



## **ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NA FORMAÇÃO DE REDES INTERORGANIZACIONAIS**

Cristiane Marques de Mello, PG, Administração, Uem, [mellcris@gmail.com](mailto:mellcris@gmail.com)  
Marcos Junio Ferreira de Jesus, PG, Administração, Uem, [marcosjunio@hotmail.com](mailto:marcosjunio@hotmail.com)

### **1. Introdução**

A relação existente entre a estratégia e a formação de redes interorganizacionais pressupõe uma, ainda recente, perspectiva de análise na teoria das organizações, mas que sugere uma promissora abordagem para o estudo nos mais diferentes níveis de conhecimento e variados tipos de organizações.

Um papel importante da estratégia nas organizações consiste em resolver grandes questões para que as pessoas possam cuidar de detalhes. Contudo, há tendência de descrever o gestor principal como um estrategista que fica concebendo grandes idéias, enquanto todos os outros cuidam de pequenos detalhes, o que não é verdadeiro, pois os pequenos detalhes fazem parte dos deveres que competem à sua posição (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O principal objetivo desse trabalho é o de apresentar as redes interorganizacionais como uma estratégia empresarial, e descrever os principais aspectos relacionados a tais redes.

A metodologia adotada nesse estudo é caracterizada como uma revisão teórica, que tem o intuito de apresentar o tema proposto sob diferentes perspectivas. A revisão teórica permite conhecer o que tem sido pesquisado em relação ao fenômeno (RICHARDSON, 1999). O objetivo da pesquisa bibliográfica é conhecer as diferentes formas de contribuição científica sobre um assunto determinado (OLIVEIRA, 2002). Para a estruturação do presente ensaio teórico, a pesquisa bibliográfica foi realizada tanto em obras (livros e periódicos) nacionais quanto internacionais.

### **2. Estratégias organizacionais**

Os estudos sobre estratégia avançaram significativamente ao longo do tempo, possibilitando o aumento da compreensão do tema, tornando o assunto mais consistente, sobretudo, diante das transformações estruturais do capitalismo contemporâneo. Aqui a formulação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas podem surgir como um padrão de ações tomadas em um período que podem ou não ser formalizadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).



Apesar de não haver unanimidade no que se refere ao conceito de estratégia, existem áreas gerais de concordância a respeito da sua natureza, ou seja, no que diz respeito tanto à organização como ao ambiente, sua natureza é complexa e envolve questões tanto de conteúdo como de processo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; PEREIRA; AGAPITO, 2005).

O termo estratégia foi criado pelos gregos antigos e refere-se a um comando militar, ou seja, o estudo de estratégias empresariais está fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre como vencer os inimigos (GIOVINAZZO, 2003; FERNANDES; BERTON 2004). O termo foi adotado pela administração por volta de 1960, e desde então a utilização de estratégia em livros da área, bem como seus conceitos têm sofrido algumas modificações, e se aperfeiçoado à medida que os estudos vão se desenvolvendo e agregando novas perspectivas de análise.

Na perspectiva da gestão estratégica, a realidade é socialmente definida e a estratégia é fruto de modelos de referência, permitindo que a organização e o ambiente sejam compreendidos por seus *stakeholders*, de modo que a preocupação essencial passe a ser o desenvolvimento de esquemas adequados que possibilitem a organização criar ou se adaptar às mudanças competitivas. A estratégia envolve a criação e a manutenção de sistemas de significados que são compartilhados e facilitam a ação organizada (VOLBERDA, 2004, p. 35).

Nas palavras de Porter (1986) a formulação e o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é o desenvolvimento de uma ampla fórmula sobre o modo pelo qual uma empresa irá competir no mercado, quais serão suas metas e quais as políticas necessárias para levar a cabo a implantação de tais metas.

O processo de formulação, implementação e execução de uma estratégia é dinâmico, posto que, nas palavras de Zaccarelli (2004), as decisões estratégicas são interativas, onde residem as ações pró-ativas e também as reações advindas das mesmas. A instabilidade do ambiente deve ser considerada, uma vez que, parte das ações estratégicas provém das constantes mudanças ocorridas nesse ambiente, especialmente, no que se refere às ações e decisões tomadas pelos oponentes comerciais.

Enquanto na visão voluntarista a escolha das estratégias pelos tomadores de decisão nas organizações, obedece ao fato de que o ambiente não elimina o espaço de decisão.

A adaptação organizacional refere-se à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as condições e mudanças percebidas no seu ambiente, de forma a assegurar suas vantagens competitivas

(CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004). A perspectiva é voluntarista no concernente à relação organização-ambiente, porque compreende o ambiente como produto da ação interessada e racional, e também no que diz respeito às relações entre importantes e influentes agentes sociais. A estratégia pode ser entendida como o esforço para constituição de uma ordem limitadamente intencional que permita maximizar a liberdade dos agentes pela busca da realização de interesses (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004).

O que vem ocorrendo ao longo dos anos não é apenas uma mudança nos conceitos e utilização do termo estratégia, mas também, e, principalmente, uma mudança no modo de pensar e de agir dos gestores organizacionais.

A estratégia é um guia que direciona as decisões sobre interações com concorrentes compreendendo tanto as ações quanto as reações, que envolve especificidades do negócio e modo de se obter vantagens nas suas interações (ZACCARELLI, 2004). Desse modo, podemos considerar as redes interorganizacionais como uma das formas de se interagir com o concorrente, visando obter alcançar vantagens por meio desse relacionamento para ambas as partes, sem deixar de serem concorrentes.

O que busca-se nesse trabalho é mostrar a formação de redes interorganizacionais como uma estratégia adotada por diversas empresas nas mais diferentes atividades comerciais.

Assim, para melhor entendimento do leitor, faz-se necessário explanar um pouco mais o assunto sobre redes interorganizacionais, como segue na seção seguinte.

### **3. Redes Interorganizacionais**

De um modo estratégico, as organizações, sobretudo as empresariais (que visam lucro) têm modificado suas estratégias, especialmente em relação aos seus concorrentes. Uma abordagem crescente para estudo em estratégia organizacional tem levado em consideração aspectos relacionados às conexões interorganizacionais e não apenas características concorrenciais.

Uma série de estudos sobre redes interorganizacionais tem se desenvolvido nessa última década, mencionando, especialmente, os motivos, as conseqüências das relações construídas e o caráter subjacente e fundamental das ações sociais e econômicas organizadas (BALESTRIN; VARGAS, 2004; CORNELIUS, LANDSTRÔM; PERSSON, 2006; EBERS, 1997; MINGUZZI; PÁSSARO, 2000; PAULA; SILVA, 2006, por exemplos).

Existe um interesse em constante crescimento no que se refere ao desenvolvimento de pesquisas sobre redes interorganizacionais, interesse que provém de diferentes áreas



(economia, ciência política, administração, por exemplos) como atestam Balestrin e Vargas (2004).

A rede utilizada na teoria das organizações pode ser definida como um modo de organização das atividades econômicas que ocorre tanto por meio da coordenação quanto da cooperação interorganizacional (PAULA; SILVA, 2006).

Nas palavras de Rosenfeld (1997) as redes caracterizam-se como atividades colaborativas de negócios realizadas por diferentes grupos de empresas, que objetivam gerar valor, vendas e lucros por meio de parcerias em exportação, pesquisa e desenvolvimento, e resolução de problemas.

As relações interorganizacionais provêm uma espécie de rede de segurança, incentivando as organizações a correr riscos e a um investimento em longo prazo. As empresas se unem com a intenção de se tornarem mais competitivas e de compartilhar entre si os recursos escassos (DAFT, 2008).

Dentre as principais razões mencionadas por alguns autores (BALESTRIN; VARGAS, 2004; CASTELLS, 1999; 2003; DAFT, 2008; OLIVER, 1990; RODAN; GALUNIC, 2004), pelas quais as organizações têm interesse em cooperar entre si, estão:

- Melhor preço junto a fornecedores;
- Troca de informações e geração de conhecimento
- Maior possibilidade de comercialização de insumos interorganizações;
- Maior probabilidade de inovação tanto de produtos quanto de processos.
- Maior acessibilidade a recursos e programas governamentais
- Acesso a novos mercados e novas tecnologias
- Maior possibilidade de desenvolvimento regional
- Compartilhamento de riscos ao entrar em novos mercados;
- Montar novos programas e reduzir custos;
- Melhorar o perfil organizacional em indústrias e tecnologias selecionadas;
- Promovem a inovação e geração de empregos.

As redes são produtoras de valor estratégico e também de legitimidade, o que propicia o aumento da possibilidade de atração de recursos das empresas ou acesso a esses recursos (DACIN; OLIVER; ROY, 2007).

A rede de colaboração interorganizacional enfatiza a confiança, a negociação justa, e a obtenção de lucros para todas as partes envolvidas nos relacionamentos constituídos (DAFT, 2008).

#### 4. Considerações Finais

Mediante a explanação dos autores pesquisados e sob a ótica de diferentes perspectivas, salientamos que a relação entre estratégia e a formação de redes interorganizacionais é estreita e pode ser considerada como uma vantagem competitiva perante àquelas organizações que ainda têm uma visão mais individual do que cooperativa.

Consideramos a estratégia da formação de redes como uma grande possibilidade de alavancagem nos negócios empresariais e sociais. A cooperação além de ser uma forma de dividir recursos e custos, pode ser vista como uma apólice de seguro contra decisões erradas, tendo em vista que as conseqüências de tais decisões seriam compartilhadas também pelos concorrentes (CASTELLS, 2003).

As considerações aqui mencionadas são ainda preliminares, tendo em vista que necessitam de maior consistência advinda de estudos empíricos que tratam do assunto em questão, bem como sua aplicação nos mais diversos tipos de organizações, visando a ampliação, das pesquisas sobre o fenômeno.

#### 5. Referências

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Edição Especial, v. 8, p. 203-227, 2004.

CASTELLS, M. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura – a sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**: a era da informação – economia, sociedade e cultura. 7.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CRUBELLATE, João Marcelo; GRAVE, Paulo Sérgio; MENDES, Ariston Azevedo. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p. 37-60, 2004.

DACIN, M. Tina; OLIVER, Christine; ROY, Jean-Paul. The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. **Strategic Management Journal**, 28 (2), Fev., 2007.

DAFT, R. L. **Organizações: Teoria e Projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

EBERS, Mark. **Explaining Inter-Organizational Network Formation**. Oxford University Press, 1997.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação do desempenho**. Curitiba: Posigraf, 2004.

GIOVINAZZO, R. A. **Um Estudo Sobre o Desempenho e a Estratégia das Empresas que Atuam no Mercado de Bens Populares no Brasil**. 2003. 136 f. Dissertação (Mestrado)-



Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINGUZZI, Antonio; PASSARO, Renato. The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms. **Journal of Business Venturing** 16, 181-207, New York, 2000.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, 15, p. 241-265, 1990.

PAULA, Ana Paula Paes de; SILVA, Ralph Santos da. Redes sociais e organizacionais. In: BOAVENTURA, João Maurício, Gama (Org.). **Redes de negócios**: tópicos em estratégia. São Paulo: Saint Paul, 2006.

PEREIRA, Maurício Fernandes; AGAPITO, Fabiana de. Afinal, Como se Formam as Estratégias? O Processo de Formulação Estratégica em uma Organização do Terceiro Setor. **3Es – II Encontro de Estudos em Estratégia**, Rio de Janeiro, 08-10 jun., 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODAN, Simon; GALUNIC, Charles. More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 6, 2004.

ROSENFELD, Stuart A. Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. **European Planning Studies**. Vol. 5, n. 1, 1997.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2004.