreendedor o resultado emergente das ações (ANDRADE, ALYRIO; MACEDO, 2004). Com efeito, não há nada mais subjetivo que administrar uma empresa baseando-se em ideologia, sentimento e emoções, valores pessoais (SIMON, 1947), e criatividade (BUCHANAN; VANBERG, 1991), o que torna a tomada de decisões mais intuitiva e próxima das premissas do *Effectuation* (SARASVATHY, 2001a).

Pela lógica do *Effectuation*, os empreendedores quando iniciam uma nova organização não analisam as variáveis que possam provocar impacto sobre seus negócios. Eles também não têm compromisso definido com um produto em específico ou com objetivos em particular, só têm o desejo de iniciar o negócio (SCHÜTER ET AL., 2011). As crenças a respeito das relações de causa e efeito são um tipo de decisão que possuem importância estratégica, não ocorrendo em situações operacionais (THOMPSON, 1967). Nestas condições, os indivíduos se apoiam na não linearidade para tomar suas decisões, e pequenas diferenças em relação a uma ideia original podem alcançar grandes proporções (ANDERSON; DODD; JACK, 2012).

Desta forma, mesmo que os tomadores de decisão se tornem *experts* no tempo, como afirmam Read e Sarasvathy (2005), defende-se que as preferências dos empreendedores de micros e pequenos supermercados para que adotem a lógica do *Effectuation* vão aumentar, somente se seus empreendimentos mantiverem uma estrutura organizacional simples.

Logo, a terceira proposição desta pesquisa afirma que:

P3. Supermercados com estruturas organizacionais simples terão empreendedores mais propensos a adotar o modelo decisório do *Effectuation*;

As organizações crescem e se desenvolvem quando acumulam capital (SILVA, 1985) e recursos intangíveis (BARROSO; GOMES, 1999; UHRY; BULGACOV, 2003; AARSTAD; SELART; TROYE, 2011; DANTAS; BELL, 2011). Com efeito, uma gestão eficiente de recursos requererá diferenciação de funções e mecanismos de controle por meio de uma elaborada rede de regras e procedimentos (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980). Logo, as estruturas organizacionais tornam-se mais complexas porque mais departamentos são criados e mais pessoas são treinadas (crescimento horizontal), mais níveis hierárquicos e títulos de cargos são gerados (crescimento vertical), e mais filiais são abertas (distribuição geográfica) (HALL, 2004).

Pesquisa realizada por Sonza e Ceretta (2008) verificou a relação entre tamanho e eficiência em supermercados de diferentes portes. Eles demonstraram evidências de que lojas com maior estrutura (área de vendas, número de funcionários e *check outs*) são as mais eficientes na geração de receita bruta, e que as lojas de médio porte têm vantagem neste aspecto em relação às de pequeno porte.

Conforme Padula e Vadon (1996, p. 35), “o próprio sucesso da empresa cria novos conjuntos de problemas e desafios para sua sobrevivência. (...) principalmente por causa do seu crescimento em tamanho e complexidade das atividades”. Essa afirmação é concernente com o argumento desenvolvido por Greiner (1972), sobre as fases de crescimento da empresa. Ele afirma que embora as organizações pequenas possam passar pelas suas fases iniciais de existência, com o empreendedor utilizando estilos de gestão como criatividade e direção centralizada, empresas em fase de expansão terão de superar a demanda de mecanismos de controle para continuarem crescendo.

Conforme Hall (2004), organizações complexas contêm muitas subpartes, logo, devem estipular normas para o controle e a coordenação de atividades. Nos estudos sobre as subsidiárias de empresas multinacionais (uma questão de distribuição geográfica), por exemplo, existe uma corrente teórica que defende a restrição à liberdade decisória imposta pela matriz sobre a filial (BIRKINSHAW, 1994).

Barreto e Picchiali (2013) afirmam que com o crescimento da estrutura organizacional, a complexidade hierárquica (crescimento vertical) e a flexibilidade da tomada de decisão passam a ter uma relação inversa. Gonçalves (1997) defende que a unidade de comando e amplitude de controle foram uma forma de desenho organizacional que prevaleceu por mais de meio século, contudo, não são mais úteis hoje. Possivelmente porque em organizações com excessiva estrutura de divisão de trabalho e hierarquia, há muita ordem e formalização

influenciando no processo de tomada de decisão, o que limita, segundo Brown e Eisenhardt (2004), a capacidade de desenvolvimento de artefatos numa velocidade elevada.

A relação entre crescimento da firma e desenvolvimento organizacional (incluindo a utilização de mecanismos de controle gerencial) já foi proposta por diversos autores. Greiner (1972) identificou os problemas e estilo de gestão em cinco fases pela qual a organização passa desde a criação até atingir a maturidade. É na fase de sucesso onde ela passa por uma crise de controle que deve ser superada pela coordenação de atividades. Tabatoni e Jarniou (1975) desenvolveram o conceito de sistema de gestão, que exprime divisão do trabalho, coordenação e orientação para integração de atividades entre departamentos para alcance dos objetivos organizacionais. Wilken (1979) afirmou que durante a fase da motivação para iniciar o empreendimento, não há mecanismo de controle porque não há recursos, mas na fase seguinte já existe busca de acordos comerciais e planejamento detalhado do negócio. Flamholtz (1986) desenvolveu um modelo de desenvolvimento organizacional que serve de guia as empresas em seu processo de transição em direção a um estilo de gestão mais profissional, o que inclui adotar procedimentos formais para planejamento e controle. Esses autores corroboraram inclusive para o desenvolvimento de metodologias de consultoria empresarial para MPEs na década de 1990 (PADULA; VADON, 1996).

Dado que as organizações com estruturas maiores possuem mais recursos para administrar, quando se aumenta o controle durante a implantação de um sistema gerencial, aspectos típicos do modelo do *Effectuation* – como a flexibilidade, por exemplo – podem ser afetados (IGNATIADIS; NANDHAKUMAR, 2007).

Notícias publicadas em periódicos não acadêmicos de *management*, confirmam a afirmação de Sarasvathy (2004) de que o excesso de regras e formalização se torna uma barreira ao empreendedorismo inovador, logo, uma barreira ao *Effectuation*. A revista eletrônica *businessweek.com* apresentou nas edições de maio de 2006 e junho de 2007 matérias com entrevistas de CEOs da empresa 3M, onde fica evidente que a experiência possuída pelos gestores e os recursos disponibilizados pela companhia favorecem o surgimento e desenvolvimento de artefatos. Contudo, quando a coordenação e os mecanismos de controle da estrutura organizacional (no caso por meio de implantação de sistemas de gestão de qualidade total) emergiram, houve uma desaceleração no processo de inovação.

Conforme Hall (2004, p. 48), “a complexidade de uma organização exerce efeitos importantes sobre o comportamento de seus membros”. Outras pesquisas já demonstraram que o crescimento da estrutura organizacional provoca redução na liberdade e na flexibilidade dos empreendedores.

Ao desenvolverem as tipologias de estratégias deliberadas e emergentes, Mintzberg e Waters (1985) relembram que suas pesquisas anteriores, realizadas em organizações da cadeia do varejo alimentar e da indústria de roupas íntimas femininas, encontraram evidências de que na medida em que as organizações cresceram e se tornaram mais formais, as visões de futuro dos gestores ficaram racionais (planejadas e programadas) e a flexibilidade e capacidade de adaptação organizacional as contingências ficaram cada vez menos em evidência.

Tasic e Andreassi (2008) estudaram o caso da empresa de tecnologia 'Buscapé', que compara preços de produtos à venda pela *internet*. Usaram a descrição dos eventos que ocorreram na empresa desde o seu início como a unidade de análise da pesquisa. Verificaram que os acontecimentos que envolveram o processo de tomada de decisão no início das atividades da empresa foram explicados pela lógica do *Effectuation*. Na medida em que a empresa cresceu em termos de tamanho, a racionalidade causal tornou-se mais evidente nos processos de tomada de decisão.

No mundo real, a racionalidade plena e objetiva não é efetivamente alcançada em função da incapacidade humana de conceber todas as consequências relacionadas a todas alternativas de ação possíveis (SILVEIRA, 2008). Por isso, somente é possível o acesso a uma parcela de resultados das alternativas (SIMON, 1965). Com efeito, empresas com estruturas organizacionais maiores buscam influenciar a racionalidade do comportamento dos indivíduos, ajustando suas condutas a um sistema integrado de regras, normas, diretrizes que gerem uma visão panorâmica das alternativas comportamentais disponíveis (SILVEIRA, 2008). Com isso, elas asseguram que as decisões individuais ocorrerão baseadas em visões de futuro causais (READ; SARASVATHY, 2005), guiadas por premissas ou pressupostos sobre as questões que se colocam.

Dentre as diversas formas de controle que a organização exerce sobre os indivíduos, o planejamento – como forma de programas, calendários, orçamentos – tem um propósito claro de “servir de mídia inicial para comunicar as intenções da estratégia e para controlar os interesses individuais, na medida em que uma direção comum é mais importante que o livre arbítrio individual” (MINTZBERG, 1994, p. 112-113). Para o citado autor, a razão mais óbvia de se utilizar o planejamento é para garantir que todos na organização caminhem na mesma direção, reduzindo o poder dos gestores sobre a capacidade de experimentar e ser flexível durante a elaboração de estratégias.

Diferentemente da empresa de estrutura simples com decisões centralizada no empreendedor, Mintzberg e Waters (1985) afirmam que numa situação onde muitos funcionários participam do processo de elaboração visão de futuro da firma, a ampliação da

distância entre formulação e implementação da estratégia, “faz surgir um sistema amplo de comprometer e procedimentos em forma de planos, programas e controles elaborados de forma hierárquica” (p. 261).

Conforme Read e Sarasvathy (2005), quando os gestores mantêm o curso do que deve ser feito para maximização dos recursos adquiridos, isso caracteriza uma ação do *Causation*. Zahra (1996) verificou que o excesso de controle formal é um desincentivo ao desenvolvimento do intra-empendedorismo. Em outras palavras, a coordenação e o controle desestimulam a liberdade de colocar em prática as melhorias de processos, produtos e serviços em resposta às oportunidades que foram identificadas.

Pesquisas demonstraram que banqueiros se concentram nas metas e objetivos traçados pela organização, controlando os riscos com problemas estruturados e evitando situações onde assumissem altas responsabilidades. No experimento realizado por Sarasvathy, Simon e Lave (1998), os indivíduos apresentaram vários métodos para controle de riscos financeiros, mas praticamente nenhuma medida para elevar os lucros, sinalizando que a primeira intenção foi reduzir o problema e conseqüentemente os riscos incorridos nas tomadas de decisão.

A evidência de baixa predisposição frente ao risco corrobora com o princípio do *Causation*, de que os empreendedores tentam maximizar as oportunidades de mercado, mas sem incorrerem em riscos que podem levar a resultados desastrosos (READ; SARASVATHY, 2005). É o que Kahneman e Lovallo (1993) chamam de “escolhas tímidas”. A incerteza sobre os resultados das decisões faz a interpretação de aceitação ao risco ser decrescente em relação aos possíveis ganhos. Com isso, a percepção de risco passa a favorecer mais a inação (*status quo*) que a ação, já que as desvantagens da mudança são avaliadas como possíveis perdas.

A estrutura organizacional (na concepção weberiana) é um mecanismo de perspectivas e prescrições para que os indivíduos sejam competentes e para que as empresas obtenham *performance* satisfatória, o que implica influenciar a liberdade decisória (WEBER, 1946; HALL, 2004; BESANKO ET AL., 2010). Com efeito, à liberdade individual para usar qualquer forma de tomada de decisão que não seja racionalmente preditiva (instinto, *insight* ou intuição), pode ser reprimida dentro das organizações pela estrutura organizacional.

Embora a lógica racionalmente causal não possa ser assumida como sendo única e exclusiva num processo de tomada de decisão (SARASVATHY, 2001a; HODGKINSON; STARBUCK, 2008; PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2012), defende-se que com o crescimento da estrutura organizacional o raciocínio causal passa pelo interior da firma (SARASVATHY; KOTHA, 2001), “quebrando determinadas metas em submetas para tarefas específicas individuais” (p. 7).

Uma das funções da estrutura organizacional é evitar comportamento aleatório (HALL, 2004), logo, o micro e pequeno empreendedor do setor de supermercados não terá motivos para usar o processo do *Effectuation* quando a empresa crescer. Consequentemente a tensão entre criatividade (*Effectuation*) e eficiência (*Causation*) será direcionada para o processo do *Causation*, acredita-se.

Assim, a quarta proposição de investigação desta de tese afirma que:

P4. Supermercados com estruturas organizacionais mais complexas terão empreendedores mais propensos a adotar o modelo decisório do *Causation*.

Desenvolvidas a argumentação e as proposições específicas, apresenta-se um quadro resumo do desenho da pesquisa (Quadro 3). Destaca-se que a pergunta de pesquisa e os objetivos são análogos ao conjunto de proposições apresentadas.

Pergunta de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Proposições Específicas
Como a centralidade em redes de negócios contribui para elevar a complexidade da estrutura organizacional de supermercados e como essa mudança afeta o processo decisório empreendedor?	Analisar a contribuição da centralidade em redes de negócios, na elevação da complexidade da estrutura organizacional de supermercados e os possíveis efeitos dessa mudança no processo decisório empreendedor.	Analisar como a estrutura organizacional dos supermercados se torna complexa na medida em que ganham centralidade em redes de negócios;	P1. A centralidade contribuirá para elevar a complexidade da estrutura organizacional dos supermercados quando as relações próximas forem conduzidas por <i>bridging ties</i> ; P2. A centralidade não contribuirá para elevar a complexidade da estrutura organizacional dos supermercados quando as relações próximas forem conduzidas por <i>strong ties</i> ;
		Analisar os possíveis efeitos das mudanças da estrutura organizacional na propensão dos empreendedores adotarem os processos decisórios do <i>Causation</i> e do <i>Effectuation</i>	P3. Supermercados com estruturas organizacionais simples terão empreendedores mais propensos a adotar o processo decisório do <i>Effectuation</i> ; P4. Supermercados com estruturas organizacionais mais complexas terão empreendedores mais propensos a adotar o processo decisório do <i>Causation</i> .
		Mapear a ocorrência de <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> em redes de negócios.	

Quadro 3 – Matriz de delineamento teórico.
Fonte: ELABORADA PELO AUTOR.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem o objetivo de descrever o caminho percorrido pelo pesquisador na realização da pesquisa científica. A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo (Bruyne, HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991). O Quadro 4 resume os principais conceitos, autores, dimensões e formas de análise utilizadas nesta pesquisa.

Conceitos	Autores	Dimensão de análise	Formas de análise
Centralidade	Freeman (1979); Wasserman e Faust (1994)	Grau	Levantar o número de relações geradas pelos supermercados selecionados durante suas trajetórias em redes.
Laços Relações	Burt (1992) Granovetter (1973)	<i>Bridging ties</i> e <i>Strong ties</i>	Analisar como os empreendedores percebem a relevância ou redundância do conteúdo acessado nas relações interorganizacionais.
Complexidade da Estrutura Organizacional	Hall (2004)	Diferenciação vertical, Diferenciação horizontal e Dispersão geográfica	Analisar a contribuição de cada relação gerada na elevação da complexidade da estrutura organizacional dos supermercados.
Processo Decisório	Sarasvathy (1998, 2001a, 2001b)	<i>Causation</i> E <i>Effectuation</i>	Identificar o tipo de modelo decisório predominante no tempo.

Quadro 4 - Referência teórica.

Fonte: ELABORADO PELO AUTOR.

5.1. Método de Pesquisa e Posição Epistemológica

O método é fundamental à resposta do problema. Após a formulação do problema de pesquisa, o pesquisador deve elaborar um projeto que defina claramente como ele coletará e analisará os dados. Dada a novidade do tema adotado neste estudo – adoção dos processos decisórios dos tipos *Effectuation* e *Causation* em ambientes de redes de negócios interorganizacionais – a técnica utilizada foi a de métodos mistos.

Seguindo a orientação metodológica de Tashakkori e Teddlie (1998, p. ix), método misto é “a combinação de abordagens qualitativas e quantitativas na metodologia de um estudo”. Essa combinação de métodos tem sido chamada de “terceiro movimento metodológico” (TASHAKKORI; TEDDLIE, 2003, p. 5). É uma maneira intuitiva de fazer pesquisa para explicar eventos do nosso cotidiano (CRESWELL; PLANO CLARK, 2011). Por exemplo, comentaristas políticos fazem a contagem dos votos de uma eleição, e depois comentam sobre a história individual do candidato; economistas descrevem a evolução da

taxa básica de juros nos últimos meses, e depois comentam sobre seu impacto na vida da população; comentaristas de eventos esportivos descrevem uma partida de futebol de maneira linear, e depois comentam a jogada individualmente destacando a qualidade dos jogadores. Todos estes profissionais estão utilizando dados qualitativos e quantitativos para explicar diversos momentos da sociedade.

A combinação desses métodos foi bastante utilizada nas ciências sociais na primeira metade do século 20 (MANDY ET AL., 2015), tornando-se novamente popular nos últimos 25 anos (CRESWELL, 2015). A década de 1980 marcou a sua segunda fase de popularidade e, atualmente, é chamada de “terceiro paradigma” (TASHAKKORI; TEDDLIE, 2010). Os trabalhos demonstrados a seguir utilizaram essa abordagem.

Dasgupta (2015) descreveu sua jornada de pesquisador que adota estudos de casos, como estratégia de pesquisa, e destacou a utilização de métodos mistos como forma de estender os resultados da pesquisa qualitativa. Outros autores se preocuparam em desenvolver um conjunto de diretrizes para conduzir pesquisas por métodos mistos em sistemas de informação (VENKATESH; BROWN; BALA, 2013).

Na economia, Van der Putten et al., (2015) utilizaram *surveys* e entrevistas semiestruturadas para estudar fatores que auxiliam na tomada de decisão para a introdução de vacinas em países de baixa e média renda, considerando o impacto econômico desta ação. No gerenciamento esportivo, Vos, Breesch e Scheerder (2012) utilizaram abordagem quantitativa para estimar o número de trabalhadores informais em eventos esportivos em Flanders (Bélgica), e em seguida, a abordagem qualitativa para entender os motivos que levam os indivíduos a se voluntariarem. Consideraram os impactos dos encargos fiscais e contribuição de segurança social como as principais causas para o trabalho não declarado pelos clubes.

Num estudo sobre comunicação organizacional, Pazos, Chung e Micari (2013) utilizaram um *design* metodológico de entrevistas com profissionais de TI de uma empresa de médio porte do Meio-Oeste americano, seguida de *surveys* com profissionais de três grandes empresas de TI, para investigar o uso de mensagens instantâneas no suporte a tarefas de colaboração e conflito em tomadas de decisão. Sonenshein, Decelles, Dutton (2014) realizaram entrevistas para entender como indivíduos que apoiam questões ambientais percebem seus recursos possuídos e suas *performances* acerca deste tema. Na fase quantitativa geraram três perfis de indivíduos que apoiam estas causas e os relacionaram com simulações de situações reais.

Para muitos pesquisadores, enquanto a capacidade de se generalizar resultados é perdida nos métodos qualitativos, o entendimento do indivíduo (isoladamente) é perdido na pesquisa

quantitativa (CRESWELL; PLANO CLARK, 2011). Logo, ao se coletar e analisar duas formas de dados em um único estudo, “os vieses inerentes a qualquer método poderiam neutralizar ou cancelar os vieses de outros métodos” (CRESWELL, 2007, p. 33).

Embora os resultados de uma etapa qualitativa possam ser generalizados por meio da fase quantitativa e as múltiplas visões de mundo resultem num melhor entendimento dos problemas de pesquisa (CRESWELL; PLANO CLARK, 2011), existem alguns desafios no uso de métodos mistos. Uma ampla coleta e análise de dados é um esforço que consome tempo e recursos. Mas segundo Venkatesh, Brown e Bala (2013), os maiores desafios ocorrem durante o processo de integração dos dados. O grau de integração pode ser influenciado pela sequência de coleta de dados, que “pode ocorrer em todo ou em diferentes fases do processo de pesquisa” (WOOLEY, 2009, p. 7).

A sequência de coleta e análise de dados adotada nesta pesquisa (Figura 11) é chamada de estratégia exploratória – sequencial (CRESWELL, 2007). Ela divide-se em duas fases. A primeira caracteriza-se por ser de abordagem qualitativa e de nível exploratório. Embora diversos pesquisadores já tenham desenvolvido os princípios teóricos de *Effectuation* e *Causation*, o caráter exploratório dessa tese decorre do fato desses processos decisórios não terem sido estudados em redes de negócios interorganizacionais (conforme apresentado na justificativa dessa tese, seção 1.3).

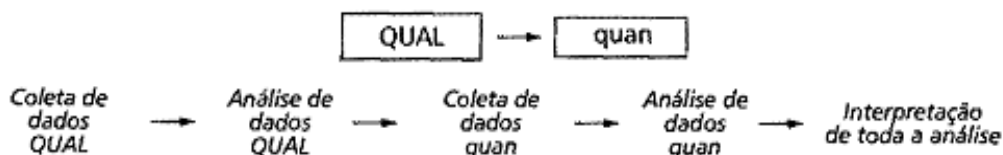


Figura 11 – Projeto exploratório sequencial.
Fonte: CRESWELL (2007, P. 216).

A pesquisa exploratória é realizada quando pouco se inferiu sobre um tema ou uma população, o que torna difícil formular pressupostos ou hipóteses mais robustas para responder um problema (CRESWELL, 2007). Com efeito, na fase exploratória dessa pesquisa não há preocupação com a medição objetiva e a quantificação dos resultados, e sim obter com maior precisão dados descritivos das dimensões de análise antes de se chegar a uma abordagem conclusiva (MALHOTRA, 2001).

A utilização da pesquisa qualitativa nos trabalhos acadêmicos já está legitimada, e a sua defesa quanto ao rigor como abordagem de pesquisa não se faz necessária (CRESWELL,

2007). Contudo, justificar a sua escolha enquanto método sim. A primeira etapa desta tese incorpora os elementos centrais da pesquisa qualitativa: i) a pesquisa foi realizada no ambiente natural do tomador de decisão, ou seja, no próprio supermercado; ii) a seleção de empresas utilizada foi pequena, já que não é objetivo da pesquisa qualitativa generalizar resultados baseados na amostragem; iii) o pesquisador buscou valorizar a visão de mundo dos indivíduos pesquisados; iv) buscou-se o esclarecimento das questões ainda não suficientemente tratadas, o que revela um caráter exploratório.

Como geralmente a pesquisa exploratória leva a uma fase conclusiva (MALHOTRA, 2001), a Figura 11 demonstra a análise dos resultados da etapa exploratória fornecendo elementos para uma melhor compreensão do problema, permitindo o pesquisador avançar para a utilização do método quantitativo, e com isso generalizar os resultados para uma determinada população.

A segunda fase desta pesquisa se caracteriza por ser de nível descritivo e causal. Uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática (ANDRADE, 1998). Ela descreve as características de determinada população (idade, sexo, renda, nível de escolaridade), mas também pode registrar suas percepções, opiniões e atitudes sobre um determinado tema (GIL, 2007).

Já o tipo de pesquisa causal é usado para se obter evidências de relações de causa e efeito entre variáveis independentes e dependentes (CRESWELL, 2007). Por meio da abordagem quantitativa, os pesquisadores buscam exprimir as relações de causalidade entre variáveis para tratarem dos fenômenos pesquisados. Nesta fase da pesquisa, a coleta de dados estruturada é recomendada.

Embora a pesquisa qualitativa tenha por princípio a subjetividade na interpretação dos resultados e não seja comum o uso de técnicas estatísticas, ela não é livre de tensões (CRESWELL, 2007). Se de um lado ela conduz o pesquisador para uma interpretação ampla da realidade, por outro lado ela pode conduzir para uma abordagem mais estreitamente definida, positivista e pós – positivista com observação empírica e verificação de teorias (CRESWELL, 2007).

A posição epistemológica dessa tese não pode ser considerada interpretativista. O motivo é que o modelo conceitual desenvolvido (Figura 10, p. 89) denota relações de causalidade entre as dimensões de análise utilizadas. A posição epistemológica do pós-positivismo introduziu a questão do qualitativo na sua metodologia de pesquisa, trazendo questões relevantes das ciências sociais e sociologia que não podiam ser medidas

quantitativamente (TREVISAN, 2006). Assim, a pesquisa aqui desenvolvida está contida na epistemologia pós-positivista.

A próxima seção apresenta as etapas percorridas na fase qualitativa.

5.2. Fase Qualitativa

5.2.1. Estratégia de Pesquisa

Para explorar as proposições desenvolvidas na fase qualitativa desse estudo, o pesquisador adotou o estudo de caso como estratégia de pesquisa. O estudo de caso tornou-se um dos caminhos mais comuns para se realizar pesquisas qualitativas (STAKE, 2000), porque permite ao pesquisador explorar um processo em uma ou em várias organizações em profundidade durante um período de tempo prolongado (GODOY, 2006; CRESWELL, 2007). É uma boa estratégia quando se procura responder às questões do tipo ‘como’ e ‘por que’ alguns fenômenos acontecem (YIN, 2006). Outras considerações também são relevantes para justificar sua utilização: a) o pesquisador ter pouco controle sobre os eventos de interesse, e o foco ser em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2006); b) o pesquisador querer cobrir questões contextuais porque considera que são relevantes ao fenômeno em estudo (YIN, 2003).

Um caso é definido como “algum tipo de fenômeno que ocorre num contexto de fronteiras fechadas. O caso é de fato a unidade de análise da pesquisa” (MILES; HUBERMAN, 1994, p. 25). Nessa tese, o caso de interesse é a contribuição da centralidade de micros e pequenos supermercados em redes de negócios, no processo de tomada de decisão empreendedora.

Para Godoy (2006), o que define o estudo de caso não é a técnica empregada, mas o tipo de questão que esta estratégia responde, onde o foco de interesse não é o indivíduo em si, mas a dinâmica das relações, a forma como ocorrem os processos. Donato (2011) utilizou este argumento em sua tese de doutorado quando trabalhou com estudo de caso indutivo para descrever como se desenvolveram, no setor de refrigerantes no Estado do Ceará, os processos de criação de duas empresas e de suas estratégias competitivas.

Tasic (2007) utilizou estudo de caso em sua dissertação de mestrado ao estudar como alguns empreendedores decidem agir em direção a construção de novos empreendimentos, sem objetivos definidos e sob situação de incerteza. Para ele, o desafio de se identificar os processos e princípios subjacentes à construção de um artefato, pode ser superado pelo estudo de caso.

Outras pesquisas que estudaram os princípios do *Causation* e do *Effectuation*, também utilizaram estudo de caso como estratégia de pesquisa. Sarasvathy e kotha (2001) utilizaram estudo de caso em profundidade para testar as hipóteses destes processos decisórios numa empresa especializada em *download* de vídeo pela internet. Bhowmick (2011) utilizou estudo de caso indutivo em três *start ups* de desenvolvimento de *softwares*, para examinar como os empreendedores utilizavam a lógica do controle efetual em condições de poucos recursos.

Contudo, o estudo de caso único apresenta dificuldade de generalização e pouco rigor metodológico (GIL, 2007), que pode ser amenizada com a proposta de estudo de casos múltiplos (YIN, 2003) ou coletivos (STAKE, 2005). As provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo global é visto como sendo mais robusto que o único (YIN, 2006). A desvantagem em utilizar casos múltiplos é que pode ser um processo demorado e oneroso (BAXTER; JACK, 2008).

Definidos os principais elementos que legitimam o uso do estudo de caso múltiplo, em seguida, apresenta-se a estratégia desenvolvida para selecionar os supermercados participantes da pesquisa.

5.2.2. Seleção dos Participantes da Pesquisa

Em janeiro de 2014 o pesquisador visitou a sede de oito redes de cooperação associativa de supermercados no estado do Ceará, onde obteve acesso aos dados (endereço, email, telefone e CNPJ) de 143 supermercados distribuídos conforme demonstra a Tabela 1. A partir daí o objetivo foi selecionar aqueles cuja trajetória de crescimento e desenvolvimento tivesse ocorrido o máximo possível dentro das suas respectivas redes. Os nomes das associações e dos supermercados foram omitidos para preservar suas identidades.

Tabela 1 – Número de supermercados por associação.

Associação	Quantidade de supermercados associados	Supermercados estudados
A1	19	S1
A2	22	-----
A3	19	-----
A4	18	-----
A5	15	-----
A6	18	S104
A7	23	S118 e S122
A8	09	S136 e S138

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

A estratégia para seleção dos supermercados, os critérios de corte utilizados pelo pesquisador e a escolha dos sujeitos da pesquisa são demonstrados a seguir:

1. Em fevereiro de 2014 foram consultados os CNPJs de todos os 143 supermercados no *site* da Receita Federal, onde foi possível verificar a data oficial de abertura das empresas. Em seguida, por meio de contato telefônico, o pesquisador verificou as datas em que cada um dos supermercados ingressou nas suas respectivas associações;
2. Em março de 2014 o pesquisador cruzou as informações da data de abertura dos supermercados com a data em que ingressaram nas respectivas associações. O objetivo foi selecionar aqueles que imediatamente após a sua fundação ingressaram na associação.

O objetivo dos passos 1 e 2 foi selecionar um conjunto de supermercados que tivessem construído suas trajetórias o máximo possível dentro do ambiente de redes de negócios, minimizando a influência de possíveis variáveis intervenientes, na transformação das suas estruturas organizacionais e, conseqüentemente, no processo de tomada de decisão dos empreendedores.

Como o objetivo do estudo de caso múltiplo é replicar achados entre casos (YIN, 2003), Vasconcellos (2010) sugere que a faixa apropriada para estudos seja entre quatro e dez casos. Para essa tese, foram selecionados, por conveniência e acessibilidade, seis casos de supermercados que atenderam aos critérios de corte já comentados. 01 (Hum) supermercado (S1) pertence a associação A1; 01 (Hum) supermercado (S105) a associação A6; dois supermercados (S118 e S122) estão na associação A7; e dois (S136 e S138) estão na associação A8.

Os supermercados S122 e S136 são considerados jovens (1 a 5 anos de fundação) e os demais se encontram na fase adulta (6 e 19 anos de fundação). O número de pessoas diretamente empregadas variou de 07 a 49 funcionários. Pelos critérios de classificação do SEBRAE, as empresas do comércio com até 49 funcionários diretos podem ser consideradas como de micro e pequeno porte.

Os principais sujeitos respondentes da pesquisa foram os próprios empreendedores fundadores. A justificativa é que na maioria das organizações, através da história do negócio vivida por esses indivíduos, eles tornaram-se as pessoas mais capacitadas a responder sobre as peculiaridades do dia a dia da organização (LE MOS; ROBERTO PINTO, 2010). Entretanto, entrevistas também foram realizadas com os presidentes das associações e com o gestor

setorial de comércio e serviços do SEBRAE (responsável pela formação de redes associativas no estado), que deu sua visão geral sobre as redes de negócios. Quando possível, entrevistas também foram realizadas com funcionários dos supermercados. Conforme Chell e Pittaway (1998), coletar dados de diferentes respondentes permite ao pesquisador equilibrar as diferentes percepções dos indivíduos envolvidos nos casos, o que possibilita uma visão mais holística da situação.

5.2.3. O Questionário Utilizado como Instrumento de Pesquisa

O questionário utilizado na fase qualitativa foi elaborado em duas partes. Inicialmente buscou-se uma descrição dos dados sociodemográficos dos empreendedores entrevistados, como idade, experiência anterior no setor/função em anos, experiência formal (nível de escolaridade) e, por fim, o ano que o supermercado ingressou na rede a qual é associada.

Dado que a experiência individual é condição *sine qua non* para justificar a propensão de o empreendedor utilizar o *Effetuation*, a experiência dos empreendedores no setor de supermercados foi dividida em quatro categorias demográficas, conforme sugerem Chell e Pittaway (1998): a) *profissional*. É aquele indivíduo que possui qualificação formal na área em que atua e considerável experiência na indústria; b) *profissional amador*. É aquele indivíduo que possui qualificação formal fora da área em que atua, porém possui limitada experiência na indústria; c) *prático*. É aquele indivíduo que tem limitada qualificação formal, mas considerável experiência na indústria; d) *amador*. É o indivíduo que não tem qualificação formal nenhuma e possui limitada experiência na indústria. Para que o enquadramento dos empreendedores numa destas categorias não se tornasse um evento subjetivo, utilizou-se a recomendação da “regra dos 10 anos” (SIMON; CHASE, 1973), que estipula uma média de 10 anos de prática para que o indivíduo se torne *expert*.

A abordagem utilizada nesta pesquisa foi a da “teoria primeiro”, onde o pesquisador identifica proposições na teoria para testá-las no campo (MILES; HUBERMAN, 1994). Com efeito, na segunda parte do questionário formou-se um roteiro de entrevista semiestruturado para obtenção de dados e posterior análise das proposições. Ele foi organizado em função das proposições desenvolvidas para essa pesquisa. Embora os itens para as dimensões de análise (Quadro 4) tenham sido originalmente concebidos como variáveis escalares, o autor se esforçou para transformá-los em perguntas (ver Apêndice A).

Proposições P1 e P2. Foram utilizados como referência os itens da escala desenvolvida por Tiwana (2008). O objetivo foi verificar como os empreendedores percebem a relevância ou a redundância do conteúdo acessado nas relações. Tiwana (2008) criou itens para acessar *bridging ties* em relações diádicas de empresas de diferentes redes, que se relacionavam em nível de projeto. Baseou-se na transferência de *expertise*, diversidade de conhecimento, habilidade e capacidades transacionados durante o relacionamento. Para acessar a importância relativa dos *strong ties* em relações diádicas, Tiwana (2008) verificou o grau em que os relacionamentos eram próximos. E para acessar *strong ties* em nível de projeto, ele verificou o grau de intimidade, sentimento de amizade pessoal, reciprocidade, respeito e verdade.

Conforme Ranson, Hinings e Greenwood (1980), toda análise relativa às influências que sofre a estrutura organizacional estaria incompleta sem uma dimensão temporal. Com efeito, para investigar como as relações interorganizacionais próximas contribuem para elevar a complexidade da estrutura organizacional dos supermercados, o pesquisador buscou captar, nas falas dos entrevistados e em documentos, sinais e traços de como as estruturas organizacionais foram mudando no tempo, precisamente após cada relação gerada na rede. Utilizou-se os seguintes critérios para analisar a complexidade da estrutura organizacional:

- 1) Segundo aponta Hage (1965), o crescimento horizontal da estrutura organizacional de uma empresa, pode ser verificado pelo nível de educação formal dos membros constituintes da organização. Segundo Hall (2004), a diferenciação horizontal pode ser avaliada pelo número de especialidades de trabalho de cada indivíduo e pelo tempo necessário para a formação de cada uma delas;
- 2) A diferenciação vertical pode ser acessada pela contagem do número de posições hierárquicas existentes entre o principal executivo e os funcionários que realizam atividades operacionais, ou ainda, pela relação entre o número total de níveis em todas as divisões (áreas, setores) e o número de divisões (HALL, 2004);
- 3) A dispersão geográfica é avaliada contando-se o número de localidades em que a empresa possui unidades de negócios, ou, estabelecendo-se uma relação entre o número de pessoas que trabalham dentro e fora da sede da empresa (HALL, 2004).

Proposições P3 e P4. Para analisar os possíveis efeitos da estrutura organizacional na propensão dos empreendedores adotarem os processos decisórios do *Causation* e do *Effectuation*, foi verificado como a transformação da estrutura mudou a maneira deles gerenciarem o negócio. Para tal fim, as respostas foram analisadas buscando-se traços dos

indicadores de ambos os processos decisórios propostos por Chandler et al., (2011), conforme apresentados nas seções 3.4.1 e 3.4.2 desta pesquisa.

Dado que gerenciar uma empresa é correr riscos (PADULA; VADON, 1996), “o apelo a consultores tornou-se uma atitude estratégica essencial para o dirigente da empresa” (p. 32). Com efeito, o pesquisador decidiu incluir nesta primeira fase da pesquisa se os empreendedores haviam recebido assessoria externa ou feito algum curso de gestão a época de cada relacionamento.

5.2.4. Coleta de Dados

Nas pesquisas qualitativas os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e são tratados por meio de análise qualitativa (VERGARA, 2006). Perry, Chandler e Markova (2012) sugerem que o caminho para desenvolver o *Effectuation* enquanto teoria tem de ser por meio de questões pouco estruturadas, e é apropriado que a coleta de dados seja feita por meio de entrevistas, análise de documentos e observações.

A triangulação de dados é feita a partir de diversas fontes de evidências (DENZIN, 1978; STAKE, 2000; VERGARA, 2006; CRESWELL, 2007; FLICK, 2009). Originária da estratégia militar, essa técnica busca encontrar a melhor localização de um objeto a partir de diversos pontos de referência (AZEVEDO ET al., 2013). Embora ainda não haja concordância dos pesquisadores a respeito da sua eficiência metodológica (AZEVEDO ET AL., 2013), “vários especialistas ressaltam a conveniência da combinação de métodos, devido às fragilidades encontradas em projetos que empregam um único método” (p. 2).

Assim, respeitando os princípios éticos da pesquisa qualitativa do código de boas práticas científicas da FAPESP (2012), a coleta de dados foi conduzida por meio da análise de documentos de arquivos particulares das empresas selecionadas para o estudo; por meio de observação não participante da rotina do empreendedor; e por meio de entrevistas semi-estruturadas (principalmente com os empreendedores). Todas as entrevistas e acesso a documentos tiveram o consentimento dos entrevistados.

Após contato telefônico e agendamento da entrevista nos supermercados selecionados (conforme critério na seção 4.4), foram realizados os seguintes passos:

1. Foi explicado ao respondente o objetivo geral da pesquisa e em seguida entregue uma carta formal de apresentação (Figura 12 em Anexo);

2. Depois de rompida a barreira de desconfiança, foi apresentada aos entrevistados uma lista com os 143 supermercados cadastrados nas 8 associações. Eles foram solicitados a marcar na lista todos aqueles supermercados com os quais de alguma forma (pessoal e/ou comercialmente) já haviam se relacionado até a presente data. A lista continha o nome fantasia, a razão social e nome do sócio fundador, tudo para auxiliar o entrevistado na identificação. Foi solicitado ao entrevistado que informasse o ano em que ocorreu/iniciou a relação²⁵. A partir daí, foi possível verificar a evolução da centralidade dos supermercados, como também mapear a rede de relações no tempo;
3. O pesquisador selecionou aleatoriamente algumas relações geradas pelos supermercados, as quais seriam analisadas. O objetivo da aleatoriedade foi para não priorizar relações mais ou menos relevantes ao crescimento das empresas, o que enviesaria a pesquisa impossibilitando o alcance dos objetivos;
4. Para cada relação gerada por supermercado selecionado, foram feitas as mesmas perguntas contidas no roteiro de entrevistas (Apêndice A). As entrevistas aconteceram nos próprios supermercados e o ambiente variou conforme a rotina dos respondentes. A duração média foi de 30 minutos por entrevista, que aconteceram conforme a disponibilidade dos respondentes. Foi realizada uma única entrevista com o gestor setorial de comércio e serviços do SEBRAE, que teve duração de 55 minutos. Ao todo foram realizadas 27 entrevistas, num total aproximado de 13 horas e 55 minutos de gravação (Quadro 5). Não houve maiores dificuldades de compreensão dos entrevistados as perguntas feitas pelo pesquisador, que procurou manter uma linguagem simples, mas adequada ao nível de entendimento dos conceitos utilizados nesta pesquisa de tese. O pesquisador respeitou a natureza convencional da entrevista e o fato do entrevistado poder expressar seu pensamento de forma aberta.

Empresa	Número de Entrevistas
S1	5
S104	4
S118	4
S122	4
S136	3
S138	6
SEBRAE	1
Total	27

Quadro 5 – Quadro geral de número de entrevistas e sujeitos entrevistados.
Fonte: DADOS DA PESQUISA.

²⁵ Estratégia adaptada de Tubaro (2012).

Como o caso pesquisado sempre possui uma história e um futuro, o pesquisador poderá encontrar dificuldades em entender sobre o evento num determinado ponto no tempo, se desconsiderar o que aconteceu no passado e o que poderá acontecer no futuro (COLLIS; RUSSEY, 2009). Como não é possível realizar observações *in loco* de eventos passados, a alternativa encontrada foi levantar o maior volume de dados, desde a data de entrada do supermercado na associação a qual é afiliada, até a data da entrevista. Onde a partir disso:

5. O pesquisador prosseguiu com a análise de documentos disponíveis (relatórios, notícias contábeis, cartas, publicações em periódicos de circulação diária e referentes ao setor, site da associação com notícias do supermercado, dentre outras fontes), que corroborassem para descrever como os supermercados transformaram-se e como as decisões foram tomadas no tempo;
6. Realizou-se as observações *in loco*, sobre como ocorre o processo de tomada de decisão organizacional, completando a triangulação dos dados. Os registros foram feitos por meio de anotações escritas em diário de campo, além de registros de fotos que complementaram a observação.

5.2.5. Análise dos Dados

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, que segundo Krippendorff (2004, p. 18), “é uma técnica de pesquisa para se fazer inferências válidas e replicáveis de textos (ou de outras fontes significativas como imagens, mapas, sons, sinais, símbolos, bem como dados numéricos) para os contextos de uso”.

Por ser uma técnica científica, utiliza procedimentos sistemáticos, objetivos e descrição quantitativa (frequência) do conteúdo das comunicações (BERELSON, 1952; BARDIN, 1977). O conteúdo está contido na mensagem esperando ser extraído para responder à questão de pesquisa (KRIPPENDORFF, 2004). Apesar de ser considerada uma técnica replicável e confiável a ponto de promover ao pesquisador *insights* e ampliação do conhecimento sobre um fenômeno particular (KRIPPENDORFF, 2004), também é criticada por ser “impressionista nas suas interpretações” (87).

Já que a mensagem é um “*container* de significados” (KRIPPENDORFF, 2004, p. 20), o conteúdo pode emergir do processo de análise de texto relativo a um contexto em particular, e a informação que se extrai dos dados é para resolver problemas particulares (KRIPPENDORFF, 2004). Com efeito, o pesquisador pode utilizar a sua criatividade e

capacidade intuitiva durante a análise (CAMPOS, 2004). O que importa é que ele atenda ao requisito de validade no processo de amostragem (seção 4,4), leitura e análise da mensagem (KRIPPENDORFF, 2004).

Após a coleta dos dados o pesquisador realizou a etapa de pré-análise, que consiste na escuta e transcrição das entrevistas para arquivos de texto, com o objetivo de conhecer melhor o contexto e deixar fluir as primeiras impressões (BARDIN, 1977). Em seguida, os arquivos foram agregados por ‘famílias’, que foram as próprias relações (centralidade) estabelecidas pelos supermercados. Para cada supermercado foram geradas entre três e seis famílias. Os segmentos de informação (sentenças, frase e parágrafos) mais expressivos encontrados nos arquivos das respectivas ‘famílias’ foram codificados por temas/categorias. A partir daí, realizou-se a fase de compreensão do discurso com base nos materiais empíricos coletados (TRIVIÑOS, 1995).

O próximo passo foi realizar o processo de codificação, que segundo Krippendorff (2004, p. 84), “transforma textos, imagens e sons não editados em representações analisáveis”. Baseando-se no mesmo procedimento realizado por Bhowmick (2011), que codificou os protocolos verbais de empreendedores de *start-ups* em temas do *Effectuation*, o pesquisador montou uma tabela para cada caso estudado, com as frequências de provas dos temas/categorias geradas para as dimensões da pesquisa. O que é possível, pois para Bailey (1994), a análise de conteúdo pode ser feita através da categorização prévia das variáveis.

Para este procedimento foram adotadas as seguintes etapas:

- 1) Foram codificados os segmentos de informação os quais mostrassem traços das características de *strong ties*. Foi gerada a categoria: a) evidências de *strong ties*;
- 2) Foram codificados os seguimentos de informação os quais mostrassem traços das características de *bridging ties*. Foi gerada a categoria: b) evidências de *bridging ties*;
- 3) Foram codificados os seguimentos de informação os quais mostrassem evidências do efeito do conteúdo transferido em cada relação estabelecida pelos supermercados, sobre a transformação da estrutura organizacional dos supermercados selecionados. Foi gerada a categoria: c) mudanças na estrutura organizacional.
- 4) Foram feitas perguntas diretas sobre a implementação de mecanismos de controle, as quais permitiram um maior entendimento sobre o papel da estrutura organizacional na propensão dos empreendedores adotarem os modelos decisórios do *Causation* e

do *Effectuation*. Por isso, foi criada uma subcategoria chamada de: d) Implementação de Mecanismos de Controle.

- 5) Buscou-se evidências dos princípios do *Effectuation* na tomada de decisão dos empreendedores, que foram categorizadas conforme sugerem Chandler et al., (2011): e) experimentação; f) aceitação ao risco e perdas; g) flexibilidade; H) pré-comprometimento.
- 6) Buscou-se evidências dos princípios do *Causation* na tomada de decisão dos empreendedores. Sendo categorizado simplesmente como: i) *Causation*.

Embora as categorias de análise tenham sido definidas de forma apriorística com base na literatura (fundamentadas pelo referencial teórico apresentado no capítulo 02 e resumidas no Quadro 04 nesta tese), o surgimento de novas categorias no decorrer da análise não foi desprezado. Durante a análise dos dados, as associações aos quais os supermercados estão afiliados emergiram como um ator relevante nos protocolos verbais, que foi considerado pelo pesquisador como uma relação de centralidade a mais gerada na rede.

Nesta fase da pesquisa, as entrevistas foram a principal forma de coleta de dados. A codificação dos dados foi facilitada pelo pesquisador trabalhar com o *software* Atlas TI versão 7. O uso de *softwares* para auxílio a análise de dados qualitativos ajuda o pesquisador a localizar e organizar fontes de dados brutos de qualquer natureza (BAXTER; JACK, 2008). Tudo isso é importante quando o pesquisador desenvolve seu banco de dados para o estudo de caso (WICKHAM; WOODS, 2005).

Entre as funções da análise de conteúdo está a da administração da prova (BARDIN, 1977), ou seja, de confirmação das proposições levantadas pelo pesquisador. Como a análise de evidências do estudo de caso é uma atividade complicada, Yin (2006) recomenda o pesquisador ter uma estratégia analítica geral. O que o analista de conteúdo deve fazer é “construir um mundo no qual os textos façam sentido e possam responder as perguntas da pesquisa” (KRIPPENDORFF, 2004, p. 24). A estratégia adotada foi descrever em forma de narrativa os trechos mais significativos das falas dos respondentes, relacionados à trajetória dos supermercados em cada um dos casos. Krippendorff (2004) acredita que esse procedimento pode facilitar o entendimento no processo de análise das proposições de pesquisa.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS QUALITATIVOS

6.1. Descrição dos Casos

Esta seção descreve os seis casos ilustrativos e em seguida analisa os resultados obtidos da coleta dos dados. A Figura 13 ilustra o mapa geral das relações geradas pelos supermercados selecionados, os quais foram circulados em negrito para facilitar sua identificação nas redes. O sentido das setas indica quem são os atores transmissores e os receptores do conteúdo transferido nas relações.

Cada caso contém duas tabelas. A primeira sumariza as relações geradas por cada supermercado selecionado e o ano em que se iniciou cada relação, em qual rede as relações estão localizadas, e o grau de centralidade do supermercado conforme cada relação gerada. A segunda tabela apresenta as frequências de prova. Ela relaciona as categorias de análise geradas para as dimensões da pesquisa a cada uma das relações feitas pelo supermercado.

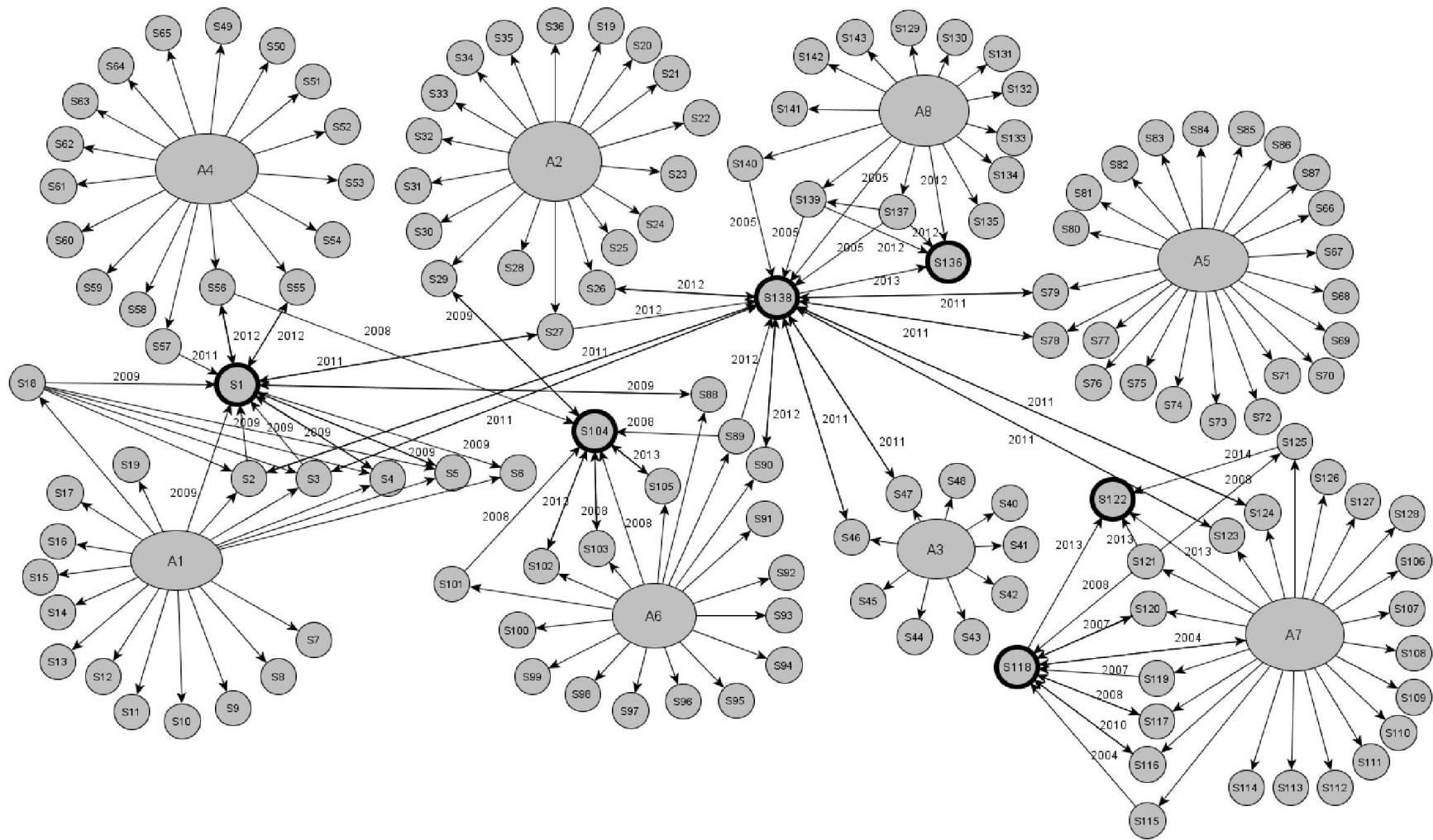


Figura 13 – Mapa geral das relações geradas pelos supermercados em redes.
 Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Caso 1 – Supermercado S1

O empreendedor E1 tem 32 anos de idade, 13 anos de experiência no setor de varejo de autosserviço e nível médio de escolaridade. Conforme Simon e Chase (1973), ter mais de 10 anos de atuação na indústria qualifica o empreendedor como experiente. Dadas as características apresentadas, pela classificação de Chell e Pittaway (1998) ele é um empreendedor prático. As relações geradas pelo Supermercado S1 em redes de negócios estão apresentadas na Tabela 2, mas a análise foi conduzida somente sobre aquelas sombreadas.

Tabela 2 – Relações geradas pelo Supermercado S1 em redes de negócios.

Ano da relação	2009								2011	2012		
Relação	S18	Associação A1	S2	S3	S4	S5	S6	S88	S27	S57	S55	S56
Localização	A1								A6	A2	A4	
Grau de Centralidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

O Supermercado S1 foi fundado em novembro de 2007, mas a participação do empreendedor E1 no setor de varejo de autosserviço iniciou-se bem antes quando trabalhou no supermercado do seu tio, que ao passar por dificuldades financeiras vendeu o negócio. Em 2009 o empreendedor E1 foi convidado pelo empreendedor do Supermercado S18 (sua primeira conexão em redes) a ingressar na Associação A1, ‘um amigo’, que no cargo de presidente da Associação A1 à época exerceu a função de *tertius iungens* ou o terceiro que junta (OBSTFELD, 2005).

A estrutura organizacional do supermercado S1 era simples a essa época, os poucos funcionários realizavam diversas tarefas, contudo, todas rotineiras. Como o empreendedor E1 centralizava todas as decisões gerenciais, não havia distribuição de poder na estrutura da empresa. Os recursos limitados e a estrutura organizacional simples justificam ele afirmar que, ‘acertando ou errando, ganhando ou perdendo, o pensamento nessa época era sempre o de ariscar’. A liberdade de experimentar e aceitar riscos pode ser justificada pelos recursos pouco relevantes do Supermercado S1. Demonstrando duas evidências de princípios do *Effectuation* nas ações do empreendedor E1, à época do seu ingresso na Associação A1.

Conforme o Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE/Ce, ‘a indicação de um entrante por alguém já instalado na rede é praxe, mas desde que a empresa indicada atenda os critérios básicos de estrutura exigidos pela associação’. Isso justifica o empreendedor E1

revelar que, ‘o ingresso na associação não foi livre de responsabilidades’. O que requereu algumas mudanças rápidas e pontuais na estrutura física e organizacional do supermercado.

As exigências básicas para os novos entrantes previstas no regimento interno da Associação A1, são que os empreendimentos tenham no mínimo três PDVs, adequação da faixa da loja ao padrão da associação, além de uma área útil mínima de 150 m². Atender à exigência de área construída não foi problema, entretanto, um arquivo fotográfico da época em que o Supermercado S1 ingressou na Associação A1 (Figura 14 em Anexo), demonstra que foi necessária a adequação da identidade visual da faixa da loja e a instalação de três pontos de vendas (PDVs).

O empreendedor E1 foi capaz de mudar rapidamente, e com pouco capital, a estrutura física do seu negócio, o que demonstra capacidade de flexibilidade para se adaptar as orientações da associação. Mas as mudanças no Supermercado S1 após seu ingresso na Associação A1, não se resumiram as realizadas na sua estrutura física. A rede ajudou a empresa a evoluir, e a vivência na associação também influenciou a postura gerencial do empreendedor E1. Ele confessou que, ‘antes de entrar na associação nós temos a cabeça de pequeno empresário, mas na rede aprendemos a ter a mentalidade de empreendedores’.

Os PDVs são considerados mecanismos de controle gerencial (SESSO FILHO, 2003; ROJO, 1998), contudo, uma real mudança de postura gerencial empreendedora foi a incorporação da missão empresarial da Associação A1 no Supermercado S1, “atender as expectativas dos clientes, através da qualidade na prestação de serviços e do melhor preço, garantindo sua satisfação” (site da associação). Pode-se afirmar que, ao implementar essa diretriz (missão), o empreendedor E1 estava dando orientação as futuras ações do Supermercado S1. Além dele implementar um mecanismo de controle na sua empresa, deu uma clara demonstração de ação racionalmente causal (evidência de *Causation*).

Para atender à exigência da Associação A1 quanto ao número mínimo de PDVs, o empreendedor E1 contratou e capacitou dois funcionários para operação de caixa. A capacitação dos colaboradores durou 01 (Hum) mês e foi realizada no SEBRAE/Ce. O tempo gasto no treinamento dos funcionários, elevou a diferenciação horizontal da estrutura do Supermercado S1. Embora, a atividade principal dos funcionários continuou sendo controlar o fluxo de valores apurado no caixa, além de realização de tarefas correlacionadas, como registrar, empacotar produtos e fechamento de caixa.

O presidente da Associação A1 confirmou que a capacitação de empresários e de colaboradores é uma das políticas da rede.

“Da mesma forma que nós ganhamos em escala negociando com os fornecedores de produtos, sabemos que de forma *per capita* é mais barato para cada supermercado, se agendarmos uma capacitação coletiva. Nós temos uma grande preocupação com o tema da educação empreendedora, porque sabemos que um grande gargalo que atrasa o desenvolvimento das empresas é a pouca capacitação de mão de obra” (Presidente da Associação A1).

Mesmo que as tarefas realizadas pelos funcionários nos PDVs fossem repetitivas, pode-se considerar que o tempo gasto no treinamento deles ampliou suas expertises, elevando, mesmo que em pouca intensidade, a complexidade horizontal da estrutura organizacional do Supermercado S1. O fato é que com mais responsabilidades distribuídas, os indivíduos passaram a realizar mais tarefas em seus postos de trabalho, contudo, com autonomia limitada a resolução de problemas de escopo operacional. A explicação é que as principais decisões continuavam centralizadas no empreendedor E1.

Na ótica do presidente da Associação A1, a centralização de atividades operacionais pelos empresários prejudica o desenvolvimento da rede.

“Não adianta o empresário querer absorver todas as responsabilidades. Ele não pode estar no caixa ou fazer atividades operacionais. Delegar é importante no nosso setor. Na nossa agenda de missões empresariais, nós viajamos pelo menos duas vezes por ano. Isso foi bastante discutido pela associação, eles têm de ter, pelo menos, uma pessoa de apoio na gestão. A associação ajuda o empresário a perceber isso. Se o empresário retém todo o conhecimento do negócio ele não vai conseguir se ausentar. Porque para participar das reuniões semanais, ele tem de deixar a loja sob o comando de alguém, e isso vai forçando ele a mudar o comportamento em relação a centralizar atividades. Daí surge a necessidade de contratar mais funcionários, e esse funcionário que vai ajudar na administração da loja tem de ter mais qualificação profissional. Aí, tudo é uma reação em cadeia para a empresa crescer e o empresário profissionalizar sua gestão” (Presidente da Associação A1).

Outra exigência da Associação A1 que requeria urgência na implantação, era que o Supermercado S1 se mantivesse dentro dos padrões de formas de recebimento (cartões de crédito e débito, por exemplo) adotados pela rede. Segundo o empreendedor E1, ‘todas as transações comerciais realizadas no ambiente da associação são feitas com contrato, tudo é controlado, informado e informatizado. Dada essa formalização, quando ingressei na associação tive de analisar quais formas de recebimento seriam utilizadas’. Já que a missão da Associação A1 havia sido incorporada pelo Supermercado S1, era ordem seguir o caminho para alcançar os objetivos, o que é outra evidência de princípio do *Causation*.

O presidente da Associação A1 deixou claro que o crescimento desordenado dos supermercados é um dos motivos do fechamento de vários empreendimentos, por isso incentiva a implementação de mecanismos de controle gerencial.

“O método de gestão que o empresário costuma utilizar antes de entrar na associação é informal e não há necessidade de a contabilidade da empresa ser revelada a

ninguém. Mas ao entrar numa rede, o empresário tem que realizar o controle financeiro porque as prioridades mudam” (Presidente da Associação A1).

Na fala do presidente da Associação A1 é possível perceber que há questões e interesses estratégicos da associação envolvidos. Para acelerar o processo de geração de controles financeiros, o empreendedor E1 revelou que a associação recomenda, mas não exige, a implementação de um sistema de informação gerencial nas lojas. Utilizar os meios disponíveis (informação) para realizar uma ação que conduza a um objetivo específico é evidência de *Causation*.

Dado que uma das políticas da Associação A1 era promover as relações entre os associados, novamente o empreendedor do Supermercado S18 exerceu a função de *tertius iungens*, e em junho de 2009 promoveu a conexão do Supermercado S1 com os supermercados S2 e S3, ampliando a centralidade do empreendimento para três (N=3) e quatro (N=4) relações em redes de negócios respectivamente (Tabela 2).

Essas relações se mantiveram no tempo e embora os empreendedores E1, E2 e E3 se comunicassem diariamente entre si (sistema de rádio, depois Nextel, hoje em dia *whatsapp*), foi a convivência entre eles nas reuniões da associação (que aconteciam uma vez por semana) que fortaleceu os laços sociais. Segundo o presidente da Associação A1, ‘essa frequência nos encontros ajuda na geração da confiança entre as partes e permite que a troca de mercadorias entre os empresários seja realizada sem nenhum mecanismo contratual’.

O sentimento de confiança mútua entre os atores numa rede é condição fundamental para o estabelecimento de *strong ties* nas relações. O relacionamento com os empreendedores E2 e E3 tornou-se próximo o suficiente a ponto do empreendedor E1, ter tido a iniciativa de realizar *benchmarking* nos supermercados S2 e S3. Segundo o empreendedor E1, o objetivo foi ‘comparar o *mix* de produtos, recursos possuídos, ambiente de loja (climatização, som, atendimento) nos estabelecimentos e os modelos de gestão adotados pelos colegas’.

O presidente da Associação A1 concorda que esta é uma prática comum, mas completou afirmando que o que a associação quer é promover uma mudança de paradigma no comportamento dos empreendedores.

“O conhecimento dos associados vem da participação em feiras e eventos em todo o Brasil. Nós vemos outros mercados, novas tecnologias, analisamos a estrutura dos supermercados do mesmo porte das nossas lojas, mas também das lojas das grandes redes de varejo nacional. Isso faz o empresário abrir a cabeça para as mudanças. Todos os empresários afirmam que voltam das missões empresariais pensando como empreendedores” (Presidente da Associação A1).

Por conta da política de expansão de relacionamentos adotada na Associação A1, o empreendedor E1 realizou novas alianças na rede. Ele aliou-se a *stakeholders* (mesmo com concorrentes diretos) para conseguir informações que o favorecesse criar o futuro enquanto estabelecia compromissos, o que é uma evidência de princípio de *Effectuation*. Importante frisar que as relações com os supermercados S2 e S3 tiveram o fluxo de informações direcional (E2 e E3 → E1), uma vez que o papel do empreendedor E1 era simplesmente de ouvir as orientações transmitidas pelos empreendedores.

Por conta da política da Associação A1, de orientar que os supermercados entrantes visitem as empresas já estabelecidas, o empreendedor E1 pôde perceber aquilo de bom que os empreendedores E2 e E3 faziam e depois implementar na sua loja. Entretanto, as visitas técnicas aos supermercados S2 e S3 logo revelaram que os recursos (máquinas e equipamentos) possuídos por elas não eram diferentes daqueles possuídos pelo Supermercado S1. Ou que simplesmente não agregavam conhecimento, em relação àqueles recursos que o empreendedor E1 já sabia, que seriam necessários à elevação da eficiência operacional da sua loja. Com essa constatação, o foco do empreendedor E1 logo foi direcionado para obter destes empreendedores orientações sobre a gestão do negócio.

O empreendedor E1 tinha consciência de que não praticava a gestão de sua empresa de maneira correta. Na tentativa de mudar o hábito de experimentar e arriscar sofrer perdas, ele partiu para uma busca intencional por mecanismos de controle gerencial nas relações que gerou com os empreendedores dos supermercados S2 e S3.

“Já perdi muito dinheiro com negócio de erro e acerto. Como estas lojas eram financeiramente organizadas, foi fácil perceber que era preciso implementar gestão financeira, de capacitar o pessoal, e gerenciar o estoque. O correto mesmo é fazer as coisas planejadas, tipo como quando você vai construir uma casa e tem de contratar um engenheiro e um arquiteto, fazer um projeto” (Empreendedor E1).

Manter essas relações ativas permitiu que ele percebesse a relevância de analisar o mercado, o que é uma evidência de pensamento causal (*Causation*). Segundo o empreendedor E1, ‘o associativismo não é bom somente para o empresário comprar barato, mas sim para ajudá-lo saber o que está acontecendo no mercado, o que está dando certo ou errado, quem está entrando e saindo, quais os produtos que estão girando’. Esta iniciativa do empreendedor E1 de analisar o mercado é concernente com o pensamento do presidente da Associação A1, ‘que somente convidamos empresários que se esforçam e que queiram crescer junto com a rede’.

Dados revelaram que o ingresso do Supermercado S1 na rede, foi importante para o empreendedor E1 incrementar as ações de publicidade na loja e participar do planejamento das estratégias de *marketing* da associação. Segundo o empreendedor E1, ‘a associação orienta o empresário a sofisticar a estratégia de *marketing* do supermercado. Eles são persistentes nesse aspecto’. Ao utilizar as mídias disponibilizadas pela associação (rádio, revista e *site*), o empreendedor E1 reduziu gastos com ações convencionais para atrair atenção dos clientes (utilização de carro de som, panfletaria pelo bairro, café da manhã), que são comuns a supermercados de micro e pequeno porte.

Mas foi a estratégia de aproximação com os fornecedores, idealizada pela Associação A1, que transformou a mentalidade do empreendedor E1 em direção à necessidade de planejar e realizar esforços na área de *marketing*. Dados da fala do presidente da Associação A1, apresentam evidências de que as ações de *marketing* têm origem na hora da compra conjunta.

“Nós procedemos fazendo um levantamento do histórico de faturamento do supermercado e depois passamos para o histórico de compras. Ai o percentual mínimo de compra dele é estabelecido em relação ao total da rede. Esse rateio pode variar a cada seis meses para mais ou para menos. Para isso, o empresário tem que abrir o livro caixa a cada seis meses. O nível de percentual de compra da empresa é que define o status dela dentro da rede” (Presidente da Associação A1).

O plano da Associação A1 consiste em aumentar o volume de compras dos associados para forçar os fornecedores doarem produtos à rede (geralmente produtos da linha branca²⁶). Os associados, por sua vez, utilizavam estes recursos para promoverem campanhas de vendas, sorteando os itens aos seus clientes. Quanto mais o supermercado compra, mais cotas na doação ele recebe. A lógica por detrás do plano era que, negociando com a Associação A1, o empreendedor tinha acesso a produtos com custo unitário reduzido. Ele sabia que poderia manter o gasto com aquisição de mercadoria que realizava antes de ingressar na rede, mas com o benefício de obter mais volume e bonificação. Ao desenhar e planejar esforços de *marketing* em conjunto com aqueles que fazem parte dela, o empreendedor E1 estava adotando uma posição de *Causation*.

Com as visitas técnicas aos supermercados S2 e S3, ele verificou que precisava de um sistema de monitoramento interno para controlar os riscos de fraude e furto de mercadorias. Segundo ele, ‘por conta do crescimento nas vendas percebi que precisava me adequar. Sei que o sistema de vigilância intimida e reduz a propensão de furto. Gastei dois mil reais num sistema de monitoramento, não igual aos que vi, mas é eficiente, valeu o investimento’.

²⁶ Máquina de lavar roupa, geladeira, fogão e tanquinho.

Durante as entrevistas o pesquisador percebeu a preocupação do empreendedor E1, com a questão do monitoramento do ambiente da sua loja. Mesmo havendo um escritório na loja, por duas vezes ele atendeu as demandas de fornecedores no balcão da seção de perfumaria da loja. O que levou o pesquisador a conduzir a seguinte pergunta: Porque você atende seus fornecedores aqui na frente de loja? A resposta do empreendedor E1 foi: ‘Para me manter atento ao fluxo de clientes’.

Mesmo com as mudanças ocorridas na estrutura e na gestão do supermercado, a capacidade do empreendedor E1 de experimentar aceitando riscos e perdas continuava elevada.

“À época desses relacionamentos, o meu pensamento era de continuar ariscando. Ainda administrava o negócio se adaptando as condições do mercado. As decisões eram tomadas conforme as coisas iam acontecendo, se desse certo, pronto, se não, ia experimentando até acertar. Numa rede as coisas sempre são feitas por alguém que tem mais iniciativa que os outros, por aquele que erra primeiro para depois os outros acertarem. Eu era esse cara. Usava bastante a experiência, a intuição, mas sei que o bom mesmo é fazer o planejamento no papel para ficar mais organizado, mas o tempo é pouco no nosso dia a dia para a gente se planejar” (Empreendedor E1).

Para o presidente da Associação A1, a explicação está no fato de que ‘a aceitação ao risco é um comportamento comum aos empresários, mesmo em supermercados com uma estrutura grande, imagina naqueles menores’. Mas durante a trajetória dos supermercados nas redes, os empresários têm a oportunidade de conhecer o potencial de cada participante, e de contribuir para o alcance de seus objetivos particulares.

Para ampliar o *network* com os empresários de outras redes, em 2011 o empreendedor E1 participou de um evento promovido pelo SEBRAE/Ceará para empresas do varejo no estado. Na ocasião, ele conheceu o empreendedor do Supermercado S57 (Associação A4). O empreendedor E1 informou que estava para iniciar uma reforma na sua loja e se seria possível realizar uma visita para receber orientações de como procedê-la. O presidente da Associação A1 confirmou que as relações entre supermercados de redes diferentes não são raras. E ainda esclareceu afirmando que, ‘além das associações terem objetivos semelhantes, as relações entre as redes são harmoniosas’.

Com essa nova conexão o Supermercado S1 gerava a sua décima relação (N=10) em redes de negócios (Tabela 2). Essa nova relação preencheu um vazio estrutural (*bridging tie*) entre as redes de negócios das associações A1 e A4. A exemplo das relações anteriores, esta também se manteve em caráter informal (a palavra informal emergiu nove vezes no protocolo verbal) numa dimensão social, de convivência e direcional (E57→E1). O depoimento da funcionária mais antiga do Supermercado S1 confirmou que o empreendedor E9 nunca

retribuiu a vista. Isso é uma evidência de que o interesse estratégico (*bridging tie*) na relação partiu do empreendedor E1.

Para seguir atendendo a missão da Associação A1, o empreendedor E1 precisou aprender a planejar o *layout* do negócio para os dias de promoção previstos em calendário da associação. Em 2011, ele recorreu a Associação A1 para solicitar capacitação dos funcionários em layoutização. Novamente o SEBRAE emergiu como *stakeholder* de suporte.

“De vez em quando as associações de supermercados procuram os serviços do SEBRAE para desenvolver algum tipo de ação específica. Tipo layoutização de loja, mix de produtos, organização de gôndolas, identidade visual. Aí, nós levamos os consultores, através do SEBRAE Tech, uma espécie de consultoria tecnológica para atender as demandas” (Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE).

Ao aprofundar o conhecimento dos colaboradores em layoutização, a complexidade horizontal da estrutura organizacional do Supermercado S1 foi ampliada. Um ano depois das capacitações finalizadas, a visita outrora realizada ao Supermercado S57 foi fundamental para a elaboração do projeto de *layout* da loja, com mudança de posição das seções, mas principalmente, com a abertura da seção de carnes, perfumaria e hortifrutí. Com a departamentalização em curso o Supermercado S1 novamente contratou funcionários (outros três), ampliando a sua estrutura organizacional.

Na opinião do Presidente da Associação A1, esta transformação na estrutura é o que se espera de uma empresa ao ingressar numa associação.

“A primeira coisa que o pequeno empreendedor tem que fazer para seu supermercado crescer é trabalhar na organização do negócio. Ele está saindo de uma estrutura simples que é composta por ele no caixa, com o apoio da família (numa estrutura familiar). Quando o empreendimento começa a crescer na rede, o empresário tem que contratar mais funcionários para delegar atividades” (Presidente da Associação A1)

Embora a estrutura organizacional do Supermercado S1 tivesse crescido em nível operacional, muito esforço ainda era despendido pelo empreendedor E1 em atividades rotineiras, de baixa complexidade e com pouco planejamento formal. Conforme dados do protocolo verbal da funcionária mais antiga do Supermercado S1, ‘na rotina dele não havia sequer tempo disponível para reuniões de trabalho com os colaboradores, não tem tempo de ouvir nossas opiniões nem de passar metas’.

Uma mudança relevante na maneira do empreendedor E1 gerenciar seu supermercado, derivou da relação mantida com o Supermercado S57. Ele passou a se preocupar com a redução dos custos em manter estoque de matéria prima. Em depoimento, ele afirmou que, ‘antes de ingressar na rede eu só queria saber se o supermercado estava com o estoque cheio. Aproveitava as promoções de fornecedores e os lançamentos de produtos sem pensar nas

consequências. Quando os fornecedores batiam a minha porta já fechava negócio de imediato’.

Dados verbais da fala do presidente da Associação A1 confirmam que a gestão do estoque e a composição do *mix* de produtos, são as maiores preocupações dos empresários do setor de supermercados. Ele esclareceu que, ‘se existe ruptura nas vendas por falta de mercadoria em estoque o supermercado vai perder receita. Conseqüentemente, se o faturamento da empresa cai ela vai perder força na rede. Então, a rede toda perde força’.

Devido ao tamanho médio da estrutura física dos supermercados da Associação A1 (entre 200 m² e 250 m²), manter o estoque sempre abastecido era um risco devido à ausência de espaço adequado. Como o modelo decisório do *Causation* deve ser utilizado para evitar falhas são catastróficas (MAINE; SOH; DOS SANTOS, 2014), principalmente para empreendimentos que estão em crescimento, o empreendedor E1 parou de fazer estoque de grande volume de mercadorias, evitando perda de mercadorias sem giro de estoque.

“Deve-se ter cuidado com o que vai ser posto nas prateleiras. Já cheguei a comprar muitas coisas sem utilidade para minha loja, agindo por impulso, sem pensar. Antigamente eu trabalhava com muito *mix* na loja, cheguei a ter 10 marcas diferentes de leite condensado por exemplo. O que eu fazia era me basear no que o cliente pedia, e era assim que eu ia gerando o *mix*, conforme a demanda. Depois que comecei a visitar as empresas da rede ponho somente uma marca líder e duas marcas ‘combate’, no máximo, para não comprometer a seção e não ter prejuízo. Trabalhar com muito *mix* faz é atrapalhar a gente” (Empreendedor E1).

Para amenizar os efeitos negativos do *trade-off* entre o risco de faltar mercadorias estocadas e perder vendas, ou manter o estoque elevado e arcar com os seus custos de manutenção, a Associação A1 orienta os empreendedores na gestão estratégica de estoques.

“Quando se entra numa associação aumenta muito a oportunidade de ter novos produtos nas prateleiras. O empresário vai ter acesso a muitos fornecedores novos. E os fornecedores procuram logo as associações porque é muito mais fácil para eles entrarem em várias empresas simultaneamente. Mas temos que ter certo cuidado com isso. Orientamos os empresários a não mexer nas marcas líderes de mercado, porque elas são estratégicas e temos de saber dosar as marcas de combate que estamos utilizando” (Presidente da Associação A1).

A fala do presidente da Associação A1, revelou que a associação também contribui para que os empreendedores tenham poder de decidir sobre o *mix* de produtos que comporão o portfólio da rede.

“Quando o fornecedor chega numa loja, o associado é orientado a informar que ele procure a associação no dia da reunião. Isso é uma determinação. A Associação A1 não permite que nenhum associado ponha produtos novos nas lojas sem que passe pelo crivo da associação antes. Nós chegamos a este ponto, porque se cada um for tomar uma atitude de maneira isolada, a associação perde o foco dela. Então, o nosso controle sobre o *mix* de produtos é esse. Devido ao porte das lojas não há espaço disponível para por produtos nas prateleiras se não for de forma planejada. Se o fornecedor for furando as regras da associação, digo, vendendo

individualmente para não ter que investir nas ações da associação, a rede vai sem sombra de dúvidas, perder força nesse jogo de interesses” (Presidente da Associação A1).

Ao impedir a conduta dos fornecedores em direção ao interesse próprio, a associação conduziu todos fornecedores para barganharem com todos os empreendedores simultaneamente. Mais uma vez, quando o caminho a ser seguido é determinado por aqueles que têm compromisso com os objetivos traçados, tem-se uma evidência de planejamento, logo de ação causal.

As frequências de provas de evidência de laços relacionais, mudança na estrutura organizacional do supermercado S1, adoção de mecanismos de controle gerencial e dos modelos decisórios de *Effectuation* e *Causation*, estão resumidas na Tabela 3.

Tabela 3 – Frequências de provas Supermercado S1.

Relações geradas	A1	S2	S3	S57
Categorias de análise				
a) Evidência de <i>bridging ties</i>	0	0	0	1
b) Evidência de <i>strong ties</i>	1	1	1	0
c) Mudanças na estrutura organizacional	2	0	0	4
d) Implementação de mecanismos de controle	4	2	2	1
Experimentação	1	1	1	0
Aceitação ao risco e perdas	1	1	1	1
Flexibilidade	1	1	1	1
Pré-comprometimento	1	1	1	1
e) Evidências de <i>Effectuation</i>	4	4	4	3
f) Evidências de <i>Causation</i>	5	1	1	1

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Caso 2 – Supermercado S104

A empreendedora E104 tem 49 anos de idade, 23 anos de experiência no setor de varejo de autosserviço e nível médio de escolaridade. Conforme Simon e Chase (1973), ter mais de 10 anos de atuação na indústria é suficiente para classificar o indivíduo como experiente. Dadas as características apresentadas, pela classificação de Chell e Pittaway (1998) ela se enquadra na categoria de empreendedora prática. Todas as relações estabelecidas pelo Supermercado S104 em redes de negócios estão apresentadas na Tabela 4, mas a análise foi conduzida somente sobre aquelas sombreadas.

Tabela 4 – Relações geradas pelo Supermercado S104 em redes de negócios.

Ano da relação	2008					2009	2013	
Relação	Associação A6	S89	S101	S103	S56	S29	S102	S105
Associação	A6				A4	A2	A6	
Grau de Centralidade	1	2	3	4	5	6	7	8

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

O Supermercado S104 foi fundado em abril de 2007 e ingressou na Associação A6 em março de 2008, por intermédio do empreendedor E89 que era presidente da Associação A6 à época, e procurava por empreendimentos que apresentassem potencial de crescimento para ingressar na rede. A diretoria da Associação A6 cumpriu o protocolo previsto em estatuto, e visitou o Supermercado S104 para conhecer a estrutura física da loja. De início, além da necessidade de adequação da fachada da loja, não houve maiores solicitações de adaptação da estrutura do supermercado aos padrões da rede. Conforme afirma a empreendedora E104, ‘não houve nenhuma demanda específica para modificar nada no meu supermercado, todas as mudanças que fiz na loja foi porque vi a necessidade de ser mais competitiva’.

Para a empreendedora E104, ingressar na associação ‘foi uma oportunidade para logo no início do negócio, conhecer melhor o mercado e se preparar para vender mais’. Segundo Kotler (1991), conhecer o mercado significa aprender sobre os desejos e necessidades dos consumidores potenciais. Se a intenção da empreendedora ao ingressar na associação, era preparar ações que atendessem melhor a demanda, então ela estava pensando de maneira racionalmente causal.

Ela informou que toda a sua rede de contatos foi intermediada de alguma forma pela associação. Para conhecer melhor o mercado, a empreendedora E104 desenvolveu alianças estratégicas na rede, inclusive com supermercados concorrentes, além de também estreitar relações comerciais com fornecedores, o que a permitiu ampliar a sua experiência em transações comerciais e também o potencial de ganhos. Essa atitude da empreendedora de desenvolver parcerias com os principais *stakeholders*, na fase inicial do Supermercado S104 na Associação A6, foi uma típica ação de *Effectuation*.

Mais do que os benefícios individuais, as relações estabelecidas entre os associados e os fornecedores têm uma importância estratégica para a sustentabilidade financeira da rede, que vai além da imaginada por muitos empreendedores.

“Quando nós fazemos os pedidos durante as reuniões de compras coletivas, os próprios fornecedores nos informam quem está cumprindo com o compromisso

acordado nas negociações e quem não está. Caso o supermercado esteja com problemas financeiros, nós o isentamos das obrigações para com a associação por três meses. Mas se o empresário não conseguir resolver os problemas, nós o excluimos da associação” (Presidente da Associação A6).

Embora o Supermercado S104 tenha gerado diversas relações durante sua trajetória em redes de negócios (Tabela 4), dados da fala da empreendedora E104 revelaram que ela falhou na tentativa de modernizar seu supermercado, ao adotar a estratégia de copiar os recursos possuídos pelo Supermercado S89. Contudo, não falhou em modelar a estrutura da sua loja (Figuras 15 e 16 em Anexo), que segundo ela foi um investimento que retornou *feedbacks* positivos dos clientes.

“Mesmo os equipamentos das lojas participantes da rede sendo muito parecidos, a relação estabelecida com o Supermercado S89 foi útil para modelagem do *layout* da minha loja. Já fui lá várias vezes. Tudo que era interessante foi implantado no meu supermercado. Lembro que o empreendedor E89 me orientou a ampliar a frente de loja e operar com seis pontos de vendas (PDVs), climatizar a loja, abrir uma seção de frigorífico, recepção, seção de produtos importados e uma de frutas, verduras e legumes dentro do supermercado” (Empreendedora E104).

Ao mesmo tempo em que o Supermercado S104 instalou novos PDVs (que são considerados mecanismos de controle gerencial), a relação estabelecida com o Supermercado S89 contribuiu positivamente para a departamentalização da loja. Mas na medida em que a Associação A6 tinha o objetivo de trazer para a rede supermercados com potencial de crescimento, o seu atual presidente esclareceu que, era um desafio fazer os associados seguirem o regimento interno.

O presidente da Associação A6 reiterou que o maior problema de adaptação as exigências da rede, ocorre com os supermercados que faturam mais 1 (Hum) milhão de reais por mês, também considerados grandes por possuírem mais de 8 *checkouts*. Conforme o argumento dele, ‘alguns empresários ficaram individualistas depois que suas lojas cresceram demais. Muitos entram na rede apenas em busca dos benefícios, mas não querem o sacrifício de adequar suas estruturas quando é necessário’. A título de informação complementar, os empreendedores que ameaçassem a estabilidade da rede eram punidos com suspensão das atividades da associação.

Dando continuidade ao processo de geração de novos relacionamentos, em novembro de 2008 a Associação A6 realizou a função de *tertius iungens*, ou a terceira que junta (OBSTFELD, 2005), e promoveu uma conexão entre os supermercados S104 e S101. Por conta da convivência nas reuniões da associação (semanais), os laços sociais estabelecidos

com os empreendedores S89 e S101 tornaram-se fortes o suficiente, para que a confiança mútua substituísse os mecanismos de controle nas transações comerciais nessa tríade.

Mesmo com três conexões na rede, o crescimento do Supermercado S104 não ocorreu por conta de relações específicas, mas pela relação próxima que a empreendedora E104 mantinha com a Associação A6. Os recursos possuídos pelo Supermercado S101 também foram considerados redundantes, o que fez a empreendedora declarar novamente que, ‘os supermercados são bem parecidos, o que muda é a estrutura física das lojas e as instalações. Inclusive por causa do porte semelhante delas, somente algumas poucas têm algo de criativo diferente das outras’. Um elevado nível de redundância entre os recursos tangíveis das lojas visitadas, também foi encontrado no caso do Supermercado S1 descrito anteriormente.

Dados da fala da empreendedora E104 apresentaram evidências de que, manter uma participação efetiva nas ações desenvolvidas na associação, foi bem mais relevante para o desenvolvimento do supermercado e para sua evolução enquanto empresária, do que sua experiência no setor, e até mesmo do que as relações específicas geradas até então na rede.

“Mesmo antes de entrar na rede eu fazia tudo baseado na intuição, no aprendizado de olhar e observar. Desde o início da minha história nesse ramo que eu só via as coisas e aprendia, mas não planejava nada. Por exemplo, quando eu via que é um produto era muito diferente, com algum atrativo, eu comprava e experimentava por um tempo. Já se fosse um produto sem diferenciação eu não comprava se não houver demanda. As coisas na associação são mais intensas. É lá onde as experiências são trocadas. A Associação A6 abriu a minha mente para preparar a empresa para competitividade do mercado” (Empreendedora E104).

O simples fato de a empreendedora confessar que antes de ingressar na Associação A6, suas decisões desconsideravam o planejamento formal e eram baseadas na experimentação e intuição, é uma evidência de presença do raciocínio estratégico efetual no seu cotidiano gerencial. O presidente da Associação A6 confirmou que o mais importante dentro da rede é a troca de experiências, que acelera o processo de transformação na postura gerencial dos empreendedores. E também revelou que, há muito tempo a questão de preços baixos obtidos nas negociações com os fornecedores, deixou de ser a principal vantagem de se associar.

“Para um supermercado que acabou de entrar na rede, não há como receber as informações dos demais sem participar das assembleias. As informações que vêm da Associação A6 são o suficiente para a tomada de decisão e a condução do negócio, principalmente sobre como resolver os problemas do dia a dia, com fiscalização, fornecedores, funcionários e fraudes. A única coisa que nos fortalece na rede hoje é a informação, que se transforma em motivação para ação. Nós nos reunimos uma vez por semana e há, em média, 5 a 6 pessoas motivadas. E essa motivação contagia os demais para que tenham atitude, ajam, tomem decisões para avançarem em seus negócios. Se o empresário não puder vir, ele deve enviar um representante. A rede

não tem obrigação de comunicar o que aconteceu a ninguém que não justificou sua ausência. Isso é uma forma de punição” (Presidente da Associação A6).

O Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE validou a fala do presidente da Associação A6, ao confirmar que, ‘além das informações que vêm das próprias associações, aquelas provenientes do ambiente externo são consideradas as mais diferenciadas’. Dados do protocolo verbal do presidente da Associação A6 ajudaram a confirmar que a diretoria das associações funciona como uma ponte entre as redes. Com efeito, os indivíduos na direção das associações são os principais atores que preenchem os vazios estruturais entre as redes.

“Diretamente as redes não trocam informação entre si. O que ocorre é que quando os presidentes das associações se encontram eles trocam informação. Quando nós sabemos que uma determinada rede está mais avançada que a nossa, aí nós vamos buscar saber o motivo e tentar aplicar melhorias na nossa. Então depois tudo é socializado nas respectivas associações. Essa é uma importante fonte de informação” (Presidente da Associação A6).

Cita-se, como exemplo de influência que a rede exerce sobre a gestão das lojas associadas, a orientação da Associação A6 para que o Supermercado S104 passasse a operar com o cartão de crédito de bandeira própria da rede. Por conta das taxas de administração da operadora, a empreendedora E104 teve de planejar uma forma de não repassar esse custo aos clientes, que segundo ela ‘são bastante sensíveis a variação de preço dos produtos’. Com efeito, incentivou os clientes a comprarem com o cartão da Associação A6 para equilibrar a relação receita *versus* lucro. O fato de a empreendedora controlar o volume de vendas realizadas com cartão, teve o objetivo de verificar se a iniciativa estava alcançando um ponto de equilíbrio financeiro esperado, ou seja, a ação foi adotada para favorecer o alcance de um fim pré-estabelecido. Então, mais uma vez a empreendedora incorreu em ação do tipo causal.

Com três conexões geradas na rede, a postura gerencial da empreendedora E104 ainda se mantinha centralizadora, principalmente no que concerne as decisões operacionais. A justificativa era, segundo ela, ‘que 80% das atividades dos funcionários eram definidas com base em rotinas simples’. Por conta da baixa capacidade técnica dos colaboradores, ela se ausentava da administração da loja somente para ir às reuniões da associação. O presidente da Associação A6 acredita que, ‘a falta de tempo é reflexo das estruturas simples das lojas, e isso leva os empresários a acumularem muitas tarefas, principalmente no início do negócio’.

Dado que os funcionários realizavam atividades rotineiras e de baixa complexidade, a estrutura organizacional do Supermercado S104 permitia que a empreendedora E104 tivesse

flexibilidade, para distribuir os colaboradores em qualquer função em caso de necessidade. Nas palavras dela, ‘no início de cada mês, quando a demanda de clientes é alta, eu redireciono três funcionários dos serviços gerais somente para fazer entregas em domicílio. Depois do sexto dia útil do mês eles retornam as suas funções originais’. Ela fez o que tinha de ser feito e redirecionou a escala de mão de obra para os horários de pico nos dias de maior movimento na loja. A estrutura simples do supermercado, permitia à capacidade de adaptação imediata as contingências ambientais, ou seja, flexibilidade, que é uma evidência de ação de *Effectuation*.

O que é evidente neste estudo de caso, é a influência da Associação A6 sobre a estruturação do Supermercado S104. A empreendedora E104 afirma que foi orientada a contratar uma consultoria em gestão para nortear o crescimento da empresa e direcionamento de ações mais estratégicas.

“A consultoria nos orientou a instalar um sistema informatizado de controle gerencial. Na ocasião, houve um trabalho de organização com efetivação dos registros contábeis, controle de compra e venda de mercadorias, controle de entrada e saída de funcionários. Eles orientaram sobre a estruturação da departamentalização da loja. Sugeriram que em cada setor deveria ter uma pessoa responsável com tarefas bem definidas. Tudo isso resultou em melhoria da eficiência de funcionários, redução de desperdícios” (Empreendedora E104).

Entretanto, o plano de departamentalização sugerido pela empresa de consultoria não contemplava abrir uma filial. A cautela da empreendedora E104 em não expandir geograficamente a estrutura organizacional do negócio, dava-se principalmente pelo medo de não honrar com os compromissos trabalhistas ao contratar novos funcionários, o que poderia comprometer, inclusive, a saúde financeira do supermercado. Na opinião do presidente da Associação A6, esse é um paradoxo interessante.

“70% dos entrantes transformam a estrutura da empresa e a forma de organizar o negócio. Eles buscam sucesso nas vendas, fazer a empresa crescer, motivar e ser motivado, mas depois que conseguem eles têm medo de ampliarem a estrutura do negócio. Muitos adoecem, ficam estressados, preocupados com a quantidade de trabalho e o tamanho da carga horária. Ele consegue até departamentalizar a estrutura e contratar pessoas com salários bons em tarefas específicas. O que ele não consegue é se desvincular do negócio. No nosso negócio acontecem muitas intempéries, os problemas não acontecem por hora, mas por minuto. São equipamentos que quebram, problemas com fornecedores, entrega em domicílio, furto, fiscalização, etc.” (Presidente da Associação A6).

A essa altura da trajetória do Supermercado S104 na rede, a empreendedora E104 sabia onde a sua empresa já havia chegado. Esse receio em ampliar geograficamente a estrutura do negócio pode ser interpretado como uma aceitação mais calculada aos riscos (o que é uma evidência de transição de *Effectuation* para *Causation*). Seu receio em tomar decisões sem considerar as orientações da associação, era correlacionado com a percepção positiva das

mudanças que já haviam ocorrido no seu supermercado em pouco tempo. Ela declarou que, ‘individualmente as lojas da rede influenciaram pouco, foi mais importante ter a Associação A6 orientando e a consultoria assessorando a gente’.

Concomitantemente ao crescimento da estrutura organizacional do Supermercado S104, existem outras evidências de princípios de *Causation*. Embora não fossem realizados planejamentos sofisticados para aproveitar as oportunidades de mercado, as estratégias eram elaboradas conforme o recurso financeiro previamente destinado aos objetivos, e as metas eram estabelecidas e acompanhadas mensalmente. Conforme relato da empreendedora E104, ‘os funcionários têm que atingir 5% a mais sobre a meta estabelecida em relação ao mês passado. A meta varia por departamento, e quando ela é alcançada nós premiamos os funcionários com uma cesta básica’.

Essas evidências de ações causais estão associadas a dois fatores. O primeiro é a instituição de um mecanismo de controle, mais precisamente, a recompensa do esforço gerado (premiação por cesta básica) para o alcance de algo pretendido. O segundo fator foi a mudança na atitude da empreendedora E104, que percebeu que o seu supermercado não era tão pequeno quanto no início. Nas palavras dela, ‘a responsabilidade do empresário de cuidar do seu negócio não é fazendo atividades operacionais, mas na administração, se relacionando com novas empresas, comprando, negociando, acompanhando o desempenho da empresa’.

A composição do *mix* de produtos e as ações de *marketing* eram desafios constantes para a gestão de compras e, conseqüentemente, para o controle de estoque, principalmente quando a decisão sobre o que e como vender variava em função da demanda. O presidente da Associação A6 confirmou que a estratégia de *benchmarking* adotada na rede, também influencia na composição do *mix* de produtos dos supermercados. Segundo ele, ‘durante a programação do rodízio de visitas, orientamos os empresários a verificarem a rotatividade dos produtos nas lojas, verem as marcas que não giram. Contudo, a empreendedora E134 também mencionou que, ‘é inevitável experimentamos o *mix* conforme aquilo que o cliente está pedindo, [...], daí a gente vê a frequência desse pedido e busca se informar onde tem a distribuição daquele produto e, também, se o produto está na mídia’.

Embora haja evidências de que, a tomada de decisão da empreendedora E104 no momento da montagem do *mix* de produtos, também era baseada na experimentação, ela esclareceu que aprendeu a prever a demanda dos clientes (o que é uma evidência significativa de presença de *Causation*) que, historicamente, ocorria até o oitavo dia do mês. Como na lógica do *Causation* os objetivos determinam as ações, para manter o nível elevado de vendas

na loja por todo o mês, o Supermercado S104 passou a realizar as vendas também pela *internet*, equilibrando a distribuição de receita no tempo.

“O planejamento de estoque inicia sempre no dia 20 do mês presente, para atender a demanda do mês seguinte. O controle de estoque é feito pelo sistema gerencial. Realizamos checagens periódicas, e quando eu suspeito que o sistema esteja diferente do estoque físico, solicito emissão de relatórios gerenciais a minha funcionária do CPD²⁷. Somos bem cuidadosos na realização do controle de notas fiscais de entrada e saída de mercadorias do sistema” (Empreendedora E104).

O presidente da Associação A6 informou que não existe uma padronização dos sistemas de controle gerencial utilizados pelos supermercados associados, mas foi enfático ao afirmar que o estoque de todas as lojas é bem gerenciado.

“Todos os membros da rede têm um sistema de controle de estoque. É impossível trabalhar com a movimentação que temos sem esse controle. As lojas da nossa associação têm uma capacidade média de estocar entre 60 a 70% daquilo que tem em exposição nas prateleiras. E a eficiência de controle é de 90%. Nós fazemos o balanço, sabemos tudo o que entrou e saiu por meio de códigos de barra. Emitimos relatórios sempre que é necessário” (Presidente da Associação A6).

Segundo a empreendedora E104, as ações de *marketing* eram programadas em função de datas comemorativas, que eram estabelecidas conforme as reuniões da associação. Dados da fala do Presidente da Associação A6, confirmam que a associação influenciava no planejamento das ações de *marketing* dos supermercados.

“As decisões tomadas na rede têm de ser acatadas pelos empresários. Principalmente as campanhas relativas às grandes datas comemorativas, como, natal e *reveillon*, por exemplo. Ano passado nós anunciamos que seria sorteado um carro e quatro motocicletas. Então, nós estipulamos um valor de compra em que o cliente ganha um cupom e concorre ao prêmio. Como têm muitos recursos e pessoas envolvidas, essa é uma ação que tem programação, planejamento e divulgação coletiva. A associação prepara todo o material gráfico da campanha e distribui para os associados. Então, há um esforço em direção a um objetivo” (Presidente da Associação A6).

Por conta da departamentalização do Supermercado S104 e as consequentes contratações de funcionários, aumentaram as preocupações em elevar o controle contra fraudes e ações oportunistas de clientes e funcionários, bem como a gestão de estoque de matéria prima e insumos. Como a geração de *network* eficiente é condição *sine qua non* ao crescimento de todo pequeno empreendimento, a empreendedora visitou os supermercados S89 e S101 para verificar a eficiência do sistema de monitoramento deles. É possível verificar na fala da empreendedora E104, a relação que houve entre o crescimento do supermercado e a necessidade de implementar mecanismos de controle.

²⁷ Controle e Processamento de Dados.

“O furto é o nosso maior problema. Tentamos controlar com monitoramento. A necessidade de sistema de monitoramento surgiu porque quando a loja fica lotada em início de mês, a gente sofre com problemas de perdas na seção de higiene e perfumaria. Implementamos um sistema de monitoramento com 32 câmeras em toda a loja. Um receio da nossa parte em abrir filiais é devido à dificuldade de controle, principalmente em ter capital humano adequado” (Empreendedora E104).

O presidente da Associação A6 concorda que o crescimento organizacional e os mecanismos de controle, não podem ser desassociados da capacidade de aceitação ao risco.

“A estrutura é uma coisa fundamental. Os supermercados que conseguem aumentar a estrutura têm vantagem sobre as que não têm essa capacidade, mas a aceitação ao risco depende do empresário. Principalmente se ele for dono do capital não tem como não fazer investimentos constantemente. Adaptar-se a situações é uma atitude inerente a ser empresário. Nós temos que ser maleáveis, não podemos nos engessar, parar no tempo, mas essas capacidades de ser flexível e aceitar o risco não reduzem a importância de controlar o estoque e a parte financeira da empresa” (Presidente da Associação A6).

É aparente a semelhança de pensamentos entre os empreendedores E104 e E1 (caso 1), quanto ao interesse em manterem relações com fins estratégicos com seus *stakeholders*. A relação do Supermercado S104 com o Supermercado S56 da Associação A4 (sua quinta conexão na rede), iniciou bem antes da empreendedora E104 ingressar na associação A6, quando seu esposo trabalhava em um dos supermercados da Associação A4. Em 2008, a empreendedora foi convidada pelo empreendedor S56 para conhecer as instalações de sua loja recentemente aberta no bairro. O laço social antigo entre eles, permitiu a empreendedora E104 acompanhar a produção dos encartes promocionais feitos na Associação A4. Segundo ela, isso permitiu verificar o possível favorecimento de fornecedores a essa rede. Como resultado, preencher o vazio estrutural com a Associação A4 permitiu a empreendedora E104 comparar o desempenho das negociações da sua associação, com o dos supermercados de outras associações (fazer análise competitiva é uma evidência de ação causal).

Adicionalmente, ela informou que ampliou os pontos fortes do seu supermercado copiando o modelo de *delivery* adotado no Supermercado S56. Como resultado, ela informou que, ‘além de comprar dois veículos para fazer entregas, contratei mais quatro funcionários e fechamos contrato com empresa de táxi para levar os clientes do próprio bairro que comprassem acima de duzentos reais’. Essa ação de criar um departamento de entregas (crescimento horizontal da estrutura organizacional), significa que a proximidade dos pequenos supermercados com os clientes, permite os gestores entenderem suas necessidades e adaptarem suas estruturas para atender a demanda. Ao realizar a análise de mercado para tomar decisões de ampliar a estrutura da empresa, a empreendedora adotou ações racionalmente causais.

Essa formalização do conhecimento com conteúdo racionalmente causal, ficou cada vez mais evidente na rotina da empreendedora E104.

“Por nós sermos uma das lojas mais antigas da Associação A6, hoje nós influenciemos mais as lojas que entram na rede, do que somos influenciados por elas. Hoje em dia eu curso administração de empresas para entender melhor os processos. Tenho assinatura de revistas na área de varejo” (Empreendedora E104).

Embora a participação ativa da empreendedora E104 nas ações da rede, tenha a conduzido para um pensamento racionalmente causal, ela revelou que ainda trabalhava utilizando a experiência e a intuição (bases do pensamento efetual). Essa mudança de atitude da empreendedora é concernente com a fala do presidente da Associação A6, sobre as transformações no comportamento gerencial dos empreendedores ao ingressarem numa rede.

“Se ao entrar na rede o supermercado tiver uma estrutura bem pequena e o empresário não tiver cabeça de empreendedor, ele vai trabalhar muito com a intuição, a experiência e força de vontade. Ele trabalha só. Mas quando ele vai para uma rede ele começa a planejar também. Todas as características anteriores continuam, o que acontece é quem ele agrega outras ou até mesmo amplia as existentes. A força de vontade continua, ele se sente mais motivado. Muitas vezes o *software* que ele usa antes de entrar na rede não é o adequado, mas ele substitui por um recomendado quando entra na rede. Quando a empresa cresce, ele contrata mais pessoas para trabalhar, tem mais *checkouts*, contrata pessoas mais especialistas para trabalhar na administração financeira e de pessoal. Isso vira planejamento, mas ele não perde as características anteriores, você somente soma” (Presidente da Associação A6).

As frequências de provas de evidência de laços relacionais, mudanças na estrutura organizacional do supermercado S104, adoção de mecanismos de controle e dos modelos decisórios de *Effectuation* e *Causation*, estão resumidas na Tabela 5.

Tabela 5 – Frequências de prova Supermercado S104.

Relações geradas	A6	S89	S101	S56
Categorias de análise				
a) Evidência de bridging ties	0	0	0	1
b) Evidência de strong ties	1	1	1	0
c) Mudanças na estrutura organizacional	1	3	0	1
d) Implementação de Mecanismos de controle	6	2	1	0
Experimentação	1	1	1	1
Aceitação ao risco e perdas	1	0	0	0
Flexibilidade	1	1	1	1
Pré-comprometimento	1	1	1	1
e) Evidências de Effectuation	4	3	3	3
f) Evidências de Causation	4	0	0	2

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Caso 3 – Supermercado S118

O empreendedor E118 tem 48 anos de idade, 30 anos de experiência no setor de varejo de autosserviço e nível médio de escolaridade. Conforme Simon e Chase (1973), ter mais de 10 anos de atuação na indústria classifica o empreendedor como experiente. Pelas características apresentadas, segundo a classificação de Chell e Pittaway (1998), ele se enquadra na categoria de empreendedor prático. As relações estabelecidas pelo Supermercado S118 em redes de negócios estão apresentadas na Tabela 6, contudo, a análise foi conduzida somente sobre aquelas sombreadas.

Tabela 6 – Relações geradas pelo Supermercado S118 em redes de negócios.

Ano da relação	2004		2007		2008		2010	2013
Relação	Associação A7	S115	S119	S120	S117	S121	S116	S122
Localização	A7							
Grau de Centralidade	1	2	3	4	5	6	7	8

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Essa é uma história interessante de uma rede de negócios que, inicialmente falhou no processo de seleção dos seus associados, mas que revela que a rápida aprendizagem das associações pode favorecer o crescimento dos supermercados associados.

O Supermercado S118 foi inaugurado em julho de 2003. Em outubro de 2004, o empreendedor E118 juntou-se a mais 34 empreendedores e foi fundada a associação A7. Como em qualquer outra rede de negócios de micros e pequenos empreendimentos, o objetivo inicial era ampliar o poder de barganha dos associados. Contudo, nesta época não eram adotados critérios racionais para selecionar os supermercados com potencial de crescimento, e nem empreendedores com comprometimento para participar efetivamente das ações da Associação A7. Segundo o empreendedor E118, ‘não era regra na rede a gente prever quais supermercados poderiam obter sucesso, e nem quais empresários se adaptariam as políticas da associação’.

O Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE, concorda sobre ser bem comum no início do processo de formação da rede, os indivíduos não acreditarem na ideologia proposta e não se adaptarem a mudança de comportamento requerida, sendo este o principal motivo de evasão.

“Embora o setor de supermercados seja um dos que mais demanda a metodologia para formação de redes associativas, o sucesso do processo depende da aceitação do grupo participante daquilo que está por vir. Quando nós falamos de redes de negócios ou cultura de cooperação, nos esclarecemos quais são os problemas mais comuns a serem enfrentados durante o processo, e quais são os benefícios que eles irão colher no futuro. Eles são mais focados na compra coletiva, que é um dos maiores benefícios percebidos na hora de formar redes. Muitas vezes os empresários ficam receosos com a maneira com que a metodologia do associativismo é apresentada. Eles têm dificuldade de aceitar o fato de se reunir toda semana, estudar técnicas de planejamento, estratégias de negociação com concorrentes. Esse processo já é um choque de realidade, porque é um momento transformador na maneira do empresário gerenciar o negócio. Isso já é um primeiro passo para o aprendizado de organização do negócio. Muitos deles são pequenos supermercados, que agora terão de seguir as regras da associação, planejar e comprar” (Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE).

Na função de diretor-presidente da associação A7 à época, o empreendedor E118 buscou o apoio do SEBRAE/Ce e juntos estabeleceram critérios para o ingresso de supermercados na rede. Antes de verificar se a estrutura física dos entrantes era adequada, a ideia era perceber se o empresário tinha perfil de transmitir o conhecimento aos colegas de rede e se estava aberto a aceitar mudanças. Mas acima de tudo, se a empresa tinha capacidade financeira de honrar compromissos.

O Gestor de Formação de Redes do SEBRAE esclareceu que, identificar o nível de gestão das empresas faz parte do processo de criação da associação. Mas lembrou que, ‘os requisitos são elaborados de forma conjunta e que o processo não é necessariamente é igual para todas as redes. Por isso, há uma preocupação de fazer um trabalho individualizado com o entrante para conhecer o seu perfil’.

O fato de a Associação A7 ter iniciado as suas operações de forma desordenada, e depois estabelecer métodos de admissão de novos associados, ocorreu porque fazer parte de uma rede de negócios potencializa a visibilidade pública do supermercado. Conforme Torquato (2002), a transparência e a visibilidade são os conceitos mais importantes atualmente para as organizações profissionalizarem sua comunicação externa. Com efeito, com uma rede financeiramente sólida, a maneira com que os fornecedores percebem os pequenos negócios tende a ser positiva.

Essa atitude da associação A7, de aceitar supermercados com potencial financeiro, foi uma tentativa de eliminar as potenciais perdas nas negociações com os fornecedores. A ação de manter o controle sobre possíveis perdas quando a organização não possui recursos é uma premissa fundamental do *Effectuation*. Ao mesmo tempo, ao tentar formar um grupo sólido de empreendimentos financeiramente fortes, para barganhar com os fornecedores, e assim maximizar as oportunidades de ganho em escala (objetivo principal de uma rede de negócios),

o empreendedor E 118 estava ajudando a sua associação a reduzir as chances de risco de queda, o que é uma premissa do *Causation*.

Entretanto, três anos após a data de fundação da associação A7, doze supermercados já haviam abandonado a rede de negócios. Muitos não honraram os compromissos com fornecedores justificando dificuldades financeiras. Nas palavras do empreendedor E118, ‘o próprio grupo excluiu aquelas empresas que não tinham organização financeira’. Quando o empreendedor seguiu o caminho outrora determinado por todos aqueles que tinham compromisso com o objetivo traçado pela associação A7, ele estava adotando uma posição gerencial típica do *Causation*.

Como na lógica do *Causation* os objetivos determinam as ações, para fortalecer a rede o empreendedor E118 logo assumiu a tarefa de visitar todos os supermercados associados. A intenção era conhecer a estrutura física das lojas, bem como investigar a adaptação dos empreendedores ao estatuto da associação A7. Paralelamente, para se preparar para a competitividade no setor ele passou por um período de qualificação profissional no SEBRAE/Ce. Ele considerou a experiência válida, pois recebeu assessoria em gestão de consultores experientes e neutros às políticas da associação.

“A duração da relação da associação A7 com o SEBRAE foi uma decisão consensual. A rede não pode exigir a nossa presença a toda hora, e nós temos que acreditar que eles evoluirão com o esforço deles. Mas as consultorias do SEBRAE estarão sempre à disposição” (Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE).

Mesmo que o cargo de diretor-presidente da associação A7 lhe conferisse acesso a todos os supermercados, o empreendedor E118 não efetivou relações com fins comerciais e/ou sociais com todos eles (conforme demonstra a Figura 13, p. 119). Contudo, como ele era um membro ativo na direção da associação, utilizava o tempo disponível para obter informações. Desconsiderando-se a redundância de recursos e a limitação financeira de algumas lojas entrantes na associação A7, o Supermercado S118 teve uma série de ganhos com a iniciativa do empreendedor de conhecer as instalações físicas e métodos de gestão em todos os supermercados que visitou.

Esse amplo acesso favoreceu ao empreendedor perceber que havia certas deficiências no *layout* da sua loja, despadronização de fardamento dos colaboradores, problemas na forma de atender o público, e pontos fracos na gestão da empresa que poderiam ser corrigidos. Nas palavras do empreendedor E118, ‘ter acesso a supermercados que já experimentaram modelos de negócios que funcionaram, e que também adequaram a estrutura física para melhor atender aos clientes, cria uma tendência para que todos acompanhem aquela situação favorável’. Tem-

se nessa fala duas constatações contrastantes. Se por um lado criar um mercado em parceria com *stakeholders* (mesmo que concorrentes) é uma forte evidência de *Effectuation*, por outro lado, antecipar-se as contingências utilizando o resultado da ação de outros supermercados é uma clara evidência de redução de estratégias de experimentação (iniciativa de errar e acertar primeiro).

Assim como ficou evidenciado no estudo de caso 1 (Supermercado S1), com a convivência dos empreendedores na rede, os acordos firmados pelo Supermercado S118 fora do ambiente da associação A7 não eram necessariamente formais. A formalidade restringia-se as transações comerciais feitas por intermédio da associação (fosse com seus supermercados associados ou com os fornecedores), que mantinha o controle sobre as negociações dos produtos e forçava os membros associados a cumprirem as suas normas.

Ainda na fase inicial das atividades da associação A7, o empreendedor E118 estreitou uma relação social com o empreendedor S115 (segunda conexão em redes de negócios). Por ser também um co-fundador dessa associação, a relação entre eles foi forte o suficiente para ambos desconsiderarem a utilização de mecanismos formais de contrato nas suas transações comerciais, que eram feitas somente com base na confiança. A exemplo dos casos anteriores relatados nesta pesquisa, no caso do Supermercado S118 também não há evidências de mecanismos formais regendo as transações entre os atores.

Depois da falha inicial da associação A7 em selecionar seus membros, a estratégia de *benchmarking* adotada pelo empreendedor E118, o permitiu replicar em sua loja todas as ações que os outros empreendedores haviam feito e que houvessem retornado resultados positivos. Entretanto, as relações estabelecidas com os supermercados S115 em 2004 (segunda conexão em redes), S119 em 2007 (terceira conexão em redes) e S117 em 2008 (quinta conexão em redes), não geraram os mesmos efeitos positivos em comparação àqueles provocados pela associação A7. A maior externalidade destas relações foi o fortalecimento dos laços sociais, fundamental para manutenção de troca de ideias sobre oportunidades de negócios. Isso confirma que “na vida social as redes são estruturas comunicativas” (CASTELLS, 2009, p. 45).

Foi na manutenção da relação próxima com a Associação A7 e com os seus fornecedores, que o empreendedor E118 encontrou meios mais rápidos para complementar as informações às suas decisões, e o conhecimento necessário para seu supermercado evoluir no setor.

“É difícil o empresário perceber sozinho coisas específicas que melhorem o crescimento e desenvolvimento do seu negócio. Se ele não estiver confiante no que a associação pode fazer pela sua empresa, pode estar perdendo as melhores

oportunidades. É nas reuniões da associação onde as informações circulam, e quem está lá aprende a fazer negociação” (Empreendedor E118).

Isso é uma evidência de que manter a aliança com a associação A7, foi importante para o desenvolvimento e crescimento do Supermercado S118. Participar efetivamente da gestão da associação A7 ensinou o empreendedor E118 a perceber problemas na gestão da sua empresa. Todos os esforços e recursos disponíveis foram direcionados para o crescimento do Supermercado S118. Ele sabia que por conta da dificuldade de operacionalizar os controles gerenciais de maneira eficiente, abrir uma filial estava fora de cogitação. No setor de varejo de autosserviço, quando a estrutura organizacional do supermercado é simples, a presença do empreendedor dentro da organização é praxe. Ele justificou que, ‘mesmo a loja não estando mais aberta ao público, o trabalho continua. Então, quando a gente sabe que é preciso se deslocar para as reuniões da associação uma vez por semana, isso pode gerar certa resistência em se ausentar da loja’.

Na opinião do Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE, a desculpa mais frequente para o absenteísmo nas reuniões da rede e a não efetivação das ações planejadas pela associação, ‘é a falta de tempo do empresário e a desqualificação dos funcionários para entender as orientações passadas’. O *trade-off* entre administrar o supermercado ou participar das reuniões da associação A7, para ter acesso a novas informações de oportunidades de mercado, era um sinal de que a estrutura organizacional do Supermercado S118 continuava simples o suficiente, de forma a não haver outro indivíduo no posto de comando que pudesse atender as demandas operacionais na ausência do empreendedor.

A solução encontrada pelo empreendedor E118 foi qualificar seus funcionários e posteriormente realizar divisão de tarefas, o que lhe propiciou também distribuir a tomada de decisão pela estrutura da loja. Como resultado da departamentalização, ele informou que, ‘operacionalmente o supermercado passou a ser gerenciado mais pelos funcionários do que por mim’. Essa foi uma grande mudança de atitude do empreendedor E118 em relação à quando o negócio foi iniciado. A centralização na tomada de decisão dava lugar a delegação de responsabilidades no Supermercado S118.

Ao assumir uma posição mais estratégica na estrutura da empresa, o empreendedor E118 pôde se dedicar mais aos interesses da associação A7. Melhorar a negociação com fornecedores era um dos primeiros temas em pauta. Ele havia entendido o papel da sua empresa na cadeia produtiva do setor, enxergando seu supermercado como uma ponte que liga o fornecedor de mercadorias ao cliente final. Delegar responsabilidades aos colaboradores, lhe deu a chance de perceber que existiam oportunidades de negócio com os fornecedores, que

poderiam melhorar o desempenho da sua empresa. Nas palavras dele, ‘nessa cadeia de várias empresas estão as oportunidades de encontrar o parceiro correto na hora correta. E a forma de aproveitá-las é não desprezar o potencial de ninguém. Se a negociação não sair hoje poderá dar certo amanhã’. Tudo isso estava conduzindo o empreendedor a ações causais. A literatura demonstra que analisar o potencial de oportunidades de longo prazo é evidência de postura decisória do tipo *Causation*.

Com poucos recursos para administrar no início do empreendimento, não era necessário depender esforços se preocupando com perdas e furtos, e segundo o empreendedor E118, ‘principalmente não havia motivos para ter arrependimentos dessas decisões’. Mas ele confessou que devido aos compromissos firmados no tempo com seus *stakeholders*, e para manter-se como exemplo para os novos entrantes, ele evitava situações que não pudesse voltar atrás (o que é uma evidência de postura decisória do tipo *Causation*). Segundo ele, todas as ações realizadas com potencial de maximizar a receita do supermercado tinham suas consequências analisadas (evidência de postura do tipo *Causation*). Por exemplo, olhando para trás no tempo, aproximadamente em 2010, ele lembrou que deixou de iniciar um serviço de recebimento de faturas e boletos bancários em sua loja, porque a integridade física dos clientes e funcionários vem em primeiro lugar. O risco de assaltos o fez desistir da ideia.

O crescimento horizontal da estrutura organizacional do Supermercado S118 foi acompanhado pela maior autonomia dos seus colaboradores para tomada de decisão. Na fala do empreendedor E118, consta que as decisões de investimento passaram a ser tomadas com base nas ações que proporcionassem melhores retornos, e não somente na heurística. O que é uma evidência de postura do tipo *Causation*.

“Muitas mudanças hoje em dia são feitas na base da negociação com os funcionários. Como eles estão mais atuantes no dia a dia das operações da loja, eles acabam tendo sugestões melhores que as minhas. Não posso fazer mudanças imaginando que a minha loja é a mesma de 10 anos atrás. Olhando para trás na época em que ingressei na associação e assumi o cargo de diretor-presidente, entendi que não adiantava implantar uma rotina ou uma mudança na rotina por experiência pura e simples, cujos resultados não fossem capazes de superar os gastos realizados. Então, hoje eu evito esses desgastes” (Empreendedor E118).

A escolha de operar em redes de negócios propiciou ao empreendedor E118, a chance de ampliar suas habilidades em desenvolver estratégias de *marketing*. Para atrair mais clientes ele utilizou o conhecimento adquirido com o empreendedor do Supermercado S117. Ao observar os resultados positivos lá obtidos, passou a promover uma vez por mês um almoço para clientes que acumulavam pontos no programa de relacionamento do supermercado. Conforme relatou o empreendedor E118, essa ação envolve planejamento, cronograma de

atividades, orçamento (inclusive controle de gastos) e o número de clientes. Os resultados desta ação são acompanhados e apresentados em planilhas e relatórios (controle). Pode-se afirmar que, a relação com o Supermercado S117 permitiu o empreendedor E118 planejar e desenhar estratégias de negócios, o que é uma ação racionalmente causal.

Ainda no contexto das ações de *marketing*, na opinião do Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE, ‘existe uma organização nas redes quanto à estratégia de encartes, que é um ótimo exercício de planejamento e controle. Eles têm que cobrar pelos espaços anunciados, definir o preço das mercadorias e as ações promocionais’. Isso demonstra evidências de que a associação influencia na realização de práticas deliberadas (*Causation*).

A maneira do empreendedor E118 escolher o *mix* de produtos também sofreu influência da associação A7. Antes de ingressar na associação A7 ele informou que o *mix* era decidido basicamente pela demanda dos clientes, o que no pensamento dele, ‘era viável porque a loja tinha acesso a somente poucas marcas’. Já como membro da associação A7, qualquer produto novo que fosse fazer parte do portfólio de itens comercializados pela rede de negócios, antes tinha de ter sua rotatividade testada em todas as lojas. Caso o resultado na maioria dos supermercados fosse positivo para os itens testados, eles eram cadastrados no portfólio da associação. O motivo desta estratégia era que dado a grande variedade de produtos disponíveis no mercado, os associados diluiriam os riscos da experimentação entre eles.

Os diversos supermercados da associação A7 operam em contextos distintos, atendendo a desejos e necessidades de diferentes clientes. As trocas de experiências nas reuniões da associação facilitam os empreendedores a estabelecerem seus objetivos particulares. Ressalta-se que estabelecer parcerias com este fim é uma evidência de *Effectuation*.

Essa foi a forma encontrada pelos associados de manterem as ofertas de itens atualizada e reduzirem os custos de estoque. Na percepção do empreendedor E118, simultaneamente houve uma evolução na gestão de estoque de matéria prima e insumos do supermercado. Feita inicialmente de maneira empírica (ênfase na experimentação com base em acertos e erros), a gestão de estoque passou a ser realizada com auxílio de um *software*, que foi financiado pela Associação A7. Segundo o empreendedor E118, o ‘sistema faz uma checagem no giro dos produtos e ordena o pedido baseado na demanda histórica do produto’. A literatura entende que organizar e implementar processos de controle é uma evidência de *Causation* (Chandler et al., 2011).

Como a aceitação ao risco do empreendedor E118 diminuiu no tempo (a baixa predisposição frente à aceitação de riscos é uma evidência de *Causation*), ele também estava gerenciando os riscos de oportunismo e fraudes dentro da sua empresa.

“Esse assunto é rotina dentro da pauta de discussões nas reuniões da associação. Hoje, nós já temos segurança armada atuando no horário de fechamento de caixa. Também estamos fazendo periodicamente um inventário nas seções, para ver onde há um maior volume de perdas. Estamos fazendo um trabalho motivacional com o nosso colaborador, para ele entender que não se pode perder mercadorias na loja, que ele evite colocar o produto para troca, porque isso dá prejuízo não somente a loja, mas ao fornecedor também” (Empreendedor E118).

As frequências de provas de evidência de laços relacionais, mudança na estrutura organizacional do supermercado S118, adoção de mecanismos de controle e dos modelos decisórios de *Effectuation* e *Causation*, estão resumidas na Tabela 7.

Tabela 7 – Frequências de prova Supermercado S118.

Relações geradas	A7	S115	S119	S117
Categorias de análise				
a) Evidência de <i>bridging ties</i>	0	0	0	0
b) Evidência de <i>strong ties</i>	1	1	1	1
c) Mudanças na estrutura organizacional	2	0	0	0
d) Implementação de Mecanismos de controle	1	0	0	1
Experimentação	0	0	0	0
Aceitação ao risco e perdas	0	0	0	0
Flexibilidade	0	0	0	0
Pré-comprometimento	1	1	1	1
e) Evidências de <i>Effectuation</i>	1	1	1	1
f) Evidências de <i>Causation</i>	7	0	0	1

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Caso 4 – Supermercado S122

O empreendedor E122 tem 24 anos de idade, oito anos de experiência no setor de varejo de autosserviço e nível médio de escolaridade. Conforme Simon e Chase (1973), um empreendedor com menos de 10 anos de atuação na indústria é considerado pouco experiente. Dadas as características apresentadas, pela classificação de Chell e Pittaway (1998) ele se enquadra na categoria de empreendedor amador. As quatro relações estabelecidas pelo Supermercado S122 (Tabela 8) durante sua trajetória em redes de negócios foram analisadas.

Tabela 8 – Relações geradas pelo Supermercado S122 em redes de negócios.

Ano da relação	2013			2014
Relação	S121	Associação A7	S118	S125
Localização	Associação A7			
Grau de Centralidade	1	2	3	4

Fonte: DADOS DA PESQUISA

Aos 16 anos de idade o empreendedor E122 começou a trabalhar com seus pais no pequeno supermercado da família. Mas após ter presenciado o negócio fechar quatro vezes

durante seus oito anos de experiência na empresa, ele confessou que era ‘história de vida suficiente para iniciar o próprio negócio’. Então, em 2013, quando despertou o espírito empreendedor, ele inaugurou o Supermercado S122 no mesmo ponto comercial onde funcionou o supermercado da sua família.

Logo de imediato surgiu a oportunidade de entrar na Associação A7, cuja conexão foi intermediada pelo empreendedor E121, um amigo da família, cujo laço social existia por 10 anos. Ele havia considerado que uma forma de o ajudar seria o convidando a ingressar na rede. Esse foi um momento decisivo para o futuro do empreendimento e do empreendedor E122, porque segundo ele, ‘essa situação decidiria a minha reputação como jovem empresário. Mas que também poderia desgastar a relação pessoal com meu pai, já que ele nunca simpatizou com a ideia de participar de uma rede de negócios’.

O primeiro desafio enfrentado pelo empreendedor E122 foi desvincular a imagem do Supermercado S122, da já desgastada reputação do negócio da família. Especificamente ele pontuou que a má gestão anterior resultou em mau atendimento aos clientes, acesso a poucos fornecedores (consequentemente pouco *mix* de produtos nas prateleiras), e pouca proximidade do supermercado com os clientes, falhando assim, na capacidade de entender e atender as suas necessidades e desejos. Esses foram os desafios que nortearam as ações que o empreendedor E122 realizaria após o seu ingresso na rede. A literatura entende que, quando os objetivos determinam as ações, isso é uma evidência de *Causation* (CHANDLER ET AL., 2011).

Por ser a loja mais recente a ingressar na Associação A7, o empreendedor E122 teve de agir rápido para adquirir conhecimento sobre a estrutura de mercado (especificamente sobre a competitividade por preço no setor), além de ter de adequar a estrutura física da sua loja ao nível dos demais supermercados da rede. Após realizar um empréstimo para alavancar o negócio, ele conseguiu ampliar o quadro de funcionários do Supermercado S122 para oito colaboradores, alocando os indivíduos na seção de frios, serviços gerais, reposição de mercadorias, e em três PDVs (dois deles criados para atender as orientações da Associação A7, conforme demonstra a Figura 17 em anexo).

Pode-se afirmar que ao realizar análise competitiva e buscar recursos para tornar seu supermercado mais competitivo, ele adotou novamente uma postura de *Causation*.

“Todas estas lojas que eu visitei são bem mais estruturadas, bem maiores em termos de espaço físico e organização. Elas têm ar-condicionado (são climatizadas). E após fazer essas visitas eu achei extremamente importante ter uma estrutura mais desenvolvida. Porque em toda esquina existe um supermercado, trata-se de um segmento bastante concorrido e os preços praticados pelas lojas são bastante competitivos” (Empreendedor E122).

Participar ativamente das atividades da Associação A7, também permitiu ao empreendedor E122 substituir as usuais e pontuais ações de publicidade e propaganda que realizava – ações típicas de supermercados de micro e pequeno porte (encarte, panfletagem, propaganda em carro de som) – por ações planejadas de *marketing*. A estratégia dos associados consistia em pressionar os fornecedores da sua rede de negócios a doarem, em forma de eletrodomésticos, uma proporção do valor faturado. Os bens seriam posteriormente utilizados pelos supermercados para desenvolverem ações promocionais com os seus respectivos clientes. Chandler et al., (2011) já haviam afirmado que planejar esforços de *marketing* para conquistar mercado é uma evidência de *Causation*.

O estatuto da Associação A7 recomenda aos novos entrantes realizarem visitas técnicas nos supermercados já instalados, e assim, observarem as melhores práticas (*benchmarking*). Essa missão foi facilitada pelo tipo de relação social mantida entre o empreendedor E122 e o empreendedor E121 (segunda conexão efetiva do Supermercado S122 em redes de negócios). O laço de amizade entre eles serviu para quebrar a barreira de desconfiança entre as partes e permitir as visitas do empreendedor S122. O *strong tie* entre eles contribuiu para que o empreendedor E121 orientasse o empreendedor E122, sobre a necessidade de investir num sistema de climatização. Segundo ele, ‘foi a primeira transformação radical na estrutura física do supermercado em anos’. A literatura afirma que construir alianças estratégicas (mesmo com concorrentes) para recolher informação (mormente de experiências de ações bem-sucedidas) é uma evidência de pré-comprometimento (*Effectuation*).

Depois de três meses de ingresso do Supermercado S122 na Associação A7, novamente o empreendedor S121 exerceu a função de *tertius iungens*, sendo a ponte para a relação entre os empreendedores E122 e E118 (terceira conexão em redes de negócios). Na função de diretor presidente da Associação A7, o empreendedor E118 passou orientações sobre como projetar o *layout* do supermercado, expor os produtos nas prateleiras (vide Figuras 18a e 18b em Anexo), e também a fazer uma precificação correta. O empreendedor E122 informou que essa relação foi importante para mudanças na estruturação da estrutura da loja.

“Se eu não tenho condições de inovar por ainda ser uma loja nova e com poucos recursos, então eu copio aquilo que vejo de bom e que funciona nas outras lojas. Porque eu não posso ficar atrás dos outros. Tudo o que você puder trazer para a sua loja que tenha um diferencial, vai ser decisivo para o cliente na hora de escolher entre os supermercados A ou B” (Empreendedor E122).

Embora ele procurasse manter o máximo de proximidade nas relações com os empreendedores E121 e E118, não houve fechamento de nenhum acordo formal entre as partes – situação similar à encontrada em todos os demais casos estudados anteriormente

nesta pesquisa. Contudo, o empreendedor E122 passou a adotar as mesmas estratégias que eles adotavam para elevar a satisfação dos clientes. O que é uma evidência de externalidade positiva da estratégia de *benchmarking*.

Como um dos desafios da gestão no Supermercado S122 era manter os clientes satisfeitos, as ações do empreendedor E122 tinham como mote o foco na qualidade de atendimento e constante adequação da estrutura da loja, e não simplesmente tentar gerar valor pelos preços baixos praticados. A estratégia para gerar mais valor aos clientes, foi oferecer o serviço de entrega em domicílio no bairro, independentemente do valor de compra. O Supermercado S122 já possuía três motocicletas (recursos remanescentes do supermercado anterior) adaptadas para entregas à domicílio, e o empreendedor E122 contratou funcionários para realizar o serviço de tele entrega.

A criação do departamento de entregas (ampliação horizontal da estrutura organizacional) gerou aumento de receita à loja, mas principalmente a adoção desta estratégia gerou algumas externalidades no comportamento decisório do empreendedor, como a percepção de que o controle de estoque era importante, por exemplo. A realização de vendas pelo telefone auxiliou o empreendedor E122 na decisão da composição do *mix* de produtos. Para entender a necessidade dos clientes, a estratégia era manter um bom volume dos produtos de alto giro nas prateleiras, e uma quantidade mínima daqueles de demanda não habitual. No pensamento dele, ‘se você não pode ter competitividade por preço no varejo, então tem que ter, pelo menos, o produto à disposição. Se eu não posso ter produtos em grande quantidade, que a minha loja tenha pelo menos diversidade’.

Mesmo a Associação A7 transmitindo *releases* periodicamente, com o objetivo de manter seus associados informados sobre as novidades do mercado, o empreendedor E122 afirmou que não poderia se dar ao luxo de ter medo de arriscar. Segundo ele, o motivo é ‘porque o empresário fica para trás. Quanto melhor for o diferencial da sua loja, mais o cliente vai perceber que você está se esforçando para agradá-lo’. Isto é uma evidência do pensamento efetual influenciando o empreendedor a experimentar, enquanto aceitava os riscos e perdas. Com efeito, como a estrutura organizacional do supermercado ainda era pequena e os recursos limitados, pode-se deduzir que a experiência de oito anos adquirida no setor, somente era desafiada pelo dilema enfrentado cotidianamente entre experimentar estratégias antes dos outros atores, ou ter acesso à informação e tomar decisão após verificar o resultado das ações dos demais.

Um fato que ajudou o empreendedor a conhecer melhor a demanda dos clientes, foi a sua participação nas reuniões da Associação A7, o que o favoreceu ampliar sua rede de

contatos com fornecedores. Usou esse canal para diversificar a oferta de produtos, uma situação bem diferente de antes de entrar na rede, quando os itens variavam segundo ele, de popular a sofisticado. Para manter a diversidade do *mix*, ele adotou três critérios para analisar novas potenciais parcerias: a) o fornecedor tem de ser pontual na reposição dos produtos conforme geração de pedido; b) e enviar representante para organizar a seção dos produtos; c) o preço oferecido. Segundo o empreendedor E122, ‘se você for colocar na balança, entre 80% a 85% das melhores oportunidades de negociação aparecem quando esses critérios são obedecidos’. É fato que analisar oportunidades de longo prazo e selecionar aquelas que proporcionem melhor retorno é uma evidência de *Causation* (CHANDLER ET AL., 2011).

Novamente, o empreendedor E121 exerceu o papel de *tertius iungens*. Em 2014 ele apresentou o empreendedor E122 ao empreendedor E125, estabelecendo a quarta conexão do Supermercado S122 em redes de negócios. Essa nova relação não gerou contribuições importantes para mudanças na estrutura organizacional, mas resultou em mudanças pontuais na estrutura física, como a instalação de forro PVC e pintura da fachada da loja. Segundo o empreendedor E122, o único conteúdo estrategicamente relevante obtido dessa relação, teria sido ‘porque recebi orientações de como fazer o controle de estoque de matéria prima em períodos que antecedem importantes datas comemorativas’. Mas ele também destacou que a relação se manteve forte o suficiente, para que pudesse contar com o empreendedor E125 sempre que precisasse. Segundo o empreendedor E122, ‘nunca fechei nenhum tipo de negócio com ele, mesmo sabendo que no dia em que eu precisar não vai ter problema’. Desta forma, prever a demanda para evitar experimentação e excessiva aceitação ao risco pode ser considerada uma atitude racionalmente causal.

A utilização do *software* de gestão recomendado pela Associação A7, auxiliava na emissão e análise de relatórios dos produtos vendidos. Essa mudança de comportamento é uma evidência de ação causal, porque evitava que o empreendedor E122 arriscasse imobilizar o pouco recurso do supermercado na experimentação de novos produtos. Dados da sua fala revelam sobre como ele analisava o sistema de controle e decidia o *mix* de produtos.

“Um dos pontos positivos para uma loja dar certo é o empresário ter o controle da sua mercadoria. O microempreendedor não pode se dar ao luxo de experimentar todo o tipo de produto porque o capital de giro dele é bem reduzido para ficar arriscando naquilo que vende e no que não vende. Então, eu confiro o estoque no sistema e compro baseado naquilo que foi vendido. Sobre os produtos realmente novos, eu vejo primeiro se ele está na mídia, se está tendo propaganda dele, se o cliente está procurando, e, por fim, se a empresa é confiável. A empresa tem de ter nome no mercado para dar legitimidade à marca” (Empreendedor E122).

Depois de ter passado quase um ano ampliando sua rede particular de contatos, os *feedbacks* específicos que o empreendedor E122 recebeu da Associação A7, serviram para que ele reduzisse as perdas com erros de decisão. Com efeito, as mudanças que foram feitas na maneira do empreendedor E122 administrar o negócio, ocorreram porque segundo ele, ‘não tem como desassociar a influência da associação das decisões que eu tomo’. Esse seria um possível reflexo da própria história da Associação A7, evidenciada também no estudo de caso 3 desta pesquisa. Por não haver mais tantos supermercados com riscos de comprometerem a imagem da Associação A7 por causa de má gestão financeira, em relação aos que existiam no início da rede, a diretoria da associação poderia agora antecipar problemas, tornando assim, seus associados gestores mais eficientes.

Mudar as empresas para antecipar respostas a problemas futuros, isso era o que a Associação A7 fazia com os seus associados. Ela dava a chance de eles desenvolverem seus negócios para aproveitarem as oportunidades de eventos futuros, usando a experiência vivida por outras empresas em eventos passados. Se os eventos futuros podem ser planejados e erros evitados com base nos acontecimentos passados, tem-se uma forte evidência de *Causation* na cultura desta associação.

O Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE concorda que, entrar numa rede consolidada pode trazer vantagens individuais, pela chance de o entrante não sofrer com os erros dos primeiros. Mas ele ressalta que isso também pode trazer desvantagens para a rede.

“Se o entrante não amadurecer a cultura do associativismo, ele pode ser um elo fraco na hora da negociação com os fornecedores. Como o jogo envolve barganha, o fornecedor pode tentar seduzir o entrante a comprar fora da rede com um desconto diferenciado, podendo ruir as bases de confiança entre os associados. O fornecedor pode instigar os demais membros a também comprarem individualmente, gerando um conflito de interesses, e a consequência mais grave é a rede encerrar suas atividades. A orientação do SEBRAE não é somente o empreendedor aprender com a experiência dos demais, mas vivenciar a cultura associativa” (Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE).

Embora o Supermercado S122 estivesse no estágio inicial de atividades na rede, já havia indícios de que a sua entrada na Associação A7 havia sido benéfica para melhorar o faturamento da loja. Por conta da alta competitividade no setor de varejo de autosserviço, era fundamental que o empreendedor E122 mantivesse relações próximas com a associação. Ele dependia dela para alcançar a diferenciação por custos.

“Uma empresa do porte da minha não tem poder de barganha, por isso eu tenho de me juntar aos outros. As ameaças do mercado exigiram que eu entrasse numa rede. Não somente pelo preço de negociação com os fornecedores, mas pela atenção dada aos seus associados. Com as trocas de informações que são passadas pelos empresários, ficamos atualizados com as novidades do mercado” (Empreendedor E122).

Mas o ingresso do empreendedor E122 na associação também lhe proporcionou uma forma diferente de perceber as coisas. Ele resolveu aperfeiçoar sua formação como gestor ingressando no curso de administração de empresas, para aprofundar a carga teórica dos conceitos de eficiência e racionalidade que os cursos de gestão ensinam para o alcance dos objetivos das organizações. Com efeito, deve-se em parte a construção da racionalidade causal do empreendedor E122, a parceria entre SEBRAE e a Associação A7, que proporcionava cursos, palestras e treinamentos de curta duração.

Como resultado, a administração geral do Supermercado S122 ficou por conta do Empreendedor E122 com a colaboração de um auxiliar administrativo, o que caracteriza crescimento da intensidade administrativa na estrutura organizacional. Mas embora o empreendedor E122 estivesse aproveitando a oportunidade da aliança firmada com a Associação A7 para se estabelecer no mercado (pré-comprometimentos com característica de *Effectuation*), as relações geradas na rede não foram boas o suficiente para que ele investisse em recursos diferenciados. Sem investir em mecanismos de controles contra fraudes (o exemplo de praxe é o sistema de monitoramento) e furtos de mercadoria, a sua única exigência era que os funcionários ‘continuassem sendo honestos como foram anteriormente quando trabalhavam com meus pais’.

Quando o empreendedor ingressou na Associação A7, ele aceitou encarar situações ao longo da sua trajetória na rede que permitissem avançar em novas ideias. A estrutura organizacional do supermercado continuava simples e com as decisões centralizadas no empreendedor E122, o permitindo voltar atrás nas decisões passadas quando necessário, objetivando o crescimento e/ou desenvolvimento da empresa. O que é uma evidência de flexibilidade em suas ações (*Effectuation*).

“Essa questão de descentralizar e departamentalizar a loja ocorre de acordo com o crescimento da empresa. Então, hoje eu sou bem centralizador, faço compra de mercadoria, participo da conferência do caixa, vou a central de abastecimentos comprar frutas, verduras e legumes. Quanto menor o negócio mais centralizador é o empresário” (Empreendedor E122).

As frequências de provas de evidência de laços relacionais, mudança na estrutura organizacional do supermercado S122, adoção de mecanismos de controle e dos modelos decisórios de *Effectuation* e *Causation*, estão resumidas na Tabela 9.

Tabela 9 - Frequências de prova Supermercado S122.

Relações geradas	A7	S121	S118	S125
Categorias de análise				
a) Evidência de bridging ties	0	0	0	0
b) Evidência de strong ties	1	1	1	1
c) Mudanças na estrutura organizacional	3	1	2	0
d) Implementação de Mecanismos de controle	1	1	1	1
Experimentação	1	1	1	0
Aceitação ao risco e perdas	1	1	1	0
Flexibilidade	1	1	1	1
Pré-comprometimento	1	1	1	1
e) Evidências de Effectuation	4	4	4	2
f) Evidências de Causation	6	1	1	1

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Caso 5 – Supermercado S136

O empreendedor E136 tem 42 anos de idade, três anos de experiência no setor de varejo de autosserviço e nível médio de escolaridade. Conforme Simon e Chase (1973), um empreendedor com menos de 10 anos de atuação na indústria é considerado pouco experiente. Dadas as características apresentadas, pela classificação de Chell e Pittaway (1998) ele se enquadra na categoria de empreendedor amador. As relações estabelecidas pelo Supermercado S136 em redes de negócios estão apresentadas na Tabela 10, contudo, a análise foi conduzida somente sobre aquelas sombreadas.

Tabela 10 – Relações geradas pelo Supermercado S136 em redes de negócios.

Ano da relação	2012		2013	
Relação	S137	Associação A8	S139	S138
Localização	Associação A8			
Grau de Centralidade	1	2	3	4

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

O Supermercado S136 foi fundado em 2011 numa cidade situada a 200 km de Fortaleza – Ce, por um empreendedor inexperiente no setor de varejo de autosserviço. Sem qualquer análise do ambiente ou construção de cenários futuros, mas segundo ele, ‘com tudo o que deveria ser feito somente de cabeça’, o empreendedor E136 utilizou sua rede particular de contatos na região e o crédito que possuía no mercado local, para levantar os recursos necessários e avançar no empreendimento, o que segundo ele ‘foi uma vantagem que permitiu ir longe’. O fato de o empreendedor fazer o que tinha capacidade de fazer com os recursos limitados, e a sua atitude de utilizar-se da rede particular de contatos para iniciar o empreendimento, são evidências de ação do *Effectuation*.

Devido a limitada oferta de fornecedores na região, em 2012 o empreendedor E136 estabeleceu contato com o empreendedor S137, diretor da associação A8 nessa época. Ele queria descobrir quais eram as vantagens de fazer parte de uma rede de negócios. O que era um interesse legítimo, pois dados da fala do presidente da Associação A8 confirmam que, ‘os fornecedores têm dificuldades em atender com eficiência as lojas geograficamente dispersas, o que gera uma desvantagem a esses supermercados. O que nós queremos dentro da nossa rede é uma padronização no atendimento’.

Na função de *tertius iungens* ou o terceiro que junta (OBSTFELD, 2005), o empreendedor E137 providenciou o ingresso do Supermercado S136 na Associação A8. Embora eles não tenham avançado em transações comerciais, de imediato o empreendedor E136 teve acesso a uma planilha elaborada pela associação, contendo informações sobre fornecedores, produtos e preços. A primeira externalidade positiva percebida por ele, após o ingresso na rede, ‘foi que a possibilidade de reduzir a dependência dos fornecedores da região era real’.

Assim como aconteceu no estudo de caso 1 (Supermercado S1), o ingresso do Supermercado S136 numa rede de negócios também não foi livre de responsabilidades. A primeira obrigação do empreendedor enquanto associado foi visitar todas as lojas da associação. A ideia era forçar o supermercado entrante a observar as instalações e os recursos possuídos pelos demais supermercados na rede. Nas palavras do Presidente da Associação A8, ‘isso permite o empresário adquirir conhecimento e se adaptar ao padrão de qualidade e atendimento esperado pela associação’.

Para atender ao número mínimo de pontos de vendas exigido no estatuto da associação, em 2012 o empreendedor E136 realizou uma reforma na estrutura da loja. O objetivo era deixá-la pronta para operar com três *checkouts* (clássico mecanismo de controle gerencial), o que também o obrigou a ampliar o quadro de funcionários de cinco para sete colaboradores. À essa época as rotinas operacionais dos funcionários eram simples e com tarefas bem definidas. O comprometimento prévio em adequar a estrutura da loja às exigências do estatuto da Associação A8, era consequência natural da estratégia de *benchmarking* fomentada pela associação. O ato do empreendedor de tentar maximizar os recursos do supermercado e fazer o que fosse preciso para isso é uma evidência de posição do *Causation*.

O Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE concorda que os empresários entrantes têm de seguir um padrão mínimo de atendimento, estrutura e comportamento quando ingressam na associação. E foi além, ao afirmar que, ‘na medida do possível eles copiam o *layout* dos supermercados mais estruturado, ou algum tipo de serviço oferecido que

acham que pode agregar valor as suas lojas’. Quando as ações do empreendedor são limitadas pelos meios possuídos, mas compensadas pela utilização da imaginação, há evidências de *Effectuation* no processo decisório. O presidente da Associação A8 concorda que, o empresário quando entra na rede geralmente age de maneira informal na gestão do negócio. Contudo, ele ressalta que, ‘a convivência na associação é suficiente para que ele adquira conhecimento para estruturar sua organização’.

A distância geográfica do Supermercado S136 à capital dificultava o empreendedor E136 estabelecer uma relação próxima com a associação, o que poderia favorecer a aceleração do processo de transformação organizacional, se o empreendedor fosse mais ativo nas atividades da associação. A justificativa do Empreendedor E136 para sua ausência nas ações da associação foi: ‘quando a empresa é pequena o dono tem que estar junto ao negócio. O tempo disponível para a gente se ausentar é valioso’.

Na opinião do Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE, a proximidade geográfica das empresas importa no processo de formação das redes, mas depois de um tempo a expansão do território fica sem limites. Como a Associação A8 foi fundada em 2005, é natural que dez anos depois seja possível encontrar supermercados associados geograficamente dispersos.

“Nós procuramos trabalhar com empresas geograficamente próximas, porque a realidade cultural e econômica delas é semelhante. Quando um empresário consegue sensibilizar os demais na sua mesma região, isso facilita o nosso trabalho, principalmente no processo inicial de formação da rede” (Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE).

O empreendedor E136 confirmou que, ‘nenhum dos associados nunca veio a minha loja’. Logo, pode-se inferir que a distância geográfica afetava de alguma forma capacidade do empreendedor manter proximidade nas relações interpessoais na rede. O presidente da Associação A8 reconheceu que o fato de um supermercado estar distante do centro das decisões, atrapalha o empreendedor padronizar sua loja à estrutura da rede. Mas ressaltou que, ‘excluindo a capacidade financeira, a velocidade da transformação vai depender do interesse do empreendedor de acompanhar rápido o ritmo de evolução das demais lojas’.

Com recursos limitados, as poucas oportunidades de estar em contato direto com os associados tinham de ser bem aproveitadas. Uma iniciativa para aumentar a frequência de participação do empreendedor nas assembleias da associação, foi a verticalização da estrutura organizacional do Supermercado S136. Ele criou um cargo abaixo do seu, ao contratar um assessor que tinha a função de representá-lo nas reuniões, quando não pudesse viajar à capital.

Numa ocasião em que o empreendedor E136 pode participar de uma reunião da Associação A8, o empreendedor E137 novamente exerceu a função de *tertius iungens* e promoveu a conexão entre os empreendedores E136 e E139. Após fazer uma visita técnica a esta loja, o empreendedor E136 percebeu que os equipamentos não eram novidade em relação aquilo que ele já sabia ser necessário para modernizar sua loja, quando a estrutura física e a capacidade financeira permitissem. Em outra relação também intermediada pelo empreendedor E137, em 2013, o empreendedor E136 visitou o Supermercado S138 (quarta conexão em redes de negócios). Novamente ele considerou redundantes os recursos possuídos por aquela loja, afirmando que, ‘embora a loja possuísse uma estrutura grande, com vários departamentos e muitos funcionários, não houve surpresa’.

Após as experiências de visitas aos supermercados S139 e S138, a conclusão do empreendedor E136 foi que, ‘em geral, o padrão de recursos dos supermercados é muito parecido’. Ele sugeriu que a diferença de estrutura e desenvolvimento dessas lojas em relação à dele, poderia ser explicada, em parte, pelo fato delas estarem localizadas na capital. E que isso deveria facilitar os gestores gerarem relacionamentos importantes conforme seus interesses. Esta foi a primeira vez que a distância geográfica emergia como variável passiva de explicar a diferença de potencial dos supermercados nessa pesquisa. Conforme dados da fala do empreendedor E136, ‘o *networking* deles associado à experiência que possuem no setor, facilita perceberem as melhores oportunidades de mercado’.

Contudo, segundo a opinião do presidente da Associação A8, a distância não deve ser empecilho quando há vontade dos empresários de se manterem ativos nas obrigações da associação.

“Há exemplos de empresários que percorrem até 600 km para participarem das reuniões da associação. E o mais importante, com alto índice de participação. Então, o empresário que está entrando numa rede como a nossa tem de ter o compromisso de toda semana participar das reuniões. Na pior das hipóteses, ele tem de enviar um representante. Além do problema de estar afastado, ele vai perder informação. Essa é a maneira de sensibilizar os empreendedores do interior a manterem-se ativos nas obrigações da associação. Estar próximo geograficamente não é condição fundamental para participar da rede, mas o compromisso de cada um depende da vontade individual de fazer o seu empreendimento crescer. O nosso regimento diz a quantidade mínima de participação nas assembleias que os membros devem ter. Se o empresário não vier, que mande um representante” (Presidente da Associação A8).

Embora os recursos possuídos pelos supermercados S138 e S139 fossem considerados redundantes, a oportunidade de visitar lojas maiores e mais estruturadas foi considerada pelo empreendedor E136, como uma chance para adquirir experiência e novas ideias de como coordenar o trabalho dos seus funcionários, arranjar o *layout* do supermercado e executar ações de publicidade e propaganda.

“Observar como os colegas da rede faziam, ajudou para que logo na sequência eu aplicasse na minha loja o que havia aprendido. Lógico que com as devidas proporções. O mercado exige que existam facilidades / instalações como seção de padaria e açougue para os clientes. Mas eu também sei que a questão do espaço físico limita muito a instalação de novas seções na minha loja” (Empreendedor E136).

Para um empreendedor entrante como ele, as relações geradas na rede são fundamentais para que o seu supermercado se adéque rapidamente ao padrão das lojas já instaladas. Na opinião do presidente da Associação A8, ‘essa transformação é natural. A rede propicia as informações necessárias à tomada de decisão apropriada, os próprios associados vão induzindo uns aos outros a crescer e a se qualificar para enfrentar o mercado’.

A distância geográfica do Supermercado S136 a Associação A8, não limitava somente as oportunidades do empreendedor E136 de conhecer a rotina de gestão e estrutura de outras lojas (o que pode justificar as suas poucas relações geradas em redes conforme apresenta a Tabela 10), mas também lhe custava perder as oportunidades de participar de missões empresariais e das capacitações gerenciais, que pudessem lhe auxiliar na gestão do negócio. De fato, a Associação A8 oferece as oportunidades para que os associados sejam mais capacitados e competitivos, mas o seu presidente ressaltou que nem todos aproveitam, principalmente devido à dificuldade de empresas de pequeno porte deslocar parte de seu pessoal para capacitação fora do próprio local de trabalho.

“Apresentamos aos associados a programação anual de feiras e eventos do setor de supermercados. Mas nem todo empresário se engaja. Todo aprendizado é bem-vindo, mas depende da disponibilidade de cada um. Nem sempre conseguimos unir todos ao mesmo tempo num treinamento. Existem lojas com 10 funcionários que não podem ficar desguarnecidas se deslocarem 3 ou 4 funcionários para capacitação. Mas a associação orienta aos seus membros que o aprendizado tem de ser contínuo. Devido à alta competitividade o empresário tem de fazer um esforço para qualificar sua equipe” (Presidente da Associação A8).

A falta de capacitação não era o único problema ocasionado pela distância. O resumo enviado pela secretaria da associação via *email*, era a informação utilizada pelo empreendedor para complementar as informações trazidas pelo seu assessor, sobre as decisões tomadas em assembleia. O presidente da Associação A8 confirmou que, ‘a comunicação via *email* e whatsapp tornou a vida mais fácil’. Embora os benefícios gerados pelo acesso à informação que a rede proporciona sejam, em muitos casos, mais importantes que a própria vantagem de barganhar preço baixo com os fornecedores, existe a questão da impessoalidade na forma de obter acesso as informações vindas da rede.

A distância do Supermercado S136 à Associação A8 limitava a capacidade de interação pessoal do empreendedor na rede. Dados revelaram que, ‘com a convivência os empresários

se tornam amigos de verdade. Eu sou o único empresário da rede que mora e trabalha distante da associação'. Diferentemente de todos os casos descritos nesta pesquisa, o empreendedor E136 afirmou não ter realizado nenhuma transação informal de mercadorias com os membros da sua associação, ou com de qualquer outra associação de supermercados.

Com efeito, diferentemente dos demais casos analisados, neste em específico, não foram encontradas evidências de relações baseadas em confiança e amizade, ou seja, relações sem sinais de *strong ties*. O presidente da Associação A8 concorda que a confiança entre os associados, dispensa a necessidade de contratos ou algum controle mais formal, no sentido de conduzir as relações comerciais realizadas fora do ambiente da associação.

Mesmo estando ausente em grande parte das atividades realizadas pela Associação A8, há evidências de que a entrada do Supermercado S136 na rede representou mais que uma oportunidade de obter economia de escala em compras. Para uma pequena empresa iniciante no setor de varejo de autosserviço, estabelecer alianças numa associação de renome poderia gerar maior visibilidade ao supermercado na região, o que poderia ser bom. Mas para o empreendedor E136 continuar com credibilidade na região junto aos seus *stakeholders* primários, era importante demonstrar que seu empreendimento estava evoluindo.

O empreendedor sabia que era importante manter uma relação com seus *stakeholders*. E o *Causation* ocorre quando os objetivos determinam as ações deliberadas.

“Se falarem mal de mim vou perder minha credibilidade. Se um vendedor chega para outro e fala que foi enganado por mim, esse outro vendedor não vai passar nem na minha porta, ou se passar não vai vender a prazo. Por isso a lição de casa tem de ser bem-feita, com bom atendimento ao cliente e muito trabalho de gestão, senão não as coisas não funcionam” (Empreendedor E136).

Embora o Supermercado S136 possuísse uma baixa posição de centralidade na rede e o empreendedor tivesse pouca participação nas atividades da Associação A8, as relações estabelecidas com os supermercados S139 e S138 ajudaram a moldar a sua mentalidade empreendedora. Ele passou a perceber que o mercado exige dos empreendimentos instalações confortáveis. Contudo, devido às limitações de estrutura física e a pouca capacidade financeira do empreendimento, o empreendedor E136 afirmou que: ‘não posso adaptar tudo o que vi de bom nas lojas que conheci na rede’.

Devido à impossibilidade de instalar novas seções (departamentos) na loja devido a limitação de tamanho (aproximadamente 180 m²), foi inaugurada uma filial (evidência de dispersão geográfica) especializada somente em venda de frutas (Figura 19 em Anexo). O presidente da Associação A8 reforçou que a rede oferece ao empreendedor todos os meios

necessários de melhorar a gestão do negócio e estruturar a empresa, mas segundo ele: ‘a velocidade das mudanças também depende da visão de cada empresário’.

“A associação incentiva os empreendedores abrirem filiais de suas lojas, contanto que o indivíduo saiba o que está fazendo. É fundamental que ele tenha controle sobre a gestão das suas unidades para não prejudicar os interesses da associação com resultados de ações mal calculadas” (Presidente da Associação A8).

Com a abertura da filial, o empreendedor E136 entendeu que precisaria contratar mais funcionários, principalmente para a gestão do negócio. Convidou sua irmã para administrar a filial e criou o cargo de gerente financeira (provocando intensidade administrativa com o crescimento vertical da estrutura). Mas também contratou três funcionários com experiência em manejo de frutas somente para as atividades operacionais. A essa época, a empresa já contava com um quadro de doze funcionários.

Com uma estrutura organizacional maior, mais responsabilidades vieram. Foi feita uma distribuição de atividades pela estrutura da empresa e o empreendedor E136 passou a se concentrar em tomar decisões de natureza menos operacional. Aparentemente, isso reduziu a sua predisposição frente aceitar os riscos de realizar investimentos, sem também aceitar riscos de fracasso.

“Hoje, eu sei que a minha família e os meus funcionários dependem do meu esforço de gerenciar bem os negócios. Qualquer ação que envolva investimento para o crescimento da empresa tem de ser analisada. É preciso estudar a margem de retorno. Aprendi que você não pode gastar mais que ganha. Se hoje você fez uma venda boa e está com dinheiro no bolso, pode ser que amanhã seja um péssimo dia, e isso significa que aquele dinheiro não é seu, mas do caixa da empresa. Então, eu acho que o caminho é esse, ficar atento e ter o controle de gastos. Abrir a filial gerou uma mudança muito radical na minha forma de administrar o negócio” (Empreendedor E136).

Entretanto, a contratação de novos funcionários e a distribuição geográfica da estrutura organizacional não foram acompanhadas de esforços para capacitar os colaboradores. Segundo o empreendedor E136, ‘a carência de mão de obra qualificada aqui na cidade é grande. O pessoal não sabe trabalhar adequadamente e a gente tem de ensinar tudo, sendo que às vezes, nem a gente sabe também. Então, a gente passa aquilo que sabe, às vezes ensinando até errado’. O baixo nível de qualificação dos colaboradores foi condição suficiente para que o empreendedor E136 não estabelecesse metas nem objetivos na sua gestão.

Como resultado, os funcionários trabalhavam sem pressão na realização de suas tarefas, mesmo que o empreendedor E136 não achasse que isso era correto. Ele justificou que gosta de ouvir a opinião das pessoas, mas tem certeza que isso pode gerar confusão na cabeça dos funcionários em relação as suas responsabilidades. Para controlar a “liberdade” de ação

oferecida, ele estabeleceu uma rotina de reuniões. Na fala dele, ‘se eu percebo que algo não vai bem na empresa, eu convoco todos para uma reunião. Quando eu preciso tratar de assuntos mais gerenciais, faço a reunião na minha casa mesmo’.

Embora não fosse raro para o empreendedor E136 parar para pensar nas consequências das ações e nos possíveis resultados delas, nenhum planejamento formal para composição do *mix* de produtos era realizado. A justificativa dele: ‘é porque não se pode ser muito teórico, e sim prático, já que os resultados vêm mais rápido’.

Sem nenhum tipo de planejamento formalmente racional, ele utilizava a experiência que ia adquirindo para gerenciar o supermercado, inclusive na gestão de estoque, uma das atividades que mais requer a atenção dos empreendedores.

“O *mix* de produtos disponíveis para supermercados é enorme, impossível de ter tudo dentro da sua loja. A cada ano entram produtos novos no mercado, e o comerciante tem que evoluir com a necessidade e o gosto do cliente para descobrir o que vender. Eu particularmente nunca soube fazer a gestão de estoque, também nunca tive medo de arriscar. Achava que o comerciante medroso perdia muito dinheiro. O que eu aprendi com a experiência foi que se deve estocar aquilo que tem um prazo de validade maior. Se eu ficar um dia sem mercadoria e perder a venda, então da próxima vez eu compro mais dessa mercadoria para não deixar de vender”. (Empreendedor E136).

A gestão de estoques ainda era feita com base na experiência do empreendedor, contudo, os riscos de oportunismo e fraudes passaram a ser gerenciados. As medidas de segurança que ele viu durante as visitas realizadas nos supermercados S139 e S138, serviram de modelo para que o empreendedor E136 investisse dois mil e quinhentos reais na instalação de sistema de câmeras. Segundo ele, ‘o maior intuito foi de preservar o patrimônio da firma, servindo inclusive para inibir furtos, assaltos e identificar pessoas de má fé que passam notas falsas’.

Embora somente duas relações tenham sido geradas na trajetória do Supermercado S136 em redes de negócios, a prática do *benchmarking* foi adotada na rotina do empreendedor E136.

“Quando eu viajo analiso como é a dinâmica do comércio da cidade onde estou, entro nas lojas e vejo as mercadorias, compro alguma coisa, vejo os preços. Analiso o concorrente, vejo a layoutização dele, vejo qual a diferença em relação a minha loja, e isso me ajuda muito. Também faço uma pesquisa de preço. O empresário tem que buscar informação para tomar decisão” (Empreendedor E136).

Fazer análise competitiva é de fato uma evidência de ação causal. Mas outra evidência de ação causal também emergiu quando o empreendedor E136 revelou que considerava os recursos possuídos pela sua empresa durante a elaboração de estratégias.

“A cada dia que passava, o volume de mercadorias trazido da central de abastecimentos aumentava em dez, quinze e até vinte caixas de determinada mercadoria, e o caminhão da empresa já não suportava mais aquela carga, correndo o risco de tombar ou ser multado por excesso de carga. Ai, chegou a hora de trocar de veículo para um com capacidade maior. Só que para atender a nossa demanda, percebi que a aquisição de um modelo maior seria bem mais caro que alugar. Então, fui falar com um parceiro e perguntei por quanto ele me alugava. O caminhão supriu as minhas necessidades e até hoje ainda não ultrapassou a carga máxima permitida. Reduzi os custos unitários e resolvi o problema de transporte” (Empreendedor E136).

A distância o supermercado à capital sempre surgia na fala do empreendedor E136 como uma barreira ao desenvolvimento do negócio.

“Não estou melhor no meu negócio e não estou aproveitando mais as oportunidades da rede devido à distância. Eu vejo que os demais associados participam mais da rede que eu. Preciso ir pelo menos uma vez por mês, meu foco tem de ser mesmo na associação. Se eu não me preparar todo dia para melhorar, não vou chega ao objetivo pretendido” (Empreendedor E136).

Novamente, para um supermercado com somente três anos no mercado e gerenciado por um empreendedor pouco experiente no setor, sair da Associação A8 geraria um impacto negativo à imagem da empresa. Na opinião do Gestor de Formação de Redes do SEBRAE, ‘a explicação da permanência de um empreendedor numa rede é também uma questão de imagem’. Assim, como as organizações se inserem nas redes sociais para fazer parte do cotidiano das pessoas (RECUERO, 2009), acredita-se que elas participem de redes interorganizacionais também para buscar nesses espaços visibilidade, proximidade de seus públicos e legitimidade.

As frequências de provas de evidência de laços relacionais, mudança na estrutura organizacional do supermercado S136, adoção de mecanismos de controle e dos modelos decisórios de *Effectuation* e *Causation*, estão resumidas na Tabela 11.

Tabela 11 – Frequências de prova Supermercado S136.

Relações geradas	A8	S139	S138
Categorias de análise			
a) Evidência de bridging ties	0	0	0
b) Evidência de strong ties	0	0	0
c) Mudanças na estrutura organizacional	1	3	3
d) Implementação de Mecanismos de controle	1	2	2
Experimentação	1	1	1
Aceitação ao risco e perdas	1	1	1
Flexibilidade	1	1	1
Pré-comprometimento	1	1	1
e) Evidências de Effectuation	4	4	4
f) Evidências de Causation	4	0	0

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Caso 6 – Supermercado S138

O empreendedor E138 tem 50 anos de idade, 21 anos de experiência no setor de varejo de autosserviço e nível médio de escolaridade. Conforme Simon e Chase (1973), ter mais de 10 anos de atuação na indústria classifica o empreendedor como experiente. Dadas as características apresentadas, pela classificação de Chell e Pittaway (1998) ele se enquadra na categoria de empreendedor prático. Todas as relações estabelecidas pelo Supermercado S138 em redes de negócios estão apresentadas na Tabela 12, contudo, a análise foi conduzida somente sobre aquelas sombreadas.

Tabela 12- Relações geradas pelo Supermercado S138 em redes de negócios.

Ano da relação	2005				2011								2012				2013	
Relação	Associação A8				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	1	1	1	2	3	1	1	7	7	4	4	2	2	8	9	1	1	
	4	3	3			2	2	8	9	6	7	7	6	9	0	3	3	
	0	9	7			3	4									6	6	
Localização	A8				A1	A7			A5		A3		A2		A6		A8	
Grau de Centralidade	1	2	3	4	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Após passar 12 anos acumulando experiência no setor de varejo de autosserviço, o empreendedor E138 resolveu que era hora de abrir sua própria empresa. O Supermercado S138 foi inaugurado em setembro de 2003, num pequeno prédio de 40 m² (Figura 20 em Anexo), ‘bom o suficiente no início do negócio’, para ele, sua esposa e mais dois funcionários, que eram os únicos no começo do empreendimento. Nessa época, o volume de produtos em estoque era limitado pela estrutura física do prédio e as atividades eram rotineiras, o que justificava os mecanismos de controle e a gestão do negócio serem simples.

“O balancete financeiro era feito numa caderneta. Eu não planejava nada formalmente. Sempre que eu pensava em realizar algo, simplesmente ia fazendo as coisas acontecerem. Assim foi com os gastos realizados para divulgar a loja pelo bairro. Somente depois descobrimos que os clientes vinham a nossa loja por ela ser a única na vizinhança. Depois passamos a oferecer a opção de venda no cartão de crédito, mas aí descobrimos que poucos eram os clientes à época que compravam nessa modalidade de pagamento” (Empreendedor E138).

A estrutura simples do negócio permitia flexibilidade para que o empreendedor E138 experimentasse diversas ações, na tentativa de estabelecer suas bases para a competição. Quando a agência do empreendedor é elevada, ele se esforça para tentar diversas ações, até que aprenda a cometer menos erros. Isto é uma evidência de *Effectuation*.

No pensamento do Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE, é comum os micros e pequenos empreendimentos com pouca estrutura, possuírem mecanismos simples de gestão.

“Não tem problema se o empresário quer anotar a entrada e saída de mercadorias num caderno, para ter em mãos, dados sobre como controlar o estoque. O método é correspondente à estrutura. Claro que vai demandar mais trabalho, porque existem outras ferramentas de gestão que são mais eficientes” (Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE).

O empreendedor E138 foi aconselhado por um ‘amigo’, que tinha experiência com associativismo, a formar uma rede de negócios. No ano de 2005, ele uniu-se a mais três outros empreendedores (E140, E139 e E137) e com o auxílio do SEBRAE/Ce foi fundada a Associação A8. O Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE confirmou que várias redes de negócios foram formadas de maneira independente e que, posteriormente, vieram buscar ajuda profissional para consolidar suas propostas.

Quando empresas constroem alianças com potenciais parceiros, no intuito de reduzir as incertezas no processo de construção do novo empreendimento, tem-se uma evidência de ação típica do *Effectuation*. E foi nesse momento que a Associação A8 recebeu do SEBRAE, uma carga inicial de conteúdo programático voltado ao planejamento.

“O SEBRAE trabalha a elaboração do planejamento de diversas redes de supermercados de forma mais profissional. Nós percebemos que os empresários sabem o que querem, mas não como chegar lá. Por isso que nós fazemos intervenção no planejamento. No processo inicial de formação da rede, há reuniões onde os empresários aprendem a metodologia do associativismo por meio de apostilas. Existe uma carga horária com conteúdo técnico a ser trabalhado. Orientamos na elaboração do estatuto e do regimento interno das associações. As diretrizes são elaboradas pelos participantes, mas com a orientação de consultores especializados” (Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE).

É evidente que a metodologia utilizada pelos técnicos do SEBRAE, segue uma linha de raciocínio causal no processo de formação das redes. Mas é também durante o processo de formação da associação, que eles orientam os empreendedores para que fortaleçam a rede de negócios. Segundo o Gestor de Formação de Redes do SEBRAE, é nessa etapa que eles iniciam a cultura da confiança mútua, para realizarem suas transações comerciais na rede.

“Existe um choque de cultura, principalmente para quem trabalha de forma isolada e não conhece o que é uma rede associativa, porque eles passam a ver o concorrente como parceiro. Somente depois que eles estão com a etapa de geração de confiança consolidada, é que trabalhamos com o planejamento de forma pontual” (Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE).

Como resposta, os quatro supermercados iniciaram um programa de visitas semanais entre eles, em forma de rodízio. Para o presidente da associação A8, a ideia do *benchmarking* serve para os empreendedores compartilharem informações sobre oportunidades de mercado,

além de receberem *feedbacks* específicos sobre instalações e recursos de cada loja, gerando parâmetros sobre o nível de competitividade no setor.

Dados da fala do empreendedor E138, apresentam evidências de que as possibilidades de ganhos e redução de perdas, eram ampliadas realizando alianças estratégicas colaborativas em vez de competitivas. O que reforça a tese de que mais parceiros aplicando recursos, podem reduzir as incertezas de sucesso individual no processo de fundação da rede.

“Dentro da rede você aprende a perceber quem pode ajudar ou prejudicar, porque são várias cabeças pensando. Com as visitas a gente copiava aquilo de bom que víamos nas lojas dos demais. O empresário acaba se espelhando no que há de bom dentro da rede. Isso reduzia os custos com as tentativas de acertos, gerando uma visão global da situação” (Empreendedor E138).

Por dedução, ao reduzir o ritmo de experimentação os empresários caminhavam em direção a adotar uma postura típica de *Causation*. O presidente da Associação A8 concorda que um supermercado numa rede consegue ter as informações necessárias ao seu desenvolvimento. Segundo ele, ‘em média 70% dos entrantes avançaram na estrutura física de suas lojas. Os 30 % restantes mudaram lentamente, porque eles se acostumaram a enfrentar o mercado sozinhos, agindo conforme seus interesses próprios’.

O Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE confirma que esta mudança de rotina transforma a postura gerencial dos empresários. E que a causa da transformação está relacionada à prática do *benchmarking*.

“Embora a empresa cresça dentro da rede, o empresário continua operando um pouco com cabeça de pequeno empreendedor. A diferença é que ele agrega uma visão estratégica de empresa grande. Acredito que o motivo seja a experiência que vivenciam na rede e a troca de experiência com outro que é mais estruturado. Tudo aquilo que ele aprende, procura incorporar na sua empresa” (Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE).

Essa interação e compartilhamento de informações é possível porque os empreendedores da Associação A8, conviveram por bastante tempo durante a implementação da metodologia de associativismo proposta pelo SEBRAE. Conforme dados verbais da fala do empreendedor E138, ‘nós somos bem recebidos nestas visitas e não tem muito segredo que um queira guardar do outro. Posso lhe dizer que, os supermercados na minha associação são mais parceiros que concorrentes’. A dependência mútua de crescimento, fez com que os empreendedores cultivassem uma relação baseada em confiança (que é uma condição para a geração de *strong ties*).

Pelo fato do Supermercado S138, nessa época ainda possuir uma estrutura organizacional simples, o empreendedor E138 tinha dificuldades para se ausentar do negócio, e conseqüentemente, manter a regularidade de participação nas reuniões da associação

(situação também encontrada ao estudo de caso 5). Ele despendia muito tempo realizando atividades operacionais, como, por exemplo, atender representantes de fornecedores, cujo critério de pedidos dependia fundamentalmente da demanda dos clientes. Segundo o empreendedor E138, ‘o objetivo da tática de ouvir o cliente era para não o deixar na mão’.

Mas na medida em que a comunicação entre os membros da Associação A8 evoluiu, o método utilizado para a preparação do *mix* de produtos também evoluiu, passando a ser baseado em informações compartilhadas sobre tendência de consumo.

“Com a informação, a gente podia entender melhor o gosto do cliente e planejar a quantidade e a variedade de itens para ter na loja. Como as famílias estão cada vez menores e também há mais pessoas morando só, nós temos que oferecer variedades de produtos, mas em poucas quantidades. Se eu não acompanhasse o ritmo das mudanças ficaria em desvantagem. Tudo isso nos obriga a fazer um acompanhamento das tendências de mercado” (Empreendedor E138).

As ações do empreendedor E138 para montar o *mix* da sua loja, passaram de experimentação (que uma evidência de *Effectuation*) para análise de mercado (que é uma evidência de *Causation*). Na visão do presidente da Associação A8, a adequação do *mix* de produtos dos supermercados tem influência da participação dos fornecedores da rede. Mas a visão do empreendedor também é fundamental nesse processo.

“Os fornecedores que atendem a rede nos trazem as novidades sobre os produtos. Todos os associados têm acesso aos mesmos fornecedores, o que torna a diferença de porte das lojas irrelevantes, no que diz respeito a chance de terem nas suas prateleiras os mesmos produtos. Lógico que, respeitando a proporção de compras de cada um, mas em termos de qualidade e diversidade há a mesma oportunidade para todos. A partir daí a visão estratégica do empreendedor é fundamental, pois ele terá que analisar o mercado onde sua empresa está localizada. Ele terá que analisar a vizinhança, ver o porte da sua loja para conhecer a capacidade de estocar mercadoria” (Presidente da Associação A8).

O SEBRAE nunca deixou de ser considerado um *stakeholder* relevante ao alcance dos objetivos da Associação A8. Mas foi no período inicial da rede que sua participação foi mais necessária, consolidando a união dos membros e realizando treinamentos em gestão, com os cursos de curta duração oferecidos pela instituição. Dada a grade de cursos disponibilizada, o empreendedor E138 ampliou sua visão do negócio. Com as capacitações e a sua vasta experiência no setor, ele revelou que despertou a atenção aos detalhes para o controle e a gestão do negócio. Posteriormente, foi adotado um *software* para gestão de estoque. Mas para o presidente da Associação A8, o controle de informação gerencial ainda é subutilizado na rede, representando um esforço muito pequeno dentro da rotina empresarial dos associados. Segundo ele, ‘100% das lojas são informatizadas, mas os empresários não utilizam e nem alimentam adequadamente o sistema de controle gerencial’.

No Supermercado S138, uma ação foi conduzindo a outra, e o próximo passo foi realizar o controle de matéria prima e insumos, por meio de sistema de leitura de código de barras. Há evidências de que o controle de estoque continua sendo um desafio para os empresários. Embora o empreendedor E138 tenha admitido que planeje o estoque (*Causation*), e não gaste mais dinheiro do que o necessário em mercadoria, dados da fala do presidente da Associação A8, confirmam o *trade-off* que os associados enfrentam entre, comprar mercadoria, estocá-la e ter que arcar com os custos de estoque, ou ficar com dinheiro em caixa para aproveitar as oportunidades de mercado e ainda se preparar para contingências.

“A rede orienta que manter estoques elevados não é a melhor opção. Mas esta não é uma decisão fácil. Devido à velocidade com que os produtos entram no mercado e a velocidade de entrega dos fornecedores, temos que planejar antes de executar. Precisamos trabalhar essa decisão a todo instante, porque os fornecedores nos seduzem com suas propostas e oferecem ótimas condições para o fechamento de negócio, mas para isso, os volumes de compra têm de ser elevados. Aí ficamos divididos entre a tentação de encher ou não os estoques por conta da oportunidade de comprar barato” (Presidente da Associação A8).

Contudo, devido ao regimento interno da Associação A8, os empreendedores tinham de padronizar a faixada da loja, estabelecer um número mínimo de pontos de vendas (PDVs) por loja, e ainda, definir as formas de recebimento dos clientes (ambos são mecanismos de controle). A solução encontrada pelo empreendedor E138 veio em 2008, quando ele mudou a localização do supermercado para um novo prédio de 1000 m², dividido em dois pavimentos (Figura 21 em Anexo). Para gerenciar a diversidade de opções de recebimento, o empreendedor E138 fazia um controle de qual forma de pagamento dos clientes (dinheiro, cheque e cartão) mais gerava fluxo caixa.

À essa época, o Supermercado S138 já contava com um quadro de trinta funcionários. Com uma estrutura organizacional maior (envolvendo mais pessoas e recursos), fazia-se necessário o empreendedor E138 implantar um sistema de monitoramento de perdas (controle), que segundo ele, ‘era uma necessidade devido ao próprio crescimento do negócio’. Mas o mais importante foi a implementação das suas próprias diretrizes organizacionais (Figura 22 em Anexo), independentemente da já adotada pela Associação A8. A justificativa dele foi que, ‘cada empresário tinha a sua forma própria de ver o negócio. O que nós não podíamos fazer era padronizar um tipo de sonho para todos os empresários’.

A ideia central da visão de negócios estabelecida pelo empreendedor E138, era que o supermercado se tornasse uma referência no setor. Quando uma empresa estabelece sua visão de negócios, ela está demonstrando aos colaboradores os caminhos a serem seguidos para o

alcançe dos objetivos traçados. Essa postura do empreendedor E138, demonstra uma clara evidência de ação típica de *Causation*.

Os supermercados S140, S139 e S137 iniciaram juntos suas histórias na Associação A8. Mas por conta da visão de negócios estabelecida pelo empreendedor E138, a Associação A8 já não era suficientemente útil para proporcionar conteúdo relevante ao crescimento e desenvolvimento do Supermercado S138. O interesse comercial e econômico passou a orientar as ações do empreendedor. Por isso, em 2011, o Supermercado S138 preencheu de forma estratégica o vazio estrutural entre a sua associação e todas as demais associações (evidências de *bridging tie*) que formam a grande rede de negócios em estudo (Figura 13, p. 119). O objetivo, segundo ele, ‘foi ampliar a fonte de informação sobre oportunidades de negócios, além de se inteirar dos preços negociados entre os fornecedores e as centrais de compras das outras associações’. Ao desenhar esta estratégia de negócio para analisar o mercado, o empreendedor E138 adotou uma posição de *Causation*.

Interessante nesse contexto é que o conteúdo das informações, obtidas destas novas conexões (com o Supermercado S27 da Associação A2 e com o Supermercado S89 da Associação A6), não ficava retido pelo empreendedor E138, como faz um *broker* com interesses particulares. Pelo contrário, ele era compartilhado entre os membros da Associação A8. Quando os meios possuídos pelos empreendimentos são somados e não disputados, as incertezas são reduzidas. A maneira com que a aliança entre os empreendedores da Associação A8 foi conduzida, novamente denota evidências de princípios do *Effectuation*.

Mas a capacidade do empreendedor E138 de compartilhar informações, não reduziu o interesse dele de tornar seu supermercado competitivo. Segundo ele, o objetivo principal das transformações na estrutura da sua loja, ‘foi para que o cliente pudesse decidir na hora de escolher um supermercado para fazer suas compras, gerando para ele uma experiência diferenciada’. Ele copiou o modelo de *layout* das seções de padaria, frios e carnes das lojas que visitou nas demais associações e contratou um funcionário responsável para cada seção (Figura 23 em Anexo). A criação de novos departamentos é uma evidência de crescimento horizontal na estrutura do supermercado.

Segundo o presidente da Associação A8, o principal resultado esperado com a departamentalização da estrutura organizacional, ‘é o empresário ter uma qualidade de vida melhor. Como as responsabilidades são distribuídas, o empresário tem tempo para gozar a vida. Então, um consenso entre nós, é que se a gente não puder usufruir do fruto do nosso trabalho, ele não vale a pena’. E ainda ressaltou, ‘nas lojas entrantes o empresário é uma

espécie de faz tudo (compra, vende, fica no caixa, repõe as prateleiras), mas quando o supermercado cresce, ele departamentaliza a loja para trabalhar com mais tranquilidade’.

Após os vazios estruturais entre as associações A8, A2 e A6 terem sido preenchidos, o empreendedor E138 percebeu que os supermercados de outras associações passavam pelos mesmos problemas estruturais e de gestão, que os enfrentados pelos supermercados da sua rede. Contudo, os resolviam de maneira diferente. Segundo ele, ‘a gente vai observando uma coisa daqui e outra dali e vai formando uma maneira de administrar. Fui criando uma visão crítica das coisas’. As visitas foram inspiradoras para que ele realizasse transformações na estrutura física e organizacional do seu negócio, inclusive para redução de desperdício e contratação do número ideal de funcionários.

Em 2013, o Supermercado S138 já contava com um quadro de 49 funcionários e passou a funcionar em três turnos. Como resultado, foi feita a departamentalização administrativa na empresa, com criação de área de recursos humanos e administração financeira. Como a estrutura organizacional precisou ser mais bem administrada, ocorreu uma intensidade administrativa após a contratação de quatro profissionais. As evidências de crescimento horizontal e vertical (criação de cargos de gerente financeiro e de recursos humanos) da estrutura organizacional do supermercado, constam nos dados verbais da fala do empreendedor E138.

“Você pode ver que a minha empresa já tem alguns departamentos. Quando o negócio iniciou os funcionários tinham rotina de atividades genéricas, mas devido a departamentalização, eles se tornaram mais especializados nas tarefas. Embora o pessoal mais operacional, como, caixa e repositor, tenha atividades mais rotineiras, o pessoal da parte administrativa é quem tem uma atividade mais complicada no dia a dia, porque eles fazem fluxo de caixa, acompanhamento financeiro, gestão de estoque, atividades de cobrança, enviar documentação para o contador. O pessoal da administração financeira e RH tenta implantar aqui na loja, as coisas que eles vão aprendendo na faculdade, as novas ideias que vão surgindo” (Empreendedor E138).

A iniciativa do empreendedor E138 em começar o empreendimento sem muitos recursos e tempo para administrar o negócio, ou esforços para realizar análise de mercado ou planejamento, demonstrou evidências de ações efetuais. A gestão dele era baseada na experiência adquirida, ‘inclusive sendo bem intuitivo, porque não tinha esse negócio de treinamento oferecido por SEBRAE e nem pela rede. Meu ramo de atividade toda vida foi o setor de supermercados. Então, eu tinha a experiência de comprar e vender, mas a administração formal para mim era nula’.

O comportamento do empreendedor E138 de não arriscar mais do que estava disposto a perder se manteve no tempo. Segundo ele, ‘sempre fazendo as coisas com o pé no chão’. O fato do empreendedor não ter mais a ideia do negócio, mas o negócio em si, significava que

ele tinha que estimar o retorno das ações tomadas e das parcerias realizadas. Os objetivos e metas eram acompanhados pelo sistema de gestão da loja, onde o empreendedor E138 mantinha todos os compromissos agendados e expectativas de resultados acompanhadas. Ao direcionar os esforços por meio de metas e objetivos, o empreendedor E138 incorreu em ações típicas de postura de *Causation*.

O presidente da Associação A8 discorda do pensamento do empreendedor E138. Para ele, existe uma relação direta entre risco, estruturação da estrutura organizacional e competitividade.

“Quando a estrutura do supermercado cresce, lógico que a empresa vai contratar mais funcionários, vai ter mais mercadoria disposta nas seções, como, padaria, açougue, frios, dentre outros. Contudo, o empresário não para de arriscar. O crescimento da estrutura não reduz a vontade dele continuar ariscando. Muitas vezes nos erramos também, o que é normal, mas o problema é que devido à alta competitividade no setor de supermercados, o empreendedor não pode se acomodar, por isso o constante investimento em estrutura. O mercado não permite estruturas simples, sem conforto. Os grandes supermercados ficam cada vez mais fortes e os de pequeno porte precisam ficar toda hora ajustando estrutura e gestão para acompanhá-los. Mas por conta das limitações de recursos, estamos sempre um passo atrás das grandes redes de supermercados” (Presidente da Associação A8).

Com uma estrutura organizacional maior, tornou-se mais difícil para o empreendedor E138 fazer mudanças na rotina da empresa à medida que as oportunidades ou ameaças de mercado surgiam. Segundo ele, ‘bem diferente da época em que tudo era intuitivo. Hoje eu tenho que trabalhar com funcionários me ajudando na administração’. Devido ao crescimento da estrutura organizacional, as decisões operacionais não eram mais centralizadas no empreendedor E138. Somente quando alguma decisão envolvesse muito recurso financeiro, ela era tomada pelo próprio empreendedor.

O presidente da Associação A8 ressaltou que não existe uma norma interna exigindo a estruturação dos supermercados, pois segundo ele, ‘é no tempo e depende do crescimento da empresa. Hoje em dia as lojas da rede com maior número de funcionários e com estrutura física adequada, já iniciaram o processo de departamentalização’. Há evidências de que a distribuição de pessoas e tarefas no Supermercado S138, tornou a tomada de decisão menos flexível em nível operacional, o que é um sinal de impacto da estrutura organizacional, reduzindo a postura de *Effectuation* nos membros da organização. Contudo, dados da fala do presidente da associação A8, revelam que é inevitável a necessidade dos empresários que operam em redes, de serem flexíveis.

“O empresário tem que estar sempre se atualizando e adequando a loja para sobreviver à concorrência. Todos os estabelecimentos vendem o básico para satisfazer as necessidades dos clientes. Logo, não depende do tamanho supermercado a necessidade do empreendedor de ser flexível nas decisões de se

adaptar. Devido à competitividade, o empresário tem de ter um diferencial dentro da sua loja, seja em forma de produtos, treinamento, atendimento, divulgação. Enfim, algo terá de ser diferente” (Presidente da Associação A8).

O medo do empreendedor E138 perder o controle sobre o funcionamento da empresa, fez emergir a necessidade de planejamento.

“Após o supermercado ter atingido certa estrutura, eu me vi obrigado a elevar o nível de gestão. Fazer as coisas com o pé no chão. Eu já sabia onde queria chegar. Se eu queria chegar ao ponto X eu deveria passar pelo A e B primeiro. Pelo tamanho da minha loja, senti que era hora de olhar mais distante no horizonte, ver mais oportunidades, ameaças, ver quem está chegando de concorrência, enfim, planejar. Por exemplo, eu talvez precisasse somente de 30 funcionários, mas devido aos turnos que foram criados eu preciso de quase 50, e a distribuição de pessoal por turno foi baseada na previsão de demanda de clientes. Hoje eu dou mais atenção aos detalhes e penso mais antes de decidir” (Empreendedor E138).

A experiência adquirida no tempo, que outrora guiou as decisões do empreendedor E138, era agora compartilhada com o planejamento mais formal. Os compromissos fixados o faziam ter medo de perder o que já havia sido conquistado. Maximizar oportunidades sem aceitar riscos elevados é evidência de *Causation*.

“Por mais experiência que você tenha no setor, não é prudente arriscar muito. Eu tomava as decisões e assumia o risco, mesmo sabendo que ali poderia ser um precipício. Hoje eu tenho muito mais compromissos com fornecedores, funcionários, bancos, com os clientes e com a minha família. O compromisso aumenta a responsabilidade” (Empreendedor E138).

As frequências de provas de evidência de laços relacionais, mudança na estrutura organizacional do supermercado S138, adoção de mecanismos de controle e dos modelos decisórios de *Effectuation* e *Causation*, estão resumidas na Tabela 13.

Tabela 13 – Frequências de prova Supermercado S138

Relações geradas	A8	S140	S139	S137	S27	S89
Categorias de análise						
a) Evidência de bridging ties	0	0	0	0	1	1
b) Evidência de strong ties	1	1	1	1	0	0
c) Mudanças na estrutura organizacional	1	0	0	0	5	5
d) Implementação de Mecanismos de controle	5	0	0	0	0	0
Experimentação	1	0	0	0	0	0
Aceitação ao risco e perdas	0	0	0	0	0	0
Flexibilidade	1	1	1	1	1	1
Pré-comprometimento	1	1	1	1	1	1
e) Evidências de Effectuation	3	2	2	2	2	2
f) Evidências de Causation	5	1	1	1	1	1

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

6.2. Tratamento dos Dados Pela Metodologia *Crisp* QCA

Esta seção tem por objetivo encontrar as condições necessárias à propensão dos empreendedores adotarem os processos do *Effectuation* e do *Causation*, no ambiente de redes de cooperação associativa. A estratégia de análise de dados utilizada é a Análise Qualitativa Comparativa, ou QCA (*Qualitative Comparative Analysis*), desenvolvida por Charles Ragin (RAGIN, 2008; RIHOUX; RAGIN, 2009). A QCA é baseada na Álgebra Booleana²⁸ e o método de análise *crisp sets* (convencionalmente chamado de csQCA) é a técnica de pesquisa mais simples orientada à comparação de casos. O motivo é porque usa linguagem binária (1,0), tendo sido aplicada em vários estudos na sociologia, ciências políticas, estudos organizacionais, dentre outras áreas (MARX; DUSA, 2011).

O objetivo de Ragin foi desenvolver uma abordagem de pesquisa que combinasse os pontos fortes dos métodos quantitativos e qualitativos. Na csQCA, um caso é interpretado como verdadeiro se ele está presente em relação a um resultado obtido, ou falso se está ausente para este resultado. Daí a relação com a análise booleana de dados sociais, onde as variáveis dependentes e independentes devem estar numa escala nominal de mensuração. Para mensurar o que é originalmente nominal, a QCA usa códigos binários de valores para indicar que 1 (sim), o caso é presente e participa do conjunto resposta, e 0 (não), para indicar que o caso não participa do conjunto resposta (RAGIN, 2008).

Além da questão dicotômica, outros princípios usados na QCA são simples, porém de grande utilidade. Na lógica booleana, a negação de uma variável (\sim) não significa seu extremo oposto. Por exemplo, a negação da variável “homem” no método csQCA não seria a variável “mulher”, mas sim o conjunto de dados referente a “não homem”. Já a adição (+) na álgebra booleana é equivalente a lógica operacional “OU”. A ideia básica é que se qualquer um dos termos que foi adicionado ao caso for suficiente, então, o resultado acontece. Por exemplo, uma pessoa pode ser acometida por várias doenças que teriam o potencial de levá-la a óbito. Se esta pessoa for infectada por qualquer uma delas (ou por todas) ela morrerá. Contrair mais ou menos doenças não tornará a pessoa mais ou menos morta, morte é morte, um estado qualitativo²⁹. A multiplicação booleana é outra operação relevante porque permite combinar numa expressão, também chamada de produto, diferentes atributos que podem ser a causa ou

²⁸ Um conjunto de operadores e um conjunto de sentenças ou resultados óbvios, que são assumidos verdadeiros sem necessidade de prova (BOOLE, 1847).

²⁹ Exemplo construído com base no manual de aplicação de QCA (RAGIN, 2008, p.35).

a ausência da causa do fenômeno estudado. Na álgebra booleana, a multiplicação (*) é equivalente à lógica operacional “E”.

Nesta pesquisa, *Causation* e *Effectuation* são as variáveis dependentes, já a centralidade, os laços *bridging e strong*, a estrutura organizacional e os mecanismos de controle, são as variáveis independentes. Mas na QCA, as relações não são lineares como ocorre nas correlações estatísticas, que se interessam pelo coeficiente de Pearson, por exemplo. Aqui, as operações booleanas não são aritméticas. O que se quer é uma combinação de condições causais para explicar o resultado conhecido.

As importantes premissas básicas da causalidade são: 1) se as variáveis são necessárias ou suficientes a ocorrência de um fenômeno, e 2) a combinação de causas.

- 1) Para esclarecer os conceitos de necessidade e suficiência, Ragin (2008) afirma que “uma causa é necessária se ela deve estar presente para um resultado acontecer. Uma causa é suficiente se por si só pode produzir um determinado resultado” (p. 42). Esclarece ainda, que essas condições são complementares e não excludentes, além de terem mais relevância teórica que prática, pois uma variável será necessária e suficiente se ela for a única a explicar o fenômeno;
- 2) Outra importante característica da QCA é que ela trata com combinações de causas para um determinado fenômeno. Com efeito, diz-se que a QCA é uma técnica útil quando há premissa de equifinalidade (GURGEL, 2011), ou seja, diferentes combinações de fatores podendo gerar resultados similares. O número de possíveis combinações é dado por 2^k , onde k é o número de variáveis explicativas. Por exemplo, se $k=10$, têm-se 1024 possíveis combinações. Entretanto, essas causas combinadas serão necessárias, mas unitariamente insuficientes à ocorrência do fenômeno, já que diferentes padrões chegarão ao mesmo resultado.

6.2.1. Utilizando o Programa fsQCA 2.0

Esta pesquisa utiliza o programa fsQCA 2.0 (RAGIN; DASS; DAVEY, 2006), para tratar os resultados apresentados nas tabelas de frequências de prova nos estudos de caso. Outra técnica mais sofisticada também poderia ter sido utilizada nesta pesquisa. A técnica conhecida como *Fuzzy* (BERG-SCHLOSSER; DE MEUR, 2009; RAGIN, 2008) difere da *crisp*, pois permite a entrada de dados escalares, desde que os escores das variáveis estejam calibrados para o intervalo entre 0 e 1. Contudo, devido a possíveis falhas no processo de

interpretação e codificação dos protocolos verbais nos estudos de casos, o pesquisador optou por adotar o método *crisp*. Adotando-se o método *crisp* não faria diferença no resultado da análise se, por exemplo, uma determinada relação gerada por um supermercado na rede, tivesse contribuído para três mudanças na sua estrutura organizacional ao invés de quatro, já que o código binário para essa variável nessa relação continuaria sendo 1.

De posse das tabelas de frequências de prova dos casos estudados, foi criada uma escala multivalores para facilitar o ponto de corte para a metodologia dicotômica. Foram criados dois diferentes níveis de grau de pertencimento (dois e cinco graus) para cada grupo de variáveis, conforme as opções de ocorrência previstas na revisão da literatura (Quadro 6). Essa saída para resolver a questão de definição do ponto de corte pareceu coerente, uma vez que procedimento semelhante foi adotado por Gurgel (2011), quando pesquisou a melhor configuração das imperfeições de mercado para explicar desempenho contábil em empresas brasileiras.

Grupo	Variável	Pertencimento Crisp	Descrição grau de pertencimento (multivalor)
Laços Relacionais	Bridging	(1) Sim (0) Não	Quando HÁ (1) evidência de que a relação foi conduzida por meio de <i>bridging tie</i> ; Quando NÃO HÁ (0) evidência de que a relação foi conduzida por meio de <i>bridging tie</i> .
	Strong	(1) Sim (0) Não	Quando HÁ (1) evidência de que a relação foi conduzida por meio de <i>strong tie</i> ; Quando NÃO HÁ (0) evidência de que a relação foi conduzida por meio de <i>strong tie</i> ;
Complexidade Estrutura Organizacional*	Estrutura Organizacional	(1) Sim (0) Não	O Supermercado apresentou (1) crescimento vertical, horizontal e/ou dispersão geográfica na sua estrutura organizacional; (0) NDA.
	Mecanismos de controle	(1) Sim (0) Não	O Supermercado implementou (1) mecanismos de controle gerencial; (0) Nunca implementou.
Processo Decisório Empreendedor	<i>Effectuation</i>	(4), (3), (2) e (1) Sim (0) Não	O empreendedor apresentou no seu processo decisório evidências de (4) Experimentação; (3) e/ou Aceitação ao risco e perdas; (2) e/ou Flexibilidade; (1) e/ou Pré-comprometimentos; (0) NDA.
	<i>Causation</i>	(1) Sim (0) Não	Quando o empreendedor (1) apresentou evidências de <i>Causation</i> no seu processo decisório; Quando (0) evidências de <i>Causation</i> não foram encontradas no processo decisório empreendedor.

*Será atribuído valor 1 (Hum) à Centralidade, quando HOUVER evidência de que a nova relação gerada provocou mudanças na estrutura organizacional e/ou adoção de mecanismos de controle; será atribuído valor 0 (zero) à centralidade, quando NÃO HOUVER evidência de que a nova relação gerada provocou mudanças na

estrutura organizacional e/ou adoção de mecanismos de controle. Assim, será possível associar centralidade aos laços relacionais.

Quadro 6 – Descrição das variáveis e da escala dicotômica
Fonte: DADOS DA PESQUISA

Em seguida a adoção dos critérios das variáveis multivalores apresentados no Quadro 6, procedeu-se na construção da Tabela 14, que transpôs os resultados das frequências de prova encontrados nos estudos de caso em variáveis dicotômicas. Pelo fato dos supermercados participarem do mesmo ambiente econômico e estarem inseridos em redes de negócios com estruturas semelhantes, acredita-se que outras variáveis, além daquelas aqui utilizadas, não influenciem nos resultados, o que pressupõe homogeneidade externa. Contudo, os supermercados selecionados não foram tratados conjuntamente.

Tabela 14 – Variáveis em escala dicotômica.

	Variável Relação	Centralida de	Bridging tie	Strong tie	Estrutura organizacional	Controle	Caus ation	Effectu ation
S1	A1	1	0	1	1	1	1	1
	S2	1	0	1	0	1	1	1
	S3	1	0	1	0	1	1	1
	S157	1	1	0	1	1	1	1
S104	A6	1	0	1	1	1	1	1
	A89	1	0	1	1	1	0	1
	S101	1	0	1	0	1	0	1
	S56	1	1	0	1	0	1	1
S118	A7	1	0	1	1	1	1	1
	A115	0	0	1	0	0	0	1
	S119	0	0	1	0	0	0	1
	S117	1	0	1	0	1	1	1
S122	A7	1	0	1	1	1	1	1
	A121	1	0	1	1	1	1	1
	S118	1	0	1	1	1	1	1
	S125	1	0	1	0	1	1	1
S136	A8	1	0	0	1	1	1	1
	S139	1	0	0	1	1	0	1
	S138	1	0	0	1	1	0	1
S138	A8	1	0	1	1	1	1	1
	S140	0	0	1	0	0	1	1
	S139	0	0	1	0	0	1	1
	S137	0	0	1	0	0	1	1
	S27	1	1	0	1	0	1	1
	S89	1	1	0	1	0	1	1

Fonte: DADOS DA PESQUISA

O programa fsQCA, assume que cada linha na entrada de dados corresponde a um caso único. De fato, cada linha na Tabela 14 corresponde ao resultado de uma relação única, mas não necessariamente para um único supermercado. Por isso, a análise foi dividida por estudo de caso, onde as condições causais (variáveis independentes) levantadas em cada relação

gerada na rede, correspondem ao resultado (variável dependente) para cada um dos seis supermercados selecionados.

Os passos para a utilização do programa *fsQCA 2.0* foram: 1) importar os dados da Tabela 14 originalmente organizados no Excel; 2) na análise dos dados, gerar uma tabela verdade (*Truth Table*) pelo método *crisp-set*, informando qual a variável resultado e quais as condições causais. Nessa etapa, o programa informa as possíveis combinações de variáveis independentes que geram o resultado esperado, e a frequência com que essa combinação aparece nos casos. Como nesta pesquisa são utilizadas cinco variáveis independentes, então, para 2^k , são 32 possíveis combinações de resultados para *Causation* ou *Effectuation*. Nessa etapa é recomendado que o pesquisador indique qual é a configuração para o conjunto de variáveis presentes do resultado. O padrão de consistência do programa é 0,8 e frequência 1 (a combinação de causas tem que aparecer pelo menos uma vez na tabela verdade), que deletará qualquer linha de resultado que não atenda este critério; 3) especificar o tipo de análise.

O método *crisp* utiliza o algoritmo Quine-McCluskey, que apresenta três soluções possíveis para análise de dados: complexa, parcimoniosa e intermediária. A solução complexa reduz pouco a causalidade aos fatores necessários e suficientes, que explicam um fenômeno. Se uma variável for retirada do modelo pelo programa, sua ausência pode contribuir para o resultado positivo. A solução parcimoniosa reduz o modelo o máximo possível, já que considera que a ausência de variáveis não interfere para o resultado positivo. A solução intermediária é a preferida, porque permite o pesquisador selecionar como cada condição causal teoricamente contribui para o resultado (RAGIN, 2008). Nesta etapa, “a análise padronizada dos dados é o procedimento recomendado, porque é o único caminho para se obter a solução intermediária” (p. 49).

Na *csQCA*, teoria e evidência caminham lado a lado (MARX; DUSA, 2011), “forçando de um lado pesquisadores elaborarem modelos baseados em informações teóricas, e selecionar variáveis e informações empíricas para elas, enquanto por outro lado, trabalham no contexto de casos específicos” (p. 104). Com efeito, seguindo a orientação teórica do modelo conceitual desenvolvido para essa tese (Figura 10, p. 89), o pesquisador elaborou as condições causais que deveriam estar presentes na ocorrência de *Effectuation* e *Causation*.

- *Effectuation* = centralidade * *strong tie* * ~*bridging tie* * ~estrutura * ~controle (1).

A equação 1 explica que *Effectuation* é resultado da presença de centralidade gerada por *strong tie* combinada com as ausências de *bridging tie*, elevação da complexidade da estrutura organizacional e adoção de mecanismos de controle.

- $Causation = \text{centralidade} * \text{bridging tie} * \sim \text{strong tie} * \text{estrutura} * \text{controle} (2)$.

A equação 2 explica que *Causation* é resultado da presença de centralidade gerada por *bridging tie*, da elevação da complexidade da estrutura organizacional e da adoção de mecanismos de controle, combinados com a ausência de *strong tie*.

Para checar a veracidade das expressões Booleanas criadas, com base nas proposições desta pesquisa, o pesquisador selecionou (por meio da *Standard Analysis*) como cada condição causal deveria teoricamente contribuir para os resultados de *Effectuation* e *Causation* (Figura 24). O programa pergunta se a condição de presença, ausência, presença ou ausência das variáveis explicativas, podem influenciar o resultado positivamente.

Causal Conditions:	Should contribute to effectuat when cause is:		
	Present	Absent	Present or Absent
central	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mecont	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
mudestorg	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
sties	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bties	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 24 a – Quadro da condição de causa para *Effectuation*.

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Causal Conditions:	Should contribute to causation when cause is:		
	Present	Absent	Present or Absent
centcal	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
meccont	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mudestorg	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sties	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
bties	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OK Cancel

Figura 24b – Quadro da condição de causa para *Causation*.
Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Como saída da *standard analysis*, tem-se o resultado da solução intermediária para cada um dos casos estudados. O Quadro 7 descreve a combinação de condições que são necessárias para explicar *Causation* e *Effectuation*. Em cada caso, a cobertura da linha indica a proporção com que cada termo de solução criado explica o resultado. E a consistência da linha “indica o grau em que os casos que dividem uma condição ou uma combinação de condições concordam em demonstrar o resultado em questão” (RAGIN, 2006, p. 292). Em outras palavras, é a validade do modelo. Para uma consistência perfeita, os escores devem ser o mais próximo possível de 1 (Hum). Caso contrário, “com escores de consistência abaixo de 0,75 torna-se difícil apoiar que um subconjunto de relações existe” (RAGIN, 2006, p. 293). Em todas as soluções encontradas a consistência foi elevada, indicando a validade do conjunto de relações teóricas, portanto do modelo analisado.

Estudo de Caso	Resultado	Termo de solução (Algoritmo Quine-McCluskey)	Cobertura da linha	Consistência da linha*
1	<i>Causation</i>	central*contrl.*s.ties*~b.ties + central*contrl.*estrut.*~s.ties*b.ties	0.75 0.25	1.0 1.0
	<i>Effectuation</i>	central*contrl.*s.ties*~b.ties + central*contrl.*estrut.*~s.ties*b.ties	0.75 0.25	1.0 1.0
2	<i>Causation</i>	central*estrut.*~s.ties*b.ties	0.5	1.0
	<i>Effectuation</i>	central*contrl.*s.ties*~b.ties + central*~contrl.*estrut.*~s.ties*b.ties	0.75 0.25	1.0 1.0
3	<i>Causation</i>	central*contrl.*s.ties*~b.ties	1.0	1.0
	<i>Effectuation</i>	central*s.ties*~b.ties	0.5	1.0
4	<i>Causation</i>	central*contrl.*s.ties*~b.ties	1.0	1.0
	<i>Effectuation</i>	centcal*contrl.*s.ties*~b.ties	1.0	1.0
5	<i>Causation</i>	central*contrl.*estrut.*~s.ties*~b.ties	1.0	1.0
	<i>Effectuation</i>	central*contrl.*estrut.*~s.ties*~b.ties	1.0	1.0
6	<i>Causation</i>	~central*~contrl.*~estrut.*s.ties*~b.ties +	0.5	1.0
		central*~contrl.*estrut.*~s.ties*b.ties +	0.33	
		central*contrl.*estrut.*s.ties*~b.ties	0.17	

<i>Effectuation</i>	~central*~contrl.*~estrut.*s.ties*~b.ties +	0.5	1.0
	central*~contrl.*estrut.*~s.ties*b.ties +	0.33	
	central*contrl.*estrut.*s.ties*~b.ties	0.17	

Quadro 7 – Saída dos algoritmos para solução intermediária.

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

O Quadro 7 demonstra diferentes combinações de condições que estão ligadas ao processo decisório empreendedor. Em qualquer uma delas *Causation* ou *Effectuation* podem acontecer. Para identificar as condições de causalidade o pesquisador deve observar os casos positivos, mas sem descartar os negativos, que são aqueles com o potencial de explicar o resultado esperado, contudo falham no processo. Nestes termos, com exceção do caminho para explicar a adoção de *Causation* no estudo de caso 2, *bridging tie* foi uma condição negativa nos demais casos estudados.

A solução do estudo de caso 1 indica dois caminhos para encontrar *Causation* e *Effectuation*, sendo que a melhor combinação de causas para explicar esses processos decisórios foi semelhante. A cobertura da linha afirma que, 75% da ocorrência de *Causation* e *Effectuation* acontece quando a centralidade do supermercado na rede é combinada com a presença de *strong ties*, a ausência de *bridging ties* E pela adoção de mecanismos de controle gerencial. Ou que 25% da ocorrência de *Causation* e *Effectuation* acontece quando a centralidade é gerada por *bridging ties*, mas não por *strong ties*, combinada com o crescimento da sua estrutura organizacional e adoção de mecanismos de controle.

No estudo de caso 2, um único caminho indica que 50% da ocorrência de *Causation* acontece quando a centralidade do supermercado na rede é combinada com a presença de *bridging ties*, a ausência de *strong ties* E pelo crescimento da estrutura organizacional. No mesmo estudo de caso, 75% da ocorrência de *Effectuation* acontece quando a centralidade é acompanhada de relações geradas por *strong ties*, mas não por *bridging ties*, combinado com a adoção de mecanismos de controle. Ou ainda, 25% da ocorrência de *Effectuation* depende de centralidade combinada com *bridging ties*, mas não com *strong ties*, e pelo crescimento da estrutura organizacional, entretanto, sem a necessidade de adoção de mecanismos de controle.

No estudo de caso 3 foi detectada somente uma solução, que afirma que 100% da ocorrência de *Causation* acontece quando a centralidade do supermercado na rede é combinada com a presença de *strong ties*, a ausência de *bridging ties* E pela adoção de mecanismos de controle gerencial. O termo de solução encontrado afirma que 50% da ocorrência de *Effectuation* acontece, quando a centralidade do supermercado na rede é combinada com a presença de *strong ties* E a ausência de *bridging ties*.

No estudo de caso 4, somente uma combinação de causas foi gerada para explicar a adoção de *Causation* e *Effectuation*. A ocorrência de ambos os processos decisórios acontece sempre que a centralidade do supermercado na rede é combinada com a presença de *strong ties*, mas não de *bridging ties* E pela adoção de mecanismos de controle gerencial.

No estudo de caso 5, devido à particularidade da distância geográfica do Supermercado S136 à sede da sua associação, a combinação de causas para explicar o processo decisório empreendedor de *Causation* e *Effectuation*, independe de qualquer tipo de laço relacional. A centralidade perde seu efeito explicativo e as únicas causas presentes passam a ser o crescimento da estrutura organizacional e a implementação de mecanismos de controle gerencial.

No estudo de caso 6, existem três combinações possíveis de causas para explicar tanto o processo decisório empreendedor de *Causation* quanto de *Effectuation*. Em 50% das ocorrências de ambos os processos decisórios, *strong tie* é a única causa presente. Ou, em 33% das ocorrências, a centralidade do supermercado na rede é combinada com a presença de *bridging ties*, a ausência de *strong ties* E pelo crescimento da estrutura organizacional, mas sem a adoção de mecanismos de controle. Ou ainda, 17% da ocorrência de ambos os processos decisórios acontece quando a centralidade é acompanhada de relações geradas por *strong ties*, mas não por *bridging ties*, combinado com o crescimento da sua estrutura organizacional e adoção de mecanismos de controle.

Após todos os estudos de casos serem tratados separadamente, a Figura 25 resume as possíveis causas que explicam os processos decisórios de *Causation* e *Effectuation*. Somente no caso 2, a combinação de causas para explicar a adoção de *Causation*, e no caso 3, para explicar *Effectuation*, ocorreu perfeitamente conforme o argumento defendido na seção 3 desta pesquisa. Contudo, para os demais resultados, a Figura 25 mostra a grande importância de centralidade, *strong ties* e mecanismos de controle como condições necessárias a explicação dos processos decisórios de *Causation* e *Effectuation*.

Em 50% das relações geradas nos estudos de casos analisados, a adoção do *Causation* (casos 1, 3 e 4) e do *Effectuation* (casos 1, 2 e 4) ocorre quando o ganho de centralidade do supermercado é associado ao *strong tie*, combinado a implementação de mecanismos de controle gerencial. Em 17% dos casos (3 e 6) *Causation* e *Effectuation* são explicados somente pelos *strong ties*, e em outros 17% (caso 5) ambos processos decisórios são explicados pela centralidade associada ao crescimento da estrutura organizacional, com implementação de mecanismos de controle gerencial. Ao analisar-se cada variável isoladamente, é possível perceber que centralidade, *strong ties* e mecanismos de controle

estão presentes em 67% das expressões booleanas, que explicam simultaneamente *Causation* e *Effectuation*.

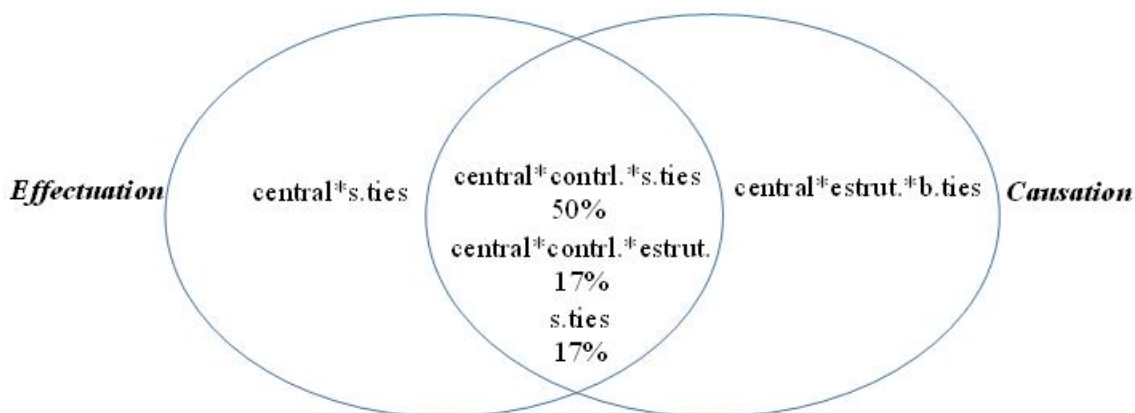


Figura 25 – Conjunto da solução intermediária necessária a adoção do processo decisório empreendedor.
Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Os resultados sugerem que, manter fortes relações sociais é mais necessário que o preenchimento dos vazios estruturais entre redes (obtidos estrategicamente por *bridging ties*), para que os supermercados programem mecanismos de controle gerencial. E que a implementação destes é mais necessária que o crescimento da estrutura organizacional, na explicação da adoção dos processos decisórios de *Causation* e *Effectuation*.

6.3. Análise e Discussão das Proposições da Pesquisa Baseado nos Resultados

Esta seção analisa e interpreta os dados coletados nos estudos de casos. São sugeridas algumas explicações em relação as proposições da pesquisa. Uma das vantagens da abordagem qualitativa de pesquisa, é que ela “nos permite observar, refinar e desenvolver mais profundamente as proposições desenvolvidas” (PERKS; HUGHES, 2008, p. 316).

Proposição P1. A centralidade contribuirá para elevar a complexidade da estrutura organizacional dos supermercados quando as relações próximas forem conduzidas por *bridging ties*;

Proposição P2. A centralidade não contribuirá para elevar a complexidade da estrutura organizacional dos supermercados quando as relações próximas forem conduzidas por *strong ties*.

Em meio à disputa pela participação de mercado entre grandes grupos nacionais e internacionais, que adequaram suas lojas aos nichos mais populares de consumidores, os micros e pequenos supermercados também modernizaram suas instalações e adaptaram suas estruturas como parte do processo de desenvolvimento organizacional. Em todos os casos estudados nesta pesquisa, as redes de negócios são formadas por micros e pequenos supermercados, e os empreendedores se relacionam entre si para obterem conteúdos que auxiliem seus negócios a serem mais competitivos. Afinal, nenhuma empresa terá todos os recursos e capacidades necessários para todas as atividades de sua cadeia produtiva (LANGLOIS, 1992). Com efeito, acredita-se que a combinação de competitividade no setor de varejo de autosserviço, com as associações focadas em fortalecerem suas bases, deve exercer forte influência na adequação da estrutura organizacional dos supermercados.

“O principal desafio enfrentado após ingressar na associação, foi preparar o meu supermercado para suportar o avanço de lojas das grandes cadeias de supermercados no meu bairro” (Empreendedor E122, caso 4).

“O que a associação quer é preparar as lojas para serem competitivas” (Presidente da Associação A1, caso 1).

Nos casos em que os supermercados preencheram vazios estruturais entre redes de negócios (casos 1, 2 e 6), observou-se que o conteúdo acessado nas relações contribuiu para mudar algum aspecto da estrutura organizacional e/ou física dos empreendimentos. Após estabelecer uma conexão com o Supermercado S57, o empreendedor E1 elaborou o projeto de *layout* da loja, priorizando as seções de carnes, perfumaria e hortifrúti. Essas mudanças provocaram uma maior departamentalização no supermercado. Após a empreendedora E104 copiar o modelo de *delivery* do Supermercado S56, foi necessário adquirir veículos e contratar funcionários (mais distribuição de pessoas e recursos materiais pela organização). Após estabelecer conexões com os supermercados S27 e S89, o Empreendedor E138 copiou os *layouts* das seções de padaria, frios e carnes, além de contratar um funcionário responsável para cada nova seção aberta na loja.

Nestes casos específicos, a ocorrência de *bridging ties* aconteceu somente após os supermercados firmarem diversos relacionamentos dentro das suas próprias redes de negócios. Por exemplo: O Supermercado S1 preencheu o vazio entre redes somente na sua décima relação (Tabela 2), o Supermercado S104 preencheu na quinta relação (Tabela 4), e o

Supermercado S138 preencheu os vazios com outras redes somente após a décima quarta relação (Tabela 12).

A explicação provável para essa iniciativa tardia dos empreendedores, de cruzarem as fronteiras das suas próprias redes quando seus supermercados já possuíam uma centralidade avançada, é que o empreendedor busca coletar informações e recursos básicos ao início do negócio com as relações mais primárias (LARSON; STARR, 1993), quando os custos em arriscar compartilhar recursos críticos são baixos. Entende-se por primárias, nesses casos, aquelas conexões geradas no início da trajetória dos supermercados nas redes. Hoang e Antoncic (2003) concordam que essas relações são consideradas chave no início do empreendimento. Mas passada a fase de sobrevivência dos supermercados, os empreendedores continuam dependentes das suas redes de contatos por toda a existência do empreendimento, o que os força a manterem os laços existentes e continuar realizando novos, para obterem acesso a informações, aconselhamento, recursos e resolução de problemas (JOHANNISSON ET AL., 1994).

Levando-se em consideração que a implementação de uma estratégia requer a aquisição de recursos, informação e capacidades, por dedução, é provável que os empreendedores E1, E104 e E108 estivessem mais focados em ter acesso ao conteúdo disponível em outras redes, que esperar pela iniciativa dos indivíduos das suas próprias redes de se esforçarem para compartilhar algo relevante. Miles, Snow e Pfeffer (1974) chamam de “pesquisadores entusiastas”, esses decisores que percebem oportunidades de mudança e se esforçam para criá-las. Pelos dados coletados, acredita-se que estes empreendedores “entusiastas” escolheram estrategicamente suas novas conexões em outras redes, para acompanharem de forma mais efetiva as tendências de mercado, antecipando-se as ameaças e aproveitando as oportunidades.

“Chegou o ponto que adotávamos as mesmas práticas para superar as mesmas dificuldades e desafios. A novidade demorava a chegar e a gente queria melhorar o nosso sistema de compras conjuntas, o acesso a informações e os meios de divulgação das lojas. As coisas ainda não estavam da maneira que a gente queria que fosse” (Empreendedor E138, caso 6).

Mas as redes não são locais livres de tensões. Embora a relação simultânea de cooperação e competição entre as organizações, chamada de co-opetição (NALEBUFF; BRADENBURGER, 1996), seja necessária, desejável, útil no mundo dos negócios, e possa elevar os lucros das partes envolvidas, podem surgir conflitos quando os membros participantes manifestam diferentes interesses de natureza econômica, social, ambiental, tecnológica e política (WAARDEN, 1992). Por este motivo, as redes devem promover um

caráter estratégico e não apenas se apresentar como uma tábua de salvação para as empresas associadas (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Como cada empresa possui sua independência, o empreendedor pode decidir quais relações serão úteis para obter acesso rápido a meios que gerem oportunidades de mercado (MCEVILY; ZAHEER, 1999). Seguindo essa linha de raciocínio, pode-se assumir que as redes de cooperação associativa servem aos empreendedores, como aquilo que Barney (1986) chamou de mercados de fatores estratégicos, porque nelas as empresas estabelecem seus laços para adquirir recursos, capacidades e informações, bem como todas as escolhas necessárias para se tornarem competitivas. Os *bridging ties* são a ponte para o acesso a esses meios.

Os empreendedores E1, E104 e E138 justificam explicitamente as suas intenções estratégicas, em estabelecer conexões com supermercados de referência de outras redes de negócios.

“Particpei de um evento promovido pelo SEBRAE/Ceará, e lá conheci um empresário cuja reputação de gerenciar um supermercado com boa estrutura física, ambiente de loja, organização e layoutização, foram motivos para tentar uma aproximação. Sempre que encontro uma loja desenvolvida procuro adequar a minha na medida do possível” (Empreendedor E1, caso 1).

“Dentro da própria associação todos são parceiros, há troca de informação. Mas a gente pode se relacionar com outras empresas para alcançar os nossos objetivos” (Empreendedora E104, caso 2).

“As empresas de outras redes não têm acesso às reuniões da nossa rede, assim como as empresas da minha rede não tem acesso às reuniões das demais. Ao me relacionar com elas, foi possível descobrir se os fornecedores estavam de alguma forma, favorecendo-as nas negociações. Eu sempre procurei manter o maior número de contatos possíveis com os empresários de outras redes. Mesmo que seja uma empresa recente na rede ela pode passar informação valiosa. O mais importante é o empresário transformar as informações em ações, para gerar competitividade” (Empreendedor E138, caso 6).

Embora nenhum dos supermercados dos casos estudados tenha falhado em se estabelecer no mercado, é pertinente que o empreendedor E138 tenha sido o mais bem-sucedido em estruturar seu empreendimento. Com aproximadamente 49 funcionários e funcionando em três turnos, o Supermercado S138 é o empreendimento com a maior complexidade de estrutura organizacional dentre os casos estudados. Novos cargos e novos departamentos foram criados, o que caracteriza um crescimento vertical e horizontal na estrutura do supermercado. Acredita-se que o principal motivo desse crescimento é porque o empreendedor participou de todo o processo de criação da Associação A8, onde teve a chance

de conhecer a rotina de diversos outros supermercados (mesmo sem estabelecer laços diretos). E mesmo que os empreendedores E1 e E104 tenham explorado fontes alternativas de recursos fora de suas respectivas redes, o empreendedor E138 foi mais estratégico ao preencher o vazio estrutural entre a rede A8 e todas as demais redes de negócios, conforme demonstra a Figura 13 (pag. 119).

Há evidências de que nos estudos de casos 1, 2 e 6, o aumento de centralidade associada a relações conduzidas por *bridging ties* contribuiu para mudanças na estrutura organizacional dos supermercados. Contudo, não parece correto afirmar que centralidade associada a relações conduzidas por *strong ties* também não tenha este potencial. Em todos os casos estudados (mesmo aqueles em que os supermercados preencheram os vazios estruturais entre redes de negócios), observou-se que, independentemente da posição de centralidade, o conteúdo acessado nas relações dentro da própria rede contribuiu para mudar algum aspecto da estrutura organizacional, física, e/ou implementação de mecanismos de controle gerencial nos supermercados.

Estes resultados encontrados não divergem do que a literatura do gerenciamento estratégico propõe, sobre o impacto da “posição privilegiada” em redes de negócios no comportamento e bem-estar da firma. Estudos anteriores já descobriram que a organização mais central pode agir como um *gate keeper*, controlando grande parte do fluxo de recursos e informações dentro da rede (DER MERWE, 2007); ter sucesso político (GALASKIEWICZ, 1979); se beneficiar em estratégia de investimento (RATCLIFF, 1980); ter participação em importantes processos decisórios (MILLER, 1980; NOYES, 2013); atrair fornecedores complementares de recursos, conhecimentos e capacidades (SOH, 2010); coordenar a solução de problemas (ANDREW; KENDRA, 2009).

Contudo, acredita-se que analisar os casos em que os supermercados elevaram a complexidade das suas estruturas organizacionais e/ou adotaram mecanismos de controle, mesmo com baixa centralidade, pode oferecer uma nova perspectiva sobre como a posição relativa em redes de cooperação influencia o comportamento estratégico dos empreendedores.

Por conta da proximidade entre os atores numa rede de cooperação associativa, há duas possíveis explicações para as mudanças que na estrutura dos supermercados que operam em redes de cooperação, mesmo quando em posição de baixa centralidade. A primeira é o esforço despendido pelas associações para fortalecer suas bases competitivas.

Explicação 1. Esforços despendidos pelas associações.

Na maioria dos casos analisados (1, 2, 4 e 5), os empreendedores ingressaram nas redes por intermédio de um *incumbent* (a exceção foram os supermercados S3 e S6 que participaram da fundação das suas associações), que possui a missão de buscar no mercado supermercados com potencial de crescimento. Contudo, a relação com a associação é uma das primeiras que os supermercados estabelecem nas redes.

Em todos os casos estudados, logo após o ingresso dos supermercados em suas associações, houve transformação na estrutura organizacional. E na maioria deles (casos 1, 2, 3 e 6), o maior volume de mudanças aconteceu nas primeiras relações geradas em redes. Diversos presidentes de associações, afirmaram que orientam os empreendedores a adequarem a estrutura dos seus supermercados as exigências dos estatutos e regimentos estabelecidos em assembleia.

“Se o supermercado não tiver as condições mínimas de estrutura, ele não vai acompanhar o ritmo de crescimento das empresas da rede. Quando o novo associado ingressa na rede, a diretoria vai até o supermercado dele, olha tudo, conversa e analisa. Posteriormente chama o empresário para uma reunião, para apresentá-lo ao grupo e dizer das condições para entrar na rede. Ai, ele aceita ou não, sabendo que tem de adaptar a estrutura da sua loja as condições do estatuto e do regimento interno. Após ele ingressar na associação, nós fazemos várias sugestões de melhoria” (Presidente da Associação A1, caso 1).

“Para fazer parte da nossa associação, os supermercados devem possuir uma estrutura mínima de 200 m², seção de frigorífico, frios e gelados, além de comprovar um faturamento de no mínimo 250 mil reais por mês. Dentre as tantas exigências de estruturação da estrutura das lojas, utilizar a logomarca da rede na faixa da do supermercado é obrigação” (Presidente da Associação A2, caso 2).

“Para a estrutura da loja atender as exigências do estatuto, ela deve ter 150 m² de área útil e três check outs no mínimo, além de faturamento mínimo mensal de 250 mil reais” (Presidente da associação A8, caso 5).

Na opinião do Presidente da Associação A1, as mudanças que ocorrem nos supermercados são necessárias e têm um caráter estratégico de fortalecer o poder de barganha da rede. Para o presidente da Associação A7, uma rede fortalecida serve de atrator para os fornecedores, e aqueles empresários que não cooperarem para o crescimento da rede devem ser punidos.

“A primeira transformação é a adequação às normas da rede. A segunda é seguir os critérios de *mix* de produtos e estrutura da loja. Falo de mudanças na estrutura física, mas também da obrigação de seguir o regimento interno. A gente tenta manter um padrão, tanto interno de layoutização, quanto externo da faixa das lojas. Hoje, eu acredito que tenha sido atingido 70% da expectativa de adequação das lojas. A

associação tem uma grande preocupação em mudar o comportamento gerencial do empresário. Cerca de 70 % dos empresários entrantes se transformam ao ingressar na rede, 20% deles mudam lentamente porque são pouco maleáveis. Eles somente aceleram o passo quando percebem que ficaram para trás na competição. E os 10% restantes são aquelas imutáveis, os que permanecem com o mesmo estilo de gestão, ou melhor, falta dela. A associação promove essa transformação na estrutura das empresas e na forma de gerir dos empresários, porque não é interessante para ela ver os supermercados fechando. A associação, inclusive, pode excluir um associado que não está acompanhando o ritmo de evolução dos demais. Mas isso é raro devido ao possível enfraquecimento da rede. Então, esse é um tipo de atitude que não interessa muito a rede, a não ser em último caso. Para cada supermercado que sai da rede, seja porque não se adapta ao sistema, ou fecha por má gestão do empresário, a associação perde certo percentual de força na negociação com os fornecedores. Então, a lógica é simples, para cada supermercado que a rede perde a associação também perde força, e cada supermercado que entra e se mantém ativo na associação, a rede ganha força” (Presidente da Associação A1, caso 1).

“Quando o fornecedor encontra uma rede de pequenos empreendimentos com potencial para fazer negócios, ele imagina que seus membros estão financeiramente saudáveis e que os riscos de inadimplência serão pequenos” (Presidente da Associação A7, caso 3).

“Não há espaço para empresários aventureiros na rede. Vários não se identificam com a metodologia do associativismo, com as adaptações necessárias, e com o tempo abandonaram a associação” (Presidente da Associação A7, caso 3).

Conforme Miles, Snow e Pfeffer (1974), esses empreendedores que não permitem, ou permitirem poucas mudanças, assumem uma posição de “defensores do domínio”. Eles vão de encontro aos objetivos das associações. Putnam (2000) entende que a incapacidade de cooperar para o mútuo proveito não necessariamente decorre da ignorância, mas de conduta oportunista e falta de compromisso. Por isso, aqueles empreendedores que não se dedicam as causas da rede não contribuem para o seu desenvolvimento, sendo passivos de punição. Daí o papel do mediador. No pensamento do presidente da associação A6, tomar medidas punitivas não é desejável, contudo, é uma ação necessária para a sobrevivência da rede.

“[...] Se o empresário estiver numa associação, mas sem recursos, ele vai falir a empresa. Todos têm que acompanhar o ritmo de evolução das demais. E como tudo é democrático, muitas vezes temos que tomar decisões que não nos favorecem individualmente, para atender as necessidades e objetivos da associação. De fato, a associação nos ajuda a crescer, mas temos que ter lastro financeiro e estrutura para isso. A associação não é somente para facilitar acesso a crédito, dinheiro fácil e acesso a fornecedores. O empresário tem de lembrar que as obrigações muitas vezes superam os direitos. O importante mesmo é o empresário ter ética nas negociações e honrar os compromissos. Mas se ele foi afastado porque está retardando o processo de evolução da rede, a associação se fortalece” (Presidente da Associação A6, caso 2).

Em contrapartida, aqueles empreendedores que tomaram uma atitude proativa em prol da manutenção da rede, adaptaram seus supermercados as recomendações das associações, demonstrando que as mudanças resultam da vontade dos membros em resposta a um chamado. Os ajustes mútuos são realizados para a proteção dos valores-chave estabelecidos na rede. Defende-se que, os empreendedores aceitaram estes custos de mudanças na estrutura organizacional, no início da trajetória dos seus supermercados em redes, para cumprirem as decisões coletivas dos membros das suas associações (materializadas em estatuto), mas principalmente para prepararem-se à competitividade do setor.

As redes que possuem objetivos específicos são consideradas estratégicas. Nelas os gestores decidem como conceber um arranjo mais competitivo (JARILLO, 1988). Com efeito, os presidentes das associações têm razão em pensar estrategicamente no futuro das redes, porque “os *feedbacks* do ambiente resultam de ações que levam a resultados” (HOGARTH, 2002, p. 12).

Em todos os casos estudados, o *benchmarking* foi citado como a estratégia utilizada pelas associações para o fortalecimento das redes. Watson (1993, p. 8), define o *benchmarking* estratégico, “como um processo sistemático para avaliação de alternativas, implementação de estratégias e aperfeiçoamento do desempenho por meio de entender e adaptar estratégias bem-sucedidas de parceiros estratégicos, que participam de uma aliança de negócios em curso”. Constatou-se que, em forma de rodízio, os empreendedores visitam as lojas uns dos outros até que todos tenham uma visão geral da estrutura e modelo de gestão dos supermercados da rede. Conforme ressaltam Sacomano Neto e Truzzi (2005), quanto mais todos se vincularem a todos, mais eficiência terão na obtenção de informações sobre os demais atores na rede, ampliando a visão para enxergar oportunidades e ameaças.

Promover acesso a novos recursos e métodos de gestão, deve ser o objetivo mais importante a ser alcançado com esta estratégia. Mas pelo que foi verificado nos casos estudados, o conteúdo mais importante acessado pelos empreendedores, durante as visitas técnicas, não foi caracterizado como recurso tangível. Na verdade, houve até certo grau de redundância nos recursos percebido pelos empreendedores no decorrer das visitas.

Basicamente, o aspecto mais relevante nessa experiência foi o acesso a informações sobre o mercado e o conhecimento de como realizar a *layoutização* da loja, implementar mecanismos de controle gerencial e modelos de gestão. Assim, a natureza das relações estabelecidas entre os empreendedores pode ser considerada como sendo predominantemente transferencial, que é quando ocorre a transferência de recursos intangíveis, como informação e conhecimento, por exemplo (BORGATTI; CROOS, 2003).

O grau de entusiasmo dos presidentes das associações com relação ao *benchmarking*, o que pode ser sugerido, está na possível geração de homomorfismo nas estruturas das lojas associadas.

“O resultado desta estratégia é que um supermercado tende a ser similar ao outro. Assim que o empresário possui recursos financeiros suficientes, ele tenta mudar a estrutura da loja para proporcionar mais conforto ao cliente. O preço não é mais um diferencial no nosso negócio, e sim o ambiente de loja” (Presidente da Associação A1, caso 1).

“A maior padronização é principalmente em relação à layoutização e oferta de serviços. Nesses encontros nós aprendemos muito, porque as lojas maiores servem de modelo. Se eu quero realizar uma reforma na minha loja e eu tenho uma indicação de alguma loja da minha associação que é organizada, ela vai servir de modelo. Basta entrarmos em contato, agendar uma visita. Então, a verdade é que copiamos muitas coisas. Aprendemos muito com essa técnica de visita” (Presidente da Associação A6, caso 2).

“Com o esquema de rodízio, os empresários vêem na loja dos demais aquilo que podem melhorar nas suas próprias lojas. Quando o indivíduo percebe que a loja do outro está mais organizada que a sua, aquilo o influencia a se organizar também. A programação de visitas é feita no início de cada ano. Elas ocorrem aos sábados e a meta é visitar em média duas lojas por mês, para que no final do ano corrente, todas tenham sido visitadas” (Presidente da Associação A8, caso 6).

Estas evidências fornecem uma perspectiva consistente para uma questão que ainda não foi satisfatoriamente respondida pela literatura de *clusters*, a da homogeneidade e heterogeneidade das empresas nestes ambientes (MCEVILY; ZAHEER, 1999). Um dos fundamentos de *clusters* propostos por Zaccarelli et al., (2008), é a do grau de homogeneidade tecnológica relacionada ao agrupamento de empresas. A similaridade de atividades, em termos de nível de desenvolvimento de processos de cada negócio, é estratégica porque “não é interessante ao *cluster* de negócios, a existência de empresas operando com alta tecnologia, e outras, atuando com tecnologia obsoleta” (p. 132). Parece que um contexto diferente deste enfraqueceria a competitividade do *cluster*.

De forma inesperada, as transcrições das entrevistas sugerem que os recursos operacionais e as tecnologias (como máquinas e equipamentos) dos supermercados visitados não foram considerados pelos empreendedores como os aspectos mais relevantes das visitas, como aqueles que pudessem ter uma aplicação prática. Também inesperadamente, nem as compras em conjunto (que reduzem o custo médio unitário dos produtos negociados) e nem os equipamentos instalados nas lojas, foram considerados pelos respondentes como sendo mais relevantes que a informação que circula nas redes, para a modificação das organizações no enfrentamento da competitividade no setor.

“A questão da compra coletiva não é o único benefício que a rede oferece aos empresários, e talvez não seja o mais importante” (Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE).

“Muitas vezes eu digo assim, a informação ainda é mais importante que o poder de barganha” (Empreendedor E138, caso 6).

“Não há dúvidas de que as vantagens na hora da compra são muito boas, mas a troca de informação é o mais importante para o entrante. Informações sobre fornecedores, modelos de gestão, a troca de informação sobre algum tipo de equipamento que melhora a *performance* da empresa, sobre produtos que estão girando bem. Inclusive sobre questões de legislação trabalhista, adequação de normas da vigilância sanitária. São várias as novidades que surgem, principalmente no intervalo das reuniões da Associação A1, momento que nós chamamos de conversas informais” (Empreendedor E1, caso 1).

“Participando das reuniões semanais e trocando informação com os demais, o empresário entrante consegue propiciar crescimento à empresa. As informações que circulam são suficientes para a empresa se desenvolver. Ele vai buscar o que está precisando e os membros da rede vão compartilhar o conhecimento, isto é fato. O papel do empresário é usar essas informações para fazer as coisas acontecerem” (Presidente da Associação A8, caso 5).

Se as associações encorajam os empreendedores a realizarem o *benchmarking*, observar as melhores práticas uns dos outros pode influenciá-los a transformarem as estruturas de suas empresas. Verificou-se nos casos estudados que, o tempo gasto e o esforço despendido pelos empreendedores no início da trajetória dos supermercados em redes de negócios, logo foram direcionados para atender as orientações das associações.

Por exemplo, ficou evidente no caso 1 que, enquanto o pesquisador conduzia a entrevista, o empreendedor E1 focava atenção no que se passava na loja, ou realizava atividades como atender telefone, negociar com fornecedores, passar orientação a funcionários, e até operar o caixa, quando não fazia duas ou mais dessas atividades simultaneamente. Esse comportamento do empreendedor vai contra os planos da Associação A1 no processo de transformação organizacional dos supermercados associados. No caso 2, a empreendedora E104 foi orientada pela Associação A6, a contratar uma firma de consultoria para nortear o crescimento do supermercado. No caso 3, adotaram-se métodos para evitar a evasão de empreendedores que não se adaptavam ao estatuto da Associação A7. No caso 4, a Associação A7 recomendava aos associados a utilização de *software* de gestão para emissão e análise de relatórios dos produtos vendidos. No caso 5, fica evidente a exigência estabelecida em regimento interno, da participação que os associados devem ter nas assembleias. No caso

6, além do forte relacionamento entre a Associação A8 e o SEBRAE (que molda as bases da racionalidade causal nas suas assessorias as MPEs), os empreendedores são orientados a manterem o controle de estoques em nível ótimo.

Uma possível explicação para a pronta ação dos empreendedores as orientações das associações, é que elas são os *stakeholders* mais relevantes nas redes de negócios. O termo relevante, ou ainda definitivo, foi cunhado por Mitchell, Agle e Wood (1997) e destinado para aquelas partes interessadas que realmente contam, ou seja, aqueles atores que os gestores prestam atenção porque possuem poder, legitimidade e urgência nas suas causas.

Defende-se que as associações possuem uma maior relevância estratégica nas redes, porque possuem maior centralidade, logo mais poder. De acordo com Castells (2009, p. 45), “(...) os nodos podem ter maior ou menor relevância para o conjunto da rede, de forma que os especialmente importantes se denominam “centros” em algumas versões da teoria em redes”. Para Tálamo e Carvalho (2010), as associações são os atores mais relevantes nas redes, já que elas auxiliam na realização, execução e fiscalização de acordos formais, direitos e obrigações.

Um tema que se desenvolveu bastante na perspectiva da estrutura da rede foi sobre poder e influência (MIZRUCHI, 2006; BUCKHARDT; BRASS, 1990; BRASS; BUCKHARDT, 1992). A sua premissa central é que a influência que um indivíduo exerce sobre o outro, aumenta com o seu controle do fluxo de recursos (KRACKRARDT; BRASS, 1994), e com o controle de informações, no caso de redes de comunicação (LEAVITT, 1951).

“Os nodos aumentam em importância para a rede, quando absorvem mais informação importante e a processam mais eficientemente. A importância relativa de um nodo não provém de suas características especiais, mas sim de sua capacidade para contribuir com a eficácia da rede para atingir seus objetivos, definidos por valores e interesses programados” (CASTELLS, 2009, p. 45).

O mapa geral das relações dos supermercados em redes (Figura 13, pag. 119), demonstra que as associações agruparam as características da centralidade por grau, proximidade e intermediação. Elas são consideradas os atores de mais poder porque podem intermediar o fluxo de todos os conteúdos transmitidos e transacionados. Além disso, têm mais poder porque a centralidade delas é maior em grau, já que se conectam a todos os supermercados dentro da sua rede. A conclusão de Friedkin (1991) sobre a influência relativa de cada ator numa rede foi que, “os atores são centrais na medida em que eles fortemente influenciam atores centrais” (p. 489). E finalmente, as associações têm mais poder na rede porque possuem mais proximidade a todos, já que estão separadas por somente uma aresta de todos os supermercados.

Contudo, um tipo de centralidade mais recente explica que não é simplesmente o número de conexões que deixa o ator mais ou menos poderoso numa rede, e sim o número de *links* que os demais atores conectados a ele possuem. O conceito de poder de centralidade de Bonacich (*Centrality Bonacich-Power*)³⁰, informa que o poder do ator na rede é função de quantas conexões ele tem em relação aqueles que se conectam com ele. Como em todos os casos estudados, as associações possuem mais conexões que os supermercados com as quais se conectam possuem, a tendência é que estes se tornem dependentes das associações. Logo, acredita-se que as decisões dos associados são de certa forma, reflexo do que foi planejado pelas associações.

Se comparada a um mercado composto de atores de diferentes potenciais, uma rede de negócios pode ser entendida como uma estrutura composta de uma série de camadas, onde em cada uma delas existem empresas com diferentes capacidades competitivas. As camadas mais periféricas terão empresas com poucas conexões (FREEMAN, 1978), enquanto isso, as empresas nas camadas mais centrais da rede terão mais conexões e energia por terem recursos, informações e capacidades que interessam as demais empresas. Por analogia, devido a centralidade, as associações teriam sempre o maior potencial de distribuir energia na rede.

A associação é, então, um referencial para os empreendedores na rede, que segundo Lechner, Dowling e Welpé (2006, p. 529), “rotulam os parceiros comerciais e os classificam conforme os benefícios que proporcionam”. Segundo Burt (1992), a visibilidade do ator que preenche os vazios estruturais, o faz ficar cada vez mais atrativo enquanto rede de contato, “facilitando sua tarefa de expandir a rede para melhor servir a seus interesses” (p. 23). Por isso, atores em posições mais favorecidas na rede servem de referência para aquelas em posições menos favorecidas (HANNEMAN; RIDDLE, 2005).

“É inevitável um entrante numa rede não seguir as empresas mais evoluídas” (Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE).

“Os empreendedores que são diretores de alguma rede desenvolvem um maior senso de organização. Não é raro os entrantes tentarem iniciar as visitas técnicas por esses supermercados” (Empreendedor E118, caso 3).

“Naturalmente, o empresário que é novato na rede se apoia naqueles que mais podem ajudá-lo. A lógica é que primeiro ele vai querer manter uma relação próxima

³⁰ Bonacich (1987).

com a diretoria, que são os indivíduos que tomam as decisões mais importantes e os primeiros a ter informações úteis” (Presidente da Associação A1, caso 1).

Isto é interessante, uma vez que os supermercados entrantes são orientados a rapidamente se adaptarem ao ritmo evolutivo das empresas já instaladas. Mas ao mesmo tempo em que os empreendedores entrantes estão dispostos a adaptarem a estrutura de seus negócios, eles são mais susceptíveis de ocultar informações valiosas sobre a real condição financeira de suas empresas.

“Se a empresa crescer sem se planejar, o empresário fatalmente vai ficar perdido na gestão do negócio. Há o risco de informações falsas serem repassadas à associação. Como não é cobrada mensalidade para os associados, são os fornecedores que contribuem para manter as operações da associação em funcionamento. Então, no final de cada ano corrente é feito um balanço financeiro nas contas da associação. O resultado é dividido entre os associados conforme o percentual de compra de cada um deles no período. Então, este é o motivo do empresário falar a verdade sobre quanto ele fatura ao ingressar na associação, porque ele será recompensado no final” (Presidente da Associação A1, caso 1).

Como o interesse no fortalecimento dos supermercados é estratégico, as associações pensam cuidadosamente em como monitorar e coletar dados gerenciais dos supermercados, para o conhecimento da real situação financeira das empresas associadas. A partir do momento que as redes de cooperação são entendidas como uma forma organizacional, “sua eficiência dependerá, em grande parte, da competência do seu gerenciamento” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 104). Eficiência é uma medida de capacidade dos indivíduos atingirem objetivos em função dos recursos disponíveis. Com efeito, o gerenciamento dos associados é importante porque é a condição financeira de todos os supermercados que faz uma associação ser mais ou menos competitiva na hora da barganha com os fornecedores.

A abordagem teórica dos *stakeholders* é clara no que concerne a relação entre a importância dos contatos para a geração de valor na empresa, e a necessidade de gerenciá-los estrategicamente (FREEMAN, 1984; HILLMAN; KEIN, 2001). A colaboração prestada pelas associações aos supermercados não é livre de interesses, elas querem saber de perto o que acontece com os seus membros.

“Com um sistema de gestão integrando todos os supermercados à associação, seria possível conhecermos o crescimento de cada supermercado. Mas devido ao porte dos supermercados associados, os custos de implantação e manutenção do sistema seriam muito elevados” (Presidente da Associação A1).

Pesquisas já verificaram como é o interesse de agentes externos em empresas que para crescer e se desenvolver precisam de apoio. Capitalistas de risco e *business angels* são

exemplos de atores que têm um alto grau de intermediação e inter-relacionamento com os empreendedores demandantes, estando interessados em seu desempenho. Segundo afirmam Cable e Shane (1997, p. 3), “a cooperação entre empreendedores e capitalistas de risco é uma condição necessária para o sucesso das *start ups* de capital de risco apoiadas”. Segundo estes autores, esta parceria é baseada em algumas características como: o aconselhamento e monitoramento dos financiadores para com os financiados; identificação (por parte da empresa financiadora) do gestor mais adequado para administrar a empresa tomadora do empréstimo, quando acreditam que esta indicação é capaz de acelerar o retorno sobre os investimentos; agir como mentores pessoais e consultores para os empresários tomadores do recurso.

Pelo exposto, a busca dos *incumbents* por supermercados com potencial de crescimento que possam ingressar na rede; as exigências básicas de adequação da estrutura física prevista no regimento interno; e a estratégia de *benchmarking* adotada pelas associações, caracterizam as redes de cooperação associativa como organizações estruturadas para resultados (ZACCARELLI ET AL., 2008). Elas possuem objetivos definidos e elaboram ações pensando tanto na sustentabilidade dos supermercados já instalados, quanto no crescimento dos entrantes.

Explicação 2. O papel dos strong ties

Os resultados encontrados nos estudos de casos e na análise da QCA, divergem das limitações atribuídas ao *strong tie* sobre a sua incapacidade de transmitir recursos relevantes por longo período de tempo (GRANOVETTER, 1973). A segunda explicação para as mudanças que ocorreram na estrutura organizacional dos supermercados, está na regra de reciprocidade das redes de cooperação, cuja confiança e reciprocidade mútuas geradas entre os membros de redes de negócios de cooperação associativa geram externalidades positivas (QUEIROZ, 2012). Em outras palavras, está na força dos laços sociais gerados entre os empreendedores.

Relações de troca antiga levam a cooperação, e essa relação é chamada de *strong tie* (LAZZARINI; ZENGER, 2002). A condição fundamental para sustentar os *strong ties* entre atores é a confiança, e quando indivíduos confiam uns nos outros existe mais disposição para se engajarem em atividades cooperativas (FUKUYAMA, 1995). A frequência com que as pessoas interagem influencia diretamente no sentimento de amizade delas. Nos casos estudados, os empreendedores interagem regularmente uma vez por semana, durante as

assembleias das associações, o que segundo Granovetter (1973) é o suficiente para ser considerada uma relação frequente.

Contudo, o desenvolvimento da confiança mútua inicia ao longo do próprio processo de formação das redes (SEBRAE, 2009). Inicialmente, durante as palestras de sensibilização do grupo, e em seguida, por meio de outras ações metodológicas que envolvem os participantes por um longo período de tempo. O que de fato é consistente com o que se sabe sobre a formação de parcerias em redes.

Segundo Borgatti e Croos (2003), as redes particulares de contatos se originam das relações associativas quando os indivíduos participam de eventos sociais em comum. Conforme Shipilov e Li (2014, p. 97), “relacionamentos existentes influenciam a futura formação de laços, porque colaborações anteriores aumentam a familiaridade entre os parceiros, facilitam a identificação de oportunidades de negócios, e ajudam eles a desenvolverem rotinas colaborativas para explorarem essas oportunidades no futuro”.

A incrustação das relações sociais, ou *embeddedness* (GRANOVETTER, 1985), têm como principal externalidade o desencorajamento das ações de má fé entre atores cavalheiros. Em todos os casos estudados, houve relatos de que fora do ambiente da associação, as relações comerciais entre os empreendedores acontecem sem a existência de contratos formais. Dados do protocolo verbal da fala dos entrevistados reforçam o argumento de que há confiança mútua nos relacionamentos gerados, e que por conta do *embeddedness* os empreendedores dispensam os mecanismos formais de controle nas transações comerciais.

“Dentro do ambiente da associação não há informalidade, mas com empresas de amigos sim. O que nós fazemos de interação informal é visitar a empresa um do outro. Não há proibição nenhuma os lojistas fazerem negócios informais na rede, desde que não envolvam a associação. Se um amigo meu me chamar para fazer uma compra compartilhada de uma mercadoria não tem problema, tipo comprar 50 caixas de refrigerante em lata e dividirmos 50%, mas sem formalização alguma, tudo de boca” (Empreendedor E1, caso 1).

“Essas transações informais somente são possíveis porque, no processo de desenvolvimento das redes, a nossa preocupação inicial é a geração de confiança mútua, a disseminação da cultura da cooperação para que eles se perceberem como parceiros. Caso contrário, os conflitos põem, por fim, todo nosso trabalho” (Gestor de Formação de Redes do SEBRAE, caso 1).

“Todos os acordos estabelecidos entre nós, que não fossem relativos aos assuntos da associação A6, eram tratados de maneira informal. Na hora da necessidade um liga para o outro e pede o que está em falta no estoque” (Empreendedora S104, caso 2).

“Por mais que exista também uma disputa (concorrência) entre os membros associados, têm supermercados que conseguem ter uma relação mais próxima. Não porque há formação de coalizões, mas por estarem geograficamente próximas” (Presidente da Associação A8, caso 5).

Nesta pesquisa, verificou-se que o empreendedor E 136 (caso 5) foi o único a afirmar que não gerou nenhuma relação social forte o suficiente, a ponto de realizar transações comerciais baseadas somente na confiança. A confiança nas relações surge na medida em que a natureza das trocas e relações sociais e econômicas começa a se sobrepor. Devido à ausência do empreendedor nas reuniões da Associação A8, ele não estabeleceu relações comerciais e nem sociais com os membros da sua rede. Tem-se aqui, um caso de influência do *embeddedness* espacial (enraizamento geográfico) sobre atitudes e comportamentos nas relações diádicas e de grupos (MACIEL; TAFFAREL; CAMARGO, 2014). Em outras palavras, a distância geográfica do associado à associação, gerando externalidades negativas na força dos laços sociais.

Ao estudarem a relação entre o fluxo de conhecimento e os laços sociais em empresas do setor financeiro do Canadá, Bell e Zaheer (2007) verificaram que o conhecimento transmitido entre as empresas acontecia quando as organizações se encontravam próximas geograficamente. Para organizações separadas por longas distâncias, era necessário estabelecer laços de amizade para troca de conhecimento. Participar de uma rede de negócios promove a oportunidade dos membros se inter-relacionarem socialmente, mas MPEs distantes geograficamente parecem não aproveitar completamente as oportunidades oferecidas pelas relações. Pode-se deduzir que, se não há laços sociais gerados e a distância geográfica é grande, a troca de conhecimento fraca.

Acredita-se que os empreendedores focam em adotar *strong ties* nos estágios iniciais dos empreendimentos, por conta da escassez de recursos relevantes a que têm acesso. Pesquisas acumulam evidências de que os *strong ties* são importantes nos estágios iniciais dos empreendimentos. Bruderl e Preisendorfer (1998) constataram em 1600 empresas alemãs, que o apoio social oferecido pelos seus contatos diretos mais próximos foi importante para a sobrevivência dessas empresas. Segundo Hoang e Antoncic (2003, p. 174), “os laços fortes são mais defensável e parecem sugerir que os empresários se beneficiam do acesso imediato aos recursos”. Gimeno et al., (1997) encontraram evidências de que empreendimentos fundados por indivíduos com histórico de empreendedorismo na família, têm menos chance

de encerrar suas atividades. A explicação é que os jovens empreendedores utilizam os laços sociais próximos para receber apoio emocional e aprender sobre o negócio.

Singh et al., (1986) confirmam que, os empreendedores precisam obter recursos para garantir a legitimidade de adquirir novos relacionamentos e continuar os existentes. A confiança é fundamental para manutenção de relações na busca por recursos durante a criação e sustentabilidade do empreendimento (DAS; TENG, 1998; LEWICKI; BUNKER, 1996; SMITH; LOHRKE, 2008). Uma vez que a confiança é estabelecida, o risco de oportunismo cede lugar à sensação que o ator conhece a ação do outro, logo, pode prevê-la (POWELL, 1990). Como resultado, as relações entre os parceiros se caracterizam por troca de recursos com mais qualidade, pois a confiança nas relações pode ampliar a riqueza e a profundidade nas trocas (SAXENIAN, 1991).

Conforme descrevem Starr e Macmillan (1990) e Larson e Starr (1993), na medida em que o empreendedor gasta tempo para manter as relações existentes e obter novos contatos, a natureza das trocas e relações (sociais e econômicas) começa a se sobrepor, e mecanismos de governança baseados em confiança e legitimidade surgem. Por fim, as relações entre os parceiros se caracterizam por troca de recursos com mais qualidade.

A fala do presidente da Associação A6 confirma que os vínculos de amizade entre os associados são muito fortes, e isso reflete positivamente na confiança da veracidade do conteúdo transmitido nas relações. O que é consistente com o argumento de Granovetter (1985), de que as pessoas orientam suas ações com base nos resultados de eventos passados, para continuarem lidando com as pessoas que confiam.

“Nós confiamos nas informações transmitidas no grupo. Como nós passamos muito tempo juntos, a confiança chega a substituir qualquer forma de contrato nas transações comerciais que realizamos entre nós. A relação de confiança e harmonia é muito grande no grupo. Faz mais de quatro anos que não temos uma reunião conflituosa na associação” (Presidente da Associação A6, caso 2).

Embora o *strong tie* seja considerado um laço que propicia transmissão de conteúdo redundante (GRANOVETTER, 1973), a fronteira da redundância dentro das redes de cooperação associativas parece ter um limite difícil de estabelecer. Segundo Castells (2000), as redes são sistemas abertos de barreiras permeáveis e capazes de se expandir de forma ilimitada na busca por informação. Verificou-se na análise dos dados, que há fortes evidências da diretoria das associações auxiliando na importação de recursos do ambiente externo para dentro da rede, substituindo o papel dos supermercados no preenchimento dos vazios estruturais. E devido ao caráter da rede de cooperação associativa, por meio da força dos laços

sociais gerados entre os empreendedores, o conteúdo acessado por um associado não é exclusivo, mas sim transmitido aos demais.

A coesão gerada entre os atores na rede, reduz o esforço requerido para o emissor satisfatoriamente passar o conhecimento adiante (HANSEN, 1991), aumentando a disponibilidade de eles gastarem tempo trocando informações (REAGANS; MCEVILY, 2003). Em visita a uma das reuniões dos empreendedores, o pesquisador pode observar que os associados passam pelo menos 3 horas por semana em reunião, resolvendo diversos assuntos de interesse da associação. Devido à confiança mútua estabelecida entre os associados e a coesão deles em direção a objetivos semelhantes, o conteúdo acessado por um ator permeia toda a rede.

Numa rede, o empreendedor é motivado pelas expectativas de oportunidades das atividades conjuntas que realizará (CORRÊA, 1999). Embora a literatura aponte uma seleção de atividades realizadas em redes de negócios, Tálamo e Carvalho (2010) ressaltam que o interesse de cada empresa em compartilhar o que a rede proporciona, varia em função da motivação do empreendedor participar de forma conjunta dessas atividades. Com efeito, a rotina ativa na rede, molda os empreendedores a pensarem mais na coletividade que neles mesmos, imagina-se.

“Não há como querer guardar informação para si numa rede associativa. Todas as informações que o presidente e a sua diretoria têm acesso são transmitidas para os demais associados. Caso contrário, pode haver uma ruptura na confiança, necessária para nos manter unidos” (Presidente da Associação A1, caso 1).

“A informação sempre é bem-vinda e flui de todos os lados, sem fronteiras, e isso nos ajuda muito. Se alguém souber de uma promoção de algum fornecedor, essa informação é passada aos demais. Teve uma época em que nós conversávamos praticamente que diariamente por um sistema de rádio, onde nós trocávamos informação a cada instante, principalmente sobre as novidades que interessavam a rede. Se é assunto da rede não tem problema” (Presidente da Associação A8, caso 6).

“Existem as missões empresariais que o SEBRAE promove, para levar os empresários as feiras do setor supermercadista no Brasil. A APAS é a maior feira do setor no país, onde há uma grande diversidade de fornecedores de máquinas, equipamentos e produtos. Geralmente, as caravanas são compostas pela diretoria das associações, que têm o dever de repassar a experiência vivida. E as tendências do setor percebidas pelos membros da missão também são transmitidas aos demais” (Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE).

Pelos resultados encontrados, parece evidente que o estudo de laços relacionais requer certa abordagem contingencial (ROWLEY ET AL., 2000). É verdade que em metade dos casos estudados nesta pesquisa (1, 2 e 6), o foco nos *strong ties* surgiu no início do

empreendimento, para, somente em seguida, os empreendedores ampliarem seus portfólios de contatos por meio dos *bridging ties*. Entretanto, nos demais casos (3, 4 e 5), os empreendedores que iniciam suas relações em redes de colaboração por meio de *strong ties* (pela própria natureza desta tipologia de rede), continuam com este tipo predominante de relacionamento por toda sua história em redes.

Sobre a diferente natureza dos laços relacionais, enquanto os *strong ties* aperfeiçoam a aliança entre empresas porque ampliam a integração de conhecimento, os *bridging ties* impedem a integração de conhecimento enquanto promovem acesso a um grande repertório de habilidades, expertises e capacidades (TIWANA, 2008). Embora estes laços relacionais tenham contribuições diferentes para o desenvolvimento das organizações, acredita-se que a força dos laços sociais entre os atores dentro de uma rede de cooperação associativa, permite que o conteúdo acessado por um único indivíduo em outras redes se expanda para os outros.

O problema observado por Obstfeld (2005) sobre a falha na capacidade dos *bridging ties* de mobilizar todas as atividades, e a incapacidade dos *strong ties* de combinar diferentes atividades, apresenta soluções semelhantes na literatura. Bliemel e Maine (2008) apoiam a tese de que um *mix* equilibrado de laços é preferível, para que as empresas sejam mais capazes de acessar oportunidades. Burt (1992) sugere que laços que apresentam características tanto econômicas quanto sociais, geram uma configuração ideal de rede.

Exemplos de integração entre laços econômicos e sociais se manifestam em empresas que competem e cooperam (LOMI; PATTISON, 2006; SHIPILOV; LI, 2012). Acredita-se que a tensão e a complementariedade de *bridging* e *strong ties* também se manifestem em redes de cooperação associativa, já que são ambientes propícios à geração de sinergia e ajuste mútuo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008), mas também de heterogeneidade de capacidades e busca individual por vantagem competitiva (BALESTRO, 2004).

Estas contribuições reforçam a tese de que tanto os laços de enraizamento social, afetivo e familiar, quanto às relações de negócio e parceria empresarial, ocorrem simultaneamente entre os mesmos agentes (BARDEN; MITCHELL, 2007; GRANOVETTER, 1973). Entretanto, outras questões permanecem abertas, como por exemplo: qual a intensidade com que os empreendedores adotam os laços relacionais em redes de cooperação? E qual a influência destes laços na transformação da estrutura organizacional de supermercados em redes de cooperação associativa?

Com base nos resultados da fase qualitativa desta pesquisa, a centralidade contribuiu para elevar a complexidade da estrutura organizacional dos supermercados quando as relações interorganizacionais foram geradas por meio de *bridging ties*. Contudo, segundo o resultado

da QCA (Figura 25, pag. 180), muito mais necessária foi a presença dos *strong ties* para essa transformação.

Dado que, independentemente da centralidade os supermercados apresentaram mudanças nas suas estruturas organizacionais, as proposições P1 e P2 foram reformuladas desconsiderando-se o número de relações geradas pelo supermercado na rede. Como resultado, uma nova proposição (P1') foi formulada para tentar confirmar com um número expressivo de empreendedores, se na percepção deles o *bridging tie* é realmente importante para contribuir na transformação da estrutura dos supermercados. Adicionalmente, uma nova proposição (P2') foi desenvolvida para confirmar se de fato, os *strong ties* podem influenciar na transformação da estrutura organizacional dos supermercados.

Proposição P1'. *Bridging ties* influenciam positivamente na transformação da estrutura organizacional de supermercados em redes de cooperação associativa;

Proposição P2'. *Strong ties* influenciam positivamente na transformação da estrutura organizacional de supermercados em redes de cooperação associativa.

Proposição P3. Supermercados com estruturas organizacionais simples terão empreendedores mais propensos a adotar o modelo decisório do *Effectuation*;

Proposição P4. Supermercados com estruturas organizacionais mais complexas terão empreendedores mais propensos a adotar o modelo decisório do *Causation*.

A teoria do *Effectuation* explica que, para criar as oportunidades de mercado o empreendedor utiliza a sua experiência e os recursos disponíveis pela firma. Já *Causation*, explica que o empreendedor ao reconhecer oportunidades de mercado, utiliza técnicas analíticas e preditivas para obter ganhos. Embora os princípios gerais destes processos decisórios descrevam que os empreendedores enxergam as oportunidades de mercado de maneira distinta (SARASVATHY, 2001a), DeTienne e Chandler (2007) entendem que não há diferença na inventividade das oportunidades identificadas entre homens e mulheres. Logo, o pesquisador desconsiderou a chance de a amostra ser substancialmente masculina (exceção é o caso 2), interferir na análise dos resultados.

Read e Sarasvathy (2005) propuseram uma clara relação entre experiência empreendedora e adoção de ações de *Effectuation* durante a criação de novos artefatos.

Segundo eles, os empreendedores novatos nos estágios iniciais dos novos negócios podem variar o uso de *Causation* e *Effectuation*, mas as preferências pelo *Effectuation* nos estágios iniciais de novos empreendimentos vão aumentar à medida que os empreendedores se tornem especialistas.

Durante o início das operações dos novos supermercados nas redes de negócios, enquanto as estruturas organizacionais eram simples, os empreendedores de fato adotaram diversos princípios do *Effectuation*. Eles aceitaram os riscos de experimentar diversas ações sem medo do fracasso, foram flexíveis o suficiente para adaptarem rapidamente a estrutura de seus empreendimentos as mudanças recomendadas pelas associações, e aprendem a ampliar a sua rede de contatos para reduzirem as incertezas.

O empreendedor E1 (caso 1) deixou claro na sua fala que, experimentação e aceitação a perdas não eram problemas para ele no início do empreendimento. Mas também que foi capaz de adaptar rapidamente a estrutura do seu negócio e a sua postura gerencial (capacidade de flexibilidade), para se adequar as exigências da associação.

Já a empreendedora E104 (caso 2), reconheceu que antes de ingressar na Associação A6 ela desconsiderava o planejamento formal, e suas decisões eram baseadas na experimentação e na intuição. E que para conhecer melhor as particularidades do mercado, resolveu desenvolver alianças estratégicas na rede com supermercados concorrentes e também com fornecedores. Mesmo assim, a estrutura organizacional do Supermercado S104 era simples o suficiente para permitir flexibilidade a empreendedora, de realocar rapidamente os colaboradores em qualquer função em caso de necessidade.

A estratégia do empreendedor E118 (caso 3) de buscar novos entrantes com situação financeira sólida, foi uma tentativa de eliminar as perdas da Associação A7 nas negociações com os fornecedores. A ação de manter o controle sobre possíveis perdas quando a organização não possui recursos, é uma premissa fundamental do *Effectuation*.

Quando o empreendedor E122 (caso 4) ingressou na Associação A7, ele aceitou enfrentar situações que corrigissem os erros das decisões passadas tomadas pela sua família, e assim, para avançar em novas ideias (flexibilidade), objetivando o crescimento da empresa. Nessa fase, o empreendedor estava motivado a experimentar novas ações aceitando os riscos e as perdas.

Já no estudo de caso 5, o Empreendedor E136 adotou diversas ações efetuais durante a abertura do negócio. Sem recursos relevante e qualquer análise do ambiente ou construção de cenários, ele utilizou a intuição e sua rede particular de contatos na região para iniciar o

empreendimento. E mesmo na atividade de gestão de estoques, que requer atenção dos gestores, ele utilizava a intuição e a experimentação.

No estudo de caso 6, a estrutura do Supermercado S138 também era simples o suficiente no início do negócio, a ponto de permitir flexibilidade para o empreendedor E138 experimentar ações, na tentativa de estabelecer as bases do negócio para a competição. E por ser um dos fundadores da Associação A8, ele construiu alianças com potenciais parceiros para reduzir as incertezas no processo de construção do seu empreendimento.

A baixa qualificação formal dos empreendedores, associada à experiência acumulada no setor de supermercados, explica o uso do *Effectuation* nos estágios iniciais dos supermercados nas redes. Segundo Robbins (1981), a educação e a experiência construiriam a própria filosofia dos administradores, que “compreende um sistema de atitudes, abordagens, preceitos e valores, e que guia a maneira pela qual eles lidam com os problemas organizacionais” (p. 26). Mesmo que supermercados selecionados não tivessem um histórico de processos racionalmente causais antes de ingressarem nas redes, as micros e pequenas empresas têm normas culturais que refletem a do seu fundador (LONGENECKER ET AL., 2007). É a própria história de vida do empreendedor explicando as suas prioridades estratégicas, para o desenvolvimento da empresa (KISAFALVI, 2002).

Ter experiência na área de atuação ajuda o indivíduo a reconhecer padrões de situações e resolver problemas complexos mais rápido, fácil e com resultados mais confiáveis que indivíduos iniciantes (CHARNESS ET AL., 2001). Uma explicação é que, “as atividades que constroem a experiência aperfeiçoam o julgamento e ajudam a melhorar a qualidade de expectativas e, assim, melhorar a tomada de decisão” (ROBISON; BARRY, 1987, p. 12). Com efeito, o talento e a percepção dos empreendedores experientes para reconhecimento de ameaças e oportunidades do ambiente organizacional e interno e externo, podem se sobressair ao embasamento teórico na resolução de problemas (SOLINO; EL-AOUAR, 2001).

A experiência já foi demonstrada como meio relevante para explicar a *performance* de profissionais em diversos momentos. No xadrez (SIMON; CHASE, 1973); no desempenho de jogadores de futebol americano (LEHRER, 2009); em bons músicos de *jazz* (SCHEER, 2007); criatividade na prática docente (CASTRO; FLEITH, 2008); ambientes regulatórios em diferentes países e desempenho de multinacionais (PERKINS, 2014). Bem como, para explicar as decisões de risco tomadas por empreendedores em ambientes incertos (MCDONALD; WESTPHAL; GRAEBNER, 2008; PALMA ET AL., 2014; LUDVIG; MADAN; SPETCH, 2014).

Outra proposição sugerida por Read e Sarasvathy (2005), foi que os empreendedores experientes adotariam o processo do *Effectuation* independentemente da disponibilidade dos recursos possuídos pela organização. Ou seja, *Effectuation* deveria ser o processo decisório predominante na rotina de empreendedores experientes na abertura da empresa. Contudo, a análise dos casos estudados demonstra que durante os estágios iniciais dos supermercados nas redes de negócios, quando os recursos eram limitados e as estruturas organizacionais eram simples, os empreendedores com mais de 10 anos de atuação na indústria também adotaram várias ações típicas de processo decisório do *Causation*. Mas não só isso, que alguns princípios do *Effectuation* deixaram de ser adotados ao longo da trajetória dos supermercados nas redes.

Com dados mostrando evidências de princípios de *Effectuation* e *Causation* na tomada de decisão dos empreendedores, ao longo da trajetória dos supermercados nas redes de negócios, é oportuno analisar o papel da estrutura organizacional dos supermercados no raciocínio estratégico deles.

Explicação 1. A influência de agentes externos e a cultura causal das associações.

O discurso dos entrevistados provê fortes evidências de participação do SEBRAE no cotidiano das redes, influenciando a tomada de decisão do tipo *Causation* logo no início dos novos empreendimentos.

“O SEBRAE é uma instituição parceira desde a fundação da rede” (Empreendedor E1, caso 1).

“Eu quero me aperfeiçoar, por isso eu participo desses cursos de gestão de curta duração que o SEBRAE oferece na rede” (Empreendedora E104, caso 2).

“Nós informamos a todos os associados nas nossas reuniões, sobre a importância do papel do SEBRAE para o desenvolvimento das empresas” (Presidente da Associação A8, caso 5).

“O SEBRAE orienta na elaboração de planos de negócios, que entra no tema de planejamento estratégico. Quando os membros estão preparados evoluímos para ações mais estratégicas. Desenvolvemos com eles as diretrizes de visão de futuro, missão, valores, onde estão localizados os fornecedores, análise *SWOT*. Tudo isso é trabalhado no plano de negócio dentro da metodologia da rede. Nós orientamos que

o plano de negócios não é útil somente para o início da empresa, o empresário deve atualizá-lo constantemente, para que o negócio esteja sempre desenvolvendo. Orientamos que eles devem sempre buscar novas ferramentas de gestão para buscar melhorar o rendimento e tomar decisões com menos erros, de forma segura e mais rápida” (Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE).

A tomada de decisão organizacional é um processo para resolver um problema. Por isso, acredita-se que para evitar o uso da heurística em demasia, o SEBRAE enquanto agente externo mais presente no processo de formação e desenvolvimento das redes, orienta os micros e pequenos empreendedores a planejarem suas ações.

Expertise não é sinônimo de sucesso. Enquanto empreendedores altamente experientes podem falir suas empresas, um jovem empreendedor pode ter sucesso acima do normal no seu primeiro negócio (READ; SARASVATHY, 2005). Da mesma forma que a intuição e a experiência são úteis, elas expõem o tomador de decisão ao erro (HODGKINSON; STARBUCK, 2008), ou podem conduzir os indivíduos a correr um risco particular de tomarem atitudes mecânicas e perderem a oportunidade de fazerem coisas novas (RABIN, 1998). Por isso, não é ideal definir pessoas *experts* somente em termos de sucesso.

Os próprios Read e Sarasvathy (2005) sugerem que, “embora a expertise explique o sucesso, ela não é a mesma coisa que sucesso” (p. 49). Segundo Davidson (1991), lembrando o argumento dos Pós-Keynesianos³¹, a distribuição de probabilidades sobre os eventos futuros não é suficiente para reduzir as incertezas ambientais, e a experiência adquirida no passado pelos tomadores de decisão não garantirão resultados futuros positivos de decisões correntes.

Tversky e Kahneman (1974) publicaram uma pesquisa onde descrevem diferentes heurísticas que são empregadas para acessar probabilidades de ocorrência de eventos, observação de cenários e previsão de valores. Eles afirmam que, em situações de incerteza, os julgamentos dos indivíduos podem ser induzidos a vieses cognitivos e erros graves, e que muitas decisões que são tomadas de maneira simplificada (heurística) podem conduzir a erros sistemáticos (eu acho que isso acontecerá porque...; as chances de isso acontecer são...; é improvável que isso corra porque...). Ainda conforme os citados autores, “a probabilidade subjetiva de um dado evento ocorrer é definida pelo conjunto de apostas sobre este evento que tal pessoa está disposta a aceitar (p. 8)”.

³¹ Keynes foi contemporâneo de Knight na década de 1920 e também se contrapôs a visão racional de homem econômico. Ambos trataram do tema da incerteza no processo de tomada de decisão, porém enquanto Keynes estudava questões relacionadas a emprego, Knight se preocupava com lucro, riqueza e sua distribuição (LOMBARDI; BRITO, 2010).

Anderson, Dodd e Jack (2012) reconhecem que não é tarefa simples associar elementos cognitivos com a predominância da lógica decisória, porque “simplesmente nós não sabemos quanto nem como eles contribuem para o todo (p. 963)”. Desta forma, não parecem irrealis as questões que Mintzberg (1994) levanta sobre este ponto: até onde vai a influência da experiência do empreendedor frente ao ceticismo do mundo corporativo e aos riscos do processo decisório? Se estas organizações realmente existirem, quantas possuem esta sorte? E por quantas vezes a intuição ajudou o empreendedor a tomar decisões corretas?

Embora as pesquisas sobre a eficácia dos planos de negócios não sejam conclusivas (LANGE ET AL., 2007), as instituições de fomento ao desenvolvimento empresarial, bem como as universidades (CHANDLER ET AL., 2011), disseminam a utilização da lógica do *Causation* nas MPEs. Dornelas (2012) cita os programas³² SOFTEX e GENESIS na década de 1990 como difusores do *business plan*. Seria a influência da racionalidade causal permeando a cultura das associações desde a sua criação.

Na gestão das redes de colaboração, a preocupação do agente central é como organizar as ações coletivas e orientar as ações dos gestores. As redes são organizações singulares que possuem planejamento, direção, *staff*, “(...) e os demais instrumentos desenvolvidos pela teoria e pela prática da administração, se bem que com sua devida adaptação para sua aplicação na gestão das redes” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 104). O reflexo disso é que como em qualquer outra empresa, aquelas organizações que operam em redes deverão tomar decisões que envolvam as funções clássicas de planejamento, direção, controle e avaliação.

A racionalidade formal tem o propósito de que a eficiência seja aproveitada ao máximo (MOTTA, 1975). Na concepção de Ansoff (1990, p. 25), o problema decisório organizacional passa pela necessidade de “configurar e direcionar o processo de conversão de recursos de tal modo que a consecução dos objetivos seja otimizada”.

Evidências de ações racionalmente causais foram encontradas no estudo de caso 1, quando o empreendedor E1 adotou a missão empresarial da Associação A1 logo no início da sua trajetória na rede. No caso 2, quando a empreendedora E104 afirmou que entrar na rede favorecera-a conhecer melhor o mercado e preparar ações que atendessem melhor a demanda. No caso 3, o empreendedor E118 agiu de maneira racionalmente causal quando tentou formar uma rede sólida para reduzir suas chances de risco de queda, e maximizar as oportunidades de ganho em escala. No caso 4, os desafios enfrentados pelo empreendedor E122 após o seu

³² Sociedade Brasileira para Exportação de Software, e Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviços.

ingresso na rede, determinam o rumo de suas ações, o que é uma evidência de *Causation*. O caso 5 demonstra o comprometimento do empreendedor E138, para adequar à estrutura do supermercado as exigências do estatuto da Associação A8. Tentar maximizar os recursos e fazer o que for preciso para isso é uma evidência de *Causation*. No caso 6, as alianças estratégicas colaborativas aumentavam as possibilidades de ganhos e reduziam as perdas. O empreendedor E138 aprendeu com as experiências de vários associados e reduziu o ritmo de experimentação nas suas ações, caminhando em direção a adotar uma postura de *Causation*.

A racionalidade estabelece as melhores formas de se alcançar objetivos pré-determinados, além de todos os processos para alcançar esses objetivos (SARASVATHY; KOTHA, 2001), o que inclui estratégias para que as regras e institucionalização dos processos possam ser passadas de geração em geração (AHUVIA; BILGIN, 2011). A forma encontrada pela Associação A7 para racionalizar o processo decisório na rede, foi fazer o conhecimento dos *incumbents* ser transmitido para a geração de entrantes.

“O conhecimento adquirido continua sendo transmitido aos entrantes, mesmo 10 anos depois da fundação da associação. Sabíamos que no futuro levaríamos este aprendizado a quem precisasse” (Empreendedor E118, caso 3).

Se para a Associação A7 o futuro é uma continuação do passado, pode-se inferir que as premissas do *Causation* fazem parte da sua cultura. Já que a socialização organizacional “é um processo pelo qual as organizações inserem os novos empregados na cultura” (GIBSON; IVANCEVICH; DONELLY, 1988, p. 41), e uma forma de exercer controle sobre o comportamento e raciocínio dos indivíduos (VASCONCELOS; WOOD JR., 1993), parece correto entender que a cultura racionalmente causal das associações, pode impactar no comportamento decisório dos empreendedores, subvertendo parte dos valores pessoais, das ações reativas sensíveis ao contexto do ambiente, e as formas criativas e intuitivas de decisão que antes direcionavam suas ações.

“Antes de entrar na associação nós temos a cabeça de pequeno empresário, mas na rede aprendemos a ter a mentalidade de empreendedores” (empreendedor E1, caso 1).

A cultura organizacional é considerada o mais importante mecanismo de controle social (CAMPS; LUNA-AROCAS, 2008; CÂMARA, 2012), impactando diretamente no processo decisório individual (MACEDO, 2002). Entretanto, consiste num desafio às organizações fazer os indivíduos internalizarem os seus elementos culturais (símbolos e rituais), por isso, a

figura do *symbolic manager* torna-se importante (VASCONCELOS; WOOD JR., 1993). Ele passa a ser o transmissor de “símbolos, rituais, linguagem e outros elementos da cultura organizacional, como formas de controle social na empresa” (p. 69). Defende-se que os presidentes e os diretores das associações, sejam os principais indivíduos a assumirem o papel de *symbolic manager* nas redes de cooperação, e a convivência nas reuniões das associações seja o melhor meio dos empreendedores assimilarem os principais mecanismos informais de controle, como, por exemplo, os princípios e diretrizes que mostrem o desenho da organização (GRANT, 2013); valores pressupostos e atitudes (SCHEIN, 1992); linguagem informal (KOTTER, 1982); além da tradição da organização, que segundo Bastos (2001), pode ser um aprendizado difícil e solitário (p. 293).

Na opinião do gestor setorial de comércio e serviços do SEBRAE, o que facilita a influência da associação sobre os supermercados é o fato dos empreendedores compartilharem da mesma linguagem e costumes.

“O que nós precisamos definir no primeiro momento, quando trabalhamos com redes, é a questão da liderança. O SEBRAE trabalha como um agente de apoio, e não fundamentalmente como realizador. O líder tem o papel de formar opinião, de puxar o resto do grupo. Ele não necessariamente vai executar, mas vai motivar o grupo para que de uma forma sinérgica, executem as ações e tenham assim os benefícios de forma coletiva. Quando o líder compra a ideia, ele ajuda aos demais aceitarem a nossa proposta. Como eles falam a mesma linguagem, fica mais fácil o convencimento de que nossa participação no processo é importante” (Gestor Setorial de Comércio e Serviços do SEBRAE).

Em todos os casos estudados houve a adoção de ações causais no início da história dos supermercados em redes. Contudo, interessante foi verificar que nos estudos de casos 3, 4 e 6, a adoção de *Causation* foi bem mais intensa. No caso 4, a justificativa para a adoção expressiva de princípios do *Causation* é que houve um esforço do empreendedor E122 em acompanhar o ritmo de desenvolvimento dos *incumbents* na rede. Analisando-se cuidadosamente os casos 3 e 6, é possível perceber que os empreendedores E118 e E138 participaram ativamente da metodologia de formação das suas redes, que foi promovida pelo SEBRAE. Isto sugere que os gestores experientes de MPEs podem se predispor a variar suas posturas decisórias, para melhorarem o desempenho de suas firmas no mercado. Ou seja, antes das conexões entre os supermercados e as associações estarem firmemente estabelecidas, é possível que os empreendedores experientes não pensassem de maneira racionalmente causal.

Read e Sarasvathy (2005) já haviam proposto a adoção de *Effectuation* e *Causation* por empreendedores novatos durante os estágios iniciais de novos empreendimentos, mas por empreendedores experientes não. A combinação de intuição e análise na tomada de decisão

dos empreendedores experientes, no início do empreendimento, revela que não há uma predominância no processo decisório empreendedor, mas uma sobreposição deles quando observada no contexto de redes interorganizacionais de cooperação associativa. Desta forma, há evidências de que os supermercados com estruturas organizacionais simples, que operam nessa tipologia de rede, terão empreendedores (experientes ou não) propensos a adotar ambos os modelos decisórios.

Verificou-se que os empreendedores experientes e os novatos podem adotar diferentes processos decisórios no início dos novos supermercados, contudo, como fica a análise da relação entre o crescimento da estrutura organizacional e a adoção do processo decisório empreendedor?

Explicação 2. Influência da associação e dos mecanismos de controle gerencial

Na opinião de Crainer (2002), os empreendedores não deveriam estar preocupados se estão praticando uma arte (*Effectuation*) ou uma ciência (aqui se entende como *Causation*), e sim se os problemas organizacionais estão sendo resolvidos, e, se as decisões são confiáveis. Contudo, Read e Sarasvathy (2005) defendem que as empresas que crescem e são bem-sucedidas, são mais propensas a seguirem a lógica do *Causation* (ciência) à medida que se expandem ao longo do tempo. Para eles, os empreendedores experientes não arriscarão o sucesso adotando a lógica do *Effectuation* quando suas empresas crescerem.

Todavia, as MPEs não precisam se tornar grandes corporações³³ para que a lógica do *Effectuation* deixe de ser predominante enquanto tipo de processo decisório ideal. Pode haver empresas pequenas, mas horizontalmente complexas, como é o caso de clínicas médicas, em que cada especialista assume a responsabilidade de um determinado tratamento do início ao fim (HALL, 2004), ou ainda empresas de engenharia, que devido as exigentes demandas de cada projeto utilizam pessoas de alta qualificação técnica (ARAÚJO, 2011).

No argumento de Read e Sarasvathy (2005), a transição do *Effectuation* para o *Causation* deveria ocorrer por conta dos recursos organizacionais. Já a proposição originalmente levantada nesta pesquisa, atribuiu este papel a complexidade da estrutura organizacional. Entretanto, o resultado da QCA demonstrou que a implementação dos

³³ Os critérios de classificação do porte das empresas no Brasil são diferentes daqueles adotados por países como Estados Unidos da América (EUA). Enquanto que no Brasil uma empresa industrial de pequeno porte precisa ter até 99 funcionários (CBIC – MG, 2003), nos EUA as indústrias de pequena escala são aquelas que empregam de 01 a 1500 funcionários.

mecanismos de controle foi mais necessária que a transformação da estrutura organizacional, na explicação do processo decisório empreendedor.

Embora os supermercados selecionados para esta pesquisa não tenham desenvolvido suas estruturas organizacionais, a ponto de haver uma subversão completa dos princípios do *Effectuation* para os do *Causation*, nos estudos de casos há evidências de variação concomitante entre mudanças na estrutura organizacional e/ou a implementação de mecanismos de controle gerencial, e a adoção da postura decisória do *Causation*. Um aspecto comum a todos os casos, é que essa relação ocorreu, principalmente, durante o relacionamento entre os supermercados e as associações.

“Com o controle de estoques deixamos de estabelecer o preço dos produtos de maneira aleatória e passamos a fazer com método, utilizando informações. Isso nos ajuda a saber o que está vendendo em cada seção, o ticket-médio dos clientes, o lucro real, a receita” (Empreendedor E1, caso 1).

“Somente passei a planejar o mix de produtos quando entrei na associação. Nós programamos as compras junto aos fornecedores, e depois os produtos são publicados nos encartes” (Empreendedora E104, caso 2).

“O controle de vendas passou a ser feito por um sistema de gestão que a associação recomenda possuir. Na época dos meus pais, tudo era feito na caderneta, na anotação manual” (Empreendedor E122, caso 4).

“Os representantes dos fornecedores nos oferecem de tudo. Se eu não planejar o que vou comprar, perco tempo cadastrando os produtos, além de o sistema ficar sobrecarregado. Realizar o controle de estoque é fundamental, pois dentro de uma empresa você tem que cuidar da entrada e da saída de mercadorias. Se você fechar essas duas portas vai ficar mais fácil de gerenciar o negócio. Sigo esta rotina porque priorizo isso” (Empreendedor E138, caso 6).

Pesquisas anteriores já demonstraram que as associações têm um papel relevante na implementação de mecanismos de controle estoque. Wilder (2003), ao estudar a formação de redes de compras de pequenos supermercados em São Paulo, verificou que o problema de falta de produtos nas prateleiras foi resolvido com o melhor controle de estoque proporcionado pelas associações, que passaram a exigir dos supermercados a verificação, periódica, do estoque para a otimização de compra conjunta.

Outras pesquisas realizadas com MPEs, relacionando mecanismos de controle e tomada de decisão, encontraram resultados semelhantes. Silva (2007) verificou que a adoção de controles internos em empresas do setor de serviços e suprimentos de informática, reduziu a propensão dos empreendedores arriscarem investir em suprimentos, quando em situação incertezas.

Com exceção do caso 5, os empreendedores investiram no controle de estoque de mercadorias, o que pode justificar a redução da intenção deles em relação a experimentar novos produtos, sob o risco de imobilização de ativos e potenciais perdas. Na gestão de estoque, os sistemas de informação gerencial visam coordenar oferta e demanda na cadeia de abastecimento reduzindo perdas (LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997). Conforme Braga, Pimenta e Vieira (2009), a automação comercial com enfoque no sistema de controle e localização de estoque é o sistema mais tradicional de controle de gerenciamento em empresas do setor de supermercados.

Embora pesquisas recentes demonstrem que mesmo os hipermercados falhem na exposição e controle de validade de produtos nas prateleiras (DOGO ET AL., 2013), o controle de estoques foi uma das atividades mais recorrente nos estudos de casos. Segundo o BNDES (1996), nos supermercados de micro e pequeno porte o controle de estoques é ainda mais crítico, devido ao predomínio de alimentos perecíveis no *mix*. Uma gestão empírica de estoque pode comprometer o desempenho do empreendimento e levá-lo à falência (RICARTE, 2005).

Para se ter ideia dos prejuízos causados pelas perdas de mercadorias no Brasil, o cálculo de perdas relativo a furto, extravio, quebra e mercadorias sem condições de vendas, no varejo de autosserviço em 2011, chegou a 1,96% do faturamento das lojas (ABRAS, 2012). No setor de supermercados brasileiros, o tema tem sido motivo de debate entre os empresários, resultando em grandes investimentos em mecanismos de controle de estoque, principalmente equipamentos de alarmes e coletores de dados para inventário. Ações educativas como, treinamento de colaboradores e divulgação de políticas de prevenção de perdas, também são realizadas.

Os empreendedores sabem que um sistema decisório deliberado (*Causation*) consome os recursos limitados dos empreendimentos, por isso eles são utilizados economicamente, em tarefas consideradas extremamente importantes. Conforme Hogarth (2002, p. 12), “(...) Na maioria dos casos o sistema intuitivo é o nosso padrão de tomada de decisão e o sistema deliberado é utilizado quando o intuitivo não consegue resolver um problema enfrentado ou quando o organismo em questão está tomando uma decisão consciente”.

Segundo Crainer (2002), as ferramentas analíticas podem converter em fórmula o processo de tomada de decisão, oferecendo a ideia de que a solução do *software* é a melhor resposta. A utilização de uma ferramenta analítica sugere que a tomada de decisão envolve uma série de etapas lógicas, “isso nos faz lembrar o modelo racional de tomada de decisão” (p. vxi).

A literatura afirma que organizações que crescem em tamanho estruturam suas atividades (PUGH ET AL., 1969; CHILD, 1972), e também “desenvolvem meios para manter o controle através da utilização de procedimentos para definir e medir o desempenho” (BRUNS; WATERHOUSE, 1975, p. 1979). A presença de mecanismos de controle de estoque foi relevante nos estudos de caso. A solução encontrada na QCA, retornou que eles são mais necessários (67% dos casos) que a própria estrutura organizacional (17% dos casos), como causa da adoção dos processos decisórios de *Effectuation* e *Causation*. Isso significa que pode haver supermercados com estruturas simples, mas que programaram mecanismos de controle, o que ajudou a transformar, em parte, o raciocínio estratégico dos empreendedores.

Foi possível verificar por meio da fala dos empreendedores, que enquanto as relações eram geradas e mudanças na estrutura organizacional e/ou mecanismos de controle eram implementados, eles passaram a adotar uma postura de menos efetuação, mormente em relação às capacidades de experimentação e aceitação aos riscos e perdas. Já a flexibilidade e os pré-comprometimentos, acredita-se, são as duas dimensões de *Effectuation* mais difíceis de serem abandonadas pelos empreendedores, porque são elementos presentes nesse modelo organizacional conhecido como rede de cooperação empresarial (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A explicação para a implementação de mecanismos de controle gerencial, reduzir a capacidade de experimentação e aceitação ao risco dos empreendedores, durante a decisão de imobilizar capital com aquisição de mercadorias e consequentes perdas, é porque os controles preditivos são o centro dos sistemas organizacionais, limitando segundo Hodgkison e Starbuck (2008), as opções de ação percebidas pelos tomadores de decisão. É o legado do modelo weberiano para alcance do desempenho organizacional (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980).

“Depois que a gente vai amadurecendo as coisas andam mais lentamente. Hoje, o estoque é praticamente zero. Eu procuro somente manter as seções cheias. Parei de mudar o mix de produtos por minha conta e risco, vi que esse problema não existe em supermercados estruturados. Não fechei negócio com nenhum novo fornecedor entre 2011 e meados de 2012” (Empreendedor E1, caso 1).

Nestes termos, com base nos resultados da QCA e devido ao elevado número de supermercados que nos estudos de casos, mesmo com estruturas organizacionais simples, implementaram mecanismos de controle de estoque e apresentaram empreendedores menos propensos a experimentar aceitando riscos e perdas, as proposições P3 e P4 foram reformuladas dando ênfase ao mecanismo de controle gerencial, como um fator interveniente do raciocínio estratégico empreendedor.

Proposição P3'. Supermercados com mecanismos de controle gerencial terão empreendedores menos propensos a adotar o processo decisório do *Effectuation*;

Proposição P4'. Supermercados com mecanismos de controle gerencial terão empreendedores mais propensos a adotar o processo decisório do *Causation*.

7. FASE QUANTITATIVA

A fase qualitativa desta pesquisa demonstrou que a força dos laços sociais (*strong ties*) entre os empreendedores, facilita a transmissão de conteúdo relevante. Tornando assim, secundária a necessidade deles gerarem relações estratégicas (*bridging ties*) com supermercados de outras redes. Também demonstrou evidências de que os empreendedores adotam os processos decisórios de *Effectuation* e *Causation*, desde o início da trajetória dos supermercados na rede. Contudo, quando os empreendedores utilizam mecanismos de controle gerencial, existe uma propensão para reduzam a prática de algumas ações efetuais.

O objetivo deste capítulo é testar as novas proposições geradas, conforme a análise dos estudos de caso. Segundo afirma Creswell (2007, p. 214), “quando os dados qualitativos são coletados primeiro, o objetivo é explorar o tópico com os participantes em campo. Depois o pesquisador, na segunda fase, expande o entendimento através de uma segunda fase na qual são coletados dados de um grande número de pessoas (tipicamente representativo)”.

A próxima seção demonstra a estratégia de coleta de dados e a estrutura do questionário que foi utilizado na fase quantitativa da pesquisa.

7.1. Coleta dos Dados e Questionário Utilizado

Estudar a população de empreendedores de um mesmo setor de atividades, permite que os dados sejam mensurados sob as mesmas condições (BARBETTA, 2006). Seguindo essa orientação, durante a fase de coleta de dados o pesquisador dirigiu-se a Rede Integrada de Supermercados do Ceará, um arranjo de oito redes que juntas somam 143 supermercados de micro e pequeno porte (site Rede Integrada, 2014). Para reduzir tempo e custos durante a coleta de dados, a amostragem foi por conveniência e acessibilidade. O pesquisador se programou para, ao longo de uma semana, aplicar os questionários conforme o calendário de reuniões das associações. A coleta de dados foi realizada no dia da reunião das redes, por meio de abordagem direta aos respondentes. Com a permissão concedida para ingressar nas salas de reuniões das associações, o procedimento básico consistiu na apresentação do questionário, de forma que os empreendedores presentes não excederam 10 (dez) minutos para respondê-lo.

Contudo, devido à ausência de alguns deles no dia da aplicação dos questionários, o pesquisador obteve uma amostra de 94 respondentes, o que corresponde a 66% do universo total de empreendedores de supermercados da Rede Integrada de Supermercados do Ceará. A

amostra foi suficientemente grande para que o pesquisador pudesse trabalhar com uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de aproximadamente 95%. Os sujeitos da pesquisa foram novamente os empreendedores fundadores dos supermercados, porque através da história do negócio vivida por estes indivíduos, eles tornam-se as pessoas mais capacitadas a responder sobre as peculiaridades do dia a dia da organização (LEMOS; PINTO, 2010).

Na etapa quantitativa, o *design* da pesquisa caracteriza-se como do tipo *survey*, também conhecido como levantamento. Uma das principais características do método *survey* é produzir descrições quantitativas e o instrumento de coleta (questionário) ser pré-definido. O questionário utilizado nesta fase da pesquisa foi dividido em duas partes (Apêndice B). Na primeira levantou-se dados sobre idade, tempo de experiência anterior no setor/função e nível de escolaridade (experiência formal) dos empreendedores.

Conhecer a experiência individual é condição *sine qua non* para explicar a propensão de o empreendedor utilizar da lógica do *Effetuation* (SARASVATHY, 2001a). Para acessar a experiência empreendedora, utilizou-se novamente as categorias demográficas de empreendedor (Profissional; Profissional amador; Prático; Amador) propostas por Chell e Pittaway (1998) e a recomendação da “regra dos 10 anos” (SIMON; CHASE, 1973), que estipula uma média de 10 anos de práticas deliberadas para que o indivíduo se torne *expert*.

A segunda parte do questionário foi composta de escalas já validadas em estudos anteriores. Mesmo assim, após a tradução do inglês para o português o pesquisador procedeu a uma validação de conteúdo dos itens da escala (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Essa é uma etapa de aferição que deve ocorrer antes da coleta de dados. A validade de conteúdo é referente ao grau do quanto o conjunto de itens selecionados são relevantes e representativos do conteúdo (domínio) de um dado construto para uma proposta de validação específica (HAYNES; RICHARD; KUBANY, 1995). Para Netemeyer, Bearden e Sharma (2003), ela observa o grau de relevância e representatividade dos itens perante o construto para uma avaliação específica.

Neste momento, como um pré-teste, os itens foram submetidos a sete acadêmicos interessados no tema. Após este procedimento, as sugestões de enunciado foram avaliadas pelo pesquisador, restando ao final, um total de 39 itens para serem testados empiricamente. Vários dos itens das escalas utilizadas neste estudo foram mensurados baseados na percepção dos empreendedores associadas aos construtos. O problema é que a percepção pode levar a erros de mensuração (KETKAR ET AL., 2012). Uma técnica para reduzir o viés nas respostas, é mensurar as variáveis latentes utilizando múltiplos indicadores.

O modelo de mensuração utilizado nesta pesquisa inclui seis variáveis latentes respondidas em escalas tipo *likert* de 5 pontos, escolhida pela facilidade de construção, aplicação e entendimento dos respondentes (MALHOTRA, 2001). Para os construtos de nível de *bridging ties* (5 questões/itens), nível de *strong ties* (5 questões/itens), grau de adoção de *Effectuation* (13 questões/itens) e grau de adoção de *Causation* (7 questões/itens), foi utilizada uma escala de frequência que variou de “nunca” até “sempre”. Para os construtos de transformação da estrutura organizacional (7 questões/itens) e nível de adoção de mecanismos de controle (2 questões/itens), foi utilizada uma escala de concordância que variou de “discordo totalmente” até “concordo completamente”. Adicionalmente, foram incluídos dois itens com escalas também de 5 pontos. Primeiramente, para que os empreendedores marcassem a frequência com que se relacionam com diferentes atores envolvidos nas redes. E em seguida, que assinalassem a importância de cada ator para o crescimento do supermercado.

As escalas de *bridging* e *strong ties* foram originalmente desenvolvidas por Tiwana (2008), a fim de verificar o nível de relevância e redundância do conteúdo acessado nas relações interorganizacionais respectivamente. Para mensurar o nível de diferenciação horizontal e vertical, a dispersão geográfica dos supermercados, e a adoção de mecanismos de controle gerencial nos supermercados, procedeu-se a revisão de literatura, especificamente Hall (2004).

Para analisar a propensão de empreendedores adotarem os processos decisórios de *Effectuation* e *Causation*, foi utilizada a escala desenvolvida por Chandler et al., (2011). O construto do *Effectuation* foi dividido em quatro subdimensões – Experimentação (4 questões/itens); Aceitação ao risco e perdas (3 questões/itens); Flexibilidade (4 questões/itens); Pré-comprometimento (2 questões/itens). Já *Causation* é um construto unidimensional formado por sete questões/itens de cunho de um paradigma racionalmente causal.

7.2. O Modelo Empírico

Um conjunto de relações causais hipotéticas pode ser representado por meio de um diagrama (Figura 26), que representa a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) (KLINE, 1998; KETKAR ET AL., 2012). Segundo Minayo (1998), o próprio termo hipótese possui uma conotação positivista que crê na possibilidade do conhecimento objetivo da realidade e nas provas estatístico-matemáticas como comprovadoras da objetividade.

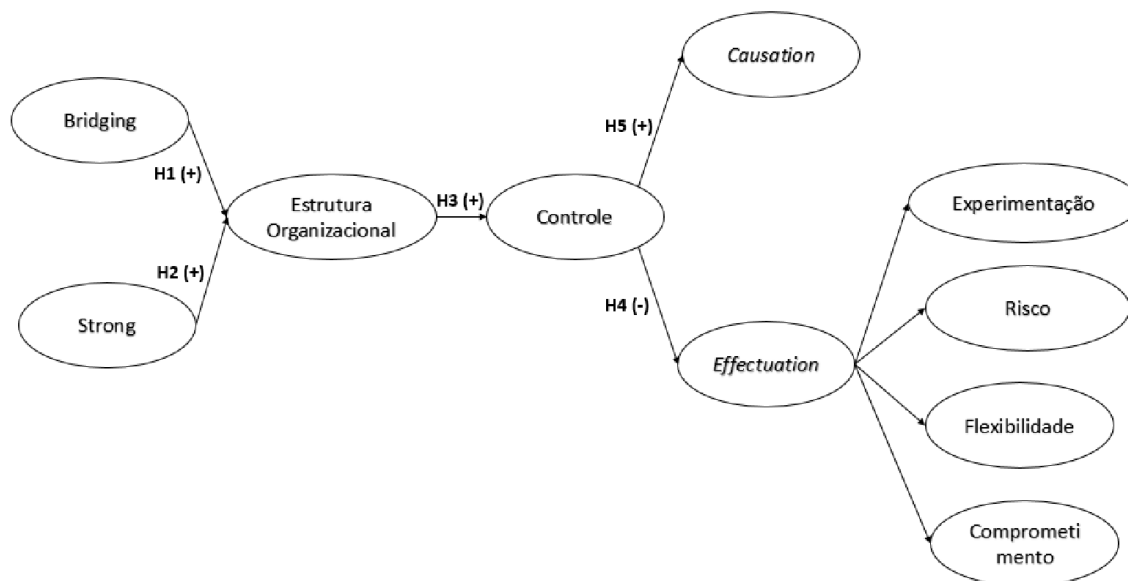


Figura 26 – Modelo hipotético: relações esperadas entre laços relacionais, estrutura, controle e processo decisório.

Fonte: ELABORADO PELO AUTOR.

A Figura 26 apresenta as relações entre as variáveis latentes (elipses) utilizadas nesta pesquisa. A hipótese H1, pretende confirmar a influência que o *bridging tie* promove na elevação da complexidade da estrutura organizacional. Dado que os resultados da fase qualitativa retornaram que os *strong ties* não demonstraram transmitir conteúdo potencialmente redundante, a perspectiva teórica utilizada a priori foi modificada. Desta forma, a hipótese H2 pretende confirmar se, de fato, *strong tie* pode influenciar positivamente a transformação da estrutura organizacional de supermercados em redes de cooperação. A hipótese H3 tentará comprovar a relação positiva entre crescimento da estrutura organizacional e implementação de mecanismos de controle gerencial. A hipótese H4 pretende confirmar a influência que os mecanismos de controle gerencial exercem na propensão dos empreendedores reduzirem a adoção do *Effectuation*. Note-se que *Effectuation* é um construto formativo de segunda ordem, composto pelos indicadores de experimentação, risco, flexibilidade e pré-comprometimento. Já a hipótese H5, pretende confirmar a influência da implementação de mecanismos de controle, na propensão dos empreendedores adotarem o processo decisório do *Causation*.

- Hipótese H1. *Bridging ties* influenciam positivamente no crescimento da estrutura organizacional de supermercados em redes de cooperação associativa;

- Hipótese H2. *Strong ties* influenciam positivamente no crescimento da estrutura organizacional de supermercados em redes de cooperação associativa;
- Hipótese H3. O crescimento da estrutura organizacional influencia na implementação de mecanismos de controle gerencial;
- Hipótese H4. Supermercados com mecanismos de controle gerencial terão empreendedores menos propensos a adotar o processo decisório do *Effectuation*;
- Hipótese H5. Supermercados com mecanismos de controle gerencial terão empreendedores mais propensos a adotar o processo decisório do *Causation*.

Com o intuito de verificar a qualidade dos dados para os tratamentos estatísticos inferenciais, esta pesquisa utilizou a técnica baseada na variância para Modelagem de Equações Estruturais (MEE) baseado em *partial least squares* (PLS), sendo mais comumente conhecido por *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM). A MEE é uma técnica que associa múltiplas variáveis e combina aspectos de outras técnicas multivariadas, como, por exemplo, regressão múltipla e análise fatorial. Para Hair et al., (2005, p. 458), “o objetivo da MEE é estimar uma série de relações de dependência interrelacionadas simultaneamente”.

Por meio da MEE foi realizada a análise dos caminhos, o que permitiu identificar a força dos laços relacionais na transformação da estrutura organizacional dos supermercados, a influência desta transformação na implementação de mecanismos de controle gerencial, e posteriormente, o direcionamento do raciocínio estratégico dos empreendedores. Para estimar a magnitude dessas relações, estipulou-se que os pesos da regressão das variáveis independentes sobre as dependentes fossem significativamente diferentes de zero para o nível de 5% (uni-caudal).

O *software* utilizado foi o WarpPLS 5.0 (KOCK, 2010, 2011, 2015). Ele foi preferido em detrimento de outros, por conta da utilização do algoritmo PLS *regression* de Wold (WOLD, 1982), que diminui os níveis de colinearidade, não inflama os coeficientes e possui pesos mais estáveis. Ademais, o WarpPLS não permite a influência do modelo estrutural no modelo de mensuração, reduzindo, portanto, os erros de interpretação dos resultados, e, ainda, é capaz de identificar relações não lineares entre os construtos, o que é útil, pois nem sempre há relações lineares.

Diversos estudos empíricos, em uma grande variedade de áreas, têm empregado o método PLS. Biong e Ulvnes (2011) testaram um modelo hipotético que verifica a fidelidade

do cliente ao empregado, e não a firma empregadora, com uma amostra de 120 clientes de empresas de serviço. Gebauer e Kline (2011) testaram um modelo para explorar a relação entre o risco de segurança percebido por usuários de aplicativos online e os esforços associados ao uso de senhas nos aparelhos. Iconaru (2013) verificou numa amostra de 112 respondentes que a relação entre a facilidade de compra *online* e a atitude de comprar, é intermediada pelas habilidades e conhecimentos dos consumidores. Schimiedel, Brocke e Recker (2014) utilizaram PLS-SEM com uma amostra de 222 respondentes, para desenvolver uma escala de mensuração que analisasse o apoio da cultura organizacional, na gestão por processos.

Um aspecto comum entre estas pesquisas é que elas utilizaram pequenas amostras. Chin e Newsted (1999), sugerem que uma das vantagens do PLS-SEM é que ele é particularmente bom quando se utiliza pequenas amostras, modelos complexos e construtos formativos para confirmar teorias. Segundo justificam Henseler e Sarstedt (2013, p. 566), “como o algoritmo de modelagem PLS consiste em regressões de mínimos quadrados, para separar subpartes do modelo em questão, a complexidade do modelo geral dificilmente precisa dos requisitos de tamanho da amostra”. Dito isso, dado que utilizou-se uma amostra pequena (94 respondentes) e o modelo hipotético é complexo (algumas variáveis latentes), a técnica é bem adequada.

7.3. Validação do Modelo de Mensuração

Após a entrada dos dados no *software*, procedeu-se uma avaliação preliminar para identificar observações perdidas (*missing values*) e a existência de valores atípicos (*outliers*). Contudo, mensurar variáveis latentes requer analisar a validade e a confiabilidade do modelo utilizado (RENCHE, 1998). Embora as escalas tenham sido validadas em estudos anteriores (as exceções foram as questões/itens das variáveis estrutura organizacional e mecanismos de controle), o pesquisador optou por reafirmar a estrutura fatorial prevista nas escalas antes de efetivamente utilizar o modelo.

Foram realizados testes de validação dos dados, tais como: validade convergente e discriminante. A validade convergente tem por objetivo determinar se as respostas de cada respondente são correlacionadas com suas respectivas variáveis. Procura-se correlação positiva entre as medidas do mesmo construto (PERIN ET AL., 2002). A validade discriminante testa se as respostas estão relacionadas com outros construtos ou não. Ela é positiva quando a carga do indicador incidir com mais força sobre o construto que ele representa, do que sobre os outros no modelo, discriminando-os (MALHOTRA, 2001).

A validade convergente é testada utilizando as cargas fatoriais dos construtos reflexivos. Após este teste foram extraídas duas questões/itens do questionário por apresentarem carga fatorial abaixo de 0,4. Foi extraído o primeiro item da escala de *Causation* (restando 6 questões/itens), e o terceiro item da escala do construto de Experimentação (restando 3 questões/itens). Os itens excluídos encontram-se destacados em negrito no questionário (Apêndice B). O questionário final ficou com 37 itens.

As cargas de todos os construtos variaram de 0,574 a 0,843, com a exceção de uma variável do construto *Bridging tie*, que teve carga de 0,486. Apesar da recomendação para as cargas serem aceitáveis a partir de 0,5, o pesquisador decidiu manter esta variável pela sua relevância teórica no construto. A confiabilidade do modelo de mensuração foi avaliada utilizando-se os valores do Alfa de Cronbach, cujo menor valor foi 0,500 (indicador de experimentação) e o maior foi 0,855 (indicador de estrutura organizacional), e também os valores da Confiabilidade Composta, cujo menor valor foi 0,740 (indicador de experimentação) e o maior foi 0,890 (indicador de estrutura organizacional), estando de acordo com os critérios de Fornell e Larcker (1981).

A validade discriminante é avaliada comparando-se o quadrado da variância média extraída de uma variável latente, com a sua correlação com outras variáveis latentes no modelo. Como se pode observar na Tabela 15, o quadrado da variância média extraída de cada variável latente (diagonal em negrito) está superior às correlações com outras variáveis. Deste modo, pode-se concluir que há validade discriminante no modelo de mensuração. Além disso, não há multicolinearidade que possa influir negativamente na interpretação dos resultados, pois todos os fatores de inflação da variância (VIF) estavam bem abaixo do limite superior recomendado. Na prática, valores de VIF acima de 5 já podem conduzir a problemas de multicolinearidade (CORRAR, 2009).

TABELA 15 – Correlações, AVEs, Confiabilidade Composta e Alphas de Cronbach das Variáveis Latentes.

	Causat.	Exper.	Risco	Flexib.	Comprom.	Bridg.	Strong	Estrut.	Control
Causat.	0.671	0.296	-0.122	0.549	0.338	0.377	0.447	0.343	0.113
Exper.	0.296	0.699	0.084	0.315	0.068	0.155	0.123	0.080	-0.041
Risco	-0.122	0.084	0.741	0.054	0.167	-0.012	-0.143	-0.181	-0.042
Flexib.	0.549	0.315	0.054	0.721	0.425	0.364	0.388	0.268	0.304
Comprom	0.338	0.068	0.167	0.425	0.849	0.388	0.257	0.217	0.183
Bridg.	0.377	0.155	-0.012	0.364	0.388	0.646	0.448	0.268	0.118
Strong	0.447	0.123	-0.143	0.388	0.257	0.448	0.772	0.507	0.223
Estrut.	0.343	0.080	-0.181	0.268	0.217	0.268	0.507	0.734	0.200
Control	0.113	-0.041	-0.042	0.304	0.183	0.118	0.223	0.200	0.838
Conf. Composta	0.829	0.740	0.784	0.809	0.837	0.781	0.880	0.890	0.825
α Cronbach	0.751	0.500	0.585	0.683	0.611	0.648	0.829	0.855	0.577

As raízes quadradas da Variância Média Extraída (AVEs) estão na diagonal.

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Segundo Hair et al., (2005), a MEE é útil quando uma variável dependente se torna independente em alguma relação de dependência ou múltiplas relações. No diagrama (Figura 26), as variáveis “estrutura organizacional” e “mecanismos de controle” são ao mesmo tempo, dependentes e independentes. Assim, as relações caracterizam-se por possuírem simultaneamente dependência e independência entre variáveis. Como não foi observado indícios de colinearidade (baixa correlação para $P.value < 0,01$) entre elas, as mesmas foram mantidas no modelo.

Após a primeira avaliação do modelo de mensuração, foram inseridos dois construtos de segunda ordem. Eles foram elaborados como formativos a partir dos escores fatoriais das variáveis latentes de primeira ordem apresentados na Figura 26. Esses construtos foram: *Effectuation*, formado por Experimentação, Risco, Flexibilidade e Pré-comprometimento; e *Causation*, formado por sete itens que caracterizam o paradigma racionalmente causal, mas também pelo indicador de pré-comprometimento. Essa ação de modificar o modelo (Figura 27) para segunda ordem, foi realizada de acordo com a literatura estudada, incluindo a duplicação do uso do construto de primeira ordem “pré-comprometimento”.

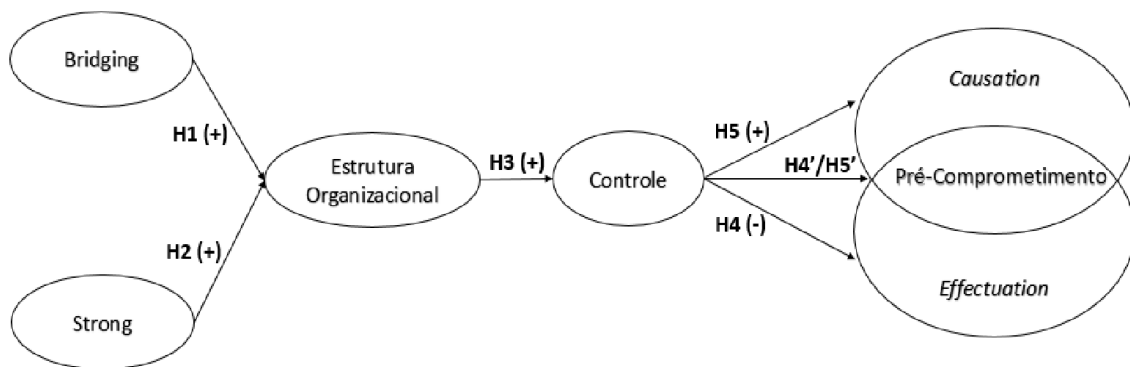


Figura 27 – Modelo hipotético formativo.
Fonte: ELABORADO PELO AUTOR.

A dimensão de pré-comprometimento foi dividida entre os processos decisórios de *Effectuation* e *Causation* porque, durante a validação destas escalas, Chandler et al., (2011) verificaram “um certo grau de sobreposição conceitual entre a dimensão de compromissos pré-fixados e o construto de *Causation*” (p. 384). Eles constataram que, da mesma forma com que os empreendedores tinham a capacidade de realizar pré-compromissos com *stakeholders*, para ouvir *feedbacks* e reduzir incertezas, eles também verificaram que estes indivíduos pré-determinavam quem seriam os parceiros ideais e o que queriam deles previamente, tornando a

escolha dos *stakeholders* um evento estratégico. Nestes termos, decidiu-se chamar de hipótese H4'/H5', a influência que os mecanismos de controle exercem sobre o pré-comprometimento em ambos os construtos.

Os índices apresentados a seguir, estão em conformidade com as recomendações da literatura. Eles devem ser utilizados para demonstrar os parâmetros de adequação, ajuste e qualidade do modelo hipotético gerado (KOCK, 2013). O AVIF (*Average block VIF*) do modelo foi 1.135 (ideal ≤ 3.3); A Colineariedade média no modelo foi 1.767 (ideal ≤ 3.3); O índice Tenenhaus GoF (GoF) (TENENHAUS ET AL., 2004) foi 0.264. Ele leva em conta tanto a mensuração, quanto a *performance* do modelo estrutural. É o índice utilizado para validar o modelo PLS globalmente (TENENHAUS ET AL., 2005). GoF é considerado intermediário se ≥ 0.25 e $\leq 0,36$; A taxa do paradoxo de Sympson's (SIMPSON, 1951; BLYTH, 1972) foi 1.000, sendo considerada aceitável se ≥ 0.7 e ideal se $=1.000$. A probabilidade de variáveis marginais explicarem o resultado é a mesma das variáveis condicionais o fazerem, quando as relações não são devidamente guiadas pelo conhecimento previamente definido. A taxa ser 1.000 significa que tal paradoxo desaparece, quando a análise estatística está devidamente orientada; O índice RSCR (*R-squared contribution ratio*) foi 1.000. Ele mede a extensão em que o modelo é livre de coeficientes de determinação negativos (PEARL, 2009). RSCR é aceitável se ≥ 0.9 ; O índice SSR (*Statistical Suppression Ratio*) foi 1.000. Ele é aceitável se ≥ 0.7 . Ele mede a expansão em que o modelo é livre de problemas de causalidade. Isso significa que o modelo é plausível e somente pode ser explicado no sentido em que as hipóteses foram propostas (MACKINNON ET AL., 2000); O indicador NLBCDR (*Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio*) foi 1.000. Ele verifica a medida que a associação de coeficientes bivariados não lineares, apoia as direções hipotéticas dos *links* do modelo. Ele é aceitável se ≥ 0.7 .

7.4. Análise dos Dados

Esta seção apresenta a análise de dados. Inicialmente é feita uma descrição das características da amostra e em seguida, paralelamente à análise das hipóteses, o pesquisador informa os valores das médias e dos desvios de percepção dos respondentes para cada uma das variáveis estudadas.

A primeira constatação foi que a maioria dos respondentes são homens (85%). A premissa do *Causation* é que o empreendedor utiliza técnicas analíticas e preditivas para aproveitar oportunidades de mercado. Já no *Effectuation* ele utiliza os recursos da firma, a

expertise e seu o *networking* como meios para criar as oportunidades de mercado. Embora homens e mulheres utilizem diferentes tipos de estoques de capital humano para identificar oportunidades, não há diferença na inventividade das oportunidades identificadas (DETIENNE; CHANDLER, 2007). Logo, por dedução, o fato da amostra ser substancialmente masculina não deve interferir na análise dos resultados.

A segunda constatação foi que os empreendedores com idade entre 20 e 30 anos representam 41% da amostra, e aqueles com idade superior a 31 anos representam 59%. Sobre o tempo de experiência no setor de supermercados, 79% da amostra tem mais de dez anos de atuação no setor, e 21%, menos de uma década. Sobre o nível de educação formal, 77% dos respondentes possuem o primeiro ou o segundo grau completo, e somente 23% dos indivíduos concluíram o ensino superior. Com essa descrição, verifica-se uma proporção equilibrada entre o tempo de experiência dos empreendedores no setor de varejo de autosserviço, e o grau de educação formal da maioria deles.

Utilizando-se a classificação de Chell e Pittaway (1998), é possível afirmar que grande parte da amostra se enquadra na categoria de empreendedor prático. Acredita-se que as características da amostra obtida se aproximam da realidade (exploratoriamente) verificada, no universo dos empreendedores que compõem os 143 supermercados da Rede Integrada de Supermercados do Ceará. Com efeito, entende-se que a amostra capta parte da variação real de empreendedores existente neste universo.

Após serem feitas todas as entradas dos dados coletados, as variáveis foram agregadas em construtos (por meio do comando *compute variable*, no *software* SPSS versão 18). Conforme Bagozzi e Edwards (1998), este procedimento viabiliza a extração de uma medida geral por construto. Assim, foram somados os escores das variáveis de um mesmo construto, por respondente, e retirada as médias e desvios padrão (pelo número de variáveis), o que permitiu a manutenção da escala no intervalo originalmente usado (de 1 a 5). Dado que a escala utilizada foi de 5 pontos, seguiu-se a recomendação de análise de média e desvio padrão proposta por Costa et al., (2009), que a saber são: Valores de média até 3 são considerados baixos, de 3 a 4 são intermediários, e de 4 a 5 são elevados. Para os desvios-padrão, valores até 0,8 são baixos, de 0,8 a 1,0 são médios, e acima de 1,0 são elevados.

Os resultados da análise da MEE estão apresentados na Figura 28. As setas representam os sentidos das relações e os coeficientes Beta (β) comparam diretamente, o efeito relativo³⁴

³⁴ Seus valores são adimensionais (HAIR *et al.*, 2005).

(peso) de cada variável independente sobre a variável dependente. Estes resultados serão discutidos conjuntamente com os resultados da fase qualitativa no capítulo 08 dessa pesquisa.

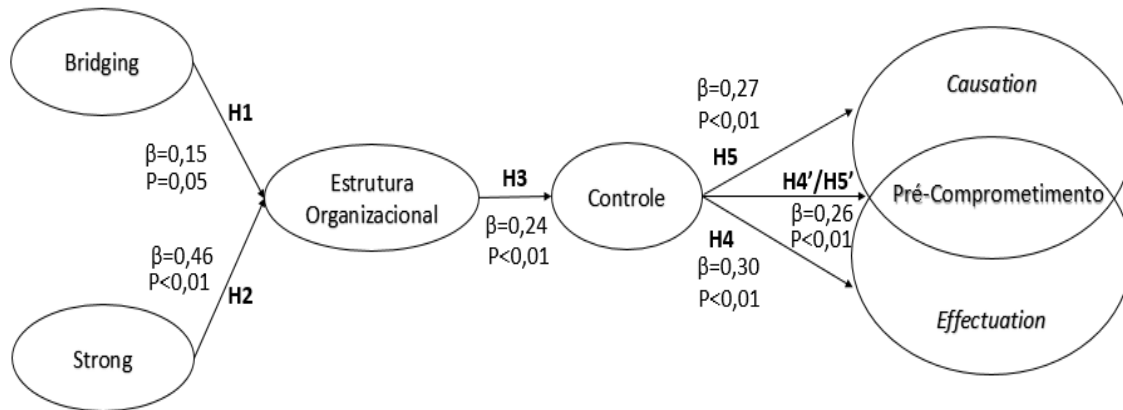


Figura 28 – Parâmetros estimados no modelo de equações estruturais.
Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Na Figura 28, o nível das relações conduzidas por *bridging ties* foi mensurado pela escala de Tiwana (2008). A média para a percepção dos empreendedores com relação a adoção deste tipo de laço relacional foi intermediária (3,54) e com baixo desvio de opiniões (0,72), o que significa uma percepção homogênea dos respondentes quanto a adotarem laços estratégicos na formação de suas redes particulares de contatos. Pôde-se verificar que o *bridging tie* tem uma relação positiva e estatisticamente significante ($\beta=0,15$, $P=0,05$) com a transformação da estrutura organizacional dos supermercados. Por este motivo, a hipótese H1 foi aceita. Logo, pode-se afirmar que a ocorrência de relações originadas por *bridging ties*, influencia na transformação da estrutura organizacional dos micros e pequenos supermercados em redes de cooperação.

A Figura 28 apresenta que o *strong tie*, também mensurado pela escala de Tiwana (2008), tem um efeito estatisticamente significante e positivo na transformação da estrutura organizacional dos supermercados ($\beta=0,46$; $P<0,01$). Com efeito, foi confirmada a Hipótese H2 sobre a ocorrência de relações próximas conduzidas por *strong ties*, influenciando positivamente na transformação da estrutura organizacional dos micros e pequenos supermercados em redes de cooperação. A média para a percepção dos respondentes com relação a adoção de *strong ties* foi elevada (4,07) e com desvio padrão intermediário (0,81).

Outro achado que justifica o forte efeito do *strong tie* na transformação da estrutura organizacional dos supermercados, é a pouca importância (média baixa 2,93 e desvio padrão

elevado 1,51) que os empreendedores de uma rede deram para se relacionarem com os de outras associações, bem como com a baixa frequência (média baixa 2,57 e desvio padrão elevado 1,41) com que eles se relacionam com esses atores. Somente 27% da amostra admitiu que frequentemente se relaciona com as lojas de outras associações. Pesquisas anteriores encontraram resultados que não destoam das evidências aqui demonstradas. Ao estudarem a centralidade e a densidade de um Arranjo Produtivo Local do álcool no estado de São Paulo, Masquietto, Sacomano Neto e Giuliani (2011) identificaram a existência de uma rede integrada de relações, caracterizada mais pela frequência de relações cooperativas e interpessoais (laços sociais), que por interações comerciais.

A hipótese H3 também foi validada. A implementação de mecanismos de controle gerencial foi estatisticamente significativa e positivamente relacionada ao crescimento da estrutura organizacional dos supermercados ($\beta = 0,24$; $P < 0,01$). A média da percepção dos respondentes sobre a necessidade de implementarem mecanismos de controle gerencial, foi elevada (3,97) e com desvio de opinião (0,85) intermediário. A média para a percepção dos respondentes quanto ao crescimento da estrutura organizacional, foi intermediária (3,8) e com baixo desvio de opinião (0,78), o que significa uma percepção homogênea dos respondentes. A transformação da estrutura física dos supermercados teve a maior média (4,1), mas também o maior desvio de opinião (1,05). Na percepção dos respondentes, as médias para os crescimentos horizontal (3,85), vertical (3,74) e geográfico (3,39) da estrutura organizacional os supermercados, foram consideradas intermediárias e com grandes desvios de opinião.

Embora os mecanismos de controle gerencial tenham exercido uma influência positiva e estatisticamente significativa sobre o processo decisório do *Effectuation* ($\beta = 0,30$; $P < 0,01$), a hipótese H4 não foi completamente refutada. Por se tratar de uma variável latente de segunda ordem, o pesquisador procedeu numa análise individual dos mecanismos de controle gerencial influenciando cada uma das dimensões de *Effectuation* (Figura 29). Esta ação desmembrou a hipótese H4 em quatro sub-hipóteses.

A média da percepção dos respondentes sobre a necessidade de estabelecerem compromissos pré-fixados com seus *stakeholders*, foi intermediária (3,39) e com elevado desvio padrão (1,05). O elevado desvio de opinião reforça o argumento de Chandler et al., (2011), sobre este construto pertencer a ambos os processos decisórios de *Causation* e *Effectuation*. Com efeito, o pesquisador optou por chamar a análise desta dimensão de Hipótese H4'/H5'.

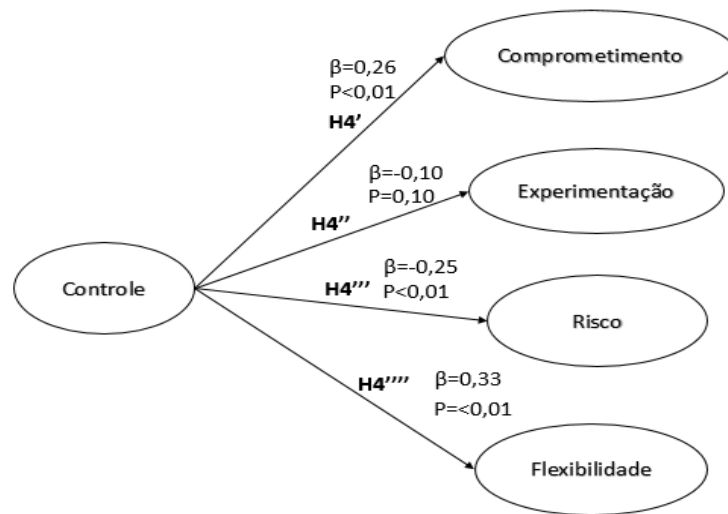


Figura 29 – Parâmetros estimados das dimensões do *Effectuation* sob o efeito dos mecanismos de controle.
Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Verificou-se que a presença de mecanismos de controle gerencial nos supermercados, influencia positivamente o pré-comprometimento dos empreendedores com seus *stakeholders* (hipótese H4'/H5'; $\beta = 0,26$; $P < 0,01$). Entretanto, a presença de mecanismos de controle influencia negativamente na capacidade deles experimentarem. Embora a Hipótese H4'' tenha sido estatisticamente pouco significativa (hipótese H4'' $\beta = -0,10$; $P = 0,1$), ela reforça as expectativas de que a adoção de mecanismos de controle gerencial pode reduzir adoção de *Effectuation*. A média da percepção dos respondentes foi baixa (3,65), mas com desvio de opiniões intermediário (0,85), quanto a percepção dos empreendedores experimentarem diversos produtos, serviços e modelos de negócios antes de escolherem o definitivo.

A influência dos mecanismos de controle gerencial sobre capacidade de os empreendedores aceitarem riscos, também foi negativa e estatisticamente significativa (hipótese H4''', $\beta = -0,25$, $P < 0,01$). O que atende, acredita-se, as expectativas de que os mecanismos de controle gerencial geram efeito negativo na propensão dos empreendedores reduzirem adoção de *Effectuation*. A média da percepção dos respondentes para a capacidade de aceitarem risco foi baixa (2,38) e com desvio padrão intermediário (0,87).

Houve uma relação estatisticamente significativa e positiva entre a implementação de mecanismos de controle gerencial e a capacidade de os empreendedores serem flexíveis (hipótese H4''''', $\beta = 0,33$; $P < 0,01$). A média da percepção dos respondentes (3,66) e o desvio de opinião (0,81) foram considerados intermediários para a capacidade de serem flexíveis. A

expectativa de que a implementação de mecanismos de controle pudesse gerar efeito negativo, na propensão dos empreendedores reduzirem adoção de *Effectuation*, não foi atendida.

A hipótese H5 foi aceita. Os mecanismos de controle gerencial nos supermercados exercem influência positiva e estatisticamente significativa sobre a adoção do *Causation* ($\beta = 0,27$; $P < 0,01$). A média geral da percepção de empreendedores para adoção de ações racionalmente causais foi intermediária (3,44). Todos os itens que compõem o *Causation* ficaram num nível intermediário de percepção, mas com elevado desvio de opinião (Tabela 16). Contudo, nota-se que os empreendedores têm uma maior inclinação (média = 3,81*) para se esforçarem a entender onde e como seus negócios estarão num futuro próximo.

Tabela 16 – Medidas do construto de *Causation*.

<i>Causation</i> – 6 itens*	Média	Desvio
Desenvolver estratégias que melhor aproveitem os recursos possuídos pela empresa.	3,51	1,02
Planejar e realizar as estratégias de negócios.	3,56	1,13
Organizar e implementar processos de controle gerencial para certificar que os objetivos traçados estão sendo alcançados.	3,38	1,12
Pesquisar e selecionar o mercado alvo, além de fazer uma análise do ambiente (quem são os fornecedores, concorrentes, entrantes, substitutos, clientes).	3,13	1,19
Ter uma visão clara e consistente de onde e como seu negócio vai estar em alguns anos.	3,81*	1,05
Planejar e realizar esforços na área de marketing.	3,28	1,03

* Originalmente com 7 itens, um foi excluído do questionário por apresentar carga fatorial abaixo de 0,4.

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

A literatura afirma que há uma relação próxima entre estrutura organizacional e processo de tomada de decisão (SIMON, 1997). Contudo, os resultados da fase qualitativa demonstraram que os mecanismos de controle gerencial, foram mais necessários que a estrutura organizacional, na explicação do processo decisório empreendedor. Continuando à análise dos resultados, procurou-se melhor entender a capacidade dos mecanismos de controle gerencial, intermediarem a relação entre a estrutura organizacional e os processos decisórios.

Para confirmar a capacidade da variável mecanismos de controle, intermediar a relação entre estrutura organizacional e os processos decisórios de *Causation* e *Effectuation*, o pesquisador seguiu os passos sugeridos por Baron e Kenny (1986) para análise da mediação. Em primeiro lugar, confirmou-se que *Causation* ($\beta=0,35$; $P < 0,01$) e *Effectuation* ($\beta=0,22$; $P < 0,01$) são significativamente preditos pela estrutura organizacional. Em seguida, confirmou-se que a estrutura organizacional é um importante preditor dos mecanismos de controle gerencial ($\beta=0,24$; $P < 0,01$). Por fim, foi verificado que a presença dos mecanismos de controle gerencial no modelo, reduziu a capacidade da estrutura organizacional explicar os processos decisórios.

Segundo afirmam Baron e Kenny (1986), quando o pesquisador utiliza uma variável mediadora³⁵ em seu modelo, o mesmo deve estar preparado para perceber resultados nulos ou mesmo redução na intensidade (enfraquecimento) da relação entre a variável independente e a dependente. O que segundo Tabachnick e Fidell (1996), pode ser conferido pela observação da variação dos pesos β das variáveis envolvidas.

Confirmada a mediação, o pesquisador elaborou a Tabela 17 para comparar as variações de intensidade e sentido, entre as relações de estrutura organizacional e mecanismos de controle gerencial, sobre o processo decisório do *Causation* e os indicadores do processo decisório do *Effectuation*.

Tabela 17 – Comparação dos parâmetros estimados das dimensões dos processos decisórios.

Indicador	Influência da estrutura organizacional (β)	Influência dos mecanismos de controle (β)
<i>Causation</i>	0,35	0,27
Pré-comprometimento	0,22	0,26
Experimentação	0,17	-0,10*
Risco	-0,20	-0,25
Flexibilidade	0,28	0,33

**pvalue* fracamente significativa ($P=0,1$).

Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Pela Tabela 17, percebe-se que a presença de mecanismos de controle gerencial exerce menos influência sobre o processo decisório do *Causation*, do que o crescimento da estrutura organizacional dos supermercados realiza. Acredita-se que ao decidirem controlar os recursos dos seus supermercados, os empreendedores perdem um pouco a capacidade de planejamento (*Causation*). Embora os supermercados tenham apresentado certo crescimento de estrutura física, e a complexidade da estrutura organizacional tenha ficado num nível intermediário na percepção dos empreendedores, muitas decisões operacionais continuam centralizadas na pessoa do próprio empreendedor. Assim, se ele se esforça para realizar as ações operacionais e ainda acessa os mecanismos de controle para a tomada de decisão, não há tempo para planejar formalmente suas ações.

A Tabela 17 apresenta indícios de que os mecanismos de controle gerencial, são mais influentes do que o crescimento da estrutura organizacional dos supermercados, na capacidade de pré-comprometimento dos empreendedores. Com os mecanismos de controle impostos pelas associações para fiscalizar a conduta dos empreendedores nas redes, acredita-

³⁵ O papel da variável mediadora (ou simplesmente MED) no modelo é o de esclarecer a natureza da relação já conhecida entre as variáveis independente e dependente, explorando os processos subjacentes (JUDD; KENNY, 1981; BARON; KENNY, 1986).

se que eles se tornem mais efetuais porque ficam mais interessados em fortalecer seus laços, compartilhar informações e se comportar conforme regras previamente estabelecidas em rede.

Considerando-se que as dimensões de experimentação e risco são complementares, optou-se por analisá-las conjuntamente. A tabela 17 demonstra que os mecanismos de controle gerencial exercem uma influência negativa na capacidade de experimentação dos empreendedores, quando comparada influência provocada pelo crescimento da estrutura organizacional. Acredita-se que as tentativas baseadas em erros e acertos (experimentação), para garantir estoque de mercadoria a qualquer preço, foram reduzidas pela necessidade de gerenciamento do estoque (controle). A implementação de mecanismos de controle gerencial, reduz a influência da estrutura organizacional sobre a capacidade de aceitação a riscos e perdas dos empreendedores. Acumular estoque de mercadorias perecíveis é arriscar imobilizar o pouco capital disponível. Desta forma, pode-se inferir que os empreendedores experimentam e arriscam menos, quando implementam mecanismos de controle gerencial de estoque em seus supermercados.

A Tabela 17 demonstra indícios de que os mecanismos de controle gerencial são mais influentes do que o crescimento da estrutura organizacional dos supermercados, na capacidade de flexibilidade dos empreendedores. Acredita-se que a implementação dos mecanismos de controle, não impede a capacidade dos empreendedores mudarem rapidamente (resiliência) suas ações frente às contingências do ambiente. A própria estratégia de *benchmarking* adotada pelas associações, em direção à padronização de estruturas e processos, é um fator que força os empreendedores adaptarem as suas estratégias para se adequarem as mudanças do setor.

Com base na análise e discussão dos resultados, verificou-se que: 1) as relações originadas por *strong ties* influenciam mais que as geradas por *bridging ties*, na transformação da estrutura organizacional dos micros e pequenos supermercados; 2) o crescimento da estrutura organizacional influencia na implementação de mecanismos de controle gerencial; 3) a implementação de mecanismos de controle gerencial, além de mediar o efeito da estrutura organizacional na capacidade dos empreendedores adotarem o processo decisório do *Causation*, reduz a propensão deles experimentarem e aceitarem riscos e perdas, duas importantes dimensões do *Effectuation*.

O próximo capítulo discutirá de forma integrada os resultados encontrados nas duas fases da pesquisa.

8. DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS.

Este capítulo apresenta uma discussão integrada dos resultados encontrados nessa tese, oferecendo ao pesquisador, meios de responder com mais acurácia a questão de partida do estudo. A primeira constatação é que, em ambas as fases da investigação os empreendedores apresentaram características semelhantes. A maioria deles possui muita experiência no setor de varejo de autosserviço (experiência empreendedora acima de 10 (dez) anos no setor) e que cursaram apenas o ensino médio. Conforme as categorias demográficas propostas por Chell e Pittaway (1998), há evidências sólidas que os empreendedores dos supermercados estudados são considerados, em sua maioria, como práticos, já que são experientes, mas com baixo nível de educação formal.

A Figura 30 demonstra os avanços da pesquisa, na medida em que os dados foram sendo analisados. Na coluna da esquerda estão contidas as proposições originais, e na da direita as proposições modificadas após a análise dos dados qualitativos, onde as mesmas foram testadas conforme demonstra o diagrama das relações estimadas das dimensões pesquisadas.

Sobre a análise acerca da transformação da estrutura organizacional dos micros e pequenos supermercados, foram originalmente geradas duas proposições: (P1) a centralidade contribui para elevar a complexidade da estrutura organizacional dos supermercados, quando as relações próximas são conduzidas por *bridging ties*; e (P2) a centralidade não contribui quando as relações próximas são conduzidas por *strong ties*.

Os dados obtidos nos estudos dos casos foram tratados com a técnica QCA. Os resultados demonstraram que, quando os supermercados ampliam suas centralidades em redes de negócios, os *strong ties* são mais necessários que os *bridging ties* para a transformação da estrutura organizacional e/ou implementação de mecanismos de controle gerencial. Sugeriu-se, então, a aplicação de proposições alternativas (P1' e P2') sobre a capacidade de ambos os laços transformarem a estrutura dos supermercados.

Na fase quantitativa, confirmou-se as hipóteses (H1 e H2) de que ambos os laços relacionais, contribuem para elevar a complexidade da estrutura organizacional. Entretanto, verificou-se que *strong ties* exercem mais influência que *bridging ties* nesse processo. E ainda, que a elevação na complexidade da estrutura organizacional foi igualmente forçada pela abertura de novos departamentos, distribuição de cargos (crescimento vertical) e abertura de filiais (dispersão geográfica). A maior transformação aconteceu na estrutura física dos supermercados.

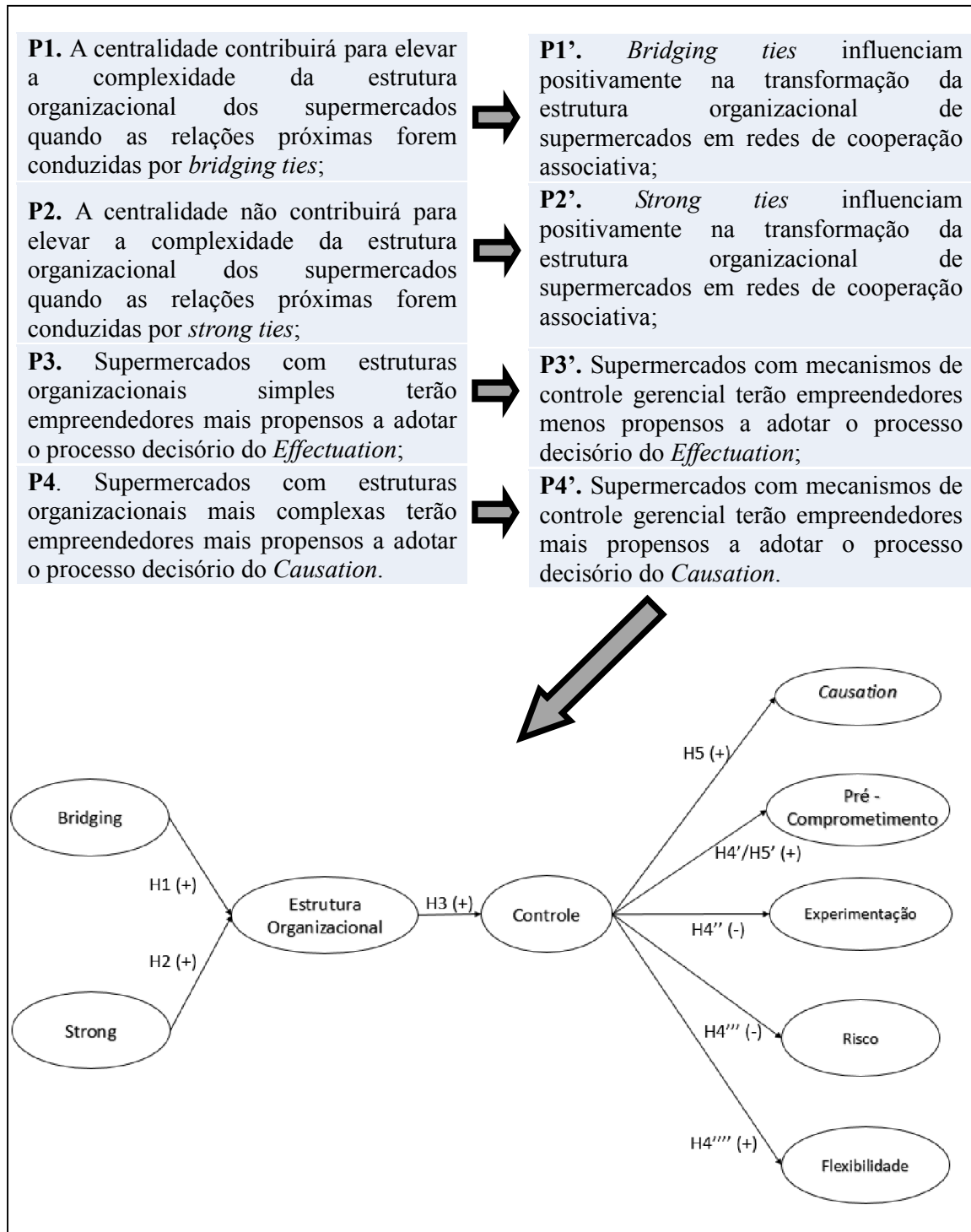


Figura 30 – Análise integrada dos resultados.
 Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Ao contrário do que havia sido originalmente proposto, os *strong ties* cumpriram o papel de transmissão de conteúdo relevante. Sendo a rede de cooperação associativa o *locus*

de controle desta pesquisa, a explicação para a transformação da estrutura organizacional dos supermercados e/ou execução de mecanismos de controle, pode não estar nas teorias econômicas da competição. Analisando-se o papel da associação enquanto ator central da rede, e o contexto social de convivência, confiança e ajuda mútua que emerge entre os membros da associação, essa tese oferece outra visão para explicar esse resultado.

Em todos os casos analisados, as primeiras conexões dos supermercados foram feitas com a própria associação, ou com algum supermercado já estabelecido na rede, que realizaram a função de agentes mediadores. Nas redes de cooperação associativa há uma grande interação entre as empresas, e não há interesse do agente mediador acumular renda, quando serve de ponte para o fluxo de recursos entre atores desconectados (BLIEMEL; MCCARTHY; MAINE, 2010). Bliemel, McCarthy e Maine (2010) defendem que nesta configuração de rede intermediários desenvolvem a capacidade de mediação, cuja função é “a geração de novas relações, aglutinar os atores e criar oportunidades” (p. 65).

O objetivo da associação é auxiliar na realização, execução e fiscalização de acordos formais, direitos e obrigações entre diversas empresas do mesmo setor (TÁLAMO; CARVALHO, 2010), além de gerenciar o fluxo de recursos trocado entre os atores (SEBRAE, 2009). Porém, devido ao caráter de simetria, que é próprio das redes cooperativistas, a associação não favorece interesses particulares (OLAVE; AMATO NETO, 2001). Em outras palavras, ao agir como um *gate keeper* ela não se apropria do fluxo de recursos e informações.

Por não possuir caráter econômico e a sua diretoria (ou qualquer outro membro) não acumular renda quando intermedia conteúdos na rede, os intermediários não utilizam a linguagem de competição, controle e manipulação para obter promoção e lucro, como sugere Obstfeld (2005). Pelo contrário, em configurações de rede de cooperação o ator central age como uma ponte para que os demais tenham acesso a recursos uns dos outros. Esta explicação condiz com o fato de 82% (oitenta e dois por cento) dos empreendedores considerarem importante manter relação direta com as suas associações, com o fito de acelerar o crescimento dos seus supermercados. Também condiz com o fato da mesma proporção deles frequentemente participar de atividades promovidas pela associação.

Contudo, para o *strong tie* intercorrer, o emissor e o receptor do conteúdo necessitam do compartilhamento de linguagem e costumes comuns, valores e regras de colaboração (TIWANA, 2008). Todo esse engajamento em atividades cooperativas requer que os participantes também desenvolvam confiança mútua (FUKUYAMA, 1995). Aspectos como, semelhança cultural (RUFFONI; SUZIGAN, 2012) e necessidades de compras próximas também são considerados (SEBRAE, 2009). Nos casos retro analisados (exceção do caso 5), a

confiança emergiu como um importante fator para explicar adoção de *strong ties* nas relações. De fato, os *bridging ties* foram relevantes à transformação na estrutura organizacional e/ou inserção de mecanismos de controle nos supermercados, entretanto, os *strong ties* demonstraram ser mais necessários nesse processo. A elevada média de *strong tie* com baixo desvio de opiniões foi confirmada na fase quantitativa. O que se pode dizer sobre a forte presença de *strong ties* associada a transformação dos supermercados estudados, é que em bons ambientes de aprendizagem o *feedback* verdadeiro faz as pessoas aprenderem a ter confiança nas respostas que são bastante precisas.

Os resultados da fase qualitativa da pesquisa, revelaram que os mecanismos de controle realizados nos supermercados foram mais administrativos que contábeis. Para Crepaldi (2007), quando os controles são administrativos a intenção dos empreendedores é adotar planos, métodos e procedimentos para tornar as operações eficientes. As evidências de variação, concomitantemente, entre crescimento da estrutura organizacional e implementação de mecanismos de controle, significam que os supermercados ampliaram suas estruturas com a distribuição de recursos, pessoas e ampliação de área física, que posteriormente tiveram de ser controlados. Numa análise mais detalhada dos estudos de casos, foi possível verificar que a implementação de sistemas de monitoramento via câmeras e a utilização de *softwares* para o controle de estoques, foram os maiores investimentos feitos pelos empreendedores para preservar os recursos dos supermercados.

Os resultados da fase quantitativa revelaram que os empreendedores concordam fortemente, sobre a necessidade de implementar mecanismos de controle gerencial para a proteção dos recursos das firmas. A forte relação entre estrutura organizacional e implementação de mecanismos de controle foi confirmada pela hipótese H3. A história prova que as organizações se esforçam para exercer controle sobre os sistemas de produção, assim como, para o comportamento dos funcionários. A linha de montagem Fordista é o exemplo mais icônico de representação da racionalização do trabalho, automatização e centralidade controlada, eliminação de expertise e erradicação de iniciativas para a tomada de decisão em organizações de grande escala (AHUVIA; BILGIN, 2011).

A literatura sempre sugeriu relação positiva entre crescimento organizacional e elevação do nível de controle sobre o comportamento dos indivíduos. Na década de 1950, Dunlop (1958) propôs que crescimento organizacional e probabilidade de falha no processo de comunicação caminhavam lado a lado. As políticas organizacionais, diretrizes e procedimentos deveriam ser entregues por escrito. Na década de 1960, Rushings (1966) sugeriu que seria custoso para organizações em estágio de crescimento, vigiarem e

inspecionarem (mecanismos clássicos de controle) seus funcionários. No lugar disso, deveriam estabelecer regras de conduta para regular o comportamento individual. Na década de 1980, Quinn e Cameron (1983) e Walsh e Dewar (1987) verificaram relação positiva entre crescimento organizacional e nível de formalização. No final da década de 1990, Ng Ignace e Dastmalchian (1998) aferiram relação positiva entre o crescimento de organizações canadenses e a implementação de mecanismos de controle.

Sobre os possíveis efeitos da estrutura organizacional sobre o processo decisório empreendedor, foram originalmente geradas as seguintes proposições: (P3) supermercados com estruturas organizacionais simples terão empreendedores mais propensos a adotar o processo decisório do *Effectuation*; (P4) supermercados com estruturas organizacionais mais complexas tenderão para empreendedores mais propensos a adotar o processo decisório do *Causation*.

Da análise dos dados coletados nos estudos de casos, constatou-se que tanto os empreendedores novatos quanto os experientes, aceitavam o risco de perdas (prática típica do processo do *Effectuation*) no início da história dos supermercados nas redes. No argumento de Marshall (1890), algumas pessoas aceitam riscos ao empregarem recursos e contratarem mão de obra ao iniciar um pequeno empreendimento, sob a condição de serem chamados de “homens de negócios”. Os empreendedores aceitam o risco como uma força natural do mercado, que utilizam valores pessoais para estruturar formas de enfrentar os problemas e que estão dispostos a assumirem as responsabilidades pelos resultados gerados em suas decisões (SARASVATHY; SIMON; LAVE, 1998).

Mas os empreendedores também realizaram práticas deliberadas ao ingressarem nas redes, o que segundo Hogarth (2001), é um tipo de ação que requer esforço consciente. Com empreendedores tomando decisões baseadas na intuição, sua agência torna-se elevada e constante (SARASVATHY, 2001a). Contudo, acredita-se que as tentativas de erros e acertos típicas da experimentação, não sejam bases viáveis ao preparo dos supermercados para a competição em redes de cooperação associativa. Embora a principal razão das aglomerações de empresas seja a busca por economia de escala e escopo (BAUM; SINGH, 1994; FUJITA ET AL., 1999; FUJITA; THISSE, 2002; GREENHUT ET AL., 1987), a redução de custos e riscos é provavelmente o maior ganho competitivo das redes de cooperação. Desde que a associação consiga exercer o seu papel de manter a competição dentro de um padrão adequado de interdependência entre os atores nas redes, existe a possibilidade de que os custos e os riscos sejam reduzidos (EBERS; GRANDORI, 1997).

“Embora não seja possível eliminá-los por completo, a formação de redes facilita a gestão dessa interdependência, reduzindo sensivelmente a incidência de custos e riscos das empresas associadas. Por conseguinte, a redução destes dois fatores é um dos principais motivadores da cooperação em rede. E os ganhos que eles proporcionam referem-se às vantagens de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos que lhes são comuns” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 122).

Segundo Hogarth (2002), enquanto os sistemas intuitivos (*Effectuation*) são explicados pela falta de esforço e motivados pelos estímulos existentes no ambiente, o processo decisório deliberado (*Causation*) é controlado, requer esforço e regras de governança. Na configuração obtida na QCA (**central*contrl.*s.ties**), a implementação dos mecanismos de controle gerencial foi mais necessário que o crescimento da estrutura organizacional, na propensão dos empreendedores adotarem os processos decisórios do *Causation* e do *Effectuation* em redes de negócios. Por este motivo, o pesquisador propôs que, ao invés da complexidade da estrutura organizacional, (P3') a presença de mecanismos de controle gerencial reduziria a propensão dos empreendedores adotar o processo decisório do *Effectuation*. Essa relação foi parcialmente confirmada na fase quantitativa da pesquisa.

Numa análise mais detalhada da relação entre mecanismos de controle e as dimensões que compõem o processo decisório do *Effectuation*, verificou-se que os supermercados que implementam mecanismos de controle gerencial dentro de sua estrutura organizacional, têm empreendedores menos propensos a experimentar (Hipótese H4') e aceitar riscos e perdas e (Hipótese H4''). No processo do *Effectuation*, o empreendedor começa o negócio decidido o quanto está disposto a perder. No *Causation*, de maneira oposta, ele foca em maximizar os resultados selecionando estratégias eficientes (SARASVATHY, 2001a). No setor de supermercados a eficiência está associada ao melhor resultado obtido a partir da utilização racional do capital investido, da tecnologia utilizada e do número de funcionários (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009).

Ao ingressarem numa rede de negócios, os empreendedores são beneficiados com o compartilhamento de experiências. O *benchmarking* acelera o processo de aprendizagem organizacional e o alcance da eficiência. A curva de aprendizagem de um entrante difere de um *incumbent*, porque o novato pode captar as fontes de informação da empresa instalada, evitando erros passados. Richardson (1972) chama de ações de complementaridade, quando as redes são desenhadas para que seus membros possam lidar com situações complexas. Relações maduras favorecem o acesso mútuo a recursos existentes entre as partes envolvidas, melhorando o desempenho dos associados. É uma via de mão dupla. Enquanto os supermercados ganham ao reduzirem o custo de geração de recursos, ou o custo de buscá-los

fora da rede, a associação ganha em transformar os supermercados e os empreendedores, para que estes possam antecipar respostas de problemas futuros. Partindo deste ponto, os empreendedores podem tentar controlar seu impulso decisório intuitivo e tentar prever as incertezas ambientais para maximizar a chance das suas decisões retornarem melhores resultados. Conforme Silva e Dacorso (2014), mesmo aquelas MPEs que não operam em redes fechadas utilizam o conhecimento externo de diversos agentes, para compartilhar riscos e incertezas na decisão de inovar e melhorarem seu desempenho.

Dacorso (2009) ao pesquisar sobre a aceitação ao risco na tomada de decisão para inovação em pequenas indústrias químicas, utilizou o *construto* de risco proposto por Yates e Stone (1994), no qual um dos elementos críticos é que a perda é uma preocupação típica e de significância particular para cada pessoa. Entretanto, os resultados da fase quantitativa desta tese demonstraram que não há na percepção dos respondentes, um desvio de opinião tão elevado quanto a esse assunto, sugerindo certa homogeneidade da amostra, inclusive, que têm uma baixa disposição para aceitar riscos e perdas.

Esse alinhamento de pensamento entre empreendedores, quanto à intenção em reduzirem os riscos e perdas, ocorre porque as dimensões que o gerenciamento financeiro se preocupa são dinheiro, tempo e risco (MCMAHON; STANGER, 1995).

“Os padrões de fluxo de caixa e risco encontrados no tempo são resultados da tomada de decisão dos encarregados dos assuntos financeiros das organizações. (...). A tarefa essencial é assegurar por meio de investimentos seguros, financiamento e distribuição de lucros, retornos suficientes de valores no prazo aqueles que investiram o capital inicial e apoio” (p. 21-22).

Uma justificativa para que a aceitação ao risco e perdas tenha sido negativamente relacionada à presença de mecanismos de controle, pode estar no fato de que os empreendedores aprenderam a pré-determinar o quanto aceitam perder com os atos falhos de suas ações. Risco é associado à chance de perda. Na verdade, são fatores inversos, uma vez que quanto menor é o risco assumido pelo empreendedor de perder qualquer soma (como investimento em estoque de mercadorias, por exemplo), maior é expectativa que sua decisão tenha sido a correta (BERNSTEIN, 1996).

Os empreendimentos não existem para os homens de negócio sem que haja investimento em recursos financeiros e tempo, que associados ao *stress*, podem, segundo Longenecker, Moore e Petty (2007), colocar em risco o relacionamento familiar. O medo de falharem nos negócios, “significa que os empresários preferem situações de risco, nas quais podem exercer algum controle sobre o resultado, em contraste com a situação de um jogo, no qual o resultado depende de pura sorte” (DACORSO, 2000, p. 39).

Em contrapartida, a capacidade de os empreendedores serem flexíveis foi verificada em praticamente todos os estudos de casos, e no transcorrer da trajetória dos supermercados em redes. Os resultados da fase quantitativa confirmaram que os empreendedores elevaram sua capacidade de serem flexíveis após implementarem mecanismos de controle gerencial na estrutura organizacional dos supermercados (Hipótese H4''').

Diversos autores reconhecem que a flexibilidade organizacional é uma forma de acelerar o processo de desenvolvimento em MPEs (ANSOFF; MCDONNELL, 1993; TENÓRIO, 2002; MINTZBERG, 2009). Balestrin e Verschoore (2008) afirmam que a flexibilidade é um fator de grande relevância no processo de formação de redes de cooperação, pois devido ao crescente processo de competição as estruturas organizacionais precisam ser flexíveis. Numa rede, as empresas em posição mais favorecida servem de referência para aquelas em posições menos privilegiadas (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). O fato de ser flexível, permite que o empreendedor adapte melhor a estrutura de seu supermercado à competitividade do setor e as orientações da associação. Afinal, as expectativas dos consumidores por alternativas de consumo são cada vez maiores, seja por uma nova cor, funcionalidade do produto ou serviço inovador (BARRETO; POZO, 2011).

Ng Ignace e Dastmalchian (1998) acreditam que não é possível estabelecer hipóteses relacionando mecanismos de controle e flexibilidade organizacional, porque a capacidade de ser flexível não é favorável para os funcionários. Contudo, “a flexibilidade é mais relacionada à liberdade decisória sobre como utilizar os recursos humanos que dar uma maior autonomia para os funcionários” (1998, p. 449). Na análise realizada na fase qualitativa, a capacidade de ser flexível foi útil em decisões gerenciais. No estudo de caso 2, a flexibilidade favoreceu a empreendedora E104 reorganizar a posição dos funcionários dentro da estrutura funcional do supermercado. Ela afirmou que no início de cada mês, quando a demanda é elevada, ela redireciona os funcionários para atividades que mais exigem demanda. Ao final deste período, eles retornam as suas posições originais, denotando resiliência na estrutura.

Os supermercados selecionados para esta pesquisa são de micro e pequeno porte, com muitas decisões centralizadas no proprietário. Em organizações onde as decisões são centralizadas (uma grande característica das estruturas organizacionais simples) a flexibilidade da tomada de decisão permite respostas rápidas (MINTZBERG, 2009). Como o modelo decisório do *Effectuation* é cíclico, na medida em que o empreendedor vai tomando decisões e os resultados vão aparecendo, ele vai ampliando sua *expertise* e utilizando-se dos *feedbacks* que recebeu na rede para adaptar (flexibilidade) estratégias, modelos de gestão, estrutura, e tudo que for preciso para ser competitivo. Assim, “organizações que adotam uma

abordagem mais flexível de administração, são menos prováveis de exibir restrição ao poder discricionário gerencial” (NG IGNACE; DASTMALCHIAN, 1998, p. 449).

Dentre as dimensões que compõem o modelo decisório do *Effectuation*, o pré-comprometimento com potenciais *stakeholders* esteve amplamente presente nas relações geradas pelos supermercados nos estudos de casos. Os resultados da fase quantitativa indicaram que a presença de mecanismos de controle gerencial, eleva a capacidade de pré-comprometimento dos empreendedores com seus *stakeholders* (Hipótese H4’).

Ao elaborarem uma escala de mensuração para *Effectuation* e *Causation*, Chandler et al., (2011) descobriram que a dimensão de pré-comprometimento se divide nos dois processos. Para os autores isto é teoricamente possível. Uma intenção competitiva do empreendedor com um ator não exclui uma intenção de cooperação com outros. A fronteira que separa os objetivos que guiam a gestão da empresa tradicional, *versus* aqueles que guiam a gestão da empresa em redes cooperativas é nebulosa. Um supermercado que opera em rede, cuja orientação estratégica é nos ganhos da coletividade, não perde as suas características de individualidade, onde o objetivo principal é o lucro.

Balestrin e Verschoore (2008) ressaltam que é o empreendedor quem mantém a autonomia decisória sobre seguir as estratégias da rede e/ou as da empresa. Quando o pré-comprometimento é visto pela ótica do *Causation*, o empreendedor previamente identifica os *stakeholders* relevantes, especifica os produtos e serviços a serem compartilhados, bem como o tipo de relação em que tem interesse manter. Se visto pelas lentes do *Effectuation*, o empreendedor constrói o futuro por meio de alianças estratégicas (SARASVATHY, 2001a). Os atores agem em torno de um objetivo comum e os meios possuídos são somados em vez de serem disputados, por isso as alianças estratégicas são preferidas em vez de análise competitiva (SARASVATHY, 2001a).

Uma explicação para os mecanismos de controle influenciarem positivamente o pré-comprometimento dos empreendedores, pode estar na dinâmica do processo efetual de rede de *stakeholders* (SARASVATHY; DEW, 2005). Ao iniciar o novo negócio, o empreendedor traz consigo valores pessoais, sua rede de contatos e utiliza seu conhecimento prévio (experiência). Com esses meios ele faz o que têm capacidade de fazer, o que envolve interagir e negociar com potenciais *stakeholders* que eles conhecem. A natureza do artefato a ser desenvolvido depende de quais *stakeholders* estão envolvidos e como eles negociarão com o empreendedor. Esse processo de auto seleção de *stakeholders*, determina a quantidade de recursos que serão transmitidos para o empreendimento ou as restrições que impactarão negativamente no seu desenvolvimento.

“Todo empreendimento pode ser pensado como uma rede de *stakeholders* engajados em um processo contínuo de (re) negociar o *design* das inovações, um processo que continuamente molda e altera as consequências da inovação, e assim suas externalidades” (DEW; SARASVATHY, 2007, p. 275).

Analogamente a essa explicação, defende-se que ao ingressarem nas associações, os empreendedores trouxeram para dentro das redes seus valores pessoais e suas experiências no setor de supermercados. Com esses meios, eles faziam o que podiam fazer até sofrerem influência das associações. A forma com que os supermercados foram moldados (natureza do artefato), resulta da aceitação dos empreendedores as condições inerentes ao próprio sistema de governança e relações, típicos das redes de cooperação associativa. Ou seja, o processo de negociação entre *stakeholders* e empreendedores é uma relação de troca. Fazer parte da associação sendo ativo nas suas atividades, favorece a transferência de recursos para o empreendimento. Caso contrário, as restrições resultantes de não ter relacionamentos sociais, impactarão negativamente no desenvolvimento do negócio.

Segundo Dew e Sarasvathy (2007, p. 275-276), “o direito de voz no (re) desenho dos novos artefatos, dá ao *stakeholder* algum controle sobre as consequências incertas destes artefatos que são introduzidos no mercado, e, portanto, é valiosa, particularmente antes das consequências serem claras e previsíveis”. Com efeito, essa voz ativa das associações faz os mecanismos de controle gerencial serem implementados nos supermercados.

Pré-compromisso é sobre o porquê e como os indivíduos podem querer restringir sua liberdade de escolha (ELSTER, 2000). Ao lidar com diversos *stakeholders* que colaboram mutuamente para o sucesso do novo empreendimento, é melhor o empreendedor perder algumas oportunidades rentáveis (custos de oportunidade) do que incorrer em um real custo social, que vai realmente afetar as partes interessadas (DEW; SARASVATHY, 2007). A geração de emprego, por exemplo, é um benefício social, mas a falência do negócio pode ser um custo para todas as partes que investiram algo no projeto. Analogamente, a saída do supermercado da rede pode ser um custo para a associação, porque ela perde poder de compra, logo, competitividade.

A proposição P4 afirmava que supermercados com estruturas organizacionais mais complexas teriam empreendedores mais propensos a adotar o processo decisório do *Causation*. Entretanto, os resultados da QCA demonstraram que os mecanismos de controle gerencial foram mais necessários que a transformação da estrutura organizacional, para que empreendedores adotassem o processo decisório de *Causation*. Embora a própria estrutura organizacional seja um meio capaz de influenciar o comportamento dos indivíduos, é

amplamente sabido o uso de mecanismo de controle sobre as atividades organizacionais (BRUNS; WATERHOUSE, 1975).

Somado aos achados de pesquisas anteriores, o resultado da fase qualitativa conduziu o pesquisador à elaboração de uma proposição alternativa (P4'), onde a implementação de mecanismos de controle exerce influência na adoção do processo decisório de *Causation*.

Segundo Flamholtz, Das e Tsui (1985), a utilização de mecanismos de controle aumenta a probabilidade de que as pessoas irão comportar-se para atingirem os objetivos organizacionais. Levando em conta a trajetória dos supermercados no movimento competitivo do setor nas últimas décadas, os micros e pequenos supermercados não enfrentam mais tantos problemas simples como antigamente, e as decisões tornaram-se mais complexas. Por certo, era de se esperar que os micros e pequenos empreendedores passassem a planejar mais. Contudo, ao proceder à análise comparativa dos parâmetros dos processos decisórios (Tabela 17, p. 226), verificou-se que a utilização de mecanismos de controle, enquanto variável mediadora, reduziu uma parcela do raciocínio causal dos empreendedores.

Diversos relatos apresentados nos estudos de caso desta pesquisa, informaram que grande parte dos empreendedores se esforçam para controlar eles mesmos as atividades operacionais, e principalmente manter o estoque de mercadorias sob controle. Por dedução, pode-se inferir que a departamentalização nos supermercados (seções de padaria, frios, dentre outras), não foi acompanhada pela estruturação da estrutura de gestão em nível *meso*. Em outras palavras, não significou aumento de intensidade administrativa.

A literatura clássica de estudos organizacionais afirma que a autoridade para tomada de decisão está no nível hierárquico mais elevado das organizações, (BLAU; SCHOENHERR, 1971; INKSON; PUGH; HICKSON, 1970; CHILD, 1972). Certo de que nos pequenos negócios as decisões mais importantes são tomadas principalmente pelo próprio proprietário, afirma-se que a centralização de atividades associada à implementação de mecanismos de controle nos supermercados pesquisados, conduz os empreendedores perderam ligeiramente a capacidade de serem racionalmente causais.

Em suma, a análise integrada dos resultados demonstrou que tanto na fase qualitativa (exploratória) quanto na quantitativa (confirmatória), a centralidade contribui para transformar a estrutura organizacional dos micros e pequenos supermercados e/ou implementar mecanismos de controle gerencial, quando as relações interorganizacionais foram conduzidas mais por *strong ties* do que por *bridging ties*.

- a) Fase qualitativa: *Strong ties* são mais necessários que *bridging ties* para mudanças na complexidade da estrutura organizacional e/ou implementação de mecanismos de controle;
- b) Fase quantitativa: Relações geradas por *strong ties* exercem mais influência que *bridging ties* na complexidade da estrutura organizacional dos supermercados.

Também demonstrou que o crescimento da estrutura organizacional e/ou a implementação de mecanismos de controle gerencial, levou os empreendedores a adotarem o processo decisório do *Causation*. Contudo, o processo decisório do *Effectuation* não deixou de ser adotado integralmente. Os empreendedores mantiveram suas capacidades de serem flexíveis e estabelecerem pré-compromissos com seus *stakeholders*.

- c) Fase qualitativa: Evidência de variação concomitante entre crescimento da estrutura organizacional e implementação de mecanismos de controle de estoque. Mecanismos de controle são mais necessários que a transformação da estrutura organizacional, para que empreendedores adotem o processo decisório de *Causation* e reduzam a utilização de *Effectuation*;
- d) Fase quantitativa: Relação positiva e estatisticamente significativa entre estrutura organizacional e adoção de mecanismos de controle gerencial. A presença de mecanismos de controle exerce influência estatisticamente positiva na adoção do processo decisório de *Causation*. Contudo, com redução significativa nas capacidades dos empreendedores experimentarem e aceitarem riscos e perdas.

Com base na análise e discussão dos resultados, acredita-se que a pergunta de pesquisa foi respondida e os dois primeiros objetivos específicos foram alcançados. O terceiro objetivo específico foi mapear a ocorrência de *Causation* e *Effectuation* em redes de negócios. Utilizando o resultado das tabelas de frequência de prova dos estudos de caso, foi possível localizar (Figura 31) a utilização dos processos decisórios de (C) *Causation* e (E) *Effectuation* nas redes, enquanto os supermercados ganhavam centralidade. Este esforço permitiu visualizar a tensão entre estes processos decisórios no tempo.

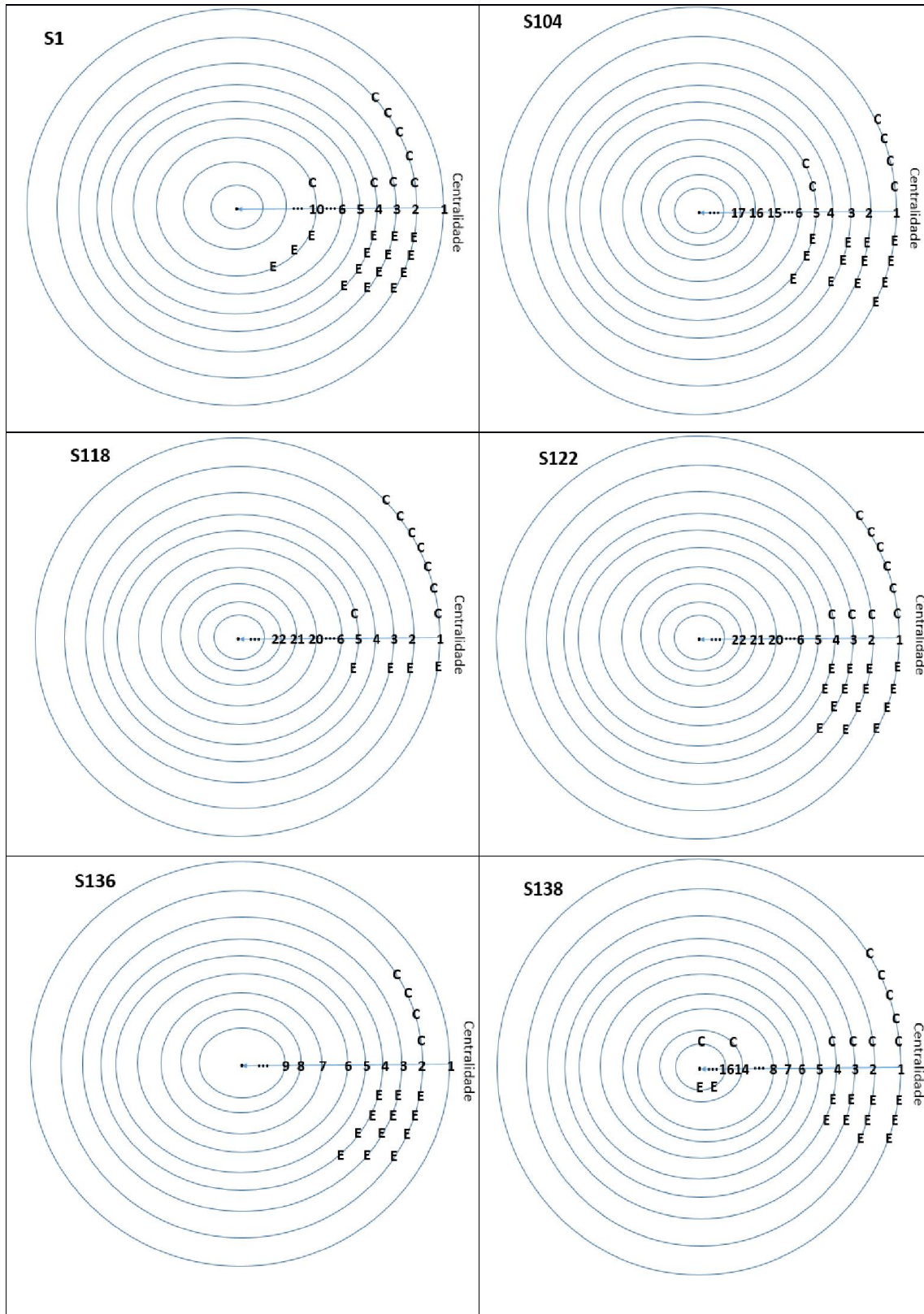


Figura 31 – Distribuição de *Causation* e *Effectuation* em Função da Centralidade.
 Fonte: DADOS DA PESQUISA.

Pelo padrão de ocorrência dos processos decisório (Figura 31), verifica-se que os empreendedores (experientes ou não) adotaram o *Effectuation* numa posição de baixa centralidade, enquanto os supermercados ainda possuíam uma estrutura organizacional simples, ou seja, com pouca departamentalização, sem filiais, e com as principais decisões (mesmo as operacionais) sendo tomadas pelo empreendedor em caráter de centralização de atividades.

Os micros e pequenos empreendedores são incapazes de ter um objetivo único para gerenciarem suas empresas. A liberdade para decidirem onde e quando suas empresas devem chegar a algum lugar, e a visão holística e desfocada dos problemas, faz a decisão intuitiva ser guiada por somente parte da informação, considerada suficientemente boa para resolver um tema em questão. Por outro lado, as decisões deliberadas envolvem informação adicional, que pode ser manipulada para o alcance de um objetivo específico.

Pelo argumento inicial deste estudo, esperava-se que o *Causation* fosse explicado pela elevação da complexidade da estrutura organizacional dos supermercados. Contudo, a Figura 31 informa que no início da trajetória dos supermercados nas associações, enquanto as estruturas organizacionais eram simples, o nível de adoção de *Causation* foi superior ou igual ao de *Effectuation* em todos os casos analisados. A explicação para isso, acredita-se, é que *Causation* se manifesta quando os supermercados estabelecem suas conexões com as associações, que foram as relações interorganizacionais (conforme os resultados dos estudos de casos) que mais geraram externalidades sobre a maneira dos empreendedores gerenciarem seus empreendimentos.

Na opinião de Hogarth (2002), a tensão entre a tomada de decisão intuitiva e a deliberada seria resolvida pela qualidade da informação que é acessada pelo indivíduo. Acredita-se que a ocorrência de *Causation* seja elevada, porque provavelmente a maior contribuição das associações tenha sido promover a prática do *benchmarking*, onde a qualidade da informação transmitida (por meio dos *strong ties*) ensina os empreendedores (principalmente aos entrantes) a aprenderem com os erros dos outros, gerando bases para o comprometimento deles em seguir as orientações da rede.

Em outras palavras, os empreendedores têm acesso a informação por meio da rede social, e as orientações da associação geram um objetivo para usá-las. A padronização da estrutura, implementação de mecanismos de controle e modelos de gestão vem no tempo. Por causa das relações sociais, acredita-se que uma empresa será para o mercado, o resultado da rede social que construiu (SARASVATHY, 2001a).

Alguns *stakeholders* externos às redes também podem fomentar a prática de ações racionalmente causais. Os cursos de gestão que são oferecidos por instituições de classe vão moldando o comportamento empreendedor em direção à adoção do processo de *Causation*. No setor de supermercados, cita-se, como exemplo, os cursos de gestão oferecidos pela Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), cujo propósito é formar gestores capazes de promover mudanças organizacionais, envolvendo aspectos de estratégia, humanização, ambiente e processos (ABRAS, maio 2013).

Acredita-se que o SEBRAE tenha exercido influência no desenvolvimento da cultura de *Causation* nas redes. Segundo verificado na fala do Gestor Setorial de Comércio e Serviços da instituição, o processo de formação das redes segue um roteiro cujo objetivo é transferir conhecimento de planejamento, análise de mercado, plano de ação e utilização de mecanismos de controle gerencial.

A combinação de intuição e análise no início da trajetória dos supermercados em redes, revela que não há uma predominância no processo decisório empreendedor, mas uma sobreposição deles. Esse conhecimento difere do argumento de Read e Sarasvathy (2005). Segundo eles, somente empreendedores novatos gerenciando empreendimentos com poucos recursos poderiam variar tão cedo a lógica decisória entre extremos opostos. Contudo, as evidências indicam de que os supermercados com estruturas organizacionais simples, em ambientes de redes de cooperação associativa, terão empreendedores (experientes ou não) propensos a adotar ambos os modelos decisórios. Trata-se aqui de um *mix* sofisticado de variação na postura decisória empreendedora.

Entretanto, a Figura 31 também demonstra que na medida em que os supermercados ganham centralidade, os empreendedores reduzem (mesmo que em pouca intensidade) a adoção de práticas de *Effectuation*.

McMahon e Stanger (1995) argumentam que devido à liberdade dos pequenos empreendedores em decidirem o destino de seus empreendimentos, um dos maiores desafios para especificar a função objetivo das pequenas firmas é que elas não são homogêneas em vários aspectos. Tendo em vista a melhoria da competitividade das redes, as associações mudam a forma e o conteúdo das relações que mantêm com os seus membros associados, incentivando-lhes para que transformem a estrutura organizacional dos seus supermercados, adotem mecanismos de controle e estratégias deliberadas.

As mudanças na estrutura das lojas transformam a maneira como os varejistas gerenciam as operações, a configuração do fornecimento de mercadorias e a intenção com fornecedores (SESSO FILHO, 2003). Por conta do aumento no poder de barganha que a

compra conjunta propicia, as relações comerciais entre as associações e os fornecedores não são livres de tensões. O objetivo dos fornecedores é vender o maior volume de mercadorias possível com preço elevado. Já o das centrais de compras das associações é barganhar por preço e comprar aquilo que os supermercados necessitam. As estratégias de *marketing* deliberadas nas reuniões das associações variam em função daquilo que cobram dos fornecedores, a título de bonificação do que foi faturado.

Esta pesquisa demonstrou evidências de que mudanças na complexidade da estrutura organizacional conduzem à implementação de mecanismos de controle gerencial, que se traduziu na principal causa da redução das capacidades de experimentação e aceitação ao risco e perdas dos empreendedores. Dado que as associações propiciam uma aproximação dos associados com uma grande gama de fornecedores, o esforço de implementar mecanismos de controle de estoque foi relevante para os supermercados, que conseguem manter o estoque (seu principal ativo) em nível suficiente para atender a demanda dos clientes, mas sem comprometer a estrutura física do prédio ou imobilizar recursos de forma desnecessária. Mas principalmente é importante às redes, que podem se transformar conforme os objetivos econômicos e políticos do ambiente em que estão inseridas, contrariando a visão de temporalidade contratual para nascimento e morte típicas de outras formas de arranjos organizacionais, como *joint ventures*, por exemplo (GIGLIO; CARVALHO, 2013).

9. CONCLUSÃO, CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar a contribuição da centralidade em redes de negócios, na elevação da complexidade da estrutura organizacional de supermercados e os possíveis efeitos dessa mudança no processo decisório empreendedor. A motivação para entender quando e onde análise e intuição se manifestam na tomada de decisão não é nova, filósofos e cientistas buscam por respostas a milênios. Contudo, até o início dos anos 2000 poucos estudos haviam confrontado, simultaneamente, o sistema decisório analítico e o intuitivo (HOGARTH, 2002).

Num esforço mais recente, Read e Sarasvathy (2005) propuseram um modelo teórico para descobrir quando *Causation* e *Effectuation* são utilizados. Para isso, consideraram a *expertise* empreendedora e os recursos da firma. Entretanto, não verificou-se, até então, aplicação empírica dos princípios desses processos decisórios em ambientes de redes interorganizacionais de negócios, com o intuito de descobrir quando os empreendedores serão mais propensos a adotá-los.

Para preencher esse *gap*, o modelo teórico desenvolvido pelos autores foi modificado e quatro proposições foram testadas de forma indutiva, em seis casos de micros e pequenos supermercados que operam em redes de cooperação no estado do Ceará. Dados foram coletados, principalmente, a partir de entrevistas com diversos atores que participam do cotidiano das redes. Após analisar-se o conteúdo dos casos, os resultados foram comparados por meio da Análise Qualitativa Comparativa (*Qualitative Comparative Analysis – QCA*).

Esse procedimento revelou que as condições necessárias à adoção dos processos decisórios de *Causation* e *Effectuation*, estavam diferentes daquelas propostas nas proposições originais da pesquisa, o que levou o pesquisador a modificar as proposições originais do estudo. Novos dados foram coletados de uma amostra de empreendedores que operam em redes. Nessa fase da pesquisa, a ferramenta de análise foi a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) baseado em *partial least squares* (PLS).

Após a análise integrada dos resultados, pode-se inferir que, por se tratar de um ambiente onde os empreendedores cooperam e competem entre si, a combinação entre *strong tie* e *bridging tie* demonstrou ser complementar. Os empreendedores que não tiveram o interesse estratégico de estabelecer relações com os de outras redes (por meio de *bridging ties*), foram beneficiados por aqueles que o fizeram. Em outras palavras, enquanto o *bridging tie* torna-se uma ponte entre os atores em redes locais e os demais nas outras redes, segundo

Lazzarini e Zenger (2002), a força do laço social gerada é baseada no grau de comprometimento para manterem relações de troca, seja de recursos físicos ou informação.

Constatou-se que a transferência de informação e conhecimento foi mais relevante que as transações de recursos tangíveis, no processo de transformação da estrutura dos supermercados e comportamento decisório empreendedor. Interessante foi verificar que, mesmo aqueles empreendedores que adotaram *bridging ties* ao longo do tempo, tiveram supermercados apresentando mudanças na sua estrutura organizacional e/ou implementação de mecanismos de controle, bem antes deles preencheram os vazios estruturais entre redes. O conceito de imersão social desenvolvido por Granovetter (1985), ajuda a explicar o fato de que quanto mais os empreendedores estão comprometidos e imersos na rede, menos eles se preocupam com comportamentos oportunistas e dar mais atenção ao alcance dos objetivos coletivos que aos pessoais.

Fatores como enraizamento social, a forte presença dos laços sociais (*strong ties*) entre os empreendedores, e a estratégia de *benchmarking* adotada pelas associações, favoreceram a troca de informação entre os atores nas redes, que foram úteis à transformação dos supermercados. Mas também favoreceram o fluxo de conteúdos mais subjetivos como, confiança, normas, regras e políticas. Historicamente as MPEs são caracterizadas por possuírem baixo capital investido, centralização nas decisões empresariais e baixo investimento em mecanismos de controle. O estabelecimento de normas, regras e políticas dentro das associações, justifica a existência de certo homomorfismo estrutural nos supermercados e de práticas de gestão dos empreendedores.

Conforme Poudier e St. John (1996), as questões sobre a homogeneidade e heterogeneidade de recursos, estrutura de custos, e comportamento decisório de empreendedores que operam numa mesma região geográfica, não estão completamente definidas. Devido as evidências de homogeneidade de estrutura e gestão, acredita-se que as estratégias individuais que envolva recursos valiosos, raros e difíceis de imitar (BARNEY, 1991), dentro do ambiente de redes de cooperação associativa, tem o potencial de perder força nesta tipologia de rede.

Os resultados da fase qualitativa, demonstraram que o argumento que sustentava a proposição geral desta tese, explicou apenas uma parte da questão de pesquisa. Entretanto, após os resultados encontrados em ambas as fases deste estudo, faz mais sentido acreditar que as proposições que melhor expressam a conclusão da pesquisa são: a) a posição de centralidade contribui para a transformação da estrutura organizacional dos supermercados e/ou implementação de mecanismos de controle, quando as relações são geradas mais por

laços sociais (*strong ties*) do que por estratégicos (*bridging ties*); b) a implementação de mecanismos de controle gerencial influencia os empreendedores adotarem o modelo decisório do *Causation*. Mas no tempo, eles reduzem suas capacidades de experimentação e aceitação ao risco e perdas.

A adoção de mecanismos de controle foi mais necessária que a própria elevação da complexidade da estrutura organizacional dos supermercados, para direcionar a propensão dos empreendedores adotarem os processos decisórios de *Causation* e *Effectuation*. É evidente que a presença de controle leva a práticas racionalmente causais, retorna mensurações e informações de acontecimentos ocorridos anteriormente e corrige o rumo das ações, buscando o alcance dos objetivos e dos planos de negócio (SCHMIDT; SANTOS, 2006).

Diversas pesquisas já demonstraram que os mecanismos de controle organizacional mediam o relacionamento entre uma variável principal e uma dependente nos estudos empresariais. Cita-se, como exemplo, as relações entre: Estratégia organizacional e desempenho da firma, mediada por centralização, formalização e socialização (CAMPS; LUNA-AROCAS, 2009); Objetivos organizacionais sobre comportamento dos funcionários e desempenho, mediada pela cultura organizacional (FLAMHOLTZ; DAS; TSUI, 1985); Estratégias organizacionais e práticas de recursos humanos, mediada por centralização, formalização e socialização (CAMPS; LUNA-AROCAS, 2008); Relações mantidas entre firmas multinacionais francesas e japonesas com suas respectivas subsidiárias instaladas na China, mediadas pela divisão de capital, expatriação de executivos, treinamento de empregados nativos e a formalização da estrutura organizacional (SCHAAPER ET AL., 2011). Enfim, “os controles são analíticos, preocupam-se com o que fora e o que é. O controle é normativo e diz respeito aquilo que deve ser” (DRUCKER, 2002, p. 503).

Contudo, os resultados desta pesquisa refletem o comportamento decisório empreendedor em um ambiente específico, o das redes de cooperação associativa, no qual difere de outras tipologias de rede, como as burocráticas assimétricas, por exemplo, que estabelecem direitos, transferência de conhecimento e padronização de serviços e informações entre os integrantes, para alinhar os interesses estratégicos do agente central em relação aos demais (TÁLAMO; CARVALHO, 2010). As franquias são os casos tradicionalmente conhecidos desta configuração de rede (OLAVE; AMATO NETO, 2001).

Assim, as contribuições e limitações desta pesquisa são referentes aos resultados encontrados neste estudo, estando restritas aos micros e pequenos empreendimentos e a configuração de rede de cooperação associativa.

9.1. Contribuições

Devido a originalidade desta pesquisa, acredita-se que ela possa oferecer contribuições teóricas ao campo do empreendedorismo e práticas aos empreendedores que operam em redes de negócios. A primeira contribuição teórica foi a inserção do tema dos processos decisórios de *Causation* e *Effectuation* no ambiente de redes interorganizacionais de cooperação associativa, tornando o processo decisório uma parte dos estudos que envolvem estrutura de rede e laços relacionais. O que é importante, pois todo trabalho que relacione aspectos do empreendedorismo com redes de negócios, amplia o conhecimento de como as relações sociais afetam a fundação e o crescimento das firmas (GREVE, 1995).

As perspectivas da centralidade e relacional foram úteis para o desenvolvimento deste estudo. Originalmente utilizadas no método de pesquisas *Q-analysis* (ATKIN, 1974), que analisa a estrutura de redes de relacionamento, serviram a esta tese para demonstrar onde e quando evidências de *Causation* e *Effectuation* são encontradas em redes interorganizacionais de cooperação associativa. Não sendo com a mesma sofisticação³⁶ com as quais são utilizadas na *Q-analysis*, mas com similar orientação filosófica de promover a análise qualitativa da interrelação entre quem se conecta numa rede e o que transita nessa conexão (BLIEMEL; MAINE; MCCARTHY, 2014).

Utilizar a perspectiva relacional associada à da centralidade nos estudos de caso, permitiu mapear a ocorrência de *Causation* e *Effectuation* em redes de negócios, enquanto os supermercados ganhavam centralidade (Figura 31, p. 240), algo que não havia sido demonstrado antes por nenhum estudo, podendo ser considerada a segunda contribuição teórica da pesquisa. A combinação desses processos decisórios, revela que os empreendedores sobrepõem a intuição e análise na tomada de decisão, no início dos novos empreendimentos. Trata-se de um *mix* sofisticado de variação na postura decisória empreendedora. Esse achado difere do argumento de Read e Sarasvathy (2005), de que somente empreendedores novatos e com poucos recursos poderiam variar tão cedo a utilização de lógicas decisórias opostas.

A contribuição prática é endereçada aos empreendedores que iniciam suas operações em redes de cooperação associativa. Pelo fato dos novos empreendimentos possuírem baixa centralidade no início das suas trajetórias em redes, defende-se que os empreendedores devem manter uma relação próxima com a associação, que é o *stakeholder* mais apropriado para buscar em outras redes os conteúdos relevantes aos interesses dos associados, incentivar as

³⁶ Integrada a inteligência computacional tem o potencial de estudar a dinâmica das aglomerações, a auto-organização e evolução das estruturas de redes de relacionamento.

mudanças organizacionais e também as comportamentais dos empreendedores. Isso significa que o esforço de elevar a centralidade da empresa na rede, não deve ser maior do que a busca por uma relação próxima com a associação, enquanto encontro de membros que deliberam sobre o desenvolvimento de ações estratégicas em benefício coletivo. Em outras palavras, a posição relativa do supermercado na rede não é importante para o crescimento da organização, desde que os laços sociais estejam ativos e que os empreendedores se engajem nas atividades das suas associações. Esta pesquisa também recomenda que os empreendedores utilizem os princípios do processo do *Causation* desde o início, para acompanhar o desenvolvimento da rede, principalmente quando em situações onde as falhas podem ser críticas ao crescimento do supermercado e da associação.

9.2. Limitações e Recomendações para Pesquisas Futuras

Esta pesquisa apresenta duas limitações principais. A primeira é não ter examinado todas as relações geradas pelos supermercados durante suas trajetórias nas redes, o que poderia ajudar a identificar se e quando *Effectuation* deixa de existir no cotidiano dos empreendedores. Tichy, Tushman e Fombrun (1979), propuseram que a predominância do conteúdo que flui das comunicações de uma rede, pode tornar a sua configuração específica. Verificou-se nos estudos de caso que as trocas de informações mercadológicas e comerciais, sem expressões simétricas de influência e poder em redes de colaboração, gerou um algoritmo booleano (**central*contrl.*s.ties**) que em tese, explica a adoção de *Effectuation* e *Causation*.

Contudo, até quando essas condições explicam os empreendedores adotarem esses processos decisórios? O mapeamento da ocorrência de *Causation* e *Effectuation* (Figura 31), não demonstrou se um processo pode imperar sobre o outro no tempo. A cooperação pode ser benéfica nos estágios iniciais do empreendimento. Contudo, os empreendedores de redes de negócios estão dividindo seus lucros com os demais atores da rede. Como consequência, a baixa participação individual de mercado pode levar a menores lucros (KRAAIJENBRINK, 2012).

Desta forma, seria interessante ver analistas de redes investigando toda a rede particular de contatos dos empreendedores e confirmar se elas podem se tornar verdadeiras fontes de conteúdo relevante, a ponto do processo de *Effectuation* deixar de existir e o *Causation* ser o processo decisório predominante. E se isso pode acontecer sem comprometer as características que são próprias da tipologia de rede de cooperação associativa.

Derivar o modelo teórico desenvolvido por Read e Sarasvathy (2005) para uso em ambientes de redes, permitiu verificar as condições necessárias à ocorrência dos processos decisórios de *Effectuation* e *Causation*, e onde eles são mais propensos de serem adotados. Contudo, não foi realizado esforço para analisar as condições sob as quais as tomadas de decisão intuitiva e deliberada são suscetíveis de serem mais eficazes.

Os estudos de empreendedorismo têm algo em comum com os de gestão estratégica (PELOGIO ET AL., 2013), pois ambos estão interessados na criação e captura de valor das firmas. Mas enquanto a gestão estratégica está interessada na maneira como as empresas alcançam quota de mercado, lucro e vantagem competitiva sustentada, os estudos de empreendedorismo estão interessados no início do processo, e isso significa a criação de produtos, empresas e mercados. O interessante para a construção do estado da arte de uma teoria é como esses pontos extremos são unidos.

Uma forma de levar os resultados desta pesquisa para o campo da estratégia competitiva, seria utilizar o mapeamento da ocorrência dos processos decisórios de *Causation* e *Effectuation*, para verificar se a ordem de importância dos ganhos competitivos proporcionados pelas redes de cooperação, outrora descobertos por Verschoore e Balestrin (2008) – provisão de soluções; ganhos de escala e de poder de mercado; aprendizagem e inovação; relações sociais; e redução de custos e riscos – varia conforme a centralidade da empresa e o tipo de processo decisório adotado.

A segunda limitação deste estudo foi o pesquisador não checar os dois lados das relações. As pesquisas em ambientes de redes não focam nos indivíduos isolados ou em seus atributos, e sim nas relações entre os atores. Conforme Hanneman e Riddle (2005), as amostras numa rede não são independentes, as trocas são diádicas, logo, se um empreendedor disse que se relacionou com cinco outras empresas ao longo de sua história numa determinada rede, então estas cinco relações também têm de ser pesquisadas, para que de certa forma, o pesquisador possa confirmar as informações passadas pela primeira. A expectativa ao tomar essa providência é que haja uma maior veracidade das informações coletadas, e conseqüentemente, das conclusões alcançadas.

10. ANEXOS



Escola de Administração
de Empresas de São Paulo

Prezado(a) Senhor(a),

Solicitamos sua colaboração na pesquisa que está sendo desenvolvida no programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). A pesquisa está sendo conduzida pelo doutorando Anderson Queiroz Lemos, juntamente com a mestre Luma Louise Sousa Lopes e faz parte do processo necessário à conclusão de pesquisa sobre Centralidade e Tomada de Decisão Empresarial em Redes de Negócios.

O objetivo principal da pesquisa é verificar como os empresários da Rede Integrada de Supermercados do Ceará tomam decisão no tempo. Para tanto realizaremos entrevistas com o profissional responsável pela empresa. Garantimos que os dados aqui obtidos serão sigilosos e seu uso será estritamente acadêmico. Assim, os nomes das empresas pesquisadas não serão divulgados.

Atenciosamente,

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Tales Andreassi', is written over the typed name.

Prof. Dr. Tales Andreassi

Professor do programa de pós-graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV)

Figura 12 – Carta de apresentação.



Figura 14 - Fachada durante abertura do Supermercado S1 (Caso 1).
Fonte: PRÓPRIO AUTOR.



Figura 15 – Frente de loja (PDVs) do Supermercado S104 (Caso 2).
Fonte: PRÓPRIO AUTOR.



Figura 16 – Frigorífico do Supermercado S104 (Caso 2).
Fonte: PRÓPRIO AUTOR.



Figura 17 – PDV Supermercado S122 (Caso 4).
Fonte: PRÓPRIO AUTOR.

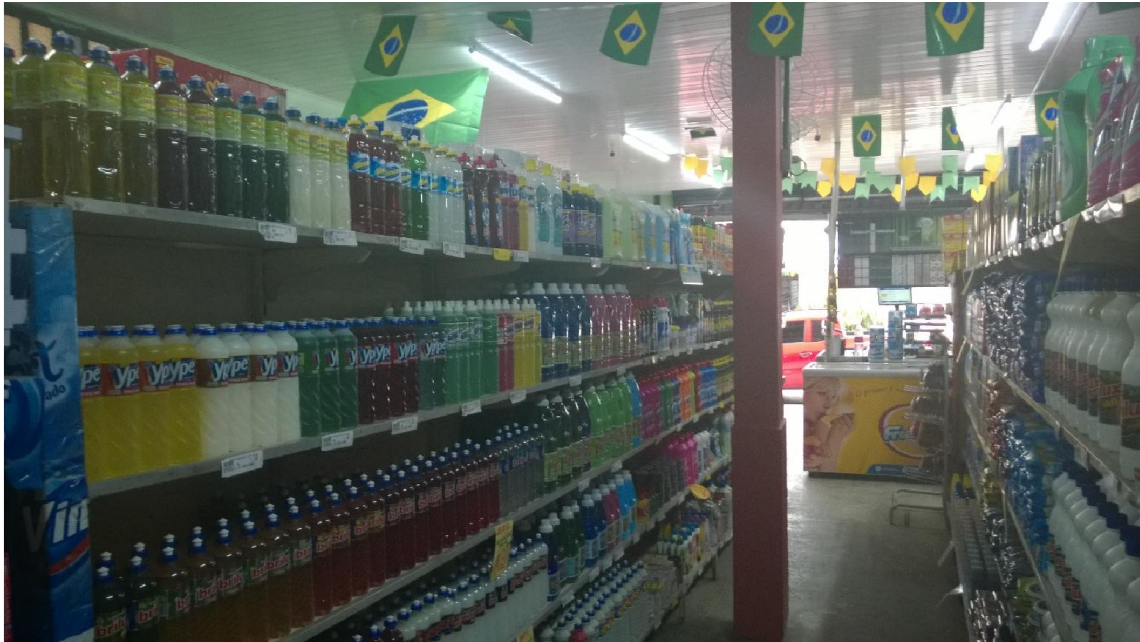


Figura 18a – Seções Supermercado S122 (Caso 4).
Fonte: PRÓPRIO AUTOR.

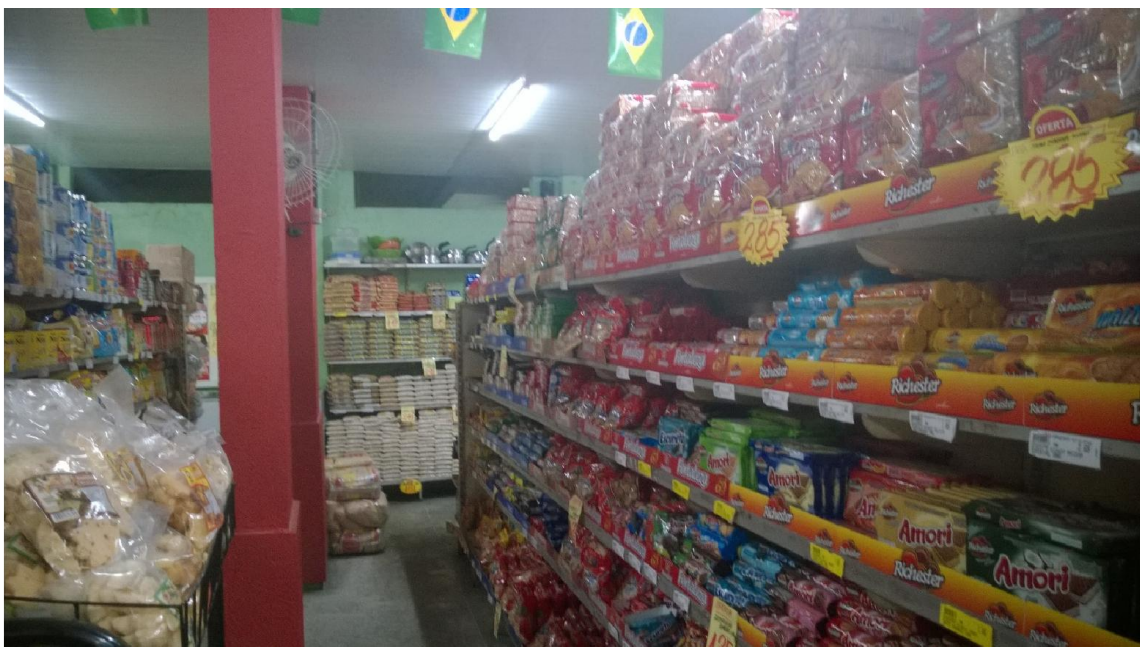


Figura 18b – Seções Supermercado S122 (Caso 4).
Fonte: PRÓPRIO AUTOR.



Figura 19 – Dispersão geográfica (crescimento estrutura organizacional) do Supermercado S136 (Caso 5).
Fonte: PRÓPRIO AUTOR.



Figura 20 – Estrutura do prédio na abertura do Supermercado S138 (Caso 6).
Fonte: PRÓPRIO AUTOR.



Figura 21 – Fachada Supermercado S138 (Caso 6).
Fonte: PRÓPRIO AUTOR.

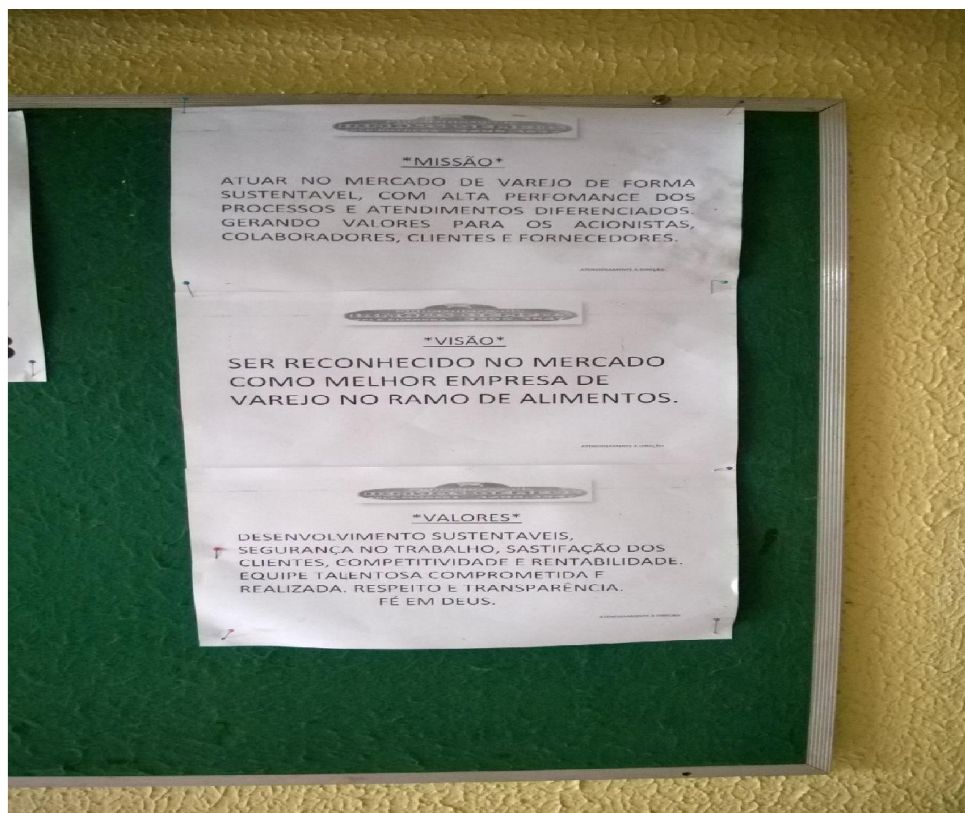


Figura 22 – Diretrizes (missão visão, valores) Supermercado S138 (Caso 6).
Fonte: PRÓPRIO AUTOR.



Figura 23 – Departamentalização (crescimento horizontal da estrutura organizacional) do Supermercado S138 (Caso 6).
Fonte: PRÓPRIO AUTOR.

11. APÊNDICES

Apêndice A. Questões utilizadas no desenvolvimento de cada estudo de caso

1) Dados de controle

Idade _____

Experiência no setor em anos: _____

Nível de escolaridade: _____

- 1.1. Por intermédio de quem você entrou na sua associação?
- 1.2. Como você conheceu essa empresa? Quem iniciou a relação? Quem procurou quem? Qual foi o motivo da procura?

2) Tipo de laço relacional predominante (Strong/Bridging):

- 2.1. Quais eram os recursos (máquinas, equipamentos e pessoas, por exemplo) dessa empresa? Eles eram muito diferentes daqueles possuídos pelo seu supermercado?
- 2.2. Qual era a importância desses recursos para complementar as necessidades do seu supermercado? E sobre a importância das informações que você teve acesso?
- 2.3. Como era o relacionamento (pessoal e/ou profissional) entre você e esse empresário?
- 2.4. Esse relacionamento dura até hoje? O que mantém este relacionamento ativo?
- 2.5. Como eram os acordos (contratos formais? Verbal?) entre a sua empresa e essa?
- 2.6. O que mudou na sua empresa após esse relacionamento? Ela cresceu ou não?
- 2.7. Como esse relacionamento influenciou no desempenho da sua empresa? (lucratividade, eficiência, rentabilidade, etc.)?
- 2.8. Você tem medo de parar de se relacionar com essa empresa? Por que?

3. Mudanças na estrutura organizacional

- 3.1. Como essa relação contribuiu para o crescimento da sua empresa?
- 3.2. Foi sugerida alguma mudança na sua? Qual? Essa mudança foi importante para a manutenção da relação?
- 3.2. Quais as adaptações/mudanças tiveram de ser feitas na sua empresa após iniciada a relação com essa empresa?
- 3.3. O que mudou na maneira de você administrar a sua empresa após esse relacionamento ser estabelecido?
- 3.4. Você ficou com medo de perder tudo o que já havia conquistado? Como ficou a sua aceitação aos riscos do negócio?
- 3.5. Após o relacionamento com essa empresa, como os riscos de oportunismo e fraudes foram gerenciados dentro da sua empresa? Quais medidas de segurança foram tomadas para preservar o patrimônio da empresa após esse relacionamento?
- 3.6. Você pode recordar se contratou novos funcionários e os treinou durante ou logo após essa relação? Como eles foram alocados no supermercado? Foram abertas filiais ou unidades de negócios após o relacionamento com esta empresa?

4. Lógica decisória predominante

4.1. *Causation*

Durante o relacionamento com esta empresa:

- 4.1.1. Como as oportunidades de mercado e bons negócios eram analisadas? Existia alguém responsável por analisar o mercado para melhorar o alcance dos objetivos da sua empresa?
- 4.1.2. Você desenvolvia algum tipo de estratégia considerando os recursos e capacidades (financeiros, humanos, tecnológicos) possuídos pela sua empresa?
- 4.1.3. Como as estratégias de negócios eram planejadas e executadas?
- 4.1.4. Como as metas e objetivos eram acompanhados?
- 4.1.5. Como era decidido o mix de produtos na loja, como a concorrência era analisada?
- 4.1.6. Sua empresa estabeleceu visão e missão empresarial no período desse relacionamento? Se sim, essa visão e missão vem se aperfeiçoando no tempo?
- 4.1.7. Como as ações de marketing eram planejadas e executadas?
- 4.1.8. Você fez algum curso de gestão? Recebeu assessoria de consultores (SEBRAE, etc.)?

4.2. *Effectuation*

4.2.1. Experimentação

Na época deste relacionamento:

- 4.2.1.1. Como a sua empresa experimentava/testava os produtos a serem vendidos? Como foi encontrado o modelo de negócios adequado? Experimentou muitos até encontrar um modelo de negócio que desse certo?
- 4.2.1.2. Os produtos / serviços que sua empresa oferece hoje são essencialmente os mesmos da época de quando iniciou o relacionamento com a referida empresa?

4.2.2. Perdas aceitáveis

Na época deste relacionamento:

- 4.2.2.1. Os compromissos com fornecedores, bancos, funcionários, família, etc., faziam você ter medo de perder o que já havia sido conquistado?
- 4.2.2.2. Havia o cuidado de não arriscar mais dinheiro num negócio do que estava disposto a perder? Qual?
- 4.2.2.3. Havia o cuidado de não ficar devendo se as coisas não dessem certo? Qual?

4.2.3. Flexibilidade

Na época desse relacionamento:

- 4.2.3.1. Era fácil fazer mudanças na rotina da sua empresa à medida que as oportunidades de mercado surgiam? Como?
- 4.2.3.2. Como os recursos possuídos pela sua empresa na época desse relacionamento limitavam as suas ações/decisões? Como era esse processo?
- 4.2.3.3. Para fazer sua empresa crescer e se desenvolver, você era flexível ou rígido no cumprimento e cobrança das tarefas e rotinas do dia a dia?
- 4.2.3.4. Você encarava situações que não tivessem oportunidade de volta? Mesmo que fossem importantes para o crescimento e desenvolvimento da sua empresa?

4.2.4. Pré-comprometimento

Na época desse relacionamento:

4.2.4.1. Qual foi a importância da sua rede de contatos no início do empreendimento?

4.2.4.1. Qual era o critério para fazer novas relações na rede ou fora dela? Essas parcerias eram frequentes?

4.2.4.3. Qual foi a importância da rede para o crescimento e desenvolvimento do seu supermercado?

Apêndice B. Questionário utilizado na fase quantitativa.

Por favor, não deixe respostas em branco e seja o mais honesto possível

- a) Sexo. Masculino Feminino
 b) Idade: _____
 c) Tempo de experiência no setor de supermercados: _____
 d) Nível de escolaridade primeiro grau segundo grau superior

Aponte a **FREQUÊNCIA** com que você realiza cada afirmação contida nos quadros abaixo.
 Na escala, os números indicam:

1 –Nunca	2 – Raramente	3 – Intermediário	4 – Frequentemente	5– Sempre
-----------------	----------------------	--------------------------	---------------------------	------------------

Analisar oportunidades de longo prazo e selecionar aquelas que dão os melhores retornos.	1	2	3	4	5
Desenvolver estratégias que melhor aproveitem os recursos possuídos pela empresa.	1	2	3	4	5
Planejar e realizar as estratégias de negócios.	1	2	3	4	5
Organizar e implementar processos de controle gerencial para certificar que os objetivos traçados estão sendo alcançados.	1	2	3	4	5
Pesquisar e selecionar o mercado alvo, além de fazer uma análise do ambiente (quem são os fornecedores, concorrentes, entrantes, substitutos, clientes).	1	2	3	4	5
Ter uma visão clara e consistente de onde e como seu negócio vai estar em alguns anos.	1	2	3	4	5
Planejar e realizar esforços na área de marketing.	1	2	3	4	5

Causation

Experimento diferentes produtos e/ou modelos de negócios antes de finalmente decidir pelo mais eficiente e de melhor retorno.	1	2	3	4	5
Ofereço produtos/serviços que são essencialmente os mesmos oferecidos no início do negócio.	1	2	3	4	5
Ofereço produtos/serviços que são substancialmente diferentes daqueles que foram pensados no início do negócio.	1	2	3	4	5
Testa diferentes abordagens até encontrar um modelo de negócio que funcione.	1	2	3	4	5

Experimentação

Realizar mudanças na empresa à medida que as oportunidades de mercado surgem.	1	2	3	4	5
Adaptar as ações aos recursos possuídos.	1	2	3	4	5
Ser flexível nas decisões para tirar vantagem das oportunidades quando elas surgirem.	1	2	3	4	5
Evitar seguir caminhos que limitem ser flexível e maleável nas decisões.	1	2	3	4	5

Flexibilidade

Fazer parcerias com clientes, fornecedores, concorrentes e outras organizações e pessoas para reduzir as incertezas durante a tomada de decisão.	1	2	3	4	5
Fazer pré-comprometimentos com fornecedores e outras empresas quando possível.	1	2	3	4	5

Pré-comprometimento

Comprometer mais recursos num projeto do que está disposto a perder.	1	2	3	4	5
Arriscar mais dinheiro num projeto do que estava disposto a fazer no início da ideia.	1	2	3	4	5
Arriscar dinheiro mesmo que a empresa se envolva em problemas financeiros se as coisas não derem certo.	1	2	3	4	5

Aceitação ao risco

Os supermercados que conheci na rede variam amplamente em termos de equipamentos e recursos possuídos.	1	2	3	4	5
Os supermercados que conheci na rede variam amplamente em termos de instalações.	1	2	3	4	5
As pessoas que conheci na rede possuem experiência em diferentes áreas.	1	2	3	4	5
As pessoas que conheci na rede variam amplamente em termos de habilidades.	1	2	3	4	5
As habilidades e capacidades das pessoas e empresas que conheci na rede ajudaram a melhorar as minhas próprias e as da minha empresa.	1	2	3	4	5

Bridging ties

Mantenho uma relação interpessoal próxima com os membros da rede.	1	2	3	4	5
Mantenho uma relação de harmonia e sintonia com os membros da rede.	1	2	3	4	5
Mantenho uma relação de confiança mútua com os membros da rede.	1	2	3	4	5
Mantenho uma grande amizade pessoal com os membros da rede.	1	2	3	4	5
Possuo um respeito mútuo com os membros da rede.	1	2	3	4	5

Strong ties

PARTE II

A seguir tem uma série de afirmações relacionadas ao crescimento da sua empresa. Peço que seja apontada na escala o quanto você **CONCORDA** com cada uma delas. Na escala, os números indicam:

1 – Discordo totalmente	2 – Discordo fortemente	3 – Indiferente	4 – Concordo fortemente	5 – Concordo completamente
--------------------------------	--------------------------------	------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

A experiência do meu supermercado na rede contribuiu para ampliar a contratação de funcionários.	1	2	3	4	5
A experiência do meu supermercado na rede contribuiu para ampliar o treinamento dos funcionários.	1	2	3	4	5
A experiência do meu supermercado na rede contribuiu para a criação de novos cargos.	1	2	3	4	5
A experiência do meu supermercado na rede contribuiu para a criação de novas seções/departamentos.	1	2	3	4	5
A experiência do meu supermercado na rede contribuiu para a criação de novas lojas (filiais).	1	2	3	4	5
A experiência do meu supermercado na rede contribuiu para que os funcionários realizassem atividades/funções mais complexas.	1	2	3	4	5
A experiência do meu supermercado na rede contribuiu para realizar reformas na estrutura da loja.	1	2	3	4	5

Transformação da estrutura organizacional

A adoção de mecanismos de controle na gestão é fundamental para proteger os recursos da empresa.	1	2	3	4	5
Os riscos de ações oportunistas e fraudes me forçaram melhorar a gestão dos recursos.	1	2	3	4	5

Mecanismos de controle

Marque na escala a **FREQUÊNCIA** com que você se relaciona com os atores abaixo:

Associação	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
Lojas da sua própria associação	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre
Lojas de outras associações	Nunca	1	2	3	4	5	Sempre

Marque na escala a **IMPORTÂNCIA** de cada ator para o crescimento da sua empresa:

Associação	Pouco importante	1	2	3	4	5	Muito importante
Supermercados da própria associação	Pouco importante	1	2	3	4	5	Muito importante
Supermercados de outras associações	Pouco importante	1	2	3	4	5	Muito importante

MUITO OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO!

Você ajudou a conhecermos mais sobre o comportamento decisório dos empreendedores nas redes de supermercados.

10. REFERÊNCIAS

- AARSTAD, J.; SELART, M.; & TROYE, S. V. Advice seeking networks and the learning organization. *Problems and Perspectives in Management*, v. 9, n. 2, p. 63-70. 2011.
- AASTRUP, J.; KOTZAB, H. Analyzing out-of-stock in independent grocery stores: an empirical study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 37, n. 9, p. 765-789. 2009.
- AGUIAR, D. R. D.; SILVA, A. L. Changes in beef consumption and retailing competitiveness in Brazil: a rapid appraisal. *Agribusiness*, New York, v. 18, n. 2, p. 145-161, Spring 2002.
- AGUIAR, A. B.; TEIXEIRA, A. J. C.; NOSSA, V.; GONZAGA, R. P. Associação entre sistema de incentivos gerenciais e práticas de contabilidade gerencial. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 1 (jan-fev), p. 40-54. 2012.
- AHUVIA, A.; BILGIN, E. I. Limits of the McDonaldization thesis: eBayization and ascendant trends in post-industrial consumer culture. *Consumption Markets & Culture*, v. 14, n. 4, p. 361-384. 2011.
- ALDAY, H. E. C.; PINOCHET, L. H. C. A tecnologia E-Commerce como estratégia determinante no setor supermercadista. *Revista da FAE*, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 11-21. 2002.
- ALDRICH, H.; ZIMMER, C. *Entrepreneurship through social networks*. In: R. Smilor and D. Sexton (Eds), *The Art and Science of Entrepreneurship*. 1986. p. 3-23.
- ALEJANDRO, V. A. O.; NORMAN, A. G. *Manual Introdutório à Análise de Redes Sociais - Medidas de Centralidade*. 2005. Disponível em: <xa.yimg.com/kq/groups/24057900/.../Manualintrodutorio_ex_ucinet.pdf> Acesso em: 08 de julho de 2013.
- ALVAREZ, S.; BARNEY J. Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*. v. 1, n. (1-2), p. 11-26. 2007.
- AMATO, J. N. O papel da pequena empresa no processo de reestruturação industrial: a experiência Internacional. *RAE.*, 1990. v. 20, n. 4, p. 802-804. 1990.
- _____. *Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais*. Oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANAND, B.; GALETOVIC, A. Information, Non-excludability and Financial Market Structure. *Journal of Business*, v. 73, n. 3, p. 357-402, 2000.
- ANDERSON, A. R.; DODD, S. D.; JACK, S. L. Entrepreneurship as connecting: some implications for theorising and practice. *Management Decision*, v. 50, n. 5, p. 958-971. 2012.
- ANDRADE, M. M. *Introdução ao trabalho científico*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ANDRADE, R. O. B.; ALYRIO, R. D.; Macedo, M. A. S. *Princípios de Negociação: ferramentas e gestão*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDREW, S. A.; KENDRA, J. M. Regional Integration through Agreements: Does Multiplexity in Urban Service Deliveries Matter? *Anais. WOW 4*, Indiana University - Bloomington, Junho 2009. Disponível em: <http://www.indiana.edu/~wow4/papers/andrew_kendra_wow4.pdf> Acesso: em 22 de março de 2015.
- ANSOFF, I. *Corporate strategy*. McGraw Hill, New York, 1965.
- _____. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.

- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTONCIC, B. Organizational processes in intrapreneurship: a conceptual integration. *Journal of Enterprising Culture*, v. 9, n. 2, p. 221-235. 2001.
- ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/766dd08044802b92a75dafa8eb9e7039/RDC+216+alterada+CP+40.docx?MOD=AJPERES>> Acesso: em 14 de janeiro de 2016.
- ARAGÃO, L. A.; LOPES, C. S.; ALVES JUNIOR, M. D. Redes de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas: Os Benefícios Estratégicos em Uma Rede de Supermercados. EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais, Florianópolis (SC), Brasil. ANPAD, 6. *Anais*, p. 1-16, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2010/2010_ENEO392.pdf>. Acesso: em 15 de junho de 2014.
- ARAUJO, L. C. G. de. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total*. Reengenharia. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas. 2011.
- ARGOTE, L.; GREVE, H. R. A Behavioral Theory of the Firm—40 Years and Counting: Introduction and Impact. *Organization Science*, v. 18, n. 3, p. 337-349. 2007.
- ASBRAS. *Supermercados menores ganham mais espaço*. Disponível em: <[Asbras.com.br/noticias/supermercados-menores-ganham-mais-espaço](http://asbras.com.br/noticias/supermercados-menores-ganham-mais-espaço)> Acesso: em 22 de abril de 2015. 2013.
- ASSAF NETO, A. A dinâmica das decisões financeiras. *Cad. estud. [online]*, v. 16, p. 1-17. 1997.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). *40 anos de supermercados nos Brasil*. São Paulo, 1993. 186p.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). *AGAS abre turma de curso de gestão em supermercados exclusiva a micro e pequenos*. 2013. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/abras/a-abras/associacoes-estaduais/noticias/?materia=7594>> Acesso: em 17 de outubro de 2014.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). *12ª Avaliação de perdas no varejo Brasileiro: Supermercados*. 2012. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/pdf/Perdas_2012_Geral.pdf>. Acesso em: 14 de janeiro de 2016.
- ATKIN, R. H. *Mathematical Structure in Human Affairs*. New York, Crane, Rusak, 1974.
- AZEVEDO, C. E. F. et al. A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. *In: IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, 4., 2013, Brasília/DF, EnEPQ.
- BAGOZZI, R. P.; EDWARDS, J. R. A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*. v. 1, n. 1, p. 45-87. 1998.
- BAILEY, K. D. *Methods of social research*. New York: The Free Press, 1994.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMES: teorização e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição Especial, p. 203-227, 2004.

- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Cooperation business networks: management strategies in the new economy*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRO, M. V. Características estruturais e mecanismos de governança em redes de cooperação: apontamentos conceituais. In: VERSCHOORE, J. R. S. (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. 2004. Porto Alegre: FEE: 49-67.
- BARALDI, P. *Gerenciamento de riscos empresariais: a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BARBETTA, P. A.; REIS, M. M.; BORNIA, A. C. *Estatística para Cursos de Engenharia e Informática*. Santa Catarina: UFSC, 2004.
- BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v.10, n.3, p. 31-42, julho/setembro. 2003.
- BARDEN, J. Q.; Mitchell, W. Disentangling the influences of leaders' relational embeddedness on interorganizational exchange. *Academy of Management Journal*, v.50, n. 6, p. 1440–1461. 2007.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARRETO, A. F.; POZO, H. A flexibilidade organizacional como fator estratégico para a obtenção de vantagem competitiva: um estudo nas pequenas indústrias metalúrgicas da região de Osasco, São Paulo. *Gestão & Regionalidade*, v. 27, n. 80 (mai-ago), 2011.
- BARRETO, A. F.; PICCHIAI, D. Relação entre os níveis hierárquicos em uma unidade de negócio de uma metalúrgica brasileira e sua competitividade na percepção dos funcionários. *Revista Científica Hermes*, n. 9, p. 3-18, 2013.
- BARROSO, A. C. O.; GOMES E. B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. *Revista da Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 147-170. 1999.
- BARNARD, C. I. *The functions of the executive*. Boston, Harvard University Press, 1938.
- BARNES, J. A. *Social networks*. Addison-Wesley Module in Anthropology, 1972. v. 26, p. 1-29.
- BARNEY, J.B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231–1241. 1986.
- _____. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120. 1991.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Washington, v. 51, n. 6, p. 1173-1182. 1986.
- BARON, J. Can we use human judgments to determine the discount rate? *Risk Analysis*, v. 20, n. 8, p. 61-68. 2000.
- BARON, R. A., ENSLEY, M. D. Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs. *Management Science*. v. 52, n. 9, p. 1331–1344. 2006.
- BASS, B. M. *Organizational Decision Making*. Illinois: Homewood, 1983.

- BASTOS, M. A. R. O processo de socialização dos enfermeiros em um Centro de Tratamento Intensivo. *Rev Esc Enferm USP*, v. 35, n. 3, p. 291-9. 2001.
- BATALHA, M. O. *A pequena e média indústria em Santa Catarina*. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1990.
- BAUM, J. A. C.; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. S. Don't go it alone: Alliance network composition and startups performance in Canadian biotechnology". *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 267–294. 2000.
- BAUM, A. C. & SINGH, J. V. *Evolutionary dynamics of organizations*. Oxford: Oxford Univ. Press, 1994.
- BAUM, J. R.; WALLY, S. Strategic Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 11, p. 1107-1124. 2003.
- BAVELAS, A. *A mathematical model for group structures*. *Applied Anthropology*, v. 7, n. 3, p. 16-30. 1948.
- _____. Communication patterns in task-oriented groups. *Journal of Acoustical Sociology of America*, v. 22, n. 6, p. 725-730. 1950.
- BAXTER P.; JACK, S. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, v. 13, n. 4, December: p. 544-559. 2008.
- BEAUCHAMP, M.A. An improved index of centrality. *Behavioral Science*, v. 10, n. 2, p. 161- 163. 1965.
- BERG-SCHLOSSER, D; DE MEUR. Comparative Research Design, case and variable selection. In B. Rihoux & C. C. Ragin (Eds.). *Configurational Comparative Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2009. p. 1-18.
- BERTASSO, B.F. *O consumo alimentar em regiões metropolitanas brasileiras: análise da pesquisa de orçamentos familiares/IBGE 1995/96*. 2000. 109 p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2000.
- BERELSON, B. *Content analysis in communication research*. Glence: Free Press, 1952.
- BERNSTEIN, P. L. *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*. New York, John Wiley and Sons, 1996. p. 383.
- BESANKO, D.; BRAEUTIGAM, R. R. *Microeconomics*, 2nd ed., Wiley, 2005.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. *Economia da Estratégia*, 5ª ed, Bookman, 2010.
- BHAGAVATULA, S.; ELFRING, T. *The Structure of Content in Multiplex Ties: Exploring the Advantages for Entrepreneurs in Rural India* (December 28, 2010). IIM Bangalore Research, 2010. p. 319. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2122450>.
- BHOWMICK, S. *Effectuation and the dialectic of control*. *Small Enterprise Research*, v. 18, n. 1, p. 51–62. 2011.
- BIONG, H.; ULVNES, A. M. If the Supplier's Human Capital Walks Away, Where Would the Customer Go? *Journal of Business-to-Business Marketing*, v. 18, n. 3, p. 223–252. 2011.
- BILHIM, J. *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, Lisboa: ISCSP, 1996.

- BIRKINSHAW, J. Approaching heterarchy: a review of the literature on multinational strategy and structure. *Advances in International Comparative Management*, v. 9, p. 111-144. 1994.
- BLAU, P.; SCHOENHERR, R. *The structure of organizations*. New York, Basic Books, 1971.
- BLECHER, N. A invasão das marcas talibãs. *Revista Exame*, São Paulo, ano XXXVII, edição 757, 2003.
- BLIEMEL, M.; MAINE, E. Network embeddedness as a predictor of performance for New Technology-Based Firms. *Int. J. Technoentrepreneurship*, v. 1, n. 3. p. 313-341. 2008.
- BLIEMEL, M.; MCCARTHY, I., MAINE, E. *A Typology of Entrepreneurial Network Configurations: Integration of Network Structures and Flows*. AGSE 2010.
- BLIEMEL, M.; MCCARTHY, I.; MAINE, E. An Integrated Approach to Studying Multiplexity in Entrepreneurial Networks. *Australian School of Business Research Paper No. 2014 MGMT 05*. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2497212> Acesso em: 14 de agosto de 2014.
- BLYTH, C. R. On Simpson's paradox and the sure-thing principle. *J Am Stat Assoc*, v. 67, n. 338, p. 364-66. 1972.
- BNDES. *Comércio varejista supermercados*. 1996. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/supmerca.pdf> Acesso: em 03 de junho de 2015.
- BONACICH, P. Factoring and weighting approaches to status scores and clique identification. *Journal of Mathematical Sociology*. Taylor & Francis Group, v. 2, n. 1, p. 113-120. 1972.
- BONACICH, P. Power and Centrality: A Family of Measures. *American Journal of Sociology*, v. 92, n. 5, p. 1170-1182. 1987.
- BOOLE, G. *The mathematical analysis of logic*. New York: Philosophical Library. Cambridge: Macmillan, Barclay, & Macmillan; London: George Bell, First published in 1847, 82 p. 1948.
- BORGATTI, S. P. *Strength of weak ties, structural holes, closure and small worlds*. 2010. Disponível em: <<http://www.analytictech.com/mgt780/slides/swt.pdf>> acesso em: 28 de Agosto de 2012.
- BORGATTI, S. P.; HALGIN, D. S. *Network Theorizing*. 2010. Disponível em <<http://steveborgatti.com/papers/nettheorizing.pdf>> acesso em 10 de Agosto de 2013.
- BORGATTI, S. P.; CROOS, R. A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, v. 49, n. 4, p. 432-445. 2003.
- BORGATTI, S.; FOSTER, P. C. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, v. 29, n. 6, p. 991-1013. 2003.
- BORGES, M. L.; GROSS, A. Como saber o que preciso melhorar? Avaliação de desempenho e desenvolvimento humano em uma pequena empresa. *Espacios*, v. 34, n. 6. 2013.
- BOWDITCH, J. L. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRAGA, M. L.; PIMENTA, M. C.; VIEIRA, J. G. V. Gestão de armazenagem em um supermercado de pequeno porte. *Revista P&D em Engenharia de Produção*, v. 08, p. 57-77. 2008.

- BRASS, D. J. Power in Organizations. A Social Network Perspective. In: G. MOORE & J. A. WHITE (EDS.), *Research in politics and society*. GREENWICH, CT: JAI, 1992, p. 295-323.
- BRASS, D. J.; BURKHARDT, M. E. *Centrality and power in organizations*. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Cambridge: Harvard School Press, 1992. p. 191-215.
- BRITO, D. Qual o formato correto de sua loja? *SuperHiper*, v. 24, n. 77, p. 74-77. 1998.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. *Estratégia competitiva no Limiar do caos: uma visão dinâmica para transformações corporativas*. São Paulo: Cultrix, 2004.
- BRUDERL, J.; P. PREISENDORFER. Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics*, v. 19, p. 213-225. 1998.
- BRUNS, JR. W. J.; WATERHOUSE, J. H. Budgetary control and organization structure. *Journal of Accounting Research*. Autumn, v. 13, n. 2, p. 177-203. 1975.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- BUCHANAN, J. M. V.; VANBERG, J. The market as a creative process. *Economics and Philosophy*, v. 7, p. 167-186. 1991.
- BULGACOV, S.; CUNHA, S. K.; BULGACOV, Y.; Cunha, J. C. Internacionalização de Empresas Participantes de Clusters: Condicionantes e práticas relacionais. *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*, v. 23, n. 7, p. 202-232. 2012.
- BURKHARDT, M. E.; BRASS, D. J. Changing patterns or patterns of change: The effects of a change in technology on social network structure and power. (Technology, Organizations, and Innovation). *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 104-124. 1990.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. *The Management of Innovation*. London: Tavistock, 1961.
- BURT, R. S. *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- BUTTS, C. T. The complexity of social networks: Theoretical and empirical findings. *Social Networks*, v. 23, n. 1, p. 31-72. 2001.
- BUSENITZ, L.W.; BARNEY, J.B. Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, v. 12, n. 1, p. 9-30. 1997.
- BUSINESSWEEK. 3M's *Seven Pillars of Innovation*. 2006. Disponível em: <<http://www.businessweek.com/stories/2006-05-09/3ms-seven-pillars-of-innovation>> Acesso em: 28 de junho de 2013.
- CABLE, D. M.; SHANE, S. A prisoner's dilemma approach to entrepreneur-venture capitalist relationships. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 1, p. 142-176. 1997.
- CAGLIO, A. *Networks and information technology: Competing through extranets*. In: III CEMS – Community of European Management Schools. 1998. Louvain-la-Neuve.
- CÂMARA, A. A. Estudo de caso: O papel da cultura organizacional na integração e socialização dos membros da organização. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v. 6, n. 4, p. 80-97. 2012.

CAMPS, T. J.; LUNA-AROCAS, R. Prácticas de alto rendimiento: un contexto estratégico estructural *Cuadernos de economía y dirección de la empresa (CEDE)*. Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), v. 35, 113-137. 2008.

_____. High involvement work practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 20, n. 5, May, p. 1056–1077. 2009.

CAMPOS, C, J, G. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília (DF), set/out; v. 57, n. 5, p. 611-4. 2004.

CAMPOS, V. A necessária reciclagem dos conceitos. *Revista Super Varejo*. São Paulo: Associação Paulista de Supermercados, v. 37. p. 33-36. 2004.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTRO, J. S. R.; FLEITH, D. S. Criatividade escolar: relação entre tempo de experiência docente e tipo de escola. *Psicologia Escolar e Educacional*, v. 12, n. 1, p. 101-118. 2008.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. In: *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v. 1.

_____. *Communication Power*. Oxford, New York: Oxford University Press. 2009. p. 571.

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção. *Definição de pequena e média empresa no setor da construção brasileira*, 2003. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/files/textos/011.pdf>> Acesso em: 23 de Jan. 2014.

CHANDLER. A. D. Jr. *Strategy and structure*. Cambridge, MIT press, 1962.

CHANDLER, G. N. DETIENNE, D. R.; MCKELVIE, A.; MUMFORD, T. V. Causation and effectuation processes: a validation study. *Journal of Business Venturing*, v. 26, n. 3, p. 375–390. 2011.

CHARNESS, N. Search in chess: Age and skill differences. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, v.7, n.2. p. 467-476. 1981.

CHELL, E.; PITTAWAY, L. A study of entrepreneurship in the restaurant and café industry: exploratory work using the critical incident technique as methodology. *Hospitality Management*, v. 17, n.1, p. 23-32. 1998.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice?. *Sociology*, v. 6, n. 1, p. 1-22. 1972.

CHILD, J.; MCGRATH, R. G. Organizations unfettered: organizational form in information-intensive economy. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 6, p. 1135-1148. 2001.

CHIN, W. W.; NEWSTED, P. R. Structural equation modelling analysis with small samples using partial least squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1999.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Economica*, New Series, v. 4, n. 16. p. 386-405. 1937.

- COHEN, A. M.; BENNIS, W. G.; WOLKON, G. H. The effects of changes in communication networks on the behaviors of problem-solving groups. *Sociometry*, v. 25, n. 2, p. 177-196. 1962.
- COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 1972. v. 17, p. 1-25. Reprint in *Managerial Decision-Making - History of Management Thought Series*, Edited by D. J. Hickson, 1995, p. 117-142.
- COLEMAN, J. S. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1990.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*, 3rd edition, New York, Palgrave Macmillan, 2009.
- CONNOR, J. M.; SCHIEK, W.A. *Food processing: an industrial power house in transition*. New York: John Wiley & Sons, 1997.
- CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. (Coordenadores). *Análise multivariada: para cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas, 2007.
- CORRÊA, G. N. (1999) *Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais*. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos – USP, São Carlos.
- CORSTEN, D. S.; GRUEN, T. W. Desperately seeking shelf availability: an examination of the extent, the causes, and the efforts to address retail out-of-stocks. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 31, n. 12, p. 605-615. 2003.
- COSTA F. J.; RAMOS, R.R.; MAZZA, I.; PLUTARCO, F. F. Uma análise do interesse de estudantes de administração pela área de marketing. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 14, n. 3, p. 54 – 71. 2009.
- COX, M.; MELO, P. T. N. B.; RÉGIS, H. P. Posições centrais em uma rede social: A Estrutura da Rede de Ongs. de Pernambuco Associadas à Abong. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, v. 6, n. 6, p. 69-96. 2009.
- CRAINER, S. *As 75 melhores decisões administrativas de todos os tempos... e 21 das piores*. São Paulo: Manole, 2002.
- CREPALDI, S. A. *Auditoria Contábil: Teoria e Prática*; 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CRESWELL, J. W. *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (5th ed.). Boston, MA: Pearson, 2015.
- CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2011.
- CRESWELL, J. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CROSS, R.; THOMAS, R. J. *Redes Sociais: Como empresários e executivos de vanguarda as utilizam para a obtenção de resultados*. São Paulo: Editora Gente, 2009.
- CSASZAR, F. A. Organizational Structure as a determinant of Performance: evidence from mutual funds. *Strategic Management Journal*, v. 33, n. 6, p. 611–632. 2012.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963.

DACORSO, A. L. R. *Tomada de decisão e risco: a administração da inovação em pequenas indústrias químicas*. 2000. 236 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEA/USP, São Paulo, 2000.

DAFT, R. *Organization Theory and design*. New York: West, 1983.

DALE, E. *Centralization Versus Decentralization*. *Advanced Management*, June 1956, p. 11-16.

DANTAS, E.; BELL, M. The co-evolution of firm-centered knowledge networks and capabilities in late industrializing countries: The case of Petrobras in the offshore oil innovation system in Brazil. *World Development*, v. 39, n. 9, p. 1570–1591. 2011.

DASGUPTA, M. Role of middle managers in strategic decisions – a triad perspective. *International journal of management and enterprise development*, v. 10, n. 3, p. 253-266. 2015.

DAS, T.; TENG, B. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy Management Review*, v. 23, n. 3, p. 491–512. 1998.

DAVIDSON, P. Is probability theory relevant for uncertainty? A post Keynesian perspective. *The Journal of Economic Perspectives*, v. 5, n.1, p. 129-143. 1991.

DENZIN, N. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. (2a ed). New York: Mc Graw-Hill, 1978.

DER MERWE, V. R. *Structural Holes and Online Social Networks*. September 21/2007. Disponível em: <<http://ezinearticles.com/?Structural-Holes-And-Online-Social-Networks&id=744899>> Acesso em: 12 de março 2010.

DETIENNE, D.; CHANDLER, G. The role of gender in opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 31, n. 3, p. 365-386. 2007.

DEW, N.; READ, S.; SARASVATHY, S. D.; WILTBANK, R.; Outlines of a behavioral theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 66, n.1. p. 37–59. 2008.

DEW, N.; SARASVATHY, S. D; VENKATARAMAN, S. The economic implications of exaptation. *Journal of Evolutionary Economy*, v. 14, n.1. p. 69–84. 2004.

DEW, N.; SARASVATHY, S. D. New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economy*, v. 15, n. 5, p. 533–565. 2005.

DEW, N.; SARASVATHY, S. D. Innovations, Stakeholders & Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, v. 74, n. 3, p. 267–283. 2007.

DICIONÁRIO C. *The collins english dictionary*. 2015. Disponível em: <http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/precommitment#examples_box> Acesso em: 07 de novembro de 2015.

DIEESE. *O Ranking dos Supermercados: Internacionalização e Concentração*. São Paulo, 16 de setembro de 2003. Disponível em: <<http://www.comerciarior.org.br/dieese/pesquisas/supermercados-16-09-03.pdf>> Acesso em: 14 de janeiro de 2016.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160. 1983.

- DOGO, L. A. et al. Ocorrência de Produtos Fora da Validade em Gôndolas de Hipermercados da Grande São Paulo – Sp. *Saúde em Foco*, v. 7, n. 9, p. 35-40. 2013.
- DONATO, J. V. *Empreendedorismo e Estratégia: estudo de múltiplos casos de criação de empresas no setor de refrigerantes no Ceará*. 2011. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.
- DORNELAS, J. *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DORNELAS, M. A. et al. Desarrollo regional y análisis de redes sociales: Arreglo productivo local de creación de caprino y ovino en Pernambuco-Brasil. *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*. 24. 1, p. 176-192. 2013.
- DOS SANTOS, A. L., KREIN, J. D., CALIXTRE, A. B. (Coordenadores). *Micro e Pequenas Empresas Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento*. IPEA, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf> Acesso em: 17 de abril de 2015.
- DOWDING, K. *Model or metaphor? A critical review of the policy network approach*. *Political Studies*, v. 43, n.1. p. 136-158. 1995.
- DOZ, Yives. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*. Special issue, v. 17, n.1. p. 55-83. 1996.
- DRUCKER, P. *Introdução à administração*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679. 1998.
- EASLEY, D.; KLEINBERG, J. *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning About a Highly Connected World*. Cambridge University Press, 2010.
- EBERS, M.; GRANDORI, A. *The form, costs and development dynamics of inter-organizational networking*. In M. Ebers (Ed.). *The formation of inter-organizational networks*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- EDWARDS, W. The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, v. 51, n. 4. 360-p. 417.1954.
- EISENHARDT, K.; ZBACKARI, M. J. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, v. 13, special issue (winter), p. 17-37. 1992.
- ELSTER, J. *Ulysses unbound*. Cambridge University Press, 2000.
- EMIRBAYER, M.; GOODWIN, J. Network analysis, culture and the problem of agency. *The American Journal of Sociology*, v. 99, n. 6, p. 1411-1454. 1994.
- ETZIONI, A. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1964.
- FAIA, V. S.; ROSA, M. A. G.; MACHADO, H. P. V. Alerta Empreendedor e as abordagens causation e effectuation sobre empreendedorismo. *Rev. adm. Contemp*, v. 18, n. 2, p. 196-216. 2014.
- FAPESP. *Código de boas práticas científicas*. 2012. Disponível em: <www.fapesp.br> Acesso em: 22 de julho de 2013.

- FAVARETTO, F. *Impacto dos Parâmetros de Controle de Estoques na Falta de Produtos em Prateleiras (Stockout)*. IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. 2012. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/36/2012_36_4513.pdf> Acesso em: 04 de janeiro de 2016.
- FENSTERSEILER, J. et al. O papel das Redes de Cooperação na política tecnológica pequenas e médias empresas. *Anais*. 21º. Encontro da ANPAD. Rio das Pedras, Rio de Janeiro, 1995.
- FEOFILOFF, P., KOHAYAKAWA, Y., WAKABAYASHI, Y. 2011. *Uma Introdução Sucinta à Teoria dos Grafos*. Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~pf/teoriadosgrafos/>> Acesso em: 21 de março de 2014.
- FERRAZ, T. M. Gestão esportiva: competências e qualificações do profissional de Educação Física. EFDeportes.com, *Revista Digital*. Buenos Aires, Año 15, n. 147, Agosto de 2010. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd147/gestao-esportiva-competencias-e-qualificacoes.htm>> Acesso em: 27 de set, 2014.
- FERREIRA, A. A.; DIVINO, C. A. G.; CORREA, S. A. M. Formação de Redes e Alianças Estratégicas. *Anais*. 5ème colloque de l'IFBAE – Grenoble. 2009. Disponível em: <<http://www.ifbae.com.br/congresso5/pdf/b0106.pdf>> Acesso em: 21 de dezembro de 2014.
- FERREIRA, A. P. A residência hospitalar como modalidade de especialização em psicologia clínica. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 21, n. 2, p. 2-9. 2001.
- FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES. Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil. *Economia Aplicada*, v. 13, n. 2, p. 333. 2009.
- FISHER, G. Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*. v. 36, n. 5, p. 1019-1051. 2012.
- FISCHER. C. S. *To Dwell among friends*. Personal networks in town and city. Chicago and London: the University of Chicago press, 1982.
- FLAMHOLTZ, E. *Managing the Transition from a Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, San Francisco, Jossey-Bass Inc. 1986. p. 231.
- FLAMHOLTZ, E G.; DAS, T. K.; TSUI, A. S. Toward an Integrative Framework of Organizational Control. *Accounting, Organizations & Society*, v. 10, n. 1, p. 35-50. 1985.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais*. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas. 2001. p.189-211.
- FLICK, U. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLORIANI, D. *O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira*. Tese (Doutorado em Administração), Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2010.
- FORBORD, M., KVAM, G. T. Investigating ‘Thin’ and ‘Thick’ Interaction Related to Development of a Rural Resource. Competitive paper. *Anais*. 18th Annual IMP Conference Dijon, France September 5th – 7th 2002. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/238725878_Investigating_'Thin'_and_'Thick'_Interaction_Related_to_Development_of_a_Rural_Resource.> Acesso em: 03 de setembro de 2014.

- FREEMAN, L. C. Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification. *Social Networks*, v. 1, p. 215 – 239. 1978/79.
- FREEMAN, E. R. *Strategic management – A Stakeholder approach*. London: Pitman Publishing, 1984.
- FREITAG, B. B.; GIRARDI, B. *Consultoria Interna de RH em uma Empresa de Pequeno Porte. Anais*. 33°. Encontro da ANPAD em São Paulo, São Paulo, 2009.
- FRIEDKIN, NOAH. A Test of the Structural Features of Granovetter's 'Strength of Weak Ties' Theory. *Social Networks*, v. 2, p. 411-422. 1980.
- FRIEDKIN, N. E. Theoretical Foundations for Centrality Measures. *AJS*, v. 96, n. 6, p. 1478 – 1504. 1991.
- FRIEDKIN, N.; JOHNSEN, E. C. Social Influence Networks and Opinion Change. *Advances in Group Processes*, v. 16: p. 1-29. 1999.
- FUJITA, M.; KRUGMAN P.; VENABLES A. J. *The spatial economy: cities, regions and international trade*. Cambridge: The MIT, 1999. 367p.
- FUJITA, M.; THISSE J. F. *The formation of economic agglomerations: old problems and new perspectives* In: HURIOT, J.-M., THISSE, J.-F. (Eds.) *Economics of cities: theoretical perspectives*. Cambridge: Cambridge University, 2000. p. 3-73.
- FUKUYAMA, F. *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. NY: Free Press, 1995.
- GABRIELSSON, J.; POLITIS, D. Career motives and entrepreneurial decision-making: examining preferences for causal and effectual logics in the early stage of new ventures. *Small Business Economics*, v.36, n. 3, p. 281-298. 2011.
- GARUD, R., JAIN, S., & PHELPS, C. “Organizational linkages and product transience: New strategic imperatives in network fields.” In J. Baum (Ed.), *Advances in Strategic Management* (pp. 205-237). Greenwich, CT: JAI Press. 1998.
- GALASKIEWICZ, J. *Exchange Networks and Community Politics*. Beverly Hills: Sage, 1979.
- GARCIA, L. M. B. *Coesão relacional e mecanismos formais e informais de coordenação em redes de supermercados de pequeno porte no estado de São Paulo*. 2011. 292 p. Tese (doutorado) – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2011.
- GEBAUER J and KLINE D. Password security risk versus effort: An exploratory study on user-perceived risk and the Intention to use online applications. *J. Info. Sys. Appl. Res. (JISAR)* online, v, 4, n. 2, p. 52-62, 2011. Disponível em: <http://www.scriptwarp.com/warppls/pubs/Gebauer_etal_2011_JISAR_PswdSecurity.pdf> Acesso em: 22 de junho de 2015.
- GENNARI, A. M. 2002. Globalização, Neoliberalismo e Abertura Econômica no Brasil nos Anos 90. *Pesquisa & Debate*, SP, v. 13, n. 1, p. 30-45. 2002.
- GERINGER, M., Hebert, L. Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, v. 20, n. 2. p. 235-254. 1989.
- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, v. 76, n. 1, p. 37-74. 2002.
- GIACOMETTI, R. A. et al. Aplicação do earned value em projetos complexos – um estudo de caso na EMBRAER. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 14, n. 3, p. 595-607. 2007.

- GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. São Paulo: Atlas, 1988.
- GIGLIO, E.; CARVALHO, M. As transformações das redes de negócios de turismo na perspectiva da teoria social: o caso da Vila de Paranapiacaba-SP. *Revista Turismo em Análise*, v. 24, n. 2, p. 248-277. 2013.
- GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIMENO, J.; FOLTA, T. B.; COOPER, A. C.; WOO, C. Y. Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 4, p. 750-783. 1997.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (Organizadores). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 4, p. 115-146.
- GOEL, S.; KARRI, R. Entrepreneurs, effectual logic, and over-trust. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.30, n. 4, p. 477-493. 2006.
- GOMIDES, R. C. Hierarquia e empowerment: um estudo preliminar. *Cadernos Ebape.Br*, v. 4, n. 3, p. 1-6. 2006.
- GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. *RAE*, v. 37, n. 3, p. 10-19. 1997.
- _____. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE*, v. 40, n. 1, p. 6-19. 1997.
- GRAHAM, C. F.; NAZEM, S. M. "From electronic data interchange to efficient consumer response: new directions for the food industry. *Journal of Food Products Marketing*. v. 3, n. 2, p. 39-47. 1996.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214. 1995.
- GRANOVETTER, M. S. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360-1380. 1973.
- _____. Economic action and social structure: the problem of embeddedness?, *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510. 1985.
- GRANOVETTER, M. ET AL. *Social networks in Silicon Valley*. Stanford: Stanford University, 2000. (Preprint).
- GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. A knowledge accessing theory of strategic alliances. *J Manage Stud*, v. 41, n.1, p. 61-84. 2004.
- GRANT, M. *Contemporary strategic analysis*, Blackwell, Oxford, 2013.
- GREENHUT, M.; NORMAN, G.; HUNG, C. *The economics of imperfect competition*. An spatial approach. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
- GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*: July-August: p.37-46. 1972.
- GREVE, A. Networks and entrepreneurship - an analysis of social relations, occupational background, and use of contacts during the establishment process. *Scand. J. Mgmt*, v. 11, n. 1, p. 1-24. 1995.

- GROEN, A. J., WAKKEE, I. A. M., & De WEERD-NEDERHOF, P. C. Managing Tensions in a High-tech Start-up: An Innovation Journey in Social System Perspective. *International Small Business Journal*, v. 26, n. 1, p. 65-86. 2008.
- GULATI, R. *Does familiarity breed trust?* The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 85-112. 1995.
- GUIMARÃES, L. O., OLIVEIRA, D. C., PEREIRA, C. C. P., REZENDE, S. F. L. Olhe Bem as Montanhas: a Expansão Geográfica do Comércio de Móveis na Encruzilhada. *RAC*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 349-359, Mar./Abr. 2011.
- GURGEL, M. C. B. A. Configurações estratégicas de empresas brasileiras de alto desempenho: análise qualitativa comparativa das imperfeições de mercado por elas exploradas. 2011. 156 p. Tese. (Doutorado em Administração de Empresas), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.
- HAGE, J. *An axiomatic theory of organizations*. *Admin. Sci. Q*, p. 8-289. 1965.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. BLACK, W. C. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALL, R. H. *Organization: structures, processes and outcomes*. 8. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HAMMOND, K. Upon reflection. *Thinking and Reasoning*, 1996. 2/3, p. 109-140.
- HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. *Introduction to social network methods*. Riverside, CA: University of California, Riverside, 2005. (published in digital form at <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>).
- HANSEN, N. *Factories in Danish Fields: How High-Wage, Flexible Production has Succeeded in Peripheral Jutland*. *International Regional Science Review*, v. 14, n. 2, p. 109-32. 1991.
- HANSEN, M. T. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge cross organization subunits, *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 1, p. 82-111. 1999.
- HARARY, F.; NORMAN, R.; CARTWRIGHT, D. *Structural models: an introduction to the theory of directed graphs*. New York: John Wiley & Son, 1965.
- HARGADON, A. B.; SUTTON, R. Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 4, p. 716- 749. 1997.
- HARMS, R., & HOLGER, S. Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of international entrepreneurship*, v. 10, n. 2, p. 95-116. 2012.
- HAYEK, F. The use of knowledge in society. *Am. Econ. Rev*, v. 35, n. 4, p. 519-530. 1945.
- HAYNES, S. N.; RICHARD; D. C. S.; KUBANY, E. S. Content validity in psychological assessment: a functional approach to concepts and methods. *Psychological Assessment*, v. 7, n. 3, p. 238-247. 1995.
- HENSELER, J.; SARSTEDT, M. Goodness-of-Fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling. *Computational Statistics*, v. 28, n. 2, p. 565-580. 2013.
- HILL, S. A.; BIRKINSHAW, J. Strategy-organization configurations in corporate venture units: Impact on performance and survival. *Journal of Business Venturing*, v. 23, n. 4, p. 423-444. 2008.

- HILLMAN, A.; KEIM, G. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 2, p. 125-139. 2001.
- HILLS, G.; LAFORGE, R. W. *Marketing and entrepreneurship*. Chicago: University of Illinois, 1996.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. *Entrepreneurship* (5nd ed.). Boston: Irwin/McGraw Hill. 2002.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica: competitividade e Globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- HJORTH, D. Creating space for play/invention – concepts of space and organizational entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 16, n. 5, p. 413-432 2004.
- HOANG, H., ANTONCIC, B. Network-based research in entrepreneurship a critical re-view. *Journal of Business Venturing*, v. 18, n. 2, p. 165–187. 2003.
- HODGKINSON, G. P.; STARBUCK, W. H. Organizational decision making: Mapping terrains on different planets. In *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making* 2008. P. 1-29.
- HOFFMANN, V. E., F.; MOLINA-MORALES, X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Business Networks: a Proposal for Typology Classification Applied in Industrial Ceramics Covering. *RAC*, 1 a. Especial Edition, v.11, n.1, p. 103-127. 2007.
- HOGARTH, R. M. *Educating intuition*. Chicago, IL: The University of Chicago Press, 2001.
- _____. *Deciding Analytically or Trusting your Intuition? The Advantages and Disadvantages of Analytic and Intuitive Thought*. UPF Economics and Business Working, n. 654, oct. 2002. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=394920> Acesso em: 22 de agosto de 2014.
- HOMANS, G. C. *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace and Company, 1950.
- HONIG, B.; DAVIDSSON, P. *The role of social and human capital among nascent entrepreneurs*. Academy of Management Proceedings: Academy of Management. (1): B1-B6. 2000.
- HUBBEL, C. H. An input output approach to clique identification. *Sociometry*, v. 28, n. 4, p. 377-399. 1965.
- HUMMON, N. P. Organizational structures and network processes. *Journal of Mathematical Sociology*, v. 15, n. 2, p. 149 – 161. 1990.
- HUTTE, H. Decision-taking in a Management Game. *Human Relations*, v. 18, n. 1, p. 5-20. 1965.
- ICONARU, C. The Moderating Role of Perceived Self-efficacy in the Context of Online Buying Adoption. BRAND. Broad Research in Accounting. *Negotiation, and Distribution*, v. 4, n. 1, p. 20. 2013.
- IGNATIADIS, I.; NANDHAKUMAR, J. The impact of enterprise systems on organizational control and drift: a human-machine agency perspective. *International Journal of Enterprise Information Systems*, v. 3, n. 3, p. 36-51. 2007.
- INKSON, J. H. K.; D. S. PUGH; D. J. HICKSON. Organization Context and Structure: An Abbreviated Replication. *Administrative Science Quarterly* September. v. 15, n. 3, p. 318 – 329. 1970.

- JARILLO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 31-41. 1998.
- JEN, C, T. The influence of conflict centrality and task interdependency on individual performance and job satisfaction. *International Journal of Conflict Management*, v. 24, n. 2, p. 126-147. 2013.
- JENSEN, M. C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 14, n. 3, p. 8-21. 2001.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360. 1976.
- JOHANNISSON, B., O.; ALEXANDERSON., K.; NOWICKI., K.; SENNESETH. "Beyond anarchy and organization – Entrepreneurs in contextual networks". *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 6, p. 3, p. 329-56. 1994.
- JUDD, C.M.; KENNY, A. Process analysis: estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, Beverly Hills, v.5, n.5, p. 602-619, Oct. 1981.
- KAHNEMAN, D.; LOVALLO, D. Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk and risk taking. *Management Science*, v. 39, n. 1, p. 17-31. 1993.
- KALE, P., SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 217-237. 2000.
- KATZ, L. A New Status Index Derived from Sociometric Index. *Psychometrika*, v. 18, n. 1, p. 39-43. 1953.
- KAUFMAN, D. A força dos "laços fracos" de Mark Granovetter no ambiente do ciberespaço. *Galaxia* (São Paulo, Online), n. 23, p. 207-218. 2012.
- KEEN, P. G. *The process edge*. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.
- KETKAR, S. et al. The impact of individualism on buyer–supplier relationship norms, trust and market performance: An analysis of data from Brazil and the U.S.A. *International Business Review*, v. 21, n. 5, p. 782–793. 2012.
- KICKUL, J.; GUNDRY, L. K. Prospecting for strategic advantage: the proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*. Milwaukee, 2002, v. 40, n. 2, p. 85-97. 2002.
- KIRZNER, I. Entrepreneurial Discovery and The Competitive Market Process: An Austrian Approach, *Journal of Economic Literature*, v. 35, n. 1, p. 60-85. 1997.
- _____. Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur, *Review of Austrian Economics*, *Kluwer Academic Publishers*, v. 11, n. 1, p. 5-17. 1999.
- KISAFALVI, V. *The entrepreneur's character, life issues and strategy making: a field study*. *Journal of Business Venturing*, v. 17, n. 5, p. 489-518. 2002.
- KLINE, R. B. *Principles and practices of structural equation modeling*. New York: Guilford, 1998.
- KLOSOWSKI, S. S.; REALI, K. M. *Planejamento de ensino como ferramenta básica do processo ensino-aprendizagem*. *Revista Eletrônica Lato Sensu, Paraná*, 2008. Disponível em: <http://www.horacio.pro.br/fmp/2012-1/planejamento/7-Ed5_CH-Plane.pdf>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2014.

- KNIGHT, F. *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton-Mifflin, 1921.
- KOCK, N. *WarpPLS 1.0 User Manual*. Laredo, TX: ScriptWarp Systems, 2010a.
- _____. *Using WarpPLS in e-collaboration studies: An overview of five main analysis steps*. *International Journal of e-Collaboration*, v. 6, n. 4. p. 1–11. 2010b.
- _____. *Using WarpPLS in e-collaboration studies: Descriptive statistics, settings, and key analysis results*. *International Journal of e-Collaboration*, v. 7, n. 2, p. 1–18. 2011.
- _____. *WarpPLS 4.0 User Manual*. Laredo, Texas: ScriptWarp Systems, 2013.
- _____. *A Note on How to Conduct a Factor-Based PLS-SEM Analysis*, *International Journal of e-Collaboration*, v. 11, n. 3, p. 1-9. 2015.
- KOTTER, J. P. *What effective general managers really do*. Cambridge: Harvard Business Review, 1982.
- KOTLER, P. *Marketing management*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, 1991.
- _____. *Administração De Marketing: Análise, Planejamento, Implementação E Controle*. 6ª ed. - São Paulo: Atlas, 2001
- KOETZ, C.M.; KOETZ, C.I.; MARCON, R. A influência do incentivo no comportamento oportunista de risco moral: uma análise experimental. *Gestão.Org*, v. 9, n. 3, p. 615 - 639. 2011.
- KOH, W. T. H. *The Optimal Design of Fallible Organizations: Invariance of Optimal Decision Criterion and Uniqueness of Hierarchy and Polyarchy Structures*. 2004. Research Collection School Of Economics. p. 207–220. Disponível em: <http://ink.library.smu.edu.sg/soe_research/791> acesso em 23 de maio de 2015.
- KOLLOCK, P. The emergence of exchange structures: an experimental study of uncertainty, commitment, and trust. *American Journal of Sociology*, v. 100, n. 2, p. 313-345. 1994.
- KRAAIJENBRINK, J. The Nature of the Entrepreneurial Process: Causation, Effectuation, and Pragmatism, in Aard Groen, Ray Oakey, Peter Van Der Sijde, Gary Cook (ed.) *New Technology-Based Firms in the New Millennium* (New Technology-Based Firms in the New Millennium, Volume 9) Emerald Group Publishing Limited, Chapter 13, 2012. p.187 – 199.
- KRACKHARDT, D. The strength of strong ties: the importance of philos in organizations. In N. NOHRIA.; R. G. ECCLES (Eds.), *Networks and organizations*. Boston: Harvard University Press. 1992. p. 216-239.
- KRACKHARDT, D.; PORTER, L. W. When Friends Leave: A Structural Analysis of the Relationship between Turnover and Stayers' Attitudes. *Administrative Science Quarterly*, New York, v. 30, n. 2, (June), p. 242-261, 1985.
- KRACKHARDT, D.; BRASS, D. J. *Intraorganizational Networks: the micro side*. In: WASSERMAN, S.; GALASKIEWICZ, J. *Advances in Social Network Analysis*. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 207-229.
- KRIPPENDORF, K. *Content Analysis, An Introduction to its Methodology*, Sage Publications, London, 2004.
- KUCKERTZ, A. *What's Hot in Entrepreneurship Research 2013?* 2013. Disponível em: <https://entrepreneurship.uni-hohenheim.de/uploads/media/What_s_hot_in_Entrepreneurship_Research_2013.pdf> Acesso em: 18 de novembro de 2013.

- KUHN, T. S. *The structure of scientific revolutions* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press, 1996.
- KUPPER, D., BURKHART, T. Effectuation in the context of R&D projects: characteristics and impact on project performance. *Academy of Management Proceedings*, v. 1, (august), p.1-6, 2009.
- KUSCH BREY, N., CAMILO, S. P. O., MARCON, R., BANDEIRA-DE-MELO, R. Conexões políticas em estruturas de propriedade: o governo como acionista em uma análise descritiva. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, v. 15, n. 1, p. 98-124. São Paulo. 2014.
- LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração e Empresas – RAE*, São Paulo: FGV, v. 48, n. 1, p. 25-35. 2008.
- LADEIRA, D, L. *Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: um estudo de caso*. Belo Horizonte, 2009. 105 p. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Ciências Empresariais – FACE da Universidade FUMEC. 2009.
- LAKATOS, E. M. *Sociologia da Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- LANDSTROM, H., BENNER, M. *Entrepreneurship research: a history of scholarly migration*. In Landstrom, H. e Lohrke, F. *Historical Foundations of Entrepreneurship*. Edgard Elgar, Northhampton, 2010.
- LANGE, J. E. et al. Pre-start-up Formal Business Plans and Post-start-up Performance: A Study of 116 New Ventures. *Venture Capital*, v. 9, n. 4, p. 237 – 256. 2007.
- LANGLOIS, R. N. *Transaction Cost Economics in Real Time*. *Ind. Corp. Change*, v. 1, n. 1, p. 99-127. 1992.
- LARSON, A.; STARR, J. A. A network model of organization formation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v, 17, n. 2, p. 5-15. 1993.
- LARSON, A. Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing*, New York, v. 6, n. 3, p. 173-88. 1991.
- LAVIE, D. Alliance portfolios and firm performance: a study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 12, p. 1187–1212. 2007.
- LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. *Organization and Environment*. Boston: Harvard University Press, 1967.
- LAZZARINI, S. G.; ZENGER, D. T. R. *The Strength of Churning Ties: A Dynamic Theory of Interorganizational Relationships*. Presented at the PENSA Seminar on “Food Chains and Network Coordination: Collective Institutional Arrangements”, University of São Paulo, November 12, 2002.
- LEAVITT, H.J. *Some effects of certain communication patterns on group performance*. PhD. Thesis. M.I.T., Cambridge, 1949. Publicado no *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 46, p. 38-50, Jan. 1951.
- LECHNER, C., DOWLING, M., & WELPE, I. Firm networks and firm development: the role of the relational mix. *Journal of Business Venturing*, v. 14, n. 1, p. 514-540. 2006.
- LEE, H. L., PADMANABHAN, V., & WHANG, S. The bullwhip effect in supply chains. *Sloan Management Review*, p. 93-102. 1997. Disponível em: <

<http://sloanreview.mit.edu/article/the-bullwhip-effect-in-supply-chains/> Acesso em: 14 de fevereiro de 2014.

LEHRER, J. *How we decide*. New York: HMH, 2009.

LEMOS, A. Q.; PINTO, F. R. *Fatores Determinantes de Posturas Gerenciais Estratégicas: Utilização de um Modelo Para Análise em Pequenas e Médias Empresas*. In: XXXIV Encontro da ANPAD – ENANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 2010.

LERNER, J. Angel financing and public policy: An overview. *Journal of Banking and Finance*, v. 22, n. 6-8, p. 773-783. 1998.

LEVIN, D. Z. & Cross, R. The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, v, 50, n. 11, p. 1477-1490. 2004.

LEWICKI R, BUNKER B. *Developing and maintaining trust in work relationships*. In: Kramer R, Tyler T, editors. *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Newbury Park, CA: Sage; 1996. p. 114–39.

LIMA, A. N., IMONIANA, J. O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micros, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v. 2, n. 3, p. 28-48. 2008.

LIMA FILHO. D. A., MAIA, F. S., SPROESSER, R. L., Moraes, F., Moraes, R. Redes de Cooperação no Varejo Alimentar de Vizinhança: Percepções dos Associados. *Gestão & Produção*, v. 13, n. 2, p. 311-324. 2006.

LOMBARDI, M. F. S., BRITO, E. P. Z. Incerteza Subjetiva no Processo de Decisão Estratégica: uma Proposta de Mensuração. *RAC*, v. 14, n. 6. p. 990-1010. 2010.

LOMI, A., PATTISON, P. E. Manufacturing relations: an empirical study of the organization of production across multiple networks. *Organization science*, v. 17, n. 3. p. 313-332. 2006.

LONGENECKER, J. G. et al. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LONGENECKER, J. G. MOORE, C. W., PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LORENZONI, R., Vieira, E, T, V. O Controle Interno e a Auditoria como Ferramenta de desenvolvimento nas Micro e Pequenas Empresas. *Revista Gestão e Desenvolvimento em Contexto- Gedecon*, v. 1, n. 1, p. 118-132. 2013.

LUDVIG, E A., MADAN, C. R. SPETCH, M. L. Extreme Outcomes Sway Risky Decisions from Experience. *Journal of Behavioral Decision Making*, v. 27, n. 2, p. 46-156. 2014.

LUKIANOCENKO, M. Redes de negócios: fortalecimento contínuo. *SuperHiper*, São Paulo, São Paulo, ano 30, n. 346, p. 14-26, set., 2004.

MACIEL, C.O., TAFFAREL, M., CAMARGO, C. Embeddedness estrutural e espacial em redes estratégicas: efeitos atitudinais no nível das díades. *Ram, Rev. Adm. Mackenzie*, v. 15, n. 3, edição especial, p. 166-190. 2014.

MACÊDO, K.B. Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira. *RAE-Eletronica*, v. 1, n. 1 (jan-jun), p. 1-12. 2002.

MACKINNON, D.P.; KRULL, J.L.; LOCKWOOD C.M. Equivalence of the Mediation, Confounding, and Suppression Effect. *Prevention Science*, v. 1, n. 4, p. 173–81. 2000.

- MADI, M. A. C; GONÇALVES, J. R. B. Produtividade, financiamento e trabalho: aspectos da dinâmica das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil. In: SANTOS et al. *Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Ipea, 2012. 232 p. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2014.
- MADHOK, A.; TALLMAN, S. B. Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, v. 9, n. 3, p. 326-339. 1998.
- MAINE, E.; SOH, P-H., The role of entrepreneurial decision-making in opportunity creation and recognition. *Technovation*, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2014.02.007i>> Acesso em: 16 de setembro de 2014.
- MACKENZIE, K. D. Structural centrality in communications networks. *Psychometrika*, v. 31, n. 1, p. 17-25. 1966.
- MALHOTRA, K. N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANDY M. et al. Current Mixed Methods Practices in Qualitative Research: A Content Analysis of Leading Journals. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 14, n. 2, p. 5-33. 2015.
- MARANGONI, G. Anos 1980, a década perdida ou ganha? *Desafios do desenvolvimento* (IPEA), v. 9, n. 72. 2012. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2759:catid=28&Itemid=23> Acesso em: 16 out. 2014.
- MARCH, J. G. The Technology of Foolishness. In J.G. Marchand J.P. Olsen, eds., *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1982.
- _____. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87. 1991.
- _____. Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 3, p. 201-214, 2006.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. 1958/1993. *Organizations*, Cambridge, MA: Blackwell
- MARCON, M.; MOINET, N. *La stratégie-réseau*. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.
- MARCON, C. M., MOINET, M. *Lá Stratégie-réseau*. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.
- MARX, A.; DUSA, A. Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis (csQCA): Contradictions and consistency benchmarks for model specification, *Methodological Innovations Online*, v. 6, n. 2, p. 103-148. 2011.
- MATIAS, A. B.; LOPES JÚNIOR, F. *Administração financeira nas empresas de pequeno porte*. – São Paulo: Manole, 2002.
- MARTELETO, R. M. Social network analysis: application in the studies of networks of information transfer. *Ci. Inf., Brasília*, v. 30, n. 1, p. 71-81. 2001.
- MARTELETO, R.M.; OLIVEIRA e SILVA, A.B. Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. *Ciência da Informação*, v. 33, n. 3, p. 41-49. 2004.
- MARTINS, I., & MORAIS, G. *Auditoria interna, função e processo*. Editora: Áreas. 2007.

- MARTINS FILHO, L. N. *A política fiscal para micros e pequenos empreendimentos e o imposto sobre a circulação de mercadorias e serviço: aspectos dicotômicos entre o discurso e a prática refletidos em um estudo de caso sobre o simples nacional*. 2012. 228p. Tese (doutorado) – Núcleo de pós graduação em administração, Universidade Federal da Bahia. 2012. 228p.
- MARSDEN, P. V. Brokerage behavior in restricted exchange networks. In: MARSDEN, P. V.; LIN, N. (Eds.). *Social Structure and Network Analysis*. Beverly Hills, CA: Sage, 1982.
- MARSHALL, A. *Princípios de Economia*. São Paulo: Abril Cultural, [1890] 1982.
- MASQUIETTO, C. D.; SACOMANO NETO, M.; GIULIANI, A. C. Centralidade e densidade em redes de empresas: um estudo no arranjo produtivo local do álcool. *Revista de Administração e Inovação*, v. 8, n. 1, p. 122-147, jan./mar. 2011.
- MCCLELLAND, D. C. *The achieving society*. Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Company, 1961.
- MCDONALD, M. L.; WESTPHAL, J. D.; GRAEBNER, M. E. What do they know? the effects of outside director acquisition experience on firm acquisition performance. *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 11, p. 1155-1177. 2008.
- MCEVILY, B., & ZAHEER, A. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 12, p. 1133–1156. 1999.
- MCCMAHON R. G. P.; STANGER, A. M. J. Understanding the small enterprise financial objective function. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 19, n. 4, p. 21- 38. 1995.
- MELO, N. M. Centrais de negócios de pequenas empresas do setor Supermercadista: entre a concorrência e a cooperação. *Intratextos*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1. p. 76 – 96. 2010.
- MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance and normative commitments to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.
- MILES, R. E., SNOW, C. C., PFEFFER, J. Organization-environment: concepts and issues. *Industrial Relations*, v. 13, n. 3, p. 244-264. 1974.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 1994.
- MILLER, N. A new solution set for tournaments and majority voting. *American Journal of Political Science*, v. 24, n. 1, p. 68-96. 1980.
- MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento. *Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec, 1998.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. 2009. *Sistema de Registro Eletrônico de Ponto – SREP*. Portaria MTE 1.510/2009. Disponível em: <http://acesso.mte.gov.br/data/files/8A7C812D32DC09BB0132DFC3C79E1478/info_empregador.pdf> Acesso em: 12 de janeiro de 2014.
- MINNITI, M. Entrepreneurship and network externalities. *J. of Economic Behavior & Org*, v. 57, n. 1, p. 1–27. 2005.
- MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934 – 948. 1978.
- _____. *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J, 1979.

- _____. *Structure in five: designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
- _____. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, January-February: 1994. p. 107-114
- _____. *Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. *O processo da Estratégia*. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- _____. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. B. *The Strategy Process: concepts, contexts, cases*. New Jersey, USA. Prentice-Hall, 1996.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 3, p. 465-499. 1982.
- MINTZBERG, H; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 3, p. 257 – 272. 1985.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B R.; WOOD, D J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853-886. 1997.
- MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *RAE*, v. 46, n. 3, p. 72-86. 2006.
- MOTTA, P. R. *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira, 1975.
- MOLINA – MORALES, F. X.; MARTINEZ – FERNANDEZ, T. M. Too Much Love In The Neighborhood Can Hurt: How An Excess Of Intensity And Trust In Relationships May Produce Negative Effects On Firms. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 9, p. 1013–1023. 2009
- MOONEY, J. D. *The principles of organization*. Nova York: Harper & Bros, 1947.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MULDER, M. Communication structure, decision structure and group performance, *Sociometry*, v. 23, p. 1-4, 1960.
- NACHTMANN, H.; WALLER, M. A.; RIESKE, D. W. The impact of point-of-sale data inaccuracy and inventory record data errors. *Journal of Business Logistics*, v. 31, n. 1, p 149–158. 2010.
- NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. *Strategic Organization Design: concepts, tools e processes*. Harper Collins Publishers, 1988.
- NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. *Co-opetição*. Rio de Janeiro: Rocco, 1989.
- NASCIMENTO, M. et al. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 6, n. 2, p. 244-283. 2013.
- NASH, J. F. Jr. No-Co=operative Games. PhD Dissertation, Princeton University, 1950.
- NAVEIRA, R. B. Caos e complexidade nas organizações. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 69-80. 1998.

- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. *Scaling procedures: issues and applications*. Thousand Oaks: Sage, 2003.
- NG IGNACE., DASTMALCHIAN, A. Organizational flexibility in Canada: a study of control and safeguard rules. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 9, n. 3, p. 445-456. 1998.
- NIEMINEN, U. J. On centrality in a graph. *Scandinavian Journal of Psychology*, v. 15, n. 1, p. 322-336. 1974.
- NIELSEN Serviços de Marketing. Estrutura do varejo Brasileiro, censo 1994/1995. São Paulo, *Nielsen Serviços de Marketing*, 1996, p. 13-67.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. Face-to-face: Making network organizations work. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*, 1992. p. 288-308.
- NOYES, E. *Structural Hole Theory: The Relationship between Corporate Ties and Corporate Innovation*. 2007. Disponível em: <<http://www.bu.edu/tech/research/visualization/about/gallery/struchhole/>> Acesso em: 15 de maio, 2012.
- OBSTFELD, D. Social networks, the Tertius lungens and orientation involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 50, n. 1, p. 100-130. 2005.
- O'DONNELL, A. The nature of networking in small firms. *Qualitative Market Research*, Bradford, v. 7, n. 3, p. 206-217. 2004.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para as pequenas e médias empresas. *Gestão e Produção*, v. 8, n. 3, p. 289-303. 2001.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 2. p. 241-265. 1990.
- _____. The institutional embeddedness of economic activity. In: SHRIVAS-TAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds.). *Advances in strategic management*. Greenwich, Connecticut: Jay Press, 1996. v. 13.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: Na analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v. 19, n. 4, p. 549-583. 1998.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, C. S. P.; MARCON, R., Bandeira-de-Mello. Conexões políticas e desempenho: um estudo das firmas listadas na BM&Fbovespa. *Rev. adm. Contemp.*, v. 16, n. 6, p. 806-826. Curitiba. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552012000600003&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 30 de junho de 2015.
- OSBORNE, D.; PLASTRIK, P. *Banishing bureaucracy: the five strategies for reinventing government*. Reading: Addison Wesley, 1997.

- PADULA, A. D.; VADON, J. A global organizational assessment methodology for management consulting in small and medium enterprises. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 32-43. 1996.
- PALMA et al. Beware of black swans: Taking stock of the description-experience gap in decision under uncertainty. 2014. *Marketing Letters*, v. 25, n. 3, p. 269-280. 2014.
- PAZOS, P.; CHUNG, J. M., MICARI, M. Instant Messaging as a Task-Support Tool in Information Technology Organizations. *Journal of Business Communication*, v. 50, n. 1. p. 68-86. 2013.
- PEARL, J. *Causality: Models, reasoning, and inference*. Cambridge, England: Cambridge University Press, 2009.
- PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 33, n. 6. p. 7-24. 1999.
- PELOGIO, E. A.; ROCHA, L. C. S.; MACHADO, H. V.; AÑEZ, M. E. M. *Revista Ibero Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 228-249, abr./jun. 2013.
- PENDRILL, L. R. Uncertainty & Risks in Decision-Making in Qualitative Measurement: An Information-Theoretical Approach. In. *Advanced Mathematical and Computational Tools in Metrology and Testing IX*: 2012. p. 317-328
- PEREIRA, B. L. C. Centralização e Descentralização. In Prestes Motta e Bresser Pereira (1963/1980). *Originalmente publicado como apostila*, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, escola de Administração de Empresas de São Paulo, 1963.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FROEMMING, L. M. S; BINS LUCE, F. A Pesquisa Survey em Artigos de Marketing nos Enanpads da Década de 90. *RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing*, v.1, n.1, p. 44-59. 2002.
- PERKS, K. J.; HUGHES, M. Entrepreneurial decision making in internationalization: propositions from mid-size firms. *International Business Review*, v. 17, n. 4, p. 310-330. 2008.
- PERKINS, S. E. When Does Prior Experience Pay? Institutional Experience and the Multinational Corporation. *Administrative Science Quarterly*, v. 59, n. 1, p. 145-181. 2014.
- PERROW, C. *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill, 1972.
- PERRY, J. T.; CHANDLER, J. T.; MARKOVA, G. Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 36, n. 4. p. 837 – 861. 2012.
- PERUCCI, R.; POTTER, H. R. *Networks of power*. Berlin: De Gruyter, 1989.
- PFEFFER, J.; LEBLEBICI, H. Information Technology and Organizational Structure. *Pacific Sociological Review*, v. 20, n. 2, p. 241-262. 1977.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, J. R. *The external control of organizations*. New York: Harper & Row, 1978.
- PITTS, Forrest, R. A graph theoretic approach to historical geography. *The professional geographer*, v. 17, n. 5, p. 15-20. 1965.
- PINHEIRO, M. *Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica*. 1996. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

- PODOLNY, J. M. Networks as Pipes and Prisms of the Market. *American Journal of Sociology*, v. 107, n. 1, p. 33-60. 2001.
- PORTAL BRASIL. 2013. *Prorrogadas inscrições para especialização de professores no EUA*. <http://www.brasil.gov.br/educacao/2013/01/prorrogadas-inscricoes-para-especializacao-de-professores-no-eua>.
- PORTER, M. *Competitive Advantage of Nations*, Mac Millan Press Ltd., Londra, 1980.
- POUDER, R. and C. H. St. John. 'Hot spots and blind spots: Geographical clusters of firms and innovation', *Academy of Management Review*, v. 21, n. 4, p. 1192-1225. 1996.
- POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? *California Management Review*, Berkeley, CA, v. 30, n. 1, p. 67-87. 1987.
- _____. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: Cummings, L.L., Staw, B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, v. 12, p. 295-336. 1990.
- PUGH, D. S.; DAVID J. H.; CHRISTOPHER R. H.; TURNER, C. Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, v.13, n.1, p. 65-105. 1968.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R. An empirical taxonomy of work organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 14, n. 1. p. 115-26. 1969.
- PUGLIESI, F. A Incompatibilidade da Substituição Tributária do ICMS com a Opção pelo Simples Nacional. *Sequência: estudos jurídicos e políticos*, v. 33, n. 64, p. 285-306. 2013.
- PUTNAM, R. D. *Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- QUEIROZ, T. R. As redes de negócio e as redes de cooperação no APL calçadista de Birigui (SP): Caracterização, análise e correlações. *Revista Geografia* (Londrina), v. 21, n. 1, p. 141-162. 2012.
- QUIN, R.; CAMEROM, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, v. 19, n. 1, p. 33-51. 1983.
- RAGIN, C. C. Set Relations in Social Research: Evaluating Their Consistency and Coverage, *Political Analysis*, v. 14, n. 3, p. 291-310. 2006.
- RAGIN, C. C. *Redesigning Social Inquiry - Fuzzy Sets and Beyond*. Chicago: University of Chicago Press, 2008.
- RAGIN, C. C.; DRASS, K. A.; DAVEY, S. Fuzzy-Set/Qualitative Comparative Analysis 2.0. In *A. D. O. S. Tucson*, University of Arizona (Ed.), 2006.
- RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 1-17. 1980.
- RATTNER, H. (coord.) *Pequena e Média Empresa no Brasil: 1963/1976*. Edições Símbolo: São Paulo, 1979.
- READ, S.; SARASVATHY, S. D. Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. *Journal of Private Equity*, v. 9, n. 1, p. 45 - 62. 2005.
- READ, S.; DEW, N.; SARASVATHY, S. D.; SONG, M.; WILTBANK, R. Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing*, v. 73, n. 3, p. 1-18. 2009.

- REAGANS, R. E.; ZUCKERMAN, E. W. Networks, diversity and performance: The social capital of R&D teams. *Organization Science*, v. 12, n. 4, p. 502-518. 2001.
- REAGANS, R., & MCEVILY, B. Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, v. 48, n. 2, p. 240-267. 2003.
- REAGANS, R. E.; Zuckerman, E. W.; B.; MCEVILY. Two holes in one? Information and control in the analysis of structural advantage. *Working paper*, Columbia Business School, Columbia University, 2004.
- RECUERO, R. *Redes Sociais na Internet*. Porto Alegre, Sulina (Coleção Cibercultura), 2009.
- REDE INTEGRADA. 2014. Disponível em: <<http://www.redeintegrada.com/index.php?menu=ofertas>> Acesso em: 19 de out. 2014.
- REINERT, M.; MACIEL, C. O. Análise das díades para compreender a semelhança da ação estratégica: uma aplicação da regressão múltipla QAP (MRQAP). *Redes – Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, v. 22, n. 5, p. 81-105. 2012.
- RENCHE, A. C. *Multivariate statistical inference and applications*. New York, NY: John Wiley & Sons, 1998.
- REVISTA EXAME. *9 startups que mudaram de rumo para ter sucesso*. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/9-startups-que-mudaram-de-rumo-para-ter-sucesso#3>> Acesso em: 07 de setembro de 2014.
- REVISTA EXAME. *As 50 maiores redes de supermercados do Brasil*. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-50-maiores-redes-de-supermercados-do-brasil>> Acesso em: 18 de outubro de 2014.
- REVISTA SUPERHIPER, EDIÇÃO ABRIL DE 2014. *Uma Década de Expansão*. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/superhiper/superhiper/ultima-edicao/materia-de-capa/?materia=10343>> Acesso em: 15 de fevereiro de 2015.
- RIBEIRO, E. M, B. A., BASTOS, A. V. B. Redes sociais interorganizacionais na efetivação de projetos sociais. *Psicol. Soc. [online]*, v. 23, n. 2, p. 282-292. 2011
- RICARTE, M.A. Chaves. *A logística em pequenos supermercados e o papel da tecnologia de informação: um estudo de caso em uma associação de supermercados*. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração), UNIFOR, Fortaleza, 2005.
- RICHARDSON, G. B. The organization of industry. *Economic Journal*, September, v. 82, set, p. 883-896. 1972.
- RIHOUX, B., & RAGIN, C. C. *Configurational Comparative Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2009.
- RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The Academy of Management Review*, v. 19, n. 1, p. 90-118. 1994.
- RITZER, G. The McDonaldization of society. *Journal of American Culture*, v. 6, n. 1, p. 100-107. 1983.
- _____. *The McDonaldization of society*. London: Sage, 2004.
- ROBBINS, S. P. *O processo Administrativo: integrando teoria e pratica*. São Paulo: Atlas, 1981. p. 23-31.
- ROBISON, L. J.; BARRY, P. J. *The competitive firm's response to risk*. New York: MacMillan Publishing, 1987.

- ROBY, T. R. ET AL. Group problem-solving under two types of executive structure. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 67, n. 6, p. 550-556, 1963.
- RODAN, S.; GALUNIC, C. 2004. More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal*, 2004, v. 25, n. 6, p. 541-562. 2004.
- ROJO, F. J. G. Qualidade total: uma nova era para os supermercados. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 4, p. 26 – 36. 1998.
- ROWLEY, T.; BEHRENS, D.; KRACKHARDT, D. Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in Steel and Semiconductor Industries, *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 369-386. 2000.
- RUFFONI, J.; SUZIGAN, W. Influência da Proximidade Geográfica na Dinâmica Inovativa de Firms Localizadas em Sistemas Locais de Inovação. *Revista de Economia*, v. 13, n. 1, p. 35-6. 2012.
- SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. O movimento das grandes empresas no Brasil. BNDES, 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is22.pdf>>. Acesso em: 21 julho de 2014.
- SABIDUSSI, G. The centrality index of a graph. *Psychometrika*, v. 31, n. 4, p. 581 – 603. 1966.
- SACOMANO NETO; M., TRUZZI, O. M. S. Governança e Análise de Redes. In: Fusco, J. P. A. (Org.) *Redes Produtivas e Cadeias de Fornecimento*. São Paulo: Arte & Ciência Editora, p. 141-273. 2005.
- SALANCIK, G. R. A good network theory of organization. *Administrative Science Quarterly*, v. 40, n. 2 (jun), p. 345-349. 1995.
- SAMPAIO, A. B. F. Desenvolvimento Econômico e a Formação de Distritos Industriais: O Caso da Terceira Itália. *FACEF Pesquisa Desenvolvimento e Gestão*, v. 5, n. 3, p. 6-14. 2002.
- SANTOS, L. L. da S., ALVES, R. C., ALMEIDA, K. N. T. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 59-73. 2007.
- SANTOS, R. F. *Dinâmica das transformações nos mercados finais de alimentos: uma análise dos mecanismos de coordenação e das estratégias concorrenciais na distribuição de frutas, legumes e verduras (FLV)*. 2009. 176 p. Tese (Doutorado em Economia), Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2009.
- SARASVATHY, S. D. *How do firms come to be? Towards a theory of the prefirm*. 1998. Unpublished Doctoral Dissertation, Carnegie Mellon University, 1998.
- Sarasvathy, D., Simon, H. A., & Lave, L. Perceiving and managing business risks: Differences between entrepreneurs and bankers. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 33, n. 2, p. 207-226. 1998.
- SARASVATHY, S. Causation and Effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 2, p. 243-288. 2001a.
- _____. Entrepreneurship as economics with imagination. *Society for Business Ethics*, v. 3, n. 2, p. 1-18. 2001b.

- _____. Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 28, n. 6, p. 519-531. 2004.
- SARASVATHY, S.D.; KOTHA, S. Dealing with Knightian uncertainty in the new economy: The RealNetworks case. In J. Butler (Ed.), *Research on management and entrepreneurship*. Greenwich, CT: IAP, Inc, 2001. p. 31–62.
- SARASVATHY, S. D.; DEW, N.; VELAMURI, R.S.; VENKATARAMAN, S. Three views of entrepreneurial opportunity. In Z. Acs & D. Audretsch (Eds.), *Handbook of entrepreneurial research*. Dordrecht: Kluwer. 2003. p. 141–160.
- SARASVATHY, S. D.; DEW, N. New Market Creation through Transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 15, n. 5, p. 533-565. 2005.
- SARASVATHY, S. D.; VENKATARAMAN, S. Entrepreneurship as Method: Open Questions for an Entrepreneurial Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 35, n. 1, p. 113-135, 2010.
- SATO, G. S. *Estratégia e Estrutura Organizacional na Indústria de Alimentos: O Caso Sadia*. 1998. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas São Paulo na Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: [s.n], 1998.
- SAXENIAN, A. The origins and dynamics of production networks in Silicon Valley. *Res. Policy*, v, 20, n. 5, p. 423–437. 1991.
- SAXENIAN, A. Regional Advantage: Culture and Saxenian, A. (1994). Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. *Harvard Business Press*, Cambridge, Ma, 1994.
- SCHAAPER, J. et al. Control of French and Japanese subsidiaries in China: implementing control mechanisms before and after the global economic crisis. *Asia Pacific Business Review*, v. 17, n. 4, p. 411–430. 2011.
- SCHEER, C. H. *Jazz Improvisation and Management*. 2007 ARIS Expert Paper. URL: http://www.ids-scheer.de/set/6473/ARIS_-_Scheer_-_Jazz-Improvisation_-_AEP_de.pdf, Acesso em: 03 de outubro, 2014.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHLÜTER, J.; SCHMITZ, D.; BRETTEL, M.; JARKE, M.; KLAMMA, R. Causal vs. Effectual Behavior - Support for Entrepreneurs. *Anais*. Proceedings of the 5th International i* Workshop 2011, Trento, Italy, August 28-29, 2011, CEUR Workshop Proceedings, v. 766, p. 126-131.
- SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. Fundamentos da controladoria. São Paulo: Atlas, 2006.
- SCHMIEDEL, T.; VOM BROCKE, J.; RECKER, J. Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of business process management. *Information & Management*, v. 51, n. 1, p. 43–56. 2014.
- SCHMITZ, H. e NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. *World Development*, v. 27, n. 9, p. 1503 - 1514. 1999.
- SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. Oxford University Press: London, 1934.
- _____. *Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico*. São Paulo, Atlas, 1997.

- SCOTT, J. Centrality and Centralization. In: _____. *Social Network Analysis: a handbook*. 2. ed. London: SAGE Publications, cap. 5, p. 82-99. 2000.
- SEABRIGHT, M. A.; LEVINTHAL, D. A.; FICHMAN, M. Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 1, p. 122-160. 1992.
- SEBRAE. *Central de Negócios: Série Empreendimentos Coletivos*. 2009. Disponível em: <http://intranet.df.sebrae.com.br/download/blog_responde/S%C3%A9rie%20Empreendimentos%20Coletivos/SEC_central_de_negocios.pdf> Acesso em: 03 de junho de 2015.
- SEBRAE. *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira*. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 07 de janeiro de 2016.
- SEBRAE. 2012. *Maioria dos varejistas não tem cadastro de clientes*. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/21-noticias/comercio/3045-maioria-dos-varejistas-nao-tem-cadastro-de-clientes>> Acesso em: 30 de maio de 2015.
- SEGRE, L. M.; BASTOS, R. M. Modernização produtiva nos supermercados: a adoção de tecnologias de informação e comunicação. *Rev. de Administração*, v. 35, n. 4, p. 72-83. 2000.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter*. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- SERGEANT, J. R., FERES, M. C. Eficiência Organizacional: Uma perspectiva estruturalista. *R. Adm. Emp*, v. 12, n. 2, p. 99-110. 1972.
- SEBRAE. No Brasil, 90% das empresas são familiares. 2016. Disponível em: <<http://www.sebraesc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acesso em: 06 de janeiro de 2016.
- SESSO FILHO, U. A. *O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990*. São Paulo, 2013. 216 p. Tese (doutorado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo. 2013, 216p.
- SEWELL, W. H. Jr. A theory of structure: duality, agency, and transformation. *American Journal of Sociology*, v. 98, n. 1, p. 1-29. 1992.
- SHANE, S., & VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217–226.
- SHANE, S. Reflections on the 2010 AMR decade award: delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 37, n. 1, p. 10–20. 2012.
- SHAW, M. W. Some effects of problem complexity upon problem solution efficiency in different communication nets. *Journal of Experimental Psychology*, v. 48, n. 3, p. 211-7. 1954.
- SHIMIZU, T. *Decisão nas Organizações: Introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio a decisão*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SHIPILOV, A. V. Firm scope experience, historic multimarket contact with partners centrality, and the relationship between structural holes and performance. *Organization Science*, v. 20, n. 1, p. 85-106. 2009.

SHIPILOV, A.; LI, S. Towards a Strategic Multiplexity Perspective on Inter-firm Networks. In *Research in the Sociology of Organizations*. Brass, D., Labianca, J., Mehra A., Halgin D. and Borgatti, S. (Eds). Emerald Publishing, 2014.

SILVA, C. A. V. da. *Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho – SP*. 2004. 199f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos: EESC/USP, 2004.

SILVA, L. E. P. C. Business strategy and organizational structure under the marketing perspective. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 35-51. 1985.

SILVA, C. A. V. *Micro and small enterprise cooperation networks: A study of logistics activities in the metallurgical sector of Sertãozinho – SP*. 2004. 199f. Dissertation (Master degree in Production Engineering) – Escola de Engenharia da Universidade de São Carlos, São Paulo, 2004.

SILVA, P. C. *Controles Internos importantes para a gestão de micro e pequenas empresas: Estudo Multi Caso em empresas do setor de serviços e suprimentos de informática*. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007. Disponível: em< <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294177>> Acesso em: 05 de janeiro de 2014.

SILVA FILHO, J. R. T. 2013. *A gestão de relacionamento entre os supermercados de pequeno e médio porte e seus fornecedores no município de São Caetano do Sul*. 2013, 128 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2013.

SILVA, G. M. O; FAMÁ, R. O recente movimento de fusões e aquisições no setor de supermercados: possíveis causas e consequências (compactdisc). In: SEMEAD JR., 1., São Paulo, 1999. *Anais*. São Paulo: Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo/USP. 1999, p 1-15.

SILVA, G., Dacorso, A. L. R. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, v. 15, n. 4, p. 229-255. 2014.

SILVEIRA, J. A.; LEPSCH, S. L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. *Revista de Administração*, v. 32, n. 2, p. 5-13. 1997.

SILVEIRA, V. N. S. Racionalidade e Organização: as Múltiplas Faces do Enigma. *RAC*, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1107-1130. 2008.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1947.

_____. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 69, n. 1, p. 99-118. 1955.

_____. Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, v. 49, n. 3, p. 253-283. 1959.

_____. *Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios das Organizações Administrativas*. Rio de Janeiro: Usaid, 1965.

_____. *Administrative Behavior* (4th expanded edition; first edition 1947), The Free Press, N.Y, 1997.

SIMON, H. A.; CHASE, W. G. Skill in chess. *American Scientist*, v. 61, n. 4, p. 394-403. 1973.

- SIMPSON, E.H. The Interpretation of Interaction in Contingency Tables. *Journal of the Royal Statistical Society, Series B*, v. 13, n. 2, p. 238-241. 1951.
- SINGH, J. et al.: Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, v. 31, n. 4, p. 587-611. 1986.
- SITOH, M. K.; PAN, S. L.; YU, C. Business Models and Tactics in New Product Creation: The Interplay of Effectuation and Causation Processes. *Transactions on Engineering Management*, v. 61, n. 2, p. 213-224. 2014.
- SMITH, D. A.; LOHRKE, F. T. Entrepreneurial network development: Trusting in the process, *Journal of Business Research*, v. 61, n. 4, p. 315-322. 2008.
- SMITH, A. *A riqueza das nações*. Vol. I, 1ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- SOH, P. H. The role of networking alliances in information acquisition and its implications for new product performance. *Journal of Business Venturing*, v. 18, n. 6, p. 727-744, 2003.
- _____. Network Patterns and Competitive Advantage Before the Emergence of a Dominant Design. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 4. p. 438-461. 2010.
- SOLINO, A. S.; EL-AOUAR, W. A. *O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e a racionalidade*. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, v. 8, n. 3, p. 15-26. 2001.
- SONENSHEIN, S.; DECELLES, K. A.; DUTTON, J. E. It's not easy being green: the role of self-evaluations in explaining support of environmental issues. *Academy of Management Journal*, v. 57, n. 1, p 7-37. 2014.
- SONZA, I. B.; CERETTA, P. S. *Utilização do DEA para análise da eficiência nos supermercados brasileiros*. *Anais. 5º Congresso USP: Iniciação Científica em Contabilidade*. 2008.
- SOUZA, M.G. *Centrais de Negócios: Uma revolução no varejo e na distribuição*. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.
- SOUSA, D. A.; CERQUEIRA, S. Redes sociais e Relacionamentos de amizade ao longo do ciclo vital. *Rev. Psicopedagogia*, v. 28, n. 85, p. 53-66. 2011.
- STAKE, R. E. *Case studies*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000. p. 435-454.
- STAKE, R. Qualitative case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005. p. 433-466.
- STARR, J. A., & MACMILLAN, I. C. Resource cooptation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 4, p. 79-92. 1990.
- STINCHCOMBE, A. L. Organizations and Social Structure. In: March J editor editors. *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally, p. 153-193. 1965.
- STUART, T. Network positions and propensities to collaborate: an investigation of strategic alliance formation in a high-technology industry. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, n. 3. p. 668-698. 1998.
- SWEDBERG, R. *Sociologia econômica: hoje e amanhã*. *Tempo Social*, v. 16, n. 2, p. 7-34, nov. 2004.

- TABACHNICK, B.; FIDELL, L. S. Using multivariate statistics (3ª ed.). New York: Harper Collins, 1996.
- TÁLAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. Redes de cooperação com foco em inovação: um estudo exploratório. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 17, n. 4, p. 747-760. 2010.
- TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. *Mixed Methodsology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.
- _____. *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Second Edition. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010.
- TASIC, I. A. B. *Strategy and Entrepreneurship: decision and creation under uncertainty*. 2007. 142f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, EAESP, São Paulo – SP, 2007.
- TASIC, I. A. B.; ANDREASSI, T. Strategy and Entrepreneurship: Decision Making and Creation under Uncertainty. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, v. 1, n. 1, p. 12-23. 2008.
- TAVARES, B.; FERREIRA, M. A. M.; LIMA, A. A. De. F. C. Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: Construindo uma escala de mensuração. *Revista de Negócios*, v. 14, n. 4, p. 11-27. 2009.
- TEIXEIRA, R. M.; JUNIOR, A. L. A.; BANGANGA, S. F. *Recursos humanos nas pequenas e médias empresas: um enfoque dos anos 90*. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-rh-11.pdf>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2014.
- TENENHAUS, M., AMATO, S.; ESPOSITO VINZI, V. *A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling*. Proceedings of the XLII SIS Scientific Meeting, v. 1. Contributed Papers, CLEUP, Padova, p. 739–742. 2004.
- TENENHAUS, M.; VINZI, V. E.; CHATELIN, Y. M.; LAURO, C. PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, v. 48, n. 1, p. 159–205. 2005.
- TENÓRIO, F. G. *Flexibilização organizacional, mito ou realidade?* Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- TICHY, N.; TUSHMAN, M. and FOMBRUN, C. Social Network Analysis for Organizations. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4. p. 507-519. 1979.
- TIWANA, A. Do Bridging Ties Complement Strong Ties? An Empirical Examination of Alliance Ambidexterity. *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 3, p. 251–272. 2008.
- THOMPSON, J. N. D. *Organization in action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- TODEVA, E. *Business networks*. Strategy and structure. London: Routledge, 2006.
- TOMAEL, M. E.; MARTELETO, R. M. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. *Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, n. esp., 1º sem, p. 75-91. 2006.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- TREVISAN, N. M. Positivismo & Pós-positivismo. *Revista Acadêmica do Grupo Comunicacional de São Bernardo*. Ano 3 - nº 5 - (janeiro/junho de 2006). Disponível em: <http://www2.metodista.br/unesco/GCSB/artigo_positivismo.htm#3>. Positivismo como

quadro de referência teórico na pesquisa em ciências sociais> aceso em: 05 de Dezembro de 2013.

TRIVIÑOS, A. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

TSAI, W. Knowledge Transfer. In *Intraorganizational Networks: Effects Of Network Position And Absorptive Capacity On Business Unit Innovation And Performance*. Academy Of Management Journal, v. 44, n. 5, p. 996-1004. 2001.

TSAI, W. & GHOSHAL, S. *Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks*. Academy Of Management Journal, v. 41, n. 4, p. 464-476.1998.

TUBARO. P. *Introduction to social network analysis*. 2012. Disponível em: <<http://chaireresaux.wp.mines-telecom.fr/files/2012/06/SNA.pdf>> Acesso em: 15 de maio de 2013.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science, New Series*, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131. 1974.

UHRY, R.; BULGACOV, S. Gestão do conhecimento e formação capacidades em bancos. *RAE-eletrônica*, v. 2, n. 1. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n1/v2n1a16.pdf>> Acesso em: 10 de outubro de 2014.

UNICAMP. *Pesquisa sobre venenos de animais do Centro-Oeste gera duas patentes*. 2013. Disponível em: <<http://www.inovacao.unicamp.br/destaques/pesquisa-sobre-venenos-de-animais-do-centro-oeste-gera-duas-patentes>> Acesso em: 09 de set, 2014.

UZZI, B. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, v. 61, n. 4, p. 674–98. 1996.

UZZI, B. Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing’, *American Sociological Review*, v. 64, n. 4, p. 481–505. 1999.

UZZI, B.; LANCASTER, R. ‘Relational embeddedness and learning: the case of bank loan managers and their clients’, *Management Science*, v. 49, n. 4, p. 383–399. 2003.

VASCONCELOS, G., WOOD JR. T. Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas. RAE*. São Paulo, v. 33, n. 5, p. 68-87 Set./Out. 1993.

VASCONCELLOS, L. H. R. *A contribuição do call center para a inovação em empresas prestadoras de serviços*. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

VASCONCELLOS, L. H. R.; SAMPAIO, M. The stockouts study: an examination of the extent and the causes in the São Paulo supermarket sector. *Brazilian Administration Review*, v. 6, n. 3, p. 263-279. 2009.

VENÂNCIO, M. M. et al. 2008. Concentração e ganhos de eficiência no setor de supermercados do Brasil. *Revista de Economia e Administração*, v.7, n.1, p. 21-40. 2008.

VENKATARAMAN, S. The distinctive domain of entrepreneurship research. In *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, v. 3, p. 119-138. JAI Press Inc. 1997.

VENKATARAMAN, S., SARASVATHY, S. D. Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an untold Story. In M. A. Hitt, E. Freeman, & J. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management*: 650-668: Blackwell Publishers, 2000.

- VENKATESH, V.; BROWN, S. A.; & BALA, H. Bridging the qualitative-quantitative divide: guidelines for conducting mixed methods research in information systems. *MIS Quarterly*, v. 37, n. 1, p. 21-54. 2013.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERSCOORE, J. R. de S. Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE, J. R. de S. (Org.). *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: FEE, 2004.
- VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. 2008. *R.Adm. Eletrônica*, São Paulo, v. 1, n. 1, art.2, jan./jun. 2008.
- VICENTE DA SILVA, C. A. Redes de cooperação no Brasil e no mundo: uma abordagem Reflexiva. *Anais*. IV EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – 2005.
- VON NEUMANN, J., MORGENSTERN, O. *The theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton U. Press, 1944.
- VOS, S., BRESCH, D., SCHEERDER, J. *Undeclared Work in Non-Profit Sports Clubs: A Mixed Method Approach for Assessing the Size and Motives*. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, v. 23, n. 4, p. 846-869. 2012.
- WAARDEN, F. V. Emergence and development of business interest associations: an example from the Netherlands. *Organization Studies*, v. 13, p. 4, p. 521 – 561. 1992.
- WAGNER C.; MANNION R.; HAMMER A.; GROENE O.; ARAH OA.; DERSARKISSIAN M.; SUÑOL R.; DUQUE. PROJECT CONSORTIUM. The associations between organizational culture, organizational structure and quality management in European hospitals. *International Journal for Quality in Health Care Supplement*, v. 26, n. 1, p. 74-80. 2014.
- WALSH, J. P., DEWAR, R. D. Formalization and the organizational life cycle. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 3, p. 215-231. 1987.
- WASSERMAN, S; FAUST, K. Social Network Analysis: methods and applications. In: *Structural analysis in social the social sciences series*. Cambridge: Cambridge University Press, (1994) 1999. v. 8. 857 p. ISBN 0-521-38707-8.
- WATSON, G.H. *Strategic Benchmarking*, John Wiley & Sons. Canada, 1993.
- WEBER, M. *Essays in Sociology*. Hans Gerth and C. Wright Mills, ed. and trans. London: Routledge and Kegan Paul, 1946.
- _____. *The Theory of Social and Economic Organizations*. Talcott Parsons, ed. New York: Free Press of Glencoe, 1947.
- _____. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção de tipo ideal. In: CAMPOS, E. *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, p. 15-24. 1978.
- WEICK, K. E. *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, Mass: Addison-Wesley, 1979.
- WERNER, A.; SEGRE, L. M. Estratégias, competências e crescimento: uma visão sobre o segmento de supermercados. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 25, 2001, Campinas. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

- WICKHAM, M.; WOODS, M. Reflecting on the strategic use of CAQDAS to manage and report on the qualitative research process. *The Qualitative Report Journal*, Flórida, v. 10, n. 4, p. 687-702. 2005.
- WILDER, A. *Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados*. São Paulo, 2003. 208 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, 2003.
- WILKEN, P. H. *Entrepreneurship: A comparative and historical study* (Norwood, NJ: Ablex), 1979.
- WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.
- WILTBANK, R., Read, S., Dew, N., & Sarasvathy, S. D. Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. *Journal of Business Venturing*, v. 24, n. 2, p. 116 – 133. 2009.
- WOERTMAN, S. *The impact of networks on effectuation over causation processes*. Master Thesis Business Administration. 2014. Disponível em: <http://essay.utwente.nl/64454/1/Woertman_MA_MB.pdf> Acesso em: 03 de maio de 2014.
- WOLD, H. Soft Modeling: The Basic Design and Some Extensions. In *Systems Under Indirect Observations: Part I* (Jöreskog, K.G and Wold, H., Eds.), 1-54, North-Holland Publishing, Amsterdam, The Netherlands, 1982.
- WOOD Jr, T.; CALDAS, M. P. Empresas brasileiras e o desafio da Competitividade. *RAE*, v. 47, n. 3, p. 66-78. 2007.
- WOOLLEY, C, M. Meeting the Mixed Methods Challenge of Integration in a Sociological Study of Structure and Agency. *Journal of Mixed Methods Research*, v. 3, n. 1 (January), p. 7-25. 2009.
- YATES, J. F.; STONE, E. R. The risk construct. In: YATES, J. F. *Risk-taking behavior*. England: John Wiley & Sons, 1994.
- YIN, R. K. *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
- _____. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- YLI-RENKO, H., AUTIO, E., & SAPIENZA, H. J. Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6/7, p. 587-613. 2001.
- ZACCARELLI, S.B. et al. *Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios*. São Paulo: Atlas, 2008.
- ZAHEER, A.; BELL, G. G. Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 9, p. 809-825. 2005.
- ZAHRA, S. A. Technology Strategy and New Venture Performance: a Study of Corporate Sponsored and Independent Biotechnology Ventures. *Journal of Business Venturing*, v. 11, n. 4, p. 289-321. 1996.
- ZAHRA, S.; WRIGHT, M. Entrepreneurship's Next Act. *Academy of Management Perspectives*, v. 25, n. 4, p. 67-83. 2001.
- ZONTANOS, G; ANDERSON, A. R. Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice, *Qualitative Market Research*, v. 7, n. 3, p. 228-36. 2004.