

**UNISINOS - UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**NÍVEL MESTRADO**

**FAUSTO FAVA DE ALMEIDA CAMARGO**

**LIDERANÇA NAS REDES DE COOPERAÇÃO ASSOCIATIVAS DE PMES: UM**  
**ESTUDO DE CASO NA REDE CENTERSUL DE MATO GROSSO**

São Leopoldo - RS

2010

Fausto Fava de Almeida Camargo

**LIDERANÇA NAS REDES DE COOPERAÇÃO ASSOCIATIVAS DE PMES: UM  
ESTUDO DE CASO NA REDE CENTERSUL DE MATO GROSSO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato de S. Verschoore Filho

São Leopoldo - RS

2010

C1721

Camargo, Fausto Fava de Almeida.

Liderança nas redes de cooperação associativas de PMEs :  
um estudo de caso na rede Centersul de Mato Grosso / Fausto  
Fava de Almeida Camargo. – 2010.

106 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais,  
2010.

“Orientador: Prof. Dr. Jorge Renato de S. Verschoore  
Filho.”

1. Redes de negócios. 2. Pequenas e médias empresas.  
I.Título.

CDD 338.642

Catálogo na publicação: Bibliotecário Flávio Nunes - CRB 10/1298

Fausto Fava de Almeida Camargo

**LIDERANÇA NAS REDES DE COOPERAÇÃO ASSOCIATIVAS DE PMES: UM  
ESTUDO DE CASO NA REDE CENTERSUL DE MATO GROSSO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram para a realização desta dissertação. Através de poucas palavras, sem ordem de prioridade, agradeço especialmente:

À minha namorada, companheira e esposa, por ter me apoiado, e ainda, compreendido as minhas constantes ausências e mudanças de humor;

Ao professor Dr. Jorge Renato Verschoore Filho, pela paciência, atenção, empenho e competência, orientando, indicando bibliografia e clareando algumas idéias confusas;

Às professoras, Dra. Adriane Ferrarini e Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral, membros da banca de qualificação, pelas contribuições;

Aos professores do PPG em Ciências Sociais da UNISINOS. Em especial aos professores Dr. Carlos Gadea e Dr. José Rogério Lopes;

À Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Mato Grosso – FAPEMAT pela contribuição financeira, através da concessão de bolsa de estudo, permitindo dedicação exclusiva ao mestrado;

Ao professor Natalício Pereira Lacerda. Amigo, orientador e incentivador;

Aos colegas de mestrado: Fábio, Fabiana, José Alves, José Carlos, Luconi, Márcia, Natália e Nilso pela aprendizagem acadêmica e, pela “família” formada no período em que estivemos no RS.

À Livia Padilha pela troca de informação e auxílio na compreensão da ARS;

À Andrea Abs de Agosto pela troca de informações e de artigos, relevantes para a compreensão do tema e para o desenvolvimento da dissertação;

Ao gestor da Rede Centersul, pela atenção dispensada, e a todos os associados da Rede que contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa;

À Maristela Simon, secretária do PPG, pela desburocratização e atenção dispensada;

À Maristela Guimarães pelo auxílio no tocante as questões de língua portuguesa;

À minha família, amigos e às demais pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização desta dissertação.

## RESUMO

Com as transformações ocorridas na sociedade e na economia, grandes empresas se unem para dominar cada vez mais o mercado. Do mesmo modo, pequenas e médias empresas realizam parcerias, ou ainda, atuam solidariamente em conjunto como forma de garantir a competitividade e a sua sobrevivência, produzindo novos formatos organizacionais, do tipo rede. Assim, as redes de cooperação apresentam-se como uma alternativa viável para a sobrevivência e o crescimento das pequenas e médias empresas (PMEs). No entanto, apesar de ter estudos sobre redes de cooperação, dedicou-se pouca atenção à liderança nessas organizações. Assim, esta dissertação trata do tema liderança nas redes de cooperação associativas de PMEs. O objetivo principal é compreender como se constitui a liderança em uma rede de cooperação associativa de PMEs. Para tanto, o estudo se baseou na pesquisa quantitativa, qualitativa e exploratória e o método utilizado foi o estudo de caso. A pesquisa teve como campo empírico de investigação uma rede de cooperação pertencente ao segmento varejista, no ramo de materiais de construção, denominada de Rede Centersul, localizada em Mato Grosso. Desse modo, foram coletadas informações a partir de três fontes: documentos, questionários e entrevistas semiestruturadas. A primeira, combinada com as entrevistas, possibilitou a visualização da estrutura organizacional da rede, mostrando a sua liderança formal. Os questionários deram origem à Análise de Redes Sociais (ARS) que, combinadas com as entrevistas, revelaram a estrutura relacional da rede e como a liderança informal nela se posiciona. Assim, a partir da análise desses dados, em paralelo, foi possível visualizar a estrutura organizacional e a estrutura relacional da rede. Os achados mostraram que a liderança na rede é constituída a partir das estruturas formal e informal e que o seu desempenho é importante para o desenvolvimento e manutenção da rede de cooperação, uma vez que colabora para o aumento da confiança e o crescimento do capital social.

Palavras-chave: Redes; Cooperação; Liderança na rede.

## ABSTRACT

Due to the changes that took place in society and in economy, big companies join forces to increasingly take over the market. In a similar way, small and mid-sized companies do partnerships, or still, act sympathetically in set as a way to guarantee the competitiveness and its own survival, producing new organizational formats, as a network. Thus, the cooperative networks are presented as a viable alternative for the survival and the growth of small and mid-sized firms (SMFs). However, although there are studies on cooperative networks, little attention was given to the leadership in those organizations. Therefore, this dissertation deals with the subject leadership in the associative cooperative networks of SMFs. The main objective is to understand how the leadership is made up in the associative cooperative networks of SMFs. To do so, the study is based on the quantitative, qualitative, and exploratory research and the method used was the case study. The research had as empirical field of inquiry a cooperative network related to the retail segment, in the area of construction material, called Rede Centersul, located in Mato Grosso. This way, information from three sources was collected: documents, questionnaires and semi structuralized interviews. The first one, combined with the interviews, made the visualization of the organizational structure of the network possible, showing its formal leadership. The questionnaires led to the Social Network Analysis (SNA) that, combined with the interviews, disclosed the relative structure of the network and how the informal leadership is set in it. Thus, according to the analysis of these data, it was possible to visualize the organizational structure and the relative structure of the network. The findings showed that the leadership in the network is constituted from the formal and informal structures and that its performance is important for the development and maintenance of the cooperative network, since it collaborates for the increase of the confidence and the growth of social capital.

Keywords: Networks; Cooperation; Leadership in the network.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Análise dos Dados .....	49
FIGURA 2: Densidade para as perguntas: 1) Quem você conhece?; 2) Com quem você troca informação; 3) Em quem você confia? .....	60
FIGURA 3: Centralidade de grau para a pergunta “Quem você conhece?” .....	67
FIGURA 4: Centralidade de grau para a pergunta “Com quem você troca informação?” .....	68
FIGURA 5: Centralidade de grau para a pergunta “Em quem você confia?” .....	69
FIGURA 6: Centralidade de intermediação para a pergunta “Quem você conhece?” .....	73
FIGURA 7: Centralidade de intermediação para a pergunta “Com quem você troca informação?” .....	74
FIGURA 8: Centralidade de intermediação para a pergunta “Em quem você confia?” .....	75
FIGURA 9: A constituição da Liderança na Rede .....	81

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Etapas da coleta de dados .....	46
QUADRO 2 – Etapas da pesquisa .....	50

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Centralidade de grau na Rede Centersul .....	64
TABELA 2 – Centralidade de Intermediação na Rede Centersul .....	71

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 A SOCIEDADE EM REDE E A ECONOMIA CONTEMPORÂNEA.....	17
2.1.1 A Sociedade em Rede.....	17
2.1.2 A Economia Contemporânea.....	19
2.2 REDES COOPERAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	21
2.2.1 Pequenas e Médias Empresas.....	21
2.2.2 Dificuldades das PMEs para concorrer no mercado.....	23
2.2.3 Redes entre Empresas.....	24
2.2.4 Redes de Cooperação de PMEs.....	25
2.2.5 Estrutura organizacional das redes de cooperação.....	27
2.3 LIDERANÇA.....	30
2.3.1 O conceito de liderança.....	30
2.3.2 Liderança na rede.....	31
2.3.3 A liderança na abordagem das redes sociais.....	34
2.3.4 A importância da força dos laços para a liderança na rede.....	37
2.3.5 O desempenho da liderança em uma rede de cooperação.....	40
3 METODOLOGIA.....	43

3.1 Coleta de dados .....	44
3.2 Análise dos dados .....	47
3.3 Etapas da pesquisa .....	50
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	51
4.1 A REDE CENTERSUL .....	52
4.2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA REDE CENTERSUL .....	54
4.3 A ESTRUTURA RELACIONAL DA REDE CENTERSUL .....	57
4.3.1 Análise da densidade da rede .....	58
4.3.2 A Análise da centralidade de grau .....	62
4.3.3 A análise da centralidade de intermediação .....	70
4.4 A CONSTITUIÇÃO DA LIDERANÇA NA REDE CENTERSUL .....	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	86
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA ANÁLISE DE REDES SOCIAIS .....	92
APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS .....	93
ANEXO A – ESTATUTO SOCIAL .....	94

## 1. INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos e as mudanças ocorrem cada vez mais rápidos. Companhias isoladas dão lugar à formação de alianças. Grandes empresas se unem e dominam o mercado, Chesnais (2005) aponta que a globalização mudou a importância relativa dos fatores que geram a interdependência. Notam-se fatos como o aparecimento de novos tipos de empresas com formas organizacionais do tipo rede, entre outros.

As pessoas estão vivendo o que se tem denominado como sociedade em rede, a qual se manifesta conforme a cultura, as instituições e a trajetória de cada sociedade. Ela é global e baseada em redes globais. A sua lógica difunde-se por meio do poder integrado das redes de capital, bens, serviços, comunicação, informação, ciência e tecnologia (CASTELLS, 2005). Grandes empresas se descentralizam em unidades semiautônomas; pequenas e médias empresas formam associações, mantendo a sua autonomia e flexibilidade, o que torna possível a utilização conjunta de recursos para competir no mercado.

Desde a revolução industrial, aparecem novos modelos de organização. No início do século XX, dominado pela organização fordista; depois, as modificações socioeconômicas ocorridas desde os anos 1970 e 1980, com maior intensidade nos anos 1990, forçaram a revisão dos conceitos referentes ao capitalismo gerencial. Formou-se uma nova economia, cuja base é a expansão global dos mercados, os avanços tecnológicos e a facilidade de trocas de informação (CASTELLS, 1999; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Dentre as consequências sofridas pelas organizações estão a entrada de novos concorrentes dentro dos mercados nacionais, outrora protegidos; as inovações rápidas e contínuas, responsáveis por desgastar com maior facilidade as vantagens estáveis, e a coexistência de múltiplos modelos competitivos em mercados segmentados. Certifica-se tal postura diante dos estudos de Balestrin e Verschoore (2008, p. 33-34): “As empresas agora enfrentam mais incertezas. O modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico entrou em crise”. Desse modo, as mudanças na economia, ao longo dos últimos anos, no século passado, demonstraram que a integração em redes é fundamental para concorrer na economia contemporânea. As barreiras que impediam o acesso aos setores mais avançados elevaram-se, impedindo a entrada de novos concorrentes sozinhos no mercado, dificultado até para as grandes empresas, devido ao ritmo da transformação tecnológica.

Nessa forma de sociedade, a solidariedade e a cooperação são bases para uma nova economia, centrada e organizada para realizar metas comuns a todos em busca de benefícios e vantagens. Desse modo, as Redes de Cooperação apresentam-se como um conjunto de empresas que atuam solidariamente para alcançar objetivos comuns e garantir a sobrevivência e a competitividade (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). As redes de cooperação de pequenas e médias empresas têm a sua importância na geração de postos de trabalho e renda e, ainda, proporcionam a possibilidade de superar dificuldades e crescer no mercado.

O termo rede, inicialmente, foi utilizado para explicar, na perspectiva sociológica, os fenômenos das relações de reciprocidade entre seres humanos. O conceito de rede é traduzido como um tipo específico de relacionamento entre homens, objetos e eventos. Tal compreensão sociológica de rede passou a ser empregada e aprimorada durante as décadas de 1970 e 1980, consolidando a concepção de rede como arranjos relacionais estruturados de transações entre membros de um sistema social, dando a possibilidade para as empresas competirem com o amplo conjunto de exigências competitivas impostas por este modelo contemporâneo de capitalismo (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

As redes de cooperação configuram uma forma organizacional diferente das formas tradicionais estudadas. Existem características peculiares, modelos de organização e gestão que devem ser buscados por meio de esforços coletivos. Para Teixeira (2005), a configuração produtiva também depende de arranjos políticos e sociais e não apenas econômicos e técnicos. Isto é, os modelos de organização adotados pelas redes não são baseados somente na eficiência, mas também são resultados das transformações sociais e centrados nos ganhos coletivos.

Tais modelos de organização, as redes de cooperação, no Rio Grande do Sul são apoiados através do Programa Redes de Cooperação (VERSCHOORE, 2004). Já no Mato Grosso não existe nenhum programa de desenvolvimento desse tipo de cultura associativa entre empresas. As redes que existem nasceram através de centrais de negócios, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas<sup>1</sup> (SEBRAE), ou através da iniciativa de empresários inovadores.

Desse modo, por se constituírem um formato organizacional diferente das formas tradicionais estudadas e, por ser um modelo centrado nos ganhos coletivos, é necessário

---

<sup>1</sup> Mapeamento das centrais e redes de negócios, de novembro de 2008. Disponível em [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br).

também uma nova concepção de liderança na rede. Uma liderança que busque potencializar a interação entre os cooperados, apreendendo as necessidades deles e não dependente da superioridade e subordinação entre os membros, sobre os quais a liderança se fundamenta nas organizações tradicionais. Diferente da organização tradicional, que é verticalizada, a sociedade em rede exige diferentes práticas de lideranças e sua eficácia depende do posicionamento e das ações das lideranças nessas redes. Portanto, a partir do exposto, o estudo teve como objetivo compreender como se constitui a liderança em uma rede de cooperação associativa de pequenas e médias empresas (PMEs). Assim, a dissertação foi estruturada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo é apresentado o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. O segundo capítulo contém o referencial teórico, nele estão as bases conceituais e teóricas que apóiam a pesquisa. No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia utilizada, os instrumentos de coleta de dados e o método de análise dos dados. O quarto capítulo refere-se à análise e aos resultados da pesquisa e, por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais, as limitações do trabalho e sugestões para futuros estudos.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Redes de Cooperação compreendem um conjunto de empresas que atuam solidariamente para alcançar objetivos comuns. Essas redes, formadas por pequenos e médios empreendimentos e movidos pela cooperação entre os empreendimentos, buscam, pela liderança, um meio de integrar e equilibrar empresas diferentes, de modo a potencializar a interação entre eles.

A liderança é um fenômeno tipicamente social, caracterizado pela influência interpessoal exercida numa determinada situação. Nas redes de cooperação, o exercício da autoridade precisa de uma nova concepção de liderança que não dependa de superioridade e subordinação, sobre as quais ela se fundamenta nas organizações tradicionais. Se o comportamento dos líderes não corresponder às necessidades da rede nenhuma mudança real será possível, como também não será possível a sobrevivência da rede.

A rede de cooperação é uma forma de organização distinta e complexa, diferente da organização tradicional, que é verticalizada. A rede associativa é a forma mais comum de rede de PMEs, cuja coordenação conta com a participação de todos e em que a atuação da liderança perpassa por normas que devem estar especificadas em estatutos e regimentos das associações, de modo a representar contratos estáveis, porém flexíveis. A eficácia desse processo depende, potencialmente, do posicionamento e das ações das lideranças nas redes.

Toda rede deve ser caracterizada por três elementos: 1. os nós, ou atores individuais; 2. as interconexões entre eles e 3. a nova unidade que eles conformam (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Desse modo, a articulação entre os participantes, envolvendo elementos entre si, fortalece reciprocamente os indivíduos e os habilita a competir, individual e coletivamente, de forma a atribuir relevância ao objeto de estudo. Essa perspectiva dá sentido à necessidade da presença de lideranças que possam conduzir a gestão das atividades e estas devem ser capazes de apreender as necessidades dos cooperados e de seus profissionais. A repetição dos relacionamentos faz-se essencial para a geração de benefícios coletivos, lembrando ainda que “as redes são estruturas que necessitam estabelecer, manter e fortalecer os relacionamentos para obter ganhos a médio e longo prazo” (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 78).

Numa rede de cooperação, a tomada de decisão, as políticas de discussão e demais características do processo de liderança são diferentes, visto que a organização envolve valores de cooperativismo, associativismo, intercâmbio, colaboração, cooperação entre outros, o que nos remete ao problema de pesquisa. Ao invés de comandar tropas, esses líderes devem encorajar o maior número de participantes a aderir ao processo coletivo, devem distribuir o peso da liderança e confiar a responsabilidade aos outros, de acordo com o que atesta Lipman-Blumen (1999). A partir daí, surge a necessidade de uma nova concepção de liderança que se estende além das fronteiras organizacionais, pois inclui parcerias, alianças e outros arranjos organizacionais mútuos (COVEY, 2000).

Os líderes vão viver e trabalhar em um ambiente no qual as empresas terão que colaborar com outras e com governos para criar valor. Entre os autores que se preocupam com a liderança na rede, se destaca Prahalad. Nas suas palavras “embora haja uma grande e vasta literatura sobre empresas globalizadas, ligadas em rede e aliadas a outras empresas, comparativamente dedicou-se pouca atenção à natureza da liderança em todas essas organizações” (PRAHALAD, 2000, p. 39).

Neste contexto, coloca-se o problema desta pesquisa: como se constitui a liderança em uma rede de cooperação associativa de PMEs?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **Geral**

Compreender como a liderança se constitui em uma rede de cooperação associativa de PMEs.

### **Específicos**

- Analisar a estrutura organizacional de uma rede de cooperação de PMEs;
- identificar a estrutura relacional de uma rede de cooperação de PMEs;
- investigar a atuação da liderança em uma rede de cooperação associativa de PMEs.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

A escolha pela área, ou ainda, pelo assunto redes de cooperação, deu-se, inicialmente, pelo interesse em compartilhar desse conhecimento com a área de formação do pesquisador, Administração. O estudo das redes de cooperação, tendo como subsídio as ciências sociais, enriquece o assunto e abre horizontes para outras discussões que vão além da gestão de empresas, o que torna o assunto interessante, cativante. As ciências sociais contribuem para o entendimento das características sociais e institucionais das organizações baseadas na associação e na cooperação.

As considerações expressas sobre o assunto, anteriormente, mostram que existe um vasto campo, pouco explorado pelas ciências sociais, para a realização de pesquisas. Desse modo, de um lado, tem-se as recentes transformações sociais e mundiais que, por si só, justificam pesquisas sobre o tema. Diante dessas transformações, encontra-se um novo formato organizacional de redes que também compreende um amplo campo de pesquisa. No entanto, existe ainda e, chama à atenção do pesquisador, outro aspecto singular de pesquisa, o da liderança na rede.

Esta pesquisa justifica-se também pelas contribuições que poderá trazer aos estudos teóricos das ciências sociais, bem como aos da área organizacional e de gestão de redes de cooperação, bem como para o crescimento pessoal e profissional do pesquisador. Os resultados alcançados complementam os conhecimentos existentes a respeito das redes de cooperação de pequenas e médias empresas e a sua complexidade e, contribui e promove o debate sobre o tema. Ainda, o estudo sobre a liderança na rede tem a sua relevância no estabelecimento e na manutenção das redes de cooperação, uma vez que o seu desempenho positivo impacta no desenvolvimento da mesma. Desse modo, o tema pesquisado, justifica-se pelas considerações expostas. Isto é, pela necessidade de explorar um campo aberto, pouco abordado até o momento, bem como para o crescimento pessoal e profissional do pesquisador.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A SOCIEDADE EM REDE E A ECONOMIA CONTEMPORÂNEA**

O mundo, nas últimas décadas, passou por várias transformações sociais, econômicas e tecnológicas que levam a um novo tipo de sociedade. Autores como Ianni (1997; 1998), Chesnais (1995), Castells (1999; 2005) discutem tais fenômenos e, com eles, novos termos surgem, como globalização e mundialização. No entanto, o termo sociedade em rede, cunhado por Castells (1999), parece ser mais adequado para abordar esse assunto. A economia contemporânea decorre desse processo, pois é movida pela competição e pela cooperação. Neste cenário, aparece uma nova forma de organização, a rede de cooperação.

#### **2.1.1 A Sociedade em Rede**

Para compreender a sociedade em rede, faz-se necessário uma reflexão sobre os diferentes termos empregados e discutidos, como globalização, mundialização do capital e sociedade em rede. Desse modo, a globalização pode ser designada como o fenômeno do intercâmbio político, social e cultural entre as diversas nações, intensificada pelas profundas transformações decorrentes da aplicação das inovações científicas e tecnológicas na área da comunicação. Não obstante refere-se, ainda, à rede de produção e troca de mercadorias que se estabelece mundialmente (SANTOS, 2001).

A globalização de processos e estruturas sociais abalou territórios e fronteiras, ou ainda, soberanias e hegemônias, multiplicando as inquietações e as perspectivas sobre os movimentos da sociedade. Ianni (1998, p. 27), sobre esse assunto, expõe que “Essa é a realidade: quando se abalam as bases sociais e mentais de referência de uns e outros, todos são desafiados a repensar as suas práticas e os seus ideais, compreendendo as suas convicções e as suas ilusões”. Concomitante a esse processo, ocorre a globalização das forças produtivas e das relações de produção. O mesmo autor (1998, p. 28), afirma que “Sob as suas diversas formas, o capital atravessa territórios e fronteiras, mares e oceanos, englobando nações, tribos,

nacionalidades, culturas e civilizações”. Em conjunto com o capital, globalizam-se as tecnologias. A informática se concretiza e passa a favorecer a dinâmica das empresas, de modo a agilizar e generalizar os processos decisórios. Redes de todos os tipos se multiplicam e incluem movimentos de capitais, pessoas e ideias, por meio das quais as forças produtivas e as relações de produção operam e se desenvolvem.

Por outro lado, a globalização mudou a importância relativa dos fatores geradores de interdependência. Notam-se alguns fatos: as relações interfirmas, que adquirem peso cada vez maior; o investimento internacional que passa a moldar as estruturas predominantes na produção e na troca de bens e serviços e a dominar a internacionalização; o fortalecimento das instituições bancárias e o aparecimento de novos tipos de empresas com formas organizacionais do tipo rede. No entanto, o termo globalização apresenta-se vago e impreciso (CHESNAIS, 1995). Este autor defende a idéia de que esses traços marcantes decorrem de um novo regime mundial de acumulação, dependente do capital: privado, altamente concentrado; do aplicado na produção de bens e serviços e do capital financeiro centralizado, que se mantém sob a forma de dinheiro e obtém rendimento como tal.

O regime de acumulação de capital, traduzido principalmente por meio dos fundos mútuos de investimentos e fundos de pensão, carrega cada vez mais uma forma rentista, cujo funcionamento se subordina às necessidades de novas formas de centralização do capital-financeiro. Este regime é fruto de uma nova fase no processo de internacionalização, que Chesnais (1995) chama de ‘mundialização do capital’, fase que, imposta pelo jogo livre das leis do mercado no discurso dominante é apresentada como inevitável, pois está ligada a globalização da economia.

Esta visão é complementada por Castells (2005, p. 18), ao afirmar que, “aquilo a que chamamos globalização é outra maneira de nos referirmos à sociedade em rede, ainda que de forma mais descritiva e menos analítica do que o conceito de sociedade em rede implica”. Para este autor, as redes são seletivas e conseguem, simultaneamente, comunicar e não comunicar, difundem-se por todo o mundo, mas não incluem todas as pessoas. Desse modo, a adoção do termo sociedade em rede apresenta-se mais adequada para tratar o assunto, uma vez que estamos vivendo a sociedade em rede.

A sociedade em rede manifesta-se conforme a cultura, as instituições e a trajetória de cada sociedade e está baseada em redes globais. A sua lógica difunde-se por meio do poder integrado das redes globais de capital, bens, serviços, comunicação, informação, ciência e

tecnologia. Grandes empresas se descentralizam, redes de unidades semiautônomas, pequenas e médias empresas formam redes de negócios, de modo a manter sua autonomia e flexibilidade e tornar possível a utilização conjunta de recursos para competir no mercado (CASTELLS, 2005).

Para exemplificar este mundo conectado, Slaughter (2009) exemplifica com os novos modelos de guerra, de diplomacia e de negócios. A autora menciona que as guerras atuais ocorrem em rede, terroristas e militares dependem de pequenos grupos móveis de guerreiros ligados um ao outro e à inteligência, de comunicações e de redes de apoio; a diplomacia está em rede, pois a gestão de crises internacionais exige a mobilização de redes internacionais de agentes públicos e privados e, por fim, os negócios também estão em rede, assim como as mídias estão redes por meio dos blogs on-line e outras formas de mídia participativa dependentes de contribuições dos leitores para criar uma vasta rede.

Faz-se, assim, necessário, entender a economia contemporânea, que acontece simultaneamente por meio da constituição de redes, na qual as empresas em rede competem, como será apresentado a seguir.

### **2.1.2 A Economia Contemporânea**

De acordo com alguns autores, o modo de competição tradicional foi superado pela expansão global dos mercados, pela evolução tecnológica, por uma maior facilidade de trocas informacionais e pelo fim das vantagens competitivas estáveis (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Neste sentido, Ianni (1997) sugere que o capitalismo vem passando por uma transformação quantitativa e qualitativa que inclui outras formas de organização social e técnica do trabalho, da produção e reprodução ampliada do capital, em que toda economia nacional torna-se província da economia global. Esta nova economia é formada por uma rede de processos produtivos interligados.

A economia contemporânea é, portanto, induzida e viabilizada por políticas governamentais deliberadas. A expansão foi alicerçada na utilização de novas tecnologias de informação e de comunicação. Conforme salienta Castells (1999, p. 176), “A economia global não foi criada pelos mercados, mas pela interação entre mercados e governos e instituições financeiras agindo em nome dos mercados – ou de sua idéia do que devem ser os mercados”.

Para Singer (2004), os avanços da telecomunicação e da informática, combinado aos da globalização, fez com que a grande empresa começasse a sofrer a competição de um novo tipo de empresa capitalista: a empresa de grande porte e enxuta. A mudança tecnológica levou a uma ampla desconcentração do capital em todos os ramos, atingindo o tamanho da empresa e sua organização que, em vez de ser hierárquica e burocrática, passou a ser em rede. Pode-se afirmar então que a nova economia é informacional, global e em rede. Informacional porque a produtividade e a competitividade de empresas, regiões ou nações dependem de sua capacidade de gerar, processar e aplicar a informação baseada em conhecimentos (CASTELLS, 1999). Global porque as atividades produtivas, o consumo, a circulação e os seus componentes estão organizados em escala global, diante de uma rede de conexões entre agentes econômicos. E, por fim, em rede porque a produtividade é gerada e a concorrência ocorre em uma rede global de interação entre redes empresariais. Vive-se hoje uma economia em rede, profundamente interdependente.

A economia contemporânea tem como base a expansão global dos mercados, a rapidez dos avanços tecnológicos e a maior facilidade de trocas informacionais. A entrada de novos concorrentes acirrou a competição dentro dos mercados nacionais em outros tempos protegidos. As inovações passaram a ocorrer de forma rápida e contínua, as vantagens estáveis, outrora conquistadas, começaram a desaparecer com maior facilidade e houve a substituição do modo de competição tradicional pela coexistência de múltiplos modelos competitivos em mercados segmentados, de acordo com Balestrin e Verschoore (2008). Desse modo, as vantagens organizacionais obtidas passam a ser temporárias, a nova economia é marcada pela instabilidade, alternância, velocidade e risco.

Essa nova era possibilita o desenvolvimento solidário relacionado à flexibilidade da pequena e média empresa e oferece aos trabalhadores oportunidades de participar de sua condução (SINGER, 2004). Casarotto Filho e Pires, (2001, p. 26) afirmam que “Com a globalização da economia e os avanços tecnológicos, especialmente nas comunicações, as mudanças dos conceitos mercadológicos e de produção são cada vez mais rápidas”. Ou seja, não se trata mais de fábricas isoladas, sim de negócios e há formação de alianças entre empresas, especialmente as pequenas, surgidas como forma de diminuir riscos e ganhar sinergia.

Para confirmar esse contexto, Singer (2004, p. 16) assevera: “São essas transformações que explicam o surgimento de organizações produtivas, como os distritos industriais, que combinam traços capitalistas com outros típicos da economia solidária”. A

promoção dos interesses dos membros das organizações, vislumbrado pela possibilidade de conseguir algo (OLSON, 1999), isto é, a busca pela competição na economia contemporânea, leva as empresas a fazerem alianças e estabelecer redes.

Desse modo, as organizações passaram a cooperar entre si, buscando aumentar seu poder de competição no mundo atual. A liberação da restrição geográfica e as mudanças sociais ocorridas transformaram a maneira como as empresas se relacionam, permitindo a cooperação entre elas em diversas atividades (GREWAL, 2008), fato que permitiu a formação de redes entre empresas, “criando, desta forma, uma nova arquitetura organizacional e inovando na formação de relacionamento entre empresas” (OLAVE e AMATO NETO, 2005, p. 68).

Neste cenário, as pequenas e médias empresas formam redes de negócios, “mantendo a sua autonomia e flexibilidade enquanto tornam possível a utilização conjunta de recursos para atingir a massa crítica, conseguindo assim competir no mercado” (CASTELLS, 2005, p. 21) e abrir novas oportunidades para as pequenas e médias empresas, por meio das redes de cooperação formadas entre elas, o que será discutido a seguir.

## **2.2 REDES COOPERAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

No intuito de entender a realidade das pequenas e médias empresas no Brasil, é necessário, num primeiro momento, caracterizar as pequenas e médias empresas brasileiras. E, em seguida, apontar algumas dificuldades encontradas no cotidiano. As redes, formadas por pequenos e médios empreendimentos, têm exatamente como propósito superar dificuldades e crescer no mercado.

### **2.2.1 Pequenas e Médias Empresas**

As pequenas e médias empresas são caracterizadas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos (CASTELLS, 1999). Elas contribuem para o bem-estar

econômico, uma vez que produzem parte substancial de produtos e serviços e, ainda, fornecem contribuições, pois, à medida que geram novos empregos, introduzem inovações e estimulam a competição (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1999).

O tamanho das empresas caracteriza pelo modo quantitativo e qualitativo. O quantitativo apresenta a classificação das empresas quanto ao seu porte, seja em pequenas, médias ou grandes empresas, segundo critérios aceitos universalmente, como o número de empregados, o volume de vendas, receita bruta etc. Silva (2004) explica que governo, bancos e entidades utilizam critérios variados para classificar as empresas de acordo com o seu tamanho. No Brasil, o critério mais comum é o que envolve os empregados, definido pelo Sebrae. O governo federal tem como referência o faturamento bruto anual e adota o Estatuto da Micro e Pequena Empresa para enquadrar as empresas nos programas governamentais de apoio.

Contudo, é também importante caracterizar as pequenas e médias empresas de modo qualitativo. Elas são identificadas como empresas centralizadas, com estrutura organizacional simples e de menor custo, com menor controle sobre seu ambiente externo e, em consequência, dependentes dos recursos disponíveis. Seus processos de planejamento e controle são pouco formalizados e quantificados, a estratégia geralmente é intuitiva e pouco formalizada, a tomada de decisão é baseada na experiência, isto é, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente (LEONE, 1999).

As pequenas e médias empresas possuem algumas vantagens em relação a empresa de grande porte. Devido ao tamanho reduzido, as PMEs “não apresentam a enorme especialização vertical nem a horizontal que as tornam pesadas, lentas e onerosas” (CHIAVENATO, 2008, p. 38). Ao contrário, são dinâmicas e flexíveis e aptas a manobras ágeis e mudanças rápidas, o que as grandes empresas não têm. Tais vantagens fazem com que as empresas de pequeno e médio porte adaptem-se com mais facilidade ao sistema produtivo flexível da nova economia informacional (CASTELLS, 1999). Mas, paralelamente, as PMEs encontram também dificuldades diante do mercado e das grandes empresas, como será visto a seguir.

### **2.2.2 Dificuldades das PMEs para concorrer no mercado**

As pequenas e médias empresas apresentam dificuldades para concorrer no mercado devido aos altos custos, a escala reduzida, a pouca informação, ao desconhecimento de mercado, à necessidade de treinamento de mão-de-obra e à atualização tecnológica. Balestrin e Verschoore (2008) apontam que, além disso, as linhas de crédito para empresas desse porte são caras ou inacessíveis e seus gestores tem enormes dificuldades devido a pouca utilização de ferramentas de gestão.

Existem, para Clark e Monkhouse (1995), uma série de dificuldades enfrentadas pelas PMEs de origem externa e interna. Os problemas de origem externa referem-se à falta de se aprofundar em certas especialidades, como marketing, eventos, declínio da economia local, flutuações cambiais, concorrência internacional crescente entre outros. As dificuldades de origem interna referem-se à carência de capacidade gerencial; a pouca habilidade dos proprietários para lidar com a burocracia que o governo impõe; a dificuldade para negociar eficazmente com os fornecedores de capital, além da falta de recursos humanos qualificados e de recursos financeiros para seu desenvolvimento.

A maioria dessas empresas são familiares, o seu tamanho reduzido e a baixa capacitação gerencial faz com que seus proprietários-gestores tenham um horizonte de planejamento de curto prazo e correm o risco de se perderem num círculo vicioso em que a resolução de problemas diários impede a definição de estratégias de longo prazo e de inovação. Aliada a esta baixa capacitação, está a dificuldade que as PMEs possuem para conquistar novos mercados (ROVERE, 2001). Destacam-se ainda algumas dificuldades e vulnerabilidades das PMEs, relevantes para a compreensão dos fatores motivadores da cooperação, como a maior vulnerabilidade ao efeito da globalização; maior dificuldade para absorção de inovações gerenciais e tecnológicas; maior dificuldade para inovar e o reduzido poder de barganha (HASTENREITER FILHO, 2004).

Outra dificuldade encontrada nas empresas de pequeno porte refere-se à capacidade técnico-financeira. Os pequenos supermercados, por exemplo, em geral, não possuem tal capacidade. Pelo fato de não terem escala operacional comparável as das grandes redes varejistas nem o mesmo poder de barganha, enfrentam dificuldades junto aos fornecedores para conseguir preços competitivos (LIMA FILHO *et al*, 2006).

As limitações apontadas são agravadas quando estas empresas se encontram isoladas no mercado em vez de estarem em redes de empresas. Estudos nos países em desenvolvimento mostram que as PMEs, que se localizam em clusters, têm mais chances de sobrevivência e de crescimento do que empresas similares isoladas, pois, o estabelecimento de laços de cooperação pode ser um instrumento importante para estimular o crescimento destas empresas (ROVERE, 2001). As limitações ocorrem em todos os setores, seja no varejo, no serviço ou na indústria, como exemplifica Olave e Amato Neto (2005), ao mencionar que as linhas de produção, nas pequenas e médias indústrias, costumam apresentar-se desbalanceadas. As máquinas e os equipamentos utilizados são antigos ou obsoletos, raramente ocorre uma manutenção preventiva, o que reduz a produtividade e a qualidade dos produtos e possibilita a elevação no nível de estoques de produtos em fases intermediárias de fabricação. Desse modo, para os autores, o grande problema das PMEs é não ter competência para dominar e gerir todas as etapas da cadeia de valor.

As PMEs quando agem isoladamente enfrentam dificuldades para atender às exigências dos compradores. Desse modo, para suprir essas deficiências, foram surgindo novas configurações organizacionais, envolvendo relacionamentos entre empresas e entre instituições (MACADAR, 2004).

Para que as PMEs sobrevivam às dificuldades existentes e se coloquem competitivas no mercado, evitando o esmagamento por parte das grandes empresas, várias são as estratégias que podem ser utilizadas, como a criação de alianças estratégicas, que deram origem às redes entre empresas (ALVES e ALVES, 2008). As redes entre empresas se mostram como um caminho a ser seguido pelas PMEs, como será exposto na próxima seção.

### **2.2.3 Redes entre Empresas**

Desde a revolução industrial têm surgidos novos modelos de organização. No início do século XX, primeiro dominado pela organização fordista, depois com as modificações socioeconômicas ocorridas desde os anos 1970 e 1980, com maior intensidade nos anos 1990, forçou-se a revisão dos conceitos referentes ao capitalismo gerencial. Uma nova economia surgiu, cuja base é a expansão global dos mercados, os avanços tecnológicos e a facilidade de trocas de informação (CASTELLS, 1999; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

A empresa em rede é definida por Castells (1999, p. 232) como “aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos”. Os componentes da rede podem ser autônomos e dependentes em relação à rede e podem também ser partes de outras redes, fazendo com que a conectividade e a coerência sejam atributos fundamentais do desempenho de uma determinada rede. Ao mesmo tempo observam Mendes, Cunha e Teixeira (2005, p. 78), que “aplicada à dinâmica organizacional, uma rede configura-se como a reunião de sujeitos (físicos e jurídicos) em razão de objetivos e/ou temáticas afins, de maneira participativa e voluntária”. Desse modo, as redes entre empresas podem ser utilizadas por elas na busca de melhoria de sua posição competitiva visto que se constituem em uma alternativa quanto à forma de organizar a produção de bens e serviços e são, ainda, o resultado da revolução no mundo dos negócios, causada pela nova economia, mudando os rumos e estratégias das empresas (AMATO NETO, 2005).

A recente popularização do conceito de rede possibilitou o surgimento de várias iniciativas de cooperação entre pequenas, médias e grandes organizações que passaram a ser valorizadas no campo teórico e na prática empresarial. A rede se caracteriza por apresentar: os nós ou os atores individuais, as interconexões entre eles e a nova unidade coletiva que formam (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Independente do conceito, nota-se que as redes de empresas tem como base a colaboração e a cooperação<sup>2</sup>. São empresas que, de acordo com o pensamento de Casarotto Filho e Pires (2001), juntam esforços em funções como modo de aumentar sua viabilidade competitiva, de ampliar sua capacidade de inovação e, ainda, de obter uma escala maior.

#### **2.2.4 Redes de Cooperação de PMEs**

De maneira geral, o grande problema das PMEs está em no fato de que muitas não possuem competência para dominar e gerir todas as etapas da cadeia de valor. Elas possuem

---

<sup>2</sup> Em concordância com Balestrin e Verschoore (2008), é adotada a denominação de Redes de Cooperação, por conciliar o conceito de rede (relacionamento entre um conjunto de empreendimentos) e o conceito de cooperação.

dificuldades para competir por motivos tais como carência de capacidade gerencial; a falta de recursos financeiros e de recursos humanos qualificados; escala reduzida; pouca informação; desconhecimento do mercado, entre outros.

Desse modo, a formação de redes de cooperação se apresenta como uma solução para uma série de dificuldades, pois passa a dominar todas as etapas da cadeia e cada empresa pode desempenhar uma função de acordo com a sua competência essencial. Como mencionam Casarotto Filho e Amato Neto (2007), atuando de forma isolada, as PMEs têm um baixo poder de barganha em relação às grandes empresas.

A tendência de favorecer empresas cada vez maiores, vista no século passado, inverteu-se nos países desenvolvidos. Para Silva (2004), muitos fatores contribuíram para essa mudança e o que se observou foi o dinamismo da indústria japonesa, marcado pela presença de empresas inovadoras de pequeno e médio porte. Na Itália, com a presença de pequenas e médias empresas ligadas em consórcios e cooperativas, além de outros exemplos na Europa, nos EUA, nos países asiáticos e sul-americanos, como o Brasil. Observou-se ainda, esse movimento marcado pela formação de uma cadeia, a longo prazo, entre fornecedores e fabricantes, ou ainda, a formação de consórcios e cooperativas que formaram as redes de cooperação entre pequenas e médias empresas.

Paralelamente a esses fatores, Castells (1999) aponta que as mudanças na economia ao longo dos últimos anos do século passado demonstraram que a integração em redes é fundamental para concorrer na economia contemporânea. As barreiras que impediam o acesso aos setores mais avançados elevaram-se, dificultando a entrada de novos concorrentes sozinhos no mercado, até mesmo para as grandes empresas, pelo ritmo da transformação tecnológica. Da mesma forma, as dificuldades enfrentadas pelas PMEs aumentaram e o crescimento competitivo colaborou para o reaparecimento de movimentos em prol da união de esforço sob a lógica do associativismo com a percepção de que, por meio de ações colaborativas, as empresas de pequeno porte podem superar dificuldades e oportunidades comuns e aumentar sua escala mediante a formação de redes associativas (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

A formação de redes de cooperação por empresas de pequeno porte não é algo recente. O reaparecimento dessas redes demonstra que a motivação está na necessidade de soluções para os problemas coletivos e são comumente encontradas em setores em que as empresas de grande porte exercem forte concorrência com as PMEs.

As redes possuem gestão democrática e contam com a participação de todos no seu funcionamento. São entidades formalizadas, cujas normas são especificadas em estatuto e regimento da associação, representando contratos estáveis mais flexíveis. Sobre isso, pontuam Olave e Amato Neto (2005, p. 90), “esta aplicabilidade das redes existe, pois seria uma forma de empresas pequenas competirem em escala global, sem terem que arcar sozinhas com os custos e as incertezas que surgem ao se formar este tipo de arranjo”. Por outro lado, acrescenta Silva (2004), que a participação das pequenas e médias empresas, principalmente quando constituídas em redes de cooperação, contribuem para a dinamização de mercados locais e regionais, gerando empregos e conquistando seus próprios nichos no mercado globalizado. Além disso, as PMEs, agrupadas em torno de uma rede, alcançam melhores índices de produtividade e de preços finais para seus produtos, além de ter maior poder de barganha diante dos fornecedores e concorrentes.

As redes de cooperação de PMEs são caracterizadas por serem formadas por um grupo de empresas que se situam geograficamente próximas. Para as PMEs atuarem em segmento específico de mercado, as relações entre elas devem ser horizontais e cooperativas, em que se prevaleça a confiança mútua. A rede é formada por período indeterminado de tempo e sua coordenação é exercida por meio de instrumentos contratuais que garantem regras básicas de governança (BALESTRIN e VARGAS, 2004; LIMA FILHO *et al*, 2006).

O Brasil pode encontrar na rede de cooperação um modelo de arranjo produtivo que possibilite competir globalmente com maior sucesso comercial, aprimorando o desempenho de sua balança comercial, como também obter resultados socioeconômicos positivos, ao engajar as pequenas e médias empresas aos diferentes atores (CARVALHO, 2005). As redes de cooperação de PMEs apresentam-se como um formato organizacional diferente das formas tradicionais estudadas. Por isso, torna-se relevante aprofundar a compreensão sobre a estrutura organizacional das redes de cooperação, como será visto a seguir.

### **2.2.5 Estrutura organizacional das redes de cooperação**

Para que as PMEs consigam competir e superar algumas dificuldades, elas se associam a outras empresas de seu porte. Essa nova organização que se forma, em rede tem que estar embasada no espírito associativista de maneira que a cooperação possa se

desenvolver e os membros da rede possam unir forças. A forma associativa para abrigar uma rede de cooperação deve ter personalidade jurídica. Desse modo, as associações são uma forma jurídica “capaz de oferecer às redes de empresas uma roupagem legal que não desvirtue suas características” (TIMM e SILVA, 2004, p. 101). Uma associação é constituída por pessoas, o artigo 53, do Novo Código Civil, não faz discriminação quanto às pessoas jurídicas que se organizam para fins não econômicos.

Assim, as redes de cooperação podem adotar a forma jurídica de uma associação civil desde que cumpridos os requisitos legais - observados os artigos 53/61 do Novo Código Civil - ou seja, não podem ter uma finalidade em si mesma lucrativa. Entretanto, cabe ressaltar que isso não significa dizer que essas redes não possam praticar, esporadicamente, atos empresariais ou participar de sociedades com vistas à manutenção de seu fim social (subsistência das pequenas e médias empresas em um mercado cada vez mais competitivo) (TIMM e SILVA, 2004, p. 105). No entanto, as associações devem, quando tiverem lucro, direcioná-los para a obtenção de seus fins, que devem ser não econômicos.

As redes associativas são entidades formalizadas e sua atuação é regida por meio de normas especificadas em estatuto e regimento próprios e representados por contratos estáveis e flexíveis, de acordo com que atestam Balestrin e Verschoore (2008). As normas definem a maneira como os atores estão interconectados na rede. É a norma comum ou prática que permite aos membros da rede obter acesso a outra, facilitando a sua cooperação. Os membros da rede devem compartilhar um padrão de normas com um grau suficiente para que eles possam conseguir as formas de reciprocidade, de troca, ou do esforço coletivo (CASTELLS, 2009). Dois exemplos podem ser citados: nas salas de bate papo na Internet é fundamental a existência de uma norma para a rede, servindo como uma convenção comum a todos os seus membros. Outro exemplo é a linguagem. Para aderir à rede de pessoas que falam inglês a pessoa deve aprender inglês (GREWAL, 2008). Significa dizer que as normas são inerentes a uma determinada atividade social. Como no caso da linguagem, ninguém precisa insistir no uso do inglês em Londres ou dos dólares americanos na Flórida, isto é, a lógica de coordenação social descentralizada é inerentemente reguladora nesses casos (GREWAL, 2008).

A decisão coletiva na rede pode-se dar de duas maneiras diferentes: por meio das relações de sociabilidade ou das relações de soberania (GREWAL, 2008). Quando a decisão ocorre por meio de um processo político, ela reflete as relações de soberania. A decisão soberana pode reformular os resultados sociais diretamente pelo exercício de uma forma de

poder que se assemelha ao comando de um político superior. No caso de um governo democrático, por exemplo, uma maioria determina um resultado para todos.

No caso das relações de sociabilidade, os resultados acumulados não emergem de um ato de decisão coletiva, mas sim da acumulação de descentralização. Isto é, as pessoas decidem, ou ainda, agem de forma voluntária, descentralizada. As decisões individuais, em conjunto, conduzem a uma circunstância que afeta todo o grupo. Neste tipo de relação, todo mundo é entendido como uma pessoa privada e o que se busca em conjunto são os resultados do exercício das escolhas individuais de participação (ou não) em uma empresa comum.

O acúmulo dessas decisões pode resultar na construção de grandes organizações sociais, tais como as empresas, redes de tecnologia, entre outras. O que é realmente valioso nas relações de soberania, portanto, é que todos estão envolvidos, diretamente ou pela representação política, nas decisões sobre os resultados comuns que garantem a legitimidade normativa e eficácia prática de tais decisões. Em contrapartida, as relações de sociabilidade não implicam na prévia construção de uma esfera política. Em vez disso, cada indivíduo decide se e como cooperar com os outros de forma descentralizada, voluntarista (GREWAL, 2008).

Uma vez definidas as regras, elas se tornam atraentes para todos os participantes da rede. O respeito por essas regras é o que faz a existência da rede como uma possível estrutura de comunicação (CASTELLS, 2009). São as regras comuns que permitem aos membros da rede obter acesso a outra rede, facilitando a sua cooperação. Entre os membros da rede deve ser compartilhado um padrão de normas com um grau suficiente para que eles possam conseguir as formas de reciprocidade, de troca, ou do esforço coletivo (GREWAL, 2008).

Desse modo, para Mendes, Cunha e Teixeira (2005, p. 78-79), “a comunicação e a interatividade se desenvolvem a partir dos pactos e padrões estabelecidos em comunidade”. Uma rede é uma comunidade e, como tal, pressupõe identidades e padrões a serem acordados pelo coletivo responsável.

A partir daí, considera-se, então, que os relacionamentos na rede são determinados por mecanismos sociais que propõem regras de relacionamento e os ganhos gerados na rede são distribuídos de modo mais justo. Portanto, os atores na rede devem respeitar os aspectos contratuais – legais – e os aspectos sociais, como por exemplo, a confiança mútua dos associados (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

A estrutura organizacional da rede condiciona as relações e orientam os participantes da rede, propondo regras e mecanismos contratuais. A existência de tais atributos possibilita entender inicialmente a liderança na rede. Contudo, analisar apenas estes aspectos não é suficiente, fazendo-se necessário aprofundar no tema sobre liderança, o que será feito a seguir.

## **2.3 LIDERANÇA**

Entender a rede de cooperação de PMEs e como a sua estrutura se configura ajuda a compreender o ambiente em que a liderança está inserida. No entanto, é preciso ir além do entendimento da estrutura organizacional. Autores como Granovetter (1973; 1974), Lipman-Blumen (1999), Senge (1999), Capra (2002), Balestrin e Verschoore (2008), Grewal (2008), Cabral e Seminotti (2009), Balkundi, Barsness e Michael (2009), entre outros aprofundam a discussão de conceitos sobre liderança, liderança na rede e de seu desempenho neste novo formato organizacional.

### **2.3.1 O conceito de liderança**

A liderança é um fenômeno social que ocorre em grupos sociais e nas organizações. Em função dos relacionamentos existentes, uma liderança pode influenciar outros membros de uma organização, de modo a potencializar e maximizar os resultados esperados. Assim, a liderança pode ser observada como um líder que se ocupa de tarefas e relações humanas para a realização de objetivos com pessoas e por meio delas (CURY, 2007). A liderança não pode ser dissociada da influência e do poder. Influência porque os líderes levam os outros a fazer o que é necessário para atingir os objetivos da organização. É, portanto, uma ação que afeta o comportamento de outra pessoa e poder é a capacidade de exercer essa influência (COHEN e FINK, 2003).

Muitas teorias foram elaboradas acerca do líder nas empresas, como os três tipos puros de dominação legítima, visualizados por Weber (2000): de caráter racional, de caráter

tradicional e de caráter carismático. Não obstante, há a comum abordagem dos estilos de liderança: autoritário ou autocrático, democrático e liberal. O conceito de liderança nas organizações tradicionais remete ao trabalho destinado a preencher as necessidades de uma situação social (SELZNICK, 1971). Para esse autor, existem certas pessoas mais propensas a se tornar um líder, pois são dotadas de uma capacidade especial e de qualidades pessoais.

Tais estudos foram elaborados a partir de empresas tradicionais e, portanto, são aplicados a elas. As redes de cooperação compreendem uma organização complexa e diferente das tradicionais, fruto de uma sociedade conectada, em que a interdependência conduz a uma direção distinta, de modo a promover alianças, favorecer a colaboração, a mutualidade e o universalismo. Conforme salienta Castells (2005), na sociedade em rede emerge um novo trabalhador envolvido com a sociedade que o rodeia. Ele deve ter um novo tipo de personalidade, ser flexível e capaz de se adaptar às mudanças dos modelos culturais, ao longo do ciclo de vida. Nessas circunstâncias alteradas, líderes competitivos e autoritários estão destinados a fracassar (LIPMAN-BLUMEN, 1999).

Os líderes nas redes então devem procurar ver seus ambientes como redes de pessoas em comum, em vez de níveis hierárquicos, enxergar através de estruturas igualitárias e horizontais sem dar ordens e sem se utilizar de gestos indevidos para chamar a atenção. Esta liderança na rede será o foco da próxima seção.

### **2.3.2 Liderança na rede**

Na liderança na rede, considerado como novo formato organizacional, o líder deve procurar motivar e comprometer os participantes, valendo-se da relação ambígua de dependência e independência de cada empresa em relação à rede. Uma das maneiras de obter o comprometimento é democratizando e descentralizando a tomada de decisão (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Essa concepção de liderança pertence mais a redes sociais informais do que à hierarquia formal da empresa. Senge (1999) chama esse processo de liderança de rede, que tem na ausência de autoridade formal hierárquica a fonte de sua eficácia. Diversos estudos de

práticas mostram a importância das redes informais por meio das quais novas ideias e práticas inovadoras se difundem por toda a organização.

Os líderes de redes podem ser funcionários da empresa, como consultores internos, pessoal dos departamentos de treinamento e desenvolvimento, como também da linha de frente, sejam elas pessoas de vendas ou supervisores de linha de produção, por exemplo. Os líderes de redes percorrem a organização, participam de amplas redes de alianças, espalham novas ideias e novas práticas e conscientizam os membros da importância da manutenção das redes informais. São eles, então, resultados dos efeitos das conexões processadas por eles (SENGE, 1999).

Conforme discorre Cabral e Seminotti (2009, p. 12), discutir liderança é portanto, considerá-la como uma produção das associações entre atores múltiplos e heterogêneos, que incluem humanos (distintas pessoas) e não-humanos (por exemplo, estruturas hierárquicas, modelos de gestão, processos de trabalho). Para estes autores, a liderança é construída nos movimentos da rede.

Outro conceito que converge para a liderança na rede é o de líderes conectivos, explorado por Lipman-Blumen (1999). A interdependência progride a passos largos, as decisões tomadas pelos líderes em qualquer parte do globo afetam a tudo e a todos em todas as partes. As decisões autônomas deixam de existir. Portanto, como resultado, a interdependência leva a uma direção diferente, de modo a promover alianças e colaboração, mesmo que a diversidade provoque independência, separação e identidades individuais.

Os líderes conectivos precisam operar de outras maneiras: juntar suas visões aos sonhos de outros (conectando e combinando, em vez de dividindo e conquistando); esforçar-se para resolver problemas mútuos; criar um sentido de comunidade (muitos grupos diversos podem ter membros valiosos); encorajar membros do grupo a assumir responsabilidades; renovar e construir constituições democráticas e bases amplas, ao invés de dinastias e oligarquias. Enfim, os líderes conectivos não podem somente dar ordens, mas sim devem unir forças, persuadir e resolver conflitos.

A liderança na rede tem o desafio de fomentar a motivação, incentivar o crescimento e preservar a harmonia entre os atores envolvidos. A liderança na rede deve ter a cultura do compartilhamento, isto é, da divisão do poder e de informação no processo decisório, ser flexível, proativa, a fim de garantir a coesão interna da rede, uma vez que a rede tem como característica a ausência de uma hierarquia formal (BORTOLASO, 2009).

O novo contexto determina a necessidade do trabalho colaborativo em rede. Impõem a necessidade de lideranças agregadoras, conectivas, capazes de articular e fortalecer o coletivo, quer sejam equipes ou redes de cooperação. Na base está a diversidade e a interdependência. A diversidade afirma a identidade e as diferenças; a interdependência gera colaboração, alianças e redes (FIALHO, 2005). Por isso, a liderança na rede deve enfatizar tanto a mutualidade, ou seja, o foco nos interesses comuns e valores comuns, como a inclusão ou o desejo de incluir os demais, isto é, os líderes na rede “estão muito mais próximos de criar um mosaico com múltiplos nuances de constituintes, em vez do tradicional rebanho monocromático de seguidores fiéis” (LIPMAN-BLUMEN, 1999, p. 11).

O exercício da liderança na rede depende de condições e práticas que contribuam para o desenvolvimento da eficácia coletiva. Torna-se, então, relevante pensar no termo competência coletiva, visualizado por Boterf (2003, p.229), como “uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais”. Processo em que não se busca segmentar as competências por indivíduo, mas fazer delas uma construção coletiva. Cabe ainda mencionar que as redes tendem a se organizar e a funcionar como redes de competências. Sua capacidade para mobilizar e combinar recursos afeta o seu desempenho que, por sua vez, depende das competências de seus atores, isto é, as competências de cada participante pode enriquecer e mobilizar a rede. Portanto, conforme este autor, “a competência coletiva não pode ser obtida por simples adição de competências parciais ou adquiridas por si mesmas, sem relação com uma visão de conjunto de suas relações mútuas” (BOTERF, 2003, p. 231).

Tradicionalmente associa-se o conceito de liderança à dimensão carismática, à auto-suficiência e à iniciativa pessoal do líder (FIALHO, 2005). Porém, a rede de cooperação vai além e determina também a necessidade de lideranças agregadoras, conectivas, intermediadoras, que sejam aptas ao exercício da articulação e fortalecimento da coletividade, quer sejam equipes ou toda a rede de cooperação. Como discutido, as redes diferem das estruturas típicas das formas hierárquicas de organização, pois não possuem departamentos, divisões e filiais. Isto é, caracterizam-se pela ausência de estrutura hierárquica formal, tem na cooperação a atuação conjunta e voluntária dos participantes da rede e, ainda, possuem características que permitem entender sua descrição e o entendimento de seu funcionamento (BALESTRO, 2004), bem como o posicionamento do líder na rede e a influência que ele pode exercer.

O líder na rede deve ainda atuar além das fronteiras organizacionais, de modo a desenvolver vínculos entre as organizações e os indivíduos. Portanto, se a liderança é um fenômeno social existente em função dos relacionamentos na rede pode influenciar outros membros e potencializar e maximizar os ganhos obtidos nela.

Por fim, é importante entender a liderança na rede, através da perspectiva dialógica de Morin. Ferrarini (2003) salienta que para Morin a dialógica é uma complexa dialética entre duas lógicas, ou seja, duas realidades que antes eram distintas, antagônicas e contraditórias, passam a ser complementares e concorrentes. Assim, para a autora, não se trata de privilegiar uma ou outra (lógica disjuntiva), mas uma e outra (lógica conjuntiva).

A dialógica de Morin permite manter a dualidade da unidade, associando visões antagônicas que se opõem, mas que co-existem no universo de ordem-desordem, certeza-incerteza, singular e plural (CABRAL, 2007). Dessa forma, por exemplo, uma rede de cooperação, bem como a atuação do líder na mesma, reúne duas características antagônicas: competição e cooperação. Assim, é necessária a articulação entre diferentes lógicas, assumindo relações paradoxais, conflitantes e de tensão entre partes (atores) e todo (rede). A compreensão dialógica demanda a co-existência simultânea de antagonismos. No exemplo mencionado, a competição e a cooperação, ao mesmo tempo em que podem estabelecer tensões entre si, podem também permitir avanços e soluções, produzindo novas organizações, como uma rede de cooperação associativa de PMEs. Se o princípio dialógico de Morin interliga duas noções que deveriam excluir-se reciprocamente, mas são indissociáveis de uma mesma realidade, então a liderança na rede, pode assumir aspectos formais e informais, como o poder pessoal e o poder outorgado pela rede. Para tanto, é preciso entender a liderança na abordagem das redes sociais, como segue.

### **2.3.3 A liderança na abordagem das redes sociais**

A abordagem de rede social está fundamentada na noção intuitiva de que a padronização das relações sociais em que os atores são incorporados tem consequências importantes para os atores (FREEMAN, 2004). Desse modo, o foco da abordagem de rede social está nas relações entre os atores, e não nos atributos destes. As relações sociais são diferentes dos atributos individuais. Ao contrário de um atributo individual, tal como a idade

de uma pessoa, um relacionamento envolve mais do que um único indivíduo. Com efeito, os vínculos sociais dos indivíduos são incorporados em redes sociais e podem ter implicações maiores.

A partir desta perspectiva, o comportamento de um indivíduo é, em parte, explicado em função do padrão específico de relações que o indivíduo desenvolve na rede e como mantém as relações, ajudando os atores a obter informações, influenciando no exercício e buscando apoio social (BALKUNDI; BARSNESS; MICHAEL, 2009). Assim, a posição que um indivíduo ocupa na rede tem implicações para a mesma.

Além de enfatizar a importância da posição na rede, a abordagem de rede social também destaca a importância das relações interpessoais nessa rede de relações sociais. É importante, nesse contexto, analisar a estrutura social da rede porque uma rede é constituída de um conjunto de relações (HANNEMAN, 1998). A estrutura das relações entre os atores e a localização deles têm importantes consequências comportamentais, tanto para as unidades individuais, quanto para a rede como um todo (EMIRBAYER; GOODWIN, 1994).

Por exemplo, os atores que enfrentam menos restrições e têm mais oportunidades que os outros estão em uma posição estrutural favorável. Ter uma posição favorável significa que um ator pode obter as melhores ofertas e será um foco de referência e atenção daqueles em posições desfavoráveis (HANNEMAN, 1998). Em outras palavras, a posição de um ator na estrutura social tem um impacto significativo sobre o comportamento da rede (MIZRUCHI, 2006).

A centralidade, por exemplo, é uma medida que demonstra quão bem conectado um ator pode estar na rede, ou seja, indica até que ponto um ator está conectado aos outros, podendo gerar ganhos, pela sua atuação, para toda a rede (BALESTRO, 2004). Para Balkundi e Kilduff (2005), a liderança é frequentemente equiparada a esta medida, ou seja, atores mais centrais tendem a ser percebidos como poderosos e a mover-se como líderes. Desse modo, a centralidade remete a posição do ator dentro da rede, isto é, em que medida ele possui mais acesso a recursos, uma vez que está conectado a mais atores que os demais. As medidas de centralidade mais comumente adotadas são: centralidade de grau e de intermediação (BALKUNDI; BARSNESS; MICHAEL, 2009).

A centralidade de grau mostra que o ator que possui um maior número de conexões, tem mais oportunidades e alternativas que os outros (HANNEMAN, 1998). Para Wasserman e Faust (1994), a centralidade de grau leva em conta os relacionamentos adjacentes. Dessa

forma, resume-se à centralidade local dos atores. Refere-se ainda a popularidade do ator a qual possui um efeito positivo sobre o desempenho da rede (BALKUNDI e KILDUFF, 2005). Assim, o ator que possui maior centralidade de grau vai ser o centro da comunicação de uma rede, em relação aos atores com quem se relaciona. Portanto, os atores que possuem um elevado índice de centralidade de grau, são aqueles por onde passam as informações mais importantes para uma rede (FREEMAN, 1979).

A centralidade de intermediação caracteriza-se por situar o ator central entre cada outro par de atores. Desse modo, qualquer um que queira entrar em contato com outro ator tem que passar pela intermediação dele, portanto, o ator central tem mais capacidade de negociar contato entre os atores (HANNEMAN, 1998). Isso significa que a interação de uns atores com outros depende de um ator central que tem algum controle sobre as interações de atores não adjacentes. Isto é, atores cuja centralidade de intermediação é elevada tendem a ser vistos como líderes na rede (BALKUNDI e KILDUFF, 2005), uma vez que este ator pode desempenhar um importante papel de coordenação, ou ainda, de intermediação, através do qual um ator em uma parte distante da rede consegue enviar ou receber informações de uma outra parte. Esta medida de centralidade indica os atores que atuam como pontes na rede, interligando aqueles que não teriam como se conectar sem a interferência deste ator central (FREEMAN, 1979).

Desse modo, os líderes agem como pontes conectando atores onde ocorre pouca ou nenhuma interação entre duas ou mais empresas. Assim, os atores que estão mais conectados são beneficiados, ou seja, os atores centrais (mais bem conectados) se estabelecem como pontes na rede (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). As conexões de um ator, agindo como ponte, ligando atores desconectados ou grupos dentro da organização, não só maximizam o acesso à informação e recursos, mas também aumentam sua possibilidade de acesso ao intermediador para conseguir informações e recursos com mais eficiência, maior influência, dentro da organização (BALKUNDI; BARSNESS; MICHAEL, 2009). Por tudo isso, entender a centralidade é importante porque o papel da liderança recai sobre o indivíduo ou empresa em uma posição central.

No entanto, outra medida relevante na abordagem das redes sociais é a densidade da rede. “A densidade demonstra o grau de conectividade da rede” (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008, p. 158). Ela representa o maior número médio de laços que cada empresa ou empresário tem. Desse modo, quanto maior a densidade da rede, maior é o nível de interdependência dela e maior será o número de conexões que cada ator possui. Assim,

quanto mais os atores estiverem interligados, mais fácil se dará a realização de ações conjuntas (GRANOVETTER, 1985). Nas redes em que a densidade é alta o papel da liderança é distribuído entre vários atores (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). Nas redes com baixa densidade o papel da liderança recai em poucos atores.

Cabe lembrar que o poder exercido pelo ator pode ser de forma simétrica ou assimétrica. Quando há maior simetria de poder ocorre uma maior descentralização de poder. Desse modo, o ator na rede deverá estar posicionado de modo a beneficiar a todos como, por exemplo, na tomada de decisão deve-se levar em conta todos os participantes da rede (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Dessa forma, pode-se afirmar que a relação estabelecida na rede de cooperação é social e legal. Social, ao considerar a estrutura relacional da rede, bem como a posição favorável ocupada e a atuação da liderança. Legal, devido aos mecanismos burocráticos da associação (estrutura organizacional das redes de cooperação). Assim, a abordagem relacional, explica, por meio da conectividade social, alguns comportamentos (EMIRBAYER; GOODWIN, 1994), como a força dos laços, conforme será visto a seguir.

#### **2.3.4 A importância da força dos laços para a liderança na rede**

Em 1973, Mark Granovetter obteve destaque com a publicação do artigo “The Strength of Weak Ties”. No ano seguinte, em 1974, o sociólogo norte-americano chamou a atenção com o estudo “Getting a job”. Em ambos Granovetter mostrou que as pessoas acessavam oportunidades de trabalho através de pessoas mais distantes (laços fracos), como por exemplo, através de ex-colegas de escola e não de amigos próximos ou familiares (laços fortes), como se pensava até então. Isso ocorre, segundo o autor, porque, de um lado, os amigos mais próximos compartilham o mesmo número e tipo de informações, referentes as oportunidades de trabalho, uma vez que pertencem ao mesmo círculo social. Mas, por outro lado, àquelas pessoas que estão distantes do seu círculo social, trazem novas informações ou possibilidades.

Assim, Granovetter (1973; 1974) ao estudar as pessoas que estavam procurando emprego, desenvolveu uma pesquisa sobre a força dos laços. Para o autor existem dois tipos

de laços, os laços fortes e os laços fracos. O primeiro se refere aos contatos freqüentes, de afeto, amizade, ou ainda, de troca de favores. O outro se caracteriza de modo contrário, isto é, revelou ser um tipo laço cujos contatos são pouco freqüentes, de menor vínculo, amizade ou afeto. Desse modo, Granovetter (1974) mostrou que os laços de relacionamento mais fracos são mais eficientes ao procurar emprego.

A informação transmitida através de laços fracos pode atingir um número maior de pessoas do que se pensa. Isso porque as pessoas fortemente ligadas umas às outras passam as informações para as mesmas pessoas, dada a sua maior sobreposição de contatos. O ponto central não é que as informações passadas sobre o emprego através dos laços fracos atinge um maior número de pessoas, mas o número de pessoas que são potenciais receptores de informações do trabalho é maior quando os laços fracos estão envolvidos, de modo que se espera que esses laços podem ser bastante úteis (GRANOVETTER, 1974).

Dessa maneira, o poder de ação da rede depende dos laços fortes e dos laços fracos entre os membros que fazem parte de um grupo com objetivos comuns. Os laços fortes são os que ocorrem por longos períodos de tempo, repetidamente, sendo mais intensos e gerando maior proximidade. Já os fracos são interações distantes, pouco frequentes e menos intensas (GRANOVETTER, 1973). Isso pode explicar porque algumas redes conseguem atingir objetivos com mais facilidade e eficácia, enquanto outras são incapazes de mobilizar recursos (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Não obstante, os laços fracos são também importantes, pois agem como pontes para obter novas informações, diferentes daqueles que estão próximos na rede (laços fortes). Os laços fracos são os responsáveis pela ligação com o mundo exterior, com aqueles que pertencem a outras redes (GRANOVETTER, 1973). O ator pode atuar por meio dos laços fortes conectando-se com aqueles que estão próximos e por meio dos laços fracos através de vínculos mais distantes.

Mas, outro tipo de laço parece ter sido ignorado por Granovetter. São os laços, denominados por Krackhardt (1992) de Philos. Os laços philos referem-se ao caráter afetivo dos laços fortes. Como já mencionado, os laços fortes desempenham um papel importante que não deve ser ignorado e os laços fracos proporcionam às pessoas acesso à informação e recursos além daqueles disponíveis nos seus próprios círculos sociais (GRANOVETTER, 1973; 1974). No entanto, os laços fortes são mais prováveis de serem úteis para o indivíduo quando ele está em uma posição insegura. Assim, o padrão de laços de amizade dentro de

uma organização é fundamental para a capacidade que a mesma consiga lidar com crises (KRACKHARDT, 1992).

Por isso, como os laços fortes constituem uma base de confiança e podem reduzir a resistência e proporcionar um certo conforto dentro de uma organização, Krackhardt (1992) argumenta que a mudança não é facilitada pelos laços fracos, mas sim por um tipo particular de laço forte, chamado por ele de laços *philos*. Desse modo, a palavra grega *philos* é usada para designar um tipo particular de laço forte que, devido à sua especificidade, tem implicações que a tornam diferente de outros tipos de vínculos. Ou seja, pode-se dizer “A é um *philos* de B” ou, no caso simétrico, “A e B são *Philos*”. Krackhardt (1992) define uma relação *philos* como aquele laço que satisfaz três condições necessárias e suficientes: a interação, o afeto e o tempo.

No caso da interação, para A e B serem *philos*, é necessário que eles interajam uns com os outros. A implicação desse componente é que haverá uma alta probabilidade de que um terá acesso às informações do outro, uma vez que tais interações frequentes podem oferecer oportunidades para o intercâmbio dessas informações. Já para o afeto, para A ser *philos* de B, ele deve sentir afeição por B. No entanto, pode-se imaginar ocasiões em que a afeição não é retribuída, resultando em uma relação assimétrica. E, com relação ao tempo, para A e B serem *philos*, deve ter um histórico de interações que se estenderam durante um período prolongado de tempo. Ou seja, para se estabelecer um laço *philos* é necessário que as interações venham ocorrendo há um certo período de tempo. Em outros termos, um *philos* não é estabelecido de maneira imediata.

Assim, a combinação dessas qualidades, ou condições, é definida como *philos*. E, elas também se combinam para proporcionar confiança. A interação cria oportunidade para a troca de informações, algumas das quais podem ser confidenciais. O afeto cria motivação para tratar o outro de forma positiva, ou pelo menos para evitar que algo seja feito para lesar alguma pessoa. E o tempo cria a experiência necessária para permitir que cada pessoa possa prever como o outro irá utilizar as informações compartilhadas. Estes elementos ajudam a entender como a força dos laços é importante para a uma rede de cooperação e para a atuação e o desempenho da liderança na mesma, aspecto que será visto a seguir.

### 2.3.5 O desempenho da liderança em uma rede de cooperação

Um aspecto essencial para o desenvolvimento de relações na rede de cooperação como, por exemplo, as relações de confiança e de parceria, é o da própria liderança na rede. O trabalho colaborativo depende de lideranças agregadoras, conectivas, que articulem e fortaleçam o coletivo (FIALHO, 2005). Lipman-Blumen (1999, p.15) explica que os “líderes conectivos induzem e exploram as interconexões entre pessoas, instituições e processos em todos os lugares”. Ao mesmo tempo, conforme discutem Mendes, Cunha e Teixeira (2005, p. 79) “uma rede não possui hierarquia nem chefe”. O que significa dizer que as ações devem ser realizadas por meio da cooperação de modo a garantir resultados, como a coesão interna da rede.

O desempenho da liderança na rede deve ser capaz de gerar valor de troca que favoreçam os propósitos da rede, promova a comunicação, induza a sinergia e limite as contradições. O poder em rede é o poder da comunicação (CASTELLS, 2009). Certas regras podem simplesmente funcionar melhor se facilitada a cooperação e a interação social, ou ainda, se permitir que os usuários tenham acesso uns aos outros com menor dificuldade (GREWAL, 2008).

Se o poder é derivado da conectividade, o foco da liderança deve ser o de fazer conexões para resolver problemas comuns (SLAUGHTER, 2009) como, por exemplo, “projetar meios mais eficazes para troca interna de informações” (SENGE, 1999, p. 496). Como a comunicação face a face nem sempre é possível, por isso devem explorar algum canal de comunicação mediado, como o correio eletrônico, a conferência por computador, relatórios ou outras formas de documentação.

O poder e o processo decisório são instrumentos que a liderança compartilha com todos. O poder se incorpora nas estruturas sociais e o surgimento de novas estruturas sempre muda as relações de poder: “o processo de surgimento espontâneo nas comunidades é também um processo de fortalecimento coletivo. Os líderes que facilitam o surgimento da novidade usam o próprio poder para dar poder aos outros” (CAPRA, 2002, p. 135). Como resultado disso, pode-se ter tanto o poder quanto o potencial de liderança distribuídos na rede. Isso não quer dizer que vários indivíduos assumam simultaneamente a liderança, mas que diversos líderes podem se apresentar como facilitadores no momento em que forem necessários. Isto é, eles “encorajam o maior número de participantes a aderir ao processo de liderança. Eles

distribuem o peso da liderança e confiam responsabilidade aos outros” (LIPMAN-BLUMEN, 1999, p. 19).

Se o desempenho da liderança na rede não for bom o estabelecimento e a manutenção da rede de cooperação de PMEs pode fracassar. Desempenho é uma palavra muito defendida nos dias de hoje e, nesse contexto, indica uma conquista que faz com que algo se destaque, seja a rede, a equipe, ou ainda, a liderança na rede. Significa, ainda, gerar resultados importantes para os participantes da rede (KATZENBACH, 1996). Os líderes na rede devem ser capazes de melhorar o desempenho da rede e, conseqüentemente, de seus participantes, de modo a demonstrar a existência de um elo entre liderança, cultura e desempenho (HESKETT e SCHLESINGER, 1996).

O desenvolvimento de uma cultura, isto é, o desenvolvimento de laços familiares, de confiança, numa rede de cooperação, influencia a atuação do líder e o desempenho da rede. Portanto, um tipo particular de laços fortes, os laços *philos* e, os laços fracos têm a sua importância no desempenho da liderança na rede e na manutenção da coesão. Sem eles os líderes ficariam isolados (GRANOVETTER, 1973; KRACKHARDT, 1992). Significa dizer que os laços fracos fazem a ponte com atores mais distantes, ou ainda, com atores fora da rede e os laços *philos* com os participantes da rede.

Na rede de cooperação, o exercício rígido de comando e controle não produz resultados (LIPMAN-BLUMEN, 1999) uma vez que o poder na rede e a decisão são compartilhados (CAPRA, 2002; CASTELLS, 2009; GREWAL, 2008). O que gera resultados são as ações, as interações e decisões (KATZENBACH, 1996) têm maior influência nos resultados, em termos de desempenho. Assim, é preciso redefinir o significado tradicional da busca por resultados financeiros, pois a liderança na rede vai além. É necessário dar atenção às relações pessoais, ao envolvimento dos participantes na rede. Os resultados do desempenho da liderança na rede convertem-se em ganhos como o aumento de confiança e o crescimento de capital social, por exemplo.

A confiança é um fator facilitador do fluxo de informações na rede e as “relações próximas permitem o estabelecimento de relações de confiança, de troca de informações detalhadas e resolução conjunta de problemas, aumentando o potencial para a troca de informações” (NAKANO, 2005, p. 65). O que, por sua vez, colabora para o desenvolvimento da rede e na obtenção de resultados. Uma rede não conseguiria funcionar sem a existência da confiança.

Independente dos conteúdos trocados numa rede, as ações e reações se dão a partir da expectativa sobre o modo como a outra parte irá se comportar, sem a intervenção de uma supervisão, como acontece numa relação hierárquica (BALESTRO, 2004). Putnam (1996, p. 180) aponta para o fato de que “a confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança”. Já o capital social “diz respeito as características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas” (PUTNAM, 1996, p. 177). Portanto, o acúmulo de capital social como fator resultante do desempenho da liderança na rede é um ganho que se traduz em resultados não financeiros para a rede e que colabora para o seu desenvolvimento.

Percebe-se que o desempenho da liderança na rede contribui para aumentar a eficiência da rede, o que permite entender como as relações sociais sustentadas pela liderança na rede influenciam no seu desempenho. Desse modo, a posição estrutural de um ator na rede pode ter um efeito positivo sobre o desempenho da mesma (BALKUNDI e KILDUFF, 2005). Sob essa ótica, o valor de troca gerado pela liderança na rede deve promover a comunicação, a interação, o estabelecimento de confiança, o crescimento de capital social, o desenvolvimento de laços, entre outros aspectos. O desempenho, isto é, os resultados gerados pela liderança na rede vão além dos resultados financeiros, pois são resultados que proporcionam ganhos de relações sociais e mantêm a rede unida, coesa, aumentando a conectividade entre os participantes. Portanto, para compreender como se constitui a liderança na rede deve-se considerar a estrutura relacional e organizacional da rede por entender que são processos que estão intimamente ligados com a atuação da liderança e, ainda, com o seu desempenho na rede.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo teve como objetivo responder questões ligadas ao processo de liderança nas redes de cooperação associativas de pequenas e médias empresas. O problema apontado e discutido foi levantado durante dois momentos específicos. Num primeiro momento, em material empírico colhido durante contato que o pesquisador teve com pessoas ligadas a rede de cooperação e, num segundo momento, pela investigação teórica, por meio de leituras acerca do assunto.

O objetivo deste estudo consiste em compreender como se constitui a liderança em uma rede de cooperação de PMEs. Alguns elementos presentes na literatura, como a análise de redes sociais (compreensão da estrutura relacional da rede), o tipo de rede associativa (a estrutura organizacional), bem como os traços da liderança, ou ainda, as qualidades ou competências, tais como: agregadora, articuladora, comunicativa, intermediadora, conectiva e colaborativa, entre outras, trazem elementos que abrem uma lacuna e indicam um caminho a ser seguido para compreender a liderança nas redes. Portanto, a constituição da liderança na rede envolveu estes aspectos. Isto é, a análise da estrutura organizacional, a análise de redes sociais e a análise da atuação da liderança na rede.

Para tanto, a elaboração do estudo foi feita com ênfase na pesquisa quantitativa, qualitativa e exploratória. A pesquisa qualitativa difere da quantitativa à medida que não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema. Já a qualitativa apresenta maior riqueza de resultados (RICHARDSON, 1999). O método utilizado foi o estudo de caso, pois, conforme Yin (2005, p. 20), “o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” como, por exemplo, ocorrem nos processos organizacionais e administrativos, nas mudanças havidas em regiões urbanas, entre outros. Não obstante, para Becker (1999), o estudo de caso permite o estudo de uma situação social específica, como o estudo ou análise de uma organização, ONG etc. Esta investigação procurou atender dois pressupostos básicos dos estudos exploratórios: a existência de um tema pouco estudado anteriormente e a necessidade de uma análise qualitativa do fenômeno.

O estudo de caso é um método abrangente, trata da lógica do planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens à análise dos mesmos (YIN, 2005). A

modalidade de estudo de caso inclui estudos de casos únicos e de casos múltiplos. A proposta desta pesquisa é um estudo de caso único, utilizando-se de evidências documentais, quantitativas e qualitativas. Um caso único pode ser o estudo em um paciente clínico, um bairro ou uma organização. Desse modo, para esta pesquisa, buscou-se coletar informações em uma Rede de Cooperação associativa de pequenas e médias empresas de Mato Grosso, conforme será visto a seguir.

### **3.1 Coleta de dados**

A rede de cooperação onde foram coletados os dados pertence ao segmento varejista, no ramo de materiais de construção, em Mato Grosso. Denominada de Rede Centersul, possui 2 anos de existência, tem 24 associados e conta com 30 lojas, instaladas em 23 cidades. A coleta se deu de três formas diferentes: através de documentos, aplicação de questionários e entrevistas.

A coleta de documentos foi realizada em janeiro de 2010. Para tanto, foram considerados como documentos para análise o Estatuto Social (Anexo A) e relatórios contendo informações dos associados, tais como: cargo ou função que ocupa na rede de cooperação estudada, distribuição das lojas, nome dos associados e as respectivas empresas associadas e, o tempo da empresa na rede. Assim, a coleta de dados teve o seu início através do levantamento de informações da rede pesquisada. Isto é, da análise de documentos como o estatuto social da associação e os relatórios fornecidos, necessários para a compreender a estrutura organizacional da Rede de Cooperação enfocada.

Como o tipo de rede de cooperação mais comum de PMEs são as associativas (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008) e as mesmas tem as normas especificadas no estatuto e no regimento da associação, que propõem regras básicas de relacionamento, a análise de documentos foi relevante na pesquisa. A rede estudada compreende um tipo de rede de cooperação que tem à sua estrutura formal e os seus mecanismos sociais, regidos por estatuto.

A segunda etapa da coleta de dados contemplou a análise de redes sociais. Nas ciências sociais, a abordagem estrutural, que é baseada no estudo da interação entre os atores sociais é chamada de análise de rede social (ARS). Para Freeman (2004), a análise de redes

sociais apresenta quatro características: i) é motivada por uma intuição estrutural baseada em laços que ligam os atores sociais; ii) fundamenta-se na sistematização de dados empíricos; iii) se aproveita de imagem gráfica, e; iv) é baseada no uso de modelos matemáticos e computacionais. Assim, para o autor, os analistas de rede, muitas vezes examinam as ligações entre os grupos ou organizações. Desse modo, a abordagem de rede social fundamenta-se na noção de que a padronização das relações sociais em que os atores são incorporados, tem consequências importantes para todos. Portanto, foi feita uma breve análise de redes sociais, identificando as medidas de densidade da rede e a centralidade dos atores.

Para tanto, foram utilizados os *softwares* UCINet 6.232 e NetDraw 2.090. Desse modo, o método de coleta de dados foi realizado através de um questionário (Anexo B) contendo três perguntas: 1) Quem você conhece? Onde os empresários ou associados da rede apontaram às pessoas que eles conhecem; 2) Com quem você troca informação? Onde os associados apontaram às pessoas com quem eles mais trocam informação na rede, e; 3) Em quem você confia? Onde os associados indicaram as pessoas em quem eles confiam na rede. Os questionários foram enviados por e-mail para os associados e, também, ficaram disponíveis na Internet, como um formulário eletrônico on-line. Esta parte da coleta de dados ocorreu de janeiro a março de 2010. Por se tratar de um estudo censitário por demanda da própria ARS foram coletadas informações de todos os associados da Rede Centersul.

Posteriormente, todos os dados foram tabulados numa planilha eletrônica que o programa de computador identificou como uma matriz quadrada. Os nomes dos participantes foram substituídos por letras e números que os representaram na rede, dispostos de maneira aleatória, de modo a proteger a identidade dos respondentes. Em outras palavras, na tabulação de dados, como forma de preservação do sigilo, optou-se por não identificar nominalmente os participantes, empregando-se letras e números para representá-los. Portanto, os entrevistados serão identificados na análise como A1, A2, A3 e assim por diante.

A análise de rede social, a partir da matriz quadrada, demonstrou se há relação ou não entre os atores. A inclusão de 0 representou a ausência de relação e 1 existência de relação (HANNEMAN, 1998).

Após a identificação da estrutura relacional na rede estudada, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas (Anexo C). A entrevista semiestruturada ajudou situar as informações colhidas, tirar dúvidas, ou ainda, a esclarecer questões pertinentes à pesquisa. As entrevistas foram gravadas e tiveram a duração aproximada de 30 minutos. Depois, foram

transcritas para a análise dos dados. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com cinco associados da rede e com o gestor da Rede. A escolha dos associados se deu devido a sua posição na estrutural relacional da rede, isto é, foram entrevistados os atores mais centrais encontrados na ARS, com exceção de uma entrevista (teste) que foi realizada com um associado menos central na rede. Assim, foram entrevistados o presidente, o vice-presidente, o diretor de patrimônio, um conselheiro fiscal e, um associado que não ocupa cargo ou função na Rede. As entrevistas ocorreram em junho de 2010.

A primeira entrevista serviu como teste para, além de aprofundar em algumas questões, ajustar o roteiro semiestruturado. O número total de entrevistas foi determinado através da saturação dos dados. O critério de exaustão ou saturação ocorreu quando, passado certo número de entrevistas, o pesquisador teve a impressão de que a apreensão do objeto estava contemplada em suas semelhanças e diferenças. Assim, a saturação aconteceu quando as entrevistas deixaram de trazer novidades em relação aos dados já obtidos.

Desse modo, a coleta de dados se resumiu em três etapas distintas:

<b>Etapas</b>	<b>Atividade</b>	<b>Período</b>
1	Coleta de documentos (estatutos social e relatórios)	Janeiro de 2010
2	Aplicação de questionário do tipo Survey para a análise de rede social	Janeiro a março de 2010
3	Entrevistas semiestruturadas	Junho de 2010

**QUADRO 1** – Etapas da coleta de dados

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Portanto, a coleta de dados compreendeu três aspectos: o levantamento de informações por meio da coleta de documentos da estrutura organizacional ou formal da associação, a estrutura relacional da rede, empregando um método de coleta de dados quantitativo; e, por fim, através das entrevistas semiestruturadas acerca da atuação da liderança, empregando o método qualitativo, para posterior análise. Os procedimentos de análise serão descritos a seguir.

### 3.2 Análise dos dados

O estudo de caso adotado se baseou na utilização de várias fontes de evidências. Considerando que a coleta de dados foi realizada por meio de documentos, questionários (ARS) e entrevistas semiabertas, obteve-se uma variedade de dados que foram combinados e comparados.

Assim, a análise foi realizada a partir da triangulação dos diversos dados coletados. Yin (2005) discute quatro tipos de triangulação: a triangulação dos dados, triangulação de pesquisadores, a triangulação da teoria e a triangulação do método. A primeira consiste em analisar um acontecimento através de várias fontes de evidência. A segunda, propõe a análise de um evento do ponto de vista de múltiplos pesquisadores. O terceiro tipo de triangulação é utilizado para explicar os fatos sob diferentes teorias e, a quarta, incide na triangulação metodológica, utilizando diferentes métodos de pesquisa para análise dos fatos (YIN, 2005). Neste estudo foram utilizados dois tipos de triangulação: a triangulação dos dados e a triangulação do método. Desse modo, foi realizada uma análise de redes sociais, análise de documentos e, por fim, uma análise das entrevistas.

A análise de redes sociais compreende um conjunto de técnicas para o estudo das relações entre os atores e para a análise das estruturas sociais decorrentes dessas relações. A utilização desta técnica permite descrever a rede de maneira concisa e sistemática (HANNEMAN, 1998; SCOTT, 2000). Para a ARS foi utilizado o *software* de análise UCINET 6.232 e de desenho das redes, NetDraw 2.090, que foram alimentados com os dados dos questionários. Eles forneceram um mapa relacional, ou ainda, um retrato da rede e dados estatísticos referentes às medidas de densidade, centralidade de grau e centralidade de intermediação, que posteriormente foram confrontados com o referencial teórico.

A densidade é medida pela proporção de conexões existentes sobre o total de relações possíveis. Assim, quanto maior a densidade da rede, maior é o número médio de links que cada ator tem, aumentando o nível de interdependência. Desse modo, quanto maior o número de conexões que cada ator tem na rede, mais densa a rede é. A densidade representa o nível de coesão dos participantes da rede. A centralidade ajudou na identificação das prováveis lideranças na rede, isto é, aqueles atores sociais que dispõem de mais poder na rede, ou ainda, de mais conexões (HANNEMAN, 1998). A centralidade de grau refere-se à centralidade local dos atores. Ela é medida pelo número de laços diretos que um ator tem com

os demais em uma rede. Indica os atores que possuem mais laços, ou seja, aqueles que têm alta centralidade de grau são considerados influentes. A centralidade de intermediação é obtida através da proporção de vezes que um ator está entre outros atores para enviar alguma informação. Isto porque, a centralidade de intermediação se caracteriza por situar o ator central entre cada outro par de atores, analisando a capacidade de mediação do ator dentro da rede. Portanto, esta análise ocorreu em duas etapas, na primeira foi calculada a densidade da rede e, na segunda, a centralidade. As evidências encontradas foram confrontadas com o referencial teórico e com as demais análises realizadas (de documentos e das entrevistas).

A análise de dados consistiu em examinar, classificar em tabelas, categorizar, ou ainda, recombina evidências para tratar as proposições iniciais do estudo (YIN, 2005). Os dados foram ainda submetidos à análise de conteúdo. Para Moraes (1999), a análise de conteúdo é usada para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e textos. Desse modo, os documentos coletados foram submetidos à análise de conteúdo. Isso porque, a matéria-prima da análise de conteúdo pode ser qualquer material de comunicação verbal ou não verbal, tais como: cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos autobiográficos, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias, etc. Nesta pesquisa, esta técnica foi utilizada tanto para a análise dos documentos da rede de cooperação associativa, quanto para a análise das entrevistas transcritas.

A análise de conteúdo envolveu cinco etapas: a preparação das informações, a unitarização ou transformação do conteúdo em unidades, a categorização ou classificação das unidades em categorias, a descrição e, por fim, a interpretação (MORAES, 1999).

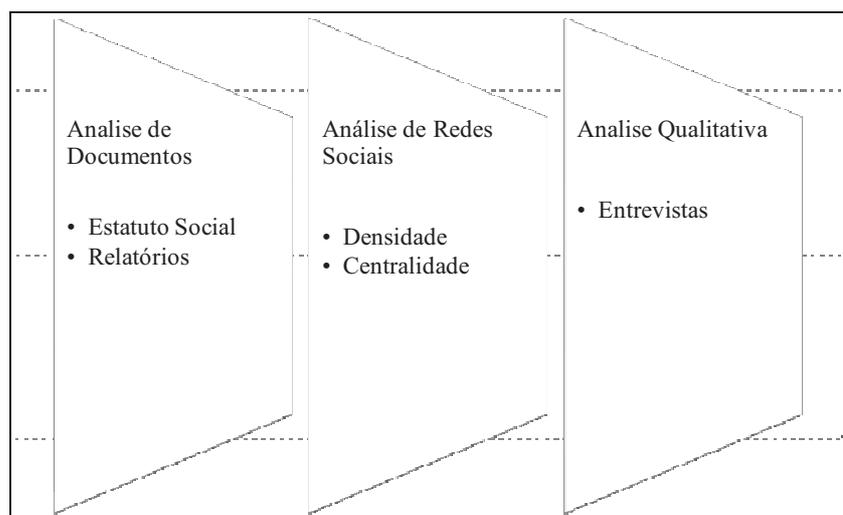
Na preparação foram identificadas as diferentes amostras de informações a serem analisadas. Assim, primeiro foi realizada uma leitura dos materiais, verificando e selecionando aqueles que estavam de acordo com os objetivos da pesquisa. Assim, tanto os documentos, quanto as entrevistas transcritas, seguiram tal procedimento. Como mencionado, cada entrevistado foi identificado por letras e números, de modo que permitiu relacionar com a análise de redes sociais, além de ter possibilitado a fácil localização das entrevistas.

Posteriormente foi feita a unitarização, ou seja, os dados foram lidos com cuidado, com a finalidade de definir a unidade de análise. Tal unidade de análise, para Moraes (1999) é o elemento que deverá ser submetido posteriormente à classificação. Assim, foram relidos os materiais, trechos de documentos e das entrevistas transcritas e, identificados neles as unidades de análise. As unidades de análise estabelecidas foram as perguntas feitas aos

entrevistados e alguns parágrafos definidos na transcrição das entrevistas. Desse modo, fez-se o uso de planilhas eletrônicas para a classificação e manipulação das unidades de análise, facilitando a descrição dos dados e permitindo relacionar com trechos de documentos referentes às unidades definidas.

Em seguida, foi realizada a descrição dos dados, isto é, foi iniciado o processo de comunicação do resultado do trabalho. Por se tratar de uma abordagem qualitativa, foi produzido um texto síntese, expressando o conjunto de significados presentes nas mais diversas unidades, o que permitiu analisar as entrevistas em paralelo com os documentos e a ARS. Conforme Moraes (1999) recomenda, foi feito uso intenso de citações diretas dos dados originais. Por fim, na interpretação, foi buscado um aprofundamento da análise das unidades. Portanto, foram extraídas considerações que respondiam aos objetivos da pesquisa e se relacionavam com a fundamentação teórica. Desse modo, as evidências documentais e qualitativas, observadas em paralelo com os resultados obtidos na análise quantitativa, foram confrontadas com o referencial teórico.

Assim, para a análise, tais unidades analisadas foram isoladas em determinados momentos e, agrupadas em outros, de modo que permitiu compor semelhanças e diferenças ao analisar os dados (documentais, quantitativo e qualitativo) em paralelo, conforme ilustra a FIGURA 1. Isto possibilitou apresentar os resultados em três seções: estrutura organizacional, análise de redes sociais e, a constituição da liderança na Rede Centersul.



**FIGURA 1:** Análise dos Dados  
**Fonte:** elaborado pelo autor.

### 3.3 Etapas da pesquisa

A pesquisa foi delineada em seis etapas: a primeira consistiu no aprofundamento teórico, com a formulação do objeto de pesquisa (questão de pesquisa) e a definição dos objetivos; a segunda etapa consistiu na definição da metodologia; a terceira etapa tratou da coleta de dados, iniciando em janeiro de 2010, com a coleta dos documentos, em seguida com a aplicação dos questionários para a análise de rede e, posteriormente com a realização de entrevistas semiestruturadas; a quarta etapa incidiu na análise dos dados coletados; a quinta na elaboração das conclusões ou considerações finais da pesquisa e a última etapa contemplou os ajustes necessários para a conclusão da dissertação, conforme o cronograma apresentado no QUADRO 2.

<b>Etapas</b>	<b>Período</b>
Aprofundamento teórico, formulação do objeto de pesquisa (questão de pesquisa) e a definição dos objetivos	Março – Novembro 2009
Definição da metodologia a ser utilizada	Outubro – Novembro 2009
Coleta de dados	1. Fase: coleta de documentos – Jan/2010
	2. Fase: aplicação de questionários para a ARS – Jan-Mar/2010
	3. Fase: entrevistas semiestruturadas – Jun/2010
Sistematização e análise dos dados coletados	Abril – Julho 2010
Análise e elaboração das conclusões ou considerações finais da pesquisa	Julho – Agosto 2010
Ajustes	Setembro – Outubro 2010

**QUADRO 2** – Etapas da pesquisa.

**Fonte:** elaborado pelo autor.

#### 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme descrito na metodologia, as análises dos dados coletados na pesquisa ocorreram a partir de três momentos: análise dos documentos; análise de redes sociais (quantitativa) e, por último, a análise das entrevistas (qualitativa). A análise de documentos foi realizada a partir do Estatuto Social da Associação e de relatórios que continham informações dos associados, tais como: cargo ou função que ocupava na rede de cooperação estudada, distribuição das lojas, nome dos associados, as respectivas empresas associadas e o tempo da empresa na Rede. O segundo momento, que consistiu na Análise de Redes Sociais (ARS), partiu de três questionamentos feitos : i) quem você conhece na rede?; ii) com quem você troca informação na rede? e; iii) em quem você confia? A ARS envolveu todos os associados da Rede, isto é, por se tratar de um estudo censitário, todos os participantes da Rede responderam os questionários. Os dados obtidos pelas investigações feitas nos documentos e pelos questionamentos foram analisados, posteriormente, em paralelo, com as entrevistas. Durante a tabulação desses dados, conforme será visto na ARS, não foram identificados nominalmente os participantes, empregando-se letras e números para assim representá-los, de modo a manter o anonimato da fonte. Em seguida, foram realizadas as entrevistas qualitativas, cujo objetivo consistiu em discutir os achados encontrados na Análise de Documentos e na Análise de Redes Sociais. Assim, foram realizadas cinco entrevistas, através de um roteiro semiestruturado. A escolha dos associados para a entrevista deveu-se a sua posição na estrutural relacional da rede, isto é, foram entrevistados os atores mais centrais encontrados na ARS.

Os dados das três análises: de documentos, de redes sociais e das entrevistas, foram examinados em paralelo, isto é, com um estudo complementando o outro sempre que necessário. Desse modo, a partir da análise dos dados, concomitantemente, foi possível desenvolver uma triangulação proveniente dos dados coletados, indo ao encontro do objeto de estudo proposto. Para tanto, a análise será apresentada da seguinte forma: primeiro é apresentado um histórico da Rede Centersul; em seguida sua estrutura organizacional, depois a análise de redes sociais e, por fim, a constituição da liderança na Rede Centersul.

#### 4.1 A REDE CENTERSUL

A história da Rede Centersul começa em Mato Grosso em 2003, quando foi fundada a Associação das Pequenas e Médias Empresas de Materiais de Construção e Acabamento (APEMAC). Inicialmente, a Associação era composta por seis lojistas, que tinham como principais objetivos a troca de informações, o desenvolvimento de seus mercados e a redução de custos, através de compras conjuntas. De imediato, apareceram algumas dificuldades, conforme salientou um dos associados “*no começo as pessoas tinham muita resistência, desconfiança, não acreditavam no negócio*” (A8).

Outros problemas ocorreram devido à forma com que a Associação se propunha a atuar. Um dos critérios, por exemplo, era que em cada cidade só se poderia ter uma loja associada. No entanto, por causa das distâncias ente uma cidade e outra acabava por se diluir as vantagens de uma atuação conjunta entre as empresas associadas, dificultando, principalmente o relacionamento entre os associados, além dos diferentes mix de produtos. Percebeu-se, assim, que a distância geográfica trazia dificuldades antes da criação da Rede, pois, para convencer os lojistas a participar, às vezes era preciso viajar até 1000 km.

Entre 2003 e 2006, foram realizadas algumas ações, tais como: tentativas de compras em conjunto; captação de associados (de 5 para 16 lojas); criação de marca própria (de tinta) de produtos; entre outros. No entanto, as ações tiveram pouco efeito.

Nestes primeiros anos da Associação, não havia um executivo dedicado à gestão da Central e a dependência da disponibilidade eventual de algum associado era improdutiva. Em 2006, foi contratado um gestor para organizar o dia a dia da operação. Foi feita uma análise do negócio e determinadas algumas ações. A primeira delas consistia em investir na captação ou ampliação das lojas. Como resultado, no final de 2006, a Associação contava com cerca de 32 sócios.

Em paralelo, outra tentativa consistiu na criação de um Centro de Distribuição (CD), cuja autorização demorou a ser dada pelo governo e, quando autorizado, não se mostrou mais viável. A questão jurídica também atrasou o desenvolvimento da Associação. Somente em 2007, após 4 anos de sua fundação, a Associação conseguiu criar um CNPJ para poder fazer compras conjuntas. O volume de compras era baixo, até mesmo pela falta de uma estrutura dedicada, além de a distribuição geográfica da Associação dificultar a definição de um mix

comum. O modelo adotado de central de compras não supria as necessidades dos associados, gerando pouco ou nenhum resultado.

Em meados de 2008, a diretoria concluiu que era necessária a criação de uma Rede de Cooperação. A proposta foi levada para Assembleia e aprovada. Em outubro de 2008, foi oficializada a Rede Centersul. Conforme relata um dos entrevistados:

*“saímos da configuração de uma central de compras, para uma rede. Era uma Associação apenas. Ai começou a andar, porque os fornecedores passaram a nos ver, procurar, de uma forma diferente, porque nós não tínhamos potencial só pra comprar, mas pra comprar e oferecer” (A25).*

Iniciou-se, a partir daí, um processo de estruturação e padronização para que a Associação fosse identificada como Rede e pudesse se desenvolver. A concepção de Rede tornou mais rígida os critérios para participação de associados.

Atualmente, a Rede Centersul é formada essencialmente por pequenas e médias empresas com um número médio de 18 funcionários; há empresas distantes até 850 km uma da outra; todas operam no segmento de materiais e acabamento para construção, na categoria de comércio varejista. A estrutura da rede é formada por um presidente, um vice-presidente, um secretário, um diretor de patrimônio e um tesoureiro, que compõem o Conselho de Administração e, pelo Conselho Fiscal, composto por três membros. As decisões estratégicas são deliberadas por Assembleia Geral, órgão supremo da Associação. Conta ainda com um gestor de negócios e um analista administrativo, funcionários remunerados que desempenham regularmente funções na Rede. Atualmente, há 24 associados e 30 lojas, instaladas em 23 cidades, o que gera 650 empregos diretos. A estrutura organizacional da rede será analisada a seguir.

## 4.2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA REDE CENTERSUL

Um dos objetivos deste trabalho é analisar a estrutura organizacional da Rede de Cooperação Centersul. Para alcançar tal objetivo foram analisados documentos como seu Estatuto Social e relatórios que continham informações dos associados, bem como foram realizadas entrevistas semiestruturadas que, analisadas em paralelo com os documentos, ajudaram a entender como a liderança se constitui em uma rede de cooperação associativa de PMEs, do ponto de vista formal.

A Rede Centersul adota a forma jurídica de uma associação civil (TIMM e SILVA, 2004). É uma entidade formalizada e sua atuação é regida através do Estatuto Social. Assim, conforme o Estatuto Social da Associação, o conselho de administração da Rede é formado por um presidente, um vice-presidente, um secretário, um diretor de patrimônio e um tesoureiro e pelo Conselho Fiscal composto de três membros. As decisões estratégicas são deliberadas através da Assembleia Geral, órgão supremo da Associação, na qual todos participam. A Rede Centersul tem ainda o apoio de um gestor de negócios, funcionário remunerado que ajuda a conduzir as operações do dia a dia da rede. Observa-se ainda, que os associados, fazem referência ao conselho de administração, tratando-a como diretoria. Desse modo, o termo diretoria, encontrado no texto, remete ao conselho de administração da Rede.

O gestor administra a Rede Centersul, de acordo com as deliberações da Assembleia e da diretoria. Portanto, todos os associados participam da gestão, uma vez que a tomada de decisão ocorre em assembleia. O gerenciamento e a manutenção da Rede são garantidos por meio de mecanismos contratuais (HASTENREITER FILHO, 2004; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008) e o líder formal é determinado através de seu cargo ou função.

A distribuição dos cargos da Rede Centersul é determinada em eleição quando se define o seu corpo administrativo. A eleição é realizada em assembleia e o período de mandato é de 3 (três) anos. Aqueles que foram eleitos por maioria simples de voto passam a ser os líderes formais na rede, visto que ocuparão cargo ou função de comando na Associação organizada em rede, influenciando-a.

Conforme relato dos entrevistados, para muitos, a função exercida na Rede em si não é muito relevante para o estabelecimento de relações, mas sim a afinidade que os associados têm com outros, o que reforça a importância dos laços *philo*s para a liderança formal

(KRACKHARDT, 1992). Os laços *philos* referem-se ao caráter afetivo dos laços fortes e o padrão dessas relações são fundamentais para a liderança formal numa rede, que se constitui na base de confiança, o que reduz a resistência e proporciona um certo conforto dentro da Rede Centersul. Por isso, o estabelecimento de uma relação *philos* é importante para a liderança formal na Rede porque satisfaz três condições: a interação, o afeto e o tempo. Observou-se que tais condições auxiliam no estabelecimento e fortalecimento das relações dentro da Rede. Conforme relato, “*o cargo em si não influencia. O relacionamento se dá pela afinidade que você tem com uma pessoa ou outra, mas não por você ser o presidente ou o tesoureiro*” (A8). No entanto, para aqueles associados que estão mais distantes, ou seja, menos envolvidos no processo, o cargo formal acaba influenciando, porque acabam dependendo da intermediação ou troca de informação proporcionada pela liderança formal.

Assim, como relatam os entrevistados, ao ocupar um cargo na Rede, “*você acaba ligando mais, as pessoas não ligam mais, mas a diretoria acaba ligando mais*” (A8). Outro entrevistado, ao relatar a influência da liderança formal, complementa “*você vai ter que estar em contato direto com eles. Você precisa se relacionar para determinados assuntos e se tem um caso lá que você depende dele, você vai ter que melhorar seu relacionamento*” (A16).

Ou, ainda, conforme menciona o associado 22:

*“O cargo tem o seu poder de influência. O poder de ser visto. Na função de presidente, uma função de coordenação geral, você se expõe mais, logo você fica mais conhecido, goza de mais respeito, o próprio cargo lhe dá autoridade. O cargo te possibilita você se fazer conhecer dentro do grupo, agora esse fazer conhecer tem a ver com o cargo que a pessoa desempenha” (A22).*

Desse modo, como a liderança formal é determinada em assembleia e os dados empíricos indicam que foram eleitos aqueles que têm mais laços fortes, ou ainda, que desenvolveram mais laços *philos* (GRANOVETTER, 1973; KRACKHARDT, 1992). Assim, na administração da Associação estão os atores com forte atuação dos laços *philos* e que mais se envolvem com os negócios da Rede. Isso porque, ao se eleger para ocupar um cargo na rede, estes atores acabam fortalecendo os laços *philos*, isto é, a eleição revela a existência de retroalimentação, confirmada pelo grupo que promove estes associados para ocupar algum cargo ou função na rede.

Na Rede Centersul, as decisões são deliberadas em assembleias pela maioria simples, constituindo-se, dessa forma, em relações de soberania (GREWAL, 2008). Nas relações de

soberania, o consentimento é coletivo para circunstâncias coletivas, desde que sigam as implicações para os indivíduos que constituem o soberano (a maioria). Em outros termos, uma vez decidido pela maioria, as implicações são para todos os associados. Assim, as decisões são frutos de uma articulação, mediada por líderes, em que a maioria determina o resultado para todos. A dialógica de Morin (apud FERRARINI, 2003; CABRAL, 2007) mostra relações paradoxais, conflitantes e de tensão entre partes (atores) e todo (rede).

Assim, no que se refere à tomada de decisão, os entrevistados revelam que geralmente antes de levar algum assunto ou decisão para a assembleia, o associado discute previamente com outros. *“Geralmente é conversado alguma coisa antes. Quando chega o assunto na assembléia, não está decidido, mas já foi colocado”* (A8). Então, dependendo do assunto, ele é discutido com outros associados, conforme o Associado 22 afirma, *“algumas vezes sim, algumas vezes não”*. Desse modo, é comum um associado pedir a opinião do outro, bem como levar antes o assunto para a administração,

*“O associado quer discutir algum assunto, procura a diretoria para resolver o assunto. A diretoria que vê o que vai pra pauta, como por exemplo, a inadimplência, o associado só recebe a pauta. O associado pode levar algum assunto, falar normalmente, tem espaço pra ele falar, questionar e votar sim ou não. Se tem algum assunto que um associado tem interesse, ele entra em contato com a diretoria, agenda o assunto e vai pra assembléia. Geralmente procura a diretoria primeiro”* (A22).

Isso ocorre porque a diretoria é quem acaba resolvendo o assunto, ou seja, o associado procura verificar antes com a diretoria a aceitação ou viabilidade do assunto a ser votado em assembleia. Desse modo, a análise reforça a importância da liderança formal para a Rede em dois aspectos. Primeiro, no gerenciamento e na manutenção da Rede através de mecanismos contratuais (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008), equacionando conflitos e tensões existentes, conforme pode ser exemplificado através do relato do associado A7, *“Um é maior e o outro é menor, tem que ter uma coerência com isso também, a administração precisa achar um ponto de equilíbrio que vá ao encontro ao interesse de cada um”* (A7). E segundo, na atuação como um agente intermediador, como foi visto, por exemplo, na tomada de decisão onde os associados procuram discutir algum assunto ou decisão, previamente, antes de levar para a assembleia.

Dessa maneira, a análise da estrutura organizacional revelou que liderança formal utiliza-se de sua capacidade agregadora, intermediadora, ou ainda, articuladora (FIALHO,

2005) para equacionar conflitos existentes. Mostrando que, a articulação e a intermediação são necessárias para o exercício da liderança formal na rede (LIPMAN-BLUMEN, 1999). Assim, a liderança formal tem sua importância no gerenciamento e na manutenção da rede, por meio de mecanismos contratuais (HASTENREITER FILHO, 2004; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008) e na tomada de decisões, servindo como um agente intermediador.

No entanto, é necessário investigar a estrutura informal da Rede Centersul e como as relações sociais provenientes dela são importantes para compreender a liderança na rede, o que será feito a seguir através da Análise de Redes Sociais.

### **4.3 A ESTRUTURA RELACIONAL DA REDE CENTERSUL**

A abordagem de rede social concentra-se nas relações sociais entre os atores e não em seus atributos. Por isso, como forma de complementar a análise da estrutura organizacional da Rede Centersul, buscou-se identificar a estrutura relacional desta Rede de Cooperação. O método utilizado foi a Análise de Redes Sociais (ARS) que, conforme já mencionado, foi complementado, em paralelo, com a análise das entrevistas.

A Análise de Redes Sociais possibilitou avaliar os aspectos descritivos dos relacionamentos e, em consequência, os seus impactos sobre a atividade organizacional, pois a abordagem de rede social fundamenta-se na noção de que a padronização das relações sociais em que os atores são incorporados tem consequências importantes para todos (FREEMAN, 2004). Assim, a ARS permitiu visualizar a liderança informal na Rede estudada, ou seja, aquela que não está formalizada nos documentos da rede (BALKUNDI e KILDUFF, 2005). Essa análise relacional mostra os atores que enfrentam menos restrições e que têm mais oportunidades, isto é, aqueles que estão em posições mais favoráveis. Um ator que tem uma atenção favorável pode ter melhores oportunidades e ser um foco de interesse e atenção por aqueles que ocupam uma posição menos favorável (HANNEMAN, 1998).

Foram coletadas informações de todos os associados da Rede Centersul, visto que a ARS é caracterizada por demanda como um estudo censitário. Na tabulação de dados, foram utilizadas letras e números para representar os participantes da Rede. Em outras palavras, os participantes não foram identificados nominalmente, preservando o seu sigilo, sendo

representados por letras e números. Para a mensuração das medidas, foi utilizado o *software* UCINET 6.232 e para a representação gráfica das características estruturais da rede, o NetDraw 2.090.

Os resultados da ARS mapearam as relações entre os atores e ainda permitiram analisar as estruturas sociais que surgem em decorrências de tais relações. Para tanto, as estruturas sociais foram analisadas através de três perguntas. Na primeira pergunta (Quem você conhece?), os empresários ou associados da Rede apontaram às pessoas que eles conheciam na Rede; na segunda pergunta (Com quem você troca informação?) os associados apontaram às pessoas com quem eles mais trocavam informação e através da terceira pergunta (Em quem você confia?) os associados indicaram as pessoas em quem eles confiavam.

Os componentes estruturais para a análise de redes adotados neste estudo foram a densidade e a centralidade. A primeira refere-se ao grau de conectividade na rede. Já as medidas de centralidade adotadas (de grau e de intermediação) permitiram entender a posição relacional (informal) que o ator ocupava na Rede. Em suma, a densidade permitiu a visualização da Rede como um todo e a centralidade o posicionamento de cada ator na Rede.

#### **4.3.1 Análise da densidade da rede**

A densidade permite ver a rede como um todo, uma vez que ela revela a conectividade de toda a rede, de toda a sua população (HANNEMAN, 1998). Assim, quanto maior a densidade na rede, ou seja, quanto mais densa for a rede, maior é o nível de interdependência dela e maior é o número de conexões que cada ator possui. Em outras palavras, a densidade mede o nível de interligação entre os atores (SCOTT, 2000). Desse modo, a densidade pode ser vista como um indicador do nível de coesão dos participantes da rede. Quanto mais interligados os atores estiverem, mais fácil será a resolução de problemas, ou ainda, a realização de ações conjuntas (GRANOVETTER, 1985).

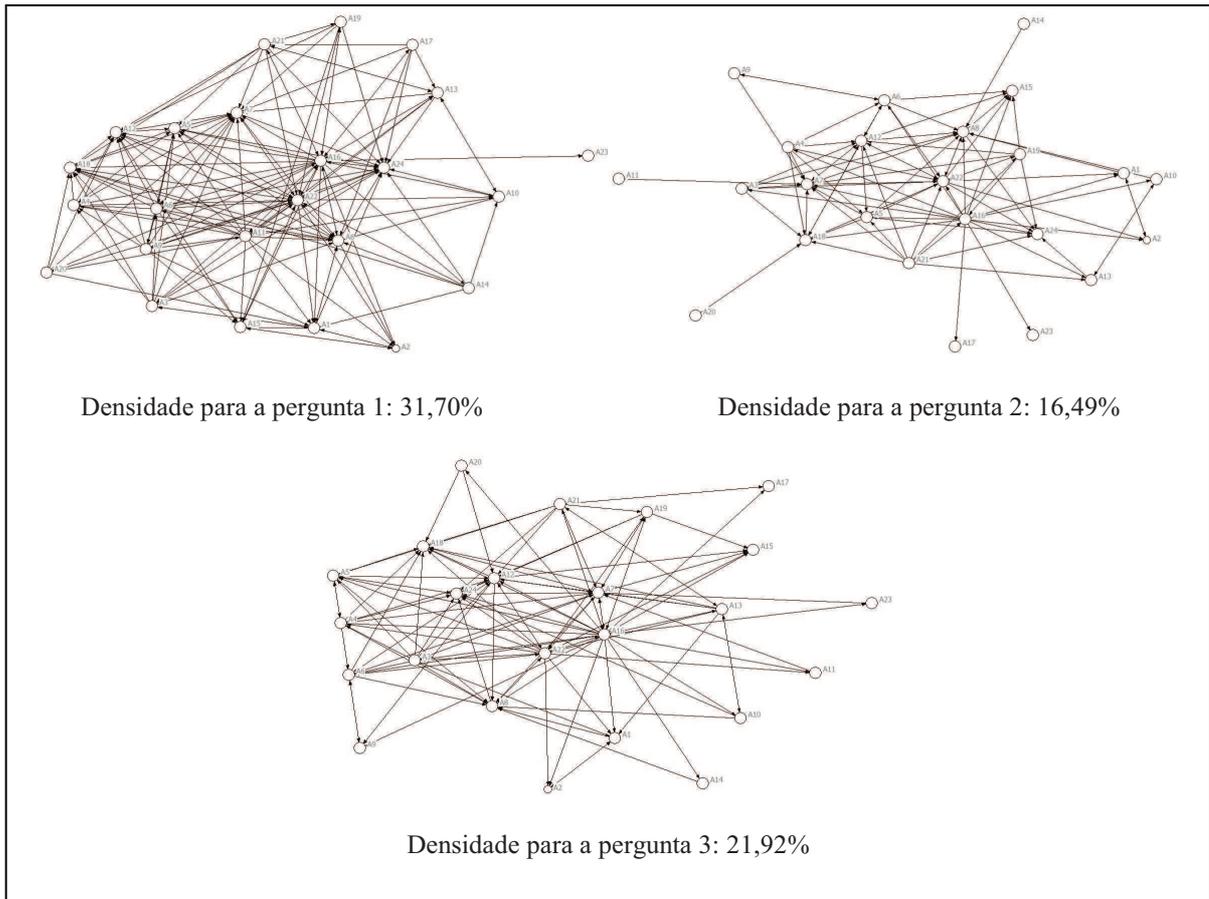
Assim, a densidade resume-se na quantidade de conexões que os atores estabelecem entre si. A densidade de uma rede varia entre zero e um (HANNEMAN, 1998). O grau zero ocorre quando não há interações, ou seja, quando os atores não possuem relações com os demais e o grau um quando a rede é inteiramente coesa, ou seja, quando todos os atores estão

conectados. Dessa maneira, na rede cuja densidade é baixa, a liderança informal assume a posição relevante na estrutura de relações (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007) e passa a facilitar a troca de informações e de ampliar a conectividade, além de colaborar para a geração de confiança.

Assim, percebe-se na rede, atores que possuem poucas conexões com os demais. Isto é, situações em que ocorre pouca ou nenhuma interação entre duas ou mais empresas, beneficiando os atores que estão mais conectados, o que faz com que os atores centrais (mais bem conectados) se estabeleçam como pontes. Uma baixa densidade revela que há maior probabilidade de que os associados não estejam totalmente interligados ou que só são alcançáveis através de terceiros. Isto é, das lideranças informais na rede (BALKUNDI e KILDUFF, 2005), atuando apenas como seus agentes intermediadores.

Esse aspecto corrobora a afirmação de Mendes, *et al* (2005, p. 79), “uma rede não possui hierarquia nem chefe”. O que significa dizer que a liderança ao atuar como um intermediador realiza as ações por meio da articulação de modo a garantir resultados, como a coesão interna. O relato de um associado vai ao encontro da afirmação dos autores: “*no começo o associado tem a impressão de que você não vai mandar no que é seu. Daí surgem algumas resistências e elas são uma das maiores dificuldades*” (A8). Assim, a ausência de hierarquia reforça a necessidade da atuação de lideranças intermediadoras que consigam interligar os atores e diminuir as dificuldades, o que aumenta a coesão da rede.

Desse modo, o cálculo realizado pelo *software* UCINET 6.232, respondendo à pergunta “quem você conhece?”, indicou uma densidade de 0,3170, ou seja, 31,70%. Assim, é possível verificar que existem 31,70% de todos os relacionamentos possíveis. Os resultados da ARS para a pergunta “com quem você troca informação?”, revela que este percentual diminuiu, mostrando uma densidade de 16,49%. Assim, quando se refere à troca de informações, a Rede se mostra menos densa, o número de laços diminuiu de 175.000 para 91.000, conforme pode ser observado na FIGURA 2.



**FIGURA 2:** Densidade para as perguntas: 1) Quem você conhece?; 2) Com quem você troca informação; 3) Em quem você confia?

**Fonte:** elaborado pelo autor.

A densidade da rede para a pergunta “em quem você confia?” é de 21,92%, com um número de laços de 121.000. Mostrando-se maior em relação à densidade observada na troca de informações. Ainda é, no entanto, menor do que a densidade encontrada na primeira pergunta. Tais resultados indicam que primeiro os associados se conhecem, depois adquirem confiança e, por último, trocam informações. Isto vai ao encontro da ideia de laços *philos* descrita por Krackhardt (1992), visto que para o autor uma relação *philos* deve satisfazer três condições: a interação, o afeto e o tempo.

Desse modo, a densidade encontrada na rede para as três perguntas demonstra que à medida que os associados se conhecem ou vão interagindo criam afeto uns com os outros, o que lhes permite, aos poucos, confiar nos demais participantes da Rede. Assim, com o tempo, a interação e a confiança adquiridas através do afeto permitem que estes associados troquem informações entre si.

Dessa maneira, a densidade mostrada através das três perguntas indica que primeiro os associados são apresentados uns aos outros, dando início ao desenvolvimento das relações pessoais. Em seguida, à medida que desenvolvem afeto entre si, isto é, que os relacionamentos vão se estreitando, adquirem confiança. E, posteriormente, a troca de informações é facilitada, visto que as informações para os associados são relevantes e, ao mesmo tempo, devido à sua importância, podem também ser sigilosas. Isso porque, conforme Krackhardt (1992) menciona, a combinação das três condições revela que a interação e o afeto criam a oportunidade para que a confiança seja estabelecida, melhorando a troca de informações. Do mesmo modo, com o tempo é criada a experiência necessária para permitir que os associados compartilhem as informações. Estes elementos ajudam a entender como a densidade e os laços são importantes para a Rede e para a atuação ou desempenho da liderança informal. Também indica que a rede precisa de maior maturidade e interação para densificar as relações de confiança e de troca de informações.

A baixa conectividade impacta na troca de informações e na realização de ações conjuntas entre os associados e a torna dependente de lideranças informais, cujo papel, de acordo com Balkundi e Kilduff (2005), refere-se ao de um intermediador. Portanto, quando a densidade da rede é baixa o papel da liderança informal é exercido por poucos atores, visto que o número de laços na rede é menor, ou ainda, que o número de conexões que cada ator possui é menor e que, desse modo, alguns atores concentram um maior número de conexões e passam a ser percebidos como líderes (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). Isto permite afirmar que a densidade na Rede Centersul indica uma atuação da liderança informal (exercida por poucos atores) mais forte para que os associados se conheçam, ou ainda, para que os associados interajam uns com os outros, visto que a densidade para a primeira pergunta é maior.

Tal fato pode ser exemplificado através do relato dos associados, *“há uma cobrança pelo envolvimento do associado com a rede, para ele participar. Cobrando para participar dos negócios, na publicidade, tudo envolve o associado”* (A7).

Já para o associado 8:

*“Pela distância, por exemplo, uma das coisas que ela fez foi um plano de telefone (celular) com tarifa zero pra gente se comunicar. Assim, não é por causa do telefone que um associado não vai falar com outro. Apesar de não utilizar o msn, skype, e-mail, porque tenho dificuldade, os associados costumam utilizar. Outro exemplo é reunião por video-conferência, a administração já promoveu duas dessa forma”*(A8).

Assim, conforme relato dos associados é possível perceber como a atuação da liderança informal é importante para que os associados se envolvam, ou ainda, participem mais dos negócios da Rede. Tal fato pode ser observado através da melhoria no processo de comunicação promovido pela liderança informal na Rede Centersul. Conforme relato dos entrevistados, atualmente a comunicação acontece de forma muito mais rápida, o que faz também com que a cobrança pelo envolvimento seja maior. Isso mostra que os laços filos mencionados por Krackhardt (1992) vão ao encontro à afirmação de Nakano (2005, p.65) de que “relações próximas permitem o estabelecimento de relações de confiança, de troca de informações detalhadas e resolução conjunta de problemas, aumentando o potencial para a troca de informações”.

Em decorrência, como resultado do desenvolvimento dos laços filos, a confiança aumenta e é um fator facilitador do fluxo de informações na Rede. Isso pode ser exemplificado através dos relatos “*Hoje a amizade entre os associados é uma coisa bem confiável. Tem muita cumplicidade. A comunicação está muito mais rápida, melhorou muito*” (A8), as decisões “*acontecem mais rápido, isso deixa o pessoal mais interagido*” (A4). A visão de outro associado converge para o resultado obtido “*Quanto mais a diretoria entra em contato com o associado, mais cobrança, mais desempenho ela tem*” (A7). Em resumo, os dados empíricos encontrados na análise da densidade da Rede e nas entrevistas revelam a presença de poucas lideranças informais na Centersul, isto é, as conexões parecem estar concentradas em poucos atores que agem como intermediadores ou facilitadores no momento em que são necessários (CAPRA, 2002).

Portanto, a análise da densidade na rede aponta que existem atores cuja centralidade é maior. Por isso, é necessário entender como o posicionamento do ator dentro da Rede influencia para seu desenvolvimento, conforme será descrito a seguir.

#### **4.3.2 A Análise da centralidade de grau**

Diferente da densidade, que permitiu visualizar as relações sociais na Rede em sua totalidade, a centralidade possibilita a visualização das partes (dos atores) na rede, bem como o seu posicionamento em sua estrutura relacional e o quanto estes podem exercer influência sobre ela. A liderança é frequentemente relacionada à centralidade: indivíduos mais centrais

tendem a ser percebidos como relacionalmente mais poderosos (BALKUNDI e KILDUFF, 2005). A centralidade estuda a posição do ator dentro da rede, isto é, em que medida ele possui mais acesso a recursos, uma vez que está conectado a mais atores que os demais, ou ainda, mostra quais são os atores mais centrais, mais poderosos, que têm mais prestígio.

As medidas de centralidade consideradas para este estudo são as centralidades de grau e de intermediação. A primeira remete à popularidade do indivíduo ou do associado. A segunda é um importante indicador preditivo na percepção de lideranças (BALKUNDI; BARSNESS; MICHAEL, 2009).

A centralidade de grau se resume à centralidade local dos atores. É medida pelo número de laços diretos que um ator tem com os demais em uma rede. A centralidade de grau indica os atores que possuem mais laços, ou seja, aqueles que têm alta centralidade de grau são considerados influentes (HANNEMAN, 1998). Essa forma de centralidade refere-se à popularidade do ator, cuja liderança pode ter um efeito positivo sobre o desempenho da rede (BALKUNDI e KILDUFF, 2005). Assim, a centralidade de grau indica sinais de laços fortes, ou ainda, de laços filos (KRACKHARDT, 1992), isto é, os atores que recebem sinais destes laços gozam de grande prestígio, constituindo-se uma medida de liderança informal.

Medida pelo número de laços diretos que um ator tem com os demais da rede (HANNEMAN, 1998), os resultados obtidos na centralidade de grau, para as três perguntas realizadas, tem os maiores valores nos associados A16 e A22. Essa centralidade, por exemplo, para o ator A16 na primeira pergunta (Quem você conhece?) é igual a 23, ou seja, dos 23 associados, o ator A16 possui uma ligação direta com todos. Em se referindo à segunda pergunta, o número de laços diminui para 18 e, para a terceira pergunta (Em quem você confia?), a centralidade de grau sobe para 23, o que reforça a análise feita sobre a densidade e, ao mesmo tempo, revela o potencial que este ator tem para trocar informações. Isso porque o grau de um ator está relacionado ao seu potencial de comunicação, isto é, se uma informação importante chegar a este ator, entende-se que esta será disseminada para toda a rede (FREEMAN, 1979). Nota-se que os atores A16 e A22 possuem maior centralidade de grau e devem ser capazes de trocar mais informações, ou ainda de promover a comunicação, características necessárias à liderança na rede.

A TABELA 1 mostra a centralidade de grau para as três perguntas.

**TABELA 1** – Centralidade de grau na Rede Centersul

Ator	Centralidade de Grau para as três perguntas		
	Quem você conhece?	Com que você troca informação?	Em quem você confia?
Associado 16	23.000	18.000	23.000
Associado 22	21.000	15.000	16.000
Associado 07	17.000	12.000	15.000
Associado 11	17.000	1.000	3.000
Associado 08	16.000	13.000	12.000
Associado 24	16.000	7.000	11.000
Associado 12	14.000	11.000	16.000
Associado 18	14.000	10.000	11.000
Associado 05	13.000	9.000	9.000
Associado 06	13.000	8.000	9.000
Associado 09	12.000	2.000	3.000
Associado 01	11.000	4.000	6.000
Associado 04	11.000	8.000	10.000
Associado 21	10.000	9.000	9.000
Associado 03	10.000	6.000	11.000
Associado 15	9.000	6.000	5.000
Associado 13	8.000	4.000	8.000
Associado 10	7.000	3.000	4.000
Associado 14	7.000	1.000	2.000
Associado 19	7.000	7.000	7.000
Associado 20	7.000	1.000	3.000
Associado 17	6.000	1.000	2.000
Associado 02	6.000	3.000	3.000
Associado 23	1.000	1.000	2.000

**Fonte:** elaborado pelo autor.

As medidas apresentadas na TABELA 1 relativas à primeira pergunta foram ordenadas do maior para o menor grau. Assim, a centralidade de grau vai ao encontro da análise da densidade da rede e aos relatos dos associados. Estes mostram que a liderança na rede atua através dos laços fracos, ao buscar contato externo à rede ou informações relevantes para ela; bem como atua por laços fortes, ao buscar o envolvimento e a participação dos associados na Rede Centersul (KRACKHARDT, 1992).

Isso porque, dos cinco atores mais centrais encontrados na ARS, quatro (A7, A8, A16 e A22) pertencem à diretoria da Rede e cabe a eles o estabelecimento de contatos externos à Centersul, como, por exemplo, a negociação com fornecedores. Igualmente, a liderança informal ao ser vinculada à centralidade (BALKUNDI e KILDUFF, 2005), dissemina informações entre os participantes na rede, ou ainda, ajuda a fortalecer as relações dentro do grupo, reforçando a importância dos laços *philos* (GRANOVETTER, 1973; KRACKHARDT, 1992). Outro ponto interessante refere-se à centralidade de grau do associado 11. Ela aparece elevada para a primeira pergunta e baixa nas demais. Isso pode ser explicado pelo fato deste ator, apesar de conhecer muitos associados, ele confia em poucos e, em decorrência disso, troca menos informações.

Os relatos dos associados confirmam esta análise, pois se uma informação importante chegar ao ator com elevada centralidade de grau, entende-se que esta será disseminada para toda a rede (FREEMAN, 1979). Assim, a liderança informal na rede traz informação, troca de experiências e novidades, mantendo os associados informados sobre o que ocorre no mercado. Conforme situação relatada por A4 a *“administração traz o conhecimento e a decisão para o meio dos associados. A administração da rede realmente é que faz o envolvimento dos associados”* (A4). Necessário reparar que o termo *“administração da Rede”*, ou diretoria da Rede, é utilizado em referência aos líderes informais percebidos na ARS (atores centrais), porque estes também são os diretores da rede.

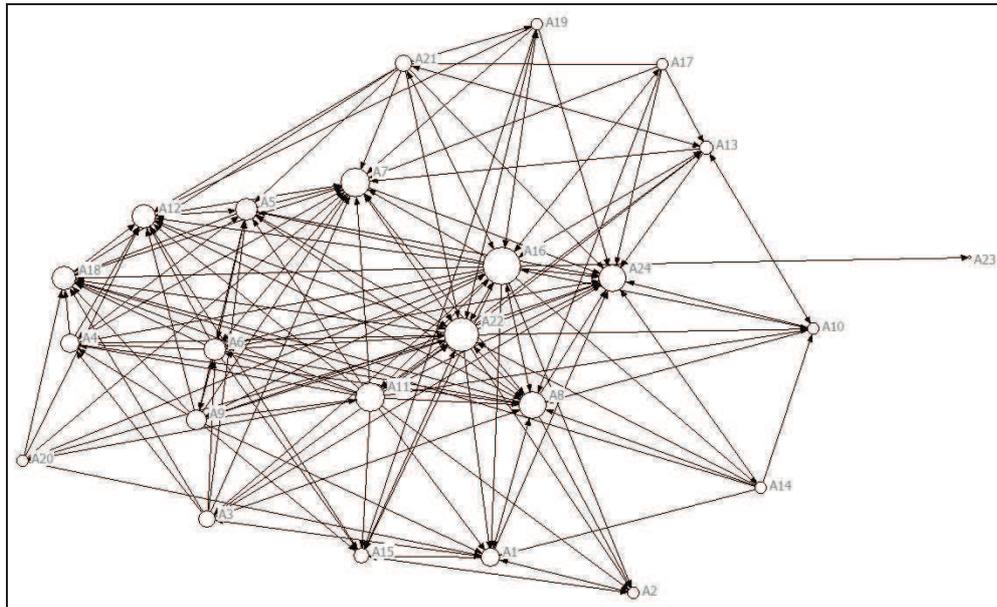
Um dos objetivos da liderança informal na rede é difundir as informações e, para tanto, utiliza-se a teleconferência. Da mesma maneira, a liderança informal na rede usa esse mecanismo para envolver mais o associado, conforme relato *“Na teleconferência, nós vamos começar a fazer um trabalho de doutrinação, de conscientização, aí toda semana, eu vou ter a ficha de cada um, fulano você está me devendo isso, fulano você não fez isso”* (A22), procurando fazer com que o associado se aproxime mais da rede e que ela se torne acessível e perceptível para todos. Desta forma, os entrevistados revelam que a liderança informal na rede costuma envolver os associados através de comunicados por email, telefone, mensageiros eletrônicos, tais como Msn, Skype, entre outros.

Os dados empíricos encontrados na Análise de Redes Sociais, com a medida da centralidade de grau, também vão ao encontro do processo de líderes de rede, conforme descrito por Senge (1999). Para o autor, os líderes de rede precisam *“projetar meios mais eficazes para troca interna de informações* (SENGE, 1999, p. 496). Com a comunicação face a face isso nem sempre é possível. Como no caso da Rede Centersul a distância geográfica

muitas vezes surge como um obstáculo para os associados se envolverem, a liderança informal na Rede procura explorar os canais de comunicação mediados, como o correio eletrônico e a conferência por computador.

Segundo os entrevistados, “*a comunicação é fundamental. Não tem como o cara falar que não tem como se comunicar*” (A7). Para eles, a comunicação, por outros meios que não face a face, ajuda a espalhar novas ideias e a conscientizar os associados de novas práticas, bem como mantê-los atualizados. No entanto, apesar de a Rede disponibilizar aos associados, por exemplo, meios de comunicação e momentos de interação entre eles, nota-se que esses momentos deveriam ocorrer com mais frequência. Isso porque, conforme aponta a ARS, alguns associados estão mais distantes de outros no grupo, ou seja, alguns atores apresentam elevada centralidade de grau e outros baixa centralidade, fazendo com que uns estejam bem conectados à Rede e outros distantes, ocupando posições periféricas e com pouco acesso à informação.

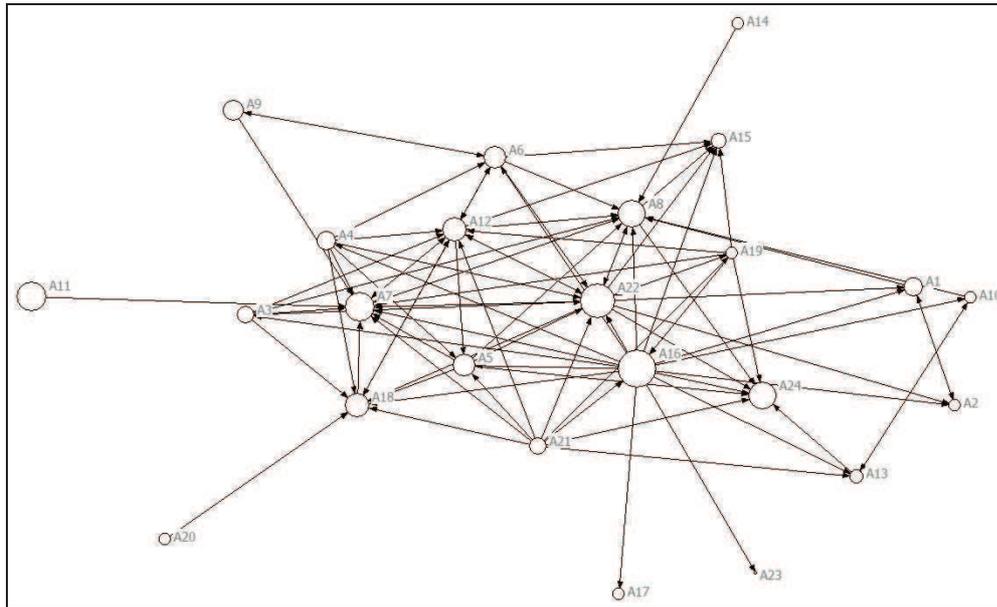
Por isso, o posicionamento do ator na rede com elevada centralidade de grau é importante, para a liderança informal na rede ter melhores condições de disseminar informações e ajudá-la a superar as dificuldades de modo a envolver o associado. Assim, ao questioná-los quanto à promoção do envolvimento na rede, enfatizam a importância da comunicação para a Centersul “*é preciso eliminar algumas dificuldades que existem, como a falta de comunicação*” (A22). Esse relato ressalta a importância do ator com elevada centralidade de grau, conforme mostrado ao longo deste estudo. A ausência de comunicação faz com que alguns associados estejam mais distantes dos outros, isto é, alguns apresentem uma alta centralidade de grau e outros uma centralidade de grau baixa, conforme mostra a FIGURA 3. Cabe destacar que, na figura, os nodos representativos dos atores centrais foram ampliados.



**FIGURA 3:** Centralidade de grau para a pergunta “Quem você conhece?”.  
**Fonte:** elaborado pelo autor

Assim, conforme a FIGURA 3, é possível observar que os atores A7, A8, A16 e A22 estão em posições mais favoráveis para disseminar informações. No caso do associado A16, seu posicionamento se mostra mais favorável ainda, possibilitando-lhe a distribuição da informação por toda a rede (FREEMAN, 1979; HANNEMAN, 1998). Do mesmo modo, que associados, como o A2 e o A23 teriam dificuldade para trocar informações porque dependem da atuação de um ator mais central, ou ainda, de uma liderança informal na Rede para que consigam acessar as informações necessárias (BALKUNDI; BARSNESS; MICHAEL, 2009).

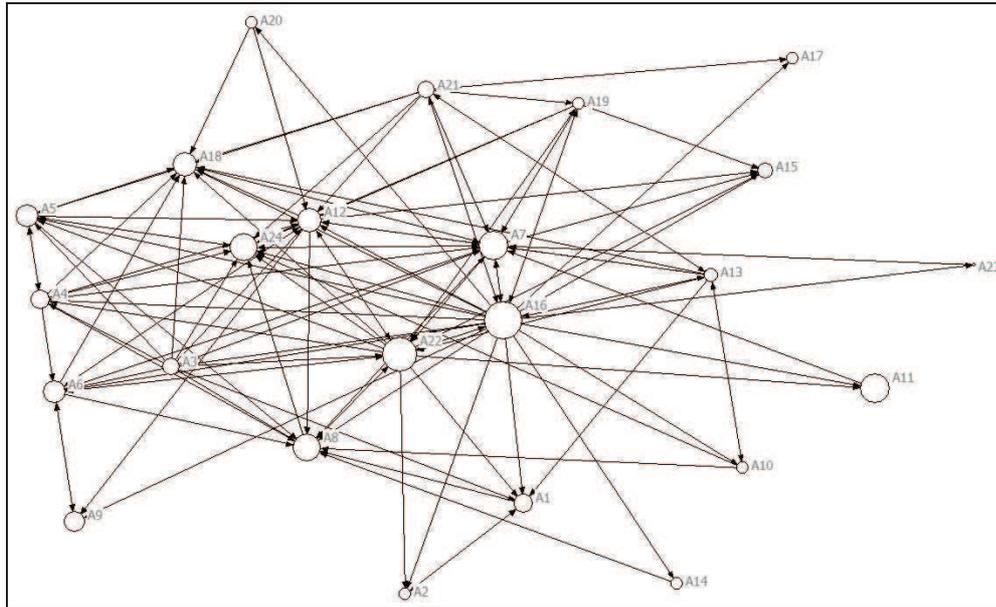
Ao analisar a Rede formada através da segunda pergunta (Com quem você troca informação?), percebe-se que a dependência do ator com elevada centralidade de grau aumenta, conforme pode ser visto na FIGURA 4. Salienta-se que também nesta figura os nodos representativos foram ampliados para melhor análise.



**FIGURA 4:** Centralidade de grau para a pergunta “Com quem você troca informação?”.  
**Fonte:** elaborado pelo autor.

Neste caso, a dependência é mais elevada porque, além da centralidade de grau se concentrar em poucos atores, um número maior de atores periféricos apresentam-se isolados. Na primeira pergunta (Quem você conhece?) é possível visualizar apenas o associado A23 nesta condição. No entanto, esta análise mostra que os atores A11, A14, A17, A20 e A23, são dependentes da liderança informal na rede para se comunicar ou trocar informações.

A análise da Rede representada graficamente, através da FIGURA 5, para a terceira pergunta (Em quem você confia?), confirma a importância da centralidade de grau para a liderança informal na Rede. Ela reforça a ideia de que a liderança informal pode ser vinculada à centralidade de grau e que a popularidade desta liderança tem um efeito positivo sobre o desempenho da Centersul (BALKUNDI e KILDUFF, 2005). Os resultados encontrados para a centralidade de grau nas três análises podem ser relacionadas à análise da densidade na Rede. Desse modo, a reflexão retorna à importância dos laços fortes para a atuação da liderança informal na rede, visto que eles são significativos para o fortalecimento das relações entre o grupo (GRANOVETTER, 1973; 1974).



**FIGURA 5:** Centralidade de grau para a pergunta “Em quem você confia?”.  
**Fonte:** elaborado pelo autor.

No entanto, os laços filos, também chamam à atenção (KRACKHARDT, 1992) porque a centralidade de grau revela a existência de um maior número de laços concentrados na liderança informal na rede, que pode utilizá-los para promover a interação entre os participantes. Ao interagir, os associados criam afeto e adquirem confiança, por isso, a liderança informal na Rede tem uma maior centralidade de grau para a confiança. Por fim, essa centralidade revela-se menor para a troca de informações. Neste ponto reside a importância da liderança na rede. Ao concentrar um número maior de laços, na primeira análise, proveniente da pergunta “Quem você conhece?”, ela se mostra imprescindível para o desenvolvimento das relações entre os participantes, isto é, para fomentar a interação entre os atores na Rede.

A liderança informal na rede, analisada através das medidas de centralidade de grau, é importante para promover a comunicação e a troca de informações entre os associados. Conforme os relatos nas entrevistas, vários são os motivos que levam ao distanciamento dos demais membros, como a distância geográfica e a falta de comunicação já referidos. Outras, não menos importantes, também aparecem, como menciona o associado 4, “*a resistência a mudanças, que não é fácil mudar e, depois para alguns a falta de tempo*” (A4). Ou ainda, a falta de interesse, conforme ilustra o associado 16 “*o que faz o envolvimento é o interesse de*

*cada um. Temos pouco contato. Acho que o interesse de cada um, a esperança pra conseguir algo melhor para venda e divulgação” (A16).*

No entanto, a liderança informal na Rede, ao distribuir melhor a informação ou promover a comunicação (SENGE, 1999), pode ajudar a reduzir esses obstáculos, incentivando o envolvimento e a participação dos associados com a Rede. Portanto, pode-se afirmar que a comunicação é essencial para o desenvolvimento do relacionamento dos associados na Rede Centersul e para a atuação da liderança. É através dela que a liderança informal procura aproximar os participantes da rede. O envolvimento se dá também nos momentos de interação, *“toda vez que tem assembleia, tem antes um jantar ou um almoço no dia anterior. Pra sentar e conversar coisas que não seriam tão sérias e que é muito importante” (A8).* Assim, a liderança informal na rede promove práticas informais (SENGE, 1999) que ajudam a desenvolver não só os laços fortes entre os participantes da rede, mas também os laços filios (KRACKHARDT, 1992).

Mostra ainda que o exercício da liderança informal na rede depende de condições e práticas que contribuam para o desenvolvimento da eficácia coletiva, processo em que se busca fazer uma construção coletiva, fortalecendo a rede (BOTERF, 2003). Desta forma, a liderança informal na rede, pode agir como um elemento intermediador, colaborando para o desenvolvimento da Rede, como será visto a seguir.

### **4.3.3 A análise da centralidade de intermediação**

Como já mencionado, as medidas de centralidade consideradas foram a centralidade de grau e de intermediação visto que são relevantes para a liderança dadas as suas implicações para influência e poder (BALKUNDI *et al.*, 2009). Assim, após analisar a centralidade de grau na Rede Centersul, foi analisada a centralidade de intermediação e as suas implicações para a liderança informal na rede.

A centralidade de intermediação se caracteriza por situar o ator central entre cada outro par de atores. Desse modo, qualquer um que queira entrar em contato com outro ator tem de passar pela intermediação do ator central (HANNEMAN, 1998). Assim, esse ator tem mais capacidade de negociar contato entre os demais atores e, pela centralidade de

intermediação elevada, tende a ser visto como líder informal na rede (BALKUNDI e KILDUFF, 2005). Considera-se, então, que este ator pode desempenhar um importante papel de articulação, ou ainda, de intermediação, através do qual um ator, que esteja em uma parte distante da rede, consegue enviar ou receber informações de uma outra parte. Os resultados da ARS apresentados na TABELA 2 mostram a centralidade de intermediação dos atores.

**TABELA 2** – Centralidade de Intermediação na Rede Centersul

Ator	Centralidade de Intermediação para as três perguntas		
	Quem você conhece?	Com que você troca informação?	Em quem você confia?
Associado 22	136.151	180.117	135.300
Associado 16	125.575	112.033	161.917
Associado 08	43.976	91.417	74.950
Associado 07	18.618	52.917	129.467
Associado 12	16.875	61.183	44.583
Associado 15	16.733	0.000	0.000
Associado 01	13.992	18.000	23.250
Associado 11	12.250	0.000	0.000
Associado 03	7.317	0.167	0.000
Associado 13	6.650	1.000	17.917
Associado 06	4.301	27.917	25.383
Associado 05	3.801	1.267	1.750
Associado 21	3.583	0.000	2.200
Associado10	2.233	17.000	0.333
Associado 09	1.917	0.200	0.000
Associado 18	0.810	20.367	4.417
Associado 02	0.700	0.000	0.000
Associado 04	0.268	0.167	2.083
Associado 19	0.250	113.250	0.450
Associado 24	0.000	0.000	0.000
Associado 14	0.000	0.000	0.000
Associado 20	0.000	0.000	0.000
Associado 17	0.000	0.000	0.000
Associado 23	0.000	0.000	0.000

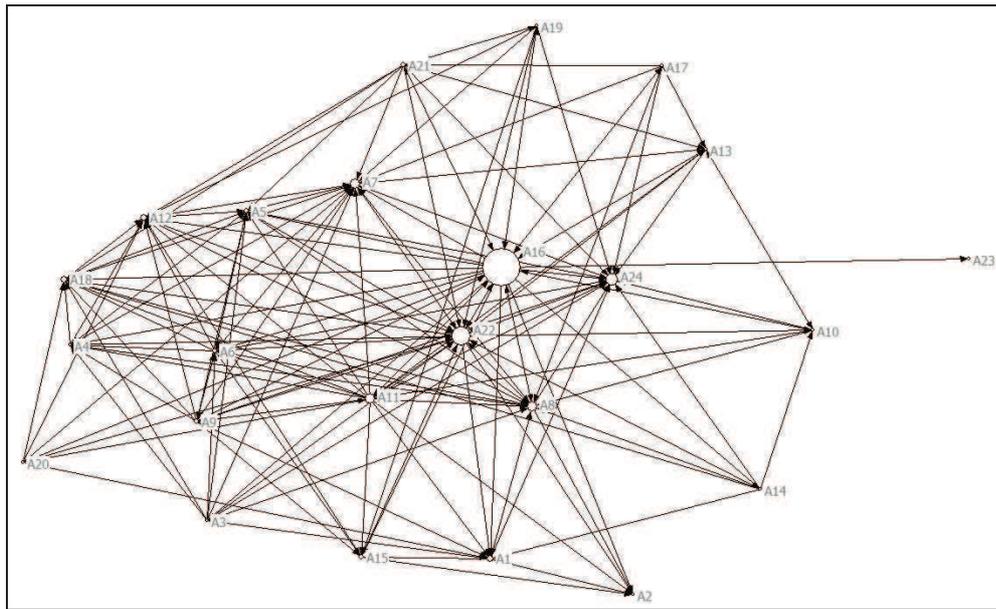
**Fonte:** elaborado pelo autor.

Da mesma forma que nos resultados da centralidade de grau, os atores mais centrais são os associados A16 e A22, que, como já mencionado, pertencem à diretoria da Centersul.

Em outras palavras, alguns associados na Rede Centersul dependem de atores centrais (liderança) que tem algum controle sobre as interações de atores não adjacentes. Assim, a identificação de tal componente estrutural na rede, indica quais atores têm mais influência na rede, servindo como pontes para outros se conectarem à rede, ou ainda, obter informações. Convém ressaltar que a posição de intermediador para a liderança informal na rede é relevante para sua atuação (BALKUNDI e KILDUFF, 2005) e que a centralidade destes é relacionada à liderança.

Não obstante, é interessante notar a posição relacional do associado A19. Ele possui uma centralidade de intermediação baixa para a primeira (Quem você conhece?) e terceira perguntas (Em quem você confia?), ao mesmo tempo em que apresenta uma alta centralidade de intermediação quando se refere à troca de informações. Tal fato pode ser explicado porque este associado, conforme relato, utiliza a rede para extrair informação ou conhecimento para si. Em outros termos, ele visualiza na Centersul uma oportunidade para o crescimento de seus negócios, sem se importar com a toda a Rede ou com os demais associados. Por isso, quando se refere aos laços contidos na primeira pergunta, a centralidade de intermediação é baixa, reforçada pela terceira pergunta, dado que a confiança é um fator relevante para o desenvolvimento dos laços filos.

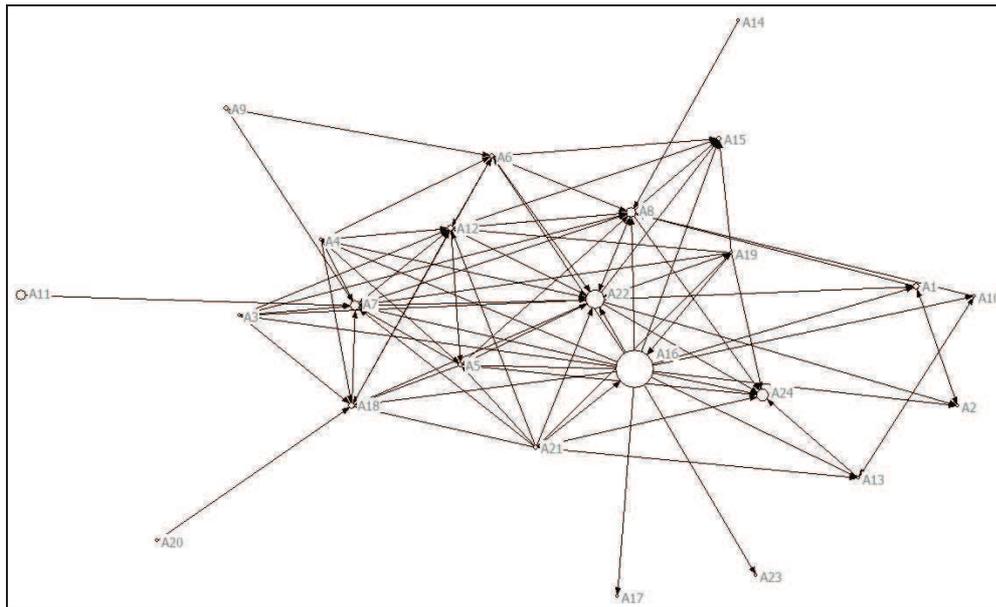
Os resultados da análise da centralidade de intermediação para a pergunta “Quem você conhece?”, são ilustrados graficamente na FIGURA 6. Nela, também, os nodos representativos dos atores centrais aparecem ampliados.



**FIGURA 6:** Centralidade de intermediação para a pergunta “Quem você conhece?”.  
**Fonte:** elaborado pelo autor.

Na FIGURA 6, é interessante observar a centralidade de intermediação do associado A16. Nela, é possível notar que para o associado A23 se relacionar com qualquer outro na rede ele depende da intermediação do ator A16. Assim, ao se vincular a liderança informal na rede com a centralidade de intermediação, vê-se que essa liderança se apresenta de forma intermediadora e conectiva (LIPMAN-BLUMEN, 1999; FIALHO, 2005). Isto reforça os achados da análise da estrutura organizacional, visto que, antes de levar algum assunto ou decisão para a assembleia, alguns associados preferem discutir previamente o assunto com outros. Assim, a análise da centralidade de intermediação vai ao encontro da análise da estrutura organizacional, na qual a liderança na rede utiliza a capacidade intermediadora, agregadora, ou ainda, articuladora, para resolver conflitos e tensões existentes, bem como para auxiliar na tomada de decisão.

A centralidade de intermediação para a segunda pergunta (Com quem você troca informação?), assim como apontado na análise da centralidade de grau, mostra um número de associados periféricos, dependentes da intermediação da liderança informal na rede, conforme pode ser visto na FIGURA 7. Nela os nodos representativos apresentam-se maiores para ilustrar os atores que detêm a maior centralidade de intermediação.



**FIGURA 7:** Centralidade de intermediação para a pergunta “Com quem você troca informação?”.  
**Fonte:** elaborado pelo autor

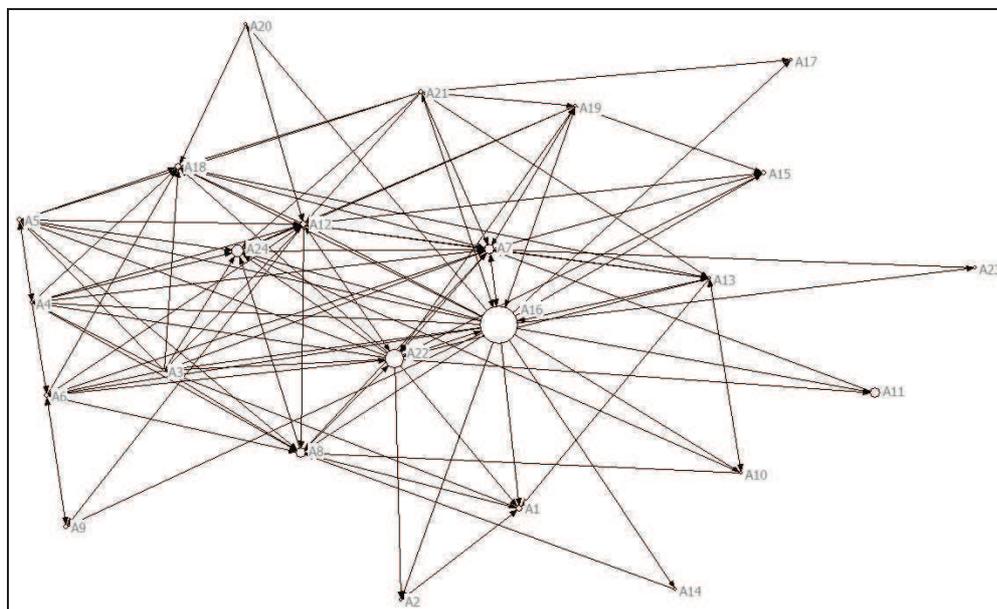
É possível observar na FIGURA 7 a centralidade de intermediação dos associados A7, A8, A16 e A22 pertencentes à diretoria. Esses associados interagem com outros que não possuem conexões entre si, isto é, que dependem da intermediação desses diretores como, por exemplo, os associados periféricos A11, A14, A17 e A23. Se, por um lado, na análise da centralidade de grau foi observado que a liderança informal na rede tem seu potencial de comunicação distribuído, isto é, que a liderança informal na rede consegue disseminar as informações para um maior número de atores, na centralidade de intermediação, por outro lado, é possível ver que estes atores centrais possuem um maior poder de comunicação (SCOTT, 2000).

Em outras palavras, significa dizer que qualquer associado que queira entrar em contato com outro tem de passar pela intermediação da liderança informal na rede. Isto é, o posicionamento relacional e a densidade da Rede Centersul apontam para possíveis lideranças informais exercendo o papel de intermediação. Os resultados mostram a importância desses atores para o desenvolvimento e o fortalecimento da Rede, visto que contribuem para o desenvolvimento das relações sociais. Percebe-se, então, que a liderança relaciona-se com a capacidade de influenciar outros membros da rede (CURY, 2007; COHEN e FINK, 2003).

Desse modo, os líderes informais agem como pontes entre os associados, dando condições relacionais de estabelecer parcerias, apresentando-se como facilitadores no momento necessário (CAPRA, 2002). Tal premissa vai ao encontro a afirmação de Fialho

(2005), de que a rede de cooperação necessita de lideranças conectivas e intermediadoras, aptas ao exercício da articulação e fortalecimento da coletividade.

Não obstante, a representação gráfica para a terceira pergunta (Em quem você confia?) confirma a importância dessa medida de centralidade para a liderança informal na Centersul, conforme pode ser visto na FIGURA 8. Como já mencionado, os nodos representativos apresentam-se ampliados de modo a destacar os atores que têm a maior centralidade de intermediação para a pergunta “Em quem você confia?”



**FIGURA 8:** Centralidade de intermediação para a pergunta “Em quem você confia?”.

**Fonte:** elaborado pelo autor.

A centralidade de intermediação para a terceira pergunta vai ao encontro das medidas de centralidades abordadas nesta pesquisa. Ela revela que a intermediação é necessária para o exercício da liderança informal na Rede, pois atua como ponte para ligar atores mais distantes ou desconectados de outros. Desse modo, a centralidade de intermediação reforça a análise da estrutura organizacional da Rede Centersul. A liderança formal atua como um agente intermediador na resolução de conflitos e tensões, ou ainda, na troca de informações ou tomada de decisão. No entanto, além de reforçar a análise da estrutura organizacional, a ARS complementa-a, evidenciando que a liderança informal está espelhada na liderança formal.

Do mesmo modo, os dados empíricos encontrados na centralidade de intermediação reforçam os achados na centralidade de grau, mostrando que a liderança informal na rede tem plena condição de intermediar e aproximar os associados, bem como de transmitir

informações aos associados que dependem de sua atuação para recebê-las, auxiliado pelo seu potencial de comunicação. Assim, a posição do ator (centralidade) ajuda a compreender como a liderança se constitui em uma rede de cooperação. Se a liderança é vinculada à centralidade (BALKUNDI e KILDUFF, 2005), é possível, então, identificar na Rede Centersul, por meio da ARS, a presença de possíveis lideranças informais (A16 e A22) que se destacam pela conectividade (número de laços, centralidade de grau) e pelo seu papel de intermediador ajudando a conectar outros atores na rede. Isto é, a posição relacional dos associados evidencia a liderança informal dos atores centrais, com a alta conectividade (centralidade de grau) e a capacidade intermediadora (centralidade de intermediação). Ambas as medidas vão ao encontro às afirmações de Slaughter (2009). Para a autora, o poder é derivado da conectividade e o foco da liderança é o de fazer ligações (pontes) para resolver problemas comuns.

Portanto, a liderança informal na rede exerce um papel fundamental para seu desenvolvimento e fortalecimento. Os relatos dos entrevistados confirmam esta análise, conforme observa o entrevistado A8, *“hoje uma das coisas que a diretoria faz é fazer com que os associados não se dispersem, que se unam mais, a amizade entre os associados é uma coisa bem confiável. Tem muita cumplicidade. A comunicação está muito mais rápida, melhorou muito”*.

Assim, conforme Fialho (2005), a liderança informal na Rede Centersul se apresenta de forma agregadora e conectiva, articulando e fortalecendo o coletivo. Isso confirma a elevada centralidade de grau encontrada em alguns atores e espelhada na liderança formal. Conforme ilustra um associado *“Quando é passado alguma coisa para se fazer se não tomar decisão rápido o pessoal cobra e aí a coisa vai”* (A4). Desse modo, percebe-se também que as ações promovidas por meio das ações conjuntas colaboram para o aumento da coesão interna e da densidade (TEIXEIRA, 2005).

O desempenho obtido pela liderança informal na Rede vai além dos financeiros, pois a atuação dos mesmos vai de encontro às relações pessoais e ao envolvimento dos participantes da Rede (KATZENBACH, 1996). Assim, a atuação da liderança informal na Rede Centersul, segundo relatam os associados, influencia toda a Rede, tentando fazer com que os associados tenham uma maior interação, conforme apontado na ARS.

Desse modo, a atuação da liderança informal na Rede promove a comunicação, a interação e o estabelecimento de confiança, cujo desempenho vai além dos resultados

financeiros. Isso porque, conforme relata o Associado 22, “*O resultado da rede é o resultado da união dos esforços. É diretamente proporcional ao número dos associados comprometidos. Não adianta você ter trinta associados e só dez estarem comprometidos. O resultado é de dez*”. Por isso, a posição que o ator ocupa na estrutura relacional é importante, pois a liderança informal na Rede, ao possuir maior centralidade de grau e de intermediação, tem maior potencial para promover a comunicação, a troca de informações, ao agir como ponte conectando atores mais distantes.

Não obstante, a análise da estrutura organizacional da Rede e a análise de redes sociais, complementadas pelas análises qualitativas das entrevistas, permitiram visualizar a liderança na Centersul a partir dos aspectos formal e informal. Paralelamente, auxiliaram no entendimento da atuação da liderança e ainda permitiram compreender como a liderança se constitui em uma rede de cooperação, o que será visto a seguir.

#### **4.4 A CONSTITUIÇÃO DA LIDERANÇA NA REDE CENTERSUL**

Para entender como a liderança se constitui na Rede Centersul foi preciso reunir informações das análises anteriores, isto é, sintetizar e relacionar os dados empíricos analisados para entender a estrutura organizacional e a estrutura relacional da Rede, bem como se dá a atuação da liderança. Assim, a análise da estrutura organizacional revela a importância da liderança formal para a Centersul em dois aspectos. No gerenciamento e na manutenção da Rede através de mecanismos contratuais, ajudando na resolução de conflitos e tensões existentes (HASTENREITER FILHO, 2004; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). E, em outro, na tomada de decisão, servindo como um agente intermediador. A liderança formal utiliza a capacidade agregadora, intermediadora, ou ainda, articuladora (FIALHO, 2005) para equacionar conflitos existentes, o que revela que a articulação e a intermediação são necessárias para o exercício da liderança formal na Rede, pois procura persuadir e resolver conflitos, ao invés de dar ordens (LIPMAN-BLUMEN, 1999).

Já a análise da estrutura relacional na rede permitiu, além da visualização da estrutura informal da Rede Centersul, também verificar como as relações sociais provenientes dela são importantes para compreender a liderança informal na rede. A análise de redes sociais aprofundou dois elementos: a densidade e a centralidade. A densidade revelou que a

liderança informal na rede se destaca por ter melhores condições de gerenciar as relações sociais, ou ainda, de manter e ampliar a coesão na rede (BALKUNDI; BARSNESS; MICHAEL, 2009). Quando a densidade da rede é baixa, o papel da liderança é distribuído entre poucos membros, o que posteriormente foi confirmado com a análise da centralidade na rede. Portanto, a liderança informal na rede assume a posição relevante na estrutura de relações (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007) e pode assumir o papel de facilitar a troca de informações e de ampliar a densidade, além de colaborar na ampliação de confiança.

Em paralelo, a densidade indica que liderança informal na rede pode agir como ponte ligando indivíduos ou atores desconectados e faz com que os associados primeiro se conheçam para somente depois adquirir confiança uns nos outros e, por fim, com que esses atores troquem informações entre si. A densidade revela que há maior probabilidade de que os associados não estejam interligados ou só são alcançáveis através de terceiros, conforme pôde ser visto na análise das medidas de centralidades abordadas na pesquisa.

As medidas de centralidade reforçaram a análise da estrutura organizacional da Rede Centersul e a análise da densidade. A análise da estrutura organizacional mostrou que a liderança formal atua como um agente intermediador na resolução de conflitos e tensões, ou ainda, na troca de informações ou tomada de decisão. Desse modo, os dados empíricos mostraram que a liderança informal encontrada na ARS está refletida na liderança formal apresentada na análise da estrutura organizacional, visto que esses atores (A7, A8, A16 e A22) pertencem à diretoria da rede. Da mesma maneira, os dados encontrados na centralidade de intermediação reforçam os achados na centralidade de grau, mostrando que a liderança informal na rede tem plenas condições de intermediar e aproximar os associados, bem como de transmitir as informações aos associados que dependem dele para recebê-las, auxiliado pelo seu potencial de comunicação.

Isso permite afirmar, de um lado, que a estrutura organizacional e relacional da rede condicionam as relações e orientam os participantes da Rede Centersul. A primeira por ter, na liderança formal a manutenção e o gerenciamento da rede garantidos por mecanismos contratuais (HASTENREITER FILHO, 2004; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Enquanto que a liderança informal tem melhores condições de articular as relações sociais na rede (BALKUNDI; BARSNESS; MICHAEL, 2009).

Por outro lado, a Rede Centersul é uma rede de cooperação formada por pequenas e médias empresas distribuídas geograficamente no estado de Mato Grosso. As dificuldades

apresentadas pelas PMEs como, por exemplo, o tamanho reduzido, a baixa capacitação gerencial e a falta de recursos humanos qualificados interferem na atuação dos associados na rede (ROVERE, 2001; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008), conforme relatos dos associados. Percebe-se que a liderança formal na rede, devido às características e dificuldades das PMEs, acaba desempenhando o papel de intermediador e facilitador na rede, pois alguns associados, ou ainda as empresas por serem de pequeno ou médio porte, dependem da atuação direta do proprietário para tocar o seu negócio. Segundo um dos entrevistados: *“Os associados querem se envolver, mas não fazem muito para isso. É não fazer para se envolver. Porque eles dizem que não tem tempo para isso ou para aquilo, dizem resolvem aí, o que decidir está pronto. Outros falam pra assinar embaixo e não assinam nada”* (A8).

Outro associado enfatiza que: *“para alguns, falta tempo, como é o meu caso tenho que chutar e correr para cabecear ao mesmo tempo”* (A4). Isso porque, conforme o associado 7, ao se envolver mais na rede *“você acaba tendo mais envolvimento, ao mesmo tempo, você perde um pouco o contato com a sua própria empresa pra se dedicar a rede”* (A7). Dessa maneira, os associados que compõem a diretoria da rede acabam se envolvendo mais nas atividades da Centersul promovendo o envolvimento dos associados, trazendo novas informações e experiências, o que faz com que estes associados tenham uma centralidade de grau e de intermediação maior, colaborando para o aumento da densidade na rede.

Os resultados permitem entender o porquê de alguns membros da diretoria estarem mais distantes do que outros na estrutura relacional, ou ainda, porque alguns membros da diretoria, com cargos menos expressivos, são centrais. Uns são centrais devido a sua atuação na rede, à função que exercem, como é o caso do presidente. Outros apesar de ocuparem cargos menos expressivos se destacam pelos laços *philos* estabelecidos. E, ainda existem associados que, embora pertençam à diretoria da rede não possuem elevada centralidade, pois ou não têm interesse ou não querem se envolver com os negócios da rede. O associado 22 relata, por exemplo, que: *“Na função de presidente você se expõe mais, fica mais conhecido, como goza de mais respeito, o próprio cargo lhe dá autoridade. Em outra função, como a de tesoureiro, é diferente, ela é mais tímida dentro da diretoria, se mostra menos”* (A22).

No entanto, apesar de alguns cargos terem maior expressão, nota-se que aqueles associados que ocupam um cargo de menor expressão na rede, mas que se mostram bem conectados na estrutura relacional possuem laços *philos* mais desenvolvidos (KRACKHARDT, 1992). A diretoria é determinada através da votação em assembleia, em outros termos, os diretores são eleitos devido ao desenvolvimento dos laços *philos* e, com o

cargo, acabam se envolvendo mais, tendo maior conectividade, ou ainda, maior centralidade de grau e de intermediação, o que ajuda a aumentar a coesão na rede.

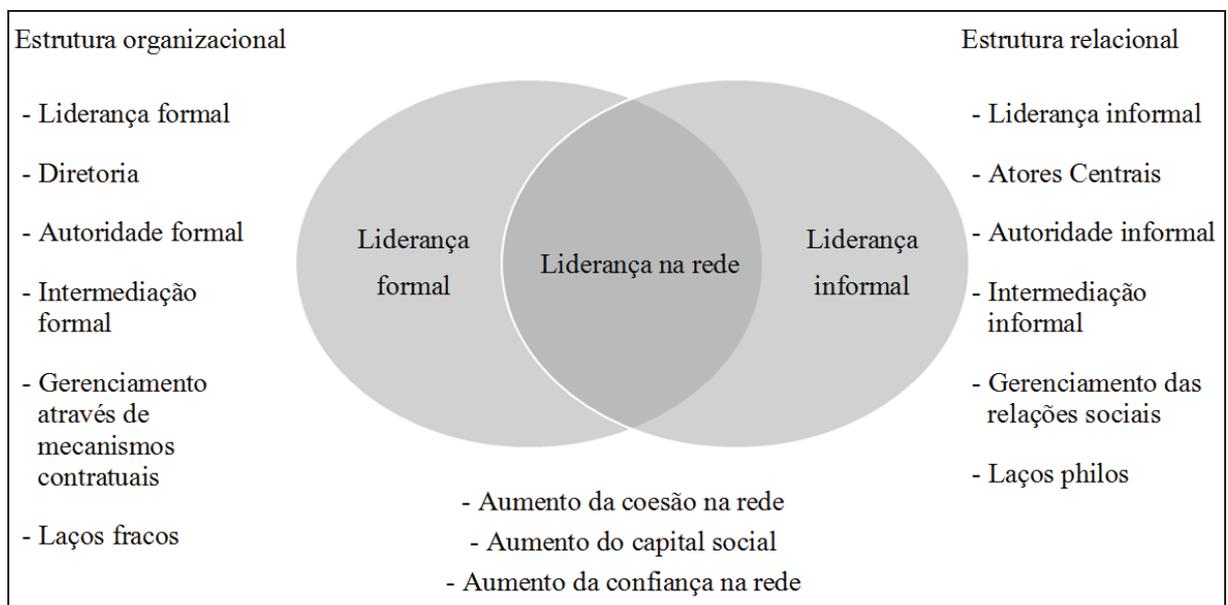
Os líderes formais, em geral, fazem mais contatos com os demais associados e mantém relações diretas com eles, uma vez que eles se conectam mais para trocar informação ou experiência, ou ainda, cobrar o andamento de algo, conforme ilustra um dos entrevistados “*Influencia no conhecimento e na troca de experiências*” (A4). Do mesmo modo, os associados também procuram a diretoria em busca de soluções para alguns problemas que precisam ser resolvidos na rede, “*Na diretoria você se envolve mais, tem mais cobranças, as pessoas te ligam, você precisa dar uma resposta, os problemas que tem na rede você tem que resolver. Você acaba tendo mais envolvimento*” (A7). Portanto, a liderança formal está em contato com os demais associados diariamente, o que mostra que sua atuação depende de sua conectividade (SLAUGHTER, 2009), confirmando às medidas de centralidade encontradas.

A dialógica de Morin (apud FERRARINI, 2003; CABRAL, 2007) se mostra presente e interliga duas noções que deveriam excluir-se reciprocamente, mas que são indissociáveis de uma mesma realidade. Dessa forma, ao contrário do que pode ser visto numa organização hierárquica - cuja liderança formal aparece de forma distinta da liderança informal, ou seja, diferente do que ocorre numa organização individual em que pode ter dois tipos de lideranças: a formal, espelhada na estrutura organizacional-hierárquica da empresa e a informal, como resultado da estrutura informal e das relações existentes entre os funcionários - na rede, a liderança é resultado da combinação destes dois aspectos: formal e informal. Isto é, em uma rede de cooperação, como no caso da Rede Centersul, a liderança agrega tanto os aspectos formais da organização, uma vez que ocupa cargo na diretoria, quanto os aspectos informais da rede, atuando como um agente articulador e intermediador, gerenciando as relações sociais da mesma. Isso pode ser exemplificado através dos laços fracos e fortes, ou ainda, *philos* (GRANOVETTER, 1973; 1974; KRACKHARDT, 1992).

A liderança na rede promove o contato externo, através dos laços fracos, trazendo novidades para a rede, pois estabelece contatos e negociações com fornecedores. Também se utiliza dos laços *philos* que agem como pontes porque envolve os participantes da rede, procura desenvolver as relações entre os associados. Assim, a liderança na rede atua no gerenciamento e na manutenção da rede através de mecanismos contratuais (HASTENREITER FILHO, 2004; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008), bem como auxilia no desenvolvimento das relações sociais e ajuda a disseminar informações na rede

(centralidade de grau), além de agir como pontes (centralidade de intermediação) para resolver problemas comuns (LIPMAN-BLUMEN, 1999; FIALHO, 2005).

Em outros termos, a liderança na Rede Centersul possui autoridade formal - conforme análise da estrutura organizacional da rede - e informal de acordo com a ARS e a análise das entrevistas. Portanto, reúne o poder pessoal (informal) e o poder outorgado pela rede (formal), através do consentimento coletivo durante as assembleias, uma vez que a administração e a liderança na Rede Centersul aparecem juntas. Assim, a liderança na Rede Centersul é constituída a partir da liderança formal e da liderança informal, conforme o esquema apresentado na FIGURA 9.



**FIGURA 9:** A constituição da Liderança na Rede.

**Fonte:** elaborado pelo autor.

Como pode ser visto na FIGURA 9, o esquema aponta, de um lado, a estrutura organizacional da Rede Centersul e a liderança formal proveniente dela, cuja atuação baseia-se na autoridade formal, determinada em eleição e exercida através de cargos na diretoria. Assim, a sua atuação é legitimada por mecanismos contratuais. Os laços fracos tem a sua importância no estabelecimento de vínculos externos à rede, como por exemplo, em uma negociação com fornecedores realizada por algum membro da diretoria. Do outro lado, a estrutura relacional evidencia a presença de lideranças informais, representadas no mapeamento relacional através das medidas de centralidade de grau e de intermediação. A liderança informal é ainda, responsável pelo gerenciamento das relações sociais e pelo desenvolvimento de laços filios.

No entanto, em uma rede de cooperação, diferente de uma organização individual, estes aspectos se fundem revelando que a liderança na rede se constitui a partir destes dois pontos de vistas (formal e informal). Por isso, no esquema (FIGURA 9), os círculos mostram de um lado a liderança formal e, de outro lado, a liderança informal, destacando algumas de suas características. Assim, no centro aparece a liderança na rede, que reúne ou combina as características de ambos os tipos de lideranças, cujo desempenho é, por exemplo, traduzido no aumento de capital social. A liderança na rede é constituída a partir destes dois tipos de liderança, ou seja, no caso da Rede Centersul há uma junção destes dois aspectos reunidos na liderança na rede, dado que a análise da estrutura informal (ARS) complementa a análise da estrutura formal (análise organizacional), evidenciando que a liderança informal está espelhada na liderança formal.

Desse modo, na Rede Centersul a liderança é formal e informal, ou seja, ao mesmo tempo em que ocupa posição na estrutura organizacional, ela é central para o desenvolvimento das relações sociais, como visto na ARS. Em consequência, conforme mostra a análise da densidade na rede e o relato dos entrevistados, a atuação da liderança na rede proporciona um impacto positivo no desempenho da mesma, colaborando para o aumento da sua coesão, do capital social e, ainda, da confiança na rede, conforme destacado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças ocorridas na sociedade e na economia contemporânea apontaram para o surgimento de novos tipos de empresas com formas organizacionais, por exemplo, do tipo rede. Assim, ao mesmo tempo em que grandes empresas se unem cada vez mais para dominar o mercado, as pequenas e médias empresas vêm nas redes de associações, uma forma de sobreviver, ou ainda, de competir e crescer no mercado.

Esse novo formato organizacional, em rede, baseia-se no espírito associativista. Assim, uma rede de pequenas e médias empresas tem a forma jurídica de uma Associação (TIMM e SILVA, 2004).

As redes associativas são entidades cuja atuação é regida por normas especificadas em estatuto e regimento próprios (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Assim, apesar de a literatura possuir diversos estudos sobre as redes de cooperação, ou ainda, sobre empresas ligadas em rede e aliadas a outras empresas, pouca atenção foi dada à liderança nesse novo formato organizacional.

Dessa forma, com o objetivo de explorar essa nova forma de organização, o presente estudo procurou compreender como se constitui a liderança em uma rede de cooperação associativa de PMEs. Justifica-se a pesquisa por entender que esta investigação traz contribuições aos teóricos das ciências sociais, das áreas organizacionais e de gestão de redes de cooperação e, ainda, ajuda a compreender como a liderança é relevante para o estabelecimento e a manutenção das redes de cooperação, cujo desempenho impacta positivamente em seu desenvolvimento, bem como no aumento da confiança e crescimento do capital social.

O estudo foi elaborado com base na pesquisa quantitativa, qualitativa e exploratória. O método empregado foi o estudo de caso, amparado nas análises realizadas, em paralelo, dos documentos, das redes sociais e das entrevistas semiestruturadas. Com a análise dos documentos e das entrevistas, foi possível visualizar a estrutura organizacional da rede de cooperação estudada e como a liderança nela se posiciona. Assim, a análise da estrutura organizacional possibilitou ver como a liderança formal na rede, determinada em assembleia, é importante para o seu gerenciamento e manutenção (através de mecanismos contratuais), bem como para a resolução de conflitos e tensões existentes.

Já a análise de redes sociais, juntamente com as entrevistas, mostrou a estrutura de relacionamentos dentro da Rede, isto é, a estrutura informal da Rede Centersul. Dessa forma, revelou a importância da liderança informal, bem como de seu posicionamento. Assim, a densidade evidenciou a presença de poucas lideranças na Rede, agindo como intermediadores ou facilitadores, através do desenvolvimento dos laços *philos*, promovendo a interação, a confiança e a troca de informações. Não obstante, a análise das medidas de centralidade na rede reforçaram as análises de densidade e da estrutura organizacional. A primeira, ao mostrar que a liderança informal na rede se destaca por ter melhores condições de gerenciar as relações sociais, uma vez que as medidas de centralidade mostram o potencial de comunicação e de intermediação destes atores porque promovem o envolvimento dos associados com a rede. O segundo, porque revelou que os atores centrais encontrados na ARS pertencem à diretoria da rede.

Assim, reunindo, ou ainda, combinando as informações das análises realizadas, foi possível compreender como a liderança se constitui na Rede Centersul, visto que ela deriva das estruturas formal e informal. Desse modo, a liderança na rede estudada é formal e informal, ou seja, ao mesmo tempo em que se vale de sua posição na estrutura organizacional, ela é fundamental para o desenvolvimento das relações sociais, conforme pode ser visto através ARS. Em outros termos, a liderança na Rede reúne o poder pessoal, derivado dos relacionamentos estabelecidos e o poder outorgado pela rede, através do Estatuto Social. Em consequência, proporciona um impacto positivo em seu desempenho, o que colabora para o aumento da densidade, ou ainda, da coesão na rede, uma vez que atua como um agente intermediador e conectivo.

Apesar de a combinação das análises ter possibilitado a compreensão da constituição da liderança na rede, esse estudo apresentou algumas limitações, visto que o estudo de caso realizado foi do tipo único. Assim, uma das limitações desse trabalho refere-se ao campo empírico, isto é, a pesquisa realizada em apenas uma rede. No entanto, mesmo que os resultados apresentem algumas limitações, sobretudo por restringir o estudo a apenas uma rede, ele foi capaz de mostrar como a liderança se constitui na Rede Centersul e, que essa liderança, proporciona resultados positivos no desempenho da rede. Porém, os dados empíricos apresentados são insuficientes para que seja possível generalizar os resultados.

Desse modo, no que se refere à continuidade deste estudo, recomenda-se que seja realizada uma pesquisa de casos múltiplos, isto é, cujo campo empírico reúna redes de cooperação de diversos segmentos - indústria, comércio e serviços -, de diversos tamanhos e

maturidade. Em outras palavras, seria interessante considerar redes com um número maior de integrantes, formadas há mais tempo e, pertencentes a outros segmentos. Do mesmo modo, seria relevante considerar outros contextos, como as redes formadas no Rio Grande do Sul e, até mesmo, em outros Estados.

Outro ponto importante centra-se na aplicação de outros métodos, como os da psicologia social, de forma que se permita compreender as manifestações comportamentais dos associados da rede.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, R. C. O.; ALVES, J. de S. Rede de Empresas de Pequeno Porte da Indústria Moveleira da Região de Vitória da Conquista - Bahia: Um Caso de Aliança Estratégica. **Ciência e Desenvolvimento - Revista Eletrônica da Fainor**, 2008.

AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC**. Edição especial, 2004. p. 203-227.

BALESTRIN, A. e VERSCHOORE, J R. **Redes de Cooperação Empresarial. Estratégias de gestão na nova economia**. 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). (Org). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 49-68

BALKUNDI, P.; BARSNESS, Z.; MICHAEL, J. Unlocking the Influence of Leadership Network Structures on Team Conflict and Viability. **Small Group Research**, 2009, p. 301-322.

BALKUNDI, P.; KILDUFF, M. The ties that lead: A social network approach to leadership. **Leadership Quarterly**, 6, 2005, p. 941-961.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisas em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1999.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BORTOLASO, I. V. **Construção de um modelo de referência para a avaliação de redes de cooperação empresariais**. 2009.172 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Unisinos, São Leopoldo-RS, 2009.

CABRAL, P. M. F. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. 147p. Tese (Doutorado em Psicologia). PUC-RS, Porto Alegre, 2007.

CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. A dimensão coletiva da liderança. **Caderno IHU Idéias**. Ano 7, n. 120, 2009.

CAPRA, F. **As conexões ocultas**: a ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix-Amana Key, 2002.

CARSON, J. B., TESLUK, P. E.; MARRONE, J. A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of Management Journal**, 50, p. 1217-1234.

CARVALHO, M. M. de. Relações entre empresas, competências coletivas e tipos de governança em *clusters* de alta tecnologia do Estado de São Paulo. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005. p. 39-53.

CASAROTTO FILHO, N.; AMATO NETO, J. Cooperação entre pequenas empresas, garantia mutualista e desenvolvimento regional: reflexões sobre sistemas de garantia de crédito. **REAd** – Edição 57, Vol 13, N. 3, set-dez, 2007.

CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede: do conhecimento à política. In: CASTELLS, M. & CARDOSO, G. (org). **A sociedade em rede**: do conhecimento à ação política. Lisboa: Imprensa Nacional, 2005. p. 17-30

CASTELLS, Manuel. **Communication Power**. Oxford: Oxford University Press. 2009.

CHESNAIS, François. A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. **Revista Economia e Sociedade**. Campinas: dez. 1995. p. 1-30.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. **Repensando a empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995.

COHEN, A. R.; FINK, S. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COVEY, Stephen R. Mentalidade e habilidades de um líder. In: **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2007.

EMIRBAYER, M; GOOD WIN, J. Network analysis, culture and the problem of agency. **American Journal of Sociology**, v. 99, n. 6, p. 1411-54, May 1994.

FERRARINI, A. V. **O Serviço Social e o paradigma da complexidade**. Canoas: Ed. da ULBRA, 2003.

FIALHO, S. Metodologia para a construção e gestão de redes de cooperação interorganizacionais. In: TEIXEIRA, F. (Org.) **Gestão de redes de cooperação interempresariais**. Salvador, Casa da Qualidade, 2005. p. 123-149

FREEMAN, L. C. Centrality in social networks. Conceptual clarification. **Social Networks**, v. 1, n. 3, 1979.

FREEMAN, L. C. **The Development of Social Network Analysis: a study in the sociology of science**. Vancouver, BC, Empirical Press, 2004.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. **American journal of sociology**, v. 78, n. 6, may, 1973.

GRANOVETTER, M. **Getting a job: a study of contacts and careers**. 2<sup>nd</sup> ed. The University Chicago Press. 1974.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, 1985.

GREWAL, D. S. **Network power: the social dynamics of globalization**. Yale: Yale University Press, 2008.

HANNEMAN, Robert (1998). **Introducción a los métodos del análisis de redes sociales**. Riverside: University of Califórnia.

HASTENREITER FILHO, H. N. As organizações de suporte e as redes interorganizacionais no Brasil – diagnóstico e propostas para os programas brasileiros de cooperação entre empresas. In: VERSCHOORE, J. R. S. (Org). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 109-128

HESKETT, J. L.; SCHLESINGER, L. A. Líderes que moldam e mantêm uma cultura voltada para o desempenho. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshal; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996.

IANNI, O. **Teorias da globalização**. 4. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

IANNI, Octavio. Globalização e neoliberalismo. **São Paulo em perspectiva**, 12 (2), 1998.

KATZENBACH, Jon R. **Os verdadeiros líderes da mudança: como promover o crescimento e o alto desempenho na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1996

KRACKHARDT, DAVID (1992). The strength of strong ties: the importance of Philos in organizations. In N. Nohria e R. G. Eccles, (eds.), **Networks and Organizations: Structure, Form and Action**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.

LEONE, N. M. de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, abril/junho, 1999. p. 91-94.

LIMA FILHO, *et al.* Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. **Gestão e produção**. v. 13, n. 2, p. 311-324, mai-ago, 2006.

LIPMAN-BLUMEN, J. **Liderança conectiva: como liderar em um novo mundo de interdependência, diversidade e virtualmente conectado**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MACADAR, B. M. de. A experiência exportadora da Associação dos Fabricantes de Estofados e Móveis Complementares. In: VERSCHOORE, J. R. S. (Org). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004. p. 183-199

MENDES, V. L. P. S.; CUNHA, F. J. A. P.; TEIXEIRA, F. Redes sociais de colaboração: a experiência de uma rede de hospitais. In: TEIXEIRA, F. (Org.) **Gestão de redes de cooperação interempresariais**. Salvador, Casa da Qualidade, 2005. p. 77-96

MIZRUCHI, Mark S. (2006). Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **RAE**, v. 46, n. 3.

MORAES, R. Análise de Conteúdo. **Educação**. Porto Alegre: PUC-RS, v. 22, n. 37, mar. 1999, p. 7-32.

NAKANO, D. N. Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 54-67

OLAVE, M. E. L. & AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 68-93

OLSON, Mancur. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: EDUSP, 1999.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

PRAHALAD, C. K. Preparando-se para a liderança. In: **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, T. S. dos. Globalização e exclusão: a dialética da mundialização do capital. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 3, n.º6, 2001. p. 170-198.

ROVERE, R. L. L. Perspectivas das micro, pequenas e médias Empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, Edição Especial, 2001. p. 20-38.

SCOTT, John P. (2000). **Social Network Analysis: A Handbook**. London: Sage Publications.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica.** Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SENGE, P. M. **A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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.** 199p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo, 2004.

SINGER, P. **Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário.** Revista Estudos Avançados. São Paulo, v. 18, n. 51, p. 7-22, 2004.

SLAUGHTER, A. America's Edge. Power in the Networked Century. **Foreign Affairs**, January/February. 2009.

TEIXEIRA, F. **Gestão de Redes de Cooperação Interempresariais.** Salvador, Casa da Qualidade, 2005.

TIMM, L. B.; SILVA, Carlo Rosito da. Aspectos legais do associativismo: uma abordagem jurídica do Programa Redes de Cooperação de Empresas do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. In: VERSCHOORE, J. R. S. (Org.). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: FEE, 2004. p. 89-108

VERSCHOORE, J. R. (Org). **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: FEE, 2004.

WASSERMAN, S. e FAUST, K. E. (1994). **Social Network Analysis: Methods and Applications.** Cambridge: Cambridge University Press.

WEBER, M. **Economia e sociedade.** Brasília, 3. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA ANÁLISE DE REDES SOCIAIS

Questionário			
É fundamental que nos informe seu nome. Reiteramos que as informações mencionadas são estritamente confidenciais e não serão reveladas.			
<b>Por favor, preencha as seguintes informações sobre você</b>			
Nome:			
Tempo na rede:			
Questão 1			
<p><b>Instruções: Marque os nomes das pessoas que você conhece.</b> A questão refere-se àquelas pessoas que você tem contato com frequência, que vem rápido a sua memória quando pensa em algo relacionado à rede. Você pode marcar vários nomes. Quantos achar necessário.</p>			
<input type="checkbox"/> Associado 1	<input type="checkbox"/> Associado 7	<input type="checkbox"/> Associado 13	<input type="checkbox"/> Associado 19
<input type="checkbox"/> Associado 2	<input type="checkbox"/> Associado 8	<input type="checkbox"/> Associado 14	<input type="checkbox"/> Associado 20
<input type="checkbox"/> Associado 3	<input type="checkbox"/> Associado 9	<input type="checkbox"/> Associado 15	<input type="checkbox"/> Associado 21
<input type="checkbox"/> Associado 4	<input type="checkbox"/> Associado 10	<input type="checkbox"/> Associado 16	<input type="checkbox"/> Associado 22
<input type="checkbox"/> Associado 5	<input type="checkbox"/> Associado 11	<input type="checkbox"/> Associado 17	<input type="checkbox"/> Associado 23
<input type="checkbox"/> Associado 6	<input type="checkbox"/> Associado 12	<input type="checkbox"/> Associado 18	<input type="checkbox"/> Associado 24
Questão 2			
<p><b>Instruções: Marque os nomes das pessoas que são fontes de informação para você.</b> Esta questão refere-se a aquelas pessoas que são as suas melhores fontes de informação sobre o que está acontecendo na rede, ou ainda, aquelas pessoas com quem você mais troca informação. Você pode marcar vários nomes. Quantos achar necessário.</p>			
<input type="checkbox"/> Associado 1	<input type="checkbox"/> Associado 7	<input type="checkbox"/> Associado 13	<input type="checkbox"/> Associado 19
<input type="checkbox"/> Associado 2	<input type="checkbox"/> Associado 8	<input type="checkbox"/> Associado 14	<input type="checkbox"/> Associado 20
<input type="checkbox"/> Associado 3	<input type="checkbox"/> Associado 9	<input type="checkbox"/> Associado 15	<input type="checkbox"/> Associado 21
<input type="checkbox"/> Associado 4	<input type="checkbox"/> Associado 10	<input type="checkbox"/> Associado 16	<input type="checkbox"/> Associado 22
<input type="checkbox"/> Associado 5	<input type="checkbox"/> Associado 11	<input type="checkbox"/> Associado 17	<input type="checkbox"/> Associado 23
<input type="checkbox"/> Associado 6	<input type="checkbox"/> Associado 12	<input type="checkbox"/> Associado 18	<input type="checkbox"/> Associado 24
Questão 3			
<p><b>Instruções: Marque os nomes das pessoas em quem você confia.</b> Confiança refere-se àquelas pessoas que você se sente confortável, à vontade, que traz segurança, uma pessoa que você pode contar na realização de negócios na rede. Você pode marcar vários nomes. Quantos achar necessário.</p>			
<input type="checkbox"/> Associado 1	<input type="checkbox"/> Associado 7	<input type="checkbox"/> Associado 13	<input type="checkbox"/> Associado 19
<input type="checkbox"/> Associado 2	<input type="checkbox"/> Associado 8	<input type="checkbox"/> Associado 14	<input type="checkbox"/> Associado 20
<input type="checkbox"/> Associado 3	<input type="checkbox"/> Associado 9	<input type="checkbox"/> Associado 15	<input type="checkbox"/> Associado 21
<input type="checkbox"/> Associado 4	<input type="checkbox"/> Associado 10	<input type="checkbox"/> Associado 16	<input type="checkbox"/> Associado 22
<input type="checkbox"/> Associado 5	<input type="checkbox"/> Associado 11	<input type="checkbox"/> Associado 17	<input type="checkbox"/> Associado 23
<input type="checkbox"/> Associado 6	<input type="checkbox"/> Associado 12	<input type="checkbox"/> Associado 18	<input type="checkbox"/> Associado 24

## APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Como surgiu a rede? Conte-me um pouco da história dela.
2. Como o cargo na administração influencia no relacionamento com os associados da rede?
3. De que forma a administração promove o envolvimento dos associados na rede?
4. A que você atribui o envolvimento, ou ainda, o relacionamento dos associados com a rede?

Entra em contato com frequência? Como?

Como você fica atualizado sobre o que ocorre na rede?

5. Antes de levar algum assunto ou decisão para a assembleia, discute previamente com outros associados?
6. Quando precisa de algo o que você faz?
7. O que faz com que uns estejam mais distantes dos outros no grupo?
8. Como isso influencia nos resultados do grupo, no funcionamento da rede?

## ANEXO A – ESTATUTO SOCIAL

*Associação das pequenas e médias empresas de materiais de construção e acabamento*  
*APEMAC*

### CAPÍTULO I

#### **Da denominação, fins, objetos, sede e duração.**

**Art.1:** A Associação das pequenas e médias empresas de materiais de construção e acabamento, é uma associação civil, de âmbito nacional, de fins não econômicos, possuindo personalidade jurídica e patrimônio próprio, regendo-se por este estatuto e pelas leis civis que lhe forem aplicadas. Parágrafo único: A Associação das pequenas e médias empresas de materiais de construção e acabamento será neste estatuto simplesmente denominada APEMAC.

**Art.2:** Sem finalidade lucrativa e sem distribuir, sob nenhuma forma, lucros ou qualquer remuneração a diretores ou associados, a APEMAC tem como fins:

I– Assistir e coligar as empresas que a integram, no que diz respeito as suas atividades, respeito ao princípio de igualdade;

II – Planejar e orientar na execução e adequação das empresas associadas relativamente a aspectos de identificação e metodologia de serviços e procedimentos da respectiva APEMAC;

III – Oferecer treinamento operacional aos dirigentes e empregados das associadas;

IV – Promover a realização de estudos, cursos, conferências e seminários sobre assuntos pertinentes as atividades das associadas;

V – Tomar todas as iniciativas e providências de interesse das associadas objetivando garantir-lhes condições de transmissão de serviços e alto grau de qualidade e eficiência;

VI – Ingressar como assistente em ações específicas promovidas por suas associadas, quais sejam debatidas questões de interesse geral;

VII – Na condição de representante das associadas, defende-las administrativamente junto aos poderes públicos federais, estaduais e municipais, autarquias, sociedades de economia mista, empresas públicas e outros órgãos governamentais, bem como as empresas particulares;

VIII – Prestar assistência e assessorar juridicamente em questões administrativas e tributárias a cada uma das associadas.

**Art.3:** A APEMAC tem sede e foro a Av. São Sebastião, 478 – Bairro Verdão, Cuiabá – MT, CEP: 78.030-298.

**Art.4:** A APEMAC é constituída por prazo indeterminado.

## Capítulo II

### Das Associadas – Direitos, deveres – da disciplina.

**Art. 5:** A APEMAC terá como associadas empresas, do segmento de materiais e acabamento para construção, na categoria de comércio, varejista e outros, sendo todas, de hora em diante denominadas associadas.

**Parágrafo 1:** Os estabelecimentos das associadas manterão sua individualidade, porém terão o compromisso de identificarem nos mesmos, a APEMAC, conforme determinações do conselho de administração.

**Art.6:** Cada associada constituída como pessoa jurídica nomeará, para representá-la, exercer direitos associativos junto a APEMAC, no máximo uma pessoa natural. Nomeação, cancelamento ou substituição serão feitos por carta em que se dará a pessoa nomeada plenos poderes de representação perante a entidade. Na hipótese da associada pessoa natural, basta à comprovação da sua condição associada.

**Parágrafo 1:** As associadas poderão indicar para sua representação um sócio ou empregado da empresa, para representante legal, cujos poderes serão definidos em instrumento público específico.

**Parágrafo 2º:** Não será admitido um único representante para diversas associadas.

**Parágrafo 3:** O representante da associada somente poderá exercer os direitos que se referir ao artigo 7º aos seus itens.

**Parágrafo 4:** As associadas poderão substituir ou destituir os representantes nomeados a qualquer momento, mediante comunicação por escrito dirigida ao conselho de administração.

**Parágrafo 5:** O falecimento do sócio ou sócia de pessoa jurídica associada não implicará na sua eliminação, desde que seus sucessores mantenham a atividade empresarial da associada e por escrito não se manifeste contrariamente a permanência na APEMAC. Na hipótese de permanência, a comunicação deverá ser enviada a diretoria executiva, indicando-se o nome do substituto para a representação junto a APEMAC.

**Parágrafo 6:** Obriga-se a associada pessoa jurídica a comunicar imediatamente ao conselho de administração qualquer alteração de seu contrato social.

**Art. 7:** São direitos das associadas:

I– Integrarem o conselho de administração;

- II – Votarem para cargos eletivos;
- III – Serem votadas para cargos eletivos;
- IV – Apresentarem ao conselho de administração;
- V – Tomarem parte nos seminários, conferências e cursos que a APEMAC promover;
- VI – Tomarem partes nas reuniões de conselho de administração da APEMAC, deliberando sobre questões propostas e discutidas;
- VII – Examinarem quando entenderem conveniente os livros da entidade e exigirem informes do conselho de administração;
- VIII – Proporem a reforma desde estatuto

**Art.8:** Poderão ser estabelecidas contribuições mensais aos associados mediante a realização de reunião do conselho de administração, que deverão ser pontualmente recolhidas em favor da APEMAC, com o intuito de realizar seus objetivos.

**Art.9:** São deveres das associadas:

- I– Pagarem pontualmente as contribuições a que estiverem sujeitas, se houver;
- II – Auxiliar a APEMAC na realização de seus fins;
- III – Não prejudicarem moral ou economicamente a APEMAC;
- IV – Desempenharem com zelo e dedicação, cargos, atribuições ou serviços que lhes forem confiados;
- V – Acatarem e prestigiarem os atos do conselho de administração;
- VI – Cumprirem e respeitarem as normas deste estatuto e dos regulamentos da APEMAC;
- VII – Comparecerem e participarem efetivamente das Reuniões do conselho de Administração;
- VII – Cumprirem todas as Leis vigentes no país aplicáveis aos estabelecimentos comerciais;
- IX – Fornecerem, quando solicitadas, informações necessárias as finalidades da APEMAC;
- X – Cumprirem os compromissos firmados com fornecedores e parceiros, visando fortalecer e preservar a credibilidade conquistada pela APEMAC;
- XI – Acatarem as determinações das Assembléias Gerais, especificamente aquelas relacionadas à padronização de procedimentos, condições de vendas, uniformes e outras que

favorecem a divulgação e ampliação da APEMAC;

**XII** – Absterem-se de veicular publicidade, envolvendo o nome da APEMAC, de forma isolada e sem consulta prévia ao Conselho de Administração;

**XIII** – Absterem-se de fazer pronunciamento público envolvendo o nome da APEMAC, especificamente sobre temas polêmicos, sem o aval do Conselho de Administração;

**XIV** – Manterem elevado nível ético nas relações comerciais, prestando colaboração, apoio e assistência as necessidades que delas necessitarem, visando garantir a unidade e prestígio da APEMAC;

**XV** – Fiscalizarem e denunciar atos que contrariem as normas deste estatuto;

**XVI** – Não criticarem publicamente associados ou concorrentes, por razões comerciais ou profissionais;

**XVII** – Empenharem-se em aprimorar a qualidade dos serviços prestados em seus estabelecimentos em benefício do cliente e engrandecimento do bom conceito da APEMAC;

**Parágrafo 1:** Constituir direitos das Associadas reabilitarem-se perante a APEMAC quando em atraso não superior à 90 (noventa) dias, pagando as contribuições em valores atualizados e encargos de direito, se houver;

**Parágrafo 2:** Somente poderão exercer os seus direitos, inclusive valor e serem votados a cargos do Conselho de Administração, as associadas que estiverem quites com suas obrigações sócias.

**Art.10:** As associadas no respondem nem mesmo subsidiariamente pelas dividas e obrigações da APEMAC;

**Art.11:** Serão eliminados do quadro de associadas:

**I**– As que se dissolverem ou forem extintas e ainda que, embora subsistindo, deixarem de exercer atividades especificadas no capítulo II Art.5º.

**II** – As que por má conduta profissional reiterada por faltas cometidas ou atos que atendem contra o patrimônio moral ou material da APEMAC, se constituírem em elementos nocivo à entidade;

**III** – As que deixarem de pagar as contribuições devidas à APEMAC;

**IV** – As que agirem de maneira contrária aos objetivos da APEMAC ou não respeitarem os princípios básicos que derem origem a esta Associação;

**V** – As que, por escrito, pedirem o desligamento da APEMAC. O pedido será dirigido ao

Conselho de Administração e por este examinado e concedido;

**VI** – As que violarem reiterada e dolosamente, os deveres a que estão obrigados por este estatuto;

**Art.12:** As associadas eliminadas ou que renunciarem, continuarão obrigadas ao pagamento das contribuições devidas à APEMAC, até a data da eliminação ou renúncia.

**Art.13:** Constitui infração à disciplina social qualquer ato que inobservância do estatuto, bem como atender contra os objetivos, princípios básicos, conceito, decoro, crédito ou patrimônio da APEMAC e a honra e dignidade das associadas.

**Art.14:** As infrações serão apuradas em processo disciplinar e punidas as infratoras, segundo a gravidade ou reincidência das infrações, com as seguintes sanções;

I– Advertência escrita;

II – Suspensão temporária da qualidade da associada;

III – Eliminação do quadro social.

**Art.15:** O processo disciplinar será instaurado por iniciativa do próprio Conselho de Administração, ou por denúncia formulada por escrito de associadas, e será sigiloso, desde a sua instauração até a decisão final.

**Art.16:** Instaurado o processo, o Conselho de Administração notificarão denunciado a prestar esclarecimentos em 05 (cinco) dias úteis. Estas penalidades considerar-se-ão validas e eficazes, para todos os efeitos, a partir da data lançada no aviso de recebimento da notificação postada no correio e enviada à associada no endereço por ela fornecido à APEMAC.

**Art.17:** É assegurado a associada no processo disciplinar em que se apurarem as infrações, pleno direito de defesa, inclusive oferecimento de recursos.

**Art.18:** A associada poderá no processo disciplinar, ser assistida por procurador regularmente constituído, mediante instrumento de procuração.

**Art.19:** Não comparecendo o denunciado, o processo disciplinar correrá a sua revelia.

**Art.20:** Comparecendo o denunciado o mesmo terá o prazo de 05 (cinco) dias úteis para apresentar defesa escrita, anexando provas que entender necessárias, inclusive arrolar testemunhas, no máximo 03 (três).

**Art.21:** Todas as declarações e depoimentos serão tomados por escrito, constando no termo de qualificação completa dos depoentes, os membros do Conselho de Administração perante a data e assinatura de todos.

**Art.22:** A decisão do processo disciplinar será proferida em 10 (dez) dias.

**Art.23:** O denunciado será notificado da decisão, contra a qual caberá recurso, em ultima instância, ao Conselho de Administração, no prazo de 05 (cinco) dias úteis, exceto de eliminação, quando proceder-se-à no estabelecido nos parágrafos seguintes deste artigo.

**Parágrafo 1:** Quando a decisão do conselho for pela eliminação da associada, a mesma será deliberada por maioria absoluta. Desta de cisão, caberá recurso da associada, no prazo de 05 (cinco) dias úteis, com efeito suspensivo, em ultima instância, a primeira Reunião Extraordinária.

**Parágrafo 2:** Não apresentando o recurso ou sendo julgado improcedente, o Conselho de Administração tomará as providências cabíveis para o cumprimento das penalidades impostas, depois de dada a sentença.

**Art.24:** Cumpridas as penalidades, os autos serão arquivados.

### **CAPÍTULO III**

#### **Da Receita, das despesas e do Exercício Social.**

**Art.25:** A receita da APEMAC será constituída de:

I– Contribuições mensais das associadas, que anteriormente possam ser estabelecidas;

II – Contribuições extraordinárias eventualmente estabelecidas e fixadas pelo Conselho de Administração;

III – Rendimento de capital;

IV – Doações de terceiros;

V – Contribuições dos parceiros e fornecedores;

VI – Outras Contribuições.

**Art.26:** As contribuições ordinárias a que se referem os itens I e II do Art.25, devidas por todas as associadas servirão para custeio atividades técnicas administrativas, de ordem geral, da APEMAC.

**Art.27:** Anualmente o Conselho de Administração, elaborará proposta orçamentária, que será submetida à deliberação da Assembléia Geral Ordinária.

**Art.28:** As despesas necessárias para que a APEMAC alcance seus objetivos constarão da proposta orçamentária e atenderão as necessidades administrativas, funcionais ou de qualquer outra natureza.

**Art.29:** O exercício social terminará em 31 (trinta e um) de dezembro de cada ano, data em que se levantará o Balanço.

**Parágrafo Único:** O Conselho de Administração apresentará, quando do balanço, o relatório das atividades sociais do exercício findo e proposta orçamentária, para o exercício seguinte em percentual sobre a previsão de arrecadação, com prazo decidido.

## **CAPÍTULO IV**

### **Da Administração**

**Art.30:** A Assembléia Geral, é constituída obrigatoriamente pelas associadas quites no pleno gozo de seus direitos, é o órgão supremo da APEMAC e, dentro dos limites deste estatuto e nos termos da Lei, tomará qualquer decisão de interesse da entidade, deliberando, executando as hipóteses previstas neste estatuto, por maioria simples de votos das associadas presentes e aptas a votar.

**Parágrafo 1:** Compete privativamente à Assembléia Geral

**A–** Reformar o Estatuto Social

**B–** Eleger ou destituir, os integrantes do Conselho de Administração desde que venham a cometer qualquer ato ou falta grave infracional a este estatuto;

**C–** Tomar as contas dos Administradores e deliberar sobre demonstrações financeiras, por eles apresentadas;

**D–** Decidir sobre a dissolução da APEMAC e o destino do Patrimônio Social;

**E –** Julgar em última instância, recursos interpostos por associados;

**F–** Deliberar sobre outros assuntos de interesse da associação;

**Parágrafo 2:** A Assembléia Geral Ordinária, deliberará especificamente sobre;

**A–** A Apresentação de contas do Conselho de Administração;

**B–** Aprovação da proposta orçamentária da APEMAC;

**Parágrafo 3:** A Assembléia Geral Ordinária realizar-se-á no mês de janeiro, em dia previamente designado, para deliberar sobre matéria prevista no parágrafo anterior.

**Art.31:** A Assembléia Geral Extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e deliberará sobre quaisquer assuntos de interesse da APEMAC, previstos ou não neste estatuto.

**Art.32:** As Assembléias Gerais poderão ser convocadas pelo Presidente, e pela maioria dos membros do Conselho de Administração junto aos associados, caso expresse neste estatuto.

**Art.33:** A Assembléia geral será convocada na forma deste estatuto e com antecedência mínima de 10 (dez) dias. O edital de Convocação obrigatoriamente mencionará que a assembléia, na primeira convocação, será instalada com um número mínimo correspondente a 2/3 (dois terços)

das associadas aptas a votar e não atingindo o “quorum” na segunda reunião, que ocorrerá 30 (trinta) minutos após a primeira, com 1/3 (um terço) das associadas aptas a votar.

**Parágrafo 1:** Para efeito de apuração do “quorum”, o número de associados presentes em cada convocação será verificado pela assinatura obrigatória no livro de presença.

**Art.34:** A Convocação das Assembléias deverão conter:

I– A denominação APEMAC seguidas das expressões “Convocação de Assembléia Geral Ordinária ou Extraordinária”;

II – Dia, hora e local de sua realização;

III – Ordem do dia dos trabalhos;

IV – Número de associados na data da expedição do Edital para efeito de “quorum” de instalação e votação;

V – O responsável pela convocação;

**Art.35:** As Assembléias Gerais são presididas pelo presidente da APEMAC em conjunto do secretário.

**Parágrafo Único:** Na hipótese da ausência do presidente assumirá a direção dos trabalhos o Vice – Presidente.

**Art.36:** As Assembléias decidirão por maioria absoluta dos presidentes, ressalvando o contido no Art.33, do parágrafo único.

**Art.37:** As deliberações e o desenvolvimento dos trabalhos das Assembléias Gerais deverão constar de ata circunstanciada, lavrada em livro próprio, lida, aprovada e assinada ao final dos trabalhos pela mesa diretora.

**Art.38:** A aprovação dos relatórios, balanços de tesouraria, pela Assembléia Geral Ordinária, desobriga seus componentes de responsabilidade, ressalvados aos casos de erro, dolo, má fé, fraude, simulação ou mesmo infração deste estatuto.

**Art.39:** os representantes das associadas, presentes às Assembléias Gerais, lançarão na lista de presença as suas assinaturas, antecedida da indicação da representada.

**Art.40:** A APEMAC será administrada por um Conselho de Administração, onde os membros do Conselho serão escolhidos pela Assembléia Geral, na forma deste estatuto.

**Art.41:** A duração dos mandatos dos membros do Conselho de Administração será de 2 (dois) anos.

**Art.42:** A administração da APEMAC será fiscalizada pelos membros da Associação composto

pelo Conselho Administrativo que exercerá as funções fiscais e éticas.

**Art.44:** Compete ao Conselho de Administração as funções:

- I– Apreciar as contas e outros documentos demonstrativos mensais, balancetes, balanços e relatório anual;
- II – Instaurar e conduzir processos de ética, para apuração do descumprimento das obrigações das associadas, e incompatíveis com o bom costume, a moral e princípios comerciais;
- III – Deliberar sobre a eliminação das associadas;
- IV – Impor sanção ou penalidades por infração ao estatuto, às normas e às deliberações do órgão e a regra de bom relacionamento social e comercial.

**Art.45:** O Conselho de Administração poderá, quando entender necessário, contratar serviços de auditoria, para examinar as contas da Associação.

**Art.46:** A Associação será administrada por um Conselho de Administração que será composto por:

- I– Presidente;
- II – Vice Presidente;
- III – 1 Secretário;
- IV – Tesoureiro;
- V – Diretor de patrimônio.

**Art.47:** A Associação terá também um conselho fiscal composto de 03 (três) membros efetivos, limitando-se a sua competência à fiscalização da gestão financeira e Patrimonial da Associação.

**Art.48:** O Conselho rege-se pelas seguintes normas:

- I– Reúne-se ordinariamente uma vez por mês, e extraordinariamente sempre que necessário;
- II – Delibera validamente com o voto da maioria simples e todas as decisões constarão em ata lavrada em livro próprio, lida e aprovada no final dos trabalhos pelos membros presentes.

**Parágrafo 1:** Se ficarem vagos, por qualquer tempo, cargos de conselheiros, deverá o Conselho de Administração preencher a vaga.

**Parágrafo 2:** Os escolhidos exercerão o mandato pelo prazo que restar aos seus antecessores.

**Art. 49:** Compete ao Presidente da APEMAC:

- I– Representar a APEMAC em juízo ou fora dele, ativa e passivamente;
- II – Supervisionar todas as atividades da APEMAC
- III – Acompanhar diariamente, o saldo de caixa da APEMAC;
- IV – Assinar em conjunto com os membros do conselho administrativo, contratos e demais documentos relativos a obrigações sociais da APEMAC;
- V – Constituir ouvido o Conselho Administrativo, procurador com poderes “ad negotia” e “ad judicium”, especificados no instrumento de mandato os poderes outorgados;

**VI** – Convocar, nas hipóteses previstas neste estatuto, a Assembléia Geral;

**VII** – Participar da elaboração dos planos financeiros, orçamentários, e estratégicos a serem elaborados;

**VIII** – Zelar pelo patrimônio da APEMAC, em conjunto com os demais membros do Conselho Administrativo e Conselho Fiscal;

**IX** – Assinar em conjunto com o Tesoureiro cheques da APEMAC;

**X** – Proferir o voto de desempate nas reuniões do Conselho.

**Art.50:** Compete ao Vice – Presidente substituir o presidente em seus impedimentos e exercer outras atribuições delegadas pela Assembléia Geral.

**Art.51:** Compete ao 1º Secretário:

**I**– Preparar a Correspondência da Associação;

**II** – Ter sob sua guarda os arquivos da Associação;

**III** – Redigir e ler as Atas das Reuniões da diretoria e da Assembléia Gera;

**IV** – Organizar a secretaria, dirigindo-lhe e coordenando os trabalhos;

**V** – manter escriturado em dia o livro de registro de Associados.

**Art. 52:** Compete ao tesoureiro:

**I**– Ter sob sua responsabilidade os bens e valores patrimoniais da Associação;

**II** – Assinar com o presidente, os cheques efetuando os pagamentos autorizados;

**III** – Receber subvenções e doações; **IV** – Organizar e dirigir os serviços de Tesouraria;

**V** – Organizar em ordem cronológica toda a documentação necessária à escrituração contábil da entidade e entrega-la ao contador para os devidos efeitos;

**VI** – Manter devidamente escriturado, o Livro de Inventários, de bens da Associação;

**VII** – Providenciar a previsão orçamentária e créditos da Associação;

**VII** – Prestar ao Conselho Fiscal, as informações que lhe forem solicitadas por seus membros;

**IX** – Cumprir e fazer cumprir as determinações ou exigências do Conselho Fiscal no tocante as falhas na escrituração contábil ou documentos patrimoniais;

**X** – Cumprir e fazer cumprir as determinações legais e estatutárias no tocante à alienação e locação de bens, moveis e imóveis da associação.

**Art.53:** Compete ao Diretor de Patrimônio

I– Elaborar reuniões com fabricantes e distribuidores, visando a entrega de produtos e material às associadas;

II – Manter pesquisa constante das condições comerciais vigentes no mercado;

III – Planejar e implementar os trabalhos interno da APEMAC;

IV – Zelar para que os sinais e logomarcas tenham padrão gráfico constante e uso conforme o estabelecido pela APEMAC, onde quer que estejam presentes;

V – Zelar pela padronização visual dos estabelecimentos comerciais das associadas, para que cumpram o estabelecido pela APEMAC.

**Art. 54:** É obrigatório o prévio parecer do Conselho Fiscal:

I– Nas prestações de contas, incluindo Balanço e todas as peças que as acompanharem e fundamentarem;

II – Nas previsões orçamentárias;

III – Na constituição do crédito adicional;

IV – Na compra e venda de bens imóveis e móveis da Associação;

V – Em outros casos considerados necessários a critério da Diretoria ou da Assembléia Geral.

**Art.55:** Não poderão ser contratados como empregados da APEMAC, os cônjuges, convenientes, cunhados e parentes até o terceiro grau, inclusive de qualquer integrante do Conselho Administrativo.

## **CAPITULO V**

### **Das Eleições e Posse**

**Art.56:** No ultimo Sábado do mês de novembro, serão realizadas na sede da APEMAC, as escolhas dos novos Conselheiros para o mandato seguinte, devendo constar em Ata.

I– Ao término de cada mandato será efetuado a escolha dos novos Conselheiros, na forma de eleições entre os membros da Associação;

II – O Regulamento do processo eleitoral será criado posteriormente, mediante a reunião do Conselho Administrativo e de todos os Associados da APEMAC para o próximo mandato do novo Conselho.

**Parágrafo 1:** Somente poderão ser escolhidos membros do Conselho de Administração:

A– Pessoas físicas que cada uma das associadas indicar e desde que integre o contrato social da empresa associada;

**B**– Pessoas físicas indicada pelas associadas com poderes específicos de membro do conselho.

**Parágrafo 2:** O período de mandato será de 03 (três) anos.

## **CAPITULO VI**

### **Das Disposições Gerais e Transitórias**

**Art.57:** Para a aprovação de alteração do presente estatuto serão necessários votos favoráveis correspondentes ao “quorum” qualificado de, no mínimo, dois 2/3 (dois terços) da totalidade das associadas fundadoras, aptas a votar.

**Parágrafo Único:** A reforma deste estatuto poderá ocorrer por iniciativa do Conselho de Administração ou por proposta assinada, no mínimo, 1/3 (um terço) das associadas.

**Art.58:** A APEMAC deverá possuir os seguintes livros:

**A**– livro de registro das associadas;

**B**– Livro de atas das Assembléias Gerais;

**C**– Livro de atas das reuniões do Conselho de Administração;

**D**– Livro de presença das associadas nas Assembléias Gerais;

**E** – Livros Fiscais Contábeis e os obrigatórios por força da Lei;

**F**– Livro de presença das reuniões do Conselho de Administração.

**Art.59:** O uso indevido ou o desvio de verbas por parte de qualquer integrante do Conselho importará, além de crime eventualmente previsto na legislação penal, em responsabilidade civil, perda do mandato e afastamento imediato do cargo e eliminação da APEMAC.

**Art.60:** A dissolução da APEMAC, fora dos casos previstos em lei, somente será decidida mediante deliberação de Assembléias Gerais Extraordinárias, convocadas para esse fim e pelo voto de no mínimo 2/3 (dois terços) da totalidade das associadas fundadora e aptas a votar.

**Parágrafo Único:** Caberá à Assembléia Geral, no caso de dissolução da APEMAC deliberar sobre o destino dos fundos sociais e outro.

**Art.61:** A APEMAC poderá manter parceria com associação congênere onde a proposta de eventual parceria será submetida à Assembléia Geral, especialmente convocada para esta finalidade.

**Parágrafo Único:** A proposta de eventual parceria será examinada pelo Conselho de Administração o qual emitirá parecer a ser levado a Assembléia Geral.

**Art.62:** A nenhum membro do Conselho de Administração é permitido fazer ou assinar declarações publicas que comprometam o nome da entidade ou contrariem orientação administrativa da APEMAC.

**Art.63:** A critério do Conselho de Administração a Associação poderá, se for no interesse social, filiar-se a qualquer outra associação, após Assembléia Geral.

**Art.64:** O presente estatuto entra em vigor nesta data

**Art. 65:** Os casos em que não trata este estatuto serão resolvidos pela Assembléia Geral de acordo com a lei e os princípios gerais de direito.

Cuiabá, 28 de novembro de 2009.

---

Presidente

---

Nome do Advogado OAB – MT