

**UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Patrinês Aparecida França Zonatto

**CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE ASSOCIADOS EM REDES DE EMPRESAS NO**  
**ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS**  
**RECURSOS**

Santa Cruz do Sul

2014

Patrinês Aparecida França Zonatto

**CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE ASSOCIADOS EM REDES DE EMPRESAS NO  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS  
RECURSOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner

Santa Cruz do Sul

2014

Z87c

Zonatto, Patrínês Aparecida França

Captação e retenção de associados em redes de empresas no Estado do Rio Grande do Sul: uma análise sob a ótica dos recursos / Patrínês Aparecida França Zonatto. – 2014.

142f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2014.

Orientação: Prof. Dr. Douglas Wegner.

1. Redes de negócios. 2. Planejamento estratégico. 3. Cooperação. I. Wegner, Douglas. II. Título.

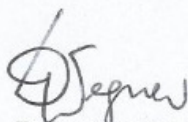
CDD: 658.046

Bibliotecária responsável: Edi Focking - CRB 10/1197

Patrinês Aparecida França Zonatto

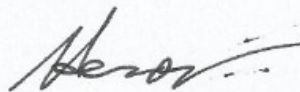
**CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE ASSOCIADOS EM REDES DE EMPRESAS NO  
ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS  
RECURSOS**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional em Administração, área de concentração Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, da Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.



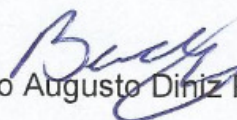
Dr. Douglas Wegner

Professor Orientador - UNISC



Dr. Heron Sérgio Moreira Begnis

Professor examinador - UNISC



Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

Professor examinador - UFSM

*Dedico este trabalho a você Vinícius Zonatto,  
que foi o principal motivador desta jornada.  
Obrigada por fazer parte da minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível porque tenho pessoas maravilhosas ao meu lado que muito contribuíram para a conclusão de mais esta etapa em minha vida. Primeiramente agradeço aos meus pais Carlos Nedy (*in memoriam*) e Hedigart pelo caráter, pelo carinho e principalmente por sempre mostrar-me que a Educação (ensino) é o bem mais valioso, e que por razões diversas eles não tiveram a oportunidade de estudar. As minhas queridas irmãs Patrícia e Teresinha que mesmo sem entender o valor desta conquista profissional souberam me apoiar e com certeza torceram por mim.

As minhas queridas amigas para sempre Rafaela Kling, Denise Daris, Giseli Carloto e Fabiane Silveira meu muito obrigado por todo o carinho e preocupação que sempre tiveram por mim, mesmo nos momentos que ficamos distantes em virtude da dissertação, souberam entender minha ausência. Em especial agradeço a você Fabi que acompanhou de perto minhas angústias, aflições e desabafos durante todo o período do mestrado, soube compreender e me apoiar e sei que sempre estará ao meu lado me incentivando e torcendo por mim.

As três redes de cooperação estudadas neste trabalho, a todos os presidentes e associados, que prontamente sempre me receberam em suas empresas e se prontificaram a me ajudar de maneira ágil e eficiente, o que contribuiu no alcance deste resultado.

A todos os professores do Programa de Pós Graduação em Administração da UNISC. Obrigada pelas cobranças e por todo o aprendizado compartilhado. De maneira especial ao professor Dr. Eduardo de Oliveira Wilk pelas valiosas contribuições no desenvolvimento da dissertação enquanto ainda esta era apenas um projeto.

Agradeço aos Professores Doutores Breno Augusto Diniz Pereira e Heron Sergio Moreira Begnis por aceitarem o convite e contribuírem com seus ensinamentos para a melhoria deste trabalho.

Agradeço, em especial, ao Professor Orientador Dr. Douglas Wegner, que me ajudou no alcance deste resultado, obrigada por todos os ensinamentos, pela paciência, pela atenção a mim dedicada durante esses dois anos. Sua contribuição foi ímpar para a finalização deste estudo.

Aos colegas da 2ª turma do Mestrado em Administração da UNISC, obrigada pela companhia, pela troca de conhecimentos e experiências. Vocês sempre serão lembrados. A coordenação, colaboradores da Secretaria do PPGA da UNISC em especial a Adriane Senger

e a Júlia Ipê que sempre com presteza, carinho e atenção atenderam todas as minhas solicitações.

A Deus, o mestre de todos os mestres, eu agradeço pela vida, pela oportunidade de poder estudar, pela força, ânimo e coragem para seguir em frente e nunca desistir, mesmo nos momentos mais difíceis. Agradeço também por todas as bênçãos que recebi em minha vida. Agradeço a todas as pessoas, amigos, família e outros que aqui não foram citados, mas que de alguma maneira contribuíram de forma direta ou indireta para essa conquista.

Por fim, destino este espaço a pessoa mais especial da minha vida, a você Vinícius, não tenho palavras para agradecer toda a paciência, atenção, carinho e compreensão que teve comigo durante toda a minha trajetória acadêmica. Foi professor, amigo e companheiro. Em todos os momentos sempre estive ao meu lado, me auxiliando e dividindo o teu enorme conhecimento comigo, acreditou em mim e no meu potencial em momentos que talvez eu mesma não acreditava que pudesse ir tão longe. Meu eterno agradecimento, respeito, admiração e amor.

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar quais são os recursos estratégicos desenvolvidos por redes de cooperação empresarial consolidadas e de que maneira esses recursos contribuem para a retenção e a captação de associados. Foi realizado um estudo de múltiplos casos, de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa dos dados, com três redes de cooperação empresarial consolidadas, localizadas na região central do Estado do Rio Grande do Sul, que atuam nos segmentos de materiais de construção, farmácia e tintas. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas em profundidade com o presidente, três associados fundadores e três associados recentes de cada rede. Os resultados encontrados evidenciam que as redes pesquisadas desenvolveram seis recursos estratégicos: poder de negociação, reputação, conhecimento, marca, soluções coletivas e marketing integrado. Observou-se que estas redes possuem processos formais de retenção e captação de novos associados, o que facilita a gestão da rede. Os recursos estratégicos desenvolvidos contribuem para os processos de retenção e captação de associados nestas redes de cooperação, a partir do fortalecimento das empresas participantes da rede, o desenvolvimento das capacidades destas empresas, a criação de vantagens competitivas e a redução da dependência destas organizações por recursos externos. Os recursos estratégicos indispensáveis para a retenção de associados nas redes pesquisadas são poder de negociação, reputação e marketing integrado, diferindo parcialmente de rede para rede. Já os recursos indispensáveis para a captação estão relacionados a poder de negociação, marca e marketing integrado, os quais também diferem parcialmente de rede para rede. A influência dos recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes pesquisadas nos processos de retenção e captação de associados varia de rede para rede, em função da: a) importância atribuída pelos associados ao recurso; b) dificuldade de obtenção do recurso no mercado; e, c) indispensabilidade do recurso. As proposições teóricas elaboradas para a realização desta pesquisa foram confirmadas, o que indica que redes de cooperação empresarial consolidadas desenvolvem recursos estratégicos (primeira proposição), os quais proporcionam a geração de vantagens competitivas (segunda proposição), que contribuem nos processos de retenção (terceira proposição) e captação (quarta proposição) de associados. Conclui-se que redes de cooperação empresarial consolidadas podem desenvolver tais recursos estratégicos, os quais contribuirão para a retenção e captação de associados. Como contribuições teóricas deste estudo, destacam-se as evidências encontradas que indicam que redes de cooperação empresarial consolidadas tendem a desenvolver recursos estratégicos, os quais explicam a geração de vantagens competitivas, bem como, contribuem para o entendimento de fatores que favorecem a retenção e captação de novos associados em redes de cooperação, o que contribui para a consolidação das redes. Como contribuições gerenciais, este estudo apresenta evidências que podem auxiliar as redes de cooperação no desenvolvimento de ações que promovam o desenvolvimento e a sustentabilidade dos recursos estratégicos. Redes de cooperação empresarial que se encontram em diferentes estágios do ciclo de vida podem, a partir do desenvolvimento de tais ações, promover o desenvolvimento de recursos estratégicos na rede, uma vez que a partir destes recursos torna-se possível a retenção e captação de associados, e por consequência, a consolidação destas redes.

**Palavras-chave:** Recursos estratégicos. Captação e Retenção de Associados. Redes de Cooperação.



## ABSTRACT

This research aimed to identify the strategic resources applied by consolidated business networks; and how such resources contribute to raise and retain members. A multiple case study was carried out through exploratory and descriptive analysis, with a qualitative data approach from three consolidated business networks located in the central region of Rio Grande do Sul State, performing in building supply stores, paint shops and drugstores segment. The data collection was taken from in depth interviews with the business network President, three founding members and other three recent members of each business network. The results obtained show evidence that the researched business networks developed six strategic resources: negotiation power, reputation, knowledge, brand, collective solutions and integrated marketing. It was observed that those business networks carry formal processes to raise and retain new members, making it easier to manage the business network. The strategic resources developed by the business networks contribute to the process of raising and retaining business partners; through strengthening businesses performance, developing member firms' capacities, creating competitive advantages and reducing dependency by those firms from external resources. The imperative strategic resources to retain members in the researched business networks are negotiation power, reputation and integrated marketing, and they partially differ from network to network. Yet, the indispensable resources to raise members are related to negotiation power, brand and integrated marketing, which also partially differ from network to network. The influence of such strategic resources applied by the business networks towards raising and retaining members varies from one network to another, in reason of: a) relevance attributed by members to the resources; b) difficulty to obtain the resource in the market; and, c) necessity of the resource. The theoretical propositions elaborated to carry out this research were confirmed, indicating that consolidated business networks develop strategic resources (first proposition) which bring in competitive advantages (second proposition) that contribute to member retention (third proposition) and raising of members (fourth proposition). We conclude that consolidated business networks can develop such strategic resources which will contribute to raise and retain business partners. As part of theoretical contributions to this research we highlight evidence indicating that consolidated business networks tend to develop strategic resources which justify the generation of competitive advantages; as well as contribute to a better understanding of the factors that favor the raise and retention of new members into firm networks, contributing to the network's consolidation. For managerial contribution this research presents evidence that may help business networks in developing actions to promote improvement and sustainability of those strategic resources. Business networks that find themselves in different stages of a life cycle, through the implementation of such actions, can promote the development of strategic resources in the network; once, through these resources it becomes viable to raise and retain business partners; and, consequently, consolidate the network.

**Key-words:** Strategic resources. Raising and Retention of Business Partners. Firm network.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Framework</i> da Pesquisa.....	58
Figura 2 - Esquema do processo metodológico.....	69
Figura 3 - Regiões de Localização das Empresas Associadas às Redes de Cooperação Participantes da Pesquisa.....	75
Figura 4 - Recursos estratégicos considerados indispensáveis para a retenção e captação de associados na R.MAT.....	103
Figura 5 - Recursos estratégicos considerados indispensáveis para a retenção e captação de associados na R.FAR.....	105
Figura 6 - Recursos estratégicos considerados indispensáveis para a retenção e captação de associados na R.TIN.....	107
Figura 7 - Recursos estratégicos indispensáveis a retenção e captação de associados...	113

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos comuns para a formação das redes.....	29
Quadro 2 - Contribuições teóricas do tema cooperação interorganizacional para a realização da pesquisa.....	33
Quadro 3 - Classificação e tipologias de recursos estratégicos.....	39
Quadro 4 - Mecanismos de isolamento dos recursos estratégicos.....	43
Quadro 5 - Contribuições teóricas da visão da firma baseada em recursos para a realização da pesquisa.....	44
Quadro 6 - Contribuições teóricas do capítulo da teoria da dependência de recursos para a realização da pesquisa.....	49
Quadro 7 - Redes de cooperação empresarial selecionadas para a realização da pesquisa.....	62
Quadro 8 - Seções do protocolo de pesquisa.....	65
Quadro 9 - Procedimentos utilizados para a análise de conteúdo.....	66
Quadro 10 - Atributos de valor utilizados para a identificação dos Recursos Estratégicos.....	67
Quadro 11 - Perfil das Redes de Cooperação Pesquisadas.....	71
Quadro 12 - Perfil das empresas entrevistadas Associadas Fundadoras e Associadas Recentes.....	74
Quadro 13 – Evidências empíricas do desenvolvimento de Recursos Estratégicos pela R.MAT.....	79
Quadro 14 - Evidências empíricas do desenvolvimento de Recursos Estratégicos pela R.FAR.....	83
Quadro 15 - Evidências empíricas do desenvolvimento de Recursos Estratégicos pela R.TIN.....	87
Quadro 16 - Recurso Estratégico Poder de Negociação.....	88
Quadro 17 - Recurso Estratégico Reputação.....	90
Quadro 18 - Recurso Estratégico Conhecimento.....	92
Quadro 19 - Recurso Estratégico Marca.....	94
Quadro 20 - Recurso Estratégico Soluções Coletivas.....	95
Quadro 21 - Recurso Estratégico Marketing Integrado.....	97
Quadro 22 - Análise das Proposições Teóricas da Pesquisa.....	115

Quadro 23 - Recomendações propostas na Pesquisa.....	121
--	-----

## LISTA DE SIGLAS

<b>AF</b>	Associado Fundador
<b>AR</b>	Associado Recente
<b>ASB</b>	Alto da Serra do Botucaraí
<b>CAPES</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>PMES</b>	Pequenas e Médias Empresas
<b>PRC</b>	Programa Redes de Cooperação
<b>R.FAR.</b>	Rede de Farmácias
<b>R.MAT.</b>	Rede de Materiais de Construção
<b>RS</b>	Rio Grande do Sul
<b>R.TIN.</b>	Rede de Tintas
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SEDAI</b>	Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais
<b>UNISC</b>	Universidade de Santa Cruz do Sul
<b>VBR</b>	Visão da Firma Baseada em Recursos
<b>VRIO</b>	Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização
<b>VRP</b>	Vale do Rio Pardo
<b>VT</b>	Vale do Taquari

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>23</b>
2.1 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL.....	23
2.1.1 Por que as empresas estabelecem relações interorganizacionais.....	25
2.1.2 Redes de cooperação empresarial.....	27
2.1.3 Gestão de redes de cooperação empresarial.....	30
2.2 VISÃO DA FIRMA BASEADA EM RECURSOS (VBR).....	34
2.2.1 Recursos: Conceitos e Definições.....	35
2.2.2 Categorias de Recursos.....	36
2.2.3 Atributos de Valor dos Recursos Estratégicos.....	40
2.3 TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS (TDR).....	45
2.3.1 Recursos Escassos.....	46
2.3.2 Incerteza Exógena.....	47
2.4 ESTUDOS ANTERIORES DESENVOLVIDOS SOB A PERSPECTIVA TEÓRICA DOS RECURSOS APLICADOS AO TEMA REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL.....	50
2.5 PROPOSIÇÕES E <i>FRAMEWORK</i> DA PESQUISA.....	55
<b>3 MÉTODO DA PESQUISA.....</b>	<b>60</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	60
3.2 SELEÇÃO DOS CASOS.....	62
3.3 COLETA DE DADOS.....	63
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	66
<b>4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>70</b>

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO E EMPRESAS ASSOCIADAS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	70
4.2 RECURSOS ESTRATÉGICOS DESENVOLVIDOS PELAS REDES DE COOPERAÇÃO PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	76
4.2.1 Recursos estratégicos desenvolvidos pela R.MAT.....	77
4.2.2 Recursos estratégicos desenvolvidos pela R.FAR.....	80
4.2.3 Recursos estratégicos desenvolvidos pela R.TIN.....	84
4.2.4 Análise conjunta dos recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes pesquisadas.	87
4.3. CONTRIBUIÇÕES DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS NA RETENÇÃO E CAPTAÇÃO DE ASSOCIADOS EM REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL..	101
4.3.1 Contribuição dos recursos estratégicos para a retenção e captação de associados na R.MAT.....	102
4.3.2 Contribuição dos recursos estratégicos para a retenção e captação de associados na R.FAR.....	104
4.3.3 Contribuição dos recursos estratégicos para a retenção e captação de associados na R.TIN.....	106
4.3.4 Análise conjunta das contribuições dos recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes pesquisadas nos processos de retenção e captação de associados.....	108
4.4 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS DA PESQUISA.....	114
4.5 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS DO TRABALHO.....	119
<b>5 CONCLUSÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>123</b>
5.1 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	125
5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	127
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>139</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O atual panorama em que as empresas se encontram, marcado pela forte competição, faz com que seus gestores busquem meios para que as empresas possam continuar atuando de maneira eficaz. No entanto, algumas destas organizações não estão preparadas para competir por não possuírem recursos físicos, humanos ou organizacionais suficientes para manterem-se competitivas no mercado.

Desta forma, a cooperação interorganizacional é uma alternativa encontrada pelas empresas para o desenvolvimento desses recursos e a obtenção de maior vantagem competitiva (LEWIS, 1992; POWELL, 1998; ZANCAN et al., 2013; ZEN et al., 2013). De acordo com Castells (1999), as empresas seguem a lógica da sociedade em rede, caracterizada como a sociedade que está interligada por meio de relacionamentos, onde ações individuais coexistem com ações coletivas, realizadas pelas empresas para combaterem suas fraquezas.

Em especial pequenas e médias empresas vêm estabelecendo redes interorganizacionais, para ganhar escala, gerar estratégias coletivas de marketing, potencializar investimentos e maximizar resultados (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Além disso, por meio da cooperação é possível desenvolver ou ter acesso a outros recursos que não estão disponíveis na organização, já que grande parte das organizações não é autossuficiente em relação aos recursos que necessita para competir, o que estimula a complementação de seus recursos através de alianças com outras empresas (ROSSI et al., 2009).

Os recursos compreendem todos os ativos tangíveis e intangíveis de uma organização, como os recursos humanos, tecnológicos, financeiros, organizacionais, entre outros. Penrose (1959) defende a ideia que os recursos são os principais fatores para o crescimento e o desenvolvimento das firmas. “Muitas empresas têm suas oportunidades de crescimento bloqueadas pela falta desses recursos. A formação de alianças estratégicas é capaz de proporcionar acesso a recursos escassos ou ausentes” (LEWIS, 1992, p. 47).

Nesta perspectiva, saber utilizar e colocar à disposição dos demais integrantes da rede, os recursos únicos que as organizações participantes possuem, resultará em diferenciação e vantagem competitiva perante os concorrentes (KLOTZLE, 2002; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010). Por consequência, os participantes da rede poderão reduzir suas fraquezas, aumentando seu potencial de competição.



Nesse sentido, uma empresa decide juntar-se a uma rede interorganizacional quando ela identifica a possibilidade de acessar novos recursos por meio da cooperação (WITTMANN; DOTTO; WEGNER, 2008). Por outro lado, para que uma rede se mantenha atrativa para seus participantes e seja capaz de atrair novos associados, é fundamental que ofereça a eles o acesso a recursos que individualmente não poderiam obter.

Estudos desenvolvidos sob a abordagem teórica dos recursos tem sugerido que redes de cooperação interorganizacional desenvolvem recursos estratégicos (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2008; ZEN et al., 2013), e que, a partir dos recursos desenvolvidos pela rede, torna-se possível o estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis (ZEN et al., 2013). Os recursos estratégicos desenvolvidos pela rede são disponibilizados para o acesso as empresas participantes da rede, o que contribui para o seu fortalecimento e a sua diferenciação no mercado de atuação (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2008).

Neste contexto, entende-se que a Visão da Firma Baseada em Recursos e a Teoria da Dependência de Recursos podem auxiliar no entendimento dos recursos desenvolvidos pelas redes de cooperação empresarial estudadas nesta pesquisa. Da mesma forma, fornecem um suporte teórico para que se possa avaliar como esses recursos contribuem nos processos de retenção e captação de novos associados, temática central desta pesquisa.

Diante do exposto, a partir de uma abordagem econômica dos relacionamentos interorganizacionais, realizou-se um estudo de múltiplos casos, em três redes de cooperação empresarial consolidadas, localizadas na região central do Estado do Rio Grande do Sul, que atuam respectivamente nos segmentos de materiais de construção, farmácia e tintas. A pesquisa teve como foco as redes de cooperação empresarial, denominadas como redes horizontais (PEREIRA; VENTURINI; VISENTINI, 2006), burocráticas simétricas (GRANDORI; SODA, 1995) e universais (TODEVA, 2006).

A pesquisa, de natureza descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa dos dados, foi realizada a partir de entrevistas em profundidade elaboradas junto aos presidentes das redes pesquisadas, três associados fundadores e três associados recentes de cada rede de cooperação participante da pesquisa. Os dados coletados foram transcritos e posteriormente analisados a partir da técnica de análise de conteúdo. Os resultados encontrados são apresentados na análise dos dados, estimulando a discussão sobre a temática investigada na pesquisa, bem como, suas implicações para a gestão estratégica de operações e a realização de novos estudos.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os relacionamentos interorganizacionais são importantes porque podem agregar vantagem competitiva para as empresas. Por meio destes, torna-se possível a busca por recursos complementares, ganhos de escala, compartilhamento de riscos e troca de informações. A competição por meio de redes pode proporcionar às empresas que cooperam algumas vantagens, tais como a complementação de recursos, redução de incertezas e sustentação de sua vantagem competitiva (TAUHATA; MACEDO SOARES, 2004). A partir da atuação em redes, as empresas associadas passam ainda a acessar recursos estratégicos desenvolvidos pela rede (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2008; ZEN et al., 2013).

Tais recursos podem contribuir para o fortalecimento das organizações, mediante a cooperação de estratégias, tecnologia, operações, entre outros. Deste modo, as redes representam uma oportunidade para a conquista de melhores e mais adequadas condições para competir (BALESTRIN; ARBAGE 2007). As organizações em rede buscam aumentar os benefícios mútuos em relação à concorrência. Portanto, passam a cooperar e se relacionar de maneira que consigam em conjunto alcançar seus propósitos, com o intuito de se desenvolver e explorar novas formas de se manter no mercado. Quando os concorrentes não são capazes de duplicar os benefícios ligados à estratégia implementada pela rede, tem-se então o que Barney (1991) conceitua como a vantagem competitiva sustentável.

Conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2012), no ano de 2011 existiam 778 redes de empresas e centrais de negócios ativas espalhadas pelo Brasil. No entanto, a pesquisa constatou também que 205 redes identificadas pelo Sebrae (2008) não foram encontradas no levantamento de 2011, o que indica que estas redes estariam inativas ou deixaram de existir.

Apesar do número significativo de redes formadas nos últimos anos, observa-se que nem todas conseguem se desenvolver e consolidar, em função de uma série de fatores, como interesses divergentes, cooperação recente, insegurança, objetivos não alinhados, entre outros (KLEIN; MINELLO; PEREIRA, 2012; WEGNER; PADULA, 2012; ZANCAN et al., 2013). Uma das formas para o desenvolvimento e a consolidação das redes de cooperação pode se dar por meio do compartilhamento de recursos disponíveis nas empresas (ZANCAN et al., 2013).

Segundo Wegner e Padula (2012, p. 5), “o sucesso da cooperação depende da complementaridade de recursos e da coordenação desses recursos para que hajam ganhos para os participantes”. Toigo e Alba (2010) explicam que as organizações não contemplam sozinhas todos os recursos e competências necessárias a uma oferta compatível com a demanda, o que é um dos fatores que faz com que as empresas busquem cada vez mais firmarem suas ações articuladas de complementaridade em redes para continuarem se desenvolvendo.

Neste contexto, espera-se que o desenvolvimento de recursos pelas redes de cooperação empresarial possa auxiliar na captação e retenção de associados, contribuindo assim para a geração de vantagem competitiva na rede. Recursos estratégicos desenvolvidos em redes poderão interessar as organizações que não possuem acesso a estes recursos atuando de maneira isolada. Da mesma forma, acredita-se que as empresas que já estão na rede poderão ter maior interesse em permanecer, se houver a geração de recursos estratégicos, os quais não estão disponíveis para o acesso a empresas que atuam fora da rede. Tais expectativas precisam ser investigadas, para que se possam identificar as reais contribuições dos recursos estratégicos desenvolvidos por redes de cooperação, nos processos de retenção e captação de associados.

Evidências encontradas na literatura sugerem que, para se consolidarem, as redes necessitam reter os seus associados e, preferencialmente, captar novos para atingir maior porte e permitir novos ganhos para seus participantes, o que pode ser facilitado se a rede for capaz de criar recursos únicos, isto é, recursos que as empresas não consigam acessar fora da rede (ALBERS; SCHWEIGER; GIBB, 2013). Uma vez que uma rede venha desenvolver recursos únicos, as empresas deverão manter o interesse de cooperar, novas empresas poderão se juntar à rede e a cooperação poderá ser mantida ao longo do tempo, buscando em conjunto o desenvolvimento e a consolidação de todas as partes relacionadas.

Diante do exposto, pretende-se neste estudo responder a seguinte questão de pesquisa:

***Quais são os recursos estratégicos desenvolvidos por redes de cooperação empresarial consolidadas e de que maneira estes recursos contribuem para a retenção e captação de associados?***

## **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

Cervo e Bervian (2002) definem o objetivo da pesquisa como o propósito do estudo. A seguir, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

O propósito central deste estudo é identificar quais são os recursos estratégicos desenvolvidos por redes de cooperação empresarial consolidadas e de que maneira estes recursos contribuem para a retenção e a captação de associados.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, busca-se:

- a) Verificar a percepção de empresas associadas sobre os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes em que participam;
- b) Analisar como esses recursos estratégicos contribuem para a geração de vantagens competitivas para as empresas associadas às redes selecionadas;
- c) Analisar como os recursos estratégicos contribuem para a retenção e captação das empresas associadas nas redes investigadas na pesquisa; e,
- d) Gerar contribuições gerenciais para facilitar a captação e retenção de associados em redes de cooperação empresarial.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

No período de 2000 a 2010 foram criadas no Brasil aproximadamente 1.000 redes de cooperação, segundo dados do Sebrae (2012) e da Sedai (2010), número que pode ser considerado significativo, levando-se em conta o curto período de tempo que essas redes foram criadas no País. No entanto, um dado menos positivo refere-se ao número de redes que deixaram de existir nos últimos anos. De acordo com o Sebrae (2012), 205 redes que estavam ativas no levantamento de 2008, não foram encontradas no mapeamento de 2011, o que revela que a criação de redes é mais fácil do que seu desenvolvimento e sua consolidação.

Assim, torna-se importante compreender como as redes se desenvolvem, quais são os benefícios e recursos que as empresas buscam para se manterem competitivas quando do ingresso em uma rede de cooperação, e como conseguir uma maior vantagem competitiva participando de uma rede. Evidências encontradas na literatura sobre redes interorganizacionais mostram que organizações combinam seus recursos em uma forma única e podem assim obter uma vantagem maior sobre seus competidores (ALBERS; SCHWEIGER; GIBB, 2013). Logo, observa-se que a investigação empírica sobre as contribuições dos recursos estratégicos desenvolvidos por redes de cooperação empresarial consolidadas, na captação e retenção de empresas associadas, pode contribuir para o entendimento dos fatores que favorecem o desenvolvimento e a consolidação destas redes de cooperação.

De acordo com Balestrin, Verschoore e Reyes Jr. (2010), no contexto acadêmico de estudos organizacionais, observa-se que o tema relacionado a redes de cooperação tem evoluído constantemente desde a década de 1990. Nos últimos anos tem se observado um aumento na quantidade e na qualidade das pesquisas que focam o tema. Da mesma forma, diferentes perspectivas teóricas têm sido utilizadas para a realização de novos estudos. A abordagem teórica dos recursos é uma das principais teorias que têm sido utilizadas na pesquisa que busca investigar a necessidade e motivação das organizações para participação e/ou criação de redes organizacionais (ALVES; PEREIRA; KLEIN, 2013).

Revisando os estudos sobre relacionamentos interorganizacionais, publicados nos periódicos nacionais com estrato no QUALIS da CAPES (A1 até B5) no período de 2000 a 2012, foram encontrados 106 estudos com esta abordagem. Destes, os estudos de Olave e Amato Neto (2001); Hayashi Junior, Bugacov e Baraniuk (2003); Pereira e Pedrozo (2005);

Cárdenas e Lopes (2006); Negrini, Wittmann e Battistella (2007); Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandes (2008); Rossi e Póvoa (2008); Laimer e Laimer (2009); Rossi et al. (2009); Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010); Vale e Lopes (2010); e Zen et al. (2013), investigaram as empresas que trabalham em redes sob a ótica de recursos.

Apesar dos estudos identificados na literatura nacional, verifica-se uma lacuna teórica no que se refere ao tema proposto nesse estudo, existindo poucos trabalhos nessa área, e nenhum que aborde como a criação de recursos estratégicos em redes de cooperação contribui para a captação e retenção de associados. Assim, do ponto de vista teórico, o estudo se justifica por analisar a retenção e captação de associados sob a ótica dos recursos criados pelas redes, podendo gerar contribuições à Visão Baseada em Recursos e à Teoria da Dependência de Recursos.

Do ponto de vista gerencial, este estudo visa auxiliar na compreensão de quais são os recursos estratégicos desenvolvidos por redes de cooperação empresarial consolidadas, e como estes recursos contribuem na captação e retenção de associados. Desta forma, os gestores de redes de cooperação, ao acessarem os resultados desta pesquisa, terão melhores subsídios para definir estratégias e manter suas redes atrativas, buscando o desenvolvimento da rede e sua consolidação.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho está estruturado da seguinte forma: nesta introdução, apresenta-se o tema, o problema e a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificativa do estudo. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica do trabalho. Inicia com uma contextualização sobre cooperação interorganizacional. Na sequência aborda-se o tema redes de cooperação. A seguir discorre-se sobre os temas Visão Baseada em Recursos (VBR) e a Teoria da Dependência de Recursos (TDR). Por fim, são apresentadas as proposições teóricas e o *framework* da pesquisa.

O terceiro capítulo evidencia o método e os procedimentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Inicia com o delineamento da pesquisa. Na sequência descreve-se o processo de seleção dos casos. A seguir, são apresentados os instrumentos utilizados para realização do estudo, a forma de coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo apresenta-se a análise e a interpretação dos resultados da pesquisa. Inicia-se com a caracterização das empresas entrevistadas. Após procede-se a identificação dos recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação participantes da pesquisa. Na sequência, são analisadas as contribuições dos recursos estratégicos nos processos de retenção e captação de associados nestas redes de cooperação. Por fim, são analisadas as proposições teóricas da pesquisa.

No quinto e último capítulo, apresentam-se as conclusões da pesquisa, as contribuições e limitações do estudo, bem como as sugestões para a realização de trabalhos futuros sobre a temática investigada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica do trabalho. Inicialmente se contextualiza a Cooperação Interorganizacional. A seguir aborda-se o tema Redes de Cooperação e os principais conceitos relacionados a esta temática. Na sequência descreve-se a abordagem teórica da dependência de recursos e da VBR. Por fim, é apresentado o *framework* da pesquisa.

### 2.1 COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

Muito se tem discutido sobre cooperação entre empresas nos últimos tempos (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010). Várias pesquisas surgiram para descrever uma nova realidade vivenciada no contexto empresarial, em que as organizações buscam cada vez mais cooperar com o intuito de fortalecerem suas capacidades. A cooperação pode ser compreendida como a atuação conjunta de empresas, de forma coordenada, no trabalho ou nas relações sociais, com o objetivo de se alcançar metas comuns. “As pessoas cooperam pelo prazer de repartir atividades ou para obter benefícios mútuos” (CAMPOS et al., 2003, p. 25).

Cada vez mais se percebe a necessidade de estar conectado através de relacionamentos, buscando deste modo apoio econômico para que se possa trabalhar de forma coletiva, interligada, maximizando benefícios para as organizações que cooperam. De acordo com Castells (1999), em um mundo globalizado há pouco espaço para que as organizações desenvolvam ações individuais.

Balestrin e Verschoore (2008, p. 40) explicam que “no momento em que duas ou mais organizações percebem a possibilidade de alcançar conjuntamente seus objetivos e obter ganhos mútuos, a cooperação entre elas se desenvolve”. A necessidade da cooperação aparece principalmente nas pequenas e médias empresas, que sozinhas, muitas vezes, não conseguem manter-se e nem ter vantagem competitiva sobre a concorrência. Quando passam a cooperar, trabalham em busca de objetivos similares.



Na visão de Schermerhorn (1975, p. 847) a “cooperação interorganizacional pode ser definida como a presença de relações deliberadas entre organizações autônomas para a realização conjunta de metas operacionais individuais”. Através da cooperação, busca-se atingir os objetivos em comum. Desta maneira, divide-se conhecimentos, diminui-se riscos, entre outros fatores que podem contribuir para com o desenvolvimento das empresas e a perenidade das organizações.

No senso popular, “a cooperação é frequentemente entendida como uma ação colaborativa voluntária e consciente, normalmente ligada a um objetivo comum compartilhado entre os agentes que a executam” (PROCOPIO, 2007, p. 65). Ou seja, a cooperação entre empresas nasce de uma oportunidade de negócio ou para poder se manter no mercado. Deste modo ocorre a ação de buscar em conjunto o mesmo objetivo comum, compartilhando lucros e riscos.

Para Castells (1999, p. 252) a “cooperação não é apenas uma maneira de dividir custos e recursos, mas constitui uma apólice de seguro contra alguma decisão errada”. Desta forma, as vantagens da cooperação também podem ser percebidas como um alicerce para a tomada de decisão. O autor comenta ainda, que a única possibilidade de dividir custos e riscos é através da cooperação e dos sistemas de rede.

Balestrin e Verschoore (2008) explicam que no paradoxo da cooperação interorganizacional, quanto maior o número de empresas envolvidas, maior a chance de gerar ganhos competitivos. A partir de um grande número de empresas trabalhando em conjunto, torna-se mais fácil para as organizações a obtenção de ganhos de escala. No entanto, quanto menor o número de empresas trabalhando em conjunto, menor poderá ser a vantagem competitiva estabelecida pelo grupo.

Neste contexto, percebe-se a importância da cooperação interorganizacional. Por meio dela torna-se possível o acesso a recursos não disponíveis na organização. Da mesma forma, torna-se possível o acesso a recursos escassos, que contribuirão para o desenvolvimento da empresa e a perenidade dos negócios, o que por consequência, maximizará o resultado dos acionistas e das partes interessadas. Nesta perspectiva, torna-se oportuno compreender porque as empresas estabelecem relações interorganizacionais, tema abordado a seguir.

### **2.1.1 Porque as empresas estabelecem relações interorganizacionais**

As empresas de um modo geral buscam crescimento, desenvolvimento e conseqüentemente a maximização de seus resultados. Porém, de maneira individual se torna difícil alcançar esses objetivos (WITTMANN; NEGRINI; VENTURINI, 2003). Deste modo as empresas buscam estabelecer relações interorganizacionais para que possam alcançar os objetivos em comum. De acordo com Verschoore e Balestrin (2008, p. 4), “as circunstâncias competitivas correntes demandam níveis elevados de qualidade, custos baixos, inovação, adaptabilidade e rápida resposta que as empresas estruturadas de forma tradicional não conseguem acompanhar”.

Na visão de Silva, Schroeder e Hoffmann (2004, p. 1) “as relações interorganizacionais proporcionam mecanismos para o desenvolvimento interno e externo da organização, bem como sinergias coletivas geradas pela efetiva participação dessas empresas”. Segundo os autores, tais condições “fortalecem as chances de sobrevivência e crescimento em ambientes turbulentos”.

O estabelecimento de estratégias competitivas por meio de relacionamentos interorganizacionais é vital para as empresas, seja qual for seu ramo de atividade, estrutura administrativa e econômica. É através dos relacionamentos interorganizacionais que ocorrem as trocas e as pressões exercidas pelo ambiente sobre as organizações (HALL, 2004). A relação de uma organização com o ambiente se dá especialmente através dos relacionamentos desta com outras organizações. Deste modo, as empresas cooperam quando estas procuram de maneira voluntária, entrar em uma relação colaborativa com outras, através de uma meta ou missão em comum para atuar neste ambiente competitivo.

Portanto, as relações interorganizacionais referem-se à interação entre organizações (CROPPER et al., 2008) e têm a prerrogativa de criar valor para os participantes que se comprometem a fazer parte dessa configuração (ALVES; PEREIRA; KLEIN, 2013, p. 05). Um relacionamento interorganizacional eficaz contribui com as organizações no alcance dos resultados desejados (PESÄMAA, 2007). Da mesma forma, fortalece os relacionamentos estabelecidos entre as empresas participantes da rede, proporcionando a estas organizações vantagens competitivas frente aos concorrentes (ALVES; PEREIRA, 2013).

Olave e Amato Neto (2005) explicam que as empresas cooperam na busca pela diminuição das dificuldades, que podem ser, por exemplo, os custos de transação, ou ainda,

pela expectativa de maximização de ganhos, visto que a partir da cooperação há uma possibilidade de se dispor de tecnologias, de se reduzir custos relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e a competitividade das empresas.

Logo, a cooperação interorganizacional surge como resultado de um mercado mais competitivo (ALVES; PEREIRA, 2013). A partir da cooperação, espera-se estabelecer vantagens competitivas perante aos concorrentes, criando laços que fortalecem os relacionamentos de cooperação desenvolvidos entre as empresas participantes da rede. Balestrin e Verschoore (2008, p. 40) explicam que “com a ascensão da nova competição, a cooperação entre organizações assume uma maior importância devido à dificuldade das empresas em atender as exigências competitivas isoladamente”.

No entanto, Cândido e Abreu (2000) destacam que a forma organizacional de rede depende das características, interesses e necessidades das empresas participantes, e que o objetivo da interação entre atores e organizações sob essa forma de estruturação é uma tentativa de ampliar o número de parceiros e flexibilizar o seu funcionamento através das relações de cooperação, visando viabilizar assim interesses e projetos comuns. Entende-se que quanto mais relações as empresas mantiverem, mais fortalecidas elas tendem a se tornar, pois passam a alcançar ganhos de escala.

Em uma rede de cooperação empresarial, a interação é que viabiliza a rede e possibilita a cooperação, favorecendo os fatores de competitividade das empresas participantes da rede, no sentido de proporcionar melhores condições para a consolidação destas empresas no mercado, pela junção das competências essenciais de cada uma dessas empresas que passam a atuar de maneira conjunta (MARTINS, 2012). Desta forma, as empresas em redes têm aparecido como uma forma de competir, uma maneira de pensar sobre a concorrência de modo coletivo (SILVERMAN; BAUM, 2002).

De maneira geral, observa-se que a cooperação entre empresas vem sendo sugerida como uma estratégia alternativa para as empresas que, devido a restrições de ordem econômica e tecnológica, não podem dispor em curto prazo de recursos para alcançar atividades chave (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Neste sentido, pode-se verificar que a partir da competição coletiva as empresas poderão ter mais poder de barganha, pois são vários atores trabalhando em conjunto, dividindo recursos, conhecimento e aprendizado, além de compartilharem estratégias organizacionais com o intuito de diferenciar-se competitivamente da concorrência. Como resultado, tais organizações passam a alcançar diferentes benefícios decorrentes da cooperação em rede.

## 2.1.2 Redes de cooperação empresarial

No atual cenário empresarial de grandes transformações e complexidade crescente, a imagem de empresas isoladas competindo no mercado de forma solitária não é mais adequada (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Para sustentar sua vantagem competitiva, um número significativo de empresas tanto no Brasil, como no resto do mundo, está formando múltiplas alianças de diferentes tipos, constituindo-se em redes de cooperação (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004).

Existem várias tipologias que tem sido utilizadas para caracterizar as redes de cooperação. Grandori e Soda (1995) classificam estas redes como redes sociais, redes burocráticas ou redes proprietárias, as quais se diferenciam quanto ao grau de centralização em simétricas e assimétricas. Já Pereira, Venturini e Visentini (2006) classificam as redes de cooperação como relacionamentos verticais ou horizontais. Todeva (2006), por sua vez, as definem em nove diferentes tipologias: hegemônica, árvore, circular, regular, universal, cadeia de valor, *clusterizada*, centro/periferia e pequeno mundo. Tendo em vista as diversas tipologias de redes identificadas na literatura, torna-se necessário o estabelecimento das redes que serão objetos de estudo neste trabalho.

Neste sentido, a pesquisa terá como foco, as redes de cooperação empresarial, denominadas como redes horizontais (PEREIRA; VENTURINI; VISENTINI, 2006), burocráticas simétricas (GRANDORI; SODA, 1995) e universais (TODEVA, 2006). A rede de cooperação horizontal se dá porque não existe uma organização que exerce poder, ou seja, todos os integrantes possuem as mesmas condições de liderança (PEREIRA; VENTURINI; VISENTINI, 2006). Também são redes burocráticas simétricas, por existir contratos formais entre firmas de maneira ativa e democrática (GRANDORI; SODA, 1995). Estas são caracterizadas ainda como universais, porque todos os participantes podem interagir uns com os outros (TODEVA, 2006).

Ao considerar a origem do conceito e as particularidades relacionadas ao termo redes, muitas definições são encontradas de pontos de vista bem diferentes. Para Olivieri (2003) as redes de cooperação podem ser sistemas organizacionais capazes de juntar indivíduos e empresas, de forma democrática e bastante participativa, em torno de causas afins a todos que fazem parte dela, o que é facilitado por terem suas estruturas flexíveis e pelas eficazes formas de trabalho exercidas pelos integrantes da rede. Passador (2003, p. 05) define rede de

cooperação empresarial como “um tipo de agrupamento de empresas cujo objetivo principal é fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede”.

Os integrantes de uma rede realizam trocas mútuas, uma vez que todos tendem a cooperar juntos no desenvolvimento de projetos em comum. Cada integrante complementa o outro em determinadas especializações, conforme a necessidade de cada empresa, tentando assim ocupar a falta de determinada especialidade ou resolver problemas comuns, para que ambos consigam conquistar novos mercados, atingir metas e outros objetivos que vão muito além do alcance individual de cada organização (CEGLIE; DINI, 1999). Nesta perspectiva, o compartilhamento de conhecimento entre os participantes da rede e a confiança é fundamental para o sucesso da cooperação (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002; ENDE, 2004; ALVES et al., 2013).

Apesar da importância das redes para as organizações participantes, Todeva (2006, p. 143) destaca importantes questões relacionadas à cooperação e organização das atividades na rede, que devem ser observadas por seus atores participantes. Segundo a autora, a cooperação consiste em trazer os atores para junto da rede (captação de associados); definir suas motivações; conduzir forças que alteram os processos de interação, suas intenções e esforços; e ainda, quais regras e convenções são compartilhadas entre os atores. Da mesma forma, após o ingresso das empresas na rede, torna-se necessária a sua retenção. Do mesmo modo, torna-se possível o desenvolvimento da rede e o estabelecimento de vantagem competitiva para as diferentes partes relacionadas.

De maneira geral, uma rede interorganizacional “é formada por um conjunto de empresas independentes entre si, agrupadas em uma estrutura associativa única, a qual constitui uma nova organização tão ou mais importante do que a própria empresa participante” (VERSCOORE, 2004, p. 26). Em muitos casos, as pequenas e médias empresas (PMEs) acabam formando redes associativas voltadas para a superação de dificuldades individuais imediatas e carentes de uma visão estratégica que alcance sua participação no mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Neste momento elas passam a formar redes ou a se integrar a alguma rede onde passam a fazer parte de uma estrutura competitiva e duradoura. Os objetivos comuns compartilhados pelos associados de uma rede podem ser os mais diversos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Porém, como destacado por Oliver (1990), as redes de cooperação interorganizacionais são formadas com o intuito de fazer frente a uma série de pressões que reduzem a capacidade das empresas de obter ganhos competitivos de formas individuais.

Neste contexto, Balestrin e Verschoore (2008) explicam que vários são os objetivos que podem favorecer a formação de redes de cooperação empresarial, como: acessar recursos, exercer assimetria de poder, buscar reciprocidade, ganhar eficiência, alcançar estabilidade, conquistar legitimidade, obter flexibilidade, entre outros. O Quadro 1 apresenta uma breve definição dos objetivos comuns à formação das redes.

**Quadro 1 - Objetivos comuns para a formação das redes**

<b>Objetivos comuns</b>	<b>Definição</b>
Acessar recursos	Necessidade de acessar e compartilhar soluções e recursos.
Exercer assimetria	Necessidade de maior influência no mercado
Buscar reciprocidade	Necessidade de desenvolver ações coletivas de interesse comum.
Ganhar eficiência	Necessidade de maior eficiência interna.
Alcançar estabilidade	Necessidade de maior estabilidade frente à incerteza ambiental.
Atingir Legitimidade	Necessidade de ganhar legitimidade no mercado.
Possibilitar Flexibilidade	Necessidade de melhor adaptação aos ambientes mais dinâmicos.

Fonte: Balestrin, Verschoore (2008, p. 156).

Percebe-se que a formação de redes de cooperação empresarial proporciona uma série de benefícios as empresas associadas, em especial para as pequenas e médias empresas, que, quando se unem, passam a trabalhar de maneira coletiva, obtendo maior vantagem competitiva diante de seus concorrentes. Neste contexto, torna-se necessário que as estratégias coletivas estejam bem alinhadas, para que se possa alcançar os ganhos desejados. Acima de tudo, é necessário existir uma conectividade entre os membros participantes da rede, para que se possam estabelecer ganhos competitivos mútuos.

De acordo com Olson (1999), os benefícios podem ser vistos de duas maneiras em relacionamentos interorganizacionais, sendo estes: benefícios coletivos e benefícios exclusivos. Os benefícios considerados coletivos são aqueles que pertencem a um conjunto de empresas. Já os considerados exclusivos, são os benefícios que não são ampliados a outras empresas ou grupos. Dentre os benefícios alcançados pelas redes de cooperação, destacam-se “à abertura de mercados, redução de custos, melhorias administrativas, aprendizagem, poder de barganha, acesso a tecnologia e inserção internacional” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 113).

Além dos ganhos competitivos destacados por Balestrin e Verschoore (2008), na literatura sobre o tema redes de cooperação empresarial tem-se observado o relato de outros ganhos que podem ser obtidos pelas empresas participantes das redes, a partir da cooperação interorganizacional. Legitimidade, reputação e confiança também são ganhos competitivos estabelecidos por empresas que atuam em rede (PESÄMAA; HAIR, 2007; GULATI; SYTCH, 2008). De acordo com Balestrin, Verschoore e Reyes (2010), as organizações

buscam ganhar legitimidade no momento de participar de uma rede. Por consequência, conseguem obter o reconhecimento de ser uma empresa idônea, a qual opera com elevados padrões de qualidade. Da mesma forma, ao atuar em redes, as empresas conseguem aumentar a sua reputação organizacional (PESÄMAA; HAIR, 2007), passando a serem percebidas como empresas confiáveis (GULATI; SYTCH, 2008).

Muitos desses benefícios formam os fatores competitivos que as redes estão aptas a desenvolver, a fim de se manterem atrativas para os associados participantes da rede (retenção de associados), ao mesmo tempo em que são capazes de atrair outras empresas (captação de novos associados). Assim, a partir da participação em redes de cooperação empresarial, torna-se possível o acesso a recursos que podem contribuir no estabelecimento de vantagem competitiva das empresas participantes da rede, o que a diferirá em relação aos seus concorrentes. Tais ganhos competitivos tendem a influenciar positivamente as relações estabelecidas por estas empresas junto a fornecedores, instituições financeiras e seus próprios clientes (PROVAN; KENIS, 2008). Neste contexto, pode-se verificar que as empresas cooperam em redes interorganizacionais, com o propósito de diferenciar-se frente aos concorrentes, agregando valor aos serviços prestados e criando vantagens competitivas.

### **2.1.3 Gestão de redes de cooperação empresarial**

Para que ocorra a cooperação entre empresas e para que estas organizações consigam obter os retornos desejados, atuando em parcerias por longo prazo, torna-se necessária uma gestão transparente, eficaz e competente da rede. Nesta perspectiva, poucos estudos tem se dedicado a investigar como ocorre a gestão de relacionamentos interorganizacionais (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2010; ALVES; PEREIRA, 2013).

Sabe-se, porém, que as diferentes capacidades das organizações participantes da rede e as competências desenvolvidas por estas empresas em relação a conhecimentos de mercado, tecnologia e a própria gestão do conhecimento, podem influenciar o desempenho da rede como um todo (LYLES, 1988; SIMONIN, 1999). Desta forma, conceber a rede como uma organização complexa e entender seu gerenciamento é fundamental para a obtenção de ganhos competitivos mútuos. “A gestão da rede é o elo essencial que objetiva viabilizar a integração entre a estrutura e a estratégia das empresas associadas e, portanto alcançar os

resultados esperados pela cooperação” (BALESTRIN; VERSCHOORE; ANTUNES, 2010, p. 21).

“As redes de cooperação empresarial são organizações complexas e, como tal, precisam estar alicerçadas em um modelo de gestão que possibilite sua sobrevivência e crescimento” (BALESTRIN; VERCHOORE, 2008, p. 164). Evidentemente cada rede assume padrões diferenciados, onde depende de seus objetivos comuns e o relacionamento entre seus participantes. Desta forma, não há como criar um modelo próprio de gestão que seja utilizado a todas as redes.

Klein e Pereira (2012, p. 14) explicam que

revisar periodicamente a forma de organização e gestão da rede, quanto a processos decisórios, o envolvimento e as percepções dos integrantes, e o desenvolvimento de metas e objetivos, pode contribuir para o alinhamento das atividades desenvolvidas e os interesses dos empresários participantes.

Um dos principais desafios evidenciados na literatura está relacionado à consolidação das redes de cooperação. Na fase de consolidação/maturidade, “o ambiente interno da rede tende a ser favorável à promoção de mudanças estratégicas, uma vez que existe uma gestão estruturada, níveis altos de benefícios e troca de informações, alta confiança interpessoal e uma direção estratégica clara” (WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2013, p. 08).

A consolidação de uma rede está diretamente relacionada à sua capacidade de gestão para reter e captar novos associados (ALBERS; SCHWEIGER; GIBB, 2013). De acordo com Klein e Pereira (2012), empresas saem das redes por diferentes fatores, como falta de critérios para a seleção de empresas que ingressam na rede, falta de comprometimento das empresas associadas e falta de confiança nos relacionamentos estabelecidos em rede. Wegner e Padula (2012) por sua vez dividem os fatores que contribuem para a saída de empresas em redes de cooperação empresarial e, por consequência, a falha na cooperação em relacionamentos interorganizacionais, em dois grupos: fatores de pré-formalização da rede e fatores de pós-formalização da rede.

Os fatores relacionados a pré-formalização da rede referem-se “ao perfil e a escolha dos participantes, o número de participantes da rede e a definição do momento para lançamento da rede” (WEGNER; PADULA, 2012, p. 146). Por sua vez, os fatores relacionados a pós-formalização da rede, incluem aspectos como o “surgimento de desajustes estratégicos, a perda de apoio do programa público e a falta de maturidade do grupo, que



enfrentou dificuldades para gerenciar o processo de cooperação sem apoio externo” (WEGNER; PADULA, 2012, p. 146).

Em contrapartida, o acesso a recursos escassos favorece a formação de alianças estratégicas e a geração de vantagens competitivas (ROSSI et al., 2009). A vantagem competitiva gerada em rede é compreendida como a principal forma para explicar o desempenho superior das empresas, e, assim para representar o objetivo fundamental da gestão estratégica (POWEL, 2001). A vantagem competitiva ocorre a partir da criação de valor (PORTER, 1985; BARNEY, 1991; ITO et al., 2012). Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes oferece (PORTER, 1985, p. 38).

Os recursos geradores de vantagens competitivas, que passam a ser compartilhados por empresas que atuam em rede, contribuem para o sucesso da cooperação (NECKEL; HOFFMANN; SCHOREDER, 2010), o que tende a auxiliar também a retenção e captação de associados, e, por consequência, na consolidação das redes. O estabelecimento de relações de confiança favorece a aprendizagem e a troca de conhecimentos entre as empresas participantes da rede, contribuindo assim para o fortalecimento e o sucesso da cooperação interorganizacional (ALVES et al., 2013).

Diante do exposto, torna-se oportuna a investigação empírica proposta nesta pesquisa, que busca identificar quais são os recursos estratégicos desenvolvidos por redes de cooperação empresarial consolidadas, bem como, de que maneira estes recursos contribuem para a retenção e a captação de associados, temas que estimulam a realização deste estudo.

O Quadro 2 apresenta uma síntese das contribuições teóricas do tema cooperação interorganizacional, identificadas a partir da revisão da literatura, e suas implicações para a realização desta pesquisa.

**Quadro 2 – Contribuições teóricas do tema cooperação interorganizacional para a realização da pesquisa**

Tema abordado	Ideias centrais	Implicações para os objetivos do estudo	Principais autores pesquisados
Cooperação interorganizacional	A necessidade da cooperação aparece principalmente nas pequenas e médias empresas, que sozinhas, muitas vezes, não conseguem manter-se e nem ter vantagem competitiva sobre a concorrência.	Ao cooperarem as empresas conseguem acessar e compartilhar recursos não disponíveis na organização e com isso ter uma vantagem competitiva.	Castells (1999); Balestrin e Verschoore (2008); Balestrin, Verschoore e Reyes JR. (2010)
Porque as empresas estabelecem relações interorganizacionais	As empresas buscam estabelecer relações interorganizacionais para alcançar objetivos em comum e deste modo manterem-se competitivas frente à concorrência.	Quanto mais relações às empresas mantiverem, mais fortalecidas elas se tornam, por isto é importante reter os associados à rede e conquistar novos associados, afim de que se possa aumentar a competitividade em conjunto.	Wittmann, Negrini e Venturini (2003); Hall (2004); Olave e Amato Neto (2005); Alves e Pereira (2013)
Redes de cooperação empresarial	A formação de redes de cooperação empresarial é uma forma de cooperação interorganizacional característica de mercados competitivos, em que empresas assumem parcerias, a fim de atingir os seus objetivos em conjunto, acessando recursos escassos ou inexistentes, compartilhando recursos estratégicos, dividindo riscos e lucros.	As empresas ao formarem ou ingressarem em alguma rede, passam a fazer parte de uma estrutura competitiva conjunta, que desenvolve ações no intuito de fortalecer a cooperação entre as empresas participantes da rede, agregando valor e gerando vantagens competitivas capazes de proporcionar ganhos mútuos.	Gulati, Nohria e Zaheer (2000); Olivieri (2003); Passador (2003); Todeva (2006); Balestrin e Verschoore (2008)
Ganhos competitivos advindos das redes de cooperação	Vários são os benefícios que podem ser obtidos pelas organizações advindos da cooperação interorganizacional. Em redes de cooperação empresarial os benefícios gerados na rede fazem com que muitas empresas continuem atuando de maneira competitiva, pois sobrevivem da relação de trabalhar em conjunto.	A cooperação em rede gera vantagens competitivas para as empresas associadas, que passam a usufruir de benefícios gerados na rede, tornando-se mais competitivas frente a concorrência, o que contribui para que a rede se mantenha atrativa para os associados (retenção) e para empresas de fora da rede (captação).	Verschoore (2004); Balestrin e Verschoore (2008); Provan e Kenis (2008); Balestrin, Verschoore e Reyes (2010)
Gestão das redes de cooperação empresarial	Para o sucesso da cooperação em rede e para que as empresas participantes das redes consigam obter os retornos desejados, atuando em parcerias por longo prazo, torna-se necessária uma gestão transparente, eficaz e competente da rede, capaz de identificar fatores que favoreçam a cooperação entre as empresas e a obtenção de ganhos competitivos mútuos.	Cabe aos gestores avaliar constantemente as ações desenvolvidas na rede, identificando fatores que favorecem a cooperação e a geração de vantagens competitivas, o que auxiliará na retenção e captação de associados, e, por consequência, contribuirá para a consolidação da rede e o sucesso da cooperação estabelecida entre seus associados.	Balestrin e Verschoore (2008); Antunes, Balestrin e Verschoore (2010); Klein e Pereira (2012); Wegner e Padula (2012); Alves e Pereira (2013); Albers, Schweiger e Gibb (2013)

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Em síntese, pode-se verificar que as empresas cooperam com a finalidade de acessar recursos escassos ou inexistentes, compartilhar recursos estratégicos ou de acesso restrito e obter vantagens competitivas. Neste contexto, para a realização deste estudo, torna-se oportuna a compreensão da abordagem teórica dos recursos, temática apresentada a seguir.

## **2.2 VISÃO DA FIRMA BASEADA EM RECURSOS (VBR)**

Os recursos podem ser definidos como qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma dada firma (WERNERFELT, 1984, p. 172). De acordo com Castanias e Helfat (1991) os recursos desenvolvidos pela organização, associados às competências e habilidades, influenciam diretamente o desempenho da empresa. Nesta perspectiva, a Visão da Firma Baseada em Recursos tem sido aplicada em estudos organizacionais para compreender os efeitos da estratégia no estabelecimento de vantagem competitiva e no desempenho das organizações (MELO RIBEIRO et al., 2012).

A base teórica da VBR tem origem no trabalho de Penrose (1959), que defende a ideia que os recursos são os principais fatores para o crescimento e o desenvolvimento das firmas (WERNERFELT, 1984; WILK, 2006). Para Penrose (1959, p. 24), “uma firma é mais do que uma unidade administrativa, ela é também uma coleção de recursos produtivos, aonde a escolha dos diferentes usos destes recursos ao longo do tempo é determinada por uma decisão administrativa”.

Tal abordagem é convergente a lógica dos interesses dos relacionamentos interorganizacionais. Empresas que cooperam buscam por meio destes relacionamentos fortalecerem seus recursos, maximizando suas forças com o objetivo de agregar valor à organização e reduzir sua dependência por recursos externos.

Na concepção da VBR, as empresas que desenvolvem suas capacidades e recursos são mais lucrativas, pois exploram com maior eficácia os recursos escassos disponíveis nas organizações. Nesta perspectiva, observa-se que “a VBR volta seu foco de análise para o interior da firma, investigando a força e as deficiências de seu posicionamento em recursos” (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003, p. 85).

Nota-se que a VBR é uma abordagem que explica o comportamento estratégico, baseado na ideia de que seleção, aquisição e disposição de recursos e o desenvolvimento de competências únicas ou de difícil comparação, resultam em diferenciação e vantagem

competitiva sobre concorrentes. Desta forma, para a realização deste estudo, utiliza-se a VBR como uma das teorias de base para a análise proposta.

### **2.2.1 Recursos: Conceitos e Definições**

Os recursos são importantes e agregam valor às organizações (HELFAT; PETERAF, 2003). Sob a ótica operacional, os recursos de uma empresa podem ser definidos de várias formas, isso varia como suas características podem influenciar nas organizações. Na VBR a firma tende a ser definida como um “pacote” de recursos únicos, ou seja, tudo o que estiver em uma organização pode ser usado como um recurso estratégico, desde capacidades humanas, máquinas, marca ou outro tipo de ativo (SPANOS; LIOUKAS, 2001). Logo, tais recursos podem proporcionar vantagem competitiva para a empresa diante de seus competidores.

Segundo Spanos e Lioukas (2001) a utilização destes recursos parte do princípio de que as empresas são fundamentalmente heterogêneas, porque possuem recursos diferentes. Os recursos desenvolvidos por uma empresa são a fonte das capacidades da organização, e estas, sua principal fonte de competitividade frente aos concorrentes (GRANT, 1991).

Deste modo, percebe-se que existem diferentes recursos e capacidades aonde as empresas fundamentam suas estratégias diante dos seus concorrentes. No entanto, nem todos os recursos são perfeitamente móveis e elásticos. “Mobilidade e elasticidade parciais resultam da existência de recursos mais e menos valiosos e, portanto, oferecem maior ou menor vantagem competitiva, de acordo com os recursos que as organizações possuem” (CRUBELLATE; PASCUSI; GRAVE, 2008, p. 4). Logo, a combinação de recursos mais valiosos entre empresas que cooperam pode contribuir na diferenciação competitiva destas frente aos concorrentes.

Nesta perspectiva, de acordo com Barney (1991, p. 101), os recursos considerados estratégicos podem ser compreendidos como “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento, controlados por uma firma, que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade”. Fensterseifer (2003) explica que os recursos estratégicos são, por definição, aqueles que são sustentáveis no tempo, para os quais devem existir diferentes mecanismos de

isolamento que atuam como barreiras aos concorrentes. Tais mecanismos podem ser atribuídos a diferentes características dos recursos estratégicos que os tornam difíceis ou custosos de serem imitados pelos concorrentes.

Segundo Peteraf (1993), um recurso que proporciona vantagem competitiva, para ser considerado estratégico, deve ser escasso, ter imperfeita mobilidade, difícil imitação ou substituição, deve ser único e depois de adquirido ou acumulado, deve ser difícil de ser imitado. De acordo com Grant (1991), para que uma organização possa garantir a sustentabilidade de sua vantagem competitiva, esta por sua vez deve observar em seus recursos e capacidades, quatro características básicas, sendo estas: durabilidade, pouca transparência, dificuldade de transferência e de replicação.

A durabilidade de uma capacidade ou recurso está associada ao período de tempo em que este pode gerar um benefício para a empresa. Por sua vez, a pouca transparência refere-se à dificuldade de imitação e identificação de um recurso por parte dos concorrentes. Em relação a dificuldade de transferência dos recursos, esta diz respeito à impossibilidade da total transferência de um recurso ou capacidade a outra organização. Da mesma forma, a dificuldade da replicabilidade de capacidades ou recursos, está relacionada à impossibilidade de uma organização concorrente repetir determinadas práticas (GRANT, 1991).

Como se pode verificar, não existe um consenso na literatura em relação a uma única categorização dos recursos disponíveis no ambiente organizacional. Conforme explica Penrose (1959, p. 67), “um recurso pode ser visto até mesmo como um conjunto de possíveis serviços”. Neste contexto, não se deve restringir a análise dos recursos de uma organização aos produtos comercializados ou produzidos pela mesma, mas sim, ao conjunto de serviços que envolvem o esforço empreendido pela empresa em todo o processo desde a aquisição (ou fabricação) de um determinado produto, seu acondicionamento, o transporte, a comercialização destes produtos (ou serviços), até a entrega do mesmo ao consumidor final.

### **2.2.2 Categorias de Recursos**

Várias são as proposições encontradas na literatura para a categorização dos recursos disponíveis em uma empresa. Visto que não há um consenso na literatura sobre uma única categorização de recursos, para a realização desta pesquisa, destacam-se as principais

abordagens teóricas identificadas a partir da revisão de estudos anteriores que foram desenvolvidos sob a perspectiva teórica dos recursos.

De acordo com Santos, Gohr e Varvakis (2011), uma maneira mais abrangente para categorizar os recursos é dividindo-os em recursos tangíveis e recursos intangíveis. Essa divisão “é amplamente reconhecida na literatura de estratégia empresarial, desde os clássicos trabalhos que fundamentam a visão baseada em recursos (VBR), tais como os de Penrose (1968) e de Wernerfelt (1984), até os trabalhos mais recentes na área, como o de Gruber et al. (2010)” (SANTOS; GOHR; VARVAKIS, 2011, p. 794).

Os recursos tangíveis se referem àqueles recursos que podem ser vistos, também compreendidos como ativos visíveis da empresa. Como explica Collis (1994) são aqueles que incluem o elemento físico, são facilmente identificados e mensurados e também mais frequentemente relacionados ao desempenho da organização. Por sua vez, segundo o autor, os recursos intangíveis são compostos por competências e habilidades, são de caráter individual, e apresentam maior dificuldade de identificação e mensuração.

Para Saraiva (2007, p. 23) “alguns desses recursos tangíveis são rápida e completamente utilizados no processo de produção, outros são duráveis no uso e continuam rendendo substancialmente os mesmos serviços por um período considerável de tempo”. Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002) destacam entre os recursos tangíveis da empresa, os recursos físicos (máquinas, equipamentos, propriedades, estoques, entre outros) e os recursos humanos. Um recurso tangível pode ser facilmente comprado no mercado, com algumas exceções, como uma loja bem localizada ou equipamento de última geração que tem um alto valor agregado, o que pode representar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2002).

Por sua vez, os recursos intangíveis abrangem todos os ativos que não possuem propriedade física, os quais não podem ser observados ou quantificados de forma direta pela organização. De acordo com Serra, Ferreira e Fiates (2007, p. 8), muitos “recursos intangíveis (de capital humano e/ou organizacional) não podem ser adquiridos num mercado, nem são dissociáveis da firma, tendo antes de ser desenvolvidos e acumulados internamente, dependendo de tempo e outros recursos”. Nessa categoria podem-se incluir atributos como marcas, patentes, entre outros.

Wilk (2006, p. 27) explica “que em função de sua natureza, os recursos intangíveis são difíceis de transferir, substituir ou desenvolver rapidamente, caracterizando-se como potenciais fontes de assimetrias competitivas entre as firmas”. Outros estudos foram

desenvolvidos sob a perspectiva teórica da VBR, procurando-se desenvolver uma nova categorização para a análise dos recursos disponíveis nas empresas.

Nesta perspectiva, uma das classificações mais tradicionais identificadas na literatura, advém do estudo de Barney (1991). O autor propõe uma classificação para os tipos de recursos disponíveis nas empresas, considerando três categorias básicas: capital físico, capital humano e capital organizacional. A primeira categoria proposta por Barney (1991) está relacionada aos recursos tecnológicos, instalações e equipamentos disponíveis na empresa. Já a segunda, o capital humano, relaciona-se aos recursos humanos disponíveis na empresa, suas capacidades e experiências profissionais. No que se refere ao capital organizacional, este por sua vez está relacionado aos processos de gestão da organização, como o planejamento formal e informal, os controles estabelecidos na empresa e suas expertises na área de negócios. Os recursos destacados por Barney (1991) também apresentam uma classificação mais abrangente, sendo aplicáveis a diferentes organizações, além de serem recursos mais perceptíveis para uma análise comparativa dos recursos disponíveis em diferentes empresas.

Grant (1991) também propôs uma nova classificação para os recursos organizacionais, sendo esta: recursos tecnológicos, recursos financeiros e recursos reputacionais. Como exemplos desta categorização, pode-se citar uma produção de alta qualidade como um recurso tecnológico, o fluxo de caixa como um recurso financeiro de uma empresa e a marca reconhecida ou a responsabilidade social da organização, como um recurso reputacional. Nelson e Winter (1982) destacam ainda como uma categoria de recursos desenvolvidos pelas empresas, as rotinas organizacionais. Estas podem ser caracterizadas como os procedimentos diários das organizações que atuam para transformar, ao longo do tempo, vários aspectos das características operacionais da firma.

Em relacionamentos interorganizacionais, tais como arranjos produtivos locais, *clusters* e aglomerados industriais, Wilk (2006) propôs uma classificação de recursos estratégicos, incorporando três conceitos: recursos singulares, recursos sistêmicos e recursos de acesso restrito. Segundo o autor,

os recursos singulares são aqueles que pertencem às firmas individuais. São derivados da trajetória individual de cada firma, de sua história, de contratos de longo prazo efetuados, de processos de acumulação de conhecimento, aquisições oportunas, herança natural ou mesmo do desenvolvimento deliberado a longo do tempo (WILK, 2006, p. 54).

Em relação aos recursos sistêmicos, Fensterseifer e Wilk (2003) explicam que estes podem ser definidos como aqueles que não pertencem a firmas individuais, mas sim são

divididos pelo conjunto de firmas como um todo. De maneira diferente dos recursos singulares, os sistêmicos ou de acesso restrito não possuem influência na competição entre as firmas dentro de uma aglomeração, mas sim se relacionam positivamente aos diferenciais de eficiência entre *clusters* de firmas pertencentes e não pertencentes a um *cluster* (FENSTERSEIFER; WILK, 2003). No que se refere aos recursos de acesso restrito, segundo Wilk (2006, p. 56), estes não pertencem a nenhuma firma individual, mas podem ser acessados de maneira privilegiada somente por um subconjunto de firmas. Enquanto os recursos sistêmicos beneficiam todas as firmas, os recursos de acesso restrito beneficiam apenas grupos distintos de firmas.

O Quadro 3 apresenta uma síntese das classificações e tipologias de recursos estratégicos identificados nesta pesquisa.

**Quadro 3 - Classificação e tipologias de recursos estratégicos**

CLASSIFICAÇÃO	Autores	Penrose (1968); Wernerfelt (1984)	Barney (1991, 2002)	Grant (1991)	Wilk (2006)
	Tipo	Tangível	Capital Físico	Tecnológicos	Acesso Restrito
		Estoques, imóveis, instalações, máquinas, equipamentos e propriedades.	Acesso à matéria prima, instalações e equipamentos, localização geográfica e tecnologia.	Produção de alta qualidade, as inovações, como as tecnologias de hardware e software para processos, ações de tecnologia, patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.	Associações, centros de pesquisa, indicação de procedência, programas de exportação e rotas turísticas.
	Tipo	Intangível	Capital Humano	Financeiros	Singulares
		Capacidade, conhecimento, cultura, financeiro, inovação, know-how, marca, patentes, recursos humanos, reputação, rotinas organizacionais e tecnologia.	Experiência, inteligência, relacionamentos dos gestores e trabalhadores no nível operacional e treinamento.	Fluxo de caixa, capital dos empreendedores, financiamentos governamentais, empréstimos de bancos.	Capital da marca, capital de relacionamentos, competências, cultura de orientação para o mercado e terroir privilegiado.
	Tipo	-	Capital Organizacional	Reputacionais	Sistêmicos
	-	Controle, coordenação de sistemas, planejamento formal e informal, e relacionamento de grupos com a empresa e da empresa com o ambiente.	Marca, responsabilidade social, qualidade e a confiabilidade de seus produtos e serviços, imagem do produto ou da empresa.	Feiras, programas de divulgação, instituições de apoio, laboratórios e ativos de imagem da região.	

Fonte: elaborado pela autora (2014) com base em Penrose (1968); Wernerfelt (1984); Barney (1991; 2002); Grant (1991); Wilk (2006).



Pode-se verificar que são várias as tentativas de se identificar na literatura uma classificação adequada à identificação dos diferentes recursos desenvolvidos pelas empresas. No entanto, apesar das diferentes abordagens propostas por estes autores, uma convergência observada na literatura está relacionada à competitividade de uma empresa, que se dá pela posse ou o acesso a recursos estratégicos.

Tendo em vista que nem todos os recursos disponíveis nas organizações podem ser considerados estratégicos, torna-se oportuno identificar quais são os atributos de valor que determinam os recursos estratégicos desenvolvidos pelas empresas, temática apresentada a seguir.

### **2.2.3 Atributos de Valor dos Recursos Estratégicos**

Vários trabalhos foram desenvolvidos para descrever o quanto os recursos são valiosos e podem ser úteis para as organizações em relação aos concorrentes (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; HELFAT; PETERAF, 2003). A vantagem competitiva é então explicada pelo desenvolvimento e utilização desses recursos. Assim, a forma como a organização emprega seus recursos é determinante para se atingir uma vantagem competitiva e, portanto, um desempenho superior (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

Na visão de Barney (1991), um recurso pode ser estratégico, e com isso proporcionará vantagem competitiva, quando apresentar quatro propriedades fundamentais: valor, raridade, imperfeita imitabilidade e dificuldade de substituição. O atributo de valor diz respeito à qualidade do recurso, de efetivamente permitir à empresa a compreensão e ou implementação de estratégias que aprimorem sua eficiência ou eficácia. Já a raridade de um recurso será percebida quando este não estiver disponível para um grande número de empresas. A imitabilidade imperfeita aborda os recursos que não podem ser desenvolvidos pelos concorrentes de maneira fácil e a baixos custos, como a cultura organizacional, os processos únicos e outros tipos de recursos de difícil imitação. Por sua vez, a dificuldade de substituição finaliza o conjunto de atributos de um recurso estratégico, que, segundo Barney (1991), de

nada adianta os três atributos anteriores estarem presentes, se o recurso puder ser substituído por outro recurso de igual impacto estratégico.

A análise do valor estratégico dos recursos, realizada por Barney (1991), foi expandida com a perspectiva do *framework* VRIO (valor, raridade, imitabilidade, organização), na qual o autor ressalta os métodos de modelagem organizacional que dão apoio aos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, os quais proporcionam à empresa retornos acima da média. Nesse novo modelo, Barney (2002) modificou a variável não substituível pela variável organizacional, que por sua vez corresponde à articulação de recursos, capacidades e competências internas.

Sob outra perspectiva, Peteraf (1993) destaca quatro fatores importantes que os recursos estratégicos devem possuir para ser fonte de vantagem competitiva. São eles: condição de heterogeneidade; limites à competição *ex-ante*; limites à competição *ex-post*; e, imperfeita mobilidade. De acordo com Peteraf (1993), a heterogeneidade em uma empresa abrange casos em que a disponibilidade de recursos estratégicos é limitada se tratando em quantidade, e logo é escassa, em relação à demanda.

Neste contexto, nota-se que as empresas com “recursos superiores, mas escassos, acessam menores custos médios do que as demais. No entanto, não podem expandir rapidamente a sua produção, mesmo que o preço pago pelo mercado seja muito alto” (FENSTERSEIFER; WILK, 2003, p. 03). Portanto, a distribuição de recursos entre as organizações é naturalmente heterogênea devido aos distintos níveis de eficiência de alguns deles, como a escassez de fatores produtivos superiores ou de restrições de disponibilidade (BARNEY, 1991).

No que se refere à existência de limites à competição *ex-ante*, Fensterseifer e Wilk (2003, p. 4) explicam que esta implica em “assimetria de informação que limitam a competição por estes recursos, de forma que algumas empresas possam adquiri-los e estabelecer uma posição em recursos a um custo vantajoso”. O valor empregado para obtenção dos recursos deve ser menor ao valor que o ativo proporcionará. Conforme Peteraf (1993), isto implica na condição que antes que uma empresa estabeleça uma posição superior em recursos, deve existir uma competição limitada por esta posição.

De acordo com Walter e Silva (2008, p. 2), a dificuldade ou até impossibilidade de os competidores imitarem os recursos, garante a sustentabilidade dos ganhos, impedindo que estes sofram competição. Esses limites configuram direitos de propriedade, assimetrias informacionais, ambiguidade causal (dificuldade para identificar o recurso valioso) e

isolamentos por aprendizado. Isto é, mesmo depois da obtenção da vantagem competitiva, devem existir limites à competição por tais recursos, criando mecanismos de isolamento, métodos que protejam a empresa da imitação e lhe permitam preservar os seus ganhos (RUMELT, 1984; PETERAF, 1993). De acordo com Dierickx e Cool (1989), citados por Barcellos, Marcon e Mello (2011, p. 119) mecanismos de isolamentos “são as características particulares a cada uma das firmas que asseguram que os concorrentes não podem copiar ou ao menos não conseguem se aproximar das firmas de melhor desempenho, a ponto de ameaçar a vantagem competitiva”.

Entre os mecanismos de isolamento pode-se citar a imperfeita imitabilidade e a imperfeita substituição, que quer dizer que um recurso não pode ser copiado nem substituído por outro sem perder valor. Por sua vez, a ambiguidade causal é a dificuldade de identificar qualquer recurso valioso, ou seja, seus próprios concorrentes não conseguem analisar diante de uma posição competitiva qual é o recurso que apoia aquela posição. A dependência do caminho significa que este recurso foi desenvolvido ao longo do tempo e passou por várias etapas de aprendizado, envolvendo erros e acertos (WILK, 2006). Os recursos dependentes de caminho “são ativos estratégicos acumulados lentamente, através da adesão a um conjunto consistente de políticas e estratégias ao longo do tempo” (DIERICKX; COOL, 1989, p. 1506). Pode-se citar a reputação de uma empresa e a marca de sucesso que ela possui, como recursos desenvolvidos ao longo do tempo, que não podem ser imitados pela concorrência, mesmo diante de grandes investimentos.

Já a imperfeita mobilidade de um recurso, quer dizer que mesmo que ele possa ser negociável, ele é mais representativo na empresa aonde se encontra do que em outra organização. Assim, a imperfeita mobilidade dos recursos é importante para afirmar que as rendas permaneçam sob o controle da firma (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003). Esses recursos estão integrados ou relacionados de uma maneira que se torna difícil sua negociação tanto para o vendedor quanto para o comprador, pois dificulta estabelecer seu valor individual. Desta forma, se torna complicada sua comercialização (BARNEY, 1991).

Neste contexto, observa-se que vários são os fatores que contribuem para a criação de mecanismos de isolamento dos recursos estratégicos, os quais tornam estes recursos raros para as organizações e difíceis de serem copiados por outras empresas. O Quadro 4 evidencia uma síntese dos principais mecanismos de isolamento dos recursos estratégicos identificados na literatura da VBR.

**Quadro 4 – Mecanismos de isolamento dos recursos estratégicos**

<b>Mecanismos de isolamento</b>	<b>Referências Principais</b>
- Recursos únicos, raros e imperfeitamente móveis - Cultura organizacional, conhecimentos tácitos - Recursos não disponíveis no mercado - História e trajetória de dependência - Informação assimétrica	Barney (2001)
- Mercados imperfeitos de fatores	Barney (2001), Rumelt, Schendel e Teece (1991)
- Combinações únicas de experiências - Competências fundamentais de difícil cópia	Hamel e Prahalad (1995)
- Barreiras de saída	Porter (1991)
- Processos difíceis de imitar	Schoemaker (1993)
- Ativos coo especializados	Teece (1984)

Fonte: Gohr et al. (2011, p. 120).

Diante do exposto, observa-se que nem todos os recursos disponíveis em uma empresa podem ser considerados recursos estratégicos, visto que esses, para serem considerados como tal, devem possuir uma condição especial de valor que diferencia a atuação da empresa frente aos concorrentes. Logo, torna-se oportuna a investigação de quais recursos estratégicos são desenvolvidos por redes de cooperação empresarial consolidadas, uma das motivações para a realização desta pesquisa.

O Quadro 5 apresenta uma síntese das contribuições da visão da firma baseada em recursos, identificadas a partir da revisão da literatura, e suas implicações para a realização desta pesquisa.

**Quadro 5 – Contribuições teóricas da visão da firma baseada em recursos para a realização da pesquisa**

Tema abordado	Ideias centrais	Implicações para os objetivos do estudo	Principais autores pesquisados
Visão da firma baseada em recursos	A Visão Baseada em Recursos (VBR) tem sido aplicada em estudos organizacionais para compreender os efeitos da estratégia no estabelecimento de vantagem competitiva e no desempenho das organizações.	A VBR é uma abordagem que explica o comportamento estratégico, baseado na ideia de que seleção, aquisição e disposição de recursos e o desenvolvimento de competências únicas ou de difícil comparação, resultam em diferenciação e vantagem competitiva sobre concorrentes.	Penrose (1959); Wernerfelt (1984); Castanias e Helfat (1991); Wilk (2006)
Conceito de recursos	Sob a ótica operacional, os recursos de uma empresa podem ser definidos de várias formas, variando como suas características podem influenciar as organizações. Os recursos são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento, controlados por uma firma, que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade.	A combinação de recursos mais valiosos em relacionamentos interorganizacionais, pode contribuir na diferenciação competitiva da rede frente aos concorrentes. Os recursos estratégicos são, por definição, aqueles que são sustentáveis no tempo, para os quais devem existir diferentes mecanismos de isolamento que atuam como barreiras aos concorrentes.	Barney (1991); Grant (1991); Peteraf (1993); Spanos e Lioukas (2001)
Categorias de recursos	Não existe consenso na literatura de uma classificação única que defina os recursos estratégicos a que se refere à VBR. Uma maneira mais abrangente para categorizar os recursos é dividindo-os em recursos tangíveis e recursos intangíveis.	Os recursos compreendem todos os ativos tangíveis e intangíveis de uma organização, como os recursos humanos, tecnológicos, financeiros, organizacionais, entre outros. A competitividade de uma empresa se dá pela posse ou o acesso a recursos estratégicos. Uma alternativa para o acesso a estes recursos se dá por meio da formação de alianças estratégicas.	Penrose (1968); Wernerfelt (1984); Barney (1991); Lewis (1992); Wilk (2006); Santos, Gohr e Varvakis (2011)
Atributos de Valor dos Recursos Estratégicos	Na VBR, a vantagem competitiva é explicada pelo desenvolvimento e utilização dos recursos. Assim, a forma como a organização emprega seus recursos é determinante para se atingir uma vantagem competitiva e, portanto, um desempenho superior.	Nem todos os recursos disponíveis em uma empresa podem ser considerados recursos estratégicos, visto que esses, para serem considerados como tal, devem possuir uma condição especial de valor que diferencia a atuação da empresa frente aos concorrentes.	Rumelt (1984); Peteraf (1993); Barney (2001); Burlamaqui e Proença (2003); Fensterseifer e Wilk (2003)

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Em síntese, a partir da abordagem teórica da VBR a firma é vista como um conjunto de recursos, onde os recursos mais valiosos possuem valor estratégico, capaz de gerar um diferencial competitivo para as empresas em relação à concorrência. A partir da cooperação em rede, torna-se possível o desenvolvimento e o acesso a recursos estratégicos. Neste contexto, considerando-se que as empresas atuam em rede para acessar recursos escassos ou inexistentes na mesma, compartilhar recursos estratégicos ou de acesso restrito e reduzir sua dependência aos recursos externos, torna-se oportuna à compreensão da abordagem da teoria da dependência dos recursos, temática apresentada a seguir.

### **2.3 TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS (TDR)**

A teoria da dependência de recursos (TDR) está diretamente relacionada à influência do ambiente externo no contexto de atuação das organizações. Pfeffer e Salancik (2003, p. 258) definem a “perspectiva da dependência de recursos como uma questão de sobrevivência empresarial”. Segundo os autores, para as empresas sobreviverem necessitam de recursos. Isso significa que elas precisam interagir com outras empresas para poder ter acesso a outros tipos de recursos que não estão disponíveis na empresa ou são recursos escassos. Deste modo as organizações precisam estar relacionadas aos diferentes atores que formam seu ambiente.

Pfeffer e Salancik (2003) salientam que a sobrevivência das empresas está relacionada cada vez mais aos ganhos obtidos a partir do acesso a recursos. Segundo os autores, as organizações melhoram a relação com suas demandas quando possuem recursos suficientes. Muitas organizações não possuem recursos suficientes para o alcance de suas metas ou para terem uma vantagem competitiva perante seus concorrentes (LEWIS, 1992). Nestes casos, a busca da complementação de recursos escassos é uma forma de atuarem de maneira diferenciada, pois terão acesso a recursos essenciais para o seu desenvolvimento, que poderão lhes proporcionar a vantagem competitiva desejada (ROSSI et al., 2009).

Verifica-se que as organizações ao cooperarem buscam reduzir sua dependência em relação ao ambiente e aos recursos escassos ou inexistentes. O ambiente influencia as organizações. Tais influências podem ser percebidas como restrições ou condições para acesso a determinado recurso ou a atuação da organização em determinado mercado. Assim, cabe aos gestores organizacionais o desenvolvimento de ações estratégicas, com vistas a

reduzir a incerteza do ambiente em que as organizações estão inseridas e o acesso a recursos não disponíveis na empresa (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

De maneira geral, na dependência de recursos, segundo Cunha (1993, p. 40), "o ambiente seria algo como um enorme, mas limitado, depósito de recursos (materiais, humanos, financeiros, informações), cujo acesso se revela condicionado". O autor ainda salienta que "na defesa do seu próprio interesse, as organizações deverão controlar a posse dos recursos de que necessitam, ou minimizar, tanto quanto possível, a sua dependência face aos detentores desses mesmos recursos" (CUNHA, 1993, p. 40).

Assim sendo, as empresas se organizam em redes de cooperação para acessar e compartilhar recursos escassos (BALESTRIN, 2005). Possivelmente, de forma individual, tais organizações não teriam acesso a estes recursos, que são muito importantes para o seu fortalecimento e à sua sobrevivência.

### **2.3.1 Recursos Escassos**

A Teoria da Dependência de Recursos considera os recursos escassos como fator crítico, ficando o nível de análise situado nas relações organizacionais (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002, p. 37). Segundo Rosseto e Rosseto (2005, p. 8), o preceito básico desta perspectiva é que as decisões empresariais são tomadas dentro das organizações, dentro do seu contexto político interno. Porém, sempre se relacionam com as condições ambientais existentes.

Na economia, o termo recurso escasso está relacionado à disponibilidade de valores ou alguma quantidade limitada (SANDRONI, 1999). Os recursos escassos ou críticos para a atividade organizacional exigem maior esforço para que possam ser garantidos sua disponibilidade e seu acesso à organização. Portanto, a "vulnerabilidade das organizações em relação ao ambiente resulta, sobretudo, da necessidade desses recursos, tais como matérias primas específicas, mão de obra, capital, equipamentos, conhecimento e mercado para seus produtos e serviços" (HATCH; CUNLIFFE, 2006, p. 81).

De maneira geral, os recursos estão disponíveis na sua maioria em empresas individuais. De acordo com Van de Ven e Ferry (1980, p. 296), o ambiente é composto por clientes, provedores (equipamentos, materiais, trabalho, capital e espaço físico), competidores

e grupos regulatórios (agências governamentais, sindicatos e associações). Desta forma, muitas empresas passam a criar relacionamentos, a fim de obter acesso aos recursos não disponíveis em suas organizações.

Rossi e Póvoa (2008, p. 200) explicam que as necessidades de “acesso a recursos internamente escassos à empresa constituem uma estratégia para gerenciar e reduzir as dependências ambientais, ao mesmo tempo em que asseguram o acesso aos recursos essenciais à atividade da empresa”. Tais recursos agregam valor à organização, contribuindo no estabelecimento de vantagem competitiva.

Apesar da importância dos recursos para as organizações, nem todas as empresas conseguem obter acesso a recursos escassos. Nestes casos, de acordo com Hall (2004), a escassez de recursos fundamentais estabelece um ambiente de incertezas, tornando a competição entre as organizações cada vez mais acirrada. Empresas com maior volume de recursos tendem a possuir maiores condições de enfrentar um ambiente de incerteza. Em contrapartida, organizações que não possuem acesso a recursos escassos, podem ter suas atividades inviabilizadas.

### **2.3.2 Incerteza Exógena**

A dificuldade para garantir o acesso aos recursos críticos ou escassos está no grau de complexidade, no dinamismo e na riqueza desse ambiente (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Logo, a incerteza exógena é uma das principais variáveis que devem ser observadas pelos gestores das organizações. Na perspectiva da dependência de recursos, as empresas são analisadas como dependentes dos recursos ambientais para sua sobrevivência, com certo grau de incerteza quanto à obtenção ou não deles (PFEFFER; SALANCIK, 2003). A perspectiva parte da suposição de que nenhuma organização é autossuficiente para gerar todos os recursos necessários para sua sobrevivência. Essas condições sugerem que as organizações são dependentes do ambiente para a obtenção dos recursos que precisam para se manterem ativas e competitivas perante seus concorrentes (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003).

De acordo com Robertson e Gatignon (1998), a incerteza ambiental pode ser definida como incerteza exógena, produzida pelo ambiente institucional, podendo ser compreendida como a “falta de previsão de algo relacionado às mudanças do ambiente externo que afetam a



organização”. A incerteza ambiental pode assumir diferentes formas, como a “incerteza sobre a demanda, incerteza sobre a tecnologia, incerteza sobre a competição ou incerteza sobre a regulamentação” (ROBERTSON; GATIGNON, 1998, p. 521).

A incerteza ambiental apresenta diversas fontes e tem sido abordada de diversas maneiras. Na visão de John e Weitz (1998) uma das principais incertezas ambientais que afetam as organizações está relacionada à incerteza sobre demanda, pela imprevisibilidade e volatilidade das vendas. Já de acordo com Thietart e Xuereb (1998, p. 2), as incertezas surgem de três grandes áreas: clientes, tecnologia e competição.

Independentemente da sua origem, a incerteza ambiental “afeta o comportamento organizacional consideravelmente, mudando as condições de interação e expectativas individuais e, conseqüentemente, isso pode afetar a predisposição das pessoas em confiarem umas nas outras” (HARDIN, 2002, p. 95). Logo, a melhor resposta para a incerteza é evitá-la diante de ações de curto prazo, o que nem sempre é possível em virtude da quantidade de recursos disponíveis na organização.

Neste contexto, espera-se que a partir do acesso a recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação, torna-se possível as empresas associadas à redução do impacto em suas atividades, das incertezas do ambiente, o que sugere uma dependência destas organizações pela atuação em rede. Portanto, para o sucesso da cooperação estabelecida em relacionamentos interorganizacionais torna-se imprescindível a avaliação de fatores do ambiente externo que podem impactar as empresas participantes da rede, uma vez que a não observância das incertezas ambientais pode impactar negativamente na cooperação estabelecida em rede. Logo, torna-se oportuno investigar, como os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação empresarial consolidadas contribuem na retenção e captação de associados.

O Quadro 6 apresenta uma síntese das contribuições teóricas da teoria da dependência de recursos, identificadas a partir da revisão da literatura, e suas implicações para a realização desta pesquisa.

**Quadro 6 – Contribuições teóricas da teoria da dependência de recursos para a realização da pesquisa**

Tema abordado	Ideias centrais	Implicações para os objetivos do estudo	Principais autores pesquisados
Teoria da dependência de recursos	A teoria da dependência de recursos (TDR) está diretamente relacionada à influência do ambiente externo no contexto de atuação das organizações. Para as empresas sobreviverem necessitam de recursos. Isso significa que elas precisam interagir com outras empresas para poder ter acesso a outros tipos de recursos que não estão disponíveis na empresa ou são recursos escassos.	Muitas organizações não possuem recursos suficientes para o alcance de suas metas ou para terem uma vantagem competitiva perante seus concorrentes. Desta forma, ao cooperarem as empresas buscam reduzir sua dependência em relação ao ambiente, a partir do acesso a recursos escassos ou inexistentes e o compartilhamento de recursos estratégicos disponíveis nas redes.	Aldrich e Pfeffer (1976); Cunha (1993); Pfeffer e Salancik (2003); Balestrin (2005)
Recursos escassos	O termo recurso escasso está relacionado à disponibilidade de valores ou alguma quantidade limitada. Os recursos escassos ou críticos para a atividade organizacional exigem maior esforço para que possam ser garantidos sua disponibilidade e seu acesso à organização.	Apesar da importância dos recursos para as organizações, nem todas as empresas conseguem obter acesso a recursos escassos. Empresas decidem pela cooperação, porque a partir dos relacionamentos interorganizacionais é possível acessar, compartilhar e desenvolver os recursos escassos.	Van de Ven e Ferry (1980); Sandroni (1999); Hatch e Cunliffe (2006); Rossi e Póvoa (2008)
Incerteza exógena	A dificuldade para garantir o acesso aos recursos críticos ou escassos está no grau de complexidade, no dinamismo e na riqueza desse ambiente. Na perspectiva da dependência de recursos, as empresas são analisadas como dependentes dos recursos ambientais para sua sobrevivência, com certo grau de incerteza quanto à obtenção ou não deles.	A incerteza ambiental afeta o comportamento organizacional, alterando as condições de interação e expectativas individuais. Em relacionamentos interorganizacionais, torna-se imprescindível a avaliação de fatores do ambiente externo que podem impactar negativamente as empresas participantes da rede, bem como, a disponibilidade de recursos.	Robertson e Gatignon (1998); Hardin (2002); Pfeffer e Salancik (2003); Motta e Vasconcelos (2006)

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Em síntese, muitas empresas não possuem recursos suficientes para atuar de maneira competitiva frente à concorrência. Desta forma, ao cooperarem em rede passam a acessar recursos estratégicos e de acesso restrito disponíveis na rede, fortalecendo-se e diferenciando-se competitivamente de seus concorrentes. Portanto, é a partir dos relacionamentos interorganizacionais estabelecidos em rede que as empresas associadas reduzem sua dependência a recursos externos.

## **2.4 ESTUDOS ANTERIORES DESENVOLVIDOS SOB A PERSPECTIVA TEÓRICA DOS RECURSOS APLICADOS AO TEMA REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL**

Observa-se, a partir da revisão de estudos anteriores desenvolvidos sob a perspectiva teórica dos recursos, a importância dos relacionamentos interorganizacionais para as empresas participantes de redes de cooperação empresarial. Por meio destes, torna-se possível o acesso a recursos dos quais as empresas são dependentes, o que contribui para o desenvolvimento da organização. De acordo com Hill e Jones (1998), as alianças estratégicas reduzem a dependência das empresas em relação ao ambiente e aos recursos críticos ou escassos. Por consequência, contribuem para o estabelecimento de vantagem competitiva e o fortalecimento das organizações.

No Brasil, diversos estudos têm procurado evidenciar a importância da cooperação interorganizacional para o desenvolvimento de recursos, bem como para a redução da dependência de recursos externos. No trabalho desenvolvido por Olave e Amato Neto (2001, p. 289), os autores reforçam o conceito de colaboração mútua a fim de que as empresas possam sobreviver e se manterem competitivas no mercado internacional. Os resultados encontrados pelos autores indicam que:

a associação sinérgica de competências essenciais complementares e mesmo similares entre empresas pequenas geraria um *out put* em que se combinam diferenciação (devido às competências essenciais de cada participante) com o custo reduzido de operação (devido à otimização do uso comum dos recursos como tecnologia de processo, suprimentos e habilidades pessoais e organizacionais, que a ação conjunta propicia) (OLAVE; AMATO NETO, 2001, p. 301).

Hayashi Junior, Bulgacov e Baraniuk (2003) investigaram em alianças estratégicas os recursos e competências desenvolvidos por duas organizações que cooperam entre si. Os autores pesquisaram uma relação de recursos desenvolvidos por estas empresas, sendo eles recursos: financeiros, físicos, de capital humano, organizacionais, de tecnologia, reputação, inovação e ativos estratégicos. Os resultados encontrados pelos autores evidenciam que a complementação dos recursos ocorre a partir da troca de insumos e produtos, e a terceirização da produção de determinados produtos. Neste sentido, a partir da aliança estabelecida entre estas organizações, cada empresa mudou sua estratégia de produção, especializando-se na fabricação de determinados produtos, o que foi impulsionado pela falta de recursos financeiros em uma das empresas estudadas.

Pereira e Pedrozo (2005) aprofundaram o conhecimento e ofereceram uma visão analítica sobre a cooperação interorganizacional, referente à produção de resultados individuais, por meio do trabalho cooperativo em rede. Os autores revisitaram alguns modelos de análise de redes horizontais, desenvolvendo uma proposição mais abrangente. Segundo os autores, “a principal razão para as empresas cooperarem em redes é a busca de recursos valiosos que elas não possuem” (PEREIRA; PEDROZO, 2005, p. 143), o que contribui para a redução de sua dependência por recursos escassos ou inexistentes.

Cárdenas e Lopes (2006), por sua vez, identificaram quais os motivos que levam as organizações contemporâneas a formarem alianças estratégicas. Os resultados encontrados pelos autores sugerem que tais arranjos parecem surgir como uma possibilidade para a complementação de recursos por parte das organizações, visando ganhos competitivos mútuos. Os resultados encontrados pelos autores indicam que a necessidade de tal complementação pode estar relacionada a recursos escassos ou inexistentes indisponíveis para o acesso nas empresas que atuam de maneira isolada.

Outro estudo realizado sob a perspectiva da teoria da dependência dos recursos é o trabalho de Rossi e Póvoa (2008, p. 198). Os autores investigaram os fatores explicativos para a formação de alianças estratégicas entre empresas de médio porte do setor de automação industrial automobilística. A principal conclusão encontrada neste estudo “é a de que, ao identificar a escassez em relação ao recurso tecnologia de produção, as empresas estudadas formam alianças estratégicas para estabilizar e assegurar o acesso a esse recurso, ao mesmo tempo em que reduzem custos fixos e mantêm uma estrutura enxuta”.

Sob a abordagem teórica dos recursos, Laimer e Laimer (2009) analisaram as relações de cooperação existentes entre supermercados. Para tanto, os autores separaram duas amostras

a serem observadas, sendo a primeira formada por supermercados associados a redes de cooperação empresarial e a segunda por supermercados não associados. Os resultados encontrados pelos autores evidenciam que há diferenças significativas nos recursos disponíveis para o acesso em ambos os grupos observados na pesquisa. As relações de confiança e de cooperação estabelecidas em rede são os principais recursos que diferenciam a atuação destas empresas. O acesso a estes recursos reduz os custos de transação das organizações que atuam em rede, o que possibilita a diferenciação competitiva destas empresas em relação aos concorrentes.

Rossi et al. (2009) investigaram a influência da escassez de recursos em alianças estratégicas estabelecidas entre empresas do setor de automação industrial automobilística. À luz da teoria da dependência de recursos os autores evidenciaram que as empresas formam alianças estratégicas com a finalidade de aquisição de tecnologia de produção, o que é motivado em razão do alto investimento exigido e em função da sazonalidade dos pedidos realizados pelas montadoras.

Outro estudo realizado sob a abordagem teórica dos recursos foi desenvolvido Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010), que analisaram os recursos geradores de vantagens competitivas que são compartilhados em empresas aglomeradas territorialmente. Segundo os autores, a aglomeração territorial ocorre face a disponibilidade de recursos estratégicos em determinado ambiente. De acordo com os achados encontrados nesta pesquisa, a concentração de empresas em determinado território pode contribuir com o compartilhamento de alguns recursos, como a cooperação, a localização, a mobilidade de mão de obra e a reputação das empresas da aglomeração. Em contrapartida, recursos como conhecimento, acordos comerciais e fornecedores não foram identificados como recursos possíveis de serem compartilhados no aglomerado.

Recentemente, Balestrin, Verschoore e Reyes Jr. (2010) analisaram o campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacional. De acordo com os autores, dentre os “antecedentes à formação das redes de cooperação interorganizacional, estudadas no Brasil, há evidente predominância da necessidade de acesso a recursos materiais e imateriais, além da congruência de objetivos” (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010, p. 469), o que evidencia a dependência das organizações por recursos necessários ao desenvolvimento de suas atividades.

Apesar da convergência dos achados de estudos anteriores a respeito da importância dos recursos para as organizações e as vantagens obtidas a partir da cooperação

interorganizacional, observa-se uma lacuna na literatura relacionada a esta temática, a qual versa sobre as potenciais contribuições dos recursos estratégicos desenvolvidos em redes de cooperação empresarial para a captação e retenção de associados. Poucos estudos tem se dedicado a investigar o desenvolvimento de recursos estratégicos em redes de cooperação.

Em uma reflexão teórica sobre a temática estratégica organizacional, Begnis, Pedrozo e Estivalet (2008) chamam a atenção sobre a importância dos recursos estratégicos desenvolvidos em redes de cooperação e a necessidade do desenvolvimento de novos estudos para que seja possível a obtenção de um maior conhecimento sobre esta temática. Os autores sugerem ainda, que a própria cooperação estabelecida em rede pode ser considerada um recurso estratégico. Segundo os autores, evidências encontradas na literatura (AFUAH, 2000; KOGUT, 2000) sugerem que recursos estratégicos residem na rede e não em firmas individuais, tendo em vista que parte do valor de mercado das empresas deriva da sua participação em uma rede colaborativa. Da mesma forma, em um ambiente tecnológico mutável, os recursos estratégicos disponíveis para acesso residem nas redes de cooperação e não nas empresas que atuam de maneira isolada.

Logo, torna-se oportuno investigar os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação e suas contribuições para a retenção e captação de associados. Evidências encontradas nos estudos desenvolvidos por Negrini, Wittmann e Battistella (2007), Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandes (2008) e Zen et al. (2013), tem sugerido que redes de cooperação interorganizacional desenvolvem recursos estratégicos.

Negrini, Wittmann e Battistella (2007) analisaram a cooperação estabelecida em uma rede de cooperação empresarial fabricante de móveis como um recurso estratégico para a competitividade de micro e pequenas empresas participantes da rede. Segundo os autores, ao atuarem em rede estas empresas aumentam sua competitividade, fortalecendo-se mutuamente. Desta forma, a cooperação pode ser considerada um recurso estratégico desenvolvido pelas redes.

Vale e Lopes (2010) investigaram as principais vertentes teóricas que abordam a temática da cooperação e parcerias estratégicas, sendo a teoria da visão da firma baseada em recursos, uma delas. Os autores concluem destacando a possibilidade de se investigar as relações de parceria como um tipo de recurso estratégico desenvolvido pelas redes de cooperação. Assim sendo, a cooperação estabelecida entre as empresas pode ser um recurso estratégico disponível nas redes de cooperação, face aos ganhos competitivos que são proporcionados aos associados a partir da cooperação.

No estudo desenvolvido por Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandes (2008), os autores procuraram avaliar a competitividade de redes de empresas aglomeradas territorialmente, a partir do desenvolvimento de recursos estratégicos. Os autores investigaram “em uma rede do tipo distrito industrial, os recursos estratégicos: transferência de conhecimento entre as empresas, o papel das instituições de suporte industrial e a existência de relações sociais” (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2008, p. 391).

Os resultados encontrados pelos autores confirmam parcialmente o desenvolvimento de recursos estratégicos pela rede pesquisada. Segundo os autores, os recursos estratégicos que geram vantagens competitivas para a rede são as instituições de suporte industrial, que apoiam o desenvolvimento das empresas participantes da rede, e o relacionamento sócio cultural estabelecido entre os diferentes atores envolvidos no processo de cooperação da rede.

Por sua vez, Zen et al. (2013) analisaram o desenvolvimento de recursos estratégicos em uma rede interorganizacional do setor vinícola e sua influência no processo de internacionalização das empresas participantes da rede. Os resultados encontrados pelos autores indicam que a rede pesquisada desenvolve recursos estratégicos relacionados à reputação do vinho brasileiro, o conhecimento de mercado e o fluxo de informação entre os participantes. Recursos estratégicos de acesso exclusivo aos membros da rede também foram identificados nesta pesquisa, os quais foram denominados pelos autores como recursos de clube.

Apesar de a rede pesquisada desenvolver recursos estratégicos, Zen et al. (2013) explicam que:

a apropriação desses recursos não ocorre de maneira homogênea, evidenciando a existência de assimetrias entre seus membros, devido a arquiteturas organizacionais específicas dos membros da rede, tais como porte, base de recursos complementares e capacidade absorptiva das empresas (ZEN et al., 2013, p. 108).

Neste contexto, pode-se verificar, a partir das evidências identificadas na literatura, que redes de cooperação empresarial desenvolvem recursos estratégicos (NEGRINI; WITTMANN; BATTISTELLA, 2007; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2008; VALE; LOPES, 2010; ZEN et al., 2013). Contudo, nem todas as organizações conseguem apropriar-se de tais recursos, fazendo uso destes para fortalecer-se competitivamente frente à concorrência (ZEN et al., 2013).

Tendo em vista que diferentes recursos estratégicos foram identificados em estudos anteriores desenvolvidos sob a abordagem teórica dos recursos, torna-se oportuno investigar quais são os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação empresarial consolidadas e como estes recursos contribuem para os processos de captação e retenção de associados. Diante do exposto, face a revisão teórica elaborada para a realização do estudo, torna-se possível o estabelecimento das proposições teóricas que norteiam a realização desta pesquisa, as quais passam a ser apresentadas a seguir.

## **2.5 PROPOSIÇÕES E *FRAMEWORK* DA PESQUISA**

Utilizando-se como teorias de base para a realização desta pesquisa a Visão da Firma Baseada em Recursos e a Teoria da Dependência de Recursos, busca-se identificar quais são os recursos estratégicos desenvolvidos por redes de cooperação empresarial consolidadas, e compreender como estes recursos contribuem nos processos de retenção e captação de associados. Tais teorias fornecem um referencial explicativo para a análise do desenvolvimento de recursos e a dependência das organizações por recursos considerados estratégicos.

Uma das concordâncias identificadas na literatura revisada versa sobre o desenvolvimento de recursos estratégicos a partir da cooperação interorganizacional. Ao cooperarem empresas passam a: a) compartilhar recursos escassos ou de acesso restrito (BARNEY, 1991; FENSTERSEIFER, 2003; ROSSI; PÓVOA, 2008; ROSSI et al., 2009; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010); b) ter acesso a recursos não disponíveis na organização (BALESTRIN, 2005; HATCH; CUNLIFFE, 2006; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010); e, c) combinar recursos possuídos por diferentes empresas, de forma a explorar novas oportunidades de negócios (RUMELT, 1984; BARNEY, 2002; GRANT, 2002). Portanto, pode-se elaborar a seguinte proposição:

**P1. Redes de cooperação empresarial consolidadas desenvolvem recursos estratégicos.**



Na literatura, também é possível verificar uma convergência no que se refere à geração de vantagens competitivas, a partir do desenvolvimento de recursos estratégicos (BARNEY, 1991; 2001; PETERAF, 1993; BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003; FENSTERSEIFER; WILK, 2003). Empresas associadas a redes de cooperação empresarial, ao acessarem recursos estratégicos e reduzirem suas dependências a recursos escassos ou inexistentes, passam a usufruir de benefícios gerados na rede. Tais benefícios podem proporcionar ganhos competitivos.

A partir dos ganhos competitivos obtidos em rede, as empresas reduzem sua dependência por recursos externos, no entanto, passam a depender dos recursos estratégicos desenvolvidos pela rede, uma vez que os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação residem na rede e não nas empresas (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2008). Portanto, a combinação de recursos mais valiosos tende a contribuir na diferenciação competitiva da rede, tornando as empresas associadas mais competitivas frente à concorrência, o que ocorre em função do valor criado pela empresa (PORTER, 1985; BARNEY, 1991; ITO et al., 2012) e o desenvolvimento de suas capacidades organizacionais (BARNEY, 1991), alcançados a partir do acesso aos recursos estratégicos desenvolvidos pela rede. Desta forma, torna-se possível a elaboração da segunda proposição da pesquisa:

**P2. Os recursos estratégicos geram vantagens competitivas para os associados das redes de cooperação empresarial consolidadas.**

Tendo em vista que os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação empresarial geram vantagens competitivas para os associados (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003; FENSTERSEIFER; WILK, 2003), é possível admitir que o desenvolvimento destes recursos contribui para a retenção e captação de associados, uma vez que tais recursos residem na rede e não nas empresas associadas (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2008). Os recursos estratégicos são recursos mais valiosos, pois possuem uma condição de valor e mecanismos de isolamento (BARNEY, 1991; 2001; PETERAF, 1993; GOHR et al., 2011), estando disponíveis para acesso somente aos membros participantes da rede.

Desta forma, ao cooperarem as empresas participantes da rede passam a acessar recursos escassos ou inexistentes e compartilhar recursos estratégicos, reduzindo sua dependência por recursos externos e obtendo ganhos mútuos, razões pelas quais as empresas

participantes tendem a permanecer na rede (retenção de associados), o que torna possível a elaboração da terceira proposição teórica estabelecida para a pesquisa:

**P3. Os recursos estratégicos das redes de cooperação empresarial consolidadas contribuem para a retenção de associados.**

Da mesma forma, outras empresas que se encontram fora da rede, tendem a ter interesse em ingressar nesta (captação de novos associados), face aos benefícios que podem ser obtidos a partir do acesso aos recursos estratégicos disponíveis na rede. Os recursos estratégicos gerados pela rede, disponíveis para o acesso apenas a seus associados, em função dos mecanismos de isolamento desenvolvidos em rede (BARNEY, 1991; 2001; PETERAF, 1993; GOHR et al., 2011), diferenciam estas empresas de seus concorrentes.

A geração de vantagens competitivas para os associados, alcançadas a partir do acesso aos recursos estratégicos desenvolvidos pela rede (BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003; FENSTERSEIFER; WILK, 2003), reduz a dependência destas empresas por recursos externos. Por consequência, estas empresas passam a alcançar ganhos mútuos decorrentes da atuação em rede. Neste contexto, torna-se possível a elaboração da quarta proposição teórica da pesquisa:

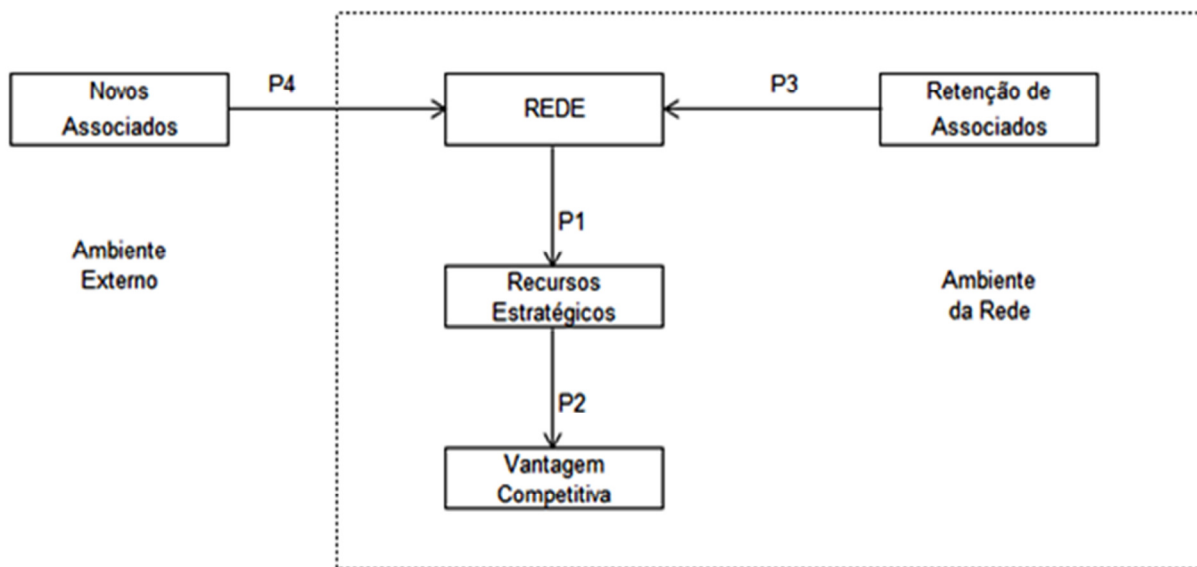
**P4. Os recursos estratégicos das redes de cooperação empresarial consolidadas contribuem para a captação de novos associados.**

Observa-se, a partir da abordagem teórica dos recursos, que a condição de valor e os mecanismos de isolamento determinam o valor estratégico de um recurso (BARNEY, 1991; 2001; PETERAF, 1993; GOHR et al., 2011). Logo, apesar de a firma ser composta de um conjunto de recursos (PENROSE, 1959), nem todos os recursos podem ser considerados estratégicos. O mesmo ocorre no caso das redes de cooperação empresarial. Neste sentido, denota-se que a condição de valor estratégico de um recurso influenciará diretamente sua capacidade de geração de vantagem competitiva, o que, por consequência, também influenciará os processos de retenção e captação de associados em redes de cooperação.

Neste contexto, considerando-se a oportunidade de pesquisa, identificada a partir da revisão da literatura, estabeleceu-se o *framework* do estudo e as respectivas proposições que

nortearam esta investigação. A Figura 1 apresenta uma síntese da abordagem de investigação proposta para a realização deste estudo.

Figura 1 - *Framework* da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2014).

Observa-se na Figura 1, que o estudo proposto consiste na investigação de como os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação empresarial contribuem para a captação e retenção de associados. Assim sendo, as proposições 1, 2 e 3, estão relacionadas ao ambiente interno da rede e a proposição 4 ao ambiente externo.

A partir da abordagem teórica dos recursos, espera-se identificar em redes de cooperação empresarial consolidadas, recursos estratégicos desenvolvidos em rede. Os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes pesquisadas, pela condição de valor e os mecanismos de isolamento, geram vantagens competitivas às empresas associadas, capazes de diferenciá-las competitivamente da concorrência. Assim sendo, ao acessarem recursos considerados estratégicos, as empresas associadas passam a fortalecer-se, reduzindo sua dependência por recursos externos.

O acesso a recursos estratégicos que a rede provê exclusivamente aos seus membros tende a contribuir na retenção e captação de associados, uma vez que tais recursos são desenvolvidos em rede, residindo na mesma. Logo, as empresas com maior dependência por recursos externos tendem a ingressar e permanecer na rede. Portanto, a partir do desenvolvimento de recursos estratégicos, torna-se possível a consolidação das redes de cooperação empresarial, em face da capacidade de retenção e captação de associados (ALBERS; SCHWEIGER; GIBB, 2013).

O método e os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa são apresentados a seguir.

### **3 MÉTODO DA PESQUISA**

Este capítulo descreve todos os aspectos relacionados à metodologia utilizada na pesquisa. O método, na visão de Marconi e Lakatos (2003, p. 83), é o “conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (...) traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Gil (1999, p. 26) define método “como caminho para chegar a determinado fim, e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento”. Deste modo pode-se afirmar que a metodologia da pesquisa é a forma como irá se construir e desenvolver a pesquisa.

Inicialmente aborda-se o delineamento da pesquisa. A seguir, define-se a seleção dos casos. Na sequência, apresenta-se os procedimentos realizados para a coleta de dados e análise dos resultados.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Neste item apresenta-se a classificação metodológica do estudo. As pesquisas são classificadas conforme os critérios adotados para sua realização e os objetivos propostos para o estudo. Assim, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa dos dados.

Quanto aos objetivos, o trabalho pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, uma vez que a contribuição dos recursos estratégicos nos processos de retenção e captação de associados carece de investigação. De acordo com Gil (1999, p. 42), a pesquisa exploratória “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. Segundo o autor, as pesquisas de natureza exploratória envolvem levantamento bibliográfico e entrevistas, sendo geralmente realizadas sob a forma de estudos de caso.

Também pode ser caracterizado como um estudo descritivo, no que se refere à identificação dos recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação e as vantagens competitivas oriundas desses recursos. Cervo e Bervian (2002, p. 66) explicam que

“a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade”. Gil (1999) explica que a partir de estudos com abordagem descritiva, torna-se possível à descrição de características, fatos e fenômenos observados.

Quanto à abordagem, o estudo é qualitativo pois analisa-se a partir das opiniões dos empresários quais são os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação empresarial e de que maneira estes contribuem para a retenção e a captação de associados. De acordo com Denzin e Lincoln (2005), os estudos qualitativos são importantes para o desenvolvimento da área de administração. Por meio destes, torna-se possível à interpretação de eventos que nem sempre podem ser quantificados, mas sim, interpretados a partir de uma reflexão mais crítica (GUBA; LINCOLN, 2005). Apesar das potenciais contribuições dos estudos qualitativos, alguns cuidados devem ser observados, a fim de dar maior consistência a seus achados.

No caso da utilização da abordagem qualitativa, Collis e Hussey (2005) explicam que este método consiste em uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e de outro modo entender o significado das informações coletadas. Muniz Jr., Maia e Viola (2011) salientam que as pesquisas qualitativas geralmente abrangem amostras pequenas, intencionais e utiliza-se como ferramentas de análise o estudo bibliográfico ou documental.

As pesquisas qualitativas devem atentar para dois atributos: validade e confiabilidade. Conforme Paiva Junior, Leão e Mello (2011, p. 5) a validade se refere à “capacidade que os métodos utilizados numa pesquisa propiciam à consecução fidedigna de seus objetivos”. Em relação à confiabilidade, esta por sua vez se refere à “garantia de que outro pesquisador poderá realizar uma pesquisa semelhante e chegará a resultados aproximados”. Ambos os atributos foram observados para a realização desta pesquisa.

A validade do instrumento de pesquisa foi alcançada mediante a realização de um pré-teste. O pré-teste foi realizado a partir de um roteiro de entrevistas semiestruturado, que foi aplicado a vários atores de uma rede pesquisada, sendo estes o presidente, três associados recentes e três associados fundadores. Por sua vez, a confiabilidade desta pesquisa explica-se pelo fato de que todas as aplicações das entrevistas realizadas, bem como as transcrições e interpretações destas, foram realizadas pela mesma pessoa.

Quanto ao tipo de pesquisa, este estudo é caracterizado como um estudo de casos múltiplos. De acordo com Yin (2005), o estudo de casos múltiplos é um estudo aprofundado e exaustivo que permite conhecimentos amplos e detalhados de mais objetos. O objetivo de se

estudar mais de uma rede de cooperação empresarial está relacionado à possibilidade de se identificar um número maior de informações relacionadas à temática investigada na pesquisa, o que por consequência pode reduzir eventual viés que possa existir na análise realizada mediante os dados obtidos junto a uma única organização. Da mesma forma, a realização de estudos de casos múltiplos permite a análise comparativa dos resultados encontrados entre todos os casos investigados, possibilitando a comparação dos resultados encontrados em diferentes redes de cooperação. Os procedimentos adotados para a seleção dos casos analisados na pesquisa são apresentados a seguir.

### 3.2 SELEÇÃO DOS CASOS

Para a realização deste estudo, foram selecionadas, de maneira intencional, por conveniência, três redes de cooperação empresarial consolidadas, que atuam em três segmentos diferentes, sendo uma rede de lojas de materiais de construção, uma rede de farmácias e uma rede de lojas de tintas. As redes que foram analisadas estão localizadas na região central do Estado do Rio Grande do Sul (Quadro 7). Entende-se que redes já consolidadas constituem um objeto de análise adequado para compreender a criação de recursos estratégicos e sua contribuição na captação e retenção de empresas pelas redes, pois segundo Albers, Schweiger e Gibb (2013), é a partir da retenção e captação de associados, que as redes de cooperação conseguem consolidar-se.

**Quadro 7 – Redes de cooperação empresarial selecionadas para a realização da pesquisa**

<b>Redes Pesquisadas</b>	<b>Ramo de Atuação</b>	<b>Local da Sede da Rede</b>
Rede de Materiais de Construção	Materiais de Construção	Santa Cruz do Sul – RS
Rede de Tintas	Tintas	Venâncio Aires – RS
Rede de Farmácia	Farmácias	Lajeado – RS

Fonte: dados da pesquisa (2014).

As redes de cooperação empresarial investigadas na pesquisa foram atendidas pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) no Programa Redes de Cooperação Empresarial, estando atualmente consolidadas, conforme análise dos estágios do ciclo de vida das redes de cooperação realizada por Wegner, Alievi e Begnis (2013). Segundo os autores, estas redes se encontram em um estágio mais elevado no ciclo de vida das redes de cooperação (Consolidação & Maturidade).

Definidas as redes de cooperação a serem investigadas na pesquisa, estabeleceu-se como critério de coleta de dados, a entrevista em profundidade. Por sua vez, para que fosse possível se inferir sob os objetivos da pesquisa, selecionou-se para a realização de entrevistas, primeiramente, os presidentes das redes estudadas, a seguir, três representantes de empresas que participam em cada rede desde sua fundação, e, por fim, três representantes de empresas que se associaram recentemente às redes objeto de investigação. A escolha dessas empresas está relacionada à coleta de informações necessárias à identificação dos recursos que contribuem para a captação (associados recentes) e retenção (associados fundadores) nas redes de cooperação. Os procedimentos utilizados para a coleta dos dados são apresentados a seguir.

### **3.3 COLETA DE DADOS**

De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 45) “a coleta de dados, tarefa importante na pesquisa, envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também os dados da própria coleta”. Neste estudo são investigados os recursos estratégicos desenvolvidos em três redes de cooperação empresarial consolidadas, sendo uma rede de materiais de construção, outra de farmácia e a terceira uma rede de tintas.

A partir da revisão da literatura elaborada para o estudo, estabeleceu-se um conjunto de questionamentos a serem realizados no pré-teste desenvolvido junto a uma rede de cooperação. De posse dos instrumentos de coleta de dados desenvolvidos, inicialmente realizou-se um pré-teste junto a um gestor presidente de uma rede de cooperação que atua no segmento de farmácia e seis associados da mesma rede, sendo três associados recentes e três fundadores. A realização do pré-teste com mais de um associado recente ou fundador permitiu a identificação de um conjunto maior de informações relacionadas à identificação dos recursos estratégicos desenvolvidos pela rede, bem como, suas contribuições nos processos de retenção e captação de associados, o que permitiu a melhoria do instrumento de coleta de dados proposto nesta etapa da pesquisa.

A rede selecionada para a realização do pré-teste e os respectivos associados participantes desta etapa da pesquisa estão localizados na Região do Vale do Rio Pardo,



Estado do Rio Grande do Sul. O pré-teste foi realizado em abril de 2013 e cada entrevista realizada teve duração entre 27 e 44 minutos. Os dados do pré-teste aplicado foram utilizados apenas para o ajuste dos instrumentos de pesquisa utilizados na etapa de coleta dos dados.

Segundo Triviños (1987), o pré-teste ou estudo piloto, permite verificar a estrutura e a clareza do roteiro, por meio de uma entrevista preliminar com pessoas que possuam características semelhantes a da população alvo. Manzini (2012, p. 17) explica que o estudo piloto deve ser compreendido como “uma pesquisa que realiza todas as etapas previstas: elaboração do roteiro; apreciação de roteiro para juízes (profissionais mais experientes); realização da entrevista; transcrição e elaboração de um sistema de categorias”. Segundo o autor, uma das vantagens do estudo piloto é a elaboração de um sistema de categorias que poderá ser utilizada na pesquisa principal.

A partir da realização do pré-teste promoveu-se o ajuste final dos roteiros de entrevistas utilizados na etapa de coleta dos dados, mediante o ajuste de termos mais simples em alguns questionamentos realizados e a inclusão de três questões relacionadas às temáticas investigada na pesquisa. A técnica utilizada para a coleta de dados é a entrevista, realizada a partir de um roteiro semiestruturado. Segundo Gil (1999, p. 115), a “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado, e lhe formula perguntas, com o objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”.

Entende-se como entrevista semiestruturada, aquela direcionada por um roteiro previamente elaborado, composto geralmente por questões abertas (MANZINI, 1991; 2012). Segundo o autor, nas entrevistas semiestruturadas existem maior flexibilidade na sequência da apresentação das perguntas ao entrevistado, bem como o entrevistador pode realizar perguntas complementares para entender melhor o assunto em questão.

Optou-se por este método, pois a partir da realização das entrevistas com perguntas abertas, tem-se a oportunidade de se efetuar novos questionamentos, fazendo com que o assunto se estenda mais e com isso seja possível se obter as respostas desejadas, com vistas à realização de inferências sob os objetivos da investigação. Da mesma forma, torna-se possível a captação de informações que serão detalhadas pelos entrevistados, o que permite à captura de um número maior de informações pertinentes a pesquisa.

A partir das entrevistas efetuadas no pré-teste realizado e considerando-se os achados encontrados na literatura, foram elaborados os roteiros de entrevistas utilizados na realização deste estudo (Anexos 1, 2 e 3). Inicialmente procurou-se estabelecer as variáveis do protocolo

de pesquisa. O Quadro 8 evidencia uma síntese das variáveis consideradas para a elaboração dos roteiros de entrevistas.

**Quadro 8 – Seções do protocolo de pesquisa**

Seções	Variáveis investigadas na pesquisa	Estudos anteriores relacionados às variáveis investigadas na pesquisa
A	- Recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação	Nelson; Winter (1982); Rumelt (1984); Dierickx; Cool (1989); Barney (1991); Peteraf (1993); Fensterseifer; Wilk (2003); Wilk (2006).
B	- Contribuição dos recursos estratégicos para a geração de vantagens competitivas	Nelson e Winter (1982); Dierickx; Cool (1989); Barney (1991; 2002); Grant (1991); Peteraf (1993); Crubellate; Pascussi; Grave (2008).
C	- Contribuição dos recursos estratégicos para a captação de associados	Penrose (1959); Barney (1991, 2002); Balestrin e Vargas (2004).
D	- Contribuição dos recursos estratégicos para a retenção de associados	Penrose (1959); Barney (1991, 2002); Balestrin e Vargas (2004).

Fonte: elaborado pela autora (2014).

O primeiro item a ser identificado para a elaboração dos roteiros de entrevistas utilizados para a coleta de dados refere-se aos recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação. A partir das evidências encontradas na literatura (NELSON; WINTER, 1982; RUMELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; FENSTERSEIFER; WILK, 2003; WILK, 2006), consideram-se recursos estratégicos apenas os recursos que possuem um ou mais dos seguintes atributos: ambiguidade causal; assimetria de informação; imperfeita imitabilidade; dependência de caminho; imperfeita mobilidade; escassez; raridade e/ou valor.

A partir dos recursos estratégicos identificados na pesquisa, torna-se necessário identificar a contribuição destes recursos para a geração de vantagens competitivas, bem como, para a captação e retenção de associados nas redes de cooperação empresarial investigadas neste estudo. Nesta perspectiva, considerando-se os objetivos da pesquisa e as variáveis do protocolo de pesquisa apresentadas no Quadro 8, elaborou-se os roteiros de entrevistas utilizados na coleta dos dados.

Ao todo, foram elaborados três roteiros de entrevistas. O primeiro (Anexo 1), abrangendo vinte e uma questões, foi utilizado para a coleta de dados junto aos presidentes das três redes de cooperação pesquisadas. O segundo (Anexo 2), abrangendo dezesseis questionamentos, foi aplicado a três associados fundadores de cada rede de cooperação. Por sua vez, o terceiro (Anexo 3), contemplou dezoito questionamentos e foi aplicado a três associados recentes de cada rede de cooperação participante da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada no período compreendido entre os meses de maio, junho e julho de 2013 e cada entrevista teve um tempo de duração que variou entre 30 e 45 minutos. Os dados coletados foram transcritos separadamente e posteriormente analisados, primeiramente de maneira individual, a fim de se identificar os ganhos que podem ser obtidos por redes de cooperação empresarial e seus associados a partir do desenvolvimento de recursos estratégicos, e, posteriormente, de maneira agrupada, para que fosse possível inferir sobre os recursos estratégicos que contribuem na captação e retenção de associados.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para o desenvolvimento deste estudo utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, a qual, segundo Bardin (1979), estabelece um conjunto de procedimentos que devem ser observados, tanto no processo de planejamento da pesquisa, quanto na etapa de análise dos dados. Nesta perspectiva, descreve-se no Quadro 9 os procedimentos utilizados para a realização deste estudo.

**Quadro 9 – Procedimentos utilizados para a análise de conteúdo**

Etapas da Análise de Conteúdo		Ações
1ª Etapa	Pré-análise	Escolha do tema e definição da fundamentação teórica
		Delimitação dos objetivos e delineamento da metodologia a ser utilizada
		Demarcação do <i>corpus</i> da pesquisa
		Coleta de dados primários e secundários
		Transcrição das entrevistas realizadas
2ª Etapa	Análise descritiva	Estudo aprofundado dos dados coletados
		Categorização - classificação dos dados coletados
		Apresentação de inferências e interpretações
		Discussão dos resultados
3ª Etapa	Interpretação inferencial	Compreensão dos fenômenos com base nos materiais empíricos e teóricos revisitados
		Respostas efetivas às questões de pesquisas elaboradas para a realização da pesquisa
		Verificação de convergências e divergências em relação a literatura revisitada
		Realização das conclusões do estudo

Fonte: elaborado a partir da abordagem proposta por Bardin (1979).

Conforme Bardin (1979, p. 46) a análise de conteúdo tem como objetivo “a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo) para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem”. Na visão de Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o

sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente e as significações explícitas ou ocultas”.

Portanto, a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de comunicações que são utilizadas para analisar os dados coletados, a fim de se responder ao objetivo principal da pesquisa, bem como se analisar comparativamente a influência dos recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação empresarial participantes da pesquisa, no estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis, na captação e na retenção de associados.

De posse dos dados coletados nas entrevistas, procedeu-se a transcrição, análise e interpretação dos resultados da pesquisa. Os dados coletados a partir das entrevistas realizadas foram inicialmente transcritos na íntegra e posteriormente analisados a partir da técnica de análise de conteúdo. A partir dos textos transcritos, procurou-se, primeiramente, identificar os recursos desenvolvidos pelas redes pesquisadas. A seguir, verificou-se a partir deste conjunto de recursos identificados, quais podem ser considerados estratégicos pelas redes de cooperação. O Quadro 10 evidencia os atributos utilizados para a identificação da condição de valor dos recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes participantes da pesquisa.

**Quadro 10- Atributos de valor utilizados para a identificação dos Recursos Estratégicos**

<b>Atributos dos Recursos Estratégicos</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Autores</b>
<b>Ambiguidade Causal</b>	Dificuldade para identificar o recurso valioso. Seus próprios concorrentes não conseguem analisar diante de uma posição competitiva qual é o recurso que apoia aquela posição.	Nelson; Winter (1982); Peteraf (1993).
<b>Assimetria de Informação</b>	Determinados recursos estão configurados de certa forma dentro de uma empresa que se torna difícil tanto para o comprador como para o vendedor analisar e determinar o seu valor individual.	Peteraf (1993); Fensterseifer; Wilk (2003); Wilk (2006).
<b>Imperfeita Imitabilidade</b>	O recurso tem uma condição única, e que todas as cópias serão de menor valor. O recurso não pode ser copiado nem substituído por outro sem perder valor.	Rumelt (1984); Barney (1991).
<b>Dependência de Caminho</b>	O recurso foi desenvolvido ao longo do tempo e passou por várias etapas de aprendizado, envolvendo erros e acertos.	Dierickx; Cool (1989); Wilk (2006).
<b>Imperfeita Mobilidade</b>	Mesmo que um recurso possa ser negociável, ele é mais representativo na empresa aonde se encontra do que em outra organização.	Rumelt (1984); Barney (1991); Peteraf (1993).
<b>Valor</b>	A qualidade do recurso permite a empresa a compreensão e/ou implementação de estratégias que aprimorem sua eficiência ou eficácia organizacional.	Barney (1991).

Continua...

Continuação...

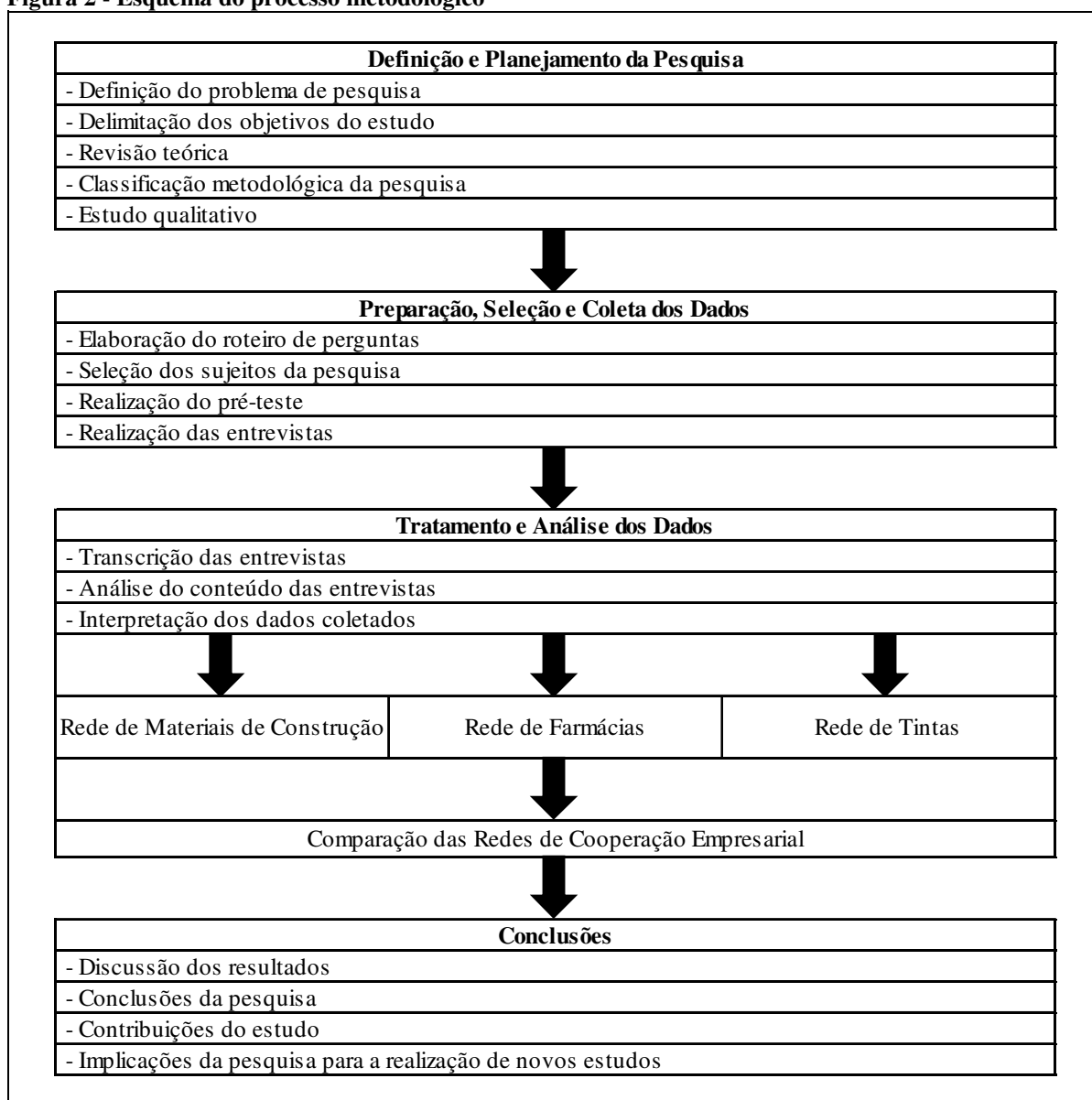
<b>Atributos dos Recursos Estratégicos</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Autores</b>
<b>Raridade</b>	O recurso, quando utilizado por outros competidores, não pode ser fonte de vantagem competitiva.	Barney (1991).
<b>Escassez</b>	A posse de um recurso raro ou escasso em relação à demanda por seus serviços.	Barney (1991); Wilk (2006).

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Na etapa seguinte, procedeu-se a verificação das vantagens competitivas desenvolvidas pelas empresas pesquisadas, a partir do acesso aos recursos estratégicos disponíveis na rede a qual a empresa encontra-se associada. Por fim, procurou-se analisar as contribuições dos recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes pesquisadas, nos processos de retenção e captação de associados.

A Figura 2 apresenta uma síntese do esquema do processo metodológico, elaborado para a realização deste estudo.

**Figura 2 - Esquema do processo metodológico**



Fonte: elaborado pela autora (2014).

Em síntese, a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de múltiplos casos, de natureza exploratória e descritiva, realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, com abordagem qualitativa dos dados, desenvolvida a partir da técnica de análise de conteúdo. Os resultados encontrados na pesquisa são apresentados a seguir.

## **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo. Inicialmente efetua-se uma breve caracterização das redes de cooperação e empresas participantes da pesquisa. A seguir, identificam-se os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes e suas contribuições no estabelecimento de vantagens competitivas. Por fim, analisam-se as contribuições dos recursos estratégicos nos processos de retenção e captação de empresas associadas, respondendo-se as proposições teóricas estabelecidas para a realização deste estudo.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO E EMPRESAS ASSOCIADAS PARTICIPANTES DA PESQUISA**

Este item apresenta a caracterização das três redes de cooperação pesquisadas, dos três associados fundadores e três associados recentes de cada rede de cooperação investigada na pesquisa. Para a apresentação e análise dos resultados, os participantes da pesquisa tiveram suas identidades preservadas. Desta forma, as redes investigadas foram denominadas conforme a sua atividade econômica de atuação. Assim, a referência às redes de cooperação no trabalho será realizada da seguinte forma: a) rede de materiais de construção: “R.MAT.”; b) rede de farmácias: “R.FAR.”; e, c) rede de tintas: “R.TIN.”.

Da mesma forma, a referência aos associados fundadores (AF) das redes de cooperação entrevistadas na pesquisa, será realizada da seguinte forma: a) associado fundador da rede de materiais de construção: “R.MAT.AF.01” (02 ou 03); b) associado fundador da rede de farmácias: “R.FAR.AF.01” (02 ou 03); e, c) associado fundador da rede de tintas: “R.TIN.AF.01” (02 ou 03). Por sua vez, para a identificação dos associados recentes (AR), utilizar-se-á a seguinte identificação: a) associados recentes da rede de materiais de construção: “R.MAT.AR.01” (02 ou 03); b) associados recentes da rede de farmácias: “R.FAR.AR.01” (02 ou 03); e, c) associados recentes da rede de tintas: “R.TIN.AR.01” (02 ou 03).

A utilização desta modalidade de identificação durante a apresentação e análise dos dados, permitirá a identificação da análise do conteúdo das entrevistas realizadas junto a cada

organização participante da pesquisa, bem como a identificação de convergências ou divergências na percepção dos entrevistados participantes da pesquisa, em relação aos temas investigados por este estudo. O Quadro 11 apresenta uma síntese do perfil das redes de cooperação investigadas, destacando o ano de fundação da rede, segmento de atuação, número de associados fundadores, total de empresas associadas à rede em maio de 2013 e percentual de crescimento da rede em número de associados.

**Quadro 11 - Perfil das Redes de Cooperação Pesquisadas**

Rede	Ano de Fundação	Segmento de atuação	N°. de Associados		Crescimento em	
			Fundadores	2013	N°. Empr.	Varição %
R.MAT.	2003	Comércio de Materiais de Construção	3	125	122	4.166,67%
R.FAR.	2004	Comércio de Medicamentos	11	48	37	436,36%
R.TIN.	2008	Comércio de Tintas	13	32	19	246,15%

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Observa-se no Quadro 11 que todas as redes participantes da pesquisa tiveram um crescimento significativo no seu quadro de associados, considerando-se o ano de fundação destas redes e o número de associados fundadores, comparativamente ao número de associados que as redes possuíam em maio de 2013. A rede mais antiga pesquisada é a rede de materiais de construção (R.MAT.), com onze anos de existência. Esta também é caracterizada como a maior rede objeto de estudo e a que mais cresceu desde sua fundação. A rede mais nova é a rede de tintas (R.TIN.), com seis anos de existência. Esta por sua vez também é a menor rede e a que menos cresceu. A terceira rede objeto de estudo, rede de farmácia (R.FAR.), foi fundada em 2004, possuindo dez anos de existência. Todas estas redes de cooperação empresarial participaram do Programa Redes de Cooperação, promovido pela Secretaria de Desenvolvimento e de Assuntos Internacionais (SEDAI) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, sendo atendidas inicialmente pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e posteriormente assessoradas pelo SEBRAE.

A rede pesquisada que atua no comércio de materiais de construção, denominada neste estudo como R.MAT., iniciou suas atividades no ano de 2003, com um grupo de três empresas associadas. Após sua fundação, para alcançar o seu objetivo principal que é promover o estímulo e o fortalecimento dos processos de gestão, marketing, expansão e comercialização dos associados atuais e futuros da rede, as empresas associadas à R.MAT. identificaram uma necessidade de buscar apoio junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro



e Pequenas Empresas (SEBRAE) e orientação e incentivo junto ao Programa Redes de Cooperação, para poderem desenvolver suas capacidades.

De acordo com o presidente da R.MAT., desde sua fundação a rede passou por um rápido processo de crescimento e desenvolvimento, buscando cada vez mais incorporar novos associados. Atualmente a R.MAT. conta com 125 empresas associadas, que na sua maioria são caracterizadas como pequenas empresas, localizadas em todas as regiões geográficas do Estado do Rio Grande do Sul. A R.MAT. é considerada, em número de associados, uma das maiores redes de cooperação empresarial do setor de materiais de construção do Sul do Brasil. A rede dispõe de uma central de compras estruturada, negociando e comprando para todo o grupo de associados, produtos de qualidade e preços bastante competitivos.

Atualmente a estrutura administrativa da R.MAT. é composta por uma diretoria constituída por seu presidente e os demais gestores, que são: vice-presidente, tesoureiro, secretário, diretor comercial e diretor de marketing. Ao todo, treze funcionários trabalham diretamente nesta rede. O presidente da R.MAT. não participou do processo de constituição da rede. Seu ingresso ocorreu no ano de 2005 e em 2011 foi eleito para coordenar as atividades da R.MAT. no período de 2012 a 2014, acumulando também a função de diretor comercial, sendo o atual responsável pelas compras e vendas da rede.

Por sua vez, a rede que atua no ramo farmacêutico, denominada nesta pesquisa como R.FAR., foi formada no ano de 2004, com a participação de onze empresas. A R.FAR. também contou com o apoio e incentivo do Programa Redes de Cooperação. Apesar de ter sido constituída no ano de 2004, foi apenas em 2005 que esta rede iniciou suas atividades.

Segundo o presidente da R.FAR., a rede se expandiu de maneira muito rápida, mediante o desenvolvimento de ações voltadas à captação de novos associados. Tais ações aceleraram os planos de expansão da rede, atraindo novos associados localizados em diferentes regiões do Estado do Rio Grande do Sul. Em junho de 2013, a rede possuía associados localizados nas regiões de Vale do Taquari, Vale do Caí e Vale do Rio Pardo.

A busca pela expansão da rede visa à consolidação de sua marca e o estabelecimento de vantagem competitiva a partir de ganho de escala. Neste contexto, quanto mais empresas se associarem a R.FAR., maior será o ganho de escala e com isso as farmácias associadas poderão estabelecer vantagens competitivas perante seus concorrentes. Em 2012 a rede decidiu estabelecer relações de cooperação com duas outras redes do mesmo segmento, localizadas em regiões geograficamente próximas. Desta forma, não está descartada futuramente uma fusão entre estas redes de cooperação.

A estrutura administrativa da rede é pequena, contando atualmente com seis funcionários, sendo um gestor de negócios e cinco outros colaboradores que exercem funções administrativas. Além do presidente e demais membros da diretoria (vice-presidente, tesoureiro e secretário), a rede contratou um consultor que está prestando consultoria para as farmácias associadas e estruturando o escritório da entidade. O presidente da R.FAR. participa desta rede desde sua fundação, tendo como principais atribuições a coordenação da rede. Eleito em 2011, assumiu no ano seguinte a presidência da rede, com mandato para o período de 2012/2013.

A terceira rede selecionada para o estudo, denominada na pesquisa como R.TIN., atua no ramo de tintas. Fundada em 2008, também contou com o incentivo do Programa Redes de Cooperação para a sua criação e desenvolvimento. A R.TIN. iniciou suas atividades com 13 empresas associadas. De acordo com o seu presidente, nos três primeiros anos após sua criação, a rede passou a desenvolver um trabalho para captar novas empresas associadas, visando a consolidação neste segmento. No entanto, ao longo deste período, apesar do crescimento no número de associados, ocorreram algumas saídas de empresas, que, segundo o relato do presidente, por algum motivo não se identificaram com os objetivos de cooperação estabelecidos pela R.TIN..

Buscando consolidar-se no mercado de tintas e ampliar sua área de atuação, a R.TIN. efetuou no ano de 2012 uma fusão com outra rede de cooperação que atuava no mesmo segmento. Assim, a partir da fusão estabelecida entre estas duas redes de cooperação, a R.TIN. passou a contar com 32 empresas associadas, expandindo sua área de atuação anterior, concentrada nas regiões do Vale do Taquari e Vale do Rio Pardo, para a região das Missões. Tendo em vista a fusão realizada entre estas duas redes de cooperação empresarial, a diretoria da R.TIN. passou a ser composta por empresários dos dois núcleos regionais, para que se torne mais fácil o atendimento as demandas das organizações localizadas nas diferentes regiões geográficas atendidas pela rede (Vale do Taquari/Rio Pardo e Missões).

A estrutura administrativa da rede é composta pelo presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretário e por um conselho fiscal administrativo. Na administração da rede atualmente, além do conselho, do presidente e do secretário, atuam dois funcionários, sendo um administrador e um colaborador do setor administrativo. O presidente da R.TIN. exerce esta função desde a data de criação da rede. Suas principais atribuições junto a R.TIN. estão relacionadas à gestão da entidade como um todo e a condução das negociações entre as

organizações participantes da rede, no que se refere as necessidades para a compra de produtos.

Em relação às entrevistas realizadas com as demais organizações participantes da pesquisa, associados fundadores ou associados recentes da R.MAT., R.FAR. e R.TIN., todas foram elaboradas diretamente com os sócios proprietários destas organizações. O Quadro 12 apresenta uma síntese do perfil das empresas associadas fundadoras e associadas recentes das redes de cooperação investigadas na pesquisa. A análise do perfil das empresas entrevistadas é realizada a partir da identificação do ano de seu ingresso na rede, da sua localização e do número de funcionários de cada empresa.

**Quadro 12 - Perfil das empresas entrevistadas Associadas Fundadoras e Associadas Recentes**

Rede	Tipo de Associado	Ano de Ingresso na Rede	Localização	Região do Estado do Rio Grande do Sul	Nº de Func.
Rede de Materiais de Construção	AF	2004	Vera Cruz	Vale do Rio Pardo	5
	AF	2003	Santa Cruz do Sul	Vale do Rio Pardo	10
	AF	2003	Candelária	Vale do Rio Pardo	10
	AR	2012	Venâncio Aires	Vale do Rio Pardo	10
	AR	2012	Getúlio Vargas	Norte	7
	AR	2013	Sinimbu	Vale do Rio Pardo	4
Rede de Farmácias	AF	2004	Santa Cruz do Sul	Vale do Rio Pardo	4
	AF	2004	Lajeado	Vale do Taquari	5
	AF	2004	Venâncio Aires	Vale do Rio Pardo	4
	AR	2011	Santa Cruz do Sul	Vale do Rio Pardo	3
	AR	2012	Santa Clara do Sul	Vale do Taquari	3
	AR	2013	Arroio do Meio	Vale do Taquari	4
Rede de Tintas	AF	2008	Lajeado	Vale do Taquari	4
	AF	2008	Vera Cruz	Vale do Rio Pardo	6
	AF	2008	Candelária	Vale do Rio Pardo	3
	AR	2012	Santa Clara do Sul	Vale do Rio Pardo	4
	AR	2012	Rio Pardo	Vale do Rio Pardo	7
	AR	2012	Espumoso	Alto da Serra do Botucaraí	8

Fonte: elaborado pela autora (2014).

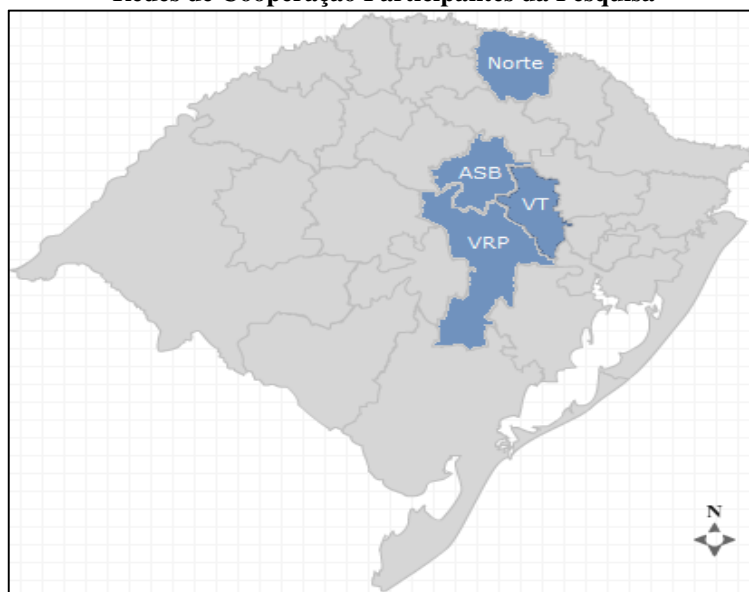
Como se pode verificar nas informações apresentadas no Quadro 12, das dezoito empresas participantes da pesquisa, nove são caracterizadas como associados fundadores e nove como associados recentes. No que se refere ao tempo de participação das empresas fundadoras nas redes pesquisadas, três cooperam na R.MAT. desde o ano de 2003, três na R.FAR. a partir de 2004 e outras três empresas associadas fundadoras cooperam na R.TIN. a

contar do ano de 2008, ano de fundação desta rede. Por sua vez, as organizações que ingressaram recentemente nas redes de cooperação objeto de estudo, uma o fez no ano de 2011 (R.FAR.), seis no ano de 2012 (R.MAT. 02, R.FAR. 01, R.TIN. 03) e duas passaram a cooperar na R.MAT (01) e R.FAR. (01) apenas no ano de 2013.

Considerando-se o critério número de colaboradores estabelecidos pelo SEBRAE para a identificação do porte das empresas, estas são classificadas como empresas de pequeno porte. Dentre as empresas participantes da pesquisa, a R.MAT. é a rede que apresenta as empresas que possuem o maior número de colaboradores, em média oito por empresa, sendo que a menor organização participante da rede possui quatro colaboradores e a maior dez. A rede que apresenta as empresas associadas com o menor número de colaboradores é a R.FAR., com média de quatro colaboradores por organização, sendo que a maior empresa possui cinco colaboradores e a menor três.

Observa-se ainda no Quadro 12, que todas as organizações entrevistadas na pesquisa estão localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, estando estas distribuídas em onze diferentes municípios, sendo estes: Arroio do Meio (01), Candelária (02), Espumoso (01), Getúlio Vargas (01), Lajeado (02), Rio Pardo (01), Santa Clara do Sul (02), Santa Cruz do Sul (03), Sinimbu (01), Venâncio Aires (02) e Vera Cruz (02). A Figura 3 evidencia a região geográfica dentro do Estado do Rio Grande do Sul, que as empresas participantes da pesquisa encontram-se localizadas atualmente, divulgando a marca da sua rede de cooperação.

**Figura 3 - Regiões de Localização das Empresas Associadas às Redes de Cooperação Participantes da Pesquisa**



Fonte: elaborado pela autora (2014).

Efetuada uma breve caracterização das organizações participantes da pesquisa, a seguir passa-se a descrição e análise dos resultados deste estudo.

## **4.2 RECURSOS ESTRATÉGICOS DESENVOLVIDOS PELAS REDES DE COOPERAÇÃO PARTICIPANTES DA PESQUISA**

Para a apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa, inicialmente transcreveu-se os conteúdos das entrevistas em profundidade realizadas junto aos presidentes das redes pesquisadas, as empresas caracterizadas como associados fundadores e as caracterizadas como associados recentes. A preparação do material de análise que suportou a realização das inferências sobre os resultados da pesquisa, foi realizada a partir do apontamento no texto transcrito das partes relacionadas aos temas objeto de estudo.

De posse das informações codificadas, e a partir da revisão da literatura e das proposições teóricas estabelecidas para a análise dos temas objetos de estudo, inicialmente identificou-se os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação participantes da pesquisa (R.MAT., R.FAR. e R.TIN.) e suas contribuições no estabelecimento de vantagens competitivas. Os atributos de valor utilizados para a identificação dos recursos estratégicos foram: ambiguidade causal; assimetria de informação; imperfeita imitabilidade; dependência de caminho; imperfeita mobilidade; valor; raridade e escassez. (Quadro 10). A seguir, analisaram-se as contribuições destes recursos nos processos de retenção e captação de associados.

Portanto, na terceira etapa da análise de conteúdo procurou-se compreender os fenômenos observados na pesquisa, respondendo os objetivos e as proposições teóricas investigadas no estudo, identificando-se ainda convergências ou divergências em relação à revisão da literatura realizada. Os resultados da análise exploratória dos recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação investigadas no estudo são apresentados a seguir.

#### 4.2.1 Recursos estratégicos desenvolvidos pela R.MAT

A partir da análise exploratória das entrevistas realizadas, foram identificados os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação empresarial participantes da pesquisa. Para tanto, considerou-se recursos estratégicos apenas aqueles que possuem um ou mais dos atributos apresentados no Quadro 10. Tais atributos determinam a condição de valor dos recursos estratégicos para as empresas associadas às redes participantes da pesquisa.

A primeira rede investigada no estudo foi a R.MAT.. Observou-se a partir dos relatos do presidente e dos associados entrevistados, que esta rede de cooperação empresarial desenvolveu seis recursos que possuem atributos estratégicos considerados relevantes para os associados participantes desta rede, sendo estes: poder de negociação, reputação, conhecimento, marca, soluções coletivas e marketing integrado. O recurso estratégico poder de negociação está relacionado ao poder de mercado (negociação, escala, relações comerciais) estabelecido pelas empresas associadas a partir da atuação em rede. Os trechos destacados a seguir, evidenciam a condição de valor do recurso estratégico poder de negociação para as empresas associadas a R.MAT., de acordo com os relatos dos associados entrevistados.

(...) Quando eu não estava na rede, muitos dos produtos que hoje eu vendo, eu não conseguia comprar, por que tinha que ter uma cota mínima para a compra e eu não tinha condições de adquirir estes produtos (R.MAT.AR.01).

(...) É muito bom estar na rede, porque as compras são conjuntas, a gente que é um lojista pequeno não teria muito dinheiro para comprar sozinho. Na rede as compras são feitas em quantidade suficiente para nós, isso tem me ajudado bastante, porque a gente não precisa dispor de um valor muito grande de dinheiro para manter o negócio (R.MAT.AR.02).

O recurso estratégico reputação refere-se à confiança adquirida nos relacionamentos estabelecidos por estas organizações junto a credores, fornecedores, clientes e os próprios associados participantes da rede. A seguir, evidencia-se a condição de valor do recurso estratégico reputação para as empresas associadas a R.MAT..

(...) A rede é um grupo ético tá... então pra fazer parte da rede, a pessoa tem que ter uma boa reputação na sociedade, dentro do nosso regimento interno está lá os fatores que a empresa tem que cumprir pra entrar na rede. A credibilidade é o principal tá... isso até é um quesito para entrar. O que pode acontecer é que uma loja pode ser afastada da rede se caso não se enquadrar neste perfil (Presidente da R.MAT).

(...) O bom na rede é que a gente se torna conhecido, como por exemplo, se precisamos de algum serviço do banco, na hora somos atendidos, porque eles já nos conhecem porque fizemos parte da rede, e a rede tem uma boa reputação na sociedade (R.MAT.AF.02).

O recurso estratégico conhecimento está relacionado às trocas de experiências, informação e o próprio conhecimento adquirido entre os participantes da rede, como destacado pelos entrevistados nos trechos das entrevistas realizadas, apresentados a seguir.

Nossa rede tem muitas coisas boas. Um diferencial com certeza é a troca de conhecimento entre os associados. Temos reuniões mensais... momentos em que podemos avaliar nossas ações e trocar informações... a gente cresce junto... isso aumenta o conhecimento que temos na rede e nas nossas empresas (R.MAT.AF.03).

Através da rede trocamos muitas informações, como um produto funciona, o que é tendência na construção civil, enfim esta troca de conhecimento é fundamental para crescermos. Quem não tá na rede dificilmente tem esta oportunidade de trocar conhecimento com outras empresas que atuam no mesmo setor (R.MAT.AR.03).

O recurso estratégico marca refere-se ao desenvolvimento da marca própria criada em rede, a qual passa a ser divulgada pelos associados, fortalecendo o posicionamento de mercado destas empresas, como se observa nos relatos destacados a seguir.

A seriedade da marca da rede, a reputação que ela tem diante de nossos clientes, faz com que nós nos tornamos conhecidos e respeitados e com uma boa valorização, isso fideliza o cliente, faz com que ele volte, porque temos marca e qualidade tanto na rede como nos produtos que vendemos. Nossa marca nos faz conhecidos em diferentes regiões do Estado por onde atuamos... este é um diferencial da rede e para minha empresa (presidente da R.MAT.).

A marca da rede ajuda a vender, porque ela é bem conhecida, isso faz com que os clientes nos procuram, eles sabem que nossos produtos são de qualidade, nossos preços são bons... isso faz com que cada vez mais nos tornamos conhecidos e com a marca mais forte no mercado (R.MAT.AF.01).

O recurso estratégico soluções coletivas está relacionado às ações desenvolvidas em rede, na busca pela qualificação e o aprimoramento da rede e seus associados, como cursos, capacitações e treinamentos. Os trechos destacados a seguir, evidenciam a condição de valor deste recurso para as empresas associadas a R.MAT..

A rede oferece serviço de consultoria especializada para nos auxiliar... mas começou agora... há pouco tempo... No início da rede não tinha este serviço. Isso é muito bom porque quando estamos com dúvida em alguma situação, pedimos ajuda a consultoria da rede sem precisar pagar nada (R.MAT.AF.02).

Depois que entrei na rede, consegui oferecer cursos de capacitação para os meus funcionários, e, além disso, também participamos de palestras e treinamentos...

trabalhando sozinho a gente não ia conseguir tudo isso... se tornaria muito caro... e na rede ganhamos isso (R.MAT.AR.02).

O recurso estratégico marketing integrado se refere às ações publicitárias desenvolvidas em rede, buscando promover as potencialidades da rede, sua marca e os produtos comercializados pelas empresas associadas. Os relatos destacados a seguir, evidenciam a importância deste recurso para os associados da R.MAT..

(...) Ter o acesso às promoções que a rede oferece é muito bom, sozinho é muito difícil de nós conseguirmos, porque somos lojistas pequenos perto das grandes lojas que conseguem fazer grandes promoções né... então através da rede a gente consegue fazer propagandas no jornal, na TV, ter encartes periódicos... Isso pra mim hoje é fundamental (R.MAT.AR.01).

Os clientes procuram promoções, e preços bons e isso só consegui depois de entrar da rede. Sozinho não conseguia fazer propagandas, é muito caro. E também na rede os encartes são a cada 15 dias, fizemos propagandas no jornal, isso é muito bom e importante para vender, para aumentar as vendas (R.MAT.AF.02).

De maneira geral, observa-se a partir dos relatos evidenciados nesta etapa da pesquisa, que as empresas associadas a R.MAT. destacam a importância dos recursos estratégicos poder de negociação, reputação, conhecimento, marca, soluções coletivas e marketing integrado para atuarem de maneira competitiva no seu segmento de atuação, o que sugere que as empresas associadas passam a depender dos recursos estratégicos desenvolvidos pela rede, o que pode contribuir para a sua permanência na mesma. Em contrapartida, ao ingressarem na R.MAT. e acessarem os recursos estratégicos desenvolvidos pela rede, as empresas associadas passam a reduzir a sua dependência por recursos externos necessários para sua atuação, os quais estão disponíveis mediante a sua participação na rede. O quadro 13 evidencia a síntese dos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.MAT..

**Quadro 13 – Evidências empíricas do desenvolvimento de Recursos Estratégicos pela R.MAT.**

<b>Recursos Estratégicos</b>	<b>Atributos de Valor</b>	<b>Trechos Extraídos das Entrevistas</b>
<b>Poder de Negociação</b>	Assimetria de informação e valor.	"...temos acesso a estoque próprio..."
		"...conseguimos ter acesso a fornecedores..."
		"...centralização das compras..."
<b>Reputação</b>	Valor, imperfeita imitabilidade e dependência de caminho.	"...grande comprometimento dos associados..."
		"...existe muita ética na rede ..."
		"...somos muito transparentes com clientes e fornecedores..."

Continua...



Continuação...

<b>Recursos Estratégicos</b>	<b>Atributos de Valor</b>	<b>Trechos Extraídos das Entrevistas</b>
<b>Conhecimento</b>	Assimetria de informação, dependência de caminho, imitabilidade imperfeita e valor.	"...temos uma aprendizagem coletiva na rede..."
		"...temos compartilhamento de informações..."
		"...alto nível de cooperação..."
<b>Marca</b>	Dependência de caminho, imitabilidade imperfeita, raridade e valor.	"...conseguimos confiança e reputação da marca da rede..."
		"...na rede é mais fácil fidelizarmos nossos clientes..."
		"...a marca coletiva é muito significativa..."
<b>Soluções Coletivas</b>	Dependência de caminho, imperfeita mobilidade e valor.	"...aprendemos todos juntos..."
		"...na rede conseguimos capacitação..."
		"...temos acesso a cursos..."
<b>Marketing Integrado</b>	Valor e raridade.	"...contratamos uma agência de propaganda..."
		"...hoje temos <i>folders</i> toda a semana..."
		"...nós participamos de feiras e eventos..."

Fonte: dados da pesquisa (2014)

As evidências empíricas apresentadas no quadro 13 foram extraídas a partir dos trechos dos relatos das entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa. Portanto, para as empresas associadas a R.MAT., a atuação em rede é uma alternativa encontrada para o acesso a recursos estratégicos capazes de proporcionar vantagens competitivas que diferenciam estas empresas de seus concorrentes. A seguir, apresenta-se a análise dos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.FAR..

#### **4.2.2 Recursos estratégicos desenvolvidos pela R.FAR**

A segunda rede de cooperação empresarial investigada na pesquisa foi a R.FAR. Utilizando-se dos mesmos procedimentos adotados na análise do conteúdo das entrevistas realizadas com o presidente, os associados fundadores e os associados recentes da R.MAT., procedeu-se a identificação dos recursos considerados estratégicos nesta rede de cooperação. Verificou-se que a R.FAR. também desenvolveu seis recursos que possuem atributos estratégicos considerados relevantes para seus associados. Os recursos estratégicos desenvolvidos pela R. FAR. foram: poder de negociação, reputação, conhecimento, marca, soluções coletivas e marketing integrado, mesmos recursos desenvolvidos pela primeira rede objeto de estudo (R.MAT.).

De acordo com os relatos dos entrevistados, o recurso estratégico poder de negociação contribui para o fortalecimento das empresas, que ao acessarem este recurso passaram a estabelecer maior poder de mercado. Os trechos destacados a seguir, evidenciam a condição de valor do recurso estratégico poder de negociação para as empresas associadas a R.FAR., de acordo com os relatos dos associados entrevistados.

(...) atuando em rede conseguimos ter um melhor poder de compra junto a nossos fornecedores. Somos uma pequena empresa e não temos condições de manter uma grande quantidade de produtos em estoque sem estar na rede (R.FAR.AR.01).

Conseguimos atender a nossos clientes, sempre mantendo um estoque adequado de produtos e com preços bastante competitivos. Sem o acesso a este poder de compra conjunto, não teríamos condições de competir com alguns de nossos concorrentes, nem mesmo praticar estes preços (R.FAR.AR.02).

Da mesma forma, a partir do acesso ao recurso estratégico reputação as empresas associadas passam a adquirir maior confiança junto a credores, fornecedores, clientes e demais associados desta rede, o que contribui para o estabelecimento de relações comerciais mais sólidas. A seguir, evidencia-se a condição de valor do recurso estratégico reputação para as empresas associadas a R.FAR.

(...) antes de ingressar na rede, tentava alguns contatos com fornecedores, mas como era pouco conhecido, na verdade só aqui na minha cidade que me conhecem, era mais difícil de conseguir negociar, conseguir prazo para pagar as compras, era bem complicado. Mas depois que entrei na rede, a gente tem uma boa reputação, tem credibilidade perante nossos clientes, porque o nome da rede está muito bem conceituado (R.FAR.AR.03)

A rede é bastante conhecida, tem uma boa reputação, isso é bom porque conseguimos negociar com fornecedores de marcas fortes e com grandes distribuidores de medicamentos, porque eles não estão negociando somente uma farmácia pequena, mas sim com uma rede muito conhecida e respeitada no Estado... isto facilita muito hoje a negociação (R.FAR.AF.01).

Na R.FAR., o recurso estratégico conhecimento contribui para o aprimoramento dos processos de gestão e melhoria continua das empresas associadas, uma vez que essas, ao participarem da rede, possuem oportunidades para a troca de experiências e conhecimento sobre o seu ramo de atuação, como destacado pelos entrevistados nos trechos das entrevistas realizadas, apresentados a seguir.

(...) um aspecto muito importante que temos na rede é a troca de conhecimento com os outros associados, a gente aprende muito através da rede, principalmente essas questões de leis, pois nossa atividade é regulamentada pela ANVISA e sofremos inspeções periódicas (R.FAR.AF.02)

Depois que entrei na rede, aos poucos começamos a manter um contato periódico com os demais associados da rede, com isso conseguimos aprender bastante, com a troca de conhecimento e experiências... cada um agrega um pouco do que sabe ao outro (R.FAR.AF.03).

O recurso estratégico marca contribui com os associados da R.FAR., no fortalecimento da posição de mercado das empresas associadas. A partir do acesso a este recurso, as empresas associadas passam a dispor de uma marca própria criada em rede, diferenciando-se competitivamente de seus concorrentes, como se observa nos relatos destacados a seguir.

(...) Depois que entrei na rede, me considero uma drogaria forte aqui na minha cidade, porque hoje diante dos fornecedores que temos, perante os distribuidores que nos atendem, eu sou visto como um membro da rede tal... então isso demonstra como a nossa marca é muito forte e hoje ela já é bastante reconhecida (R.FAR.AR.01)

Hoje posso te dizer que somos uma empresa mais conhecida... mais forte... cada vez mais estamos nos desenvolvendo, porque estamos na rede e o uso da marca da nossa rede pela minha empresa chama muitos clientes. Com isso eu vendo mais, porque as pessoas vem na rede tal que tem produtos mais baratos (R.FAR.AR.02).

Por sua vez, o recurso estratégico soluções coletivas tem proporcionado oportunidades de qualificação e aprendizagem. As soluções encontradas para problemas comuns às empresas associadas à rede são trabalhadas em conjunto, mediante a capacitação dos gestores e colaboradores destas empresas, o que tende a fortalecer a rede como um todo. Os trechos destacados a seguir, evidenciam a condição de valor deste recurso para as empresas associadas a R.FAR.

(...) A rede partiu agora para treinamento de pessoal... aonde contratamos uma pessoa para conduzir este processo. Os associados se queixavam muito que faltava uma capacitação na rede e nas empresas, e que esta capacitação ajudaria as empresas a se desenvolverem. Então nós contratamos uma consultoria que está nos ajudando a desenvolver o trabalho em grupo (Presidente da R.FAR.).

A rede oferece para nós treinamentos e cursos de capacitação. Este treinamento ele é proporcionado aos associados e seus colaboradores gratuitamente, e tem contribuído muito para melhorar desde o atendimento nas drogarias até nossas vendas. Fora da rede a gente não teria isto de graça (R.FAR.AR.02).

Em relação ao recurso estratégico marketing integrado, pôde-se verificar a partir dos relatos dos entrevistados que este recurso auxilia as empresas associadas no estabelecimento de ações que promovem a marca e os produtos comercializados por estas empresas, auxiliando no incremento das vendas e na fidelização de clientes. Os relatos destacados a seguir, evidenciam a importância deste recurso para os associados da R.FAR.

(...) Através da rede nós passamos a ter propagandas na TV, no rádio e principalmente nos encartes periódicos desenvolvidos pela rede. É um marketing bastante significativo para as empresas que participam da rede e que tem dado resultado, pois favorece muito as vendas da farmácia e a fidelização dos nossos clientes (R.FAR.AR.03).

As ações de marketing que são desenvolvidas na rede em conjunto são muito importantes para todos nós. No meu caso, antes de entrar na rede eu não tinha acesso a tudo isso... eu não conseguia desenvolver sozinho estas ações de publicidade. Após entrar na rede sim... fizemos promoções conjuntas e conseguimos divulgar estas promoções periodicamente, o que é muito bom e nos ajuda a vender muito mais (R.FAR.AF.02).

Nota-se a partir dos relatos dos associados entrevistados na pesquisa que as empresas participantes da R.FAR. também apresentam uma dependência em relação aos recursos estratégicos desenvolvidos por esta rede (poder de negociação, reputação, conhecimento, marca, soluções coletivas e marketing integrado). Da mesma forma, ao acessarem estes recursos estratégicos, acabam reduzindo sua dependência aos recursos externos. O Quadro 14 evidencia a síntese dos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.FAR..

**Quadro 14 - Evidências empíricas do desenvolvimento de Recursos Estratégicos pela R.FAR.**

<b>Recursos Estratégicos</b>	<b>Atributos de Valor</b>	<b>Trechos Extraídos das Entrevistas</b>
<b>Poder de Negociação</b>	Assimetria de informação e valor.	"...temos facilidade para acesso a linhas de crédito..."
		"...conseguimos melhores compras..."
		"...aumentamos nosso poder de mercado..."
<b>Reputação</b>	Valor, imperfeita imitabilidade e dependência de caminho.	"...temos na rede confiança nos relacionamentos..."
		"...temos credibilidade com os bancos..."
		"...possuímos ótimos relacionamentos no mercado..."
<b>Conhecimento</b>	Assimetria de informação, dependência de caminho, imitabilidade imperfeita e valor.	"...nós aprendemos uns com os outros..."
		"...conseguimos trocar experiências..."
		"...sempre estamos conversando, trocando ideias no grupo..."
<b>Marca</b>	Dependência de caminho, imitabilidade imperfeita, raridade e valor.	"...possuímos uma marca própria através da rede..."
		"...temos grande visibilidade e valorização no mercado..."
		"... colocamos no mercado produtos de alta qualidade..."
<b>Soluções Coletivas</b>	Dependência de caminho, imperfeita mobilidade e valor.	"...conseguimos acesso a serviços especializados..."
		"...a rede nos disponibiliza serviços de assessoramento..."
		"...na rede temos acesso a uma consultoria empresarial..."
<b>Marketing Integrado</b>	Valor e raridade.	"...hoje temos uma mídia especializada... profissional..."
		"...temos um site especializado..."
		"...conseguimos realizar campanhas promocionais..."

Fonte: dados da pesquisa (2014)

As evidências empíricas apresentadas no quadro 14 foram identificadas a partir dos trechos dos relatos das entrevistas realizadas com os respondentes da pesquisa. Portanto, na

R.FAR., observa-se que os recursos estratégicos compartilhados entre as empresas associadas também contribuem para o fortalecimento das empresas participantes da rede e a geração de vantagens competitivas. A seguir, apresenta-se a análise dos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.TIN..

#### **4.2.3 Recursos estratégicos desenvolvidos pela R.TIN.**

A terceira rede investigada na pesquisa é a R.TIN. A análise dos recursos estratégicos desenvolvidos por esta rede de cooperação foi realizada a partir dos mesmos procedimentos utilizados para a identificação dos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.MAT. e R.FAR.. Convergente aos achados destas redes de cooperação, verificou-se também na R.TIN. o desenvolvimento destes seis recursos estratégicos: poder de negociação, reputação, conhecimento, marca, soluções coletivas e marketing integrado.

O recurso estratégico poder de negociação também proporciona nesta rede de cooperação vantagem competitiva advinda do poder de mercado (negociação, escala, relações comerciais) estabelecido em rede. Os trechos destacados a seguir, evidenciam a condição de valor do recurso estratégico poder de negociação para as empresas associadas a R.TIN., de acordo com os relatos dos associados entrevistados.

(...) temos na rede um poder de negociação fantástico, porque conseguimos comprar por um preço melhor, sem contar os prazos que temos para pagar e o tempo que demora a entrega das mercadorias que compramos... muito mais rápido (R.TIN.AR.01).

Na rede, conseguimos comprar os produtos a preços melhores, pois compramos em maior quantidade agora. Isto é muito bom, porque sozinho fica inviável comprar em grandes volumes, então tive um crescimento bastante significativo muito depois que ingressei na rede (R.TIN.AR.02).

Da mesma forma, o recurso estratégico reputação foi identificado na R.TIN., o qual tem proporcionado à rede e seus associados maior confiança nas relações comerciais estabelecidas, contribuindo para o estabelecimento de vantagem competitiva para estas empresas. A seguir, evidencia-se a condição de valor do recurso estratégico reputação para as empresas associadas a R.TIN.

Na rede a gente conseguiu estabelecer uma relação de confiança com os bancos e os fornecedores, o que consolidou a reputação da nossa rede. Com isto, conseguimos condições diferenciadas para comprar produtos e principalmente para pagar (R.TIN.AF.01).

Na rede, a gente além de comprar melhor, conseguimos prazos e condições especiais de negociação, principalmente com os bancos, pois temos credibilidade. Eles sabem que a rede é uma empresa séria, reconhecida e isso nos dá crédito para mantermos fortes no mercado (R.TIN.AF.02).

Outro recurso estratégico identificado na R.TIN. é o conhecimento, que também contribui para o aprimoramento dos processos de gestão e o desenvolvimento das capacidades das empresas associadas a esta rede, sendo acessado a partir das trocas mútuas estabelecidas entre os participantes da rede, como destacado pelos entrevistados nos trechos das entrevistas realizadas, apresentados a seguir.

Dentre muitas coisas boas na rede, uma coisa diferenciada que a gente tem é a chance de não errar, ou melhor, de diminuir as chances de cometer um erro. Por exemplo, assim, o meu colega, um outro associado... aconteceu uma situação com ele, que até perdeu dinheiro, em uma situação lá bastante complicada, então a troca de ideias nos ajuda bastante (R.TIN.AF.03).

Na rede a gente troca experiências, ideias e conhecimentos. Assim um ajuda o outro e agente aprende. Se você não faz parte da rede né... é tu e tu no mercado. Tu não tem com quem trocar ideias, experiências do dia a dia, então é muito importante ter esta troca na rede (R.TIN.AR.03).

Igualmente ao observado na R.MAT. e na R.FAR., a marca da R.TIN. também é considerada pelos associados entrevistados um recurso estratégico, a qual, ao ser divulgada pelos participantes da rede, contribui para a comercialização de produtos e a diferenciação destas empresas em relação a concorrência, como se observa nos relatos destacados a seguir.

(...) Nossa marca hoje é um grande diferencial. Vendemos pela marca que temos. Tem gente que vem de fora para comprar na nossa loja, assim como temos clientes que compram materiais de construção em outras lojas e a tinta vem comprar aqui. Temos credibilidade no mercado. Com certeza um diferencial que as empresas que participam da nossa rede têm hoje é a marca da rede (Presidente da R.TIN).

Hoje nos tornamos conhecidos pela marca da rede. Com isto conseguimos até fidelizar nossos clientes e até comprar de grandes fornecedores por estar na rede. Essa é uma coisa boa que a rede nos oferece (R.TIN.AF.02).

Da mesma forma, o recurso estratégico soluções coletivas foi identificado na R.TIN. como um recurso desenvolvido pela rede a partir da identificação de necessidades comuns dos associados participantes da mesma. As soluções encontradas coletivamente contribuem na melhoria contínua dos processos de gestão das empresas associadas e da própria rede de

cooperação, fortalecendo mutuamente os participantes da rede. Os trechos destacados a seguir, evidenciam a condição de valor deste recurso para as empresas associadas a R.TIN.

(...) O treinamento, os cursos que a rede vem realizando em nossas lojas para os nossos funcionários, a gente só está conseguindo isso porque fizemos parte da rede, com recursos já da rede. Porque se fossemos fazer por conta própria se tornaria muito caro, inviável, antes (R.TIN.AF.01).

Pra você ter uma ideia, antes de entrar na rede, nunca meus funcionários tiveram a oportunidade de fazer um curso, uma capacitação, de participar de uma palestra, porque é muito caro... todo o conhecimento é caro né... Mas depois que entrei na rede, já é o segundo curso que meu pessoal está fazendo... eu sei que isso tem retorno. Estou muito feliz de poder capacitar meus colaboradores que estão há tanto tempo comigo, graças a rede (R.TIN.AF.03).

O último recurso estratégico identificado nesta rede de cooperação empresarial foi o recurso marketing integrado. Este recurso também foi destacado pelos associados entrevistados na pesquisa como um diferencial da rede, o qual tem auxiliado as organizações na divulgação das empresas, da marca da rede, das promoções realizadas e dos produtos comercializados pelas empresas associadas, o que tem contribuído positivamente no incremento das vendas destas organizações. Os relatos destacados a seguir, evidenciam a importância deste recurso para os associados da R.TIN.

Na rede nós conseguimos desenvolver ações promocionais periodicamente, o que tem incrementado nossas vendas. Sempre conseguimos colocar alguns produtos em promoção e divulgar eles em folders, panfletos, propagandas em rádio e na TV. Isto é possível porque atuamos em rede e os custos são divididos com todos se beneficiando (Presidente da R.TIN).

Hoje tenho acesso a propagandas, principalmente aos folders semanalmente, propagandas no jornal... né... isso tudo porque estou na rede. Sozinho eu não teria condições de oferecer estas promoções a estes preços, ou manter essas propagandas para divulgar a loja e os produtos que comercializamos... (R.TIN.AR.01).

Analisando-se os relatos dos associados da R.TIN. participantes da pesquisa, pode-se verificar que estas empresas também apresentam dependência aos recursos estratégicos desenvolvidos por esta rede de cooperação. Da mesma forma que nas demais redes de cooperação empresarial analisadas anteriormente, os associados da R.TIN. ao acessarem os recursos estratégicos desenvolvidos por esta rede reduziram sua dependência por recursos externos, passando a atuar competitivamente neste segmento. O Quadro 15 evidencia a síntese dos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.TIN..

**Quadro 15 - Evidências empíricas do desenvolvimento de Recursos Estratégicos pela R.TIN.**

<b>Recursos Estratégicos</b>	<b>Atributos de Valor</b>	<b>Trechos Extraídos das Entrevistas</b>
<b>Poder de Negociação</b>	Assimetria de informação e valor.	"...na rede temos melhores prazos de entrega..."
		"...conseguimos melhores preços..."
		"...temos mais condições de barganhar preços..."
<b>Reputação</b>	Valor, imperfeita imitabilidade e dependência de caminho.	"...temos credibilidade e reconhecimento no mercado..."
		"...ampliamos a confiança entre os associados..."
		"...conseguimos ser mais transparentes nos relacionamentos..."
<b>Conhecimento</b>	Assimetria de informação, dependência de caminho, imitabilidade imperfeita e valor.	"...através da rede temos chance de errar menos..."
		"...nosso relacionamento entre os associados é excelente..."
		"...na rede temos condições de trocar algumas ideias com os colegas..."
<b>Marca</b>	Dependência de caminho, imitabilidade imperfeita, raridade e valor.	"...hoje temos acesso a produtos de grandes empresas..."
		"...conseguimos um grande posicionamento da nossa marca no mercado..."
		"...conseguimos o reconhecimento do mercado..."
<b>Soluções Coletivas</b>	Dependência de caminho, imperfeita mobilidade e valor.	"...conseguimos adquirir novos conhecimentos... aprendemos com o grupo..."
		"...temos acesso a palestras..."
		"...temos contratada uma consultoria para nos ajudar..."
<b>Marketing Integrado</b>	Valor e raridade.	"...temos acesso ao desenvolvimento de material publicitário..."
		"...divulgamos em todo lugar nossas propagandas..."
		"...a imagem da empresa e da rede no mercado é muito boa..."

Fonte: dados da pesquisa (2014)

As evidências empíricas apresentadas no quadro 15 foram identificadas a partir dos trechos dos relatos das entrevistas coletadas com os respondentes da pesquisa. Neste contexto, pode-se verificar que as redes de cooperação empresarial consolidadas, participantes da pesquisa, desenvolveram seis recursos estratégicos, sendo eles: poder de negociação, reputação, conhecimento, marca, soluções coletivas e marketing integrado, o que sugere a confirmação da primeira proposição teórica elaborada para a realização deste estudo. A análise conjunta dos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.MAT., R.FAR. e R.TIN. é apresentada a seguir.

#### **4.2.4 Análise conjunta dos recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes pesquisadas**

Considerando-se as evidências encontradas na etapa da análise exploratória dos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.MAT., R.FAR. e R.TIN., observadas a partir da



análise do conteúdo dos relatos das entrevistas realizadas, pode-se verificar que estas redes de cooperação empresarial desenvolveram seis recursos estratégicos similares: poder de negociação, reputação, conhecimento, marca, soluções coletivas e marketing integrado. Uma possível explicação para o desenvolvimento de recursos estratégicos similares em três redes de cooperação que atuam em diferentes segmentos (materiais de construção, farmácia e tintas) pode estar relacionada ao fato de que estas redes atuam no ramo varejista.

A partir das evidências encontradas na etapa da análise exploratória dos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.MAT., R.FAR. e R.TIN. (Quadros 13, 14 e 15), extraídas dos relatos dos entrevistados de cada rede de cooperação participante da pesquisa, procedeu-se a análise conjunta dos recursos estratégicos desenvolvidos por estas redes de cooperação, bem como, os ganhos competitivos obtidos pelas empresas associadas, a partir do acesso aos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.MAT., R.FAR. e R.TIN..

Os atributos de valor estratégico do recurso poder de negociação são a assimetria de informação (PETERAF, 1993; FENSTERSEIFER; WILK, 2003; WILK, 2006) e valor (BARNEY, 1991). O Quadro 16 apresenta os recursos desenvolvidos pelas redes pesquisadas, relacionados ao recurso estratégico poder de negociação, bem como os atributos de valor utilizados para determinar sua condição de valor e as vantagens competitivas obtidas pelas empresas participantes da pesquisa, face ao acesso a este recurso disponível na rede.

**Quadro 16 – Recurso Estratégico Poder de Negociação**

Recursos Identificados	Recurso Estratégico	Atributos de Valor Estratégico	Vantagens Competitivas
Abertura de mercado Acesso a estoque próprio Acesso a fornecedores Acesso a linhas de crédito Acesso a novos mercados Centralização das compras Melhores compras Melhores prazos de entrega Melhores prazos de pagamento Melhores preços Novos cenários Poder de mercado Poder de barganha Representação comercial Sistema pré-venda	<b>Poder de Negociação</b>	Assimetria da informação  Valor	Ganhos de escala  Poder de mercado  Poder de negociação  Representatividade comercial  Relações comerciais amplas

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O recurso poder de negociação é considerado um recurso estratégico porque apenas as empresas participantes da rede possuem informações privilegiadas junto a fornecedores sobre preços diferenciados, promoções, condições especiais de pagamentos, lançamento de produtos

e tendências. Isso ocorre porque na rede a compra é maior, sendo realizada para todos os associados da rede. Assim, os fornecedores estão negociando com um conjunto de empresas, o que facilita o acesso a produtos comercializados por grandes fabricantes. Todas essas informações sobre produtos e promoções são restritas somente para os associados que estão na rede, dificultando para os concorrentes conseguirem ter o acesso a todas as informações precisas para a efetivação de uma grande compra, uma vez que estão atuando sozinhos no mercado e, conseqüentemente, seu poder de compra é menor (assimetria da informação).

Da mesma forma, observa-se que o recurso poder de negociação se torna estratégico, pelo fato de ser muito valioso para os associados participantes das redes pesquisadas, uma vez que a partir do acesso a este recurso, estas empresas conseguem alcançar melhores condições de compras, melhores prazos e condições de pagamentos, o que aumenta o poder de negociação destas empresas (valor).

Os resultados encontrados nesta etapa da análise do conteúdo das entrevistas realizadas evidenciam que o recurso estratégico poder de negociação proporciona as empresas participantes da R.MAT., R.FAR. e R.TIN., o estabelecimento de vantagens competitivas como poder de mercado, ganhos de escala, poder de negociação, relações comerciais amplas e representatividade. A partir da cooperação empresarial estabelecida pelas empresas associadas a estas redes de cooperação e o desenvolvimento do recurso estratégico poder de negociação, estas organizações passaram a estabelecer uma vantagem competitiva frente aos concorrentes em seu mercado de atuação.

Tais resultados são convergentes aos achados de Balestrin e Vargas (2004) e Balestrin e Verschoore (2008), segundo os quais em redes de cooperação empresarial com maior escala e poder de mercado, torna-se possível a obtenção de ganhos mútuos e o fortalecimento das empresas participantes da rede. Neste contexto, quanto mais associados à rede possuir, maior será a sua força e, conseqüentemente, o seu poder de barganha. A melhora do poder de negociação das empresas frente a seus fornecedores, com relação aos preços, prazos e condições de pagamento, provém das economias de escala (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). A participação de organizações em rede reduz a dispersão dos esforços empreendidos pelas empresas para o alcance dos seus objetivos, o que permite ganhos de tempo e escala (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Assim, as condições estabelecidas em rede garantem às organizações participantes concorrer no mesmo nível de empresas de maior porte em seu mercado de atuação.

Outro recurso estratégico desenvolvido pelas redes de cooperação participantes da pesquisa é o recurso reputação. Os atributos de valor estratégico deste recurso são: valor (BARNEY, 1991), imperfeita imitabilidade (RUMELT, 1984; BARNEY, 1991) e dependência de caminho (DIERICKX; COOL, 1989; WILK, 2006). O Quadro 17 apresenta os recursos desenvolvidos pelas redes pesquisadas, relacionados ao recurso estratégico reputação, os atributos de valor utilizados para determinar sua condição de valor e as vantagens competitivas obtidas pelas empresas participantes da pesquisa, a partir do acesso a este recurso.

**Quadro 17 – Recurso Estratégico Reputação**

<b>Recursos Identificados</b>	<b>Recurso Estratégico</b>	<b>Atributos de Valor Estratégico</b>	<b>Vantagens Competitivas</b>
Comprometimento dos associados Confiança nos relacionamentos Credibilidade Ética Relacionamento com o mercado Relacionamento entre os associados Transparência nas relações internas Transparências nas relações com o mercado	<b>Reputação</b>	Dependência de caminho  Imperfeita imitabilidade  Valor	Ampliação da confiança  Confiança em novos investimentos  Laços familiares  Reciprocidade nas relações internas e externas  Reputação comercial

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O recurso reputação é considerado um recurso estratégico porque foi desenvolvido ao longo da existência da rede. Com o passar do tempo a reputação, a confiança e a credibilidade se fortaleceram dentro do grupo e os associados destas redes passaram a confiar mais uns nos outros. Da mesma forma, com o passar do tempo, a partir das relações comerciais estabelecidas pela R.MAT., a R.FAR. e a R.TIN., estas organizações passaram a ser reconhecidas pela sua reputação por instituições financeiras, fornecedores e clientes. Portanto, esse recurso é considerado estratégico porque auxilia muito a rede no seu desenvolvimento, crescimento e consolidação perante clientes, fornecedores e financeiras (dependência de caminho).

Da mesma forma este recurso é estratégico porque possui uma condição única, não podendo ser copiado nem utilizado pelos concorrentes (imperfeita imitabilidade). Também é um recurso valioso, porque possui um alto grau de valor e importância para estas redes de cooperação e seus associados, que com isso conseguem utilizar-se da boa reputação que a

rede possui para fechar bons negócios, aumentar sua carteira de clientes, bem como desenvolver parcerias com novos fornecedores e instituições financeiras (valor).

Os resultados encontrados nesta etapa da análise do conteúdo das entrevistas realizadas evidenciam que o recurso estratégico reputação proporciona as empresas participantes da R.MAT., R.FAR. e R.TIN., o estabelecimento de vantagens competitivas relacionadas à ampliação da confiança nos seus relacionamentos, a confiança de investidores em novos investimentos, a complementaridade de recursos, a reciprocidade nas relações e o desenvolvimento de laços familiares. Os laços familiares estão relacionados ao envolvimento da família nas atividades de cooperação desenvolvidas na rede. Tais atividades são organizadas pela rede, promovendo encontros de integração das famílias dos associados em datas especiais ou comemorativas, como dia dos pais, dia das mães, dia das crianças, Natal, ano novo, entre outras.

Para as empresas participantes destas redes, a reputação é considerada um recurso estratégico e fundamental, pelo fato de que a partir desta relação estabelecida torna-se possível otimizar investimentos e acessar recursos escassos indisponíveis em muitas organizações. De acordo com Wegner et al. (2011), experiências bem-sucedidas de cooperação empresarial devem-se, em grande parte, à existência de capital social e de confiança entre os membros de uma organização.

Verschoore (2006) explica que ao participarem de uma rede de cooperação as empresas passam a ser percebidas com maior distinção em sua área de atuação. Segundo o autor, tais organizações aumentam seu reconhecimento por parte de clientes, fornecedores e instituições financeiras, o que pode auxiliar no aumento dos limites de crédito pretendidos. Por consequência, alcançam maior credibilidade e conseguem legitimar suas ações no mercado em que atuam.

O terceiro recurso estratégico desenvolvido pelas redes de cooperação investigadas na pesquisa é o recurso conhecimento. Os atributos de valor estratégico deste recurso são: assimetria de informação (PETERAF, 1993; FENSTERSEIFER; WILK, 2003; WILK, 2006), dependência de caminho (DIERICKX; COOL, 1989; WILK, 2006), imitabilidade imperfeita (RUMELT, 1984; BARNEY, 1991) e valor (BARNEY, 1991). O Quadro 18 apresenta os recursos desenvolvidos pelas redes pesquisadas, relacionados ao recurso estratégico conhecimento, os atributos de valor utilizados para determinar sua condição de valor e as vantagens competitivas obtidas pelas empresas participantes da pesquisa, face ao acesso a este recurso.

**Quadro 18 – Recurso Estratégico Conhecimento**

Recursos Identificados	Recurso Estratégico	Atributos de Valor Estratégico	Vantagens Competitivas
Aprendizagem coletiva Chance de redução de erro Compartilhamento de informações Cooperação Relacionamento entre os associados Troca de conhecimento Troca de experiências Troca de ideias	<b>Conhecimento</b>	Assimetria da Informação  Dependência de caminho  Imitabilidade imperfeita  Valor	Acesso a novos conhecimentos Aprendizagem organizacional <i>Benchmarking</i> Fortalecimento da cooperação Socialização de informações e experiências

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O recurso conhecimento é considerado um recurso estratégico porque a troca de informações, experiências e conhecimentos compartilhados pelo grupo são de exclusividade para os associados da rede. As empresas que estão inseridas na rede passam a desenvolver formas de interação na busca por soluções para os seus problemas individuais. Portanto, o conhecimento gerado na R.MAT., R.FAR. e R.TIN. é um recurso estratégico, uma vez que os participantes da rede estão interligados com um grande grupo de empresários e vivenciam diariamente situações de aprendizado (assimetria da informação). Da mesma forma, este recurso é estratégico porque o mesmo foi desenvolvido e utilizado ao longo do tempo. Depois de várias etapas de aprendizado e erros, este recurso passou a ser utilizado de maneira eficaz para solução de problemas individuais de cada associado das redes (dependência de caminho).

É um recurso que possui uma condição única, ou seja, não pode ser utilizado pelos concorrentes. Entre os conhecimentos adquiridos e acumulados nas redes de cooperação pesquisadas, pode-se citar as melhorias nos processos de gestão, o desenvolvimento de capacidades das empresas participantes destas redes e a criação de mecanismos de controle (imitabilidade imperfeita). Outro atributo que determina a condição do recurso conhecimento como um recurso estratégico é o seu valor para as empresas participantes destas redes, uma vez que todo o aprendizado compartilhado na rede torna as empresas associadas cada vez mais fortalecidas diante dos concorrentes, o que auxilia estas organizações no melhor aproveitamento dos recursos disponíveis nas redes (valor).

O recurso estratégico conhecimento proporciona às organizações participantes das redes pesquisadas o estabelecimento de vantagens competitivas, como a socialização de informações e experiências, o acesso a novos conhecimentos externos e um *benchmarking* interno e externo, o que por consequência contribuirá para uma aprendizagem coletiva. Ao compartilhar informações, experiências, conhecimento e outros recursos, as empresas que

estão inseridas na rede passam a ter oportunidade de avaliar suas potencialidades e fraquezas, identificando oportunidades de melhoria.

Conforme explicam Bartol e Srivastava (2002), o compartilhamento de conhecimento compreende todo o tipo de partilha de informações, ideias, sugestões e experiências organizacionalmente relevantes do indivíduo com outros. A busca conjunta por soluções para a resolução de problemas em comum faz com que os associados dividam experiências, troquem ideias e passem uns para os outros as boas práticas de cada negócio, contribuindo assim para o desenvolvimento das organizações e a consolidação da rede. Portanto, a troca de informações é de fundamental importância nas relações interorganizacionais, na medida em que eleva o nível de conhecimento do grupo, aumentando as chances de um maior aprendizado entre os associados (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008).

A partir dos relatos identificados na pesquisa, percebe-se que as organizações participantes das redes R.MAT., R.FAR. e R.TIN. conseguiram estabelecer um alto grau de compartilhamento de conhecimento, o que favorece o desenvolvimento das organizações. Neste contexto, o conhecimento é caracterizado nestas redes como um recurso estratégico, uma vez que os participantes da rede possuem maior propensão à aprendizagem, comparativamente a outras organizações que atuam sozinhas no mercado, sem qualquer apoio ou oportunidade de explorar novas experiências vivenciadas por outras empresas que atuam no mesmo segmento, compartilhando soluções para problemas comuns ou explorando novas oportunidades existentes.

Outro recurso estratégico desenvolvido pela R.MAT., R.FAR. e pela R.TIN. é o recurso marca. Os atributos de valor estratégico deste recurso são: dependência de caminho (DIERICKX; COOL, 1989; WILK, 2006), imitabilidade imperfeita (RUMELT, 1984; BARNEY, 1991), raridade (BARNEY, 1991) e valor (BARNEY, 1991). O Quadro 19 apresenta os recursos desenvolvidos pelas redes pesquisadas, relacionados ao recurso estratégico marca, bem como os atributos de valor utilizados para determinar sua condição de valor e as vantagens competitivas obtidas pelas empresas participantes da pesquisa, face ao acesso a este recurso disponível na rede.

**Quadro 19 – Recurso Estratégico Marca**

<b>Recursos Identificados</b>	<b>Recurso Estratégico</b>	<b>Atributos de Valor Estratégico</b>	<b>Vantagens Competitivas</b>
Acesso a marcas conceituadas de produtos Confiança e reputação da marca Fidelidade dos clientes Marca coletiva Marca própria Posicionamento da marca da rede Qualidade dos produtos	<b>Marca</b>	Dependência de caminho  Imitabilidade imperfeita  Raridade  Valor	Acesso a novos mercados Imagem da rede no mercado Facilidade no acesso ao crédito Reconhecimento do mercado Visibilidade e valorização da rede e dos associados

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O recurso marca é considerado um recurso estratégico porque foi desenvolvido ao longo do tempo. Ao longo da existência destas redes de cooperação, a marca foi se tornando conhecida e bem conceituada diante de fornecedores, clientes e instituições financeiras. Desta forma, a partir do acesso a marca da R.MAT., R.FAR. e R.TIN., foi possível às empresas associadas alavancarem suas vendas, alcançando benefícios gerados a partir da atuação em rede. Participando da rede, além de poder usar a marca da mesma, as empresas associadas conseguem obter acesso a produtos de maior qualidade a melhores preços, os quais são comercializados por grandes fabricantes mediante a aquisição em determinada quantidade, o que inviabiliza a aquisição e comercialização destes produtos para muitas empresas (dependência de caminho).

A marca da rede também é considerada um recurso estratégico de difícil imitação, visto que possui uma condição única, que não pode ser copiada nem substituída pelos concorrentes (imitabilidade imperfeita). A marca também é considerada um recurso estratégico devido ao seu valor e sua raridade. Sua construção advém de um processo difícil e demorado. Poucas marcas se tornam conhecidas e respeitadas. A marca das redes pesquisadas possui um alto valor agregado, estimulando a comercialização dos produtos das empresas associadas, as quais ao acessarem este recurso, passam a obter melhores oportunidades de crescimento e desenvolvimento (valor e raridade).

De acordo com Ende (2004), empresas associadas a redes de cooperação alcançam diversos benefícios a partir da reputação que a marca estabelece. A exposição na mídia agrega valor e notoriedade à marca da rede e, conseqüentemente, resulta em retorno financeiro às empresas associadas. Segundo o autor, o desenvolvimento de tais ações influencia e motiva os empresários a investirem na estrutura física das suas empresas, promovendo a marca da rede, uma vez que, a partir desta, é possível os associados alavancarem suas vendas.

De maneira geral, pode-se verificar a partir dos relatos dos entrevistados que mediante o acesso ao recurso estratégico marca pelas empresas participantes da R.MAT., R.FAR. e R.TIN., estas organizações conseguem estabelecer vantagens competitivas frente a concorrência, como reconhecimento do mercado, garantia ao crédito junto a instituições financeiras e fornecedores, o acesso a novos mercados, a visibilidade das organizações participantes da rede e sua valorização.

O quinto recurso estratégico desenvolvido pelas redes de cooperação investigadas na pesquisa é o recurso soluções coletivas. Os atributos de valor estratégico deste recurso são: dependência de caminho (DIERICKX; COOL, 1989; WILK, 2006), imperfeita mobilidade (RUMELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) e valor (BARNEY, 1991). O Quadro 20 apresenta os recursos desenvolvidos pelas redes pesquisadas, relacionados ao recurso estratégico soluções coletivas, os atributos de valor utilizados para determinar sua condição de valor e as vantagens competitivas obtidas pelas empresas participantes da pesquisa, a partir do acesso a este recurso.

**Quadro 20 – Recurso Estratégico Soluções Coletivas**

<b>Recursos Identificados</b>	<b>Recurso Estratégico</b>	<b>Atributos de Valor Estratégico</b>	<b>Vantagens Competitivas</b>
Acesso a serviços especializados Aprendizagem coletiva Assessoramento Avaliação de oportunidades e ameaças Capacitação Consultoria organizacional Cursos Palestras Treinamentos Otimização do tempo	<b>Soluções Coletivas</b>	Dependência de caminho  Imperfeita mobilidade  Valor	Aprendizagem organizacional Capacitação organizacional Soluções coletivas Prospecção de oportunidades

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O recurso soluções coletivas é considerado um recurso estratégico porque emerge das soluções encontradas exclusivamente pelos associados participantes da R.MAT., R.FAR. e R.TIN. para problemas comuns enfrentados no dia a dia destas empresas. Ao cooperarem os associados destas redes passam a compartilhar soluções, fortalecendo-se mutuamente. Portanto, as soluções coletivas geradas na R.MAT., R.FAR. e R.TIN. é um recurso estratégico, uma vez que só os participantes da rede possuem acesso, sendo que o mesmo foi desenvolvido ao longo da existência destas redes (dependência de caminho).

O recurso soluções coletivas é também considerado um recurso estratégico, por que este recurso possui a condição de imperfeita mobilidade, visto que ele não pode ser



negociado. Mesmo que este recurso se tornasse móvel, ainda assim ele seria mais valioso nestas redes de cooperação, pelo fato de possuir características especializadas que os tornam adaptados às necessidades das redes de cooperação que o criaram (imperfeita mobilidade). Da mesma forma, este recurso possui um alto grau de valor para a rede e seus associados, uma vez que a partir das soluções encontradas em conjunto (capacitação, treinamentos, cursos, consultoria, entre outros), é possível fortalecer as empresas participantes da rede, o que contribui para o desenvolvimento de estratégias mais eficientes e competitivas (valor).

O recurso estratégico soluções coletivas proporciona às organizações participantes da rede o estabelecimento de vantagem competitiva relacionada ao aprimoramento de processos e o desenvolvimento das capacidades das organizações participantes da rede, o que contribui para a melhor utilização dos recursos disponíveis na rede. Portanto, a geração de soluções coletivas favorece o desenvolvimento das organizações e a aprendizagem em rede. Conforme explicam Balestrin e Verschoore (2008), a troca de conhecimento entre os associados participantes de uma rede de cooperação, contribui para a identificação de oportunidades de melhoria, bem como, a socialização do conhecimento externo, o que tende a fortalecer a aprendizagem coletiva. Por consequência, torna-se possível o acesso a recursos escassos ou inexistentes nas organizações, o desenvolvimento de recursos únicos ou sistêmicos e a exploração de novas oportunidades de negócios.

O último recurso estratégico desenvolvido pelas redes de cooperação participantes da pesquisa é o recurso marketing integrado. Os atributos de valor estratégico deste recurso são: valor e raridade (BARNEY, 1991). O Quadro 21 apresenta os recursos desenvolvidos pelas redes pesquisadas, relacionados ao recurso estratégico marketing integrado, os atributos de valor utilizados para determinar sua condição de valor e as vantagens competitivas obtidas pelas empresas participantes da pesquisa, face ao acesso a este recurso.

**Quadro 21 – Recurso Estratégico Marketing Integrado**

Recursos Identificados	Recurso Estratégico	Atributos de Valor Estratégico	Vantagens Competitivas
Acesso à agência de mídia especializada Acesso a propagandas coletivas Acesso a site especializado (comercialização interna na rede) Acesso a site especializado (divulgação de produtos e promoções) Campanhas promocionais Compartilhamento da marca Desenvolvimento de material publicitário Divulgação em meios diferenciados de comunicação Folders periódicos Imagem da empresa no mercado Participação em feiras e eventos	<b>Marketing Integrado</b>	Raridade  Valor	Compartilhamento de recursos Estrutura de comercialização Inclusão digital Infraestrutura disponibilizada pela rede Marketing compartilhado

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O recurso marketing integrado é considerado um recurso estratégico porque possui uma condição de valor que o caracteriza como um recurso raro, visto que poucas empresas conseguem desenvolver tais ações nas condições desenvolvidas pela rede (raridade). É considerado um recurso estratégico valioso, pois a partir das ações integradas de marketing desenvolvidas pelas redes, as empresas associadas passam a alavancar suas vendas de maneira significativa, diferenciando-se competitivamente da concorrência (valor).

O recurso estratégico marketing integrado proporciona as organizações participantes da rede o estabelecimento de vantagem competitiva a partir do desenvolvimento de ações que promovam a divulgação da marca e das potencialidades destas organizações, oportunizando uma melhor condição para que estas empresas possam competir no seu mercado de atuação. O desenvolvimento de um marketing compartilhado fortalece as ações de marketing estabelecidas pelas empresas participantes da rede. Da mesma forma, a estrutura de comercialização e a infraestrutura disponibilizada pela rede para as empresas associadas, possibilitam o acesso a recursos escassos indisponíveis nestas empresas, desenvolvendo suas capacidades e oportunizando condições que podem favorecer sua competitividade.

Perucia e Bortolaso (2010) destacam que as ações de marketing são fundamentais para as redes de cooperação. Segundo os autores, a partir do desenvolvimento de ações de marketing, as redes conseguem obter vantagens competitivas, relacionadas ao aumento da visibilidade dessas organizações junto ao mercado, a criação de uma identidade coletiva, o compartilhamento de uma marca, a melhoria da comunicação e da imagem da empresa no

mercado de atuação. Também auxilia as redes na definição de um padrão de comunicação que veicula consistentemente um conceito de negócio dentro e fora da rede.

Logo, pode-se verificar que mediante o desenvolvimento do recurso estratégico marketing integrado, torna-se possível agregar valor as organizações participantes das redes pesquisadas, uma vez que o desenvolvimento destas ações contribui para a consolidação de uma marca coletiva, o acesso a novos fornecedores e canais de comunicação e, por consequência, a novos clientes. Da mesma forma, o aumento do poder de marketing compartilhado destas organizações, possibilitará o estabelecimento de ações integradas de marketing com acesso a mídias como TV, Jornais e Revistas especializadas, bem como o desenvolvimento de materiais publicitários com uma maior frequência, contribuindo assim para o estabelecimento de um canal efetivo de comunicação da empresa e seus clientes, o que contribuirá positivamente para sua fidelização.

Analisando-se comparativamente os resultados encontrados na pesquisa, a partir dos relatos dos gestores das dezoito empresas associadas às três redes de cooperação empresarial pesquisadas e os presidentes de cada rede de cooperação, procurou-se verificar a existência de recursos estratégicos diferentes em cada rede pesquisada. Observou-se que os resultados são convergentes, indicando uma similaridade nos recursos estratégicos desenvolvidos em redes de cooperação empresarial consolidadas, que atuam no ramo varejista, e acessados pelas empresas associadas.

Apesar desta convergência, verificou-se que o uso de recursos tecnológicos nas redes pesquisadas difere parcialmente de rede para rede. Uma similaridade identificada em relação a este recurso refere-se ao uso de sistemas de informação para o gerenciamento dos estoques destas redes de cooperação, bem como a administração financeira destas. Contudo, na R.TIN, o desenvolvimento de um sistema de informação para a realização de simulação de cores, é um diferencial específico desenvolvido por esta rede. Apesar deste diferencial, o uso de recursos tecnológicos nas redes pesquisadas não foi considerado um recurso estratégico nesta pesquisa, uma vez que, a partir dos relatos dos entrevistados, não foi percebida a condição de valor estratégico deste recurso.

De maneira geral, observa-se a partir dos resultados encontrados na pesquisa, que o desenvolvimento de recursos estratégicos pelas redes de cooperação investigadas neste estudo, contribuiu para o fortalecimento das empresas associadas, gerando vantagens competitivas capazes de proporcionar a estas organizações maior condição para manterem-se

competitivas frente aos seus concorrentes o que sugere a confirmação da segunda proposição teórica elaborada para a realização deste estudo.

Portanto, as redes de cooperação empresarial consolidadas representam uma oportunidade para as empresas participantes, conquistarem melhores e mais adequadas condições para competirem no seu mercado de atuação (VERSCHOORE, 2006; BALESTRIN; ARGABE 2007), fortalecendo suas chances de sobrevivência (SILVA; SCHROEDER; HOFFMANN, 2004; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008) e reduzindo sua dependência por recursos externos (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Observou-se a partir dos relatos dos entrevistados a dependência dos associados participantes da pesquisa aos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.MAT., R.FAR. e R.TIN.. Ao cooperarem as empresas participantes destas redes passaram a acessar recursos escassos ou inexistentes nas organizações, ao mesmo tempo em que passaram a compartilhar recursos estratégicos desenvolvidos por estas redes, reduzindo sua dependência por recursos externos e alcançando ganhos mútuos, achados convergentes a abordagem teórica da VBR (BARNEY, 1991; 2001; PETERAF, 1993; BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003; FENSTERSEIFER; WILK, 2003).

A partir do acesso aos recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação empresarial participantes desta pesquisa, as empresas associadas a R.MAT., R.FAR. e R.TIN. passam a complementar seus recursos, desenvolvendo suas capacidades e fortalecendo-se competitivamente (NASSIF; HANASHIRO, 2001; SPANOS; LIOUKAS, 2001; BURLAMAQUI; PROENÇA, 2003; TAUHATA; MACEDO SOARES, 2004), uma vez que estes recursos mais valiosos contribuem para a diferenciação destas empresas no seu mercado de atuação, em função dos mecanismos de isolamento que suportam tais recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; HELFAT; PETERAF, 2003; GOHR et al., 2011). Os mecanismos de isolamento desenvolvidos pelas redes pesquisadas formam-se a partir da cooperação estabelecida entre as empresas associadas, que passam a combinar as características particulares de cada um dos associados participantes destas redes de cooperação. Logo, tais recursos não podem ser copiados, sem perder parte do seu valor. Nesta perspectiva, pode-se evidenciar que o desenvolvimento de recursos estratégicos em redes de cooperação contribui com o fortalecimento e a consolidação da rede.

Uma questão chave que decorre do desenvolvimento de recursos estratégicos em redes de cooperação empresarial, refere-se à capacidade destas organizações em utilizar e colocar à

disposição dos demais integrantes da rede os recursos que as organizações participantes desta rede possuem (PETERAF, 1993; RUGMAN; VERBEKE, 2002). Sob a perspectiva teórica da VBR, diversos autores (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010; TOIGO; ALBA, 2010; WEGNER; PADULA, 2012) explicam que as organizações, atuando de maneira isolada, não possuem todos os recursos e competências necessárias ao estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis. Isto evidencia a dependência das organizações associadas às redes pesquisadas, no que se refere aos recursos estratégicos desenvolvidos por estas redes de cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010).

Neste contexto, nota-se que um dos determinantes do sucesso da cooperação estabelecida em rede está diretamente relacionado à criação de uma relação de confiança entre as organizações participantes da rede, que favoreça a cooperação entre o grupo e o desenvolvimento de recursos estratégicos na rede. Da mesma forma, é necessário um esforço para a disponibilização dos recursos estratégicos desenvolvidos pela rede, de modo que todas as empresas participantes desta rede consigam acessá-los. O desenvolvimento de ações conjuntas com o intuito de fortalecer a cooperação existente na rede e a geração de recursos estratégicos, contribuirá para a geração de vantagens competitivas, a obtenção de ganhos mútuos e a consolidação da rede.

Em síntese, a partir da percepção das empresas participantes da pesquisa, associadas a R.MAT., R.FAR. e R.TIN., pode-se inferir que estas redes de cooperação empresarial desenvolveram seis recursos estratégicos, sendo eles: poder de negociação, reputação, conhecimento, marca, soluções coletivas, e, marketing integrado, o que responde um dos objetivos propostos para a realização deste estudo.

Da mesma forma, observou-se que os recursos estratégicos desenvolvidos pela R.MAT., R.FAR. e R.TIN. proporcionaram às empresas associadas o estabelecimento de vantagens competitivas relacionadas a: ganhos de escala, poder de mercado, poder de negociação, representatividade comercial, relações comerciais amplas, ampliação da confiança, confiança em novos investimentos, laços familiares, reciprocidade nas relações internas e externas, reputação comercial, acesso a novos conhecimentos, aprendizagem organizacional, *benchmarking*, fortalecimento da cooperação, socialização de informações e experiências, acesso a novos mercados, imagem da rede no mercado, facilidade no acesso ao crédito, reconhecimento do mercado, visibilidade e valorização da rede e dos associados, aprendizagem organizacional, capacitação organizacional, soluções coletivas, prospecção de oportunidades, compartilhamento de recursos, estrutura de comercialização, inclusão digital,

infraestrutura disponibilizada pela rede, marketing compartilhado, o que responde a outro objetivo estabelecido para o estudo.

A seguir, apresentam-se as contribuições dos recursos estratégicos nos processos de retenção e captação de associados.

### **4.3 CONTRIBUIÇÕES DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS NA RETENÇÃO E CAPTAÇÃO DE ASSOCIADOS EM REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL**

Esta etapa da pesquisa consistiu na análise das contribuições dos recursos estratégicos nos processos de retenção e captação de associados nas redes pesquisadas. Evidências encontradas na literatura tem sugerido que redes de cooperação interorganizacionais têm dificuldade de consolidar-se, especialmente quando a cooperação falha, o que pode ocasionar a inviabilização da rede (KLEIN; MINELLO; PEREIRA, 2012; WEGNER; PADULA, 2012; ZANCAN et al., 2013). Da mesma forma, apesar das redes de cooperação desenvolverem recursos estratégicos, Zen et al. (2013) encontraram evidências que mostram que nem todas as empresas participantes da rede investigada pelos autores conseguiram acessar os recursos estratégicos disponíveis na rede, o que indica que apenas a disponibilidade dos recursos em uma rede não é garantia de que os associados conseguirão acessá-los.

Tendo em vista que os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação residem na rede e não nas empresas (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2008), torna-se necessário que estas entidades desenvolvam ações a fim de que se torne possível colocar à disposição e ao alcance de todos os seus associados os recursos estratégicos desenvolvidos pela rede. Tais ações contribuirão para o fortalecimento das empresas e da cooperação estabelecida em rede, e a obtenção de ganhos competitivos mútuos, alcançados a partir do acesso aos recursos estratégicos desenvolvidos pela rede.

De acordo com Albers, Schweiger e Gibb (2013), a consolidação de uma rede de cooperação está diretamente relacionada à sua capacidade de retenção e captação de associados. Visto que recursos estratégicos são recursos valiosos, capazes de diferenciar as organizações de seus concorrentes, entende-se que o desenvolvimento destes recursos auxilia as redes de cooperação empresarial consolidadas, participantes da pesquisa, na retenção e captação de associados, o que estimula a realização deste estudo. Neste contexto, torna-se

oportuno identificar como os recursos estratégicos desenvolvidos por estas redes de cooperação contribuem para a retenção e captação de associados.

Os resultados da análise dos casos investigados nesta pesquisa são apresentados a seguir.

#### **4.3.1 Contribuição dos recursos estratégicos para a retenção e captação de associados na R.MAT.**

Nesta etapa da pesquisa, procedeu-se a identificação dos recursos estratégicos considerados determinantes para a retenção e captação de associados nas redes pesquisadas. A dependência das empresas participantes da pesquisa por recursos estratégicos indica a contribuição destes recursos nos processos de retenção e captação de associados em redes de cooperação.

Os resultados encontrados nesta etapa da pesquisa evidenciam que, para os associados da R.MAT., os recursos estratégicos poder de negociação, conhecimento, marca, soluções coletivas e marketing integrado são os recursos mais destacados pelos associados em seus relatos, o que sugere que tais recursos são mais propensos a influenciar a decisão dos gestores em permanecer ou não nesta rede. Em contrapartida, o recurso estratégico reputação é o recurso que apresenta menor influência nos processos de captação da rede, mas pode exercer alguma influência na retenção de associados.

De acordo com os associados fundadores e associados recentes participantes desta pesquisa, os recursos estratégicos mais importantes e mais difíceis de serem obtidos fora da rede são os recursos poder de negociação, marca e marketing integrado. Já os recursos estratégicos considerados indispensáveis para que estas empresas continuem participando da rede, são os recursos poder de negociação e marketing integrado. Os trechos destacados a seguir, evidenciam a dependência de associados fundadores desta rede de cooperação pelos recursos estratégicos poder de negociação e marketing integrado.

Posso te dizer que o poder que temos nas compras, os preços que conseguimos na rede pra min é o que me faz continuar este tempo todo associado à rede. Então posso te afirmar que este poder de barganha que temos juntos é indispensável para que eu continue associado à rede (R.MAT.AF.03).

Tudo na rede é muito importante, ainda mais pra nós antigos que acompanhamos todo crescimento da rede. Mas duas coisas pra mim são indispensáveis para que eu esteja na rede este tempo todo e continue associado: os preços das mercadorias que compramos juntos e as propagandas que fizemos em conjunto. Hoje as pessoas correm atrás de promoção e na rede temos isso, preços bons e boa divulgação (R.MAT.AF.01).

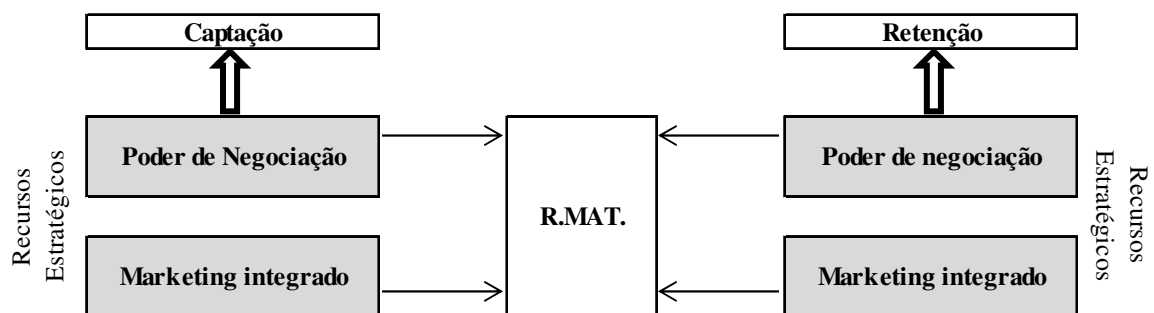
Os trechos destacados a seguir, evidenciam a dependência de associados recentes da R.MAT., pelos recursos estratégicos poder de negociação e marketing integrado.

Olha, o que é indispensável para eu continuar na rede é o poder de negociação que passamos a ter estando na rede. Hoje tenho lucros bons com as compras que conseguimos fazer em conjunto, temos prazos diferenciados para pagamentos, temos estoque próprio, entre outras coisas. Então isso eu considero que foi o fator chave para eu ter ingressado na rede e hoje digo que é indispensável para eu continuar associado à rede (R.MAT.AR.01).

Pra mim o que é indispensável são as propagandas né que agente consegue fazer através da rede, a baixos custos, e toda semana a rede faz *folders* que são distribuídos, além de propagandas no rádio e no jornal. Isso pra mim é fundamental para vender... e isso passei a ter depois que entrei na rede e hoje é imprescindível para min continuar na rede (R.MAT.AR.02)

Os resultados encontrados evidenciam uma convergência entre as percepções dos associados fundadores e associados recentes da R.MAT., no que se refere à importância atribuída aos recursos estratégicos desenvolvidos por esta rede. A Figura 4 destaca os recursos estratégicos considerados determinantes para a retenção e captação de associados na R.MAT.

**Figura 4: Recursos Estratégicos considerados indispensáveis para a retenção e captação de associados na R.MAT.**



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os achados da pesquisa indicam que na R.MAT. os recursos estratégicos poder de negociação e marketing integrado são os recursos determinantes que contribuem para a retenção e captação de associados, a partir da geração de vantagens competitivas relacionadas a ganhos de escala, poder de mercado, poder de negociação, representatividade comercial, relações comerciais amplas, compartilhamento de recursos, inclusão digital, estrutura de



comercialização, infraestrutura disponibilizada pela rede e marketing compartilhado. Contudo, o recurso estratégico marca, por ser considerado um recurso muito importante, também pode exercer alguma influência sobre estes processos, visto que a partir deste, as empresas associadas alcançam visibilidade, valorização e reconhecimento do mercado em que atuam.

As contribuições dos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.FAR. nos seus processos de retenção e captação de associados são apresentadas a seguir.

#### **4.3.2 Contribuição dos recursos estratégicos para a retenção e captação de associados na R.FAR.**

A segunda rede analisada nesta etapa da pesquisa foi a R.FAR.. Verificou-se também nesta rede de cooperação, que os recursos estratégicos poder de negociação, conhecimento, marca, soluções coletivas e marketing integrado são os recursos mais perceptíveis pelos seus associados, o que evidencia que tais recursos são aqueles que podem ser considerados como os mais propensos a influenciarem uma eventual decisão dos gestores de empresas associadas a R.FAR. em permanecerem ou saírem desta rede de cooperação. Neste caso, o recurso estratégico reputação também foi o recurso que apresentou uma menor influência nos processos de captação de associados da rede, contudo, este recurso pode exercer alguma influência na retenção dos associados desta rede de cooperação.

De acordo com os associados fundadores da R.FAR., entrevistados nesta pesquisa, os recursos estratégicos mais importantes disponíveis na rede são poder de negociação, marca, reputação e marketing integrado. Por sua vez, os recursos estratégicos considerados como os mais difíceis de serem obtidos fora da rede são poder de negociação, marca e soluções coletivas. Já o recurso estratégico considerado indispensável para que estas empresas continuem participando desta rede de cooperação é o recurso poder de negociação. Os trechos destacados a seguir, evidenciam a dependência de associados fundadores da R.FAR. pelo recurso estratégico poder de negociação.

A rede nos fornece muitos benefícios, mas para mim o que é indispensável para que eu continue associado na rede é o poder de comprar mercadorias a preços bons e condições diferenciadas. Sem isto eu não permaneceria na rede (R.FAR.AF.01).

Conseguir comprar melhor, ter prazos diferenciados para pagamentos e conseguir produtos de qualidade são fatores que me seguram na rede. Então entre tantas coisas que a rede oferece este poder de barganha... de negociação... é fundamental para que eu continue na rede (R.FAR.AF.03).

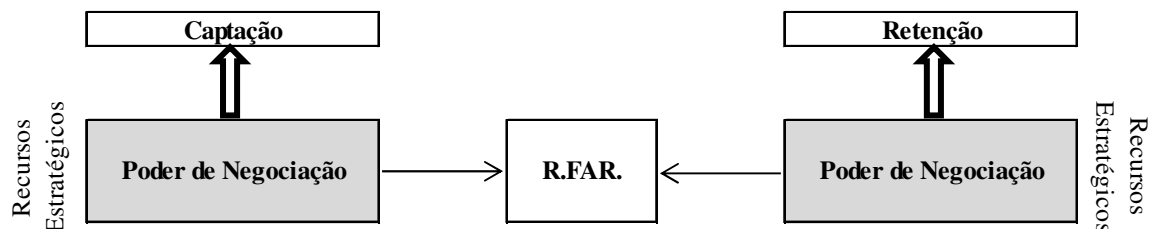
Em relação às percepções dos associados recentes da R.FAR., observou-se que estas divergem parcialmente das percepções dos associados fundadores da rede. Segundo os associados recentes, os recursos estratégicos mais importantes e mais difíceis de serem obtidos fora da rede são os recursos poder de negociação, marca e marketing integrado. Por sua vez, o recurso estratégico considerado indispensável para que estas empresas continuem participando desta rede é o recurso poder de negociação. Os trechos destacados a seguir, evidenciam a dependência de associados recentes da R.FAR., pelo recurso estratégico poder de negociação.

Quando me procuraram para entrar na rede me falaram do poder de mercado que teríamos estando na rede, os melhores prazos que conseguiríamos para o pagamento das compras, o acesso a marcas fortes de medicamentos... então eu entrei na rede. Realmente, a partir deste poder de compras que passamos a ter atuando na rede, temos tido condições de competir com grandes farmácias. Isto hoje é o que me mantém na rede e é indispensável para que eu continue associado (R.FAR.AR.01).

As compras que fizemos... os preços... os prazos e as condições que conseguimos estando na rede não se comparam. Este é um grande diferencial que contribui para termos maior rentabilidade nos negócios. Se perdermos estes ganhos, eu acho que não permaneceria mais na rede (R.FAR.AR.02).

A Figura 5 destaca os recursos estratégicos considerados determinantes para a retenção e captação de associados na R.FAR.

**Figura 5: Recursos Estratégicos considerados indispensáveis para a retenção e captação de associados na R.FAR.**



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os resultados encontrados indicam que na R.FAR. o recurso estratégico poder de negociação é o recurso determinante, que contribui para a retenção e captação de associados, a partir da geração de vantagens competitivas relacionadas a ganhos de escala, poder de mercado, poder de negociação, representatividade comercial e relações comerciais amplas. Da

mesma forma, por serem considerados recursos estratégicos muito importantes pelos associados participantes da pesquisa, observa-se que a marca e o marketing integrado são recursos que também podem exercer alguma influência na retenção e captação de associados, assim como o recurso estratégico reputação pode contribuir para a retenção.

As contribuições dos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.TIN. nos seus processos de retenção e captação de associados são apresentadas a seguir.

#### **4.3.3 Contribuição dos recursos estratégicos para a retenção e captação de associados na R.TIN.**

A última rede analisada nesta etapa da pesquisa foi a R.TIN.. Os resultados encontrados evidenciam que os recursos estratégicos poder de negociação, conhecimento, marca, soluções coletivas e marketing integrado também são os recursos mais destacados pelos associados da R.TIN., o que sugere que tais recursos são mais propensos a influenciarem a decisão dos gestores em relação a sua permanência ou não nesta rede. Em contrapartida, o recurso estratégico reputação é o recurso que apresentou também na R.TIN. a menor influência nos processos de captação da rede, exercendo alguma influencia apenas na retenção de associados.

Conforme os relatos dos associados fundadores e associados recentes da R.TIN., participantes desta pesquisa, os recursos estratégicos mais importantes disponíveis na rede são poder de negociação, marca e marketing integrado. Entre os recursos estratégicos considerados mais importantes, os associados fundadores da R.TIN. também incluíram o recurso reputação. Por sua vez, os recursos estratégicos considerados como os mais difíceis de serem obtidos fora da rede, segundo os associados fundadores, são: poder de negociação, marca e conhecimento; já para os associados recentes, são: poder de negociação, marca e marketing integrado. Já os recursos estratégicos considerados indispensáveis para que as empresas associadas a R.TIN. permaneçam nesta rede de cooperação, segundo os associados fundadores, são: poder de negociação e reputação, já para os associados recentes são: poder de negociação e marca.

Os trechos destacados a seguir, evidenciam a dependência de associados fundadores da R.TIN. pelos recursos estratégicos poder de negociação e reputação.

Na rede temos acesso a preços competitivos, melhores prazos de entrega e de pagamento. Isto nós só conseguimos porque estamos na rede e trabalhando todos juntos. Então isso pra min é indispensável para eu continuar na rede. Claro... tudo é muito importante... mas sem poder comprar bem não adianta o resto (R.TIN.AF.03).

Hoje a rede é muito conhecida no Estado, porque hoje nós temos uma boa reputação. Temos credibilidade... confiança com os fornecedores, clientes, bancos, enfim... a rede é conhecida pela sociedade e respeitada. Isto ajuda a vender. Então ter este respaldo do mercado me faz permanecer na rede. Não podemos perder a nossa imagem... a nossa reputação... se perdermos isso não temos porque trabalhar em rede (R.TIN.AF.02).

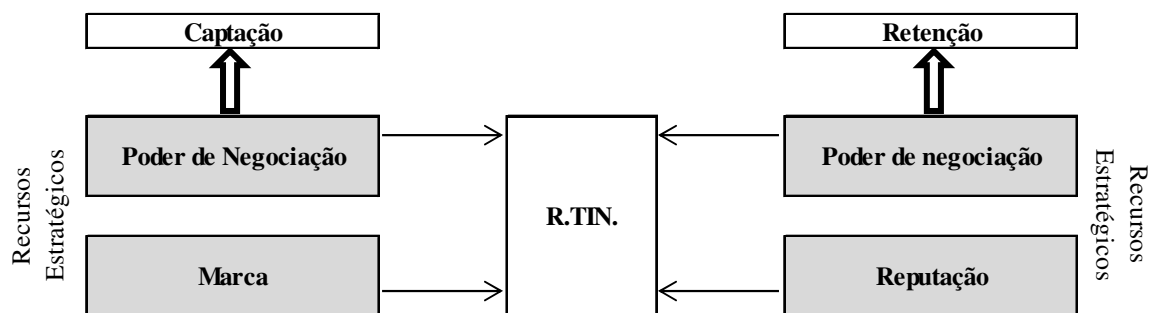
Os trechos destacados a seguir, evidenciam a dependência de associados recentes desta rede de cooperação, pelos recursos estratégicos poder de negociação e marca.

Entrei na rede pelos lucros que poderíamos ter. A partir dos preços bons que a rede consegue comprar, nós automaticamente podemos vender também por um preço bom, além de outras coisas que a rede oferece. Posso te dizer que hoje para min que este poder de compra foi indispensável para que eu entrasse na rede e hoje é indispensável para que eu continue associado a ela (R.TIN.AR.01).

A marca da rede é outra coisa que ajuda a vender e muito. Os clientes costumam dizer “vou comprar naquela loja porque eles são associados da rede tal e eles trabalham com marcas boa de tintas e os preços deles são bons”. Essa imagem que temos no mercado gera credibilidade. Isto a rede conseguiu espalhar por aí através da sua marca. Então pra min a marca da rede é indispensável para eu continuar na rede. Se tiver uma marca ruim, não vão ter confiança na minha empresa e eu não vou conseguir vender... aí não tem porque ficar na rede (R.TIN.AR.02).

A Figura 6 destaca os recursos estratégicos considerados determinantes para a retenção e captação de associados na R.TIN..

**Figura 6: Recursos Estratégicos considerados indispensáveis para a retenção e captação de associados na R.TIN.**



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os resultados encontrados mostram que na R.TIN. os recursos estratégicos poder de negociação e reputação são os recursos determinantes que contribuem para a retenção de associados, a partir da geração de vantagens competitivas relacionadas a ganhos de escala, poder de mercado, poder de negociação, representatividade comercial, relações comerciais

amplas, confiança, laços familiares, reciprocidade nas relações internas e externas e reputação comercial. Por sua vez, os recursos estratégicos poder de negociação e marca, são os recursos determinantes para a captação de novos associados, uma vez que tais recursos contribuem nestes processos a partir da geração de vantagens competitivas relacionadas a ganhos de escala, poder de mercado, poder de negociação, representatividade comercial, relações comerciais amplas, acesso a novos mercados, imagem da rede no mercado, facilidade no acesso ao crédito, reconhecimento do mercado e visibilidade e valorização da rede e dos associados.

Por serem considerados recursos estratégicos muito importantes pelos associados fundadores, os recursos marca e marketing integrado são recursos que também podem exercer alguma influência na retenção de associados na R.TIN., assim como o recurso estratégico marketing integrado pode contribuir para a captação de novos associados nesta rede de cooperação. Neste contexto, observa-se que, na R.TIN., os recursos estratégicos desenvolvidos por esta rede influenciam de maneira diferente os processos de retenção e captação de associados.

A seguir, descreve-se a análise conjunta das contribuições dos recursos estratégicos nos processos de retenção e captação de associados nas redes pesquisadas.

#### **4.3.4 Análise conjunta das contribuições dos recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes pesquisadas nos processos de retenção e captação de associados**

Inicialmente verificou-se como ocorrem os processos de retenção e captação de associados nas redes pesquisadas. A seguir, procedeu-se a análise conjunta das contribuições dos recursos estratégicos na retenção e captação de associados nestas redes de cooperação.

De maneira geral, observou-se que o processo de retenção de empresas associadas nas redes pesquisadas é similar. Ao ingressarem nestas redes de cooperação, as organizações participantes da R.MAT., R.FAR. ou R.TIN. passam a acessar os recursos disponíveis na rede. Em todas as redes pesquisadas os associados mensalmente são convidados a participarem de uma assembleia geral. Nesta são tratados assuntos diversos, relacionados à expansão da rede, oportunidades de melhoria, realização de investimentos conjuntos, compartilhamento de recursos, além da identificação de fragilidades da rede e ameaças que

podem impactar negativamente tanto no desempenho das empresas participantes da rede, como nas próprias redes de cooperação investigadas no estudo. As decisões a serem tomadas pela rede são realizadas em assembleia geral, o que possibilita a participação de todos os associados no processo decisório destas redes.

A partir de avaliações periódicas realizadas junto aos associados da R.MAT., R.FAR. e R.TIN., os gestores destas redes de cooperação procuram identificar a percepção dos associados em relação à rede como um todo, o que tem auxiliado estas redes na identificação de fatores de descontentamento que podem impactar negativamente a cooperação estabelecida pelo grupo, bem como, oportunidades de melhorias e até mesmo novas oportunidades de negócios. Tais ações são convergentes aos apontamentos de Klein e Pereira (2012) para uma gestão adequada de redes de cooperação.

Nota-se que as redes pesquisadas procuram desenvolver processos formais de retenção de associados, voltados ao atendimento das necessidades das empresas associadas. Desta forma, ao promoverem o fortalecimento das empresas associadas a R.MAT., R.FAR. e R.TIN., os gestores destas redes de cooperação também estimulam o desenvolvimento da rede como um todo, a partir de sua consolidação. De acordo com Albers, Schweiger e Gibb (2013), a partir da retenção de associados, as redes de cooperação conseguem consolidar-se. Em contrapartida, a perda de associados reduz a potencialidade da rede, o que por consequência pode comprometer a viabilidade da mesma (GOMES-CASSERES, 1994; 2003).

Logo, torna-se importante nas redes de cooperação empresarial o desenvolvimento de ações com vistas ao fortalecimento das empresas participantes da rede, uma vez que estas não contemplam sozinhas todos os recursos e competências necessárias ao seu desenvolvimento (TOIGO; ALBA, 2010). Tais ações contribuem para a complementariedade de recursos por parte das empresas associadas, o sucesso da cooperação existente na rede e o estabelecimento de vantagens competitivas para seus participantes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; TOIGO; ALBA, 2010; ZEN et al., 2013), fatores que influenciarão positivamente a cooperação estabelecida em rede.

Apesar de as redes de cooperação pesquisadas desenvolverem recursos estratégicos similares, verificou-se na etapa da análise exploratória das contribuições dos recursos estratégicos nos processos de retenção de associados da R.MAT., R.FAR. e R.TIN., que estes recursos influenciam de maneira diferente a retenção de associados em cada rede de cooperação, o que evidencia que as empresas fundadoras participantes da pesquisa possuem uma dependência diferente por recursos estratégicos. Enquanto os associados fundadores da

R.MAT. destacaram os recursos estratégicos poder de negociação e marketing integrado como indispensáveis para a sua permanência na rede, os associados da R.FAR. destacaram apenas o recurso poder de negociação como tal, e os associados da R.TIN., os recursos poder de negociação e reputação.

Por sua vez, os principais fatores destacados por estes associados que os fariam sair destas redes de cooperação, caso não fosse mais possível o acesso a recursos estratégicos e a obtenção de ganhos competitivos, são à obtenção de produtos com preços competitivos e as ações promocionais desenvolvidas pelas redes que estimulam as vendas destas empresas associadas, fatores estes que estão respectivamente associados aos recursos estratégicos poder de negociação e marketing integrado, desenvolvidos por estas redes de cooperação.

Adicionalmente, percebeu-se a partir das entrevistas realizadas, que, para alguns associados fundadores da R.TIN., outro fator que poderia inviabilizar sua permanência na rede seria o aumento elevado do valor da mensalidade paga pelos associados desta rede de cooperação, e para alguns associados da R.FAR. seria a compra de um volume muito grande de produtos sem identificar junto aos associados se estes produtos possuem giro para comercialização na sua região de atuação, bem como, se o prazo de validade destes produtos fossem quase esgotados. Nota-se que características relacionadas ao porte das empresas participantes da rede, a atividade econômica principal e os produtos comercializados pelas empresas associadas a cada rede de cooperação empresarial participante da pesquisa influenciam os fatores que podem impactar as estratégias de retenção de associados nestas redes de cooperação. Tais fatores devem ser investigados em novos estudos, a fim de se verificar sua incidência e intensidade de influência na retenção de associados em redes de cooperação.

Questionados sobre o que outra rede do mesmo segmento poderia oferecer para que este associado decidisse sair da rede em que está inserido atualmente, os resultados encontrados na pesquisa foram divergentes dentro de cada rede de cooperação estudada. Na R.MAT., dois associados fundadores mencionaram não haver possibilidade de saírem desta rede. No entanto, um associado fundador destacou que a oferta por outra rede de um cartão de crédito próprio é algo que merece reflexão por parte da R.MAT., uma vez que a partir deste recurso torna-se possível estimular as vendas e fidelizar os clientes, o que por consequência pode contribuir na retenção de associados.

Entre os associados fundadores da R.TIN., participantes da pesquisa, também se observou posicionamentos diferentes em relação a este questionamento. Enquanto dois

associados fundadores da R.TIN. mencionaram não haver qualquer possibilidade de saírem da rede, outro associado destacou que à implantação de um centro de distribuição em outra rede de tintas poderia ser um atrativo para que empresas participantes da R.TIN. saíssem da rede, uma vez que por meio deste recurso, torna-se possível o acesso a produtos de forma mais rápida, bem como o acesso a um estoque próprio, sem comprometer a capacidade de investimentos das empresas associadas. O desenvolvimento de tal recurso possibilita o acesso mais rápido aos produtos comercializados pelas empresas associadas, aumentando a competitividade destas organizações. Para os associados fundadores da R.FAR., neste momento, não foram destacados fatores que fariam com que estas empresas saíssem da rede.

Em síntese, considerando-se os resultados encontrados na análise conjunta dos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.MAT., R.FAR. e R.TIN., pode-se verificar que os recursos estratégicos desenvolvidos por estas redes de cooperação empresarial consolidadas contribuem para a retenção de seus associados, a partir da geração de vantagens competitivas, o que sugere a confirmação da terceira proposição teórica deste estudo.

No que se refere à captação de associados, observou-se a partir dos relatos apresentados pelos presidentes da R.MAT., R.FAR. e R.TIN., que os processos de captação de novas empresas associadas é similar nestas três redes de cooperação empresarial. Verificou-se que há três estratégias praticadas por estas redes, quando da captação de novos associados. A primeira estratégia de captação utilizada é o convite, o qual pode ser realizado pela rede a qualquer empresa que atue no mesmo segmento de atuação da rede. Outra estratégia utilizada para a captação de novos associados é a indicação de empresas por associados já participantes da rede. Neste caso, os associados indicam uma empresa que será convidada a ingressar na rede. A terceira forma de ingresso nas redes pesquisadas ocorre a partir do desejo próprio de determinada empresa em participar da rede. Quando isto ocorre, as empresas interessadas procuram a rede, manifestando o seu interesse em participar da rede e solicitando informações de como devem proceder para que isto ocorra.

Observou-se ainda que independentemente das três formas de identificação de associados interessados em ingressar na R.MAT., R.FAR. ou R.TIN., todas estas empresas deverão passar por um processo de avaliação do perfil dos candidatos, a fim de se verificar seus objetivos e as expectativas em relação à rede, bem como a idoneidade destas empresas. Em todas as redes pesquisadas, este processo é padronizado, o que mostra a existência de processos formais de captação de associados. Tais ações visam assegurar que as empresas que ingressarem na R.MAT., R.FAR. e R.TIN., estarão efetivamente comprometidas com os



objetivos comuns de cooperação praticados por estas redes e terão condições de honrar os compromissos assumidos junto ao grupo.

Convergente ao que ocorre nos processos de retenção de associados, ao ingressarem nestas redes de cooperação, as empresas associadas passam a participar das avaliações periódicas realizadas pelas respectivas redes, o que evidencia uma preocupação dos gestores da R.MAT., R.FAR. e R.TIN. em relação à identificação de fatores que podem impactar negativamente na cooperação estabelecida na rede. O desenvolvimento de tais ações de avaliação pode fortalecer a rede (KLEIN; PEREIRA, 2012), contribuindo para a retenção dos associados que ingressaram na rede, sendo este um dos fatores chaves para a consolidação das redes de cooperação (ALBERS; SCHWEIGER; GIBB, 2013).

Apesar dos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.MAT., R.FAR. e R.TIN. serem similares, verificou-se na etapa da análise exploratória das contribuições dos recursos estratégicos nos processos de captação de associados nestas redes de cooperação, que tais recursos também influenciam de maneira diferente a captação de associados na R.MAT., R.FAR. e R.TIN., o que evidencia que os associados recentes participantes desta pesquisa possuem uma dependência diferente por recursos estratégicos. Enquanto os associados recentes da R.MAT. destacam os recursos estratégicos poder de negociação e marketing integrado como indispensáveis para a sua permanência na rede, os associados da R.FAR. destacam apenas o recurso poder de negociação como tal, e os associados da R.TIN., os recursos poder de negociação e marca.

Os principais fatores que fariam com que os associados recentes saíssem da R.MAT., R.FAR. e R.TIN., estão relacionados a perda de competitividade em decorrência do não acesso aos recursos estratégicos poder de negociação, marca e marketing integrado. Segundo os relatos destes associados identificados na pesquisa, o desenvolvimento destes recursos é condição essencial para a manutenção das empresas associadas recentemente nestas redes de cooperação. Desta forma, verificou-se que as vantagens competitivas obtidas a partir do poder de negociação, ganho de escala, confiança da marca, credibilidade e reputação, e a oportunidade do desenvolvimento de ações de marketing em conjunto, são fatores principais que auxiliam a R.MAT., R.FAR. e R.TIN. na retenção dos novos associados que ingressaram recentemente nestas redes de cooperação.

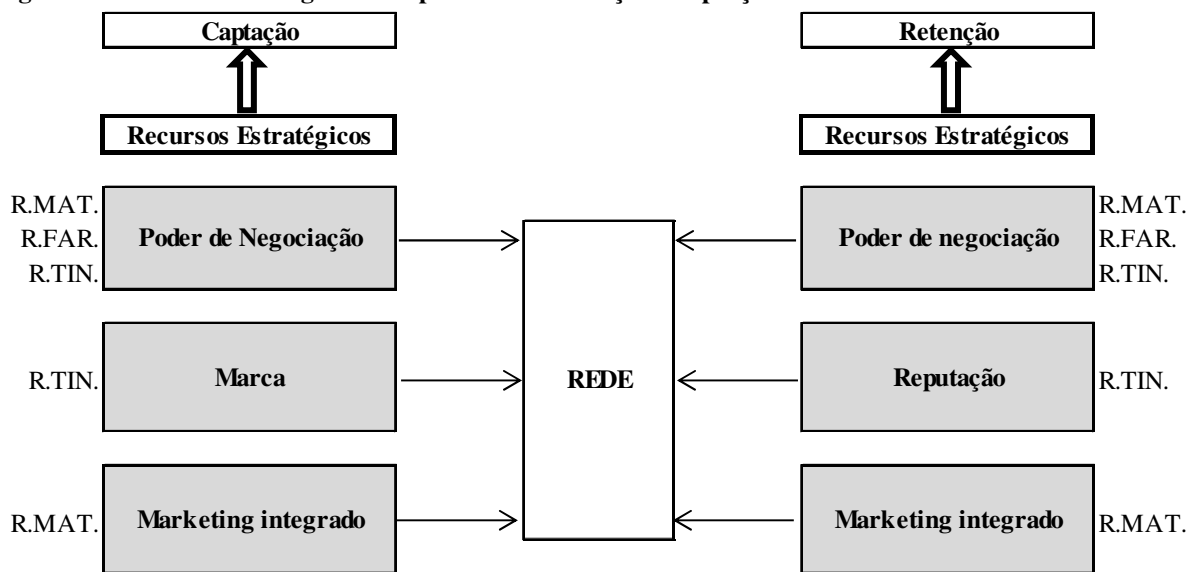
Comparativamente à percepção dos associados fundadores, observa-se que o recurso estratégico marca é destacado como um recurso de maior importância para os associados recentes, o que indica que este recurso exerce maior influência na captação de associados do

que na retenção de associados nestas redes de cooperação. Não foram destacados pelos associados recentes participantes da pesquisa nenhum recurso que outra rede do mesmo segmento poderia oferecer para que estes associados decidissem sair da R.MAT., R.FAR. ou R.TIN., o que evidencia que até este momento os interesses e expectativas destes associados estão sendo atendidos.

Em síntese, considerando-se os resultados encontrados na análise conjunta dos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.MAT., R.FAR. e R.TIN., pode-se verificar que o desenvolvimento destes recursos por estas redes de cooperação empresarial consolidadas contribui para a captação de seus associados, o que sugere a confirmação da quarta proposição teórica elaborada para a realização desta pesquisa.

A Figura 7 apresenta uma análise comparativa dos recursos estratégicos considerados indispensáveis para a retenção e captação de associados nas redes pesquisadas.

**Figura 7: Recursos Estratégicos indispensáveis à retenção e captação de associados**



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Os resultados encontrados na análise conjunta das contribuições dos recursos estratégicos nos processos de retenção e captação de associados fornecem evidências que indicam que, ao acessarem os recursos disponíveis na R.MAT., R.FAR. e R.TIN., as empresas associadas: a) se fortalecem conseguindo desenvolver ações com vistas ao desenvolvimento de suas capacidades e a maximização dos seus resultados; b) conseguem diferenciar-se competitivamente de seus concorrentes; c) reduzem sua dependência por recursos externos; e, d) alcançam vantagens competitivas capazes de proporcionar ganhos aos associados da rede.

Observa-se também, que as percepções entre os associados fundadores e associados recentes diferem parcialmente em relação à importância dos recursos estratégicos disponíveis na rede e sua indispensabilidade para a permanência destas empresas nas redes pesquisadas, o que sugere que diferentes recursos estratégicos podem influenciar a retenção e captação de associados em redes de cooperação empresarial consolidadas de materiais de construção, farmácias e tintas. Os resultados encontrados sugerem que associados fundadores e associados recentes podem ter necessidades diferentes por recursos estratégicos, o que explica os resultados encontrados nesta pesquisa, uma vez que os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes pesquisadas são semelhantes em todos os casos analisados.

As necessidades de cada organização diferem de empresa para empresa. Da mesma forma, os recursos disponíveis em cada organização. Logo, sua dependência por recursos escassos ou externos sofre a influência de tais fatores, que determinam suas necessidades pelo acesso aos recursos disponíveis nas redes de cooperação. Desta forma, enquanto para uma determinada empresa um recurso estratégico é considerado muito importante, para outra ele pode ser considerado apenas importante, o que reduz a percepção do associado em relação à importância de um mesmo recurso.

Os achados encontrados nesta etapa da análise dos dados evidenciam que a influência dos recursos estratégicos desenvolvidos pela R.MAT., R.FAR. e R.TIN., nos seus processos de retenção e captação de associados, variam de rede para rede, em função da: a) importância atribuída pelos associados ao recurso; b) dificuldade de obtenção do recurso no mercado; e, c) indispensabilidade do recurso.

#### **4.4 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS DA PESQUISA**

Este item apresenta a análise das proposições teóricas elaboradas para a realização deste estudo. A partir da revisão da literatura efetuada, foram estabelecidas quatro proposições teóricas que nortearam o desenvolvimento desta pesquisa, as quais foram verificadas empiricamente a partir de um estudo de múltiplos casos, realizado em três redes de cooperação empresarial consolidadas nos ramos de materiais de construção, farmácias e varejo de tintas. O Quadro 22 apresenta a síntese dos resultados encontrados na pesquisa.

**Quadro 22 – Análise das Proposições Teóricas da Pesquisa**

<b>Proposições Teóricas Estabelecidas</b>	<b>Resultado</b>	<b>Evidências Encontradas na Pesquisa</b>
P1. Redes de cooperação empresarial consolidadas desenvolvem recursos estratégicos.	<b>Confirmada</b>	Por meio da cooperação as redes desenvolvem recursos estratégicos os quais foram identificados na pesquisa, sendo eles: poder de negociação, reputação, conhecimento, marca, soluções coletivas e marketing integrado.
P2. Os recursos estratégicos geram vantagens competitivas para os associados das redes de cooperação empresarial consolidadas.	<b>Confirmada</b>	Os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação empresarial consolidadas: - fortalecem as empresas associadas; - possibilitam o desenvolvimento das capacidades das empresas associadas; - geram vantagens competitivas capazes de proporcionar ganhos mútuos.
P3. Os recursos estratégicos das redes de cooperação empresarial consolidadas contribuem para a retenção de associados.	<b>Confirmada</b>	Os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação empresarial consolidadas: - contribuem na retenção de associados; - complementam os recursos escassos ou inexistentes das empresas associadas; - geram vantagens competitivas que proporcionam ganhos mútuos as empresas associadas; - não estão disponíveis para o acesso por empresas que estão fora da rede.
P4. Os recursos estratégicos das redes de cooperação empresarial consolidadas contribuem para a captação de novos associados.	<b>Confirmada</b>	Os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação empresarial consolidadas: - contribuem na captação de associados; - complementam os recursos escassos ou inexistentes das empresas associadas; - geram vantagens competitivas que proporcionam ganhos mútuos as empresas associadas; - não estão disponíveis para o acesso por empresas que estão fora da rede.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Convergente aos achados encontrados na literatura relacionada à abordagem teórica dos recursos, observou-se nesta pesquisa que ao cooperarem as empresas participantes da R.MAT., R.FAR. e R.TIN. passaram a acessar recursos escassos ou indisponíveis nestas empresas antes do seu ingresso na rede (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010; TOIGO; ALBA, 2010; WEGNER; PADULA, 2012). Da mesma forma, ao cooperarem estas empresas passaram a acessar recursos estratégicos desenvolvidos pela rede, os quais proporcionaram a estas organizações o fortalecimento de suas capacidades e a geração de vantagens competitivas, reduzindo sua dependência por recursos externos (BARNEY, 1991; 2001; PETERAF, 1993; FENSTERSEIFER; WILK, 2003). A combinação de recursos disponíveis em diferentes empresas e o acesso a recursos valiosos fortaleceram a cooperação estabelecida em rede (BARNEY, 2002; HELFAT; PETERAF, 2003; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; GOHR et al., 2011).

Neste contexto, pode-se verificar que as redes de cooperação empresarial consolidadas participantes da pesquisa desenvolveram seis recursos estratégicos, sendo eles: poder de negociação, reputação, conhecimento, marca, soluções coletivas e marketing integrado, o que confirma a primeira proposição teórica elaborada para a realização desta pesquisa: **Redes de cooperação empresarial consolidadas desenvolvem recursos estratégicos.** Da mesma forma, observou-se a partir dos resultados encontrados neste estudo, que face ao desenvolvimento de recursos estratégicos por parte da R.MAT., R.FAR. e R.TIN., e o acesso a estes recursos por parte das empresas participantes da rede, foi possível às empresas associadas o estabelecimento de vantagens competitivas frente a concorrência. Desta forma, torna-se possível confirmar a segunda proposição teórica elaborada para a realização do estudo: **Os recursos estratégicos geram vantagens competitivas para os associados das redes de cooperação empresarial consolidadas.**

No que se refere a terceira e quarta proposições teóricas estabelecidas para a realização deste estudo, observou-se a partir dos relatos dos associados da R.MAT., R.FAR. e R.TIN. que participaram desta pesquisa, que os recursos estratégicos desenvolvidos por estas redes de cooperação empresarial complementam os recursos escassos ou inexistentes nas empresas antes do seu ingresso na rede, necessários para o incremento das atividades destas empresas, o que além de fortalecer estas organizações, possibilita ainda o desenvolvimento das suas capacidades, contribuindo positivamente para a redução de sua dependência por recursos externos. Da mesma forma, ao acessarem estes recursos, as empresas associadas a R.MAR., R.FAR. e R.TIN. conseguem alcançar vantagens competitivas que proporcionam ganhos mútuos as empresas associadas.

Neste contexto, tendo em vista que os recursos estratégicos desenvolvidos por estas redes de cooperação empresarial não estão disponíveis para o acesso por empresas que estão fora da rede, observa-se que o desenvolvimento destes recursos contribuiu para os processos de retenção e captação de associados na R.MAT., R.FAR. e R.TIN.. Diante do exposto, torna-se possível confirmar a terceira proposição teórica estabelecida para a realização da pesquisa: **Os recursos estratégicos das redes de cooperação empresarial consolidadas contribuem para a retenção de associados,** e a quarta proposição teórica elaborada para a realização deste estudo: **Os recursos estratégicos das redes de cooperação empresarial consolidadas contribuem para a captação de novos associados.**

Apesar das confirmações das proposições teóricas elaboradas para a realização desta pesquisa, alguns resultados encontrados neste estudo fornecem evidências que proporcionam

uma reflexão teórica sob o desenvolvimento desta temática, o que pode estimular a realização de novas pesquisas.

Inicialmente cabe observar que os recursos estratégicos desenvolvidos por estas redes de cooperação empresarial diferem parcialmente dos recursos estratégicos identificados em estudos anteriores realizados sob esta abordagem teórica em outras redes de cooperação (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2008; ZEN et al., 2013), o que sugere que redes de cooperação interorganizacionais podem desenvolver recursos similares, como os achados encontrados neste estudo de múltiplos casos, ou recursos diferentes, como os resultados encontrados em estudos anteriores.

Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandes (2008), encontraram evidências que sugerem que uma rede do tipo distrito industrial desenvolvem recursos estratégicos relacionados a instituições de suporte industrial e relacionamento sócio cultural. Por sua vez, Zen et al. (2013) analisando um consórcio de exportação do setor vinícola, verificaram que o mesmo desenvolve recursos estratégicos relacionados à reputação, conhecimento de mercado, fluxo de informação entre os participantes e de recursos de acesso exclusivo, considerados pelos autores como recursos de clube.

Comparativamente aos resultados deste estudo, observa-se que os recursos estratégicos poder de negociação, marca, soluções coletivas e marketing integrado, encontrados nas redes pesquisadas, não foram identificados em estudos anteriores. Em contrapartida, os recursos estratégicos reputação e conhecimento foram evidenciados também no estudo desenvolvido por Zen et al. (2013). Os resultados encontrados sugerem que os tipos de redes interorganizacionais (consórcio de exportação, distrito industrial, rede horizontal) assim como o segmento de atuação da rede podem influenciar os recursos estratégicos desenvolvidos pela rede. Especificamente nos casos investigados neste estudo por se tratarem de redes de cooperação que atuam no varejo, a similaridade dos recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes pesquisadas pode estar diretamente relacionada a esta característica.

Neste contexto, a identificação de fatores que podem influenciar esta similaridade ou divergência apresenta uma nova oportunidade de pesquisa sob a abordagem teórica dos recursos. Adicionalmente, a identificação de novos recursos estratégicos, desenvolvidos em redes de cooperação empresarial consolidadas contribuirá para o desenvolvimento do conhecimento teórico sobre esta temática, o que está diretamente relacionado à primeira proposição teórica investigada neste estudo.

Outra questão identificada nesta pesquisa está relacionada à percepção de utilidade e importância atribuída pelos associados das redes pesquisadas, em relação à contribuição dos recursos estratégicos para a retenção e captação de associados nestas redes de cooperação. Os resultados encontrados na pesquisa evidenciam que diferentes recursos estratégicos influenciam tanto na captação quanto na retenção de associados em redes de cooperação empresarial consolidadas, o que sugere a existência de atributos que influenciam esta relação. Nos casos analisados, verificou-se que a importância atribuída pelos associados ao recurso, o grau de dificuldade de obtenção do recurso no mercado e a percepção dos associados a respeito da indispensabilidade deste recurso para a sua organização, influenciam a percepção dos gestores em relação à relevância dos recursos estratégicos para as empresas participantes dos relacionamentos investigados. Tais evidências precisam ser confrontadas em novos estudos, para que se possa conhecer a real influência destas variáveis nos processos de captação e retenção de associados em diferentes redes de cooperação.

Por fim, observou-se que a geração de recursos estratégicos em relacionamentos interorganizacionais existe, no entanto, a sustentabilidade destes recursos ao longo do tempo ainda é uma variável que precisa ser melhor investigada. A teoria da visão da firma baseada em recursos tem defendido que os recursos estratégicos desenvolvidos pelas empresas são sustentáveis ao longo do tempo. Tendo em vista que poucos estudos investigam esta temática no campo dos relacionamentos interorganizacionais, torna-se difícil afirmar a respeito da sustentabilidade destes recursos ao longo do tempo, o que estimula a realização de novos estudos.

Os resultados encontrados nesta pesquisa evidenciam que os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes pesquisadas estão apoiados por atributos de valor que tem sido amplamente utilizados para avaliar o valor dos recursos estratégicos em estudos desenvolvidos sob esta perspectiva teórica (ambiguidade causal, assimetria de informação, imperfeita imitabilidade, dependência de caminho, imperfeita mobilidade, valor, raridade e escassez). Contudo, observa-se que não são todos os atributos que estão relacionados aos recursos identificados na pesquisa. Da mesma forma, os atributos de valor ambiguidade causal e escassez não foram identificados nesta pesquisa.

Neste contexto, questiona-se até quando estes recursos estratégicos conseguirão gerar vantagens competitivas às empresas pesquisadas. Da mesma forma, questiona-se se o desenvolvimento de recursos estratégicos suportados por poucos atributos de valor estratégico persistirão disponíveis nas redes pesquisadas em determinado período, contribuindo para a

geração de vantagens competitivas, e a captação e retenção de associados. Tais questionamentos podem ser investigados a partir de um estudo longitudinal, com vistas a se identificar o comportamento dos recursos estratégicos desenvolvidos por uma rede de cooperação em determinado período.

#### **4.5 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS DO ESTUDO**

Após a realização deste estudo, torna-se possível a identificação de algumas ações que podem ser estabelecidas por gestores de redes de cooperação empresarial, com a finalidade de se promover um ambiente favorável ao desenvolvimento de recursos estratégicos. Neste sentido, observou-se que as redes pesquisadas já desenvolvem reuniões periódicas, com a finalidade de identificar oportunidades de melhoria e avaliar eventuais ameaças do negócio, o que contribui para o fortalecimento da rede.

Uma avaliação criteriosa e periódica pode auxiliar as redes de cooperação na identificação de estratégias que agreguem valor a estas organizações e favoreça a cooperação em rede. Klein e Pereira (2012) já destacaram a necessidade de envolvimento dos membros da rede, com o intuito de se fortalecer a cooperação estabelecida nestes relacionamentos. Portanto, os demais membros participantes da rede também são corresponsáveis pelas ações desenvolvidas pelo grupo e suas percepções devem ser apresentadas para que se possam identificar diferentes fatores que podem contribuir para o fortalecimento da rede, além é claro, para que se possa comprometer os diferentes associados na implementação de ações que agregarão valor à mesma.

Uma questão que se identifica na literatura como um fator que pode contribuir para o desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais, que foi confirmada a partir dos achados deste estudo, é o desenvolvimento de recursos estratégicos. A partir destes, torna-se possível a obtenção de recursos mais valiosos, que reduzem a dependência das empresas associadas por recursos externos, gerando vantagens competitivas. O desenvolvimento destes recursos agrega valor às redes, contribuindo para a retenção e captação de associados e a consolidação das redes de cooperação (ALBERS; SCHWEIGER; GIBB, 2013), visto que os recursos gerados pela rede residem na rede e não nas empresas individuais (BEGNIS;



PEDROZO; ESTIVALETE, 2008), o que, portanto, restringe o acesso a estes recursos às empresas participantes da rede.

Tendo em vista os resultados encontrados nesta pesquisa, pode-se sugerir algumas ações a serem desenvolvidas pelas redes de cooperação, para favorecer o desenvolvimento destes recursos. O Quadro 23 apresenta os recursos estratégicos identificados na pesquisa, os atributos de valor relacionado a cada recurso, bem como as ações que favorecem o desenvolvimento destes recursos estratégicos em redes de cooperação empresarial.

**Quadro 23 - Recomendações propostas na pesquisa**

Recursos Estratégicos	Atributos de Valor								Ações que Favorecem o Desenvolvimento destes Recursos Estratégicos em Redes de Cooperação Empresarial
	A.C.	A.I.	I.I.	D.C.	I.M.	V.	R.	E.	
Poder de negociação		X				X			Fusão entre redes; Incorporação de mais associados; Retenção de associados; Maior disponibilidade de recursos financeiros.
Reputação			X	X		X			Avaliação periódica dos negócios individuais dos associados; Avaliação da satisfação de clientes e fornecedores em relação à rede; Avaliação das percepções dos associados em relação à rede. Desenvolvimento de ações que visam assegurar a satisfação de clientes, fornecedores e associados. Pontualidade no cumprimento dos compromissos assumidos.
Conhecimento		X	X	X		X			Desenvolvimento de ações de capital social e intelectual; Visitações às instalações dos associados, promovendo o compartilhamento de informações; Parcerias com outras redes para trocas de conhecimentos; Inovação nos processos organizacionais.
Marca			X	X		X	X		Promoção da marca; Expansão da marca; Avaliações a respeito do reconhecimento e reputação da rede; Visibilidade e valorização; Comercialização de produtos de qualidade.
Soluções coletivas				X	X	X			Investimentos em cursos de capacitação; Disponibilização de serviços especializados; Disponibilização de serviços de consultoria; Investimento em tecnologia de informação; Padronizações dos serviços prestados.
Marketing integrado						X	X		Desenvolvimento de ações promocionais periódicas; Investimentos em mídia especializada; Investimentos em propaganda e publicidade; Expansão do mix de produtos; Padronizações de <i>layout</i> ; Promoção da marca.

Legenda: A.C. - Ambiguidade Casual; A.I. - Assimetria de Informação; I.I. - Imperfeita Imitabilidade; D.C. - Dependência de Caminho; I.M. - Imperfeita Mobilidade; V. - Valor; R. - Raridade; E. - Escassez.

Fonte: elaborado pela autora (2014)

De maneira geral, pode-se verificar que o desenvolvimento de recursos estratégicos em redes de cooperação empresarial fortalece as empresas associadas, diferenciando-as competitivamente da concorrência. Portanto, o fortalecimento das empresas, a partir do acesso a recursos mais valiosos, reduz a dependência destas organizações por recursos externos, fortalecendo a cooperação estabelecida em rede. Desta forma, torna-se oportuno as redes de cooperação empresarial que se encontram em diferentes estágios do ciclo de vida, o estabelecimento de ações que promovam o desenvolvimento de recursos estratégicos na rede, como as apresentadas no Quadro 23, uma vez que a partir destes recursos, torna-se possível a retenção e captação de associados, e, por consequência, a consolidação da rede de cooperação.

O desenvolvimento de tais ações pode contribuir com o fortalecimento destes recursos estratégicos desenvolvidos pela rede, o que contribuirá para a sustentabilidade dos mesmos, evitando a sua erosão. Da mesma forma, a partir da sustentabilidade dos recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação empresarial, torna-se possível a retenção e captação de associados, uma vez que estes recursos sustentarão a cooperação estabelecida em rede, contribuindo para a consolidação da mesma.

Em síntese, observa-se que várias são as ações que podem ser desenvolvidas pelas redes de cooperação, com a finalidade de promoção das capacidades da rede, o que por consequência contribuirá, a partir do compartilhamento de recursos por parte dos associados, no desenvolvimento de recursos estratégicos e a geração de vantagens competitivas.

Desta forma, torna-se possível fortalecer os relacionamentos estabelecidos em redes, estimulando-se o desenvolvimento e a disponibilização de novos recursos aos associados, o que contribuirá para a redução da dependência por recursos externos e o alcance de vantagens competitivas capazes de diferenciar estas empresas de seus concorrentes, além de auxiliar as redes de cooperação na retenção e captação de associados, o que favorece a sua consolidação.

## 5. CONCLUSÕES DA PESQUISA

Este estudo teve por objetivo identificar quais são os recursos estratégicos desenvolvidos por redes de cooperação empresarial consolidadas e de que maneira estes recursos contribuem para a retenção e a captação de associados. O estudo de múltiplos casos, de natureza exploratória e descritiva, foi desenvolvido em três redes de cooperação empresarial a partir da realização de entrevistas com o presidente, três associados fundadores e três associados recentes de cada rede.

A seleção dos casos investigados neste estudo foi realizada de maneira intencional, alcançada por conveniência. Foram selecionadas três redes de cooperação empresarial consolidadas, que atuam no Estado do Rio Grande do Sul nos segmentos de materiais de construção (R.MAT.), farmácias (R.FAR.) e tintas (R.TIN.). A escolha por empresas de três segmentos de atuação diferentes foi realizada para que fosse possível se analisar comparativamente a influência dos recursos estratégicos na retenção e captação de associados em redes de cooperação empresarial.

Os resultados encontrados na pesquisa evidenciam que as redes pesquisadas desenvolveram seis recursos que podem ser considerados estratégicos, sendo estes: poder de negociação, reputação, conhecimento, marca, soluções coletivas e marketing integrado. Estes recursos são considerados estratégicos, pois possuem uma condição de valor estratégico para as empresas associadas a R.MAT., R.FAR. e R.TIN., sendo este valor identificado a partir dos atributos de assimetria de informação, imperfeita imitabilidade, dependência de caminho, imperfeita imobilidade, e/ou raridade (NELSON; WINTER, 1982; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Os atributos de valor estratégico ambiguidade causal e escassez não foram identificados na pesquisa, o que indica que tais atributos não dão suporte aos recursos estratégicos desenvolvidos nestas redes.

De maneira geral, verificou-se que os recursos estratégicos desenvolvidos pela R.MAT., R.FAR. e R.TIN., contribuem para a geração de vantagens competitivas capazes de proporcionar o fortalecimento das empresas participantes destas redes, uma vez que a partir do acesso a recursos mais valiosos, torna-se possível a diferenciação destas empresas no seu mercado de atuação e a redução da dependência destas empresas por recursos externos. Portanto, ao participarem das redes pesquisadas as empresas associadas passaram a ter acesso a recursos escassos ou inexistentes nestas organizações, o que contribuiu para o

fortalecimento destas empresas frente aos concorrentes, a partir do desenvolvimento de suas capacidades e a geração de novos recursos. O compartilhamento de recursos entre os associados contribuiu para o desenvolvimento de recursos considerados estratégicos.

Em relação às proposições teóricas investigadas nesta pesquisa, pôde-se verificar que redes de cooperação empresarial consolidadas desenvolvem recursos estratégicos (P1), os quais proporcionam às empresas associadas vantagens competitivas (P2), contribuindo com estas redes de cooperação na retenção (P3) e captação (P4) de associados. Os resultados encontrados neste estudo sugerem a confirmação das proposições teóricas elaboradas para a realização deste estudo.

Os recursos estratégicos, por serem mais valiosos e estarem disponíveis para acesso restrito apenas aos associados da R.MAT., R.FAR. e R.TIN., contribuem para os processos de retenção e captação de associados nestas redes de cooperação, a partir do fortalecimento das empresas participantes da rede, o desenvolvimento das capacidades destas empresas, a criação de vantagens competitivas e a redução da dependência destas organizações por recursos externos. No entanto, a influência destes recursos nestes processos difere parcialmente nos casos investigados.

Enquanto que para os associados fundadores da R.MAT. (retenção), os recursos estratégicos poder de negociação e marketing integrado são os recursos considerados imprescindíveis para a permanência destas empresas nesta rede de cooperação, os associados da R.FAR. destacam apenas o recurso estratégico poder de negociação como tal, e os associados fundadores da R.TIN. os recursos poder de negociação e reputação. Por sua vez, de acordo com a percepção dos associados recentes da R.MAT. (captação), os recursos estratégicos poder de negociação e marketing integrado são os recursos considerados imprescindíveis para a sua permanência na rede, enquanto que para os associados da R.FAR. apenas o recurso estratégico poder de negociação pode exercer tal influência, e para os associados recentes da R.TIN., os recursos poder de negociação e marca.

Observou-se também que a perda de competitividade ou a impossibilidade de acesso aos recursos estratégicos desenvolvidos por estas redes de cooperação influenciará diretamente a retenção e captação de novos associados. Por consequência, tais fatores também irão influenciar o desenvolvimento e a consolidação da própria rede, uma vez que tais processos são considerados determinantes para a consolidação dos relacionamentos interorganizacionais.

Os resultados encontrados permitem verificar que, apesar de os recursos estratégicos desenvolvidos pela R.MAT., R.FAR. e R.TIN. contribuírem para os seus processos de retenção e captação de associados, há outros fatores que influenciam a percepção dos associados em relação à relevância destes recursos nestes processos. Nos casos analisados, verificou-se que tais percepções variam de rede para rede, em função da importância atribuída pelos associados a determinado recurso, a dificuldade de obtenção de determinado recurso no mercado de atuação da empresa participante da rede, e a indispensabilidade do recurso estratégico para a organização.

Neste contexto, face ao objetivo central estabelecido para a realização desta pesquisa, conclui-se que redes de cooperação empresarial consolidadas podem desenvolver recursos estratégicos relacionados a poder de negociação, reputação, conhecimento, marca, soluções coletivas e marketing integrado, os quais contribuem para a retenção e a captação de associados nestas redes de cooperação, a partir do compartilhamento de recursos escassos ou inexistentes nas empresas associadas, o desenvolvimento das capacidades organizacionais, a criação de vantagens competitivas e a redução da dependência destas empresas por recursos externos.

Apesar de as redes de cooperação empresarial consolidadas, participantes desta pesquisa, estarem desenvolvendo recursos estratégicos, não é possível precisar o limite de desenvolvimento destas redes. Evidências encontradas nesta pesquisa sugerem que as redes pesquisadas, apesar de consolidadas, não estão criando novos recursos, quando se compara os resultados aos encontrados em pesquisas anteriores (TAUHATA; MACEDO SOARES, 2004; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDES, 2008; ZEN et al., 2013). Os benefícios gerados a partir da cooperação interorganizacional, decorrentes de ganhos de escala, compartilhamento de riscos e troca de informações, são convergentes aos achados nestas pesquisas, sendo a busca por recursos complementares, ganhos de escala, redução de incertezas, compartilhamento de riscos, troca de informações e sustentação de sua vantagem competitiva as principais motivações para a cooperação em rede.

## **5.1 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Os resultados encontrados nesta pesquisa fornecem evidências que contribuem para o desenvolvimento científico desta temática. Sugerem que redes de cooperação empresarial consolidadas de materiais de construção, farmácias e tintas tendem a desenvolver os recursos

estratégicos poder de negociação, reputação, conhecimento, marca, soluções coletivas e marketing integrado. A realização de novos estudos pode indicar a confirmação total ou parcial dos achados desta pesquisa, bem como a identificação de novos recursos estratégicos desenvolvidos por redes de cooperação empresarial, o que representa um avanço teórico para a investigação empírica desenvolvida sob esta abordagem teórica na temática redes de cooperação.

Os achados deste estudo contribuem ainda para o entendimento de como as redes de cooperação empresarial consolidadas desenvolvem recursos estratégicos. Nas redes pesquisadas, os recursos estratégicos foram desenvolvidos a partir da criação de ações colaborativas, promovidas entre as empresas participantes destas redes. Nesta perspectiva, observa-se que fatores como o compartilhamento de recursos entre os associados, o estabelecimento de relações de confiança e o comprometimento destas empresas com a rede na qual a mesma encontra-se inserida, podem facilitar o desenvolvimento de recursos estratégicos em redes de cooperação.

Os resultados encontrados também fornecem evidências que explicam a geração de vantagens competitivas pelas redes de cooperação pesquisadas, bem como, o entendimento de fatores que contribuem com a retenção e captação de novos associados nestas redes de cooperação. A partir do compartilhamento de recursos, as empresas participantes das redes pesquisadas conseguiram desenvolver recursos estratégicos, o que as auxiliou no combate de suas fraquezas, no desenvolvimento de suas capacidades, no estabelecendo de vantagens competitivas e na redução de sua dependência por recursos externos. Portanto, a geração de vantagens competitivas em redes de cooperação empresarial está diretamente associada ao desenvolvimento de recursos estratégicos. Tais fatores contribuem ainda na retenção e captação de novos associados em redes de cooperação empresarial, uma vez que as empresas que estão fora da rede não conseguem acessar tais recursos, nas condições obtidas pelas empresas que participam de uma rede.

Os resultados encontrados sugerem ainda que redes de cooperação empresarial que desenvolvem recursos estratégicos conseguem consolidar-se. A partir do estudo realizado junto a três redes de cooperação empresarial consolidadas, verificou-se que o desenvolvimento de recursos estratégicos e a geração de vantagens competitivas, contribuiu para a retenção e captação de novos associados nestas redes de cooperação, o que é um fator destacado na literatura como determinante da consolidação de redes de cooperação (GOMES-

CASSERES, 1994; 2003; ALBERS; SCHWEIGER; GIBB, 2013). Tais evidências também estimulam a realização de novos estudos.

Evidentemente que o estudo realizado apresenta algumas limitações, as quais não permitem a generalização das conclusões estabelecidas nesta pesquisa. A primeira limitação do estudo refere-se à concentração geográfica da pesquisa. Os casos selecionados para a realização deste estudo estão todos localizados em uma região geográfica próxima, dentro do Estado do Rio Grande do Sul, sendo esta outra limitação do estudo.

Outra limitação da pesquisa refere-se aos segmentos de atuação destas organizações. Nos casos investigados, foram analisadas as percepções de empresas que atuam nos segmentos de materiais de construção, farmácias e tintas. Desta forma, características específicas de outras redes de cooperação empresarial que atuam nestes ou em outros segmentos podem influenciar os resultados encontrados em novos estudos. Apesar da importância do desenvolvimento de estudos sob a abordagem qualitativa, destaca-se como uma limitação da pesquisa a subjetividade envolvida na coleta e análise dos dados.

## **5.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Apesar destas limitações, os resultados encontrados nesta pesquisa fornecem evidências que estimulam a realização de novos estudos. Tendo em vista a lacuna encontrada na literatura, relacionada à identificação de recursos estratégicos desenvolvidos por redes de cooperação empresarial e suas contribuições nos processos de retenção e captação de associados, observa-se que o desenvolvimento de novos estudos sob esta perspectiva teórica, pode contribuir na consolidação do conhecimento relacionado a esta temática.

Assim sendo, a realização de novos estudos em diferentes redes de cooperação empresarial de um mesmo segmento ou de segmentos diferentes, localizadas em diferentes regiões geográficas podem confirmar ou refutar, no todo ou em parte, os achados desta pesquisa. Da mesma forma, a identificação de novos recursos estratégicos que podem ser desenvolvidos em outras redes de cooperação empresarial contribuirá no entendimento de fatores que influenciam o desenvolvimento destes recursos, bem como, na identificação de fatores que influenciam o desenvolvimento de diferentes recursos estratégicos em redes de cooperação empresarial.



Outra oportunidade de pesquisa refere-se à identificação de quais recursos que estão disponíveis em redes de cooperação empresarial dão suporte ao desenvolvimento dos recursos estratégicos. A identificação destes recursos contribuirá para a melhoria dos processos de gestão das redes de cooperação, uma vez que, a partir da disponibilização destes recursos na rede, torna-se possível o desenvolvimento de recursos mais valiosos, considerados estratégicos.

O aprofundamento do conhecimento sobre esta temática contribuirá ainda no entendimento dos fatores que influenciam a retenção e captação de novos associados nos relacionamentos interorganizacionais, tema pouco investigado sob esta perspectiva teórica na literatura nacional. Estudos de casos em profundidade, abrangendo um número maior de associados, podem fornecer mais elementos teóricos capazes de contribuir no avanço do conhecimento científico sobre esta temática. Da mesma forma, a análise comparativa de múltiplos casos pode contribuir no entendimento de fatores que influenciam positivamente os processos de institucionalização de práticas colaborativas que favorecem o desenvolvimento de recursos estratégicos em redes de cooperação empresarial.

Apesar de serem similares os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação participantes desta pesquisa, observou-se que existem outros fatores específicos dentro de cada rede de cooperação empresarial, que podem influenciar a decisão das empresas associadas em permanecerem ou não nestas redes de cooperação, como por exemplo, os prazos de validade dos produtos adquiridos pela rede e a real capacidade de comercialização destes produtos por cada organização associada dentro de sua região de atuação. Desta forma, torna-se necessário o aprofundamento do conhecimento teórico relacionado aos fatores que afetam as decisões dos associados em permanecerem ou não na rede, mesmo esta dispondo de recursos estratégicos. Pesquisas que procuram investigar a sustentabilidade ao longo do tempo dos recursos estratégicos desenvolvidos por redes de cooperação, também se apresentam como uma oportunidade para a realização de novos estudos.

Por fim, depreende-se que outras abordagens teóricas, como a teoria dos jogos, teoria dos custos de transação, teoria das redes sociais, entre outras (VALE; LOPES, 2010), também podem ser utilizadas no desenvolvimento de novos estudos, com vistas a compreender os fatores que influenciam o desenvolvimento de recursos estratégicos em redes de cooperação empresarial, bem como, suas contribuições na geração de vantagens competitivas, na retenção e na captação de novos associados.

## REFERÊNCIAS

- AFUAH, A. How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 397-404, 2000.
- ALBERS, S.; SCHWEIGER, B.; GIBB, J. Member Acquisition and Retention of Strategic Networks. In: 37th Workshop of the Organisation Theory Interest Group within the German Association of University Professors in Management (VHB e.V.), Jena, 2013. **Anais...** Jena: VHB, 2013.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Organizations and environments**. Ithaca: New Uork State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D. Análise das publicações nacionais sobre estudos em relacionamentos interorganizacionais 2004-2009. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n.2, p. 169-198, abr./jun. 2013.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; ANDRADE, T.; REIS, E. Confiança, aprendizagem e conhecimento nos relacionamentos interorganizacionais: diagnóstico e análise dos avanços sobre o tema. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 76, n. 3, p. 709-737, set./dez., 2013.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; KLEIN, L. L. Avanços e tendências nos relacionamentos interorganizacionais: um paralelo entre estudos brasileiros e internacionais. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 3-20, jan./mar. 2013.
- BALESTRIN, A. A dinâmica da complementariedade de conhecimentos no contexto das redes das redes interorganizacionais. 2005. **Tese** (Doutorado em Administração). Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE eletrônica**, v. 6, n. 1, art. 7, jan./jun. 2007.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, p. 203-228, 2004.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.; ANTUNES, J. Gestão de Redes de Cooperação. In: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2010.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. REYES, E.J. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, art. 4, p. 458-477, 2010.

BARCELLOS, L.; MARCON, R.; MELLO, R. B. Evidenciação de recursos e capacidades organizacionais: um estudo à luz da RBV. **Revista de Negócios**, v. 16, n. 3, p. 113-134, jul./set., 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARTOL, K., SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B. Cooperação como estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 97-121, mai./ago., 2008.

BURLAMAQUI, L., PROENÇA, A. Inovação, recursos e comprometimentos: em direção a uma teoria estratégica da firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 1, jan./jun. 2003.

CAMPOS, F. C. A.; SANTORO, F. M.; BORGES, M. R. S.; SANTOS, N. **Cooperação e Aprendizagem On-Line**. Rio de Janeiro: Editora DP&A/Lamparina, 2003.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: Encontro da ANPAD, ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

CÁRDENAS, L. Q.; LOPES, F. D. A formação de alianças estratégicas: uma análise teórica a partir da teoria da dependência de recursos e da teoria dos custos de transação. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 2, p. 01-08, Jun., 2006.

CASTANIAS, R.E.; HELFAT, C. E. Managerial resource and rents. **Journal of Management**, v. 17, p. 155-171, 1991.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEGLIE, G.; DINI, M. **SME cluster and network development in developing countries: the experience of Unido**. Vienna: Unido, 1999. Disponível em: [https://unido.org/fileadmin/user\\_media/Services/PSD/Clusters\\_and\\_Networks/publications/ceglie\\_dini.pdf](https://unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Clusters_and_Networks/publications/ceglie_dini.pdf). Acesso em: 30 de Julho de 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8a Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COLLIS, D. J. Research note: How valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 143-152, 1994.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH-RING, P. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. Oxford University Press, 2008.

CRUBELLATE, M. J.; PASCUCCI, L.; GRAVE, S. P. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 8-19, out./dez., 2008.

CUNHA, M. P. Organizações, recursos e a luta pela sobrevivência: análise dos níveis organizacionais e ecológico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 5, p. 34-47, 1993.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and sustainability of competitive Advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504 -1511, 1989.

ENDE, M. Redefort: uma avaliação dos benefícios econômico-financeiros percebidos por integrantes de PME em uma rede de cooperação. In: J.R. Verschoore (Org.). **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul (p. 245-259). Porto Alegre, 2004.

FENSTERSEIFER, J. E. **Internacionalização e cooperação**: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

FENSTERSEIFER, J. E.; WILK, E. O. Visão da Firma Baseada em Recursos, cluster e performance: um estudo no setor Vitivinícola do RS. In: Encontro da ANPAD, ENANPAD, 27, 2003. São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. BURIN, C. B.; MARQUES, M. S.; ARAI, R. M. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sulcroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 115-139, Jan./Jul., 2011.

GOMES-CASSERES, B. Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. **Harvard Business Review**, v. 72, p. 4, p. 62-74, 1994.

GOMES-CASSERES, B. Competitive advantage in alliance constellations. **Strategic organization**, v. 1, n. 3, p. 327-335, 2003.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183, 1995.

GRANT, R. M. The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRANT, J. Learning needs assessment: assessing the need. **British Medical Journal**, v. 324, p. 156-159, 2002.

GRUBER, M.; HEINEMANN, F.; BRETTEL, M.; HUNGELING, S. Configurations of resources and capabilities and their performance implications: an exploratory study on technology ventures. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 12, p. 1337-1356, 2010.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

GULATI, R.; SYTCH, M. Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. **Managerial and Decision Economics**, v. 29, p. 165-190, Special issue, 2008.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HARDIN, R. **Trust and trustworthiness**. New York: Russell Sage Foundation, 2002.

HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. **Organizations Theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. 2. Ed. New York: Oxford University Press, 2006.

HAYASHI- JUNIOR, P.; BUGACOV, S.; BARANIUK, A. J. Alianças Estratégicas em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias. **Colloquium Humanarum**, v. 1, n. 1, p. 19 -30, jul./dez., 2003.

HELFAF. CE, PETERAF MA. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997-1010.2003.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic management theory: an integrated approach**. 4. ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

HITT, M.; IRELAND, D.; HOSKINSSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, X. F.; MARTINEZ-FERNANDEZ, T. M. Competitividade na indústria do vestuário: uma avaliação a partir da perspectiva das redes de empresas aglomeradas territorialmente. **Revista Eletrônica de Administração**, Edição 60, v. 14, n. 2, mai./ago., 2008.

ITO, N. C.; HAYASHI-JUNIOR, P.; GIMENEZ, F. A. P.; FENSTERSEIFER, J. E. Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, art. 7, p. 290-307, mar./abr. 2012.

JOHN, G.; WEITZ, B. A. Forward integration into distribution: an empirical test of transaction cost analysis. **Journal of Law, Economics and Organization**, n. 4, v. 2, p. 337-355, 1998.

KLEIN, L. L.; MINELLO, F. I.; PEREIRA, D. A. B. Da expectativa à frustração: um caso de insucesso na cooperação interorganizacional. In: Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD, EnEO, VII, 2012. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEO, 2012.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D. Por que as empresas saem de redes? Contribuições para formação, gestão e fortalecimento de redes interorganizacionais. In: Encontro da ANPAD, EnANPAD, XXXVI, 2012. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.

KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea [online]**, v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.

KOGUT, B. The Network as Knowledge: generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 405-425, 2000.

LAIMER, G. C.; LAIMER, R. V. Relações de Cooperação na Perspectiva da Visão Baseada em Recursos. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 3, p. 93, set./dez., 2009.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira. 1992.

LYLES, M. Learning among joint venture-sophisticated firms. **Management International Review**, v. 28, p. 85-98, 1988.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MANZINI, E. J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percorso - NEMO**, v. 4, n. 2, p. 149- 171, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 4. Ed. Revista e Ampliada: São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. Ed. Revista e ampliada: São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, M. F. Cooperação e competitividade numa rede de empresas em Campina Grande-PB: os desafios para consolidar uma marca com conceito sustentável. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 13, n 1, p. 01-15, 2012.

MELO RIBEIRO, H. C.; KRAMER COSTA, B.; NUNES MURITIBA, S.; CARDOSO DE OLIVEIRA NETO, G. Visão baseada em recursos: uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 34, p. 39-59, dez., 2012.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2006.

MUNIZ JR, J.; MAIA, F. G. M.; VIOLA, G. Os principais trabalhos na teoria do conhecimento tácito: pesquisa bibliométrica 2000-2011. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, SIMPOI, XIV, 2011. São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2011.

NASSIF, V. M. J.; HANASHIRO, D. M. M. A competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 1, p. 95-114, 2001.

NECKEL, A. R.; HOFFMANN, V. E.; SCHOREDER, L. Recursos compartilhados como fonte competitiva em empresas aglomeradas territorialmente: um estudo na indústria têxtil da Região de Rio do Sul (SC). **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 1, p. 127-151, 2010.

NEGRINI, F.; WITTMANN, L. M.; BATISTELLA, F. L. Análise da competitividade de uma rede de empresas do setor moveleiro do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista REDES**, v. 12, n. 2, p.127-144 mai./ago. 2007.

NELSON, R. R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Harvard University Press: Cambridge, 1982.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção [online]**, v. 8, n. 3, p. 289-318, 2001.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, J. **Rede entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVER, C. Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLIVIERI, L. **A importância histórico-social das Redes**. Rede de informações para o Terceiro Setor. São Paulo: Pioneira 2003.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. São Paulo: EDUSP, 1999.

PAIVA JR., G. F.; LEO, S. M. L. A.; MELLO, B. C. S. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências em Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209. 2011.

PASSADOR, J. L. Política pública em ciência e tecnologia: as redes de fomento tecnológico e as relações entre governo, empresas e universidade. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, CLAD, VIII, 2003. Panamá. **Anais...** Panamá: CLAD, 2003.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.

PENROSE, E. **The large international firm in developing countries: The International Petroleum Industry**. London: George Allen and Unwin, 1968.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais. **Revista de Administração Contemporânea [online]**, Curitiba, v. 9, n. 4, p. 141-161, 2005.

PEREIRA, B. A. D.; VENTURINI, J. C.; VISENTINI, M. S. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 5, p. 1-20, 2006.

PERUCIA, A.; BORTOLASO, I. Gestão de Redes de Cooperação. In: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de gestão de redes de cooperação**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2010.

PESÄMAA, O. **Development of relationships in interorganizational networks**: Studies in the tourism and construction industries. Unpublished Doctor's thesis, Luleå University of Technology, Strömsund, Sweden, 2007. Disponível em: <[http://mpra.ub.uni-muenchen.de/8478/1/MPRA\\_paper\\_8478.pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/8478/1/MPRA_paper_8478.pdf)>. Acesso em: 18 de outubro de 2013.

PESÄMAA, O.; HAIR, J. F. More than friendship is required: an empirical text of cooperative firm strategies. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 602-615, 2007.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: A resource dependence perspective. Stanford, CA: Stanford University Press, 2003.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

POWELL, W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, v. 40, p. 228-240, 1998.

POWELL, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 875-888, 2001.

PROCÓPIO, M. L. A cooperação espontânea: relativizando a importância da atividade formal de gestão no funcionamento das organizações. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 2, n. 1, primeiro semestre, 2007.

PROVAN, K.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, p. 229-252, 2008.

ROBERTSON, T. S.; GATIGNON, H. Technology development mode: a transaction cost conceptualization. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 6, p. 515-531, 1998.

ROSSETO, C. R.; ROSSETO, M. A. Teoria institucional e dependência de recurso na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 7, jan./jul. 2005.



ROSSI, G. B.; PÓVOA, A. C. S. Alianças estratégicas em empresas de médio porte: um estudo no setor de automação industrial automobilística no Brasil. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 5, n. 3, p. 198-2012, set./dez. 2008.

ROSSI, G. B.; PÓVOA, A. C. S.; GARCIA, M. N.; MINCIOTTI, S. A. Escassez de recursos: fator a influenciar na formação de alianças estratégicas empresariais. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 8, n. 1, p. 102-121, jan./jun. 2009.

RUGMAN, A; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 769-780, 2002.

RUMELT, R. P. **Towards a strategic theory of the firm**: competitive strategic management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 556–570, 1984.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gestão & Produção**, v. 9, n. 1, p. 32-44, abr., 2002.

SANDRONI. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Ed. Best Seller, 1999.

SANTOS, I. C.; GOHR, C. F.; VARVAKIS, G. Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 791-808, 2011.

SARAIVA, R. S. Recursos e capacidades estratégicos na indústria moveleira de Bento Gonçalves - RS. 2007. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SCHERMERHORN, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 846-856, 1975.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mapeamento das centrais e redes de negócio**. 2008. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 30 de Julho de 2012.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mapeamento das centrais e redes de negócio**. 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 20 de Agosto de 2013.

SEDAI - Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais. **Programas e Ações do Governo**. 2010. Disponível em: <<http://estado.rs.gov.br/sedai>>. Acesso em: 01 de Agosto de 2012.

SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P.; FIATES, G. G. Pilares da estratégia: Uma proposta de dimensões para análise e dimensionamento dos recursos estratégicos. In: Encontro da ANPAD, ENANPAD, 31, 2007. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SILVA, C. M. M.; SCHROEDER, L.; HOFFMANN, V. E. As relações interorganizacionais como mecanismos de desenvolvimento. In: Seminário de Gestão de Negócios, UNIFAE, I, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: UNIFAE, 2004.

SILVERMAN, B. S.; BAUM, J. A. C. Alliance-Based Competitive Dynamics. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 4, p. 791-806, 2002.

SIMONIN, B. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. **Strategic Management**, v. 20, p. 595-623, 1999.

SPANOS, Y. E.; LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 907-934, 2001.

TAUHATA, T. L.; MACEDO SOARES, T. D. L. V. A. Redes e alianças estratégicas no Brasil: caso CVRD. **RAE eletrônica**, v. 3, n. 1, art. 4, jan./jun. 2004.

THIETART, R.; XUEREB, J. Rationality and the management of uncertainty in new product development. In.: VIIème Conférence de l'AIMS, l'AIMS, 1998. **Anais...** Louvain La Neuve: l'AIMS, 1998.

TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. London: Toutledge, 2006.

TOIGO, A.; ALBA, G. R. Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul: Perfil das Redes de Empresas Acompanhadas pela Universidade de Caxias do Sul. In: Seminário em Administração, SEMEAD, XIII, 2010. São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2010.

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

VALE, V. M. G.; LOPES, G. E. H. Cooperação e Alianças: Perspectivas Teóricas e suas Articulações no Contexto do Pensamento Estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, pp. 722-737, Jul./Ago. 2010.

VAN DE VEN, A.; H.; FERRY, D. L. **Measuring and assessing organizations**. New York: Wiley, 1980.

VERSCOORE, J. R. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Fundação de Economia e Estatística. Porto Alegre, 2004.

VERSCOORE, J. R. Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão. 2006. **Tese** (Doutorado em Administração). Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VERSCOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração de Empresas**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

WALTER, S. A; SILVA, E. D. Visão Baseada em Recursos: um Estudo Bibliométrico e de Redes Sociais da Produção Científica da Área de Estratégia do EnANPAD 1997-2007. In:

Encontro da AMPAD, EnANPAD, XXXII, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WEGNER, D.; MACIEL, C. A.; MALAFAIA, C.G.; CAMARGO, E. M.; MACIEL, C. M. J. Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação: Mudando Padrões de Relacionamentos na Pecuária de Corte. **Revista de Administração Imed**, v. 1, n. 1, p. 72-96, Dez., 2011.

WEGNER, D.; ALIEVI, R. M.; BEGNIS, H.S. M. O Ciclo de Vida das Redes Empresariais: Uma avaliação do estágio de desenvolvimento de redes no Sul do Brasil. In: Seminários em Administração da USP, SEMEAD, XVI, 2013. São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2013.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 145-171, jan./fev. 2012.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILK, O. E. A relação entre estratégias, recursos e performance: uma investigação entre empresas de vinhos finos do cluster da serra gaúcha. 2006. **Tese** (Doutorado em Administração). Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

WITTMANN, L. M.; NEGRINI, F.; VENTURINI, T.. Redes de empresas: alternativa competitiva para micro empresas do setor de vestuário. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, XXIII, 2003. Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto, 2003.

WITTMANN, L. N.; DOTTO, R. D.; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. **Revista REDES**, v. 13, n. 1, p. 160-180, 2008.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2005.

ZANCAN, C.; SANTOS, F. C. P.; COSTA, S. C. A.; CRUZ, T. J. N. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, p. 647-669, mai./jun., 2013.

ZEN, C. A.; DALMORO, M.; FENSTERSEIFER, E. J.; WEGNER, D. O Desenvolvimento de Recursos em Redes Interorganizacionais e o Processo de Internacionalização: O caso Wines of Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 1, p. 107-130, jan./mar. 2013.

## ANEXOS

### Anexo 01 - Roteiro de entrevista com Presidentes das Redes Pesquisadas

#### Presidentes das Redes de Cooperação



#### **QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS NA CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE ASSOCIADOS EM REDES DE COOPERAÇÃO.**

Essa entrevista faz parte de um estudo sobre captação e retenção de associados em redes de cooperação que estou desenvolvendo no âmbito do Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul.

Essas perguntas serão analisadas com o intuito de fornecer maiores informações se os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação contribuem na captação e retenção de associados.

**Mestranda: Patrínês Aparecida França Zonatto**  
**Orientador: Prof. Douglas Wegner**

#### **Bloco 1 – Caracterização dos Presidentes e das Redes de Cooperação Pesquisadas**

1. Há quanto tempo você participa desta rede?
2. Quais as principais funções (atribuições) já desenvolvidas na rede?
3. Desde quando você é presidente da rede?
4. Você participou do processo de constituição desta rede?
5. Qual o ano de fundação da rede?
6. A rede participou do Programa Redes de Cooperação?
7. Qual a região de atuação da rede?
8. Qual a estrutura administrativa da rede?
9. Quantos funcionários atuam na rede?

## **Bloco 2 – Motivações para a Participação das Empresas na Rede**

1. Em sua opinião, o que faz com que as empresas se associem a esta rede?
2. O que sua rede considera imprescindível divulgar para empresas interessadas em associar-se a esta rede?
3. O que a rede oportuniza para as empresas associadas, que faz com que elas tenham vantagens sobre seus concorrentes no mercado?
4. Que expectativas dos associados a rede ainda não conseguiu atender ?
5. Em sua opinião, quais os principais diferenciais da rede em relação a outras redes do mesmo setor?

## **Bloco 3 – Captação e Retenção das Empresas Associadas pela Rede**

1. Qual o processo de captação de associados usado pela rede? Poderia descrever os passos?
2. Como a rede procede para reter associados, quando percebe que algum deles pretende deixar a rede?

## **Bloco 4 – Recursos Estratégicos Desenvolvidos pela Rede**

1. Se outro grupo de empresários decidir formar uma rede, o que será mais difícil para essa rede desenvolver, que a sua rede já desenvolveu?
2. A rede tem associados que vieram de outras redes?
3. Que motivos atraíram essas empresas?
4. A rede perdeu associados para outras redes do mesmo setor?
5. Que motivos levaram essas empresas irem para outras redes?

## Anexo 02 - Roteiro de entrevista com Associados Fundadores

### Associados Fundadores das Redes de Cooperação

#### **Bloco 1 - Caracterização da Empresa Pesquisada**

1. Qual o cargo que o Sr. ocupa em sua empresa?
2. Qual o ano de fundação de sua empresa?
3. Quantos funcionários trabalham em sua empresa, incluindo familiares atualmente?
4. Há quanto tempo sua empresa participa desta rede?

#### **Bloco 2 – Motivações para a Participação da Empresa na Rede**

1. A que sua empresa tem acesso, participando da rede que ela não teria se estivesse atuando sozinha no mercado?
2. Desses elementos que você citou, qual é o mais importante?
3. Quais são mais difíceis de obter fora da rede? Por quê?
4. Algum desses elementos é indispensável para que sua empresa continue associada à rede?
5. Algum desses elementos faz com que sua empresa tenha uma vantagem sobre seus concorrentes?
6. O que faria com que o senhor saísse da rede?
7. Se a rede deixasse de existir hoje, do que a sua empresa mais sentiria falta?
8. O que a rede oferece hoje às empresas que ela não oferecia quando você se associou?
9. As expectativas estão sendo atendidas, ao longo desse tempo que está na rede?
10. Quais são as vantagens de sua rede em relação a outras redes do mesmo setor?
11. Quais são as desvantagens da sua rede em relação a outras redes do mesmo setor?
12. O que uma outra rede do seu setor poderia lhe oferecer para que você decidisse sair da rede xxx para entrar nessa outra?

## Anexo 03 - Roteiro de entrevista com Associados Recentes

### Associados Recentes das Redes de Cooperação

#### Bloco 1 - Caracterização da Empresa Pesquisada

1. Qual o cargo que o Sr. ocupa em sua empresa?
2. Qual o ano de fundação de sua empresa?
3. Quantos funcionários atuam em sua empresa, incluindo familiares atualmente?
4. Há quanto tempo sua empresa participa desta rede?

#### Bloco 2 – Motivações para a Participação da Empresa na Rede

1. A que sua empresa tem acesso, participando da rede que ela não teria se estivesse atuando sozinha no mercado?
2. Desses elementos que você citou, qual é o mais importante?
3. Quais são mais difíceis de obter fora da rede? Por quê?
4. Algum desses elementos é indispensável para que sua empresa continue associada à rede?
5. Algum desses elementos faz com que sua empresa tenha uma vantagem sobre seus concorrentes?
6. O que faria com que o senhor saísse da rede?
7. Se a rede deixasse de existir hoje, do que a sua empresa mais necessitaria?
8. O que a rede oferece hoje às empresas que ela não oferecia quando o senhor se associou?
9. O que fez com que sua empresa se associasse a esta rede?
10. Que ideia foi “vendida” para sua empresa para que ela entrasse na rede?
11. As expectativas estão sendo atendidas, agora que ela está na rede?
12. Quais são as vantagens de sua rede em relação a outras redes do mesmo setor?
13. Quais são as desvantagens da sua rede em relação a outras redes do mesmo setor?
14. O que uma outra rede do seu setor poderia lhe oferecer para que você decidisse sair da rede xxx para entrar nessa outra?