



Disponível em
<http://www.desafioonline.com.br/publicações>
Desafio Online, Campo Grande, v. 3, n. 3, Set./Dez. 2015



RELAÇÕES DE PODER NO *STRATEGIZING* DE UMA REDE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

POWER RELATIONS IN *STRATEGIZING* OF A MICRO AND SMALL COMPANIES NETWORK

ÉRIKA MAYUMI KATO-CRUZ

Docente da UNOESTE

Doutoranda em Administração de Empresas da FGV-EAESP

erikakato@globocom

(18) 98127-6551

LUCIANA IWASHITA DA SILVA

Doutoranda em Administração de Empresas da FGV-EAESP

lsilva@gvmail.br

RESUMO

O estudo da estratégia como processo deslocou a atenção para um nível micro de análise organizacional, considerando as práticas cotidianas e o contexto social no qual as organizações estão inseridas. Com relação a processos de estratégia em redes, o estudo das relações de poder entre os atores torna-se importante para melhor compreensão do *strategizing* nesses arranjos organizacionais. A fim de se instigar discussões sobre o tema, apresenta-se um estudo de caso que investiga a relação entre poder e *strategizing* numa rede de micro e pequenas empresas de TI. Os resultados evidenciam que o poder nesse tipo de arranjo pode assumir diversas condições – da formalidade a informalidade, passando por influências políticas, relacionais e individuais –, estando presente nas suas práticas e processos estratégicos.

Palavras-chave: *Strategizing*. Rede. Relações de Poder.

ABSTRACT

The study of strategy as a process shifted attention to organizational micro level analysis, considering the daily practices and the social context in which the organizations are located. Regarding networks in strategy processes, the study of power relations among actors becomes important for comprehension of strategizing processes among these organizational arrangements. In order to instigate discussions on the subject, we present a case study that investigates the relationship between power and strategizing on a micro and small IT companies network. The results show that the power in this type of arrangement may assume

different conditions – from formality to informality, per political, relational and individual influences –, and is present in their practices and strategic processes.

Keywords: *Strategizing. Network. Power relations.*

INTRODUÇÃO

A procura pelo entendimento detalhado das atividades organizacionais, em especial, a estratégia, fez com que muitos autores passassem a estudá-la como um processo, com foco nas práticas organizacionais (Whittington, 1996; Whittington et. al., 2003; Wilson e Jarzabkowski, 2004; Whittington, 2007; Jarzabkowski, Balogun e Seidl, 2007). Dessa forma, deslocou-se a atenção para um nível micro de análise organizacional, no contexto da organização ou de uma rede de organizações.

No caso de uma rede de empresas, as práticas envolvem o alcance de interesses comuns. No entanto, especialmente quando se trata de empresas concorrentes, conflitos fazem-se presentes, levando as organizações a buscarem um equilíbrio entre interesses individuais e coletivos.

Nesse contexto, o estudo das relações de poder torna-se central para o entendimento da sociedade em geral, e dos grupos em particular (Provan, Beyer e Kruytbosch, 1980; Hall, 2002; Scott, 2003; Clegg e Haugaard, 2009), bem como das tensões que surgem no campo (Bresnen, 2009; Tureta e Lima, 2011) e suas implicações para o *strategizing* desse tipo de configuração organizacional.

Assim, o presente artigo teve como objetivo analisar as relações de poder nas práticas do *strategizing* de uma rede em formação de micro e pequenas empresas do setor de Tecnologia de Informação (TI), por meio da sua caracterização, da descrição das práticas e dos interesses que as permeiam, e da verificação das relações de poder presentes no *strategizing*.

As seções seguintes discorrem, respectivamente, sobre: o conceito de *strategizing*, o conceito de poder, a metodologia da pesquisa, a descrição e análise dos dados e, por fim, algumas considerações finais.

STRATEGIZING

No estudo das práticas organizacionais a estratégia é vista como um fluxo de atividades que compõem o cotidiano organizacional (Whittington et. al., 2003; Wilson, Jarzabkowski, 2004), logo, consiste no resultado de ações dos atores (Whittington, 1996).

Wilson e Jarzabkowski (2004) apontam que, na busca pela compreensão da estratégia, a estratégia-como-prática mescla ação e direção. Conforme afirma Whittington (2007), ela

considera as pessoas, suas práticas e a sociedade; assim, engloba cinco diretrizes principais: (1) indivíduos e organizações são partes de um todo; (2) atividades estratégicas não ocorrem isoladamente, fazem parte de um contexto social; (3) transformação da ciência eminentemente econômica em prática social, com foco numa abordagem mais ampla; (4) consideração de que a sociedade é influenciada pela estratégia, podendo esta última consistir em um problema social se não for testada criteriosamente; por fim, (5) respeito ao continuísmo, considerando melhorias graduais.

O *strategizing*, conforme afirma Jarzabkowski (2005 *apud* Jarzabkowski, Balogun, Seidl, 2007) envolve práticas compostas de ações, interações e negociações de múltiplos atores. Nesse contexto, segundo Whittington (2006), três aspectos tornam-se fundamentais: (1) os praticantes: aqueles que apoiados nas práticas fazem a estratégia; “moldam a atividade estratégica por meio de quem eles são, de como eles agem e em que práticas se apoiam na ação” (Jarzabkowski, Balogun, Seidl, 2007, p.10); (2) as práticas: comportamentos rotineiros compartilhados, que carregam tradições, normas e procedimentos sobre como pensar, agir e utilizar coisas (Whittington, 2006; Jarzabkowski, Balogun, Seidl, 2007), ajudando a entender como a estratégia é construída (Jarzabkowski, Balogun, Seidl, 2007); e (3) as práxis: “atividades que [...] as pessoas fazem no cotidiano organizacional e que possuem alguma relação com o processo de formulação e implementação das estratégias” (Tureta, Lima, 2011, p.83), ou seja, operacionalização das práticas em diversos níveis, do institucional ao micro organizacional (Jarzabkowski, Balogun, Seidl, 2007).

No estudo das práticas, o processo estratégico deve ser visto de forma integrada e contínua, como um encadeamento de ações que ocorrem em um contexto social; logo, torna-se importante o alinhamento das práticas com a intenção estratégica da organização, como forma de identificar a sua contribuição para a performance organizacional (Sage, Dainty, Brooks, 2012).

No âmbito das redes de organizações, entendidas por Olave e Neto (2001, p.290) como agrupamentos de empresas que, na busca por sobrevivência e competitividade, cooperam entre si, Tureta e Lima (2011) observaram que o *strategizing* em uma rede de pequenas e médias empresas do segmento farmacêutico consiste em uma prática complexa, na medida em que envolve interesses individuais e coletivos, o que provoca tensões a todo o momento. O estudo dos autores apontou para a existência de quatro práticas estratégicas: (1) negociando e comprando: um dos maiores motivadores para a formação da rede, em razão da economia de escala decorrente da compra em grande quantidade; (2) precificando produtos: se referindo a “guerra de preços” característica do setor; (3) definindo a marca e projetando franquias: com

proposta de uso de uma marca padrão; e (4) criando o cartão de crédito: com o intuito de lidar com a inadimplência e aumentar o retorno financeiro dos participantes. Tureta e Lima (2011, p.98-99) concluem que

o processo de estrategizar na rede investigada não é uma atividade simples, constituída pela sequência linear pensar-agir, mas uma prática repleta de tensões e contradições que são negociadas por meio das interações face a face (reuniões, almoço, *coffee break*) ou mediadas por componentes tecnológicos (por exemplo, telefone, internet, fax).

Logo, as tensões decorrentes do conflito entre as práticas individuais e coletivas advêm, segundo Tureta e Lima (2011), da interação entre os atores, das suas necessidades contingenciais e da particularidade de seus contextos locais.

As tensões e contradições presentes no campo de estudo das redes de organizações atuantes num mesmo segmento de mercado torna relevante o entendimento do processo estratégico e das relações de poder presentes, como forma de clarear o estudo do *strategizing* nesse tipo de configuração organizacional (Tureta, Lima, 2011).

RELAÇÕES DE PODER

A literatura sobre poder é vasta, permeando coerção e autoridade, indivíduo e grupo, constituição e fuga, autonomia e coerção, legitimidade e ilegitimidade (Clegg, 1947; Clegg, Haugaard, 2009).

Estudos iniciais sobre poder apontam para o termo como relação de dominação e controle na sociedade, na qual o poder é exercido pelos mais fortes sobre os mais fracos; tais ideias tiveram início com Maquiavel e tempos depois foram revisitadas por Foucault, visualizando o poder como um fenômeno sistêmico da realidade social (Clegg, Haugaard, 2009).

O deslocamento do poder da sociedade para o indivíduo, iniciado por Hobbes e reformulada por autores como Dahl, Bachrach e Baratz (Clegg, Haugaard, 2009), mostra, por sua vez, uma relação entre atores sociais (indivíduo, grupo ou organização), na qual, “A possui poder sobre B no grau em que ele pode forçar B a fazer algo que B, de outra forma, não faria” (Dahl, 1957 *apud* Hall, 2002, p.103).

A partir daí, estudos posteriores buscaram refinar e melhor entender tais relações nas ciências sociais; as questões de legitimidade e ilegitimidade passaram a compor o campo de estudo de poder com as ideias de teóricos, como Habermas, Morriss, Barry e Lukes (Clegg, Haugaard, 2009).

Para Clegg e Haugaard (2009), a complexidade paira sobre os estudos de poder, sendo o poder, não uma entidade única, mas um grupo de conceitos, caminhando cada vez mais para uma visão sistêmica do termo.

Pfeffer (1997) afirma que no ambiente organizacional é possível observar uma frequente legitimidade da direção hierárquica e raramente se questionam frases do tipo: “o chefe quer...” ou “o presidente quer...”. No entanto, para administrar com poder o autor reconhece que é preciso: (1) entender a variedade de interesses e pontos de vista que permeiam a organização; (2) usar fatos e análises para convencer as pessoas; (3) entender que para conseguir as coisas é preciso poder; (4) entender as estratégias e práticas em que o poder é desenvolvido e usado na organização (formas de influência pessoal).

Assim, diante da análise de poder em um sistema racional, Scott (2003, p. 311) afirma que estruturas de poder podem ser projetadas, de forma que “o poder sancionado possa ser feito de forma proporcional com as responsabilidades e distribuído, de modo a facilitar as necessidades das organizações para coordenar e controlar as contribuições dos participantes”.

Hall (2002) complementa, afirmando que o exercício do poder pode também ser influenciado por padrões informais e diferenças pessoais. Nesse sentido, Scott (2003) aponta para alguns atributos individuais que podem ser vistos como fonte de poder em grupos informais, dentre eles: força e resistência física; habilidade para focar em interesses e forças de alguém; sensibilidade aos interesses e necessidades de outros; flexibilidade como condição de mudança, habilidade para tolerar conflitos; e habilidade para submergir o ego de alguém no interesse de construir coalizões e alianças.

O exercício do poder, assim, conforme afirma Hatch (1997), pode acontecer de diversas formas, como o uso de: (1) coerção: ameaça de força; (2) recompensas: controle de meios materiais desejados pelo sujeito; (3) normas: legitimidade depositada por suposições culturais e valores; e (4) conhecimento: controle de uma única e necessária informação. Dentre as fontes de poder mais comuns, Bacharach e Lawler (1980 *apud* Hall, 2002) citam o cargo ou a posição, características individuais, conhecimento especializado e oportunidade.

Em termos de organizações e práticas sociais, segundo Faria (2003, p. 108), o poder pode ser considerado como “capacidade que tem uma classe social (ou uma fração ou

segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses específicos”.

Considerando esse aspecto relacional Emerson (1962 *apud* Scott, 2003) comenta que o poder para controlar ou influenciar outrem envolve uma relação de dependência, residindo no controle sobre as coisas que o outro valoriza. Nesse sentido, verifica-se o poder como um componente relacional, situacional e recíproco, de modo que o referido termo pode ser observado como uma relação social caracterizada pela influência de um grupo sobre outro.

No âmbito das redes, Provan, Beyer e Kruytbosch (1980) dizem que há uma relação de dependência de recursos entre atores ou grupos de atores, de modo que, quanto maior o grau de dependência de uma organização com relação a um recurso específico, mais ela estará subordinada a organização ou grupo de organizações detentora de tal recurso.

Diante deste contexto, cabe ressaltar a importância de estudo do poder no que tange ao processo de tomada de decisões, ora considerando relações de poder estabelecidas por meios formais, como forma de facilitar o andamento das atividades organizacionais, ora ligado ao aspecto informal, relacional e político.

No campo em estudo, nota-se que o poder pode influenciar as decisões referentes ao processo estratégico da rede, direcionando as escolhas em função dos interesses dos detentores do poder que, por sua vez, nem sempre são os que formalmente o detêm.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo (Vergara, 2006), que se valeu de estudo de caso para caracterizar as relações de poder existentes em uma rede de micro e pequenas organizações de TI em formação. O estudo de caso constitui o método científico mais adequado na busca de um conhecimento mais aprofundando a respeito do fenômeno em questão (Creswell, 1994). Segundo Yin (2001, p.32), trata-se de uma investigação de “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. A escolha do caso se deve ao acesso disponibilizado pela rede e a intenção das autoras em pesquisá-lo, uma vez que consistia em um arranjo ainda em formação.

Utilizou-se de dados primários coletados no segundo semestre de 2013 por meio de entrevista pessoal junto a um empresário participante ativo da rede, um questionário

encaminhado ao representante da universidade (dada a sua indisponibilidade de tempo para realização do estudo) e observações assimétricas realizadas por uma das autoras em reuniões de governança da rede (entre o segundo semestre de 2012 e o primeiro semestre de 2013, período em que contribuiu para a realização do planejamento estratégico da rede). Os resultados do campo decorrem da triangulação dos dados coletados com informações documentais da rede, contidas no planejamento estratégico, no regimento interno, no estatuto e disponíveis no site.

Por fim, como forma de responder a questão de pesquisa do estudo, definiu-se o *strategizing* da rede como a unidade de análise adequada ao alcance do objetivo proposto.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Em 2011, a partir de um projeto idealizado por uma universidade para melhoria da competitividade do setor de produção de software da cidade, em parceria com a secretaria de TI do município e uma entidade de apoio a micro e pequenas empresas, surgiu a proposta para a formação da rede em questão.

Desde então, o grupo de empresários que constituem a rede passaram a se reunir para definir ações conjuntas com vista ao progresso de empresas produtoras de software.

Sob a missão de fortalecer a cadeia produtiva de software da região, articulando ações que contribuam para a concretização do potencial das empresas participantes, a intenção estratégica da rede, que atualmente conta com 27 empresas, consiste em ser referência nacional na produção e inovação de software, por meio da evolução constante de seus processos produtivos, da articulação de parcerias estratégicas e da excelência no atendimento.

Para tanto, o grupo preza por valores como: unidade (direcionalidade única das ações, mediante a coordenação de esforços de seus participantes e seu envolvimento nos processos decisórios), respeito (entre as empresas participantes e com todos os colaboradores – Governo, comunidade acadêmica, entidades de apoio e sociedade em geral), transparência (no desempenho das ações, mediante integração e envolvimento de seus participantes, bem como de seus parceiros estratégicos), compromisso (com a qualidade de seus processos e o fortalecimento do setor), colaboração (realização de trabalho conjunto e integrado para desenvolvimento do setor e da região).

A estrutura da rede é constituída por (1) uma governança, que consiste na instância máxima de deliberação da rede, responsável por ações estratégicas para desenvolvimento do

setor, bem como iniciativas que englobem políticas públicas, melhoria de competitividade e integração das empresas da rede; (2) um comitê gestor, composto por membros da governança e responsável pela administração da rede; (3) comissões, responsáveis pela elaboração de propostas estratégicas específicas voltadas a grandes áreas, a saber: articulação externa (promoção da rede junto ao meio externo – comunidade científica, entidades de apoio, Governo e população), gestão de fornecedores (garantia de eficiência dos processos produtivos), gestão organizacional (gestão geral e integração das empresas da rede), capacitação e desenvolvimento (agregação de valor às empresas participantes em termos de conhecimento e inovação), e análise e prospecção de mercado (estudo de mercado e propostas de novos negócios).

DIVERSIDADE DE INTERESSES

As empresas participantes da rede atuam em diversas áreas no campo da TI, caracterizando concorrência entre algumas empresas e complementariedade de negócios entre outras. Assim, nota-se no grupo relações de concorrência e de não-concorrência (empresas atuantes em setores de atividades diferentes ou complementares).

No que diz respeito às parcerias organizacionais, o grupo destaca a participação de três atores principais: universidade (idealizadora do projeto, contribui para a transferência de conhecimentos científicos, com interesse no desenvolvimento de projetos conjuntos, aproximando os estudantes da realidade empresarial – práxis), entidade de apoio (articula o desenvolvimento loco-regional, com apoio a promoção de eventos, capacitação das empresas e infraestrutura para realização das atividades da rede) e prefeitura (por meio de apoio político para aquisição de recursos necessários a rede, como incentivo fiscal).

PODER E PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DA REDE

Em geral, as atividades do grupo são conduzidas por ações definidas no planejamento estratégico, orientada por uma consultoria externa e realizada pelo grupo. A partir desse trabalho também foram definidas as comissões.

Em reuniões periódicas, cada comissão expõe o que tem feito para o alcance das intenções estratégicas ou propõe novas ações. Trata-se de uma prática importante para a condução, não limitação, das práticas estratégicas, como forma de guiar as ações do grupo.

As relações de poder identificadas no *strategizing* do arranjo apresentam-se em quatro momentos, práticas, da rede. As seções abaixo trazem a descrição e a análise de cada uma delas.

Prática de formalização da rede

Desde o início de suas atividades uma preocupação constante do grupo era a formalização das ações, especialmente no âmbito jurídico e administrativo. Inicialmente, a ideia de formalização da rede, por meio do estabelecimento de uma associação, ocorreu com o intuito de facilitar os trâmites administrativos. O grupo não possuía endereço fixo, ficando dependente de uma entidade de apoio que fornecia o espaço para as reuniões, e havia falta de tempo dos empresários em equilibrar sua agenda de compromissos com atividades rotineiras exigidas pela rede, como enviar e-mail e agendar reuniões.

A formalização facilitou esse processo. Com a contratação de uma secretária para auxiliar nos trabalhos administrativos parte da carga foi aliviada, mas não totalmente, uma vez que era preciso passar à secretária os direcionamentos detalhados e, muitas vezes, os empresários não conseguiam se organizar para isso. Nessa situação, alguns empresários acabavam tomando a frente e desempenhando atividades de outros em prol do grupo.

Nesse contexto, outro ponto também era importante: a aprovação de um projeto junto ao governo estadual para compra e recebimento de recursos. Sem a carência de três anos de existência, o grupo teve que buscar outros meios para acessar o recurso.

Assim, um dos integrantes da governança e do comitê gestor, e autor do projeto da rede pela universidade, decidiu olhar o currículo de todos os vereadores da cidade e encontrou um vereador com ações na área de tecnologia, então fez contato e mostrou o projeto. A partir daí o grupo conseguiu que o projeto chegasse à câmara municipal e o prefeito resolveu apoiar o grupo, recebendo o recurso pelo município e repassando para a associação.

Prática de reconhecimento e divulgação da marca

Em uma reunião de governança foi definida e adotada a logomarca da rede, com o intuito de caracterizar o coletivo. Em geral, todos os meios de divulgação utilizados pelo grupo passaram a ter a marca da rede, mas, na medida do possível, buscava-se apresentar também as marcas de todas as empresas participantes. Tal decisão ocorreu para que as empresas não perdessem sua identidade, considerada importante, principalmente, para organizações mais tradicionais.

Duas ações eram importantes para a promoção da marca, um jornal semestral para divulgação de notícias sobre as conquistas da rede, elaborado por uma empresa contratada, e um evento anual, patrocinado pela entidade de apoio, para aproximação da comunidade empresarial com o grupo, bem como associação de mais empresas.

Prática de desenvolvimento de competências

Um interesse crescente do grupo era o desenvolvimento das competências da rede como um todo, e das empresas em particular, como forma de garantir maior qualidade de seus produtos e serviços, bem como promover inovações no mercado.

Por meio da universidade e da entidade de apoio, o grupo passou por constantes treinamentos, palestras sobre serviços, mercado e gestão, bem como processos de avaliação para aquisição de certificações para melhorias de processos organizacionais.

Na ocasião, uma das empresas do grupo conseguiu uma certificação, passando a ser destaque na mídia. Segundo o empresário entrevistado, tal processo foi fundamental para que as empresas pudessem perceber a importância da certificação e se motivar para conseguir se certificar também.

Com o apoio da universidade, o grupo também passou a estudar a implantação de um laboratório de testes de software, como forma de melhorar a qualidade de seus produtos e reduzir custos, uma vez que tais testes, quando necessários, eram feitos em outras regiões.

Prática de tomadas de decisão

Todas as decisões do grupo eram realizadas de forma conjunta em reuniões da governança uma vez por semana. Em horários alternativos também eram realizadas reuniões do comitê gestor, que direcionava as atividades para aprovação da governança, e das comissões de trabalho, cujas decisões passavam pela governança.

No comitê estavam alocadas as pessoas mais ativas e comprometidas com o projeto da rede, a exemplo do representante da universidade, membro da governança, que passou a fazer parte do comitê gestor pela sua importância e dedicação. Segundo o empresário entrevistado, a rede não estaria onde está se não fosse a atuação dessa pessoa: “ele corre atrás de tudo e não sossega enquanto não consegue realizar a tarefa com sucesso”.

Nota-se a presença de tensões no dia-a-dia das atividades da rede. Especialmente, nas reuniões da governança, quando os membros menos assíduos comparecem e, muitas vezes,

questionam decisões tomadas pelo comitê gestor. Para tanto, conforme afirma o empresário entrevistado: “instituiu-se a prática de que participante que não veio na reunião anterior, não pode questionar o que foi decidido [entretanto] [...] se ele participou da reunião e mesmo assim tem algum comentário a fazer, então, a governança irá discutir o caso”. A atribuição de responsabilidades por parte do participantes presentes em reunião aos participantes “menos ativos”, também, segundo o entrevistado, é sempre passível de críticas.

A análise do *strategizing* da rede aponta evidências para existência de dois atores principais: os empresários e a universidade (pela pessoa do seu representante). Na opinião do empresário e membro da governança entrevistado, as demais entidades “já sentaram para discussão, mas não tem visão estratégica de mudança da região [...] ficam engessados em suas estruturas [...] Se dependermos desses parceiros que ainda mantem um visão interiorana não sairemos do lugar em 50 anos”.

Com relação aos aspectos de poder, percebeu-se, nas práticas do arranjo – formalização da rede, reconhecimento e divulgação da marca, desenvolvimento de competências e tomada de decisões – três abordagens de poder predominantes: poder formal, exercido por relações hierárquicas, poder relacional, verificado pela dependência de recursos da rede com relação aos parceiros, poder político, exercido entre grupos, e poder informal que, apesar da formalidade existente, foi visualizado no arranjo, ligado a atributos grupais, individuais e de legitimidade.

No que tange ao aspecto formal, as relações de poder foram visualizadas pela distribuição de responsabilidades atribuída a governança, ao comitê gestor, as comissões e a associação (que foi criada pela necessidade de formalização das atividades da rede). Cada instância do arranjo possui sua importância para o alcance de objetivos da rede em todas as práticas identificadas.

Na prática “formalização da rede”, notou-se a presença da formalidade na aprovação quanto a institucionalização da rede, que seguiu todas as instâncias do processo decisório da rede; todavia, pode-se notar, na prática, que apesar de existir a associação, esta não possui poder formal frente às decisões do arranjo, sendo visualizada pelo grupo, conforme o empresário entrevistado, como uma formalidade para fins administrativos. A existência do poder formal esteve presente também na relação entre o grupo de empresários e a secretária contratada para cuidar dos trâmites administrativos da associação, no entanto, visualizou-se, em certos momentos, dificuldades nas relações de autoridade, múltiplos superiores para um subordinado.

Pode-se afirmar que o mesmo ocorreu com a prática “reconhecimento e divulgação da marca”, na qual se percebeu decisões sendo tomadas por processos formais de tomada de decisão, como a aprovação da logomarca da rede e decisão sobre a divulgação na sociedade das ações do grupo, por meio de mídia impressa e digital.

Na prática “desenvolvimento de competências” as relações de poder formal foram notadas na definição de praxis ligadas a realização de cursos e treinamentos, os quais o grupo tem interesse em realizar. Tal decisão seguiu os trâmites formais exigidos pela rede, sendo resultado de decisão conjunta dos empresários.

Em “tomada de decisões”, as relações de poder formal foram notadas na distribuição de tarefas entre os membros da rede, de modo que o comitê gestor gerencia todas as atividades da rede, que são passadas a governança para aprovação. Cada comissão – articulação externa, gestão de fornecedores, gestão organizacional, capacitação e desenvolvimento e análise e prospecção de mercado – possui suas responsabilidades no alcance dos objetivos estratégicos da rede, no entanto, possuem autonomia para propor novas ideias e se auto-gerenciar.

O poder relacional entre grupos, por meio da dependência de recursos, também foi visível nas práticas analisadas. Um dos motivos pelos quais o grupo viu a necessidade de institucionalização da rede foi por conta de sua dependência com relação a uma entidade de apoio, que fornecia o espaço para as reuniões do grupo, e a preocupação com autonomia jurídica, dada a necessidade de busca de apoio político para compras e recebimento de recursos do governo que, segundo o representante da universidade, só era possível de posse dessa autonomia.

No que tange a prática “reconhecimento e divulgação da marca”, percebeu-se que muitas ações de marketing dependem da ajuda política e financeira da entidade de apoio envolvida no projeto. Os meios de divulgação utilizados pelo grupo também decorrem de empresas especializadas, que são contratadas pela associação para a realização do trabalho.

A ajuda da universidade e da entidade de apoio também é de extrema relevância para o desenvolvimento de novas competências, por meio da concretização de cursos, treinamentos e palestras identificadas como necessárias pelo grupo. Muitas ações estratégicas da rede são propostas por esses agentes, especialmente a universidade, por meio de seu representante. Assim, tais ações acabam envolvendo, em sua maioria, docentes e pesquisadores da própria universidade.

Por fim, nas tomadas de decisões grupais, as intenções da universidade e da entidade de apoio sempre são levadas para aprovação, por meio de seus representantes, que participam da governança e do comitê gestor.

A influência da universidade fica clara em uma das situações citadas pelo empresário entrevistado; segundo ele outra instituição de ensino tentou aproximação com o arranjo, no entanto, tal informação foi repassada a atual parceira acadêmica que passou a buscar uma forma de proporcionar benefícios aos empresários que, por sua vez, abriram mão da proposta inicial oferecida pela outra instituição.

Apesar da constatação das relações de poder identificadas, segundo o representante da universidade, membro do comitê gestor e da governança, “depois de três anos de experiência, vejo que a importância da universidade é pequena, ou seja, a nossa visão teórica está muito longe dos objetivos reais (do dia-a-dia) das empresas; a proposição de ações e incentivo é importante, mas se não houver o engajamento dos empresários o projeto não decola. Pode até caminhar por algum tempo, mas depois se não estiver alinhado as necessidades deles tende a uma dispersão”. Demonstra, assim, a dificuldade de alinhamento de interesses entre os atores, mesmo diante da presença das relações de poder identificadas. Por fim, como representante da universidade, o pesquisado apontou, ainda, que algumas tensões começaram a aparecer na relação entre a universidade e as empresas quanto aos interesses e objetivos; para ele, a sua opinião sobre o papel e a importância da universidade para a rede pode não ser a mesma dos empresários que injetam dinheiro em projetos que, talvez, nem utilizem em suas empresas. Todavia, segundo o empresário entrevistado, o papel da universidade é fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos, especialmente na figura do autor do projeto e representante da universidade na rede. Para ele, tal representante é fundamental para as conquistas do grupo, o que demonstra a existência do poder informal do representante.

Nas observações realizadas nas reuniões de governança, foi possível notar o poder de influência desse indivíduo em grande parte das decisões, desde o direcionamento dos empresários para a busca de interesses comuns até a resolução de conflitos entre os membros da rede. A legitimidade fica evidente, por meio da concordância geral dos empresários frente aos apontamentos feitos pelo representante durante as reuniões; na maioria das decisões da governança sua opinião era considerada e, quando havia discussão, a opinião dele era sempre solicitada pelo grupo: “Fulano, o que você acha?” ou “Fulano disse isso!” ou “Por que Fulano não veio à reunião? Qual a pauta de hoje?”. Em um dos momentos em que o representante faltou foi possível notar a dispersão do grupo, muitas vezes, sem direcionamento com relação à pauta do dia.

Apesar de visto como peça fundamental no alcance dos objetivos estratégicos da rede, o representante da universidade afirma que seu papel é apenas de articulador e incentivador das ações estratégicas que podem beneficiar o setor como um todo. No entanto, em certo momento, aponta que a redação dos projetos, a criação de cenários, a sugestão de leis, dentre outras ações, foram de responsabilidade dele, o que aponta o seu papel ativo nas práticas e práticas do *strategizing* da rede.

Especialmente na prática “tomada de decisões” nota-se que os membros do comitê gestor são mais ativos na realização das tarefas, logo suas decisões, segundo o empresário entrevistado, na maioria das vezes são aprovadas pela governança e, quando não são de imediato, sempre há um poder de convencimento por parte do comitê.

CONCLUSÃO

A estratégia-como-prática é um campo a ser explorado. O entendimento da estratégia como um fluxo contínuo de atividades que ocorrem no cotidiano organizacional, e que podem ser praticados por qualquer um que se relacione com a organização, não é tarefa simples. Trata-se de um desafio aos estudiosos da área, na busca pelo aprofundamento do conhecimento da estratégia como parte integrante de um contexto social, no qual sociedade, indivíduo e organização interagem a todo o momento.

No estudo de redes de organizações, o *strategizing* envolve práticas e práticas carregadas de tensões e contradições decorrentes da interação social e dos diversos objetivos estratégicos que permeiam o campo e seus praticantes. Nesse contexto, a análise de relações de poder torna-se importante, com o intuito de entender como tais relações se fazem presentes, contribuindo ou dificultando o processo estratégico.

Nota-se, no *strategizing* da rede em estudo, que o poder está presente em todas as práticas analisadas, ora espelhado por relações formais, ora por relações informais, relacionais ou políticas. Assim, certas práticas exigem que os membros do arranjo sigam as instituições formais (governança, comitê gestor e comissões de trabalho), importantes para direcionar as decisões e as atividades do grupo. Todavia, é possível perceber relações de poder informais entre tais agentes, de modo que as decisões da rede sejam, muitas vezes, direcionadas pelas decisões de um grupo específico. Ou seja, as decisões estratégicas seguem a formalidade

exigida, no entanto, influências acontecem nesse processo, decorrentes de relações informais entre indivíduos e grupos.

Outra relação de poder presente está ligada a dependência de recursos da rede e à aspectos políticos, especialmente no que tange aos grupos envolvidos, especialmente uma universidade e uma entidade de apoio que participam da rede. A entidade relatada tem uma atuação predominantemente de apoio, por meio de disponibilização do local para reuniões e auxílio financeiro para eventos e capacitação. A universidade, por sua vez, além do apoio com recursos (especialmente, conhecimento, por meio de cursos e palestras), tem uma importância significativa no processo estratégico do arranjo, estando presente em todas as ações estratégicas da rede, do planejamento à execução.

O poder do representante da universidade no *strategizing* do arranjo é visível, e a triangulação dos dados permite concluir que tal indivíduo, apesar de não assumir claramente, influencia as práticas estratégicas da rede.

Com intuito de analisar as relações de poder presentes nas práticas do *strategizing* de uma rede micro e pequenas empresas em formação, o presente artigo buscou contribuir para maior entendimento sobre os fatores que influenciam no processo estratégico desse tipo de arranjo. Assim, como acontece na literatura sobre poder, é possível visualizar no campo de estudo diversas formas de manifestações de poder, decorrentes de aspectos formais, informais, relacionais, políticos e individuais.

Apesar de buscar informações em diversas fontes, a pesquisa limita-se ao estudo de apenas um caso, possibilitando, assim, um aprofundamento teórico parcial, em um arranjo organizacional ainda em formação. Pesquisas futuras podem buscar a análise qualitativa de outros casos ou casos em fases diferentes de desenvolvimento ou a generalização dos resultados por meio de estudos quantitativos.

REFERÊNCIAS

BRESNEN, Michael. Living the dream? Understanding partnering as emergent practice. *Construction Management and Economics*, 27(9), p.923–933, 2009.

CLEGG, Stewart R.; HAUGAARD, Mark. (Eds). *The SAGE handbook of power*. London: Sage. 2009.

CLEGG, Stewart R. *Framework of power*. London: Sage. 1947.

CRESWELL, John W. *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1994.

FARIA, José H. Poder e relações de poder nas organizações. In: Vieira, M. F.; Carvalho, C. A. (orgs). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV. 2003.

HALL, Richard H. *Organizations: structures, processes, and outcomes*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall. 2002.

HATCH, Mary J. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press. 1997.

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

OLAVE, Maria Elena L.; NETO, João A. Redes de Cooperação Produtiva: uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas. *Gestão & Produção*, 8 (3), p.289-303, 2001.

PFEFFER Jeffrey. Understanding Power in Organizations. In: Tushman, Michael. L.; Anderson, P. *Managing Strategic Innovation and Change*. New York: Oxford University Press. 1997.

PROVAN, Keith G; BEYER, Janice M; KRUYTBOSCH, Carlos. Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations between Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 25, p.200-225, 1980.

SAGE, Daniel; DAINTY, Andrew; BROOKES, Naomi. A 'Strategy-as-Practice' exploration of lean construction strategizing. *Building Research & Information*, 40(2), p.221-230, 2012.

SCOTT, William R. *Organizations: rational, natural, and open systems*. 5ed. New Jersey: Prentice Hall. 2003.

TURETA, César; LIMA, Juvêncio B. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. *Revista de Administração do Mackenzie*, 12(6), p.76-108, 2011.

VERGARA, Sylvia C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 7ed. São Paulo: Atlas. 2006.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), p.731-735, 1996.

WHITTINGTON Richard. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), p.613-34, 2006.

WHITTINGTON, Richard. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies*. 28, p.1575-1586, 2007.

WHITTINGTON, Richard; JARZABKOWSKI, Paula; MAYER, Michael; MOUNOUD, Eléonore; NAHAPIET, Janine; ROULEAU, Linda. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an importante social practice. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), p.396-409, 2003.

WILSON, David C; JARZABKOWSKI, Paula. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, 44(4), p.11-20, 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.