

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso Bacharel em Administração

Marco Túlio Bretas Rocha Paulino

**REDE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA MARIA ANGU ALIMENTOS EM
ITABIRITO-MG**

Mariana
2019

Marco Túlio Bretas Rocha Paulino

**REDE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA MARIA ANGU ALIMENTOS EM
ITABIRITO-MG**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. DSc. Simone Aparecida Simões Rocha

Mariana

2019

P328r

Paulino , Marco Túlio Bretas Rocha.

Rede organizacional da empresa Maria Angu Alimentos em Itabirito - MG
[manuscrito] / Marco Túlio Bretas Rocha Paulino . - 2019.

24f.:

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Simone Aparecida Simões Rocha .

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de
Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Patrimônio Cultura. 2. Maria Angu Alimentos. 3. Redes. I. Rocha ,
Simone Aparecida Simões . II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.61



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



FOLHA DE APROVAÇÃO

MARCO TÚLIO BRETAS ROCHA PAULINO

REDE ORGANIZACIONAL DA EMPRESA MARIA ANGU ALIMENTOS EM ITABIRITO-MG

Membros da banca

Simone Aparecida Simões Rocha - Doutora - Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP

Raoni de Oliveira Inácio - Doutor - Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP

Ana Cristina Miranda Rodrigues - Doutora - Universidade Federal de Ouro Preto -UFOP

Versão final

Aprovado em 17 de dezembro de 2019.

De acordo

Professor (a) Orientador (a): Simone Aparecida Simões Rocha



Documento assinado eletronicamente por **Simone Aparecida Simoes Rocha, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 15/01/2020, às 16:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0032201** e o código CRC **7DCA4B53**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.000294/2020-19

SEI nº 0032201

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: - www.ufop.br

RESUMO

O objetivo desta pesquisa consistiu em identificar os atores componentes da rede organizacional da empresa Maria Angu Alimentos. Sabe-se da dificuldade desta tipologia de empresa de se organizar em rede, mas ao mesmo tempo percebe-se que esta está buscando entender sua própria estrutura, no sentido de ampliar sua cadeia produtiva, valorizando aquilo que lhe cria um diferencial de competitividade.

Palavras-chave: Patrimônio cultura. Maria Angu Alimentos. Redes.

ABSTRACT

The objective of this research was to identify the actors that are part of the Maria Angu Alimentos company organizational network. It is known the difficulty of this type of company to organize itself in a network, but at the same time it is clear that it is seeking to understand its own structure, in the sense of expanding its production chain, valuing what creates a differential of competitiveness.

Keywords: Cultural Heritage. Maria Angu Alimentos. Networks.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Estrutura de redes de empresas | 11 |
| Figura 2 - Fluxo operacional | 16 |
| Figura 3 - Cadeia produtiva da Maria Angu Alimentos | 18 |
| Figura 4 - Nós relacionais da Maria Angu Alimentos..... | 19 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 7 |
| 2 | REVISÃO DE LITERATURA | 9 |
| 3 | DESCRIÇÃO DO MÉTODO..... | 14 |
| 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 15 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 21 |
| | REFERÊNCIAS | 22 |

1 INTRODUÇÃO

Revisando os estudos de Castells (2000) sobre o crescimento da economia e das organizações em suas diversas tipologias, percebe-se a influência da globalização no contexto da gestão organizacional em que se encontram as pequenas e médias empresas, evidenciando a necessidade de se fortalecerem para acompanhar e participar do mercado competitivo. Contribuindo com este pensamento, encontra-se Casarotto Filho e Pires (2001), onde os mesmos destacam que a universalização dos mercados, dos processos operacionais e produtivos está exigindo mais competitividade das micro, pequenas e médias empresas.

Porter (1998) enfatiza que, para fazer frente aos novos desafios, as empresas devem buscar por constituir diversas formas de associação para a formação de redes de empresas, consórcios e/ou alianças estratégicas. Ainda retrata que, assim como para a criação de diversos tipos de sistemas econômicos locais e/ou clusters, é importante a integração dos elos da cadeia produtiva, a qual as empresas estão inseridas.

A informação que anteriormente era vista como fator primordial para os negócios e guardada como segredo, nos dias atuais tem mais valor, mas cunho diferenciado e estratégico. A atuação em grupo traz benefícios às empresas associadas, como conhecimento, acesso à inovação tecnológica, o desenvolvimento gerencial, a difusão de produtos e serviços, desenvolvimento da integração e cooperação, redução de custos de produção e dos riscos de investimentos, ampliação da escala produtiva e das dimensões e participação no mercado (SEDAI/RS, 2000).

Para Olave e Amato Neto (2001) estas empresas buscam complementar-se no plano técnico e comercial dando prioridade uma a outra, sendo este elo criado de maneira formal ou informal. Para tanto, deve-se considerar a definição utilizada por Kwasnicka (2006) para redes, como sendo estruturas dinâmicas, virtuais e flexíveis de produção e venda de bens e serviços e, de geração de novas tecnologias, construindo assim conjuntos sinérgicos, cuja força resultante é sempre maior do que a soma das forças de seus componentes, com a vantagem destes não perderem suas características individuais.

Conforme Porter (1998), a competitividade de uma empresa ou região, depende de fatores micro e macroeconômicos. Para enfrentar e melhor controlar ou utilizar estes fatores no seu ambiente, as empresas devem buscar a associação entre si para incrementar o desenvolvimento de seus negócios. Deve-se utilizar de recursos produtivos existentes na própria região e no seu entorno, onde se encontram as organizações, mas também considerar, a importância do capital relacional existente entre as elas, transformando territórios que

anteriormente se mostravam desarticulados. Isto se torna de certa forma, um diferencial e possibilita um aumento exponencial na qualidade da produção de bens e serviços destas organizações, e conseqüentemente da região onde se encontram.

A cidade de Itabirito está localizada na região do quadrilátero ferrífero no estado de Minas Gerais, e abriga a importante atividade de exploração de minério de ferro, além de outras atividades relacionadas aos setores da indústria e dos serviços. O pastel de angu surgiu no século XIX, na zona rural da cidade, onde eram produzidos artesanalmente por escravas que utilizavam as sobras de carne para confeccioná-los. A receita passada de geração para geração foi se perpetuando, até chegar aos dias atuais, figurando como parte da cultura local. Criou-se na região, uma força de trabalho direcionada para esta atividade em específico. Em julho de 2003, foi criada a fábrica de pastéis de angu – Maria Angu Alimentos, tendo como principal finalidade, o de possibilitar o consumo do pastel em um mercado de consumidores maior e mais distante, bem como o de proporcionar a degustação do mesmo durante o ano inteiro, nas regiões onde este produto é comercializado. E em dezembro de 2010, o modo de fazer o pastel de angu teve seu registro como patrimônio de natureza imaterial, instituído pelo Decreto nº 9125, que valoriza o valor histórico, cultura e simbólico que este representa para Itabirito/MG (ITABIRITO, 2010).

Neste contexto, a pesquisa desenvolvida, busca responder a seguinte questão: quais são os atores que compõem a rede organizacional da empresa Maria Angu Alimentos em Itabirito-MG? Para responder ao problema de pesquisa, tem-se como objetivo geral o de identificar os atores que compõem a estrutura da rede organizacional da empresa Maria Angu Alimentos em Itabirito/MG. Assim, os objetivos específicos pesquisados, concentram-se em: a. identificar os atores que compõem a estrutura da rede organizacional da empresa Maria Angu Alimentos; b. desenhar a rede organizacional da empresa a partir dos nós existentes entre estes atores; e c. analisar a estrutura organizacional da Maria Angu Alimentos, a partir do estudo dos seus atores e design da rede, como forma de adequação a uma tipologia de redes.

A relevância da discussão sobre este tema consiste em agregar um conjunto de variáveis e percepções às teorias já existentes sobre os novos formatos e desenhos de redes empresariais, desenvolvimento de novas parcerias, o fortalecimento e a disseminação do conhecimento sobre redes empresariais na cidade de Itabirito-MG. No âmbito social, este estudo se mostra importante, pois o mesmo favorece ao desenvolvimento de novos produtos, melhoria nos níveis de serviços e disponibilidade dos mesmos em diversas localidades.

Para a empresa pesquisada, gera a possibilidade de absorver o *know-how* de parceiros e se desenvolver, bem como também proporcionar o desenvolvimento de novas parcerias, se

(re)estruturar e ampliar sua cadeia produtiva, possibilitando novas oportunidades transacionais, como exemplo, o desenvolvimento de novos projetos em conjunto com outras empresas parceiras. Possibilita ainda incluir um fator essencial, o desenvolvimento local, a geração de renda para famílias que se encontram em seu entorno, favorecendo e apoiando não apenas o desenvolvimento organizacional, mas também o desenvolvimento social e, acaba por proporcionar novas oportunidades, como promover principalmente o aquecimento da economia local e regional.

Diante do exposto anteriormente, esta pesquisa justifica-se para validar a importância da colaboração e cooperação entre organizações, tendo como finalidade de ampliar seus horizontes, e principalmente, buscar superar as barreiras e dificuldades transacionais. E por fim, evoluir, buscando alcançar uma vantagem competitiva, e se destacar diante do cenário de competição que é vivenciado pelas empresas nos dias atuais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Diante das exigências impostas às organizações pelo próprio ambiente onde se encontram inseridas, têm-se a necessidade de um melhor entendimento sobre as relações organizacionais e seus objetivos. Galbraith e Lawler III (1995) citam que as mudanças significativas que ocorrem no ambiente competitivo das organizações, provocam alterações nos hábitos das pessoas e no perfil da força de trabalho, gerando a necessidade das organizações de enfrentarem esta nova realidade, de se adequarem às novas estruturas organizacionais e seus novos modelos de gestão. Isto ocorre diante das exigências impostas às organizações pelo próprio ambiente onde as mesmas se encontram inseridas, ocasionando assim a necessidade de um melhor entendimento sobre as relações organizacionais e seus objetivos.

Em outras palavras, estaria ocorrendo a transição das formas burocráticas para as formas organizacionais pós-burocráticas, também denominadas novas formas organizacionais (THOMPSON, 1993; CLEGG, 1998; HEYDEBRAND, 1989). Conforme aponta Reed (1993), desde a década de 80, estudos corporativos e históricos têm revelado as inadequações e limitações inerentes a uma tese universal das formas organizacionais, bem como da metodologia utilizada, que normalmente se restringe a modelos racionais e sistêmicos.

Segundo Ramos (1989) é importante esclarecer o conceito de “novas formas organizacionais”, pois na sociedade moderna tornou-se comum a assimilação e a apropriação de conceitos sem uma reflexão sobre os mesmos. Para contribuir com este conceito, tem-se Castells (2000) que define redes como sendo um conjunto de nós interconectados. Na teia

empresarial, a conexão entre os nós, realizada pelos atores e suas conexões, pode ser entendida como as relações entre os agentes envolvidos. Na mesma linha de pensamento, seguem as contribuições de Olave e Amato Neto (2001) que consistem em que, uma rede pode ser entendida como um processo de cooperação entre empresas para o desenvolvimento de ações em prol de benefícios comuns aos atores nela inseridos, não se limitando ao espaço geográfico. As empresas em rede podem se complementarem umas às outras nos planos técnicos (meios produtivos) e comerciais (redes de distribuição), apoiando-se, mutuamente, em suas prioridades, independentemente do território onde estejam localizadas.

Sendo assim, para que se tenha a formação de uma rede, a cooperação entre as organizações que a compõe torna-se importante. Ainda conforme exposto por Olave e Amato Neto (2001) nas redes de cooperação, há possibilidade de coordenação flexível e eficiente, pelo desenvolvimento de tecnologia de informação e pela divisão de tarefas.

Se tratando da estrutura de redes organizacionais, o conceito de hierarquia organizacional não existe, prevalecendo o modelo de cooperação/colaboração, que tem como principal objetivo a criação de uma vantagem competitiva a partir das relações estabelecidas entre organizações. Gray e Wood (1991) definem colaboração e sua ocorrência como um processo por meio do qual as diferentes partes, percebendo diferentes aspectos de uma dada situação problema, podem construtivamente explorar suas diferenças e procurar alternativas factíveis de serem solucionadas por elas e que beneficiem as mesmas.

Como exposto por Casarotto Filho e Pires (2001), para o desenvolvimento das redes, torna-se necessário haver relação cultural entre os participantes, envolvendo aspectos de:

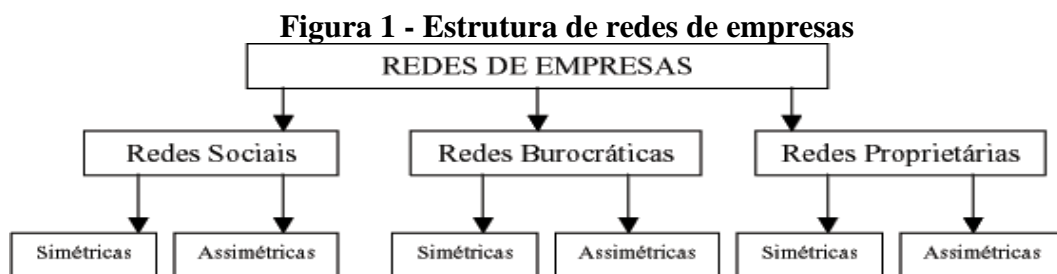
- a. **Confiança:** no que toca aos aspectos de cooperação entre os participantes, seus aspectos culturais e dos interesses das pessoas e das empresas. Torna-se necessário um enlaçamento ético de conhecimento sobre as pessoas ou empresas;
- b. **Competência:** concernente ao *core competence*, à competência essencial de cada parceiro envolvido; e
- c. **Tecnologia da informação:** fazer com que as informações transitem com a maior velocidade possível, bem como proporcionar que as mesmas sejam disponibilizadas em bancos de dados onde os parceiros possam utilizá-las, também conhecido como conhecimento compartilhado.

Uma organização agindo independentemente, não é capaz de reunir todas as condições necessárias para promover o interesse comum de seu grupo, ou pelo menos de forma adequada. Tal fato se dá em função da complexidade de ordenação de todos os fatores produtivos e logísticos que envolvem a operacionalização das atividades organizacionais. As organizações

podem, portanto, desempenhar uma função importante quando há interesses comuns ou grupais a serem defendidos e, embora elas frequentemente também sirvam a interesses puramente pessoais e individuais. Tem-se como função e característica básica a possibilidade de promoção dos interesses comuns de grupos de indivíduos, onde os atores envolvidos podem se beneficiar diretamente da cooperação harmoniosa a que se propõem as organizações conectadas em redes (CASSIOLATO *et al.*, 2002).

Outro ponto a ser destacado nos novos formatos organizacionais é a competitividade. Embora não haja um consenso único e universal para definição de competitividade, a estratégia competitiva deve levar em consideração as variáveis como: o ambiente interno e externo, o segmento do negócio, a tecnologia disponível e o porte da empresa. Pode-se compreender competitividade ou vantagem competitiva como a busca das organizações por produzirem patamares superiores de eficiência em comparação aos seus concorrentes. Outros fatores importantes para sustentar a vantagem competitiva são os aspectos relacionados às variáveis produtivas e transacionais de custo, preço, qualidade, logística de distribuição e os níveis de serviços. Nesse sentido é perceptível que a mútua colaboração entre as organizações acaba por se mostrar interessante e vantajosa, à medida que gera um aumento da competitividade de todos os componentes da rede frente ao mercado (PORTER, 1998).

Atualmente, embora exista uma ampla literatura relacionada a redes empresariais e cadeia produtiva, serão consideradas nesta pesquisa apenas as abordagens que estão direcionadas à proposta da mesma, e que configuram na discussão de Grandori e Soda (1995) e Olave e Amato Neto (2001), conforme apresentada na FIG. 1, e logo abaixo, a complementação teórica, com as contribuições de Casarotto Filho e Pires (2001), Cassiolato e Lastres (2005), Porter (1998), Silva (2005), Batalha (1997), a saber:



Fonte: Grandori e Soda (1995).

Grandori e Soda (1995) *apud* Olave e Amato Neto (2001) abordam esta estrutura e destacam suas divisões, conforme explicitado:

- a. Redes Sociais: são redes onde o relacionamento dos integrantes não é regido por nenhum tipo de contrato formal, podendo ser subdividida em Redes Sociais

Simétricas ou Redes Sociais Assimétricas. Na primeira subdivisão, não existe um pólo detentor de poder diferenciado. Todos os participantes têm a mesma capacidade de influência. Na segunda subdivisão proposta, existe a figura do agente central que orienta o grupo, geralmente uma liderança empresarial de destaque e credibilidade na região ou estado.

- b. Redes Burocráticas: são caracterizadas pela existência de um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Subdividem-se em: Redes Burocráticas Simétricas, onde as associações comerciais, por contribuírem com acordos formais de relacionamentos entre diversas firmas, são um bom exemplo; e as Redes Burocráticas Assimétricas, sendo às franquias casos conhecidos desta tipologia de redes.
- c. Redes Proprietárias: ocorrem em acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. Podem ser Redes Proprietárias Simétricas, onde se tem as joint-ventures que atuam em atividades de alto conteúdo tecnológico e, com pesquisa e desenvolvimento (P&D); e as Redes Proprietárias Assimétricas, tendo como exemplo associações de venture capital.

Dando continuidade ao embasamento teórico desta pesquisa, tem-se a definição de dois tipos de redes voltadas para organizações menores, o modelo *top-down* e o de redes flexíveis. No modelo *top-down* percebe-se que as empresas de menor porte fornecem sua produção e seus serviços a uma empresa centralizadora, definida como empresa “Mãe”. Mesmo que uma empresa, situada dentro da rede, na chamada segunda linha hierárquica não forneça diretamente a esta empresa “Mãe”, esta acaba relacionando-se com empresas que o fazem, havendo uma relação indireta e de interdependência. Nesta tipologia de rede há frequentemente a presença de relações de subcontratações, terceirizações, parcerias e outras formas de repasse da produção e de prestação de serviços. A estratégia adotada nesta formatação, tanto na empresa “Mãe” quanto em suas dependentes, é a de liderança de custos (CASAROTTO FILHO; PIRES 2001).

O segundo modelo denomina-se de rede flexível de pequenos negócios, e ocorre quando as micro, pequenas e médias empresas reúnem-se a partir da formação de um consórcio com objetivos comuns. Nele, cada uma das empresas fica responsável por parte do processo de produção. Neste sentido, o conjunto das atividades destas empresas, bem como sua forma de funcionamento, proporciona que ela atue comparativamente em relação a uma grande empresa. Neste caso, as empresas conseguem competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custos. Percebe-se que no caso das redes flexíveis, ao contrário do modelo *top-*

down, as relações entre os participantes da rede são contínuas e frequentes (CASAROTTO FILHO; PIRES 2001).

O Arranjo Produtivo Local (APL) é caracterizado como aglomerado territorial de agentes econômicos, políticos e sociais, que possuem foco em determinada atividade econômica e são interdependentes. Encontram-se geralmente associados às trajetórias históricas de construção de identidades e de formação de vínculos territoriais, regionais e locais, a partir de uma base social, cultural, política e econômica comum. Estão mais propensos a se desenvolverem em ambientes favoráveis à interação, à cooperação e à confiança entre os atores. A ação de políticas públicas pode contribuir para fomentar e estimular tais processos históricos de longo prazo (CASSIOLATO; LASTRES, 2005).

Os clusters possuem foco principal nos conhecimentos e saberes que envolvem as organizações de modo geral. Em tal formato, os componentes da rede são estimulados a colaborar/cooperar, a fim de alcançar uma vantagem competitiva. Neste tipo de associação, os participantes têm sido impelidos a superar suas diferenças e a cooperar, buscando suplantar as dificuldades de crédito, tecnologia, mercados, matérias-primas, qualificação de mão de obra, comercialização e distribuição, entre outras. Dessa forma, as parcerias entre empresas e instituições produtivas (instituições de fomento, como: associações comerciais e industriais, sindicatos setoriais, cooperativas de crédito e entidades, privadas e ou governamentais) mostram-se como uma alternativa viável para a equalização dos fatores competitivos. Essas parcerias trazem soluções pelo compartilhamento de informações e de projetos gerenciais e pela diluição de riscos, agregando flexibilidade industrial, logística e comercial às empresas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

O cluster está apoiado no conceito da vantagem competitiva. Quando um aglomerado de indústrias, de qualquer tipo de negócio, começa a operar sob o conceito de cluster, a vantagem competitiva de todos os seus componentes se torna melhor e de fácil comparação com seus concorrentes. O desenvolvimento da região onde se encontra o cluster destaca-se pela especialização em um determinado negócio, além de ter a sua economia em movimento e de melhorar os índices de desenvolvimento locacional, especificamente na área de atuação do mesmo (PORTER, 1998).

De acordo com Silva (2005), a cadeia produtiva, pode ser definida como um conjunto de atores que interagem em um processo produtivo para oferta de produtos ou serviços ao mercado consumidor. Estas são resultantes da segmentação do trabalho, e proporcionam maior interdependência entre os participantes da rede, o que de certa forma acaba por aumentar o grau de articulação entre os mesmos. A cadeia produtiva é a soma de todas as operações de produção

e comercialização que são necessárias para passar de uma ou várias matérias-primas de base a um produto final, isto é, até que o produto chegue às mãos do cliente, seja ele um particular ou uma organização (BATALHA, 1997).

São considerados atores componentes da cadeia produtiva, os elos participantes que estão interligados à concepção de determinado produto ou serviço, seja de maneira direta ou indireta, abrangendo em sua totalidade produtores, fornecedores, trabalhadores e empresas parceiras. A visão da cadeia de valor nasceu a partir da constatação de que, para sobreviver de forma competitiva, a organização deve gerenciar suas atividades ciente de que pertence a uma cadeia de atividades que transcendem às barreiras legais que a definem (visão legalista que define a pessoa jurídica) e que, dependendo da maneira como se relaciona com as demais empresas que executam as atividades relevantes dessa cadeia, a organização pode construir uma cadeia de valor ou, em outros termos, uma cadeia de produção eficiente. Tornam-se necessárias que as atividades das empresas que compõem a cadeia de valor, sejam organizadas de forma eficiente e competitiva em relação às outras cadeias que competem pelo mesmo mercado produtor e consumidor (SCHMIDT, 2002).

Para as organizações são várias as vantagens de se associarem em redes, como por exemplo, a busca por um melhor desempenho, aquisição de *know-how* e possibilidade de obter melhores preços ou experiências. Tem-se uma busca contínua pelos benefícios reais do associativismo, o que leva às migrações de associados entre as redes e fusões de pequenas redes para formar outras maiores. Desta forma, espera-se por obter maior representatividade, com aumento do poder de barganha e de crédito perante o consumidor (ABRAS SUPER HIPER, 2005).

Por outro lado, existem alguns fatores que podem se tornar complicadores, como a cultura organizacional pouco adaptativa às mudanças contínuas, o que pode vir a gerar resistência e dificultar o processo de formatação de redes e, retardar os resultados esperados pelas organizações. O desafio a ser superado, é o de evitar equívocos na formação de redes, para que não se tenha choques culturais, como também o de não definir o perfil de associados da rede, pois quando se coloca na mesma negociação os associados com diferenças de gestão, cultura e operação, torna-se passível existir conflitos insolúveis (ABRAS SUPER HIPER, 2005).

3 DESCRIÇÃO DO MÉTODO

Conforme apontado por Goldenberg (1997), esta pesquisa é qualitativa e se orienta para compreender os atores conectados na cadeia produtiva da empresa Maria Angu Alimentos. Utiliza-se aqui do método qualitativo, para explicar o porquê das conexões da rede, bem como analisar os dados não métricos e sim, se valer das informações aprofundadas e ilustrativas a partir da elaboração do estudo de caso (YIN, 2015).

Ainda de acordo com Minayo (2001), o universo pesquisado, que é a rede produtiva da empresa acima citada, representa valores e atitudes dos processos produtivos e de competitividade, que neste momento da pesquisa, não podem ser reduzidos apenas às variáveis. Deve-se ater à observação do fenômeno da rede produtiva, sua hierarquização, bem como se atenta às relações existentes entre a dimensão global com a local.

Para esta pesquisa de caráter descritivo, conforme Triviños (1987) tem-se como objetivo, o de descrever a realidade e os fatos que cercam a cadeia produtiva da empresa pesquisada. Assim, o resultado apresentado é o mais próximo à atual realidade do cenário em que a empresa está inserida.

O processo de coleta dos dados se deu por meio de aplicação de um questionário junto à empresa Maria Angu Alimentos, sendo este enviado por e-mail no dia 19 de novembro de 2019, e recebido com as respostas dadas por um dos sócios, também por e-mail, no dia 27 de novembro de 2019. As 14 perguntas constantes neste questionário, foram orientadas e elaboradas a partir dos estudos realizados por Cruz e Quandt (2007), a saber: a) os atores envolvidos, ou seja, os grupos de indivíduos, empresas e comunidades pertencentes à cadeia produtiva; b) os nós relacionais e seus tipos de relações; c) os subgrupos de atores, de qualquer tamanho e dos possíveis elos; d) relação existente entre os elos e suas tipificações; e) a rede social constituída ou passível de ser constituída; f) o grau de atividade e suas (inter) relações; g) a densidade e divisão hierárquica da cadeia produtiva, e h) a mensuração da distância entre dois nós.

Os dados obtidos a partir da aplicação do questionário na empresa pesquisada foram analisados na forma descritiva, identificando assim os elos que formatam a rede empresarial Maria Angu Alimentos, bem como identificando àqueles elos que ainda devem fazer parte da mesma.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O costume de antigos moradores do município de Itabirito- MG de fazer o pastel de angu em festas locais levou à criação da Festa do Pastel de Angu na cidade, passando a atrair

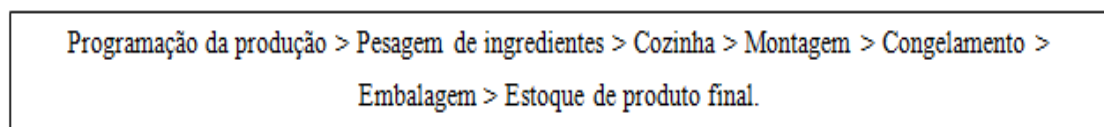
pessoas do seu entorno. Para possibilitar o consumo do pastel em um universo maior de pessoas, em julho de 2003 foi criada a fábrica de pastéis de angu - Maria Angu Alimentos.

Quando tiveram a ideia de montar a fábrica, surgiu uma questão: a escolha do nome. Felizmente e por coincidência, foi fácil: O nome Maria Angu Alimentos foi escolhido para homenagear uma das proprietárias da empresa, que tinha esse apelido em sua juventude. A Maria Angu Alimentos iniciou suas atividades com características simples e familiares, na casa dos próprios sócios com perspectivas modestas de crescimento, pouca inovação e alcance consideravelmente limitado.

A Maria Angu Alimentos possui como missão a fabricação de produtos de qualidade. Por este motivo, a avaliação de fornecedores e parceiros é criteriosa e necessária, seguindo alguns procedimentos como: alvará de funcionamento, alvará sanitário, análise de produtos ofertados através de testes em receitas da empresa, forma de pagamento que garanta a rotatividade do estoque do produto acabado, além de uma logística de entrega que garanta a presença dos produtos na data necessária para um bom andamento dos processos produtivos da indústria.

Ao receber as mercadorias em sua sede, os veículos e mercadorias passam por procedimentos padrões como: pesagem da mercadoria, conferência com pedido de compras, além de verificação de estado da mercadoria, através de teste de temperatura com termômetros. Sua produção é realizada em série, onde cada equipe é responsável por uma etapa da produção, além de ser dividido em setores, seguindo a ordem abaixo:

Figura 2 - Fluxo operacional



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2019).

Atualmente, o reconhecimento e a demanda pelo pastel da empresa Maria Angu Alimentos vêm crescendo, devido à qualidade do produto final - em termos de sabor, higiene e segurança alimentar – e do atendimento, que visa, em primeiro plano, a satisfação dos clientes. A empresa possui um mix de produtos mais diversificado se comparado ao início de suas atividades. A empresa possui mais de 50 produtos dividido em três linhas distintas, como: pastel de angu (12 sabores), salgados petiscos (bolinho de bacalhau, bolinho de mandioca, coxinha, quibe, bolinho de abóbora, bolinho de tilápia e outros) e salgados lanche (pastel assado, enrolado de presunto, enrolado de salsicha, hamburgão, tortinha, empadas e outros). Em 2017,

a Maria Angu Alimentos ampliou sua linha adicionando produtos veganos e linha lanche, para atender demais segmentos do mercado.

A logística de entregas da empresa se concentra na região metropolitana de Belo Horizonte, Itabirito, Ouro Preto, Mariana, Ouro Branco, Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília, Espírito Santo e Recife. A venda é realizada diretamente da fábrica, mas conta com transportadoras para efetuar a logística de entrega. A empresa trabalha com grandes atacadistas, como por exemplo, Redes de Supermercados BH, Super Nosso, Super Luna, Verde Mar, Farid e outros. A entrega destes é centralizada em um centro de distribuição da rede, onde de acordo com a demanda das lojas é direcionado para os endereços correspondentes.

Atualmente a empresa não trabalha com a modalidade de revendedor, mas de distribuidores, onde os mesmos possuem seu portfólio de clientes, e regras de atendimento. Para exemplificar, se o cliente for atendido diretamente pela fábrica, o mesmo não poderá fazer o atendimento, assim ocorre de maneira inversa. O atendimento dos distribuidores é focado principalmente em bares, restaurantes, buffet's, padarias, pequenas mercearias, espetarias e hotéis. Da mesma forma, o cliente pode efetuar suas compras diretamente no endereço da empresa.

As entregas das vendas realizadas para fora da região, atendida pela logística da empresa, são realizadas por transportadoras que possuem suas atividades voltadas para as regiões específicas. A empresa pretende ampliar a oferta do produto para outros mercados de estados ou regiões que ainda não desenvolveu, bem como completar o seu atendimento em 100% dentro do estado de Minas Gerais e, a região Nordeste, faz parte do plano de atendimento comercial da empresa.

Durante a pesquisa, foi possível notar que, com o passar dos anos, a empresa foi se adaptando e se estruturando a fim de atender as crescentes demandas, que impuseram uma atualização e renovação de sua estrutura tanto física, quanto organizacional. Devido à criteriosa seleção de seus parceiros, demonstrando preocupação não apenas com a matéria-prima utilizada na confecção de seus produtos, mas também com as futuras relações estabelecidas com parceiros, como também com a qualidade do produto ofertado ao cliente final, atendimento às necessidades de seus clientes, e, principalmente, o estabelecimento de alianças estratégicas que possibilitaram para a empresa, uma expansão em seus negócios.

Assim, mediante as características apresentadas como conceito de redes e novos desenhos organizacionais identificados na revisão de literatura, percebe-se que a empresa se encontra em estágio de ampliação de sua cadeia produtiva, carecendo de novos elos para formatar sua rede empresarial. Estes elos podem ser entendidos a partir do desenvolvimento de

novas parcerias a serem estabelecidas pela organização, da ampliação de sua cadeia produtiva, do desenvolvimento de novos produtos, da absorção do *know-how* de parceiros e vice versa, o que poderá possibilitar para a empresa a expansão de suas atividades, da ampliação do seu mix de produtos, de estabelecer novas parcerias com grandes parceiros distribuidores, de aumentar o portfólio de clientes a serem atendidos, e por fim, de obter colaboração de diversas organizações atuantes em ramos distintos, a fim de obter uma estrutura mais conectada.

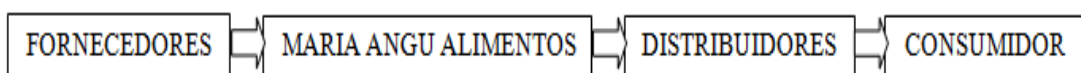
Desta forma, fica evidente que as exigências do próprio ambiente onde a empresa está inserida, têm-se a necessidade de atuar de forma colaborativa, requerendo um posicionamento mais competitivo perante o mercado, para “enfrentar” novos concorrentes, que vezes possuem mais recursos, *know-how*, e oportunidades em relação à empresa pesquisada.

Além do mais, a formação de determinadas formas organizacionais permite a evolução organizacional, mas também, acaba por favorecer o desenvolvimento local, e por consequência o próprio desenvolvimento social da localidade onde atua, gerando novas oportunidades de trabalho para a população local, figurando como alternativa para as fontes de renda tradicionais existentes na região. Contudo, ainda gera aquecimento da economia local, visto que esta pequena empresa que há 16 anos iniciou suas atividades de forma simples, na casa dos sócios, com a proposta de ofertar ao público um produto artesanal e diferenciado, hoje, sem deixar com que a característica do produto seja alterada, se desenvolveu e expandiu sua estrutura e atividades chegando a gerar 42 empregos diretos, o que acaba por favorecer, não apenas os ocupantes das vagas e seus familiares, mas a região em sua totalidade.

Retomando aos estudos realizados por Cruz e Quandt (2007) e que nortearam o desenvolvimento desta pesquisa, após a realização da mesma, tem-se como respostas:

- a) Os atores envolvidos nesta tipologia de rede, ou seja, a cadeia produtiva da empresa analisada, conforme já mencionado acima, são os fornecedores, a empresa Maria Angu Alimentos, os distribuidores e o mercado consumidor. Desta forma, a cadeia produtiva desta empresa esta configurada conforme a FIG. 3 abaixo:

Figura 3 - Cadeia produtiva da Maria Angu Alimentos

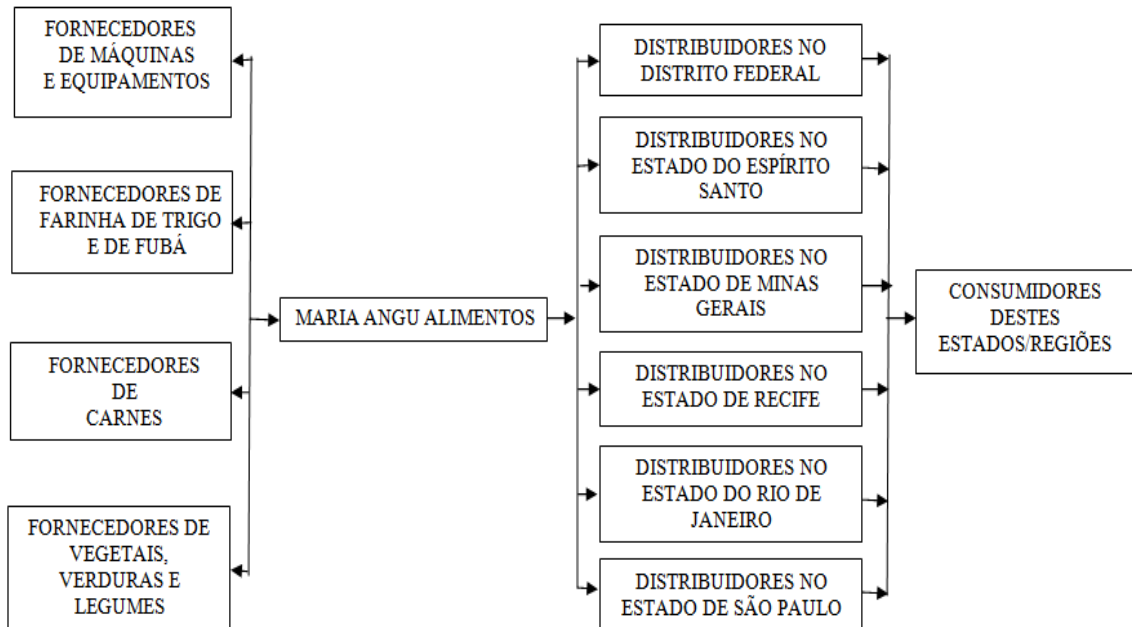


Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2019).

- b) Os nós relacionais e seus tipos de relações são aqueles que desenham a rede organizacional da empresa pesquisada. Como proposta, mediante as informações

coletadas juntamente à empresa e apresentadas acima, tem-se a nós relacionais pertinentes a Maria Angu Alimentos, de acordo com a FIG 4, abaixo representada:

Figura 4 - Nós relacionais da Maria Angu Alimentos



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2019).

c) Os subgrupos de atores, de qualquer tamanho e dos possíveis elos com a empresa Maria Angu Alimentos ainda não estão mapeados por eles, pois o que se percebe é a falta de desenvolvimento de uma política ou estratégia de desenvolvimento de parcerias ao longo de sua cadeia produtiva. Desta forma, a partir desta pesquisa, tem-se como proposta o desenvolvimento dos seguintes subgrupos de atores para cada elo, a saber:

- Fornecedores: desenvolver separadamente fornecedores de cada maquinário e equipamentos, bem como relacionar às transações realizadas com um contrato de manutenção e/ou assistência técnica;
- Empresa Maria Angu Alimentos: além do desenvolvimento de parcerias com fornecedores, distribuidores e consumidores, é necessário se aproximar da Prefeitura local, no sentido de obter apoio por fabricar um produto pertencente ao patrimônio imaterial, como também ter a possibilidade de obter apoio e contatos diretos com órgãos fiscalizadores quanto à higienização do local de produção, da forma de comercialização, de manutenção deste título e outras possibilidades. Outra variável importante consiste na análise de manter ou não uma frota de veículos para a entrega de seus produtos, utilização de centros de

distribuição em regiões onde já comercializa seus produtos e naquelas que serão desenvolvidas e por fim, parcerias com operadores logísticos. Deve envidar esforços para estudar a exportação de seus produtos, considerando a globalização e a informação como variáveis que facilitam a proximidade com o mercado exportador;

- Distribuidores: desenvolver parcerias com distribuidores do atacado, varejo, atacarejo, lojas de conveniência e venda direta ao consumidor final em diversos pontos de outras regiões que não seja em Itabirito e em seu entorno; e
 - Consumidores: atualização constante do site e redes sociais, no sentido de atualizar seus produtos e serviços junto ao consumidor final. O desenvolvimento de uma tipologia de empresa em rede, mesmo que esteja no nível de cadeia produtiva, requer uma comunicação direta com o consumidor. Elo este muito importante para a continuidade do negócio.
- d) Relação existente entre os elos e suas tipificações: pode-se concluir que a relação entre os elos da cadeia produtiva são transacionais e não de parcerias, mesmo que para a empresa possa ter este significado. Assim, a tipificação da rede empresarial estudada é a do tipo cadeia produtiva, devendo inserir estratégias de parcerias para obter mais vantagens competitivas, bem como a manutenção de suas atividades no mercado.
- e) A rede social é passível de ser constituída, desde que a empresa tenha isto como meta. Esta rede é importante para que a empresa possa utilizar como canal de comunicação entre todos os elos de sua cadeia produtiva.
- f) O grau de atividade e suas (inter) relações, ou seja, a relação existente entre os elos ainda é constituída por operações transacionais. Não apresenta atividade ou grau mais elevado do que a relação de compra e venda. Isto pode ser desenvolvido a partir da elaboração de contratos de parcerias entre os elos da cadeia produtiva, pois conforme apresentado na literatura discutida nesta pesquisa, as parcerias vão além das relações transacionais.
- g) Para a análise da densidade e da divisão hierárquica da cadeia produtiva da Maria Angu Alimentos, as respostas obtidas quando da aplicação do questionário não foram suficientes para a mensuração destas variáveis. Aqui também sugere a ampliação desta pesquisa.

- h) Por dados incipientes nas respostas obtidas junto à empresa pesquisa, não foi possível realizar a mensuração da distância entre os nós que formatam a sua cadeia produtiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relevando os desafios impostos às micro e pequenas empresas atualmente, tanto pelo sistema capitalista, quanto pela globalização, novas formas de organização e gestão, baseadas em novas ideias, novos métodos, novos processos e procedimentos, mas principalmente, uma nova maneira de pensar e agir se mostram necessárias para superar tamanho desafio. Para fazer frente aos novos desafios e ameaças, a empresa busca construir diversas formas para a formatação de redes de empresas, assim como para a manutenção dos empregos para auxiliar na economia local.

De acordo com a pesquisa desenvolvida foi possível constatar elementos que acabam por demonstrar a inserção e a atuação da empresa em formato de rede organizacional do tipo cadeia produtiva. Isto se dá pela forma de relação com as quais a empresa Maria Angu Alimentos mantém e a forma com que atua, bem como o tipo de relação saudável e colaborativa que busca estabelecer com seus parceiros e clientes, internos e externos, e ainda, com a própria cultura local.

Atendendo aos objetivos específicos tem-se que foram identificados os atores que compõem a estrutura organizacional da empresa em estudo, quando se identificam os fornecedores e distribuidores parceiros da empresa em suas diversas localidades. O design da rede organizacional, do tipo cadeia produtiva se estabelece a partir dos fornecedores, processo operacional da empresa, distribuidores, mercado atacadista e consumidores. A estrutura organizacional analisada é a do tipo cadeia produtiva preconizada por Schmidt (2002), que estabelece as parcerias de todos os elos da cadeia produtiva e de valor da empresa analisada. Para validar o atingimento do objetivo geral, que é o de identificar os atores que compõem a estrutura da rede organizacional da empresa Maria Angu Alimentos, destaca-se fornecedores, funcionários, atacadistas e consumidores. E quanto à resposta ao problema de pesquisa, ou seja, quais são os atores que compõem a rede organizacional da empresa, destaca que são todos os que compõem sua cadeia produtiva, desde o desenvolvimento de fornecedores até o consumidor final. O que aqui parece ser simples e comum para todas as demais empresas, para a empresa Maria Angu Alimentos demonstra que a mesma cresceu, ampliou seu mix de produtos, ganhou

novos mercados, desenvolveu novos fornecedores e está pronta para formatar novos desenhos organizacionais que vão de encontro às suas perspectivas de ampliar seu mercado consumidor.

A partir do desenvolvimento da pesquisa, foi possível identificar os atores que compõem a rede organizacional vertical, do tipo cadeia produtiva Maria Angu Alimentos. Como se percebe, há necessidade de direcionar estudos de redes para empresas que estão ampliando suas cadeias produtivas, na perspectiva de evoluírem para novos formatos organizacionais, ampliando assim a possibilidade de competirem em novos mercados, tendo capacidade de enfrentarem novos entrantes e ainda, possibilitando o desenvolvimento local a partir de produtos e serviços oriundos da cultura local.

A dificuldade encontrada na realização desta pesquisa consiste na escassez de publicações sobre micro, pequenas e médias empresas que têm necessidade de ampliação de suas cadeias produtivas de produção local para abastecimento de novos e distantes mercados. Também há de se considerar falta de informações ou respostas incipientes por parte da empresa no que tange a análise da sua cadeia produtiva.

E para finalizar, consiste aqui uma observação importante que é a necessidade de quebra do paradigma do estilo de gestão tradicional, relevando a importância das parcerias entre as organizações de uma cadeia produtiva que visa, principalmente, alinhar os objetivos organizacionais individuais com os objetivos coletivos (de todos os atores envolvidos nesta cadeia produtiva). Desta forma, é preciso que seja considerada pelos gestores, a importância da manutenção da estratégia coletiva, como forma de propagar e manter a sinergia entre os atores, prevalecendo o posicionamento estratégico coletivo, e a busca por posicionamento competitivo de toda cadeia produtiva.

REFERÊNCIAS

ABRAS SUPER HIPER. **Notícias**. Setembro, 2005. Disponível em: http://www.abrasnet.com.br/prod_frm_sh.asp. Acesso em: 19 mai. 2019.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**: Gepai - Grupo de estudos e pesquisas agroindústrias. Vol. 1. São Paulo SP, Ed. Atlas S/A. 1997, 573 p.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L.H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as impressões de política. **São Paulo Perspec.** [conectados]. 2005, vol.19, n.1, pp.34-45. ISSN 0102-8839. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/spp/v19n1/v19n1a03.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2019.

CASSIOLATO, J. E. *et al.* **Interagir para competir: Promoção de Arranjos Produtivos e Inovativos no Brasil.** Brasília: SEBRAE: FINEP: CNPq, 2002.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** Tradução Roneide Venâncio Majer. 4 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CLEGG, S. R. **As organizações modernas.** Oeiras: Celta Editora, 1998.

CRUZ, J. A. W.; QUANDT, C. O. Redes, cooperação e desenvolvimento: estudo de caso em uma rede de associações de coletores de materiais recicláveis. In: Encontro da ANPAD. **Anais... XXXI ENANPAD**, 2007. 16 p.

GALBRAITH, J.; LAWLER III, E. E. Introdução - desafios à ordem estabelecida. In: GALBRAITH, J. *et al.* **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações.** São Paulo, Makron Books, 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter Firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms. **Organization Studies**, 16/2, 1995.

GRAY, B.; WOOD, J. Collaborative alliances: Moving from practice to theory. **Applied Behavioral Science**, vol. 27, n. 1 e 2, March/June, 1991.

HEYDEBRAND, W. V. New organizational forms. **Work and Occupations**, v.16, n.3, p.323-357, Aug. 1989.

ITABIRITO, Prefeitura Municipal de. **Decreto nº. 9.125/2010: O bem Cultural e o Modo de Fazer do Pastel de Angu.** Itabirito, 2010.

KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração: uma síntese.** 3a. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia e competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RAMOS, A. G. **A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

REED, M. Introduction. In: REED, M; HUGHES. **Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis.** London: Sage Publications, 1993.

SCHMIDT, P (org.). **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

SEDAI/RS. Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – Governo do Rio Grande do Sul. **Folder sobre Redes de Cooperação**. Porto Alegre: SEDA. 2000.

SILVA, L. C. da. **Cadeia Produtiva de Produtos Agrícolas**. Universidade Federal do Espírito Santo: Departamento de Engenharia Rural. Boletim Técnico: MS: 01/05 em 21/04/2005. 2005.

THOMPSON, P. Postmodernism: fatal distraction. In: HASSARD, J.; PARKER, M. **Postmodernism and organizations**. London: Sage publications, 1993.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.