

# A VISÃO RELACIONAL DA ESTRATÉGIA: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS EM REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

*THE RELATIONAL VIEW OF STRATEGY: EMPIRICAL EVIDENCE FROM BUSINESS COOPERATION NETWORKS*

**ALSONES BALESTRIN**

abalestrin@unisinos.br

**JORGE RENATO VERSCHOORE**

jorgevf@unisinos.br

**ALEXANDRE PERUCIA**

aperucia@gmail.com

## RESUMO

Este artigo pretende levantar evidências de como as atuais práticas de ação coletiva, no contexto da cooperação empresarial, poderão complementar ou até mesmo questionar as perspectivas dominantes no campo da estratégia organizacional. O estudo, fundamentado em uma visão relacional, revisita três abordagens clássicas nas pesquisas sobre o tema: estrutura da indústria, visão baseada em recursos e custos de transação. O que instiga a presente pesquisa é a possibilidade de explorar uma aparente dissonância entre alguns dos postulados dessas perspectivas frente às práticas de gestão que se utilizam de ações coletivas como base para o alcance de competitividade organizacional. Para lançar luz sobre essas especulações empíricas, objetivou-se aprofundar o estudo de campo junto às redes de cooperação empresarial localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. Tal contexto empírico é resultado de uma política pública específica que promoveu a criação de mais de 200 redes de pequenas e médias empresas. Para a coleta de dados, foram realizadas 60 entrevistas em profundidade em 12 redes de cooperação. As evidências encontradas permitiram formular indagações para as perspectivas dominantes no campo da estratégia. A primeira delas questiona a abordagem individualista da perspectiva da estrutura da indústria, demonstrando que é possível atingir uma posição superior de competitividade em uma indústria a partir da colaboração, inclusive com os concorrentes. A segunda evidência, a visão relacional da estratégia, complementa a visão baseada em recursos, demonstrando que os ativos gerados coletivamente, em vez daqueles mantidos exclusivamente pela empresa individual, podem igualmente sustentar uma estratégia para competir no mercado. Por fim, a terceira evidência encontrada também indica que a redução dos custos de transação poderá ocorrer por meio do estreitamento das relações no contexto de uma rede, as quais minimizam as exigências contratuais e aumentam a confiança entre as empresas envolvidas.

**Palavras-chave:** cooperação, estratégia, competitividade, pequenas empresas, redes.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to debate evidence of how collective action in business cooperation networks can complement or even question the dominant perspectives of organization strategy. The present study is supported by the emerging relational view of strategy, rather than by its traditional individual view, and it revisits three leading approaches about strategy: industry structure, resource-based view and transaction costs. The motivator for this investigation is

the possibility of exploring the apparent dissonance between those two views when considering these three perspectives. This dissonance is noticed in the context of the collective action adopted by business cooperation networks seeking to become more competitive. To shed light on these empirical speculations, this study further analyzes, through field research, the business cooperation networks in the State of Rio Grande do Sul, Brazil. This empirical context is the result of a public policy which supported the creation of over 200 cooperation networks of small and medium businesses. For data collection, the researchers conducted 60 in-depth interviews in 12 cooperation networks. The evidence found supported a critical analysis of the dominant perspectives of strategy when considering the relational point of view. Findings question the individualistic approach of the industry structure perspective, demonstrating that it is possible to achieve a superior competitive position in the industry by collaborating, even with competitors. Also, the relational view of strategy complements the resource-based view, demonstrating that the collective assets, rather than those exclusively kept by the individual organization, can equally sustain a competitive strategy in the market. The evidence also demonstrates that by means of closer relationships cooperation networks minimize the requirements for contracts and encourage relations of trust among the businesses involved.

**Key words:** cooperation, strategy, competitiveness, small businesses, networks.

## INTRODUÇÃO

Os arranjos colaborativos interorganizacionais têm sido objeto de crescente interesse no campo de estudos organizacionais. Esse movimento é significativamente alimentado pela dinâmica colaborativa, social e tecnológica, a qual viabiliza e estimula continuamente o desenvolvimento de ações coletivas entre firmas (Castells, 2000). São exemplos de tais arranjos a emergência de diferentes configurações organizacionais presentes em distritos industriais, cadeia de suprimentos, redes, alianças estratégicas, *joint ventures*, consórcios e associações. Como consequência dessa emergente realidade organizacional, novos estudos têm procurado entender o processo competitivo das empresas a partir de uma perspectiva relacional. Essa perspectiva observa a cooperação como forma de as organizações atingirem desempenho superior, o que difere, em essência, da visão dominante no campo da estratégia, que preconiza a sobrevivência da firma por meio de ações individuais e de barganha com os demais agentes do mercado (Gause, 1934; Barney, 1991).

Essa mudança de lente teórica tem provocado um repensar sobre os postulados tradicionais estabelecidos no campo da estratégia. Como alguns autores exemplificam (Child *et al.*, 2005; Zaheer *et al.*, 2010), a visão de entidades autônomas que lutam por si mesmas para sobreviver cede lugar, no campo das estratégias coletivas, à possibilidade de elas cooperarem para alcançar seus objetivos estratégicos (Ibarra e Hansen, 2011).

Nesse contexto, o presente estudo desenvolve evidências teóricas e empíricas que ilustram o modo como algumas organizações vêm conquistando vantagens competitivas sustentáveis por meio da cooperação. Assim, no escopo deste trabalho, utiliza-se o termo "visão relacional" para abarcar os diferentes arranjos interorganizacionais que permitem colocar

a estratégia de cooperação em ação. O artigo, portanto, pretende responder à seguinte questão: como as atuais práticas de ação coletiva, no contexto da cooperação empresarial, poderão complementar ou até mesmo questionar as perspectivas dominantes no campo da estratégia organizacional? Para lançar luz a essa indagação, foram pesquisadas evidências no campo empírico por meio de uma pesquisa conduzida junto às redes de cooperação empresarial localizadas no Estado do Rio Grande do Sul.

Para alcançar o objetivo proposto, o artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente, apresenta teorias sobre três perspectivas dominantes no campo da estratégia, a saber: estrutura da indústria, visão baseada em recursos e custos de transação. Posteriormente, essas perspectivas são exploradas à luz da abordagem relacional da estratégia. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos e a discussão acerca das evidências empíricas encontradas. Por fim, são tecidas as considerações finais e as implicações deste estudo.

## A VISÃO DOMINANTE NO CAMPO DA ESTRATÉGIA

Alinhar o conceito de cooperação ao paradigma dominante de estratégia não é tarefa fácil. A maior parte da literatura referente a esse campo de estudos adota a competição entre empresas como um elemento-chave (Benkler, 2011). Muitas das teorias que fundamentam a perspectiva clássica de competição nos estudos em estratégia tiveram base no princípio da exclusão competitiva de Gause (1934). Para esse autor, quando duas espécies buscam sustento de maneira idêntica, elas dificilmente coexistem: em geral, a espécie mais forte ou adaptada ao seu contexto sobreviverá, excluindo as demais. Desde então, diversos estudos têm explorado essa

visão dominante, em especial por meio de três perspectivas: estrutura da indústria, visão baseada em recursos e custos de transação (Gulati *et al.*, 2000).

A perspectiva da estrutura da indústria (EI) foi dominante na década de 1980, tendo como maior expoente Michael Porter. Sua principal ideia era a de que uma estratégia deveria surgir a partir de uma análise sistemática do ambiente da indústria ou segmento de negócio. Para Porter (1986), uma estratégia deveria estar baseada na melhor posição encontrada por uma empresa na estrutura de mercado em que ela opera.

Tal posicionamento pode ser definido a partir da análise das cinco forças competitivas (Porter, 1986): (i) ameaça de novos entrantes, que identifica a facilidade de novos concorrentes entrarem em uma indústria; (ii) poder de barganha dos fornecedores, que representa a condição de barganha de um fornecedor ao colocar a empresa em possível desvantagem no processo de negociação; (iii) poder de barganha dos compradores, que é representado pela barganha dos clientes na hora de definir as condições de compra; (iv) ameaça de produtos substitutos, que indica a facilidade de substituição dos produtos da empresa por ofertas similares no mercado e (v) nível de rivalidade concorrencial, que demonstra o grau de competição entre as empresas no mercado. Essas cinco forças influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários às empresas. De acordo com essa perspectiva, o nível de competição em uma indústria constitui uma questão central para a escolha estratégica, tendo em vista que, quanto maior for a rivalidade concorrencial, menor será a possibilidade de margens superiores de lucro (Porter, 1986).

Para a visão baseada em recursos (VBR), a propriedade ou o controle individual de recursos escassos ou inimitáveis por parte de uma empresa é fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991). A ideia central da VBR consiste no fato de que os retornos acima da média em determinado mercado são resultado dos recursos (tangíveis e intangíveis) que uma empresa possui internamente. Assim, a VBR defende que as empresas com diferentes coleções de recursos terão, inevitavelmente, diferentes capacidades competitivas.

De acordo com a VBR, recursos notadamente triviais para a maioria das empresas ou facilmente adquiríveis no mercado não se constituem em diferenciais (Amit e Schoemaker, 1993). Para Barney (1991), um recurso somente será estratégico e proporcionará vantagem competitiva quando apresentar quatro propriedades fundamentais: valor, raridade, imperfeita imitabilidade e dificuldade de substituição. Tais recursos poderão ser de três categorias: *recursos físicos*, como plantas e equipamentos; *recursos humanos*, incluindo a equipe técnica e gerencial da empresa, e *recursos organizacionais*, os quais são formados pelas rotinas que coordenam os recursos humanos e físicos de modo produtivo (Barney, 1991). Os recursos podem ainda ser classificados como *tangíveis* (máquinas e equipamentos) e *intangíveis* (informação, conhecimento e habilidades).

Além da estrutura da indústria e da VBR, uma terceira perspectiva, chamada de custos de transação (CT), propõe-se a entender se a empresa deverá produzir internamente ou contratar no mercado. Essa questão é considerada por muitos estudos no campo da estratégica e das práticas de gestão, tendo sido tradicionalmente estudada pela teoria econômica que distinguiu duas formas de governança das atividades econômicas: mercado e hierarquia. Williamson (1975), a partir dos estudos de Commons (1931) e Coase (1937), foi quem dedicou boa parte de suas pesquisas a esses dois modos alternativos de organização das atividades econômicas. O autor considera que o modo mais eficiente para a produção de um determinado bem seria a produção de cada um dos seus componentes por empresas especializadas. Os níveis de especialização das empresas fornecedoras levariam a curvas decrescentes de custos de produção, o que tornaria mais vantajoso para a empresa compradora adquirir tais componentes no mercado, a custos menores, do que produzi-los internamente. No entanto, esse não costuma ser o comportamento das organizações, visto que nas relações econômicas entre empresas existem os chamados custos de transação, originados pelas inerentes dificuldades de transações no mercado (Williamson, 1975).

As empresas incorrem em custos de transação toda vez que precisam definir e gerenciar suas transações com outras empresas, envolvendo custos muitas vezes negligenciados, como os de negociação e formalização de contratos ou os de obtenção e manutenção de clientes. Tais custos são influenciados principalmente pela racionalidade limitada do tomador de decisões, pela incerteza sobre o futuro e pela possibilidade de um comportamento oportunista por parte de determinados atores econômicos. Logo, a (des)confiança nas relações interorganizacionais representa uma questão central na existência de CT (Bachmann e Zaheer, 2008).

Em suma, observa-se que as perspectivas dominantes no campo da estratégia, a partir das lentes da estrutura da indústria, da visão baseada em recursos e dos custos de transação, contemplam a busca da vantagem competitiva com base em um jogo de soma nula, ou seja, um ganho decorre de uma perda de igual valor por uma das partes envolvidas (Axelrod, 1984). Notadamente, a visão relacional abre espaço para uma compreensão teórica mais ampla dos postulados essenciais das perspectivas dominantes, incluindo a possibilidade de se estabelecer no mercado um jogo de soma positiva, isto é, ambas as partes podem ter um resultado positivo em determinada relação. Essas reflexões, brevemente discutidas nesta seção, serão elaboradas em maior profundidade na próxima seção.

## A VISÃO RELACIONAL DA ESTRATÉGIA

A visão relacional da estratégia emergiu com maior vigor a partir da década de 1980. Cabe destacar que ela não se refere a qualquer tipo de relação entre organizações, mas sim às relações que visam a colocar em ação uma estratégia de cooperação entre duas ou mais organizações (Cropper *et al.*,

2008). Por outro lado, o termo "visão relacional da estratégia" abarca, de forma explícita ou implícita, uma miríade de termos que, na maioria das vezes, são utilizados como sinônimos. Nesse sentido, os termos "estratégias coletivas", "cooperação empresarial" e "relações interorganizacionais", entre outros, devem ser compreendidos de acordo com orientação de Cropper *et al.* (2008) quando explicitam, no capítulo de introdução ao *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, que, apesar de haver tênues diferenças semânticas, esses termos devem ser entendidos como sinônimos para a sequência do texto.

Os estudos de Astley (1984) e de Astley e Fombrun (1983) foram fundamentais para consolidar o conceito de estratégias coletivas na época em que foram realizados. A maior contribuição desses estudos está na compreensão de que as estratégias das empresas não precisam limitar-se a relacionamentos competitivos no ambiente, havendo inúmeras possibilidades para o desenvolvimento de ações colaborativas de curta e longa duração. Em seu estudo sobre ambientes organizacionais e políticas de negócios, Astley (1984) identificou três concepções particulares da natureza organizacional. A primeira é a visão do "cavaleiro solitário", na qual as empresas assumiam o papel de pioneiras, lutando contra as contingências ambientais e sendo forçadas a se adaptar às condições impostas. A segunda concepção é a da orientação egocêntrica, em que a escolha estratégica é determinada pela autossuficiência e pela tomada de ações independentes. A terceira concepção é herdada da orientação militar da estratégia, na qual as organizações são vistas como inimigas lutando em um ambiente voraz, sendo motivadas a continuar assumindo posições estratégicas de enfrentamento em seu campo de batalha.

Em contraposição a essas concepções, Astley (1984) apresenta a ideia de colaboração como uma alternativa de política de negócios. Transformando o conceito de competição para o de cooperação, de única organização para grupo de organizações e de separação para união, o autor destaca o conceito de estratégia relacional e coletiva, definindo-a como a conjunta formulação de políticas e implementação de ações pelos membros de coletividades interorganizacionais. As estratégias coletivas representam a necessidade das organizações em promover ações de cooperação para lidar com suas naturais interdependências dinâmicas, constituindo uma estrutura que pode ser deliberada para melhor lidar com a instabilidade ambiental (Bresser e Harl, 1986; Bresser, 1988; Oliver, 1988), assim como, na natureza, muitos animais se agrupam para se proteger e sobreviver.

Como decorrência dessa premissa, a ideia de estratégias coletivas assumiu um papel relevante nas decisões empresariais pelas vantagens que apresenta. Autores como Ebers e Jarillo (1998), por exemplo, destacam que, com a adoção de estratégias coletivas, uma empresa consegue alcançar e sustentar diferenciais competitivos a partir das seguintes vantagens: (a) aprendizado mútuo, que levará a empresa a suportar melhor o processo de desenvolvimento de novos produtos; (b) coespeciação,

em que as empresas participantes se tornam lucrativas em novos nichos de produtos e mercados; (c) melhor fluxo de informação, facilitando a coordenação do fluxo de recursos entre as empresas e reduzindo a incerteza nas relações, e (d) economias de escala, resultado de investimentos conjuntos, como, por exemplo, em novos projetos de desenvolvimento de produtos.

No desenrolar da década de 1990, novos estudos aprofundaram a compreensão da visão relacional em temas como diferentes tipos de estratégias em relação às modalidades de arranjo coletivo, a emergência de estratégias coletivas em indústrias fragmentadas e a percepção da estratégia cooperativa como complemento à competição (Dollinger, 1990; Dollinger e Golden, 1992; Golden e Dollinger, 1993). A esse respeito, o conceito de estratégia coletiva agregou a ideia de *coopetição*. Dois autores norte-americanos, Nalebuff e Brandenburger (1996), trouxeram à tona a discussão de que as empresas deveriam pesar as consequências de suas estratégias competitivas e colaborativas. Ao adotarem um comportamento individualista e exclusivamente competitivo, as empresas poderiam sofrer perdas, tal como usualmente ocorre nas guerras de preços. Por outro lado, a visão coletiva e meramente colaborativa abre espaço para ações oportunistas de competidores ardilosos, como o roubo de segredos, por exemplo. Como solução, as empresas devem conhecer os prós e contras das estratégias individuais e coletivas e tomar suas decisões levando em consideração o ambiente concorrencial no qual se inserem e as empresas com as quais estabelecem relacionamentos de negócio (Luo, 2004).

A partir de tais reflexões, a visão relacional encorajou a revisão e a complementação dos postulados das perspectivas da visão dominante de estratégia. A perspectiva da estrutura da indústria, por exemplo, enfatiza a competição individual e a rivalidade concorrencial, descartando as possibilidades de parcerias entre empresas que produzem bens semelhantes ou complementares. Desse modo, se a empresa despender muita energia e tempo em "truques" para iludir o concorrente, poderá desviar-se dos outros focos estratégicos, como, por exemplo, atender melhor às necessidades dos clientes, investir em processos de inovação ou estabelecer sinergia por meio de estratégias coletivas (Mintzberg *et al.*, 2000). Ademais, a percepção do ambiente concorrencial, sob uma ótica relacional (Jarillo, 1988), permite refinar o entendimento da organização de determinada indústria, em que os concorrentes e os participantes das cadeias de fornecimento podem ser vistos não só como inimigos, mas também como aliados. Considerando ainda que as melhorias muitas vezes são geradas em conjunto, tem-se que fornecedores e fabricantes mais propensos a colaborar serão os mais beneficiados, pois poderão obter vendas e lucros maiores, conforme se pode observar no caso da Toyota e de sua rede de fornecedores (Dyer e Nobeoka, 2000).

A utilização de estratégias de cooperação, inclusive com concorrentes diretos em uma indústria, pode proporcionar à empresa atingir outros mercados, bem como desenvolver novos

produtos e serviços de maneira conjunta. Diferentemente da barganha e do oportunismo, as estratégias coletivas tornam possíveis as relações sinérgicas e a busca pelo aprendizado em conjunto (Powell, 1998; Ili *et al.*, 2010). Até mesmo o processo competitivo de concentração de mercado pode ser intensificado a partir do relacionamento cooperativo entre grandes *players* em detrimento de uma ação individual da empresa. Efeitos como reputação e maior proximidade para ações coletivas permitem às empresas obter privilégios relacionais que mobilizam ações ligadas ao interesse individual da firma e que vão além do seu empenho próprio, aumentando assim seus ganhos. Em resumo, as estratégias relacionais podem ser constituídas como estruturas que possibilitem resultados sustentáveis ao longo do tempo (Dyer e Singh, 1998; Gulati *et al.*, 2000).

A perspectiva da VBR também é alvo de reinterpretações à luz da visão relacional. Essa perspectiva tem uma visão eminentemente interna da geração e domínio dos recursos, a qual pode trazer limitações, sobretudo em setores intensivos em conhecimento (Powell, 1998). Em ambientes dinâmicos, com o passar do tempo, torna-se muito mais difícil manter a propriedade ou inclusive o controle dos recursos que vão se tornando valiosos. Nesse sentido, as pesquisas de Hall (1992, 1993) demonstram que a cooperação é a forma mais rápida para que as empresas obtenham recursos intangíveis em ambientes intensivos em conhecimento. A busca por competitividade em uma empresa dependerá muito mais da habilidade de complementar e coordenar os recursos junto a parceiros do que da tendência a procurar a propriedade e o domínio dos recursos estratégicos (Powell, 1998).

Outros estudos, como os de Gulati *et al.* (2000), defendem que alguns recursos somente poderão ser acessados por meio da cooperação interorganizacional. Nesse caso, as estratégias coletivas poderão oferecer para as empresas três tipos de recursos estratégicos distintos:

(a) a estrutura colaborativa como recurso – uma estrutura de relacionamentos com uma série de parceiros poderá proporcionar amplas oportunidades e possibilidades de negócios em relação às empresas que não mantêm tais relacionamentos;

(b) a modalidade de relacionamento como recurso – a qualidade de relacionamento entre os agentes empresariais possibilita uma maior confiança e um menor oportunismo, afetando a desempenho da empresa;

(c) os parceiros como recurso – a possibilidade de socialização de conhecimento, a implementação de melhores práticas e o acesso coletivo a soluções de problemas oferecem recursos exclusivos para as empresas que rotineiramente se relacionam.

De acordo com a visão relacional, a estratégia coletiva cria uma fonte inimitável de recursos através de uma rede com acesso valioso a informações, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos, investimentos específicos de relacionamento e governança efetiva. Esse processo se desenvolve através da estrutura, do escopo e da geografia da rede: seus elos fortes e fracos facilitam o acesso

aos mercados e criam um ambiente de inovação e atualização. Em consequência, a rede constitui coletivamente um recurso competitivo de difícil imitação, com vantagem de atualização informacional e reputação que potencializa novas ações coletivas entre os membros (Dyer e Singh, 1998; Gulati, 1999).

A perspectiva dos custos de transação também recebe uma releitura a partir da visão relacional de estratégia. Por exemplo, Jarillo (1988) argumenta que há uma importante questão pouco discutida nessa teoria, qual seja: os custos de transação podem ser afetados pela utilização de estratégias coletivas entre as empresas. A ação cooperada reduz o oportunismo entre os agentes econômicos, apontado por Williamson (1975) como um dos principais fatores na geração de custos de transação. A estratégia coletiva promove uma atmosfera de relacionamentos duradouros, na qual a informação e o *know-how* são trocados mais livremente entre as partes, enquanto os problemas são resolvidos mais eficientemente. Além disso, adotando-se estratégias coletivas, as empresas integrantes têm maior capacidade de adaptar-se às mudanças, reduzindo a segunda fonte de custos de transação, que é a incerteza ambiental. Conforme Jarillo (1993), esse diferencial é particularmente importante em mercados dinâmicos, com acelerado ritmo de evolução de inovações, curtos ciclos de vida dos produtos e pressões para responder rapidamente às mudanças nas preferências dos clientes.

Outros estudos (Dyer e Singh, 1998; Gulati *et al.*, 2000) auxiliam a revisar a perspectiva dos custos de transação diante da lente relacional da estratégia. As empresas podem reduzir coletivamente custos em função da construção conjunta de ativos específicos, tais como compartilhamento de recursos físicos e desenvolvimento conjunto de mão de obra e *know-how*. Os autores também argumentam que os custos de transação serão reduzidos em função de aspectos como a relação de confiança, o melhor conhecimento dos recursos e limites dos parceiros, as referências, a reputação e a reciprocidade, já que diminuem custos relacionados ao oportunismo entre os agentes.

Diante dessas evidências, pode-se considerar que os arranjos colaborativos, pouco enfatizados pela perspectiva dos custos de transação, tornam-se uma terceira forma de organização das atividades econômicas, ou seja, entre o mercado e a hierarquia (Thompson, 2003; Todeva, 2006). As estratégias coletivas apontam que, entre produzir internamente ou adquirir os componentes de terceiros, existe a possibilidade de produção de um produto a partir de um conjunto de empresas. Essa estratégia poderá proporcionar à empresa os benefícios da hierarquia (melhor coordenação, redução dos custos de transação) com os benefícios da contratação (aumento de flexibilidade e ganhos de especialização na produção).

Portanto, a visão relacional contribui com estudos que procuram melhor entender a vantagem competitiva em uma abordagem alternativa, aberta à cooperação entre empresas, em detrimento de uma visão dominante pautada pela ação individual. A síntese dessa visão, suas características e os

autores que a sustentam podem ser observados no esquema apresentado no Quadro 1.

As características da visão relacional que revisam e complementam as perspectivas dominantes de estratégia constituem o norte para o levantamento empírico e a análise dos resultados deste estudo. Com base nelas, pretende-se compreender como as ações coletivas nas redes interorganizacionais evidenciam os postulados teóricos relacionais. Na próxima seção, será apresentada e aprofundada a metodologia adotada neste estudo, bem como os procedimentos de coleta e análise das evidências empíricas.

## METODOLOGIA DE PESQUISA

O método utilizado segue uma ênfase qualitativa e exploratória, cuja unidade de análise é formada por empresas pertencentes a redes de cooperação. O campo empírico de pesquisa são as redes interorganizacionais constituídas pelo Programa Redes de Cooperação (PRC) do Estado do Rio Grande do Sul (Balestrin e Verschoore, 2008). O PRC é uma política pública específica para o fomento e apoio à formação, o crescimento e a consolidação de redes de cooperação entre pequenas e médias empresas (Rio Grande do Sul, 2005). Nos últimos anos, esse programa estabeleceu mais de 200 redes interorganizacionais (Rio Grande do Sul, 2009), transformando o Estado em um campo de estudos sobre a cooperação empresarial.

No contexto das redes interorganizacionais, foram selecionadas 12 iniciativas que proporcionaram o conjunto de dados do estudo. A escolha das 12 redes levou em conta dois

critérios: o setor de atuação e o estágio de desenvolvimento das redes. Tais critérios tiveram como objetivo ampliar a abrangência da coleta de dados e diversificar tanto as informações quanto as visões sobre as evidências do estudo. Em concordância com os dois critérios, foram selecionadas redes que cobrem os setores do comércio, da indústria e dos serviços, como também foram selecionadas redes em estágio inicial (em formação), redes em estágio médio (em crescimento) e redes em estágio consolidado de desenvolvimento (em consolidação).

A coleta dos dados foi realizada nos anos de 2009 e 2010 por meio de entrevistas em profundidade, com cerca de duas horas de duração cada uma. Em cada rede, foram selecionados e entrevistados cinco representantes: diretor e gerente da rede, secretário ou tesoureiro da rede e dois empresários associados sem funções específicas na gestão da rede. Os procedimentos de coleta foram conduzidos seguindo-se um questionário estruturado com base nos elementos apresentados no Quadro 1. As entrevistas junto aos representantes das redes foram registradas com equipamento de gravação de áudio e permitiram a identificação de evidências que corroboram a teoria proposta.

As entrevistas gravadas foram transcritas, sendo as interpretações dos textos realizadas por meio da análise de conteúdo utilizando-se o *software* NVIVO. As evidências empíricas encontradas foram utilizadas para melhor contextualizar as perspectivas clássicas da estratégia (estrutura da indústria, visão baseada em recursos e custos de transação) frente às atuais práticas de cooperação encontradas no contexto dos negócios. Isso permitiu observar a pertinência das

Quadro 1 – As três perspectivas estratégicas à luz da visão relacional.

Chart 1 – The three strategic perspectives in the light of the relational view.

Perspectivas estratégicas	Características à luz da visão relacional	Autores
Estrutura da Indústria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cooperação entre clientes, fornecedores e concorrentes de uma indústria fortalece ganhos coletivos superiores à atuação individual da empresa.</li> <li>• A cooperação fortalece os mecanismos para o aprendizado mútuo, a coespecialidade e a economia de escala da empresa entre clientes, fornecedores e concorrentes.</li> <li>• A criação de uma rede aumenta os ganhos individuais da empresa por meio da ação coletiva.</li> </ul>	Jarillo (1988), Powell (1998), Dyer e Singh (1998), Dyer e Nobeoka (2000), Gulati <i>et al.</i> (2000), Ili <i>et al.</i> (2010).
Visão Baseada em Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As ações coletivas permitem à empresa desenvolver e/ou acessar recursos externos.</li> <li>• A cooperação desenvolve novos recursos relacionais, como a modalidade de relacionamento e os parceiros.</li> <li>• A estrutura relacional pode ser considerada um recurso de difícil imitação, que aumenta a competitividade da empresa.</li> </ul>	Hall (1992, 1993), Powell (1998), Dyer e Singh (1998), Gulati (1999), Gulati <i>et al.</i> (2000).
Custos de Transação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolve mecanismos que fortaleçam os níveis de confiança e reputação, por meio de relacionamentos de longo prazo entre os agentes.</li> <li>• Reduz custos através de ativos específicos coletivos e da redução do oportunismo pelo aumento dos níveis de confiança entre os agentes.</li> <li>• Lucros maiores por meio da mitigação de custos de transação.</li> </ul>	Jarillo (1988), Dyer e Singh (1998), Gulati <i>et al.</i> (2000). Bachmann e Zaheer (2008).

contribuições propostas pela visão relacional em face das evidências encontradas. Levando em consideração as questões de confidencialidade combinadas com os respondentes, as redes envolvidas nos casos analisados serão referidas pelos termos Rede A, Rede B e assim por diante.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As 12 redes analisadas (Quadro 2) forneceram evidências que permitem questionar as perspectivas dominantes no campo da estratégia à luz da visão relacional, conforme preconizado pela proposta teórica deste artigo.

Conforme demonstram os exemplos na sequência, as ações coletivas promoveram ganhos competitivos às empresas, fatos amplamente negligenciados pelas teorias clássicas do campo da estratégia. As próximas seções apresentam e discutem as evidências empíricas encontradas na pesquisa.

### A ESTRUTURA DA INDÚSTRIA À LUZ DA VISÃO RELACIONAL

As práticas de gestão encontradas no contexto da Rede A, composta por empresas do segmento de postos de combustíveis, ilustram estratégias coletivas entre empresas dentro de uma mesma "indústria", que certamente não foram preconizadas com base nos pressupostos da perspectiva da estrutura da indústria. O empresário da Rede A explica: "[...] como rede, começamos com algumas ações na área de compras [...] álcool, gasolina, diesel e gasolina aditivada. Esses são produtos que posto de bandeira independente (nosso caso) já compra num preço excelente em relação ao posto de

bandeira, porque podemos comprar de qualquer fornecedor. Isso não ocorre com posto de bandeira, uma vez que ele é obrigado a comprar de um só fornecedor [...] para minimizar o problema de credibilidade do posto independente, fizemos forte investimento em uma imagem para a rede" (Empresário da Rede A). Em análise similar, tendo em vista obter maior competitividade em compras, o empresário da Rede B destaca: "[...] quando a rede começou, a primeira intenção foi a questão da negociação, ou seja, comprar em conjunto para diminuir custos e obter maior competitividade" (Empresário da Rede B). A formação da rede surge em função da busca de uma posição mais competitiva, promovendo ganhos coletivos superiores à atuação individual da firma, o que está alinhado com as argumentações de Jarillo (1988).

Para consolidar melhor a posição, a Rede A procurou fortalecer uma marca coletiva, conforme esclarece o empresário: "[...] nós nos definimos como uma rede que faz fortes investimentos em imagem para minimizar a falta de credibilidade que os consumidores têm em postos de bandeira independente" (Empresário da Rede A). Adicionalmente, a rede oferece a possibilidade de se obter vantagens junto a fornecedores e parceiros do mercado: "[...] buscamos outros tipos de compras que podemos fazer com ganho de escala e redução de custo, como cesta básica para funcionários [...] fizemos um convênio com telefonia celular que trouxe ganho a muitos associados, com até 30% na conta do celular" (Empresário da Rede A). Nesse sentido, o empresário da rede C destaca: "[...] a gente conseguiu uma negociação com operadora de cartão para reduzir as taxas e aumentar o número de parcelas para

Quadro 2 – Características das redes analisadas.

Chart 2 – Characteristics of the networks analyzed.

Rede	Estágio	Tempo de Formação (anos)	Nº de membros			Setor
			< 20	20 a 40	> 40	
Rede A	Inicial	1	X			Comércio de combustíveis
Rede B	Inicial	2	X			Indústria de vinicultura
Rede C	Consolidado	4			X	Comércio de móveis e UD
Rede D	Médio	3	X			Indústria de usinagem
Rede E	Consolidado	4	X			Indústria arroseira
Rede F	Consolidado	11		X		Comércio de autopeças
Rede G	Médio	5		X		Serviços de hotelaria
Rede H	Inicial	7		X		Serviços de alimentação
Rede I	Consolidado	6		X		Comércio de móveis e UD
Rede J	Inicial	5		X		Comércio de flores
Rede L	Médio	4		X		Comércio de medicamentos
Rede M	Médio	5			X	Comércio de material esportivo

Fonte: elaborado pelos autores com base nas entrevistas e nos dados dos sites das redes.

o consumidor [...] a gente acaba vendendo mais" (Empresário da Rede C). Essas evidências exemplificam as vantagens dos ganhos gerados por ações coletivas com uma marca conjunta e relacionamentos profícuos com concorrentes, fornecedores e parceiros externos à rede, conforme os estudos de Jarillo (1988), Dyer e Nobeoka (2000) e Dyer e Singh (1998).

As Redes C e D também oferecem evidências de maiores oportunidades de aprendizados e maiores ganhos para seus negócios: "[...] por meio da rede, ficamos mais próximos de um fornecedor com quem tínhamos problemas [...] entendemos sua realidade, pois estava reestruturando a fábrica [...] ele formatou um novo conceito para controle de qualidade para que o problema não mais ocorresse [...] combinamos os prazos e nosso fornecedor acabou resolvendo o problema. Às vezes, quando há um representante intermediando o contato com o fabricante, temos dificuldade para resolver rapidamente esse processo" (Empresário da Rede C). Essas evidências sobre ações de aprendizado mútuo entre clientes e fornecedores sugerem que o pressuposto de barganha entre esses dois atores, preconizado pela teoria da estrutura da indústria, precisa ser questionado.

As Redes E e F apontam suas conquistas em função da adoção de práticas colaborativas: "[...] temos uma cadeira em Brasília em que discutimos os problemas do setor de arroz em pé de igualdade com grandes sindicatos. Hoje a rede já tem um espaço talvez maior que muitos sindicatos de outros estados que são menores [...] a nossa representatividade é grande" (Empresário da Rede E). Em via similar: "[...] a fábrica produz por R\$ 10, o atacado vende por R\$ 14, a loja vende por R\$ 25 e a oficina vende por R\$ 50 ao consumidor, então a fábrica reclama que o produto dela chega muito caro na ponta. Com a nossa rede de autopeças, eliminamos a margem do atacado" (Empresário da Rede F). Os exemplos apresentados denotam aumento dos ganhos coletivos por meio da ação em rede, possibilitando um posicionamento conjunto mais competitivo para cada empresa no mercado, bem como destacando a contribuição da visão relacional para a perspectiva da estrutura da indústria (Jarillo, 1988; Dyer e Singh, 1998; Dyer e Nobeoka, 2000; Gulati *et al.*, 2000).

### **A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) À LUZ DA VISÃO RELACIONAL**

Um exemplo que contextualiza a perspectiva da VBR a partir da visão relacional é o da Rede D, formada por empresas de usinagem. Diferentemente da maioria, a Rede D reúne cooperados com focos de atuação distintos (automotivo leve e pesado, setores agrícola, náutico, de máquinas, equipamentos e petrolífero) com produtos para diferentes tipos de clientes. Cada membro da rede enfrenta diferentes sazonalidades em seu mercado. Uma observação relevante é feita a esse respeito: "[...] O setor agrícola segue uma tendência. Durante três anos ele é bom, então tem um ano ruim e depois começa a acelerar [...] existem essas variações no mercado, assim como em todos

os outros. O rodoviário também. Em certas épocas, são feitas carretas para grãos; em outras, carretas para fluidos, de acordo com as diferentes demandas" (Empresário da Rede D).

Em função de tais diferenças, as empresas empreenderam uma forma de atenuar riscos de escassez de demanda: "[...] uma dessas empresas está em alta e não consegue atender aos clientes. Então, ela acaba repassando serviço para outra que está com o mercado em baixa e vice-versa. Isso faz com que as empresas se mantenham mais equilibradas" (Empresário da Rede D). Tal característica demonstra o uso da estrutura colaborativa e a modalidade de relacionamento como recurso-chave que promovem vantagens dificilmente imitáveis pelas empresas que estão fora da rede, o que evidencia uma significativa contribuição da visão relacional para a perspectiva da VBR, conforme ressaltado por Dyer e Singh (1998), Gulati (1999) e Gulati *et al.* (2000).

Assim, o ambiente em rede promove a aproximação dos empresários que compartilham informações e oportunidades de negócios através de uma estrutura apropriada. Na operação da Rede D, as empresas mantêm uma estrutura compartilhada de informações, referentes aos processos, equipamentos e capacidades de cada cooperado, conforme destaca o empresário, o que é potencializado pela proximidade que a rede promove: "[...] nós temos uma listagem de máquinas que cada associado [...] até por nós conhecermos as empresas, já sabemos as características de maquinário de cada uma e o que cada uma tem condição de fazer. Tendo um pedido, nós já conseguimos mapear qual associado tem a máquina para determinado processo" (Empresário da Rede D).

Como consequência, as empresas têm a oportunidade de aumentar a produção e complementar as competências individuais de maneira coletiva: "[...] por exemplo, um associado pode vender pedidos maiores que a própria capacidade, até um produto um pouco diferenciado [...] ele pode não ter a máquina para fazer, mas outra empresa da rede tem" (Empresário da Rede D). Por meio de ações colaborativas, as empresas associadas são beneficiadas pelo acesso ao recurso coletivo conquistado pelo grupo e às oportunidades proporcionadas por cada um dos participantes, potencializado em especial pela modalidade de relacionamento em rede, conforme já destacado na literatura nos trabalhos de Hall (1992), Powell (1998) e Gulati *et al.* (2000).

Os benefícios da ação coletiva também são sustentados pela vantagem de acesso a relacionamentos confiáveis na rede de empresas do setor de hotelaria da Rede G. Um dos empresários relembra: "[...] A qualquer momento, alguém na rede pode pedir alteração nos acordos [...] uma das dificuldades é o quórum qualificado para conseguir colocar o assunto em votação. Quando tentamos mudar o nosso estatuto, eu tinha procuração de dois hotéis para dar quórum. Um achava que ia votar contra a proposta da diretoria. Então, eu tinha a procuração dele para votar contra o que eu mesmo estava propondo. É assim que se estabelece a relação de confiança. O repre-

sentante do hotel estava em Miami e então me disse: 'Estou dando a você esta procuração porque, em princípio, sou contra tais mudanças'. Eu fui com a procuração para votar contra a minha proposta. Estamos baseados na confiança" (Empresário da Rede G). O exemplo da rede G reforça a estrutura relacional como um recurso de difícil imitação, que oferece aos membros a possibilidade de estabelecer ações com base na confiança que se tem nos parceiros da rede, de acordo com os resultados já apontados por Bachmann e Zaheer (2008).

### **A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO À LUZ DA VISÃO RELACIONAL**

O exemplo da Rede C ilustra como é possível fortalecer o relacionamento entre cliente e fornecedor, que é uma vantagem oferecida pelas estratégias coletivas. O empresário dessa rede explica: "[...] hoje lidamos diretamente com a fábrica [...] a rede nos dá condições de desenvolver um comprometimento maior por parte da fábrica [...] trazemos o fornecedor para perto de nós. Eu não quero só negócio; quero algo a longo prazo. [...] Em outra situação, excluiríamos esse fornecedor, mas agora o chamamos para conversar" (Empresário da Rede C). Os benefícios da ação coletiva também são sustentados pela confiança existente entre os membros das redes.

Nesse sentido, o empresário da Rede H salienta: "[...] ninguém é concorrente, ninguém me encara como inimigo. Até mesmo para aceitarmos um associado, ele deve ter um perfil participativo, ser ativo e aberto. Não adianta só querer tirar proveito da rede; é preciso haver essa troca de informação" (Empresário da Rede H). Tal evidência aponta as vantagens da estratégia coletiva na redução de potenciais custos de transação em função de um melhor relacionamento da rede com seus clientes e fornecedores. Paralelamente, o desenvolvimento de confiança e reputação entre os membros, a partir do compartilhamento de informações, reduziu o oportunismo, principal fonte de custos de transação, segundo Jarillo (1988), Dyer e Singh (1998) e Gulati *et al.* (2000).

A estratégia coletiva também valoriza as oportunidades para aperfeiçoamento de custos, conforme destaca um empresário da Rede D: "[...] no caso da minha empresa, íamos comprar uma máquina para resolver determinado problema [...] falei com outro associado que já tinha aquela máquina e ele disse que ela não funcionaria para o que eu queria. Trata-se de uma informação simples, mas evitou um desembolso de até R\$ 15.000". Outro exemplo que auxilia a capacidade coletiva dos associados de reduzir custos é descrito por outro empresário da Rede D: "[...] objetivamos a redução de custos de matéria-prima e insumos [...] temos uma estratégia toda voltada para o marketing como uma cooperativa. Isso tem como objetivo a solução da parte de usinagem de todo o segmento que necessita da parte de metais, os objetivos estão bem encaminhados" (Empresário da Rede D). As evidências indicam a oportunidade de redução de custos por meio da redução do oportunismo, em função das ações conjuntas pautadas pela confiança na

rede e por ativos específicos, como a capacidade de compras. Tais exemplos trazem uma contribuição significativa da visão relacional no que tange à perspectiva dos custos de transação (Dyer e Singh, 1998; Gulati *et al.*, 2000).

Em linhas gerais, as evidências permitem observar a sustentação dos pressupostos da visão relacional de estratégia nas perspectivas da estrutura da indústria, da visão baseada em recursos e dos custos de transação. O Quadro 3 resume as evidências empíricas encontradas, de acordo com o esquema conceitual proposto no Quadro 1.

As redes interorganizacionais, estudadas no escopo do Programa Redes de Cooperação do Estado do Rio Grande do Sul, demonstram que as ações coletivas potencializam a colaboração entre clientes, fornecedores e concorrentes para uma posição superior no mercado. Quanto à visão baseada em recursos, as evidências observadas nas redes interorganizacionais do Rio Grande do Sul apontam a geração de recursos de difícil imitação (informações, mercados e relacionamentos) construídos coletivamente pelos membros. Quanto à perspectiva baseada nos custos de transação, as redes interorganizacionais pesquisadas evidenciam ganhos em função da confiança, que age na redução dos custos de transação. Tais contribuições são essenciais para entender os aspectos das ações coletivas interorganizacionais que revisam e complementam as perspectivas dominantes no campo da estratégia.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo pretendeu investigar, por meio de evidências teóricas e empíricas, como as ações coletivas interorganizacionais revisam e complementam as perspectivas dominantes no campo da estratégia. Conforme demonstrado, a visão relacional de estratégia possibilita maior compreensão das perspectivas de estrutura da indústria, da visão baseada em recursos e dos custos de transação. Graças às evidências observadas nas iniciativas adotadas no Rio Grande do Sul, foi possível corroborar os postulados teóricos apresentados. As redes interorganizacionais, por meio de ações coletivas, promovem a colaboração entre clientes, fornecedores e concorrentes para uma posição superior no mercado, além de promover mecanismos de aprendizado mútuo, coespecialidade, escala e aumento dos ganhos individuais das empresas. Por meio da ação coletiva, as redes ainda potencializam recursos coletivos de difícil imitação, como estruturas colaborativas e modalidades de relacionamento. Além disso, a ação coletiva fomenta maiores ganhos por meio da redução de custos através de ativos específicos, redução do oportunismo e adoção de mecanismos que fortalecem os níveis de confiança e reputação entre os membros.

De modo geral, a visão relacional de estratégias discutida neste artigo gera algumas implicações para pesquisas nesse campo. A primeira delas questiona a abordagem da competição individual da firma, preconizada pela perspectiva da estrutura da indústria, mostrando que também é possível uma maior

Quadro 3 – Evidências empíricas acerca da visão relacional da estratégia.

Chart 3 – Empirical evidence on the relational view of strategy.

Perspectiva	Autores	Evidências
Estrutura da Indústria	Jarillo (1988), Powell (1998), Dyer e Singh (1998), Dyer e Nobeoka (2000), Gulati <i>et al.</i> (2000), Ili <i>et al.</i> (2010).	As Redes E e F atingem, por meio da ação coletiva, uma posição de maior poder político e comercial no mercado, respectivamente: “[...] com a nossa rede de autopeças, eliminamos a margem do atacado” (Rede F).
		A Rede C, através de um relacionamento próximo com seus fornecedores, desenvolve aprendizado mútuo e minimiza problemas de qualidade dos produtos: “[...] ficamos mais próximos de um fornecedor [...] entendemos sua realidade” (Rede C).
Visão Baseada em Recursos	Hall (1992, 1993), Powell (1998), Dyer e Singh (1998), Gulati (1999), Gulati <i>et al.</i> (2000).	As Redes A e C promovem ganhos individuais por meio da exploração de marca coletiva e acordos vantajosos com os fornecedores: “[...] definimos uma rede que faz fortes investimentos em imagem para minimizar a falta de credibilidade” (Rede A).
		A Rede D dispõe de uma estrutura informacional alimentada pelo relacionamento entre os membros, que potencializa o acesso a oportunidades no mercado: “[...] já conseguimos mapear qual associado tem a máquina para determinado processo” (Rede D).
Custos de Transação	Jarillo (1988), Dyer e Singh (1998), Gulati <i>et al.</i> (2000), Bachmann e Zaheer (2008).	A Rede D consiste em um conjunto de mercados cujos membros podem acessar as demandas excedentes de seus parceiros: “[...] uma dessas empresas está em alta e [...] acaba repassando serviço para outra que está com o mercado em baixa” (Rede D).
		As Redes D e G permitem a seus membros, respectivamente, ter acesso a um recurso de difícil imitação, composto de vários mercados, e à confiança dos membros na representação de interesses de outros membros: “O associado pode vender pedidos maiores que a própria capacidade [...] ele pode não ter a máquina para fazer, mas outra empresa da rede tem” (Rede D).
Custos de Transação	Jarillo (1988), Dyer e Singh (1998), Gulati <i>et al.</i> (2000), Bachmann e Zaheer (2008).	As Redes C, H e D promovem relações de confiança com fornecedores e entre membros, compartilhando informações que antecipam e mitigam potenciais custos: “[...] hoje lidamos diretamente com a fábrica [...] a rede nos dá condições de desenvolver um comprometimento maior por parte da fábrica” (Rede C).
		A Rede D, através de um posicionamento como cooperativa, obtém a redução de custos na aquisição de insumos, devido ao seu ativo de maior capacidade de compra: “[...] objetivamos a redução de custos de matéria-prima e insumos” (Rede D).
		A Rede D antecipa potenciais custos ligados às ações oportunistas ou às ineficiências operacionais em função de relação de confiança estabelecida com o seu fornecedor: “[...] íamos comprar uma máquina para resolver determinado problema [...] eu falei com outro associado [...] isso evitou um desembolso de até R\$ 15.000” (Rede D).

competitividade a partir das ações coletivas (Jarillo, 1988; Dyer e Nobeoka, 2000). As estratégias coletivas complementam igualmente a VBR, demonstrando que ativos construídos coletivamente (em vez daqueles mantidos exclusivamente pela firma individual) também podem sustentar uma estratégia competitiva eficaz (Hall, 1992, 1993; Powell, 1998). Não obstante, os relacionamentos baseados nas ações coletivas das redes do Rio Grande do Sul apontam a possibilidade de reduções de custo de transação através da confiança, reforçando a corrente teórica que complementa a teoria dos custos de transação (Jarillo, 1988; Dyer e Singh, 1998; Gulati *et al.*, 2000).

Por fim, é importante observar as limitações deste estudo. As evidências consideram apenas as iniciativas de redes interorganizacionais no Rio Grande do Sul. Devido às características específicas dessa região (em especial, a política pública destinada para o fomento e o apoio à formação, o crescimento

e a consolidação de redes), as observações podem sofrer vieses que são particularmente intrínsecos a tais contextos. Some-se a esse fato que as evidências aqui apresentadas representam pouco mais de 5% das redes interorganizacionais existentes na região de análise. Dessa forma, encoraja-se a realização de novas investigações empíricas que avaliem uma base mais ampla de redes para se chegar a observações com maior poder de generalização. Como as vantagens da ação coletiva foram evidenciadas empiricamente neste estudo, futuras investigações que aprofundem e expandam tais achados representariam avanços relevantes acerca do potencial da cooperação na pauta estratégica das organizações. Assim, novos estudos poderiam focar iniciativas de redes interorganizacionais de outros estados, bem como em diferentes formações colaborativas, como alianças estratégicas, *joint ventures* e consórcios, incluindo relações entre grandes empresas.

## REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J.H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1):33-46. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- ASTLEY, W.G. 1984. Toward an appreciation of collective strategy. *The Academy of Management Review*, 9(3):526-535.
- ASTLEY, W.G.; FOMBRUM, C.J. 1983. Collective strategy: social ecology of organizational environments. *The Academy of Management Review*, 8(4):576-587.
- AXELROD, R. 1984. *The evolution of cooperation*. London, Penguin Books, 241 p.
- BACHMANN, R.; ZAHEER, A. 2008. Trust in interorganizational relations. In: S. CROPPER; M. EBERS; C. HUXHAM; P. SMITH-RING (eds.), *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*. Oxford, Oxford University Press, p. 533-554.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. 2008. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre, Bookman, 216 p.
- BARNEY, J.B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1(17):99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BENKLER, Y. 2011. The unselfish gene. *Harvard Business Review*, 89(7-8):77-85.
- BRESSER, R. 1988. Matching collective and competitive strategies. *Strategic Management Journal*, 9(4):375-385. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250090407>
- BRESSER, R.; HARL, J.E. 1986. Collective strategy: vice or virtue? *Academy of Management Review*, 11(2):408-427. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1986.4283447>
- CASTELLS, M. 2000. *The rise of the network society: the information age: economy, society and culture*. New Jersey, Wiley-Blackwell, 481 p.
- CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. 2005. *Cooperative strategy: managing alliances, networks and joint ventures*. 2ª ed., Oxford, Oxford Press, 472 p.
- COASE, R.H. 1937. The nature of the firm. *Economica*, 4(16):386-405. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- COMMONS, J.R. 1931. Institutional economics. *American Economic Review*, 21(4):648-657.
- CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P.S. 2008. Introducing interorganizational relations. In: S. CROPPER; M. EBERS; C. HUXHAM; P. SMITH-RING (eds.), *The Oxford Handbook of Interorganizational Relations*. Oxford, Oxford University Press, p. 15-31.
- DOLLINGER, M. 1990. Collective strategies in fragmented industries. *Academy of Management Review*, 15(2):266-285.
- DOLLINGER, M.; GOLDEN, P.A. 1992. Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance. *Journal of Management*, 18(4):695-715. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800406>
- DYER, J.; SINGH, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4):660-679.
- DYER, J.; NOBEOKA, K. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3):345-367. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N)
- EBERS, M.; JARILLO, C. 1998. The construction, forms, and consequences of industry networks. *International Studies of Management & Organization*, 27(4):3-2.
- GAUSE, G.F. 1934. *The struggle for existence*. Baltimore, The Williams & Wilkins, 163 p. <http://dx.doi.org/10.5962/bhl.title.4489>
- GOLDEN, P.A.; DOLLINGER, M. 1993. Cooperative alliances and competitive strategies in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(4):43-56.
- GULATI, R. 1999. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5):397-420. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<397::AID-SMJ35>3.0.CO;2-K](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<397::AID-SMJ35>3.0.CO;2-K)
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3):203-215. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<203::AID-SMJ102>3.0.CO;2-K)
- HAIR, J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. 2005. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre, Bookman, 471 p.
- HALL, R. 1993. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8):607-618. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140804>
- HALL, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2):135-144. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130205>
- IBARRA, H.; HANSEN, M.T. 2011. Are you a collaborative leader? *Harvard Business Review*, 89(7-8):68-74.
- ILI, S.; ALBERS, A.; MILLER, S. 2010. Open innovation in the automotive industry. *R&D Management*, 40(3):246-255. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00595.x>
- JARILLO, C. 1988. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1):31-41. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250090104>
- JARILLO, C. 1993. *Strategic networks*. Oxford, Butterworth-Heinemann, 178 p.
- LUO, Y. 2004. *Coopetition in international business*. Copenhagen, Copenhagen Business School Press, 211 p.
- NALEBUFF, B.J.; BRANDENBURGER, A.M. 1996. *Co-opetição*. Rio de Janeiro, Rocco, 312 p.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. 2000. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, 299 p.
- OLIVER, C. 1988. The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 33(4):543-561. <http://dx.doi.org/10.2307/2392643>
- PORTER, M. 1986. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 362 p.
- POWELL, W. 1998. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, 40(3):228-240. <http://dx.doi.org/10.2307/41165952>
- RIO GRANDE DO SUL. 2005. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. *Redes de cooperação: união garante competitividade para as pequenas empresas*. Porto Alegre, SEDAI, 8 p.

- RIO GRANDE DO SUL. 2009. Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais. *Redes de cooperação: a força da união*. Porto Alegre, SEDAI, 12 p.
- THOMPSON, G.F. 2003. *Between hierarchies and markets: the logics and limits of network forms of organization*. Oxford, Oxford University Press, 272 p.  
<http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198775270.001.0001>
- TODEVA, E. 2006. *Business networks: strategy and structure*. London, Routledge, 262 p.
- WILLIAMSON, O.E. 1975. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York, Free Press, 286 p.
- ZAHEER, A.; GÖZÜBÜYÜK, R.; MILANOV, H. 2010. It's the connections: the network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, 24(1):62-77.  
<http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2010.50304417>

Submetido: 08/06/2011

Aceito: 16/07/2012

**ALSONES BALESTRIN**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil

**JORGE RENATO VERSCHOORE**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil

**ALEXANDRE PERUCIA**

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil