

É possível associar poder à competitividade em estudos de redes de negócios?

WALTER CARDOSO SÁTYRO

UNIP

satyro.walter@gmail.com

RENATO TELLES

UNIP

rtelles1@gmail.com

MACIEL MANOEL QUEIROZ

Universidade de São Paulo

maciel.queiroz@usp.br



É POSSÍVEL ASSOCIAR PODER À COMPETITIVIDADE EM ESTUDOS DE REDES DE NEGÓCIOS?

Resumo

O objetivo deste trabalho é o desenvolvimento do construto poder, em redes interorganizacionais, e o estudo de sua possível associação à competitividade da rede. Com o emprego de pesquisa descritiva, e abordagem quantitativa, utilizou-se levantamento por amostragem (*sample survey*). O objeto de pesquisa foi uma rede de empresas do setor alimentício, composta por 44 empresas, que se diferenciam por qualidade, quando a maioria de seus concorrentes compete por custo. Pode-se apontar evidências de associação entre descritores de poder e competitividade dos membros da rede. Por ser um estudo realizado retratando dado momento de uma rede, o mesmo não permite generalizações, sendo assim, uma limitação. O mesmo traz a implicação prática do estudo de poder em redes, apresentando as diversas visões sobre poder dos atores de uma rede. Este artigo mostra também pontos de interesse a gestores, que poderão usar os achados para aperfeiçoamento das suas técnicas administrativas. O valor do trabalho se dá pela sua abordagem operacional e conceitual arrojadas sobre poder em redes.

Palavras-chave: Redes; Poder em redes; Redes de negócios; Relacionamentos interorganizacionais; Assimetrias em redes.

Abstract

The aim of this work is the development of the power construct, in interorganizational networks, and the study of its possible association to the network competitiveness. This work utilizes descriptive research, and quantitative approach, with sampling survey. The research object was a network of companies in the food sector, composed of 44 companies, which differ by the quality when most players compete for costs. The results can point to evidence of the association between users of power and competitiveness of network members. Because it is a one-time study, it is a limitation. The findings have a practical implication of the study of power in networks, presenting as diverse views on the power of the actors of a network. This study also shows points of interest to managers, who know the objectives to improve their administrative techniques. The value of the work is given by its operational and conceptual approach thrown overpower in networks.

Keywords: Networks; Networks power; Business networks; Interorganizational relationship; Asymmetries in networks.



1 Introdução

Recentemente estudos que envolvem o poder nas redes de negócios das organizações tem sido um tópico bastante discutido entre acadêmicos e indústria (Morgan, Anokhin e Wincent, 2016; Yenyurt e Carnovale, 2017). Relacionar o poder e competitividade, não é algo trivial (Robbins, Welser, Grigoryeva e Gleave et al., 2014). Dado o intenso ritmo de mudanças que acontecem globalmente (Meyer e Davis, 1999), a sociedade teve que passar por uma transformação cada vez maior. Adaptar-se a estas mudanças tornou-se questão de sobrevivência, fazendo com que um número crescente de empresas, vendo que agindo isoladamente não conseguiriam fazer frente à concorrência cada vez mais intensa e complexa, lançam-se em associações com fornecedores, agentes, outras organizações e até mesmo concorrentes.

Grandori e Soda (1995) chamou estas associações ou alianças estratégicas de redes de negócios interfirmas, ou redes interorganizacionais, que se tornaram cada vez mais importantes na vida econômica das organizações, por poderem regular a cooperação interfirmas, a interdependência entre elas, assim como as suas intrincadas transações. Assim, conforme Gulati (1998), através das redes, é possível realizar trocas, desenvolver e/ou compartilhar recursos, tecnologia, produtos ou serviços, abrindo-se abrangente campo de pesquisa para o estudo de redes interorganizacionais, realizadas sob as mais diversas abordagens de estudo, principalmente sobre a ótica das redes interorganizacionais como estruturas de confiança e cooperação, “ficando o estudo do poder entre os membros da rede, como uma variável obscura, e com poucos estudos” (Giglio, Pugliese e Silva, 2012; Krausz, 1988). Nestes relacionamentos entre os membros das redes há trocas entre os atores, e desta troca nasce o poder (Krausz, 1988), considerado um acontecimento social, que surge quando vontades se fazem presente (Dallari, 2013), quando há a possibilidade de atritos (Katz e Kahn, 1974), surgindo o poder quando há relações entre atores.

Nesse contexto, o problema de pesquisa deste trabalho, orienta-se para o estudo da possível correlação entre poder e competitividade em redes interorganizacionais, com o objetivo de mostrar a necessidade dos seus membros de lidar com conflitos de interesse, assimetrias, e interesses negociais, que são característicos das redes interorganizacionais (Giglio et al., 2012), o que possibilitaria uma maior estabilidade na convivência social nas redes, reduzindo a lacuna de estudos sobre poder em redes (Knights, Murray e Willmott, 1993; Giglio et al., 2012), além de abordar a competitividade e suas variáveis em redes.

O artigo está organizado da seguinte forma: na próxima seção, a revisão da literatura é apresentada, destacando as redes interorganizacionais, o poder em redes, e competitividade. Na sequência, temos a metodologia e a coleta de dados, seguido de análise e discussão dos principais resultados. Por fim, as conclusões são apresentadas, destacando as implicações acadêmicas e gerenciais.

2 Referencial teórico

2.1 Redes interorganizacionais

Praticamente em todas as disciplinas estão presentes as noções de redes (Balestro, 2002), dos arranjos interorganizacionais (organizações em redes), às ciências sociais com seus sistemas de relações (poder, como exemplo), passando pelo corpo humano (redes nervosas, imunológicas etc.), na geologia (redes cristalinas), nas telecomunicações (redes de comunicação, internet etc.), (Musso, 2004), a redes financeiras, rede de ferrovias, redes religiosas, redes políticas, sempre procurando analisar o aspecto relacional.

Da polissemia do termo, fixa-se em redes como arranjos interorganizacionais, estabelecidos entre as organizações para poder competir com outras organizações (Ho, 2006),



em um mundo cada vez mais complexo e repleto de mudanças. Conforme Nohria (1992), todas as empresas estão em rede, desde pequenas empresas a conglomerados, quer utilizem ou não suas conexões, não podendo uma organização manter-se isolada por muito tempo de parceiros relevantes para a manutenção das suas operações.

As redes permitem ganhos de seus integrantes de forma mais equilibrada, com melhor repartição de renda (Perrow, 1992), pela importância crescente que a coordenação e cooperação entre as firmas da rede têm de organizar suas atividades econômicas (Grandori e Soda, 1995), sendo as redes formadas por arranjos voluntários entre empresas, onde há trocas constantes entre seus membros, desde informações, recursos, tecnologia, produtos, serviços (Gulati, 1998), a sentimentos e status por pertencer a uma determinada rede.

Mas a abordagem de rede não é algo novo, tendo a sua origem conceitual vinda da sociologia, antropologia, e teoria dos papéis (Tichy, Tushman e Fombrun, 1979). As redes teriam surgido com a própria necessidade do ser humano de viver em sociedade, como forma de manter a sua subsistência e preservação, assim tivemos os primeiros hominídeos vivendo em grupos, abrigando-se em cavernas, e caçando em conjunto, estabelecendo assim as bases da moderna sociedade, e das redes interorganizacionais. Igualmente no reino animal, vemos os pássaros voando em bandos, os lobos organizados em alcateias, para a caça, e outros exemplos de agrupamentos com interesses e objetivos comuns.

2.2 Poder em redes

Conforme Hardy e Clegg (2001), há duas correntes de abordagem sobre poder nas organizações, sendo que nenhuma das duas tenha por enfoque prioritário as interações coletivas das redes interorganizacionais; i) Perspectiva crítica, aborda o poder sob a perspectiva de dominação e exploração, tendo por expoentes Marx e outros autores sociais, procura caracterizar e abordar assimetrias existentes entre dominador e dominado; e ii) Perspectiva funcionalista, direcionada para estudos mais gerenciais, utiliza conceitos de hierarquia, liderança, autoridade, e convencimento como necessários para a gestão de negócios.

Conforme Thorelli (1986), através das redes de negócios, informações, dinheiro, poder e recursos se fazem presentes, contudo o poder deve ser considerado o elemento prioritário de análise, pela capacidade que o poder tem de influenciar ou controlar as decisões dos atores em rede, podendo até mesmo condicionar comportamentos, ações e decisões, sendo que no caso típico das redes, a característica mais evidenciada do poder é o da interdependência, oposta à visão do poder como possuído e exercido unilateralmente.

Abordando o poder em redes, Stolte (1988), caracteriza o desbalanceamento de poder em redes, quando um ator depende mais do relacionamento de um ator com ele, do que o inverso, ficando um com vantagem de poder, e o outro com desvantagem de poder. Disso resultam trocas diferentes entre os atores, ficando em vantagem o ator com maior poder. Este desbalanceamento gera conflitos, que vão sendo reduzidos à medida que as trocas vão sendo mais equilibradas, como forma de manter a integridade da rede interorganizacional estabelecida. Nesse sentido, as abordagens de Thorelli (1986) e Stolte (1988) trazem a visão do poder migrando da posse de recursos, informações e/ou tecnologia, para a de poder manifestando-se nas relações de interdependência, buscando uma harmonização destas relações entre seus atores.

Nohria (1992), afirma que as abordagens de poder nos estudos organizacionais têm enfatizado: controle, posição hierárquica e características de personalidade, contudo as redes interorganizacionais tem uma dinâmica própria, e apesar de vários estudos sobre redes trazerem a visão de padrões estáveis e uniforme, as redes estão sendo sempre construídas socialmente, modificadas pela própria dinâmica dos atores das redes, implicando em



alterações das relações de poder ao longo do tempo, provocando modificações tanto da dinâmica quanto da estrutura da rede, ou seja, o poder promove a configuração e a reconfiguração da rede.

As relações de poder e essa dinâmica da rede foram abordadas por renomados autores (Kogut, 1989; Grandori e Soda, 1995; Gulati, 1998; Granovetter, 1985). Abordar o poder como uma característica estruturante das redes, abre amplo campo de estudos para redes, oferecendo a possibilidade de estudos sobre a longevidade e evolução no tempo, dentre outras. Em virtude desta característica estruturante, segundo alguns autores (Miles e Snow, 1984; Kogut, 1989; Granovetter, 1985), o ganho ou perda de competitividade, e a sua eventual extinção, podem ter por base o poder.

Em estudos feitos por Park e Ungson (2001), analisando as taxas de mortalidade de redes, são mostrados índices perto de 50% das redes investigadas, sendo evidente em alguns casos de mortalidade, assimetrias geradas pelo poder entre seus atores. De acordo com Dubois e Hakansson (2002), tanto a cooperação quanto o poder estão presentes nas redes interorganizacionais, dado que mesmo procurando manter os atores em um ambiente de cooperação e comprometimento, das relações surgem os conflitos, o que apoia a proposição deste trabalho.

Este trabalho traz uma perspectiva alternativa das duas correntes de abordagem sobre poder firmados, alicerçado em Foucault (2002), que aborda o poder como advindo de uma relação social, portanto frequente, rotineiro, como o alicerce da própria sociedade, e outros autores que abordaram poder em redes, como Parsons (1968), com o poder sistêmico, Luhmann (1983), com o poder como formador de grupos, Mauss (1974), com poder e dádiva, e Powell (1990) com governança e poder. Zaheer, Gözubüyük e Milanov (2010), colocam o poder como um dos quatro mecanismos teóricos para abordagens em redes, sendo os outros: acesso a recursos, confiança e sinalização (status). O Quadro 1 destaca as principais abordagens de poder em redes.

CONCEITO DE PODER	IDEIA BÁSICA	AUTORES
Como um fim coletivo	Atores oriundos de uma dada comunidade devem executar ações legitimadas pela coletividade	PARSON (1968)
Como trocas coletivas	Circulação de bens materiais, em coletividade, vividas sob o signo da espontaneidade	MAUSS (1974)
Como aglutinador de grupos	O poder agrupa os indivíduos, pela sua posição de meio de comunicação em suas interações sociais	LUHMANN (1983)
Como interdependência	O poder como base de regulação das relações entre os atores das redes - governança formal e informal	POWELL (1990)
Como exercício	O poder manifesta-se / ocorre associado às relações, independente da posse ou legitimidade	FOUCAULT (1979)
Como uma das bases de redes	Variável condicionada à decisão de nível de análise a ser adotado na investigação (díade, ego ou rede)	ZAHEER, GÖZUBÜYÜK; MILANOV (2010)

Quadro 1 - Principais abordagens de poder em redes

Fonte: Adaptação de Giglio et al., (2012); Telles, Giglio e Sátyro (2014)

Com base na teoria das trocas sociais (Thibaut e Kelly, 1959), que trata das interações entre os atores, em um processo de interdependência, qual ocorre nas redes, considerado um dos paradigmas mais adequados para o estudo de poder e redes, conforme Cropanzano e Mitchell (2005), e também baseado no paradigma de poder de Foucault (2002) e de Zaheer, Gözubüyük e Milanov (2010), que colocam o poder como um dos pilares das redes, e dada à



carência de um paradigma sobre poder em redes, que pudesse embasar a presente pesquisa, adotou-se o seguinte paradigma, como um suporte para as pesquisas de campo:

O poder é um atributo subjacente à relação, percebido pelos atores como uma resultante entre benefícios e esforços presentes nessa condição de interdependência, acarretando, em última análise, em processos conscientes de submissão, por influência ou controle, condicionados à redução de incertezas e riscos (Telles et al., 2014).

2.3. Competitividade

Não há consenso sobre uma definição do conceito de competitividade, com abordagens enfocando diversas conotações, e com isto causando conflitos teóricos, dificultando os estudos com esta variável (Ferraz, Kupfer e Haguenaue, 1997; Haguenaue, 2012). Abordada como a capacidade de uma organização crescer, expandindo o seu mercado e sua lucratividade, em termos microeconômicos, pesquisadores tem enfatizado fatores não financeiros para a medição de competitividade, como: capacidades técnicas e culturais (adaptação ao ambiente e novas tecnologias), capital humano (habilidades do trabalhador, motivação e experiência), e habilidades dos gestores, entre outros, ampliando o conceito de competitividade, o que torna cada vez mais difícil a escolha de indicadores, ou de uma metodologia para a sua mensuração (Souza e Arica, 2002).

Ferraz et al., (1997), mostram duas abordagens do conceito de competitividade: i) **Competitividade como eficiência** – como a capacidade da empresa produzir produtos/serviços com o rendimento máximo – expressa geralmente por coeficientes de produtividade ou técnicos indicadores de custo, preço, e; ii) **Competitividade como desempenho** – em que o mercado é quem define a competitividade das empresas, ao escolher os seus produtos/serviços, em preferência ao de outras empresas, dando validade assim às ações de produção, marketing, e comercial da empresa - expressa normalmente como qualidade do produto/serviço, participação no mercado (*market-share*), capacidade de diferenciação; e habilidade de servir o mercado,

O Quadro 2 apresenta uma comparação entre estas duas abordagens conceituais sobre competitividade.

Competitividade como Eficiência	Competitividade como Desempenho
Fatores Otimização da produção: aumento da produtividade, qualidade do processo, redução de perdas, sustentabilidade, redução do tempo de atravessamento, giro de estoque, etc.	Fatores Participação no mercado, satisfação dos clientes, qualidade do produto/serviço, desempenho de vendas/marketing, capacidade de diferenciação, etc.
Marcadores Preço, custo, coeficientes técnicos, parâmetros de produtividades.	Marcadores Lucratividade, volume de vendas, participação no mercado, faturamento.
Foco Estratégico Engenharia e Processos Produtivos	Foco Estratégico Gestão e Marketing

Quadro 2 – Diferentes visões abordagens sobre competitividade

Fonte: Adaptado de Souza e Arica (2002)

Analisando a cooperação em redes interorganizacionais, Olave e Amato Neto (2001) viram que isto pode gerar diminuição dos custos e riscos de inovações, contato com novas tecnologias, recursos e informações, levando a melhor eficiência econômica, e por consequência um ganho de competitividade. Zaccarelli (2000) define competitividade como a



capacidade do crescimento dos resultados de uma organização, sem o sacrifício do seu mercado, que será usada para operacionalizar os trabalhos de campo, por ser mais objetiva e adequada às finalidades desta pesquisa.

3 Metodologia

Este trabalho baseia-se em pesquisa descritiva, dado ao estudo de um fenômeno (poder) em uma determinada população (rede), (Hair Jr., Babin, Money e Samouel, 2005; Gil, 2010; Vergara, 2011), com um tom exploratório uma vez que, na revisão da literatura, foi constatada uma escassez de trabalhos acadêmicos similares, assim como será feito o uso de avaliação quantitativa (Martins e Theóphilo, 2009), a fim de que possa ser instrumentalizada por dados numéricos, e submetida assim a estudos por procedimentos estatísticos (Creswell, 2010) uma vez que se busca correlacionar variáveis como poder e competitividade em redes interorganizacionais. Este estudo utilizou como estratégia de pesquisa, o levantamento por amostragem (*survey sample*), quando a coleta de dados é feita de forma sistematizada, possibilitando estudar as variáveis como ocorrem naturalmente (Martins e Theóphilo, 2009).

3.1 Objeto de pesquisa

Para a coleta de dados em campo, escolheu-se como objeto de pesquisa uma rede interorganizacional de empresas do ramo alimentício formada por 44 empresas, sendo consideradas como população amostral as empresas que são associadas à rede há mais de um ano, e que estão localizadas no Estado de São Paulo e nas cidades de: São Paulo, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Guarulhos e Osasco, resultando em 37 empresas (há 3 empresas com menos de um ano de associação e 4 fora destes municípios), constituindo-se assim uma amostra não probabilística intencional.

3.2 Critério de amostragem e pesquisa de campo

O critério de amostragem considerado mais adequado para o estudo de campo em pesquisa de redes interorganizacionais, conforme Hanneman e Riddle (2005) foi o método da bola de neve, que se inicia perguntando a um único, ou a um conjunto de atores da população a ser amostrada, com quais outros atores eles estão ligados ou têm relacionamento; assim, entrevista-se estes novos atores citados, e ao final solicita-se que, por sua vez, que estes citem com quais outros atores estão ligados, encerrando-se o processo quando não forem identificados novos atores nestas citações; bem como quando os novos atores assim citados não mais trouxeram informações novas que contribuam com a pesquisa, quando se diz haver atingido a saturação dos resultados, ou quando o pesquisador decide parar (por questão de tempo e/ou recursos, ou quando os novos nomeados forem de pouca monta para o grupo que está sendo estudado).

A coleta de dados foi realizada de forma individual em visitas previamente agendadas, conforme horário de maior conveniência do associado à rede, por meio de questionário estruturado, para o preenchimento do representante da empresa junto à rede por eles formada. A saturação dos dados se deu na 18ª (décima oitava) entrevista, quando se passou a não obter mais achados relevantes, contudo, realizou-se 28 entrevistas no total, em uma tentativa de colher novos dados, chegando-se assim a uma população amostral de 64% do total das 44 empresas que formavam a rede à época da pesquisa. Também foram realizadas duas visitas à sede da rede em estudo.



4 Análise dos resultados

4.1 Rede formada pela Associação

Do questionário, onde se pediu para informar quais empresas o entrevistado costuma entrar em contato normalmente, quando precisa de orientações, informações, ou por outros interesses, foi possível traçar a rede formada pela Associação, com o emprego do software UCINET versão 6.181, desenvolvido por Borgatti, Everett e Freeman (2002), conforme mostrado na Figura 1.

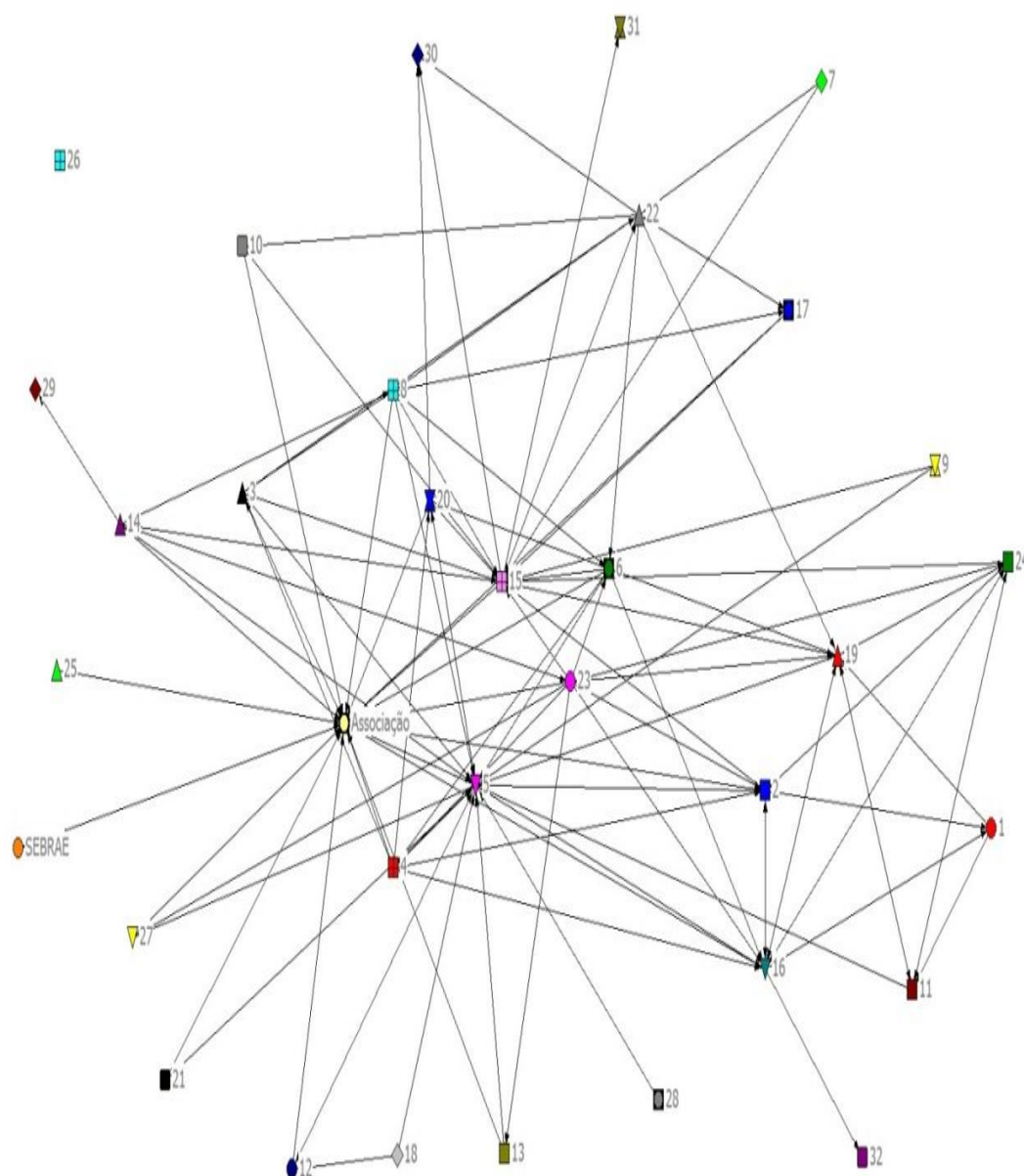


Figura 1 – Rede formada pela Associação

Fonte: Autores



Pode-se notar que apesar de terem sido entrevistadas 28 empresas, há 32 representadas neste gráfico, isto se deve a que algumas empresas foram citadas, contudo por estarem fora da delimitação geográfica estabelecida no critério de amostragem, foram adicionadas ao gráfico da rede, mas por não terem sido visitadas, ficaram com poucas ligações, o que pode não representar a realidade.

Três atores destacam-se pelo número de ligações:

- a) A Associação – a sede da rede, com o maior número de ligações, 19;
- b) O ator 15 – um dos fundadores da rede, com 14 ligações;
- c) O ator 4 – ator muito atuante na rede, com 15 ligações.

4.2 Características estruturais da rede em estudo

O Quadro 3 a seguir, destaca as principais características estruturais relevantes da rede estudada, tendo como modelo de referência as definições de Tichy et al., (1979).

Característica estrutural	Definição	Resultado de campo
1) Densidade (Conexões)	Nº de ligações atuais na rede sobre o nº de possíveis ligações	Atual: 108 ligações sendo utilizadas, ou 10,23% de conexões atuais sobre todas as possíveis
2) Tamanho	Nº de atores que participam da rede	44 atores no total
3) Estrela	O ator com maior número de indicações	A Associação com 19 indicações
4) Porteiro	Uma estrela que também liga a rede a domínios externos	A Associação ligando a rede ao SEBRAE e aos fornecedores de matéria prima para alimentação
5) Isolado	Ator não conectado à rede	Ator 26

Quadro 3 – Características estruturais da rede em estudo

Fonte: Autores

Nota-se uma rede com densidade baixa (10,23%), apesar de estar a 12 anos em funcionamento, e com um “porteiro” constituído pelo SEBRAE, de atuação nacional, estimulando as ações da rede, tanto nacionais quanto internacionais. Partindo-se do princípio de que centralidade em redes interorganizacionais, advinda de sua análise estrutural, não implica obrigatoriamente em maior distribuição de poder de um ator dentro da rede, conforme demonstrado por Cook, Emerson, Gillmore e Yamagishi (1983), deixou-se de considerar no UCINET a ferramenta para o cálculo do poder, mesmo que tentada a sua compensação pelo fator β (Bonacich, 1987), ainda que a ligação entre poder e centralidade parecer intuitiva (Cook et al., 1983).

4.3 Poder entre os atores da rede

Para a apreensão do construto poder, seguiu-se o seguinte procedimento de campo: i) solicitou-se ao entrevistado informar com quais associados à rede se relacionavam no cotidiano; ii) para cada ator nominado no item anterior, pediu-se que desse uma nota que pudesse indicar o grau de importância, colaboração, contribuição, ou influência que o ator nominado exerce sobre os negócios do entrevistado. Ao entrevistado era solicitado dar nota com base no instrumento mostrado na Figura 2, sendo a mesma apresentada em forma de um “velocímetro”.

Note-se que não foi utilizada a palavra “poder” no questionário, pela sua multiplicidade de interpretações em uma tentativa de dissociar a imagem de poder como submissão ou dependência. Outro ponto importante foi ter sido iniciado-se a pergunta com a palavra “importância”, deixando-se “influência” por último, quando se esperava que o entrevistado já tivesse captado o sentido embutido de poder, avaliado aqui pelo grau de influência.

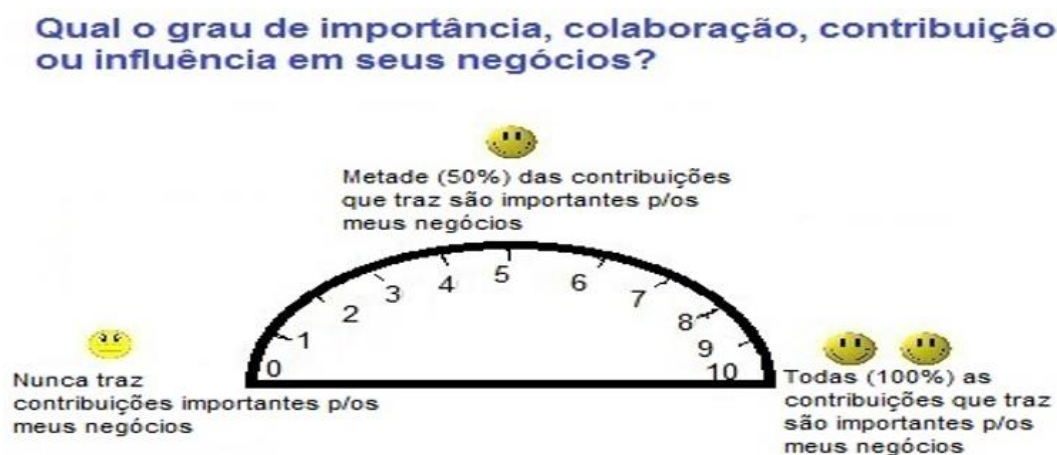


Figura 2 – Poder entre os membros da rede

Fonte: Adaptado de Sátyro (2014)

As notas atribuídas foram transpostas para uma planilha eletrônica, utilizando-se o seguinte procedimento, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Notas atribuídas pelos atores da rede

Nota dada pelo ator	Nota recebida pelo ator				
	1	2	3	4	...
1	X	5	9	-	
2	4	X	-	6	
3	-	6	X	-	
4	8	4	0	X	
...					X
Total	12	15	9	6	...
No. de citações (notas)	2	3	2	1	...
Média	6	5	4,5	6	...

Fonte: Autores



Deve-se observar que:

- 1) Os atores não podem atribuir notas a si mesmos, assim a diagonal da matriz deverá ser assinalada por um “X”, para evitar erros de preenchimento;
- 2) Atores não citados inicialmente, não terão notas;
- 3) Todos os atores citados deverão receber nota de 0 (zero) a 10 (dez), e caso o ator entrevistado não queira atribuir uma nota, o ator citado deverá ser desconsiderado;
- 4) O total é a soma das notas de cada coluna;
- 5) A média é a divisão do total pelo número de citações (notas).

Após isto, gerou-se a Tabela 2, onde são listadas as médias obtidas, independentemente dos atores, pois como se estuda poder em redes, o interesse é pelo grupo, e não atores isolados, se bem que por esta metodologia seria possível o estudo do poder de cada ator, e a seguir anota-se a frequência com que as notas apareceram na pesquisa de campo.

Tabela 2 – Poder entre os associados na rede

Nota e Frequência																
Notas	0	1	2	3	4	4,5	5	5,5	6	6,5	7	7,5	8	8,5	9	10
Frequência	10	0	0	0	0	1	1	1	3	2	4	2	1	1	0	0

Fonte: Autores

Apesar de terem sido entrevistados 28 atores da rede, o ator isolado não pode atribuir nota, pelo seu isolamento, e outro ator se recusou a responder este item, daí o total de 26 no somatório da frequência. Pode-se notar que os 10 respondentes (38%) que informaram não sofrer influência alguma (os de nota zero), formando um grupo, e outro grupo é formado por respondentes com notas de 4,5 a 8,5. A partir da distribuição frequência da Tabela 3 têm-se os seguintes resultados estatísticos:

Média = 4,7

Desvio Padrão = 7,9

CV (Coeficiente de Variação) = 168% (apontando dispersão elevada)

4.4 Poder e competitividade

Para a mensuração da correlação entre poder e competitividade, elaborou-se um questionário com escala Likert de cinco pontos, onde 1 (um) significa discordo totalmente, e 5 (cinco) concordo totalmente. Três perguntas relacionavam-se a competitividade e seis perguntas relacionavam-se a poder.

Com o uso do software IBM SPSS *Statistics* versão 21, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson (r) entre as variáveis, representadas pelas assertivas, chegando-se a $r = -0,53$ com um nível de significância $\alpha < 1\%$, que sendo menor do que o limite de $r = 0,7$, não indica correlação.

Foi realizada análise fatorial com 3 e 4 componentes, sendo usado o método Varimax de rotação fatorial, contudo também não se conseguiu apontar associação entre competitividade e poder. Como o estudo do poder entre os associados apontou evidências de grupos distintos, achou-se prudente dividir a amostra, para proceder à nova análise.



4.5 Divisão da amostra em dois grupos

Para cada ator da rede entrevistado, somou-se os pontos da escala Likert de cinco pontos atribuídos às três questões sobre competitividade, com isso as notas poderiam variar de 3 (= 1 (“Discordo totalmente”) x 3 assertivas) a 15 (= 5 (“Concordo totalmente”) x 3 assertivas).

A amostra foi dividida em duas, com o grupo I formado por atores com somatório até 11 pontos (54% do total), e o grupo II com somatório igual e acima de 12 pontos (46% do total). Cada grupo foi analisado de forma separada, avaliando-se as respostas de cada ator com relação às perguntas sobre competitividade e poder, conforme pontuação da escala Likert.

Para o grupo I obteve-se coeficiente de correlação de Pearson (r) de - 0,67 para nível de significância (α) nas duas extremidades de 0,7%. Para o grupo II obteve-se coeficiente de correlação de Pearson (r) de 0,62 para nível de significância (α) nas duas extremidades de 2,4%. Dado $r < 0,7$, para os dois grupos, partiu-se para nova divisão da amostra. A divisão da amostra em três partes não apontou qualquer correlação relevante.

4.6 Divisão da amostra em quatro grupos

Para a divisão da amostra em 4 (quatro) grupos, considerou-se as notas recebidas por cada ator no questionário sobre poder entre os associados na rede, conforme procedimento exemplificado na Tabela 3. Excluiu-se os dez atores com nota zero, restando 16 atores, que foram separados conforme a Tabela 4.

Tabela 3 – Divisão da amostra em quatro grupos de 25% cada

Grupo	Notas recebidas	Quantidade de respondentes
1º	4,5 a 5,9	4
2º	6 a 6,49	4
3º	6,5 a 7,29	4
4º	7,3 a 8,5	4
Total		16

Fonte: Autores

Dessa forma, procedeu-se novamente uma análise, analisando-se as respostas de cada ator com relação às perguntas sobre competitividade e poder, conforme pontuação da escala Likert, sendo os valores apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Coeficiente de correlação de Pearson (r) com divisão em quatro grupos

Grupo	r	Sig.
1º	- 0,97	0,03
2º	0,96	0,04
3º	1	0,00
4º	- 0,94	0,01

Fonte: Autores

1º Grupo

A correlação entre poder e competitividade deste grupo, alcançou $r = -0,97$ e $\alpha < 3,2\%$, neste caso, o resultado aponta que os seus participantes que informaram ter aumentado a sua competitividade evidenciada pelo aumento do quadro de pessoal não acreditam que na rede,



todos tenham o poder de falar o que pensam. Veem o poder com uma correlação negativa com relação à competitividade.

2º Grupo

A correlação entre poder e competitividade deste grupo, resultou em $r = 0,96$ e $\alpha < 3,8\%$, apontando que os seus participantes que informaram ter aumentado a sua competitividade evidenciada pelo aumento do quadro de pessoal, acreditam que na rede todos tem o poder de decidir se seguirá ou não as decisões tomadas pela rede. Veem o poder com uma correlação positiva com relação à competitividade.

3º Grupo

A correlação entre poder e competitividade deste grupo, obteve $r = 1,0$ e $\alpha < 0\%$, sinalizando que os seus participantes que informaram ter aumentado a sua de competitividade evidenciada pelo aumento de participação no mercado, acreditam que na rede todos tem o poder de se fazer ouvir nas tomadas de decisões, mesmo com conflitos. Veem o poder com uma correlação positiva com relação à competitividade.

4º Grupo

A correlação entre poder e competitividade deste grupo, gerou $r = -0,94$ e $\alpha < 1,6\%$, destacando que os seus participantes que informaram ter aumentado a sua competitividade evidenciada pelo aumento do quadro de pessoal não acreditam que na rede, todos tenham o poder de se fazer ouvir nas tomadas de decisões, mesmo com conflitos. Veem o poder com uma correlação negativa com relação à competitividade.

5 Conclusões/Considerações finais

Dada a multiplicidade de visões sobre poder, analisando sob prismas diferentes, trabalhos sobre poder tornam-se difíceis, e mesmo procurando ser bem delimitados, pode-se correr o risco de os resultados não levarem a qualquer conclusão. A principal contribuição deste trabalho está associada a criação de uma metodologia de análise quantitativa de poder, quando até mesmo análises qualitativas são escassas (Hardy e Clegg, 2001), e pela sua abordagem operacional e conceitual arrojadas sobre poder em redes.

Assim, foi possível correlacionar poder e competitividade, quantitativamente. A metodologia desenvolvida, mostrou-se ser aderente paravser aplicada no estudo de poder e competitividade. Não se preocupou em reproduzir o questionário aplicado, contudo as assertivas da escala Likert sobre poder e competitividade de maior relevância foram aqui descritas, quando atingida uma correlação significativa.

Procurou-se reproduzir os vários caminhos tentados para buscar alcançar uma correlação entre poder e competitividade, no intuito de mostrar que nem sempre é tão direto correlacionar poder com outras variáveis quanto possa parecer à primeira vista.

5.1 Implicações Gerenciais e pesquisas futuras

Diferentes visões de grupos geram diferentes comportamentos destes mesmos grupos, nem sempre identificáveis pelos executivos e pesquisadores, principalmente aqueles que pensam ser uma organização composta por seres humanos agindo como máquinas.

Interessante notar o comportamento crítico tanto do 1º grupo, considerado dos atores com notas mais baixas atribuídas ao seu grau de poder na rede, quanto o do 4º grupo, considerado dos atores com notas mais altas atribuídas ao seu grau de poder na rede, fazerem uma correlação negativa entre a competitividade e o poder da rede, tendendo a ver o poder na rede como uma forma negativa sobre a competitividade da mesma.



Por sua vez, os atores tanto do 2º grupo, considerado dos atores com notas logo acima do grupo de notas mais baixas, quanto os atores do 3º grupo, considerado dos atores com notas logo abaixo dos atores com notas mais altas atribuídas ao seu grau de poder na rede, portanto formando um grupo intermediário na escala de poder, terem uma visão positiva da correlação entre a competitividade e o poder da rede, tendendo a ver o poder na rede, como uma forma positiva sobre a competitividade da rede.

Dado este estudo ter sido feito sobre um momento da rede, portanto em um corte transversal, o mesmo não pode ser generalizado, sem ressalvas, contudo a metodologia pode ser utilizada para que estudos semelhantes possam ser realizados em outras redes interorganizacionais.

Nos estudos sobre redes, é preciso despertar para considerar o poder como um de seus componentes de análise, pois redes são formadas de seres humanos, e conforme Mintzberg, Ahlstrand; Lampel (2010), seres humanos tem interesses, sonhos, temores, esperanças, sentimentos e ciúmes, que devem ser examinados em todos os relacionamentos, tanto em relações de negócio quanto em relações sociais, tanto do lado positivo, quanto do lado negativo do poder.

Não serão por simples regras formais ou informais que irão ser extintas as relações de poder existentes nas redes interorganizacionais. É preciso saber que elas existem, e sempre irão existir, para então considerá-las e examiná-las com atenção.

Referências

- Balestro, M. V. *Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves*. 2002. 118 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- Bonacich, P. Power and Centrality: A Family of Measures. (1987). *American Journal of Sociology*, 92(5), 1170-1182.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies,
- Cook, K. S., Emerson, R. M., Gillmore, M. R., & Yamagishi, T. (1983). The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results. *The American Journal of Sociology*, 89(2), 275-305.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dallari, D. A. (2013). *Elementos de teoria geral do Estado*. 32. ed. São Paulo: Saraiva.
- Dubois, A., & Hakansson, H. (2002). Relationships and activity links. In: EBERS, M. *The formation of inter-organizational networks*. New York: Oxford University Press, 1. reimp.
- Ferraz, J, Kupfer, D., & Haguénauer, L. (1997). *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus.
- Foucault, M. (2002). *Microfísica do poder*. 17. ed. Rio de Janeiro: Graal.
- Giglio, E., Pugliese, L. R., & Silva, R. M. (2012). Análise dos conceitos de poder nos artigos brasileiros sobre redes. *Revista de Administração da UNIMEP*, 10(3), 51-69.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.



- Haguenauer, L. (2012). Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. *Revista Economia Contemporânea*, Rio de Janeiro, 16(1), 146-177.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hanneman, R. A., & Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*. Riverside: University of California.
- Hardy, C., & Clegg, S. R. (2001). Alguns ousam chama-lo de poder. In: Clegg, S.R., Hardy, C., & Nord, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2, 260-289.
- Ho, C. H. (2006). Exchange-based value creation system for networks relationships management. *The Journal of American Academy of Business* Cambridge, 9(1), 202-209.
- Katz, D., & Kahn, R. (1974). *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Knights, D., Murray, F., & Willmott, H. (1993). Networking as a knowledge work: a study of strategic interorganizational development in the financial services industry. *Journal of Management Studies*, 30(6), 975-995.
- Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry. *The Journal of Industrial Economics*, 38(2), 183-198.
- Krausz, R. R. (1988). *O poder nas organizações*. São Paulo: Nobel.
- Luhmann, N. (1983). Insistence on systems theory: Perspectives from Germany-an essay. *Social Forces*, 61(4), 987-998.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Mauss, M. (1974). Ensaio sobre a dádiva. Forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. In : _____. *Sociologia e Antropologia*. v. II. São Paulo : Edusp.
- Meyer, C., & DAVIS, S. (1999). *Blur – A velocidade da mudança na economia integrada*. Campus: Rio de Janeiro.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Fit, failure and the hall of fame. *California Management Review*, 26(3), 10-29.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia – um roteiro sobre a selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Morgan, T., Anokhin, S., & Wincent, J. (2016). Entrepreneurial orientation, firm market power and opportunism in networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31, 99-111.
- Musso, P. (2004). A filosofia da rede. In Parente, André (organizador) *Tramas da rede: novas dimensões filosóficas*. Porto Alegre: Sulina, 17-28.
- Nohria, N. (1992). Is a network perspective a useful way of studying organizations? In Nohria, N., & Eccles, R. *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School.
- Olave, M. E. L., & Amato Neto, J. (2001). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão e Produção*, 8(3), 289-303.
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure. *Organization Science*, 12(1), 37-53.
- Parsons, T. (1968). Uma visão geral. In _____. (organizador) *A sociologia americana: perspectivas, problemas, métodos*. São Paulo: Cultrix.
- Perrow, C. (1992). Small-firm networks. In: Nohria, N., & Eccles, R. G. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston. Harvard Business School Press.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: B. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press: 295-336.



- Robbins, B., Welser, H. T., Grigoryeva, M., & Gleave, E. (2014). Power-use in cooperative competition: A power-dependence model and an empirical test of network structure and geographic mobility. *Social Science Research*, 45, 131-151.
- Sátyro, W. C. (2014). *A questão do poder na dinâmica das redes interorganizacionais*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista – UNIP, São Paulo.
- Souza, S. D. C., & Arica, J. (2002). Competitividade industrial e regional: medidas e dicotomias. In: *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 2002, Curitiba. Anais...: ENEGEP.
- Stolte, J. F. (1988). From micro-to-micro-exchange structure: measuring power imbalance at the exchange network level. *Social Psychology Quarterly*, 51(4), 357-364.
- Telles, R., Giglio, E. M., & Sátyro, W. C. (2014). *Proposta de uma linha conceitual de poder em estudos sobre redes*. Anais do XVII SEMEAD, São Paulo.
- Tichy, N., Tushman, M., & Fombrun, C. (1979). Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*, 4(4), 507-519.
- Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.
- Vergara, S. C. (2011). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 13. ed. São Paulo: Atlas.
- Yeniyurt, S., & Carnovale, S. (2017). Global supply network embeddedness and power: an analysis of international joint venture formations. *International Business Review*, 26, 203-213.
- Zaccarelli, S. B. (2000). *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva.
- Zaheer, A., Gozubuyuk, R., & Milanov, H. (2010). It's the connections: the networks perspective in interorganizational research. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 62-77.