

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE ASSOCIADOS EM REDES DE EMPRESAS:
PROPOSIÇÃO DE UM *FRAMEWORK* DE ANÁLISE**

**MEMBER ACQUISITION AND RETENTION IN SMALL-FIRM NETWORKS:
PROPOSAL OF A RESEARCH FRAMEWORK**

Patrínês Aparecida França Zonatto e Douglas Wegner

RESUMO

Este ensaio teórico propõe um framework de pesquisa para analisar a geração de recursos estratégicos em redes de pequenas empresas e como esses recursos contribuem no processo de captação e retenção de membros. Utilizou-se como referência a teoria da visão da firma baseada em recursos (VBR), e a teoria da dependência de recursos (TDR). Segundo a VBR, as empresas conseguem gerar vantagens competitivas ao acumularem recursos valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis, insubstituíveis, e não negociáveis, o que gera heterogeneidade em relação aos concorrentes. Por sua vez, sob a ótica da TDR, 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. A partir dessas duas lentes teóricas são apresentadas quatro proposições teóricas, que permitem compreender como as redes de empresas criam recursos estratégicos e como estes contribuem para captar e reter membros.

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

ABSTRACT

This theoretical paper proposes a research framework to analyze the generation strategic resource for small business networks and how these features contribute to the capture process and retaining members. Was used as a reference to the theory-based view of resources (VBR) firm, and the theory of resource dependency (TDR). According to the VBR, firms can generate competitive advantages by accumulating valuable, rare and imperfectly imitable resources, irreplaceable and non-negotiable, which generates heterogeneity in relation to competitors. In turn, from the perspective of TDR for companies need resources to survive. This means that they need to interact with other companies to have access to other types of features that are not available in the company or are scarce resources. Therefore organizations need to be related to the different actors that make up their environment. From these two theoretical lenses four theoretical propositions are presented, it possible to understand how networks of businesses create strategic resources and how these contribute to attract and retain members.

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

1 INTRODUÇÃO

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, o que estimula a complementação de seus recursos através de alianças com outras empresas (ROSSI; PÓVOA, 2008). 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.

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). 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.

Estudos desenvolvidos sob a abordagem teórica dos recursos tem sugerido que redes interorganizacionais 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, acredita-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 às 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.

Neste sentido, 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. Da mesma forma, fornecem um suporte teórico que propõe um framework de pesquisa a fim de que possa compreender a geração de recursos estratégicos em redes de cooperação e como esses recursos contribuem no processo de captação e retenção de associados junto às redes.

Este ensaio é composto da introdução e outras cinco seções: a segunda seção apresenta uma breve explanação das características das redes de empresas, na terceira e quarta seções apresenta-se os principais conceitos e definições sobre Visão da Firma Baseada em Recursos

(VBR), categorias de recursos, teoria da dependência de recursos (TDR), e incerteza exógena. A quinta seção parte apresenta e discute o framework proposto, e por fim na última parte apresenta as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

2. REDES DE EMPRESAS

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 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.

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.

Em uma rede 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). Embora existam várias tipologias de redes interorganizacionais (GRANDORI e SODA, 1995; PEREIRA, VENTURINI e VISENTINI, 2006; TODEVA, 2006), neste estudo o foco é um modelo denominado de redes de cooperação empresarial (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008). Essas redes são constituídas por pequenas empresas, que através da cooperação encontraram uma maneira de se fortalecerem e continuarem atuando no mercado de maneira eficaz aumentando seus lucros e gerando competitividade. A seguir apresenta-se uma breve explanação sobre os principais conceitos da teoria da Visão da firma baseada em recursos e da Teoria da Dependência de Recursos (TDR), que dão sustentação ao framework de pesquisa proposto.

3. 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 com a lógica 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.

Os recursos são importantes e agregam valor às organizações (HEL FAT; 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).

Percebe-se que existem diferentes recursos e capacidades nos quais 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”. 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 (FENSTERSEIFER; Wilk, 2003).

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 (PETERAF, 1993). 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.

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.

3.1 Categorias de Recursos

Várias são as proposições encontradas na literatura para a categorização dos recursos 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 (1959) 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, 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. Neste sentido é importante entender o acesso a recursos externos que não estão disponíveis na empresa, o que a teoria da dependência de recursos aborda. o que será apresentado na sequência.

4. 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; PÓVOA, 2008).

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 interorganizacionais para acessar e compartilhar recursos escassos. Possivelmente, de forma individual, tais organizações não teriam acesso a estes recursos, que são muito importantes para o seu fortalecimento e à sua sobrevivência.

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. 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.

4.1 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 empresas, torna-se possível aos participantes a 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 contribuem na retenção e captação de associados. Diante do exposto, face à 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.

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 empresas 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; 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).

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 empresariais e a necessidade do desenvolvimento de novos estudos para que seja possível a obtenção de um maior conhecimento sobre esta temática. Os autores indicam 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 empresariais e suas contribuições para a retenção e captação de associados. Evidências encontradas nos estudos desenvolvidos por Negrini, Wittmann e Battistella (2007), Vale e Lopes (2010), e Zen et al. (2013), tem sugerido que redes de cooperação interorganizacional desenvolvem recursos estratégicos.

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.

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. Portanto, com base na literatura sobre cooperação interorganizacional e as contribuições da VBR, pode-se elaborar a seguinte proposição:

P1. Redes empresariais 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 empresas, 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.

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 estudo de Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandes (2008), avaliaram 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.

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. Desta forma, torna-se possível a elaboração da segunda proposição da pesquisa.

P2. Os recursos estratégicos geram vantagens competitivas para os associados das redes empresariais consolidadas.

Tendo em vista que os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de empresas 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 empresariais 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:

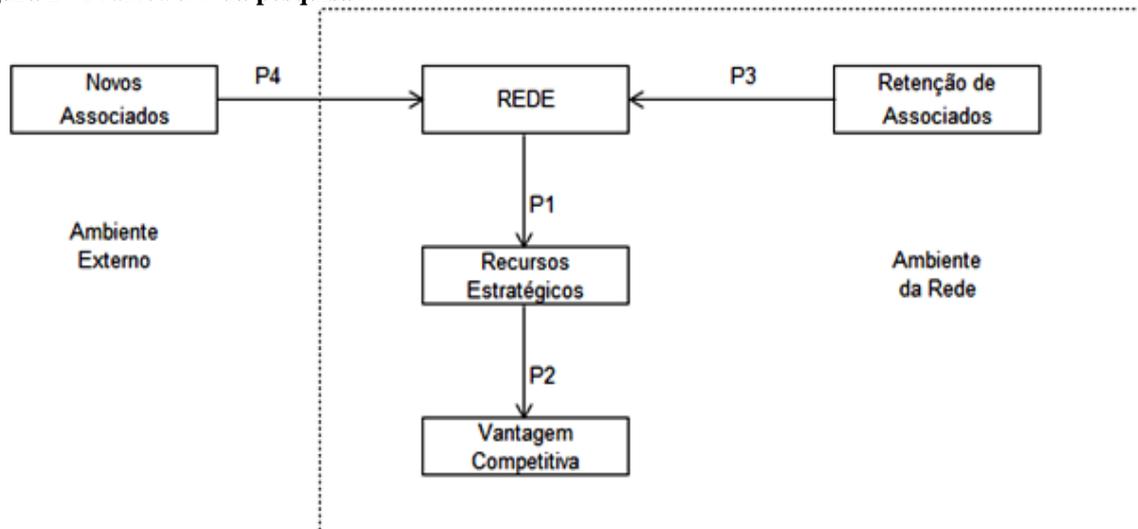
P4. Os recursos estratégicos das redes empresariais consolidadas contribuem para a captação de novos associados.

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 pelos autores (2014).

Observa-se na Figura 1, que o *framework* 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, o *framework* permite identificar 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).

6. CONCLUSÕES DA PESQUISA

Este ensaio teórico teve como objetivo geral propor um *framework* de pesquisa a fim de que possa compreender a geração de recursos estratégicos em redes de cooperação e como esses recursos contribuem no processo de captação e retenção de associados junto às redes. Para tanto utilizou-se como suporte teórico a Teoria da Visão da Firma Baseada em Recursos, bem como a Teoria da Dependência do recursos.

Com resultado quatro proposições de pesquisa foram sugeridas, sendo que a primeira busca responder se redes empresariais desenvolvem recursos estratégicos, a segunda se os recursos estratégicos geram vantagens competitivas para os associados dessas redes, a terceira busca responder se os recursos estratégicos das redes de cooperação empresarial consolidadas contribuem para a retenção de associados e a quarta e última se os recursos estratégicos das redes de cooperação empresarial consolidadas contribuem para a captação de novos associados.

Entende-se que através do desenvolvimento de recursos estratégicos em redes de cooperação empresarial pode fortalecer 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, redes empresariais que se encontram em diferentes estágios do ciclo de vida devem adotar estratégias que promovam o desenvolvimento de recursos estratégicos na rede, uma vez que a partir destes recursos, pode-se tornar 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.

De maneira geral, verifica-se que os recursos estratégicos caso sejam desenvolvidos ou gerados pelas redes podem vir a contribuir 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.

A discussão sugerida possui implicações teóricas e gerenciais. Do ponto de vista teórico, o ensaio explora que redes de cooperação empresarial consolidadas tendem a desenvolver recursos estratégicos, os quais explicam a geração de vantagens competitivas, bem como, pode vir a contribuir 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. A pesquisa empírica permitirá confirmar ou refutar esses fatores. Do mesmo modo que do ponto de vista gerencial este estudo apresenta algumas reflexões para os gestores de redes de empresas que podem auxiliar 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.

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 York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.

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.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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.

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

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.

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

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

CRUBELLATE, M. J.; PASCUCCHI, 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.

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.

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.

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.

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.

HEL FAT. 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.

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.

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.

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

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.

NECKEL, A. R.; HOFFMANN, V. E.; SCHOREDOR, L. Recursos compartilhados com fonte competitiva em empresas aglomeradas territorialmente: um estudo na indústria têxtil 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.

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

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.

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.

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.

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

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.

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.

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.

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

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.

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. 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.

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.