

Estratégia em Rede: Uma análise entre a Relação das Estratégias Coletivas e as Estratégias Individuais dos Atores de uma Rede de Autopeças

ALCINEIDE AGUIAR PIMENTA
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)
pimentaalcineide@gmail.com

FRANCISCA JULIANA MIRANDA LINHARES
FACULDADE LUCIANO FEIJÃO (FLF)
juliana_miranda79@hotmail.com

NARGILA VIDAL LOIOLA
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)
nargilaloiola@hotmail.com

ROGEANE MORAIS RIBEIRO
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)
rogeanemorais@yahoo.com.br

Estratégia em Rede: Uma análise entre a Relação das Estratégias Coletivas e as Estratégias Individuais dos Atores de uma Rede de Autopeças

RESUMO

Em meio ao dinamismo e complexidade do mundo contemporâneo, organizar-se em rede pode ser uma alternativa viável para o fortalecimento das empresas atuais. Pequenas ou grandes, empresas unidas em rede precisam rever estratégias individuais e coletivas e repensarem seu posicionamento no mercado por meio de alinhamento estratégico específico, observando isso dentro de uma prática social. Isso demonstra a importância da formação de alianças estratégicas duradouras e direcionadas ao bem estar coletivo da rede. O estudo propõe analisar a formulação de estratégias coletivas da Rede Servpeças e a relação destas com as estratégias individuais dos atores envolvidos, além de verificar a existência de conflitos e pontos críticos e como estes se tornam práticas sociais nas organizações participantes de uma associação empresarial. A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória. O método adotado foi o estudo de caso. O estudo foi efetivado através de uma pesquisa de campo. Foram realizadas entrevistas semi estruturadas com todos os integrantes da rede Servpeças, situada em Sobral-CE. Para análise dos resultados coletados, foi adotado o método de análise de conteúdo. O estudo pretende contribuir no âmbito acadêmico, com a análise das estratégias aplicadas em uma rede estratégica e suas práticas sociais, além de buscar identificar as oportunidades de desenvolvimento de novas pesquisas, a partir dos resultados obtidos nesta pesquisa.

Palavras-Chaves: Estratégia como Prática Social. Estrategizar em Rede. Alinhamento Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional é muito dinâmico e complexo (SOUSA, 2009). Essa afirmação traz uma reflexão sobre fatos que atingem diretamente as organizações impactando na sua estrutura, levando-as a adotarem estratégias de adequação ao novo ambiente onde as mudanças são mais constantes e intensas.

As mudanças, ocorridas no âmbito político, econômico, social, cultural e tecnológico, desafiam as estruturas organizacionais tradicionais, sejam elas pequenas empresas independentes ou grandes empresas integradas a reverem suas estratégias individuais e repensarem seu posicionamento no mercado, dentro de um novo contexto, no qual a organização das empresas em rede é vista como uma alternativa salutar para o fortalecimento das mesmas (PECI, 1999).

As redes são vistas como elemento fundamental na intensificação da interação, promoção e redução de tempo e espaço nas relações empresariais, oportunizando uma nova modalidade de negócio no qual a parceria entre os atores envolvidos, gera novos benefícios estratégicos, como economia em escala, uso de campanhas de *marketing*, dentre outros. (BALESTRIN e VARGAS, 2004; TURETA e LIMA, 2011). No entanto, a interação entre os envolvidos pode ocasionar também conflitos de interesses na definição das práticas estratégicas tanto individuais quanto da rede. Tureta e Lima (2011) reforçam ainda que o espaço das redes se apresenta como ambiente propício para a análise das atividades que constituem a estratégia, sejam elas individuais ou coletivas, como uma prática social.

Diante disso, observa-se a importância do alinhamento estratégico como forma de ajustar, de modo amplo e dinâmico as relações interorganizacionais, tendo em vista a coesão da unidade constituída por meio de objetivos comuns (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986), que se fortalecem por meio da busca do bem estar coletivo instituído. Dentro desse contexto, compreender o sentido e a força das alianças estratégicas se faz necessário para entender sua importância dentro dos arranjos organizacionais contemporâneos.

Tais alianças estratégicas tornam a gestão empresarial propensa ao sucesso por garantir maior competitividade aos seus integrantes, que conseguem trabalhar num ambiente de cooperação, parceria e de adaptabilidade constante em prol do seu pleno desenvolvimento e sustentável sobrevivência nas atuais solicitações do mercado (LORANGE; ROOS, 1996).

O presente artigo se propõe a analisar a formulação de estratégias coletivas da Rede Servpeças e a relação destas com as estratégias individuais dos atores envolvidos, além de verificar a existência de conflitos e pontos críticos, e como estes se tornam práticas sociais nas organizações participantes desta associação empresarial.

A Rede Servpeças é uma associação de pequenas e médias empresas comerciais do ramo de peças automotivas constituída em 2013 na cidade de Sobral-CE. Tem como objetivo principal otimizar o processo de compras dos associados, aumentando o poder de barganha junto a fornecedores, além de fortalecer o comércio de peças e acessórios automotivos no mercado local, desenvolver parcerias junto ao SEBRAE para formação continuada dos atores participantes e promover o crescimento individual e coletivo dos associados. A rede possui um escritório central, no qual a diretoria se reúne periodicamente e também mantém contato com os associados, fornecedores e parceiros.

Espera-se com esse estudo, compreender a relação entre as estratégias coletivas e individuais das organizações participantes de uma rede estratégica, bem como contribuir com o melhor entendimento de como as redes estratégicas podem ser relevantes para o crescimento das organizações e, os benefícios que estas podem obter através da prática social desenvolvida em rede.

O trabalho em questão encontra-se dividido em cinco seções. Na seção dois, apresenta-se o referencial teórico que embasou o desenvolvimento desse estudo. Tal discussão culminou sobre a formação do conceito de estratégia, em seguida a análise sobre a estratégia como prática social, o estudo sobre alinhamento estratégico, análise da relação entre estratégias coletivas e estratégias individuais e o entendimento sobre a importância das alianças estratégicas sob a ótica de autores como Thompson e Strickland (2001) entre outros. Na seção três, aborda-se o delineamento da pesquisa, o método e os procedimentos adotados na mesma. Na seção quatro, observa-se os resultados do estudo, tendo em vista a metodologia aplicada. Por fim, na seção final apresentam-se as considerações finais do estudo proposto e as referências que foram utilizadas como base para a construção teórica.

2 FORMAÇÃO DO CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Analisar estratégia de maneira contingencial postula a relação ordenada entre algumas características das organizações e o tipo de formação estratégica que se encaixa em cada uma delas (SOUZA, 2011). Diante de tal abordagem, estudar conteúdo, processo e prática de estratégia nas organizações pode trazer à luz que é possível precisar o padrão de formação da estratégia dentro de uma organização (MINTZBERG, 1993), dentro de variáveis previamente determinadas, de acordo com a necessidade organizacional.

Os primeiros estudos sobre estratégia buscaram definir seu conteúdo, tendo em vista entender o que é imprescindível saber para delinear a estratégia mais pertinente de uma dada organização por meio da análise de tipologias (CHIA e MCKAY, 2007; WHITTINGTON, 1996). Todavia, tal meio de estudar o assunto foi criticado por não observar a complexidade da execução da estratégia nas organizações (SOUZA, 2011).

Outra abordagem importante ao entendimento da estratégia e que consegue se aproximar dos estudos organizacionais é a processual. Ela direciona o foco para a análise do cotidiano da formação estratégica (MINTZBERG, 1978) e visa compreender como a estratégia acontece no âmbito organizacional (SOUZA, 2011).

Mesmo com estudos relevantes sobre o assunto, tal abordagem foi criticada por sobrepor uma visão macro sobre a estratégia das organizações (CHIA e MCKAY, 2007). Observa-se que deixa de lado os micro processos contidos no desenvolvimento das estratégias e menospreza algumas ferramentas, atividades e práticas que são aplicadas pelos responsáveis no dia a dia (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 1996). Dessa forma, enfatiza apenas o processo, tornando a organização subordinada apenas ao contexto processual (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 1996).

Em resposta a isso, surge a abordagem da estratégia como prática. Esta abordagem, que surgiu a partir do momento da virada para a prática no campo da estratégia (WHITTINGTON, 1996, 2006; JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON, 2007), ganhou força recentemente e busca perceber a estratégia como algo definido e redefinido pela relação das práticas de estratégia com o pessoal envolvido e a aplicação dos planos no cotidiano (SOUZA, 2011).

Os estudos que utilizam esta abordagem entendem a estratégia como atividade situada em contexto e efetivada socialmente, compreendendo como prática a ação dos sujeitos e os diferentes procedimentos, rotinas e ferramentas utilizadas na sua interação (JARZABKOWSKI et al., 2007). Segundo Souza (2011), a estratégia como prática “propicia a observação da relação entre a perspectiva micro do cotidiano do estrategista e a perspectiva macro das práticas definidas para elaboração da estratégia, o que possibilita explorar como essa relação opera”.

Estes estudos focam nas práticas sociais cotidianas que tornam a estratégia possível (TURETA e LIMA; 2011), permitindo a análise que a estratégia requer muito mais do que considerar avaliações mercadológicas de modo racional, pois “a estratégia é situada como um conjunto emergente de práticas que possui efeitos de poder distintivos nas organizações e na subjetividade” (KNIGHTS; MORGAN, 1991, p. 251).

2.1 Estratégia como Prática Social

Um dos maiores desafios da estratégia como prática é encontrar o equilíbrio entre a teoria e a metodologia mais adequada à sua aplicação, tendo em vista a relação entre profissionais, práticas formalizadas e práxis (SOUZA, 2011). Essa tríplice relação pode ser considerada “a interconexão entre ações de indivíduos e grupos diferentes e dispersos e instituições incorporadas [*embedded*] de forma social, política e econômica na qual indivíduos agem e contribuem” (JARZABKOWSKI et al. 2007, p.9), o que tem embasado vários estudos nessa área.

Segundo Tureta e Lima (2011), a estratégia como prática se apresenta como uma alternativa às perspectivas macro que relegavam a dimensão micro ao segundo plano e não consideravam como centrais as relações entre as pessoas e suas práticas desempenhadas no cotidiano das organizações. Dessa forma, os autores buscam entender não apenas “o que” os atores fazem, mas como e por que fazem aquilo, assumindo a estratégia como consequência de um conjunto de

atividades em constante estado de transformação. Reckwitz (2002) ressalta ainda que a prática sempre é uma espécie de caixa, em que a sua constituição depende de quais elementos estarão operando em seu interior e de que maneira.

Anteriormente citada, a virada para a prática, que embasa o conceito da estratégia como prática social, enfatiza a tentativa de superar o dualismo entre duas ontologias sociais, definidas por Schatzki (2005) como individualismo e societismo. O autor expõe que o primeiro grupo enfatiza a microanálise, colocando o indivíduo em local de destaque e desprezando o contexto mais amplo no qual ele se insere. Tal prática tem sido assumida por autores que investigam o trabalho dos gestores no seu cotidiano (MINTZBERG, 1973), colocando o contexto social em segundo plano (WHITTINGTON, 2006). Já os integrantes do segundo grupo direcionam seus esforços à análise macro, orientando atenção para fenômenos sociais/econômicos que estão além dos atores individuais. Maciel e Augusto (2013) destacam que as atuais orientações teóricas no estudo da prática estratégica estão relacionadas ao tratamento das organizações como sistemas sociais de grande ameaça, “fazendo delas simples espelhos da sociedade”.

2.2 Alinhamento Estratégico

Alinhamento estratégico é imprescindível ao bom andamento das estratégias elaboradas pela organização. Dentro do âmbito da estratégia, alinhamento pode definir-se como agrupamento, coesão, congruência ou mesmo ajuste entre dimensões distintas (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986).

Pode-se conceituar alinhamento como o ajuste dos recursos organizacionais às oportunidades e ameaças do ambiente como um todo (ANDREWS, 1991; CHANDLER, 1990), ou seja, permite uma comunicação eficaz entre os ambientes externo e interno para desenvolver competências e aumentar o desempenho organizacional (AUDY e BRODBECK, 2009). Nesse viés, o pensamento contingencialista enfoca a interligação positiva, que nada mais é do que a boa performance das organizações associada a um alinhamento adequado entre as variáveis exógenas - incerteza ambiental e tecnológica - e endógenas - estrutura, estratégia e processos gerenciais (PIETRO; CARVALHO; FISCHMAN, 2009).

Para Kaplan e Norton (1997), o processo de alinhamento começa quando a administração corporativa define as propostas de valor para a organização, buscando criar sinergias entre as unidades operacionais, unidades de apoio e os parceiros externos. Diante disso, o processo de alinhamento estratégico pode ser considerado como a utilização prática de um conjunto de atividades estruturadas com o intuito de realizá-lo (PIETRO; CARVALHO; FISCHMAN, 2009).

O alinhamento estratégico corresponde à padronização e integração de funções entre o ambiente interno e externo com a intenção de alavancar as competências em desenvolvimento e maximizar o desempenho das organizações (SYNNOTT, 1987; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993). Analisando estrategicamente e sistematicamente, o conceito refere-se a um complexo e interdependente meio de alinhar sistemas abertos, cujos elementos formais (estrutura, tecnologia e estratégia) e informais (líderes, pessoas e valores) necessitam estar ajustados para que ocorra a implantação eficiente e eficaz da estratégia pretendida. O AE relaciona todos os componentes entre o negócio e a tecnologia da informação em um processo contínuo, que envolve gestão e subprocessos de projeto, de forma consciente e coerente, contribuindo para o desempenho da organização ao longo do tempo (MAES *et al*, 2000).

A simples visão do alinhamento indica o ato de decidir o modelo, dos seus elementos componentes e do processo gerencial a ser desenvolvido para impulsionar o próprio alinhamento

estratégico (PIETRO; CARVALHO; FISCHMAN, 2009). Para tal, é imprescindível entender que a performance da organização depende tanto do alinhamento interno como do externo e o caminho para o alcance de ambos requer dinamicidade e necessita de monitoramento constante e devidamente ajustado (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; SIGGELKOW, 2001).

Deve-se, contudo entender que o alinhamento externo observa a formulação da estratégia e o seu ajuste às variáveis ambientais. O alinhamento interno identifica-se como a implementação e o ajuste entre a estratégia definida e as variáveis internas (PIETRO; CARVALHO; FISCHMAN, 2009).

Observado tanto como processo e como um resultado, o alinhamento estratégico é uma ação de dinamicidade que procura alinhar a organização com o seu ambiente e, internamente, organizar os meios que dão suporte a tal alinhamento (MILES; SNOW, 1984).

2.3 Estrategizar em Redes

Redes interorganizacionais são amplamente estudadas por representarem uma alternativa aos tradicionais modelos de hierarquia e mercado (POWELL, 2003). Segundo Knights, Murray e Willmott (1993), as redes são retratadas como arranjos essencialmente baseados em reciprocidade e confiança, e que interesses próprios seriam supostamente sacrificados em função da coletividade.

Podem ser identificadas como instrumentos de governança (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997) ou conjuntos criadores de valores que operam em estruturas horizontais (CHILD; MCGRATH, 2001), em que a reciprocidade e a confiança se acentuam quando existe uma perspectiva de longo prazo (POWELL, 2003).

A estratégia é algo realizada por meio das interações, e as contradições inerentes a qualquer relacionamento (social ou econômico) podem gerar tensões entre os atores. Diante disso, estudar a estratégia como uma prática social pode oferecer uma alternativa de análise para a pesquisa de estratégia em redes que permita identificar e compreender essas tensões e contradições (TURETA, LIMA; 2011).

Segundo Tureta e Lima (2011), a integração que pode ocorrer dentro de uma rede promove uma série de benefícios estratégicos para as empresas participantes, como economia de escala, aprendizagem, troca de informações, geração e transmissão de conhecimento, campanhas de *marketing* conjuntas etc. Todavia, a interação pode ocasionar também tensões e conflitos na definição das práticas estratégicas tanto dos atores individuais quanto da rede como um todo para a atuação coletiva. Ainda segundo os autores, diante disso, o espaço das redes se apresenta como locus profícuo para o estudo das atividades que constituem a estratégia, seja ela individual ou coletiva, como uma prática social. É válido ressaltar que, uma rede com acesso valioso a informações facilita a criação de uma fonte inimitável de recursos, através da estratégia coletiva por meio de compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos, investimentos específicos de relacionamento e governança efetiva. O desenvolvimento desse processo acontece através da estrutura, do escopo e da geografia da rede, as ligações destes facilitam o acesso aos mercados e criam um ambiente inovador (BALESTRIN *et al*, 2014).

2.4. Relação entre Estratégias Coletivas e Estratégias Individuais

Segundo Child e Faulkner (1998), estratégias de competição são consideradas as principais ações utilizadas pela organização na busca pela vantagem competitiva. Diante das incertezas

ambientais, as empresas buscam objetivos similares para atuarem em conjunto com outras organizações através de estratégias de colaboração para atingir objetivos que sozinhas seriam difíceis ou mesmo impossíveis de alcançarem (AMATO NETO, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2004; LEVIN; MCDONALD, 2006).

Assim as organizações, utilizando estratégias competitivas e colaborativas de forma compartilhada conseguem gerenciar melhor sua interdependência, diminuindo também o impacto das mudanças ambientais em sua estrutura e obtendo com isso o diferencial e posicionamento necessário (KUNZLER; BULGACOV, 2011). Child, Faulkner e Tallman (2005) afirmam que a estratégia colaborativa pode alavancar a estratégia competitiva pelo fato de aumentar o potencial da empresa e assim a sua vantagem competitiva da mesma forma; isso fortalece a estratégia da corporação, pois facilita o alcance de seus propósitos.

Segundo Tureta e Lima (2011), estratégias “individuais” e estratégias “coletivas” se influenciam de forma mútua, sendo tênue a linha divisória que as distingue, uma vez que podem se confundir no processo de estrategizar, na medida em que os interesses são negociados. Os mesmos autores observam que as práticas estratégicas desenvolvidas por empresa que possuem estratégias competitivas e colaborativas, a partir das relações entre os seus atores, são marcadas por constantes tensões e contradições entre os diferentes interesses que subsistem no arranjo interorganizacional.

2.5. Alianças Estratégicas

Segundo Lorange e Roos (1996), as alianças estratégicas tornaram-se atividade essencial no processo de gestão empresarial, devido à globalização e a acirrada competitividade na qual as organizações estão dispostas. Os autores afirmam que a cooperação, a parceria e as alianças entre empresas são considerados fenômenos próprios do processo de adaptação, sobrevivência e desenvolvimento organizacional frente às exigências do mercado. No estudo de Laniado e Baiardi (2003) na Bahia, por exemplo, puderam identificar diferentes fatores e atores que influenciavam a formação de redes, os objetivos almeçados e os resultados alcançados, através da cooperação entre firmas.

As alianças estratégicas são tratadas como uma inovação na qual se estabelece um inter-relacionamento das operações desenvolvidas pelas empresas com o objetivo de estabelecer benefícios mútuos (LIMA; TOLEDO; GANZER; OLEA; DORIN, 2015). Diante disso, as alianças estratégicas caracterizam-se como uma inovação que tem mudado o rumo dos negócios de algumas organizações, principalmente das que atuam no mercado de modo global, onde se ampliam os laços de cooperação, que mantêm recursos e dividem riscos, bem como a criação de oportunidades para o desenvolvimento e incremento de competências e poder de mercado (HAGEDOORN; SCHAKENRAAD, 1994).

Para Todeva e Knoke (2005), as alianças estratégicas se desenvolveram e se proliferaram como relações interorganizacionais devidamente formalizadas, constituindo-se de arranjos cooperativos que representam um novo formato empresarial que busca o alcance de objetivos envolvendo maior grau de colaboração do que de competição.

As alianças estratégicas estão intimamente ligadas à busca por vantagem competitiva, tendo em vista que as empresas formam parcerias para complementar suas próprias estratégias e reforçar sua competitividade, buscando uma mudança de direção em relação ao passado a partir dos desafios da globalização, dos avanços tecnológicos e de oportunidades ainda não exploradas. Assim, as

alianças estratégicas e parcerias colaborativas são mais prevalentes em indústrias onde a mudança é rápida e há diversidade nos componentes de um produto (THOMPSON; STRICKLAND, 2001),

Os principais motivos para o fracasso de uma aliança estão relacionadas a: (1) objetivos e prioridades divergentes, (2) incapacidade dos parceiros em trabalhar juntos, (3) as mudanças nas condições ambientais que tornam obsoleta a finalidade da aliança, (4) o surgimento de possibilidades tecnológicas mais atraentes e (5) a rivalidade de mercado entre um ou mais aliados (THOMPSON; STRICKLAND, 2001).

Para Andrade (2001) o fracasso de uma aliança pode estar relacionado as interações existentes entre os atores estratégicos que não ocorrem de maneira vazia, nem são direcionadas por interesses individuais. Dessa forma, a abordagem racional e lógica das ações assume a existência de binômio conflito-cooperação; isso ocorre durante o processo de construção das estratégias através dos jogos e negociações entre os atores estratégicos integrantes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para esse estudo adotou-se o método de estudo de caso (YIN, 2015). A escolha desse método se deu pela possibilidade do mesmo proporcionar o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais e organizacionais do caso a ser investigado. Segundo Godoy (2010), esse método utiliza um conjunto de técnicas de pesquisa, tais como, a realização de entrevistas, a observação dos participantes, o uso de documentos pessoais e a coleta de histórias de vida, constituindo-se em um meio de organizar os dados coletados, preservando o caráter unitário do objeto estudado. Quanto a sua natureza é uma pesquisa qualitativa, pois visa analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade dos fatos (LAKATOS e MARCONI, 2004) e se enquadra na categoria descritiva que, para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61) “[a] pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los (...)”

A pesquisa teve como público alvo as pequenas e médias empresas participantes da Rede Servpeças da cidade de Sobral-CE, abordou todos os associados e diretores da Rede Servpeças. A rede é constituída por um corpo diretor composto por um presidente, e os diretores: financeiro, administrativo, de marketing, comercial e técnico, sendo que estes também são gestores dos seus negócios. A rede conta com um total de dez empresas associadas, os gestores dessas empresas se dividem entre a diretoria e o conselho de ética e fiscal da rede.

Visando analisar a relação das estratégias coletivas e as estratégias individuais dos associados, foram realizadas duas entrevistas, uma junto aos diretores e outra para todos os associados. Assim, seis gestores participaram da pesquisa como associados e diretores da rede e outros quatro gestores participaram apenas como associados. Os roteiros das entrevistas foram elaborados baseados no contexto teórico exposto nesse artigo Os dados foram coletados através de textos escritos pelo pesquisador e gravações das entrevistas em áudio que renderam aproximadamente três horas e meia de conteúdo.

Para análise dos resultados coletados foi adotado o método de análise de conteúdo. Bardin (2009) relata que a análise de conteúdo é constituída por várias técnicas através das quais se busca descrever todo o conteúdo emitido no processo de comunicação no ato da investigação, seja o conteúdo em textos escritos ou falados. Assim, a análise de conteúdo compreende técnicas de pesquisa que permitem, a descrição das mensagens e das ações manifestadas no contexto da verificação, bem como as inferências sobre os dados obtidos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Rede Servpeças é uma organização não governamental, sem fins lucrativos, formada por empresas do setor comercial do ramo de peças automotivas, constituída desde janeiro de 2013. A escolha do presidente acontece mediante voto dos associados, na sequência o presidente convida outros membros para compor a diretoria. O corpo diretor conta com o presidente e os diretores: financeiro, administrativo, de marketing, comercial e técnico. A diretoria conta ainda com o suporte de uma secretária, a mesma estabelece o contato entre os associados, fornecedores e empresas parceiras.

A rede dispõe de parcerias com empresas de formação continuada com o objetivo de promover o desenvolvimento profissional, bem como, alavancar as competências técnicas e estratégicas dos associados. A rede iniciou com um grupo de quatorze empresas associadas e hoje estão com dez empresas. Estas empresas, ao se associarem, pagam uma taxa de adesão e mantem uma contribuição mensal fixa.

Ao abordar os diretores sobre os motivos que levaram a formação da rede, todos afirmaram ser a busca pelo fortalecimento do setor comercial no segmento autopeças na região norte do estado do Ceará, através da união e organização dos comerciantes em torno de um objetivo comum a todos. Os principais objetivos citados foram a formação continuada dos integrantes da rede, a compra coletiva e a cooperação entre os associados.

Dentro desse objetivo de fortalecer o setor, verificou-se que as principais estratégias para gerar benefício aos associados tem sido voltadas para a capacitação dos gestores e funcionários. Uma das parcerias que mais tem gerado benefício é com o SEBRAE. Desde o início da rede até o momento da pesquisa já foram realizados diversos cursos de formação técnica e estratégica, dentre eles, destacam-se na fala de todos os diretores o curso UGC (Universidade de Gestão Corporativa) com duração de um ano e foco na gestão financeira, contábil, de marketing, de processos, de recursos humanos, além do acompanhamento realizado pelo consultor do SEBRAE *in loco* nas empresas associadas para a avaliação dos processos das empresas e orientação na implementação das ferramentas trabalhadas na formação UGC. Percebe-se que a rede oportuniza um ganho para os associados no que se refere à geração de novos conhecimentos, *network*, aproximação com o mercado e interação com os parceiros, confirmando o que os autores Tureta e Lima (2011) relatam sobre os benefícios oriundos de estratégias em rede.

Quanto a formulação das estratégias, como estas são elaboradas e se todos os associados participam da formulação, foi visto que a rede detém um modelo de gestão em que os diretores se reúnem uma vez por mês para avaliação geral das demandas do setor e elaboração das propostas para serem votadas por todos os associados. Estes participam sinalizando suas necessidades e votando nas propostas apresentadas pela diretoria. Segundo os diretores, como as propostas são elaboradas mediante as necessidades apresentadas pelos associados, tem uma tendência a ser aceita por todos, no entanto, quando há divergência de opiniões entre os participantes, busca-se um aprofundamento no diálogo com o intuito de se chegar ao consenso no grupo.

Considerando esse modelo de gestão e definição das estratégias, foi indagado sobre a existência de alguma resistência em colocar em prática as estratégias da rede e quais seriam as principais críticas ou sugestões dos associados. Nesse momento da entrevista, percebeu-se que a rede está na sua segunda gestão desde o início e que o rompimento da primeira gestão se deu por conta de uma grande resistência de todo o grupo ao modelo de gestão e postura da presidência anterior. Esse fato foi relatado como o principal conflito ocorrido na rede e a estratégia para contornar tal situação foi a eleição para uma nova presidência. A nova diretoria considera que estão vivendo um momento de amadurecimento do grupo e que as estratégias da rede são bem absorvidas

por todos os associados. Na avaliação dos diretores, essa gestão conquistou a confiança dos associados, gerando mais credibilidade e tornando a relação entre o grupo mais harmônica. Essa realidade vivenciada na rede vai ao encontro do que Knights, Murray e Willmott (1993) relatam sobre as relações em redes serem arranjos essencialmente baseados em reciprocidade e confiança, e que interesses próprios seriam supostamente sacrificados em função da coletividade. E ainda, que a reciprocidade e a confiança se acentuam quando existe uma perspectiva de longo prazo (POWELL, 2003).

Sobre como a rede avalia se os objetivos estão sendo atingidos pelos associados, a diretoria concorda que não tem uma ferramenta específica, mas usam o bom senso na avaliação do plano de ação proposto pela rede *versus* a implementação das estratégias em cada empresa associada. De acordo com os diretores, o percentual de implementação das estratégias da rede pelos associados variou entre 70% a 85% em 2015, um número significativo para uma rede criada a pouco mais de 3 anos.

Considerando que as principais estratégias da rede estão voltadas para a capacitação dos participantes, entende-se que esta rede tem adotado estratégias com objetivos comuns aos associados, os quais, sozinhos, eles não conseguiriam realizar. Essa constatação confirma o que Amato Neto (2000); Balestrin e Vargas (2004); Levin e McDonald (2006) afirmam, diante das incertezas do ambiente as empresas buscam objetivos similares para atuarem em conjunto com outras organizações usando estratégias de colaboração para atingir objetivos que sozinhas seriam difíceis ou mesmo impossíveis de alcançarem.

Na perspectiva da empresa foi indagado ao gestor se o mesmo reconhecia na rede a oportunidade de fortalecimento da sua empresa. Todos, sem exceção, concordam que sim, mas com ressalvas, no que diz respeito ao objetivo de compra coletiva proposto pela rede como um dos pontos principais e que ainda não foi consolidado. Esse aspecto gera um certo desconforto entre os associados. No entanto, percebe-se que esse fato não tira o mérito das conquistas alcançadas no âmbito da aprendizagem e mudanças nos processos internos gerados através das estratégias de formação continuada proposta pela rede.

O fomento da rede na formação continuada através de palestras, cursos técnicos e de gestão, feiras e eventos é o principal aspectos que gera benefício para os associados. Quando questionados sobre quais os benefícios as estratégias da rede trouxeram para suas empresas, os discursos dos gestores flutuaram entre os ganhos de mudança de layout, novo modelo de gestão de negócio nas áreas financeiras, marketing, recursos humanos e processos, na ampliação da rede de contatos, proporcionados através da UGC, das consultorias oriundas da parceria do SEBRAE, *network* estabelecido através dos momentos de encontros oportunizados nas capacitações, nas feiras e eventos.

Quanto à participação dos associados na definição das estratégias em rede, nem todos os associados se consideram atuantes na formulação das estratégias. Parte destes disseram que participam e parte disseram que só votam nas propostas apresentadas pela diretoria. Por se tratar de um grupo pequeno de associados, sessenta por cento destes estarem na diretoria e quarenta por cento estarem nos conselhos de ética e fiscal, percebe-se, neste quesito, uma fragilidade no que se refere ao alinhamento estratégico da rede. Thompson e Strickland (2001) relatam que os objetivos e prioridades divergentes é um dos principais motivos de fracassos nas redes.

Contraopondo este aspecto, os associados disseram ter total autonomia na decisão de implantar ou não as estratégias da rede em suas empresas. Cruzando essa informação com os relatos dos diretores, constata-se que, mesmo todos eles relatando ter total autonomia pra implementar ou não as estratégias da rede, 70% a 85% das estratégias da rede foram implementadas pelos associados.

Sobre receber recursos ou apoio para desenvolver as estratégias da rede, os associados reconhecem em 100% que o apoio do SEBRAE é fruto da parceria deste com a rede. As maiores dificuldades citadas com relação a implantação das estratégias da rede, dois associados responderam ser a mentalidade de suas equipes, relatando ser as propostas da rede ousada e a cultura da empresa ainda não está preparada para tais mudanças. Os demais gestores não reconhecem dificuldades e sim oportunidades de crescimento.

Quanto a conflitos vivenciados na empresa por estar na rede, no geral, os associados disseram não terem problemas internos, exceto, algumas questões na relação dos gestores na rede. Os conflitos citados foram relacionados a frequência dos associados nas reuniões, comprometimento do grupo e na morosidade das ações, principalmente na compra coletiva.

Um ponto extremamente relevante da pesquisa está relacionado ao posicionamento da marca dos associados à rede. Foi perguntado aos gestores se participar da rede trouxe benefício para o posicionamento da sua marca no mercado, 40% dos associados disseram que sim e 60 % disseram que não. Ao aprofundar esse questionamento, percebeu-se que as seis empresas que não obtiveram ganho de posicionamento das suas marcas são empresas consolidadas no mercado com mais de 20 anos de atuação, umas das empresas tem mais de 30 anos de existência. As outras quatro empresas que reconheceram um melhor posicionamento da sua marca após entrarem na rede, são empresas mais jovens ou de menor porte. Mesmo diante do exposto, todas os associados reconhecem benefícios em fazer parte da rede. Para os que não obtiveram ganhos quanto ao posicionamento da marca, outros ganhos significativos foram relatados, como a mudança nos processos internos por meio dos cursos e consultorias, ampliação e fortalecimento da rede de contatos, abertura de novos mercados por intermédio das feiras e eventos promovidos pela rede, bem como a união entre as empresas participantes da rede, este último ponto foi citado por todos os associados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de responder ao objetivo proposto, foi analisado as principais práticas estratégicas desta rede e a relação entre as estratégias coletivas e individuais dos associados, além de verificar a existência de conflitos e como estes são contornados. Foi visto que a rede Serpeças tem como objetivo fortalecer o setor comercial no segmento de autopeças na região norte do estado do Ceará, através de compras coletivas e formação continuada dos associados. No entanto, seu foco maior tem sido na formação continuada, por meio da parceria com o SEBRAE.

Os associados percebem os benefícios obtidos por participarem da rede, mas deixam claro o descontentamento com relação a compra coletiva não ser uma prática. A diretoria reconhece essa fragilidade da rede, no entanto, ainda não consegue vislumbrar estratégias para solucionar esse problema. Esse aspecto se apresenta como uma fragilidade que pode vir a comprometer o futuro da rede, haja vista que esse ponto impacta de forma mais direta nos ganhos financeiros dos associados. Os autores Tureta e Lima (2011) relatam que a estratégia é algo realizado por meio das interações e contradições inerentes a qualquer relacionamento, seja social ou econômico, e que estas podem gerar tensões entre os participantes da rede.

Outro ponto salutar diz respeito à força dos negócios participantes da rede. Para 60% dos associados, a rede não representa ganho no posicionamento da suas marcas, mas se percebeu que estes associados reconhecem na rede oportunidade de crescimento para o seu negócio por meio da formação continuada oportunizada através da parceria com o SEBRAE, a abertura de novos mercados através das feiras e eventos e um maior engajamento no setor através da aproximação com outros associados e parceiros. Tal situação evidencia a credibilidade que a rede tem junto a

seus associados, constatando o que Knights, Murray e Willmott (1993) relatam sobre as redes serem arranjos essencialmente baseados em reciprocidade e confiança.

Sobre a formulação das estratégias coletivas, chamou-nos a atenção o fato de os associados confirmarem a participação de forma direta ou indireta na definição e aprovação das mesmas, no entanto, não apresentarem alternativas para resolver o problema da compra coletiva. Por meio do presente estudo não foi possível identificar os motivos para tal incoerência. Este aspecto configura-se como uma limitação desta pesquisa.

Identificou-se ainda que, as estratégias propostas pela rede, 70% a 85% destas foram implementadas nas empresas associadas, respondendo de forma satisfatória os objetivos desta pesquisa. O que viabilizou essa interação positiva entre as estratégias coletivas e individuais na rede estudada foi o modelo de formulação e validação das estratégias coletivas adotado na rede. Estas são definidas considerando as necessidades dos associados e todos participam da votação para validar ou não tais estratégias.

Sugere-se como futuras pesquisas o aprofundamento, nessa mesma linha de investigação, para entender as dificuldades pertinente a elaboração e implementação de estratégias desejadas pelos associados, mas que esbarram em ambientes externos complexos nos quais a rede precisa vencer barreiras ainda desconhecidas.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. Editora Atlas, 2000.
- DE ANDRADE, José Célio Silveira. Conflito, cooperação e convenções: análise das estratégias sócio-ambientais para a gestão sustentável das plantações de eucalipto da Aracruz Celulose SA. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 20, 2001.
- ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. In: **The strategy process: concept, context and cases**. 2. ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, p. 44-52, 1991.
- AUDY, Jorge Luis Nicolas; BRODBECK, Ângela Freitag. **Sistemas de informação: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações**. Bookman Editora, 2009.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 203, 2004.
- _____; VERSCHOORE, Jorge Renato; PERUCIA, Alexandre. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 11, n. 1, p. 47-58, 2014.
- CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade**, v. 24, n. 1, 2014.
- CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino, SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHANDLER, Alfred Dupont. **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise**. MIT press, 1990.
- CHIA, Robert; MACKAY, Brad. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.
- CHILD, John; FAULKNER, David; TALLMAN, Stephen B. **Cooperative strategy**. Oxford University Press, USA, 2005.

_____ ; _____ ; (1998): Strategies of Co-operation: Managing Alliances. **Networks**, 1998.

_____ ; MCGRATH, Rita Gunther. Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy. **Academy of management journal**, v. 44, n. 6, p. 1135-1148, 2001.

GALBRAITH, Jay R.; KAZANJIAN, Robert K. **Strategy implementation: Structure, systems, and process**. West Group, 1986.

HAGEDOORN, John; SCHAKENRAAD, Jos. The effect of strategic technology alliances on company performance. **Strategic management journal**, v. 15, n. 4, p. 291-309, 1994.

HENDERSON, John C.; VENKATRAMAN, H. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. **IBM systems journal**, v. 32, n. 1, p. 472-484, 1993.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JOHNSON, Gerry. **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge University Press, 2007.

JONES, Candace; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **Academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Balanced Scorecard: a estratégia em ação**. **Rio de Janeiro: Campus**, 1997.

KUNZLER, Mali T.; BULGACOV, Sergio. As estratégias competitivas e colaborativas e os resultados individuais e coletivos no associativismo rural em Quatro Pontes (PR). **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 363-1393, 2011.

KNIGHTS, David; MORGAN, Glenn. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique. **Organization studies**, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

_____ ; MURRAY, Fergus; WILLMOTT, Hugh. Networking as knowledge work: a study of strategic interorganizational development in the financial services industry. **Journal of management studies**, v. 30, n. 6, p. 975-995, 1993.

LABOVITZ, George; ROSANSKY, Victor. **The power of alignment: How great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. John Wiley & Sons, Inc., 1997.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica 4.ed**. São Paulo: Atlas, 2004.

LANIADO, Ruthy Nadia; BAIARDI, Amilcar. A contribuição das redes na formação da cooperação empresarial: um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 61-74, 2003.

LEVIN, Michael A.; MCDONALD, Robert E. RA theory as a Post-Chicago argument for legal coopepetition. **Marketing Management Journal**, v. 16, n. 2, 2006.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. **São Paulo: Atlas**, 1996.

MACIEL, Cristiano De Oliveira; AUGUSTO, Paulo Otavio Mussi. A practice turn e o movimento social da estratégia como prática: está completa essa virada?. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 2, p. 155, 2013.

MAES, Rick; RIJSENBRIJ, Daan; TRUIJENS, Onno; GOEDVOLK, Hans. Redefining Business-IT Alignment through a unified framework. **Prima Vera working paper**, n. 2000-19. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, Department of Information Management, 2000.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Fit, failure and the hall of fame. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 10-28, 1984.

- MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.
- _____, Patterns in strategy formation. **Management science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.
- _____, **Structure in fives: Designing effective organizations**. Prentice-Hall, Inc, 1993.
- PECI, Alketa. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. **Revista de Administração Pública**, RJ, v. 36, n. 6, p 7-24, 1999.
- PRIETO, Vanderli Correia et al. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.
- POWELL, Walter. Neither market nor hierarchy. **The sociology of organizations: classic, contemporary, and critical readings**, v. 315, p. 104-117, 2003.
- RECKWITZ, Andreas. Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. **European journal of social theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.
- SIGGELKOW, Nicolaj. Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 838-857, 2001.
- SYNNOTT, William R. **The information weapon: winning customers and markets with technology**. John Wiley & Sons Inc, 1987.
- SOUSA, Almir da Cruz. Redes interorganizacionais: implicações para a gestão das organizações participantes. In: **Congresso virtual brasileiro de administração**. 2009.
- SOUZA, Caio Motta Luiz de. Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações/Between Formal and Informal Strategic Planning: an Exploratory Case Study on the Practice of Strategy in Organizations. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 855, 2011.
- SCHATZKI, Theodore R. Peripheral vision: The sites of organizations. **Organization studies**, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.
- TODEVA, Emanuela; KNOKE, David. Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**, v. 43, n. 1, p. 123-148, 2005.
- TURETA, César; LIMA, Juvêncio Braga. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, V. 12, N.6, Edição Especial. São Paulo, SP. Nov./Dez. p. 76-108. ISSN 1518-6776 (impresso). ISSN 1678-6971(*online*). 2011.
- THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND Alonzo J. **Strategic Management: Concepts and cases**. 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2001.
- WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long range planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.