

## A Importância Estratégica dos Relacionamentos de Negócios: Uma Visão Baseada em Competências da Firma.

**Autoria:** Carlos Alberto Alves, Michele Tiergarten

### Resumo

O presente trabalho tem por objetivo analisar as relações entre a teoria de redes e o RBV, analisando o fator relacionamento no desempenho entre as firmas. O número de pesquisas sobre a teoria dos recursos, bem como relacionamento entre empresas pertencentes a uma rede de negócios, busca relacionar a construção de capabilities dinâmicas como fonte de vantagem competitiva. Este artigo se propõe a investigar e apresentar a relevância estratégica dos relacionamentos por meio de uma visão baseada em recursos e competências. A metodologia do artigo consiste na revisão bibliográfica do referencial teórico sobre as práticas estratégicas. Trata-se de um estudo exploratório, de natureza qualitativa, acerca da dinâmica da importância estratégica dos relacionamentos de negócios. Os resultados, embora não possam ser considerados conclusivos (sendo esta sua limitação), devido ao estudo de um único caso, indicam que os relacionamentos entre empresas podem assumir relevância estratégica como um recurso raro e inimitável e contribui com informações relevantes diante dos conceitos e discussões teóricas.

### 1 Introdução

O marketing de relacionamento abrange contratos relacionais, marketing relacional, parcerias de trabalho, marketing simbiótico, alianças estratégicas, alianças de co-marketing, e marketing interno (MORGAN; HUNT, 1994). Sendo parte do paradigma de rede, o qual reconhece que a competição ocorre de modo crescente entre redes de empresas, o marketing de relacionamento, se refere a todas as atividades de marketing voltadas para o estabelecimento, desenvolvimento e para manutenção de trocas relacionais. A habilidade de criar e manter relacionamentos estratégicos de negócios de forma cooperativa tem-se tornado um importante antecedente de sucesso comercial. A literatura sobre redes considera que os relacionamentos de negócios, são os mais importantes recursos da empresa, (LAVIE, 2006), e podemos ilustrar isso com as seguintes citações encontradas:

Uma aliança interfirmas é um arranjo voluntário entre empresas que trocam ou compartilham recursos e que se engajam no co-desenvolvimento ou provisionamento de produtos, serviços ou tecnologias (LAVIE, 2006, p. 639).

Considerando que o RBV trata com os ganhos resultantes dos recursos controlados por uma única firma, a visão relacional explica que os ganhos de longo prazo são essencialmente baseados em relações de rede, ou mais precisamente nos recursos que estão profundamente embutidos nas relações interfirmas (DUSCHEK, 2004, p. 54).

Como um relacionamento torna vários elementos acessíveis para as partes este também constitui um recurso que pode ser usado e explorado [...] Um relacionamento é um dos recursos que a organização pode explorar e usar em combinação com vários outros recursos (outros relacionamentos), disponíveis para a organização (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995, p. 26-27)

Estudos têm mostrado que alianças e parcerias possuem um importante papel na moldagem das vantagens competitivas baseadas em recursos da firma (LEE; LEE; PENNING, 2001; MCEVILY; ZAHEER, 1999; SAXTON, 1997; STUART; HOANG; HYBELS, 1999; STUART, 2000). A noção de recursos da rede foi introduzida por Gulati (1998), que examinou como os recursos que são embutidos na rede de alianças da firma moldam os formatos das decisões da aliança. Compartilhada pela maioria dos pesquisadores das redes de empresas, a argumentação de que os relacionamentos de negócios são um dos recursos

estratégicos da firma, não parecem ter sido suficientemente discutidos e justificados. O argumento de que os relacionamentos de negócios são estratégicos na natureza e relevância, é suportado pelo que realizam para a firma focal: (a) o acesso aos outros atores da rede, e também aos seus recursos (i.e., externos) e atividades (GADDE; HUEMER; HAKANSSON, 2003); (b) a melhoria (i.e., fortalecimento ou a mudança) da posição do ator na rede; e (c) criação de valor potencial dos relacionamentos de negócios. Estes movimentos podem ser necessários, porém não parecem ser condições suficientes para justificar a natureza e a relevância estratégica dos relacionamentos de negócios.

Nosso interesse parte da questão de que os relacionamentos entre as empresas são os principais fatores para a formação de uma aliança, e de que este processo é constituído ao longo do tempo. O problema de pesquisa pode ser definido da seguinte forma. Os relacionamentos de negócios podem se constituir vantagens competitivas conforme postula a teoria do RBV?

Este artigo está organizado da seguinte forma. Iniciamos com uma explicação da perspectiva baseada em redes e em recursos. A importância estratégica dos relacionamentos de negócios para a firma focal é então discutida. Como as premissas básicas da visão baseada em rede e da visão baseada em recursos são completamente diferentes, suas possíveis incompatibilidades são brevemente discutidas em quatro subseções. Sobre isto, uma visão baseada em competências da firma (i.e., um quadro holísticos derivado da literatura heterogêneas do RBV) que se sobrepõe a incompatibilidade é desenvolvida. E finalmente, resumimos algumas questões que necessitam de um estudo mais aprofundado, na tentativa de estender a análise racional baseada em redes da relevância estratégica dos relacionamentos de negócios.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 A Perspectiva Baseada em Rede**

As firmas entram em relacionamentos por uma variedade de motivos, acesso a novos canais de distribuição, redução de custo, compartilhamento dos riscos, etc. Alguns dos motivos primários para a formação de relacionamentos de negócios são: melhoramento das capabilities e recursos internos, ou da criação; acesso ou exploração dos recursos e capabilities externas; desenvolvimento em conjunto de novos recursos ou capabilities; criação em conjunto de novos conhecimentos; reduzir as incertezas ambientais; coordenação de atividades dissimilares; aumento na eficiência da firma; e o exercício da influência e do poder na rede.

Pesquisas em alianças têm focado nas questões de por que e quando as alianças são formadas (DUYSTER; LEMMENS, 2003; KOGUT; ZANDER, 1993). Ou seja, o foco tem sido os fatores exógenos que causam a formação de alianças. Interdependência e complementaridade têm sido endereçadas aqui como as explicações para as empresas formarem laços interorganizacionais (PFEFFER; NOWAK, 1976; NOHRIA; GARCIA-PONT, 1991). Esta perspectiva de dependência de recursos (WERNERFELT, 1984) coloca que os raros e escassos recursos externos são razões importantes para as organizações se engajarem em acordos de colaboração.

Do ponto de vista da operação das empresas, existem diversas formas de assegurar que as atividades necessárias sejam realizadas: desenvolver as atividades internamente, adquirir empresas que tenham habilidades e recursos especializados, transacionar via mercado e, finalmente, desenvolver alianças estratégicas com outras empresas. Dependendo dos recursos e habilidades disponíveis internamente, da disponibilidade de capital para aquisição destes recursos e da existência de um mercado ofertante dos produtos e serviços necessários, as empresas podem escolher entre as três primeiras alternativas ou, ainda, optar pelo

desenvolvimento de alianças estratégicas. O objetivo, neste caso, é obter as vantagens do desenvolvimento interno das atividades sem arcar com seus custos, garantindo as condições necessárias que, muitas vezes, não são encontradas nas transações de mercado. Alianças estratégicas entre firmas é um fenômeno corriqueiro. Sua proliferação tem levado a um crescimento nas pesquisas realizadas pelos estudiosos em estratégias e organizações e cujo foco tem sido as causas e conseqüências destas parcerias, principalmente ao nível de díade (GULATI, 1998).

## 2.2 O RBV

A teoria por trás do RBV diz que as firmas podem desenvolver vantagens competitivas sustentáveis somente pela criação de valor de modo que estas vantagens sejam raras e difíceis para os competidores imitarem (BARNEY, 1991, 1995; GRANT, 1991).

Para Fleury e Fleury (2003), a Visão Baseada em Recursos postula que as empresas com pessoas, estruturas e sistemas superiores são mais lucrativas, não porque investem em barreiras de entrada para outras empresas ou porque ofereçam produtos diferenciados, mas sim porque elas se apropriam das rendas de recursos específicos da firma. Outra premissa básica da Visão Baseada em Recursos é de que as firmas diferem de forma fundamental em seus modos de operar porque cada uma delas possuirá um agrupamento singular de recursos – seus ativos, competências e capacitações específicas.

De acordo com Leask (2004) as empresas elaboram suas estratégias baseadas primordialmente em sua combinação de recursos e as oportunidades de mercado que elas identificam. Assim, a teoria da visão baseada em recursos surgiu com o objetivo de desenvolver ferramentas para analisar a posição da empresa em relação aos recursos por ela utilizados e, a partir dessa análise, propor opções de estratégias a serem seguidas pela empresa (WERNEFELT, 1984).

Essa idéia também foi sendo lapidada, as utilidades da teoria se multiplicaram e após maior desenvolvimento, a teoria dos recursos se tornou base para criação de vantagem competitiva (BARNEY, 1991; FAHY; SMITHEE, 1999; GRANT, 1991), geração de valor para empresa (CONNER, 1991) e geração de barreiras a novos entrantes (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; WERNERFELT, 1984). Além disso, o RBV pode ser utilizada como modelo de compreensão da estratégia e pode ser considerada a principal referência existente na literatura nessa função (BARNEY, WRIGHT; KECHEN, 2001). A teoria também contribui para o desenvolvimento de capacidades humanas na empresa (HERREMANS; ISAAC, 2004) e pode ser grande aliada do marketing estratégico (FAHY; SMITHEE, 1999).

Algumas limitações merecem uma colocação especial. Lado, *et al.* (2006) afirmam que na estratégia do RBV as variáveis teoricamente mais interessantes são aquelas que são menos mensuráveis e identificáveis. Se um recurso não é observável, logo não pode ser imitado facilmente, e cria a base para uma vantagem competitiva sustentável. Contudo se um recurso não é observável, também não pode ser medido exatamente e empiricamente verificado.

Priem e Butler (2001) também questionam o valor teórico do RBV, especialmente as idéias de Barney (1991) onde um recurso deve ser valioso, raro e insubstituível para gerar uma vantagem competitiva e sustentável. Baseadas nas idéias de Popper apud Priem e Butler (2001), as proposições do RBV são tautológicas - ou seja, são verdadeiras por definição e não podem ser objetivos de testes empíricos.

Collis (1994) argumenta sobre o perigo de o RBV cair em uma regressão infinita. Isto significa que o RBV pode levar a uma busca infinita e inútil pelo último estoque de recursos e capacidades que irão gerar uma vantagem competitiva e sustentável.

Kraatz e Zajac (2001) afirmam que recursos podem também ser barreiras para o aprendizado, uma vez que as empresas tendem a explorar um recurso já conhecido em vez de partirem para a busca ou desenvolvimento de um novo recurso. Isto se deve ao fato de que os retornos financeiros na exploração de recursos já conhecidos são mais garantidos do que os provenientes de novos recursos ainda por serem desenvolvidos ou descobertos.

### 2.3 A Importância Estratégica dos Relacionamentos de Negócios para a Firma

Diversos autores como, Dyer e Singh (1998), Gadde, Huemer e Hakansson, (2003), Gulati (1995), Gulati, Nohria e Zahher (2000), Lavie (2006), argumentam que a importância estratégica dos relacionamentos, como defendido na teoria de redes, necessita de mais reflexões e justificativas. Em outras palavras, a importância estratégica dos relacionamentos aparenta ainda não estar bem totalmente discutida. A argumentação – de que os relacionamentos são um dos mais importantes recursos da empresa – são frequentemente afirmados, mas nunca suficientemente explicados ou explorados na literatura. Três grandes razões são apresentadas:

**Acesso a outros atores na rede e aos seus recursos e atividades** – Defendido por Dyer e Singh (1998, p. 662) e Gadde, Huemer e Hakansson, (2003), é explícito que os relacionamentos de negócios são recursos estratégicos da firma por que: (a) fornecem acesso aos recursos externos (complementares) e atividades; (b) consideram a maioria dos gastos e aquisições (conectam a firma focal aos seus principais clientes e fornecedores) e (c) conectam o ator focal ao resto da rede de negócios na qual está participando (instituições financeiras, parceiros, rivais e assim por diante).

**Melhoramento da posição do ator na rede** – Relacionamentos de negócios, também são vistos como forma de influenciar a posição da firma na qual esta profundamente embutida. Através dos relacionamentos de negócios, um ator pode: (a) influenciar outros atores, os relacionamentos de negócios e conseqüentemente estruturas de redes e (b) reestruturar a teia de interdependências no sistema de produção (GADDE; HUEMER; HAKANSSON, 2003).

**Potencial criação de valor de relacionamentos de negócios** – Firms frequentemente entram em relacionamentos de negócios com o propósito de criação ou apropriação de valor. Estes valores são ambíguos por natureza, somente são subjetivamente medidos e deste modo difíceis de acessarem objetivamente. Além disso, os valores percebidos dos relacionamentos de negócios até certo ponto no tempo dependem de cada episódio de relacionamentos passados.

Todavia, estes motivos não são suficientes para justificar a relevância estratégica dos relacionamentos de negócios, isto é, estes motivos, não implicam que todos os relacionamentos de negócios são estratégicos para a firma. Muitos relacionamentos de negócios são terminados (deliberadamente ou não, sem a menor implicação, ou mesmo nenhuma conseqüência) para uma, ou ambas as firmas envolvidas.

Estas três classes de argumentos apontadas acima parecem necessárias, porém não são condições suficientes para a relevância estratégica dos relacionamentos de negócios. Uma sugestão é considerar os relacionamentos de negócios como parte dos recursos da firma (i.e., através das lentes do RBV) pode ser neste sentido uma iluminação. Isto não seria um absurdo, ao menos para a comunidade de pesquisadores do RBV – como alguns teóricos proeminentes

como Barney (1991), Teece, Pisano e Shuen (1997), já incluem os relacionamentos de negócios no conjunto de recursos da firma. As distinções entre os recursos físicos, humanos e organizacionais da firma incluem os relacionamentos de negócios na categoria de recursos posteriores (BARNEY, 1991). Amit e Schoemaker (1993) argumentam que os relacionamentos de negócios podem ser um dos ativos estratégicos da firma (i.e., recursos e capabilities que são difíceis de negociar e imitar, e que conferem uma vantagem competitiva), considerando a sugestão Teece, Pisano e Shuen (1997), sugerem que os relacionamentos de negócios é parte dos ativos de posicionamento da firma e que moldam os processos gerenciais e organizacionais contribuindo para sua vantagem competitiva.

## 2.4 A Incompatibilidade Potencial da Rede e da Perspectiva Baseada em Recursos

Depois que este trabalho se iniciou, o argumento básico tem sido de que o RBV pode ser apropriada para a avaliação da importância estratégica dos relacionamentos de negócios. Naturalmente, se reconhece previsivelmente que o RBV e as redes possuem interesses divergentes. O RBV é focada nas explicações diferenciais de desempenho através das firmas, e considerando que as redes estão interessadas com as características e evoluções dos sistemas empresariais (i.e., a rede intrincada de relacionamentos de negócios que complexamente ligam as firmas) embora envolvendo a firma focal. Conseqüentemente, estas perspectivas teóricas diferem na suas unidades principais de análises, que são os recursos da firma e respectivamente os relacionamentos de negócios da rede.

Entretanto, a perspectiva baseada em rede e a perspectiva baseada em recursos diferem-se fortemente em termos de suas premissas com relação à firma, ambiente, recursos e estratégias, ver o Quadro 1.

Questão	Perspectiva Baseada em Rede	Perspectiva Baseada em Recursos
<b>Unidade de Análise</b>	Rede	Firma
<b>Firma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ator da rede;</li> <li>• Orientada a transação;</li> <li>• Coleção de recursos;</li> <li>• Estruturada em atividades;</li> <li>• Limites indefinidos e obscuros (mudam conforme as interações entre os atores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidade independente e isolada;</li> <li>• Orientada a produção;</li> <li>• Conjunto de recursos;</li> <li>• Entidade possuidora de propriedade;</li> <li>• Limites claros e definidos (definidos pelos direitos de propriedade).</li> </ul>
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em rede, cooperativo e parcialmente influenciável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atomístico, sem face, hostil e incontrolável.</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definido pela propriedade e controle, acessado através de critérios de relacionamentos;</li> <li>• Variável (Alterando em propriedade e nas dimensões de uso);</li> <li>• Heterogeneidade do recurso como ganhos das operações internas e dos processos de troca;</li> <li>• Recursos estratégicos podem se estender além dos limites da firma;</li> <li>• Complementaridade dos recursos intra e interfirmas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definidos somente pelos critérios de controle e posse;</li> <li>• Largamente imutáveis (mudando apenas nos critérios de propriedade);</li> <li>• Heterogeneidade dos recursos como é dado;</li> <li>• Recursos estratégicos (alojados somente dentro da firma);</li> <li>• Complementaridade de recursos intrafirma;</li> <li>• Relação competitiva entre recursos internos e externos.</li> </ul>
<b>Estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorando a geração de ganhos dos recursos internos e externos;</li> <li>• Construção ou fortalecimento da posição na rede;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizando recursos internos;</li> <li>• Explorando fatores de mercado ou imperfeições;</li> <li>• Decidindo sobre o</li> </ul>



- 
- Estratégias de relações
- desenvolvimento ou a organização de recursos;
- Estratégia competitiva.
- 

**Quadro 1: Comparação entre Perspectiva Baseada em Rede e Perspectiva Baseada em Recursos.**

Fonte: Adaptado pelo Autor a partir de Dyer e Singh (1998, p. 674), Gulati, Nohria e Zahher (2000).

#### 2.4.1 A possibilidade real do cruzamento entre a Perspectiva Baseada em Rede e a Perspectiva Baseada em Recursos

O raciocínio dentro do RBV é o de que a noção de recursos estratégicos está fortemente relacionada ao conceito de vantagem competitiva (i.e., a habilidade de criar, sustentar e renovar ganhos). A noção da vantagem competitiva pode ser compatível com a perspectiva baseada em rede – basicamente, a posição da firma na rede e seus relacionamentos estratégicos podem ser vistos como concentrando (criando, sustentando e renovando), ganhos correntes e antecipados. Esta noção de vantagem competitiva e posicionamento na rede podem coexistir, com algumas firmas operando simultaneamente em um mercado atomístico e em uma rede emaranhada de relacionamento de negócios.

O argumento utilizado é o de que a possibilidade real de cruzamento entre as perspectivas baseadas em recursos e as baseadas em redes, podem não ser somente oposta, mas também conceitualmente proveitoso para ambos os campos de estudos. Desta forma, o RBV pode dominar algumas deficiências, nominalmente suas visões impraticáveis da firma isolada (conseqüentemente ignorando recursos externos e contribuições à vantagem competitiva da firma), resultando em limitações no endereçamento da performance da firma em rede (LAVIE, 2006); como colocam Gulati, Nohria e Zahher (2000, p. 203):

[...] o comportamento e a performance da firma podem facilmente se mais totalmente entendido pelo exame dos relacionamentos da rede na qual a firma se encontra imbricada. Pela adoção de uma aproximação relacional em vez de uma atomística, podemos aprofundar nosso entendimento das fontes de diferenças no comportamento e na rentabilidade da firma.

A visão em redes, por outro lado, pode avançar seus entendimentos da natureza estratégica em da relevância dos relacionamentos de negócios. O RBV pode espalhar alguma luz em ambos os relacionamentos de negócios (e.g., quais características distinguem relacionamentos estratégicos dos não estratégicos), e as relevâncias estratégicas (e.g., quais conseqüências, em termos de capabilities, advêm do envolvimento da firma em relacionamento de negócios estratégicos e não estratégicos).

A ponte intelectual entre estas duas perspectivas foi obtida por Loasby (1998), unindo os *insights* de Penrose e Richardson e, deste modo, harmonizando a lógica em recursos e a lógica baseada em redes, Loasby (1998) postula a firma, como sendo um conjunto (direto e indireto) de capabilities, embutidas em uma rede diversificada de capabilities diretas e indiretas; visto que as firmas possuem “[...] necessariamente limitada à necessidade conseqüente de saber como obter certas coisas feitas por outras pessoas.” (Loasby 1998, p.155), estabelecendo e mantendo relacionamentos de negócios para acessar e explorar, capabilities necessárias podem ser fundamentais.

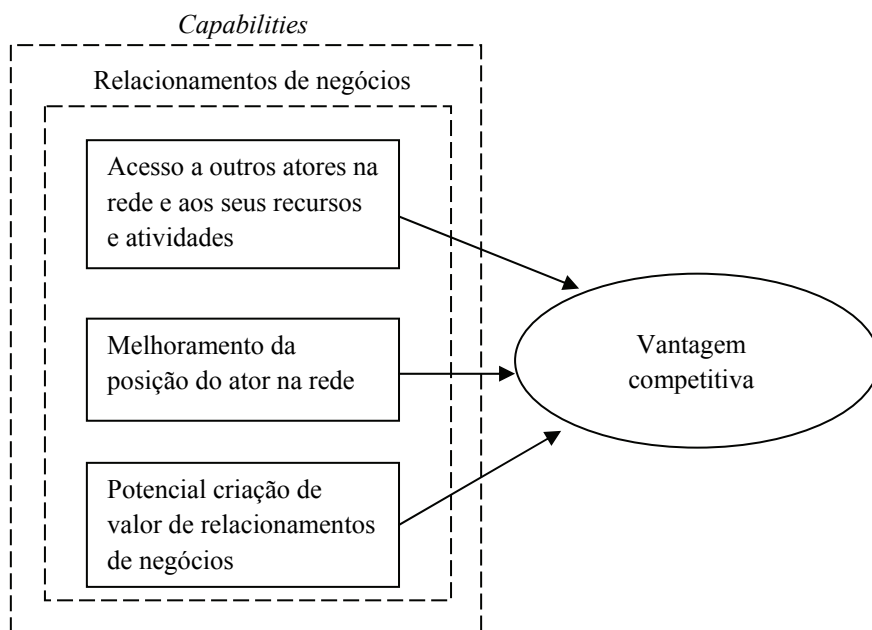


Figura 1: Modelo teórico seguido

Fonte: O autor

### 3 Perspectiva Metodológica

Para a concretização dos objetivos propostos neste estudo, adotou-se como pilar metodológico, a tipologia qualitativa de investigação, por fornecer a melhor adequação ao fenômeno observado (PATTON, 2002; VIEIRA; ZOUAIN, 2004). Quanto aos fins esta pesquisa pode ser considerada exploratória (GIL, 2002).

Como objeto a ser estudado, optou-se por um estudo de caso centrado em uma rede de pequenas empresas da indústria de mídia exterior na cidade de São Paulo. O estudo de caso é apresentado por Vergara (2003) como metodologia direcionada para o conhecimento em profundidade de uma determinada problemática e tem como maior limitação a impossibilidade de generalização dos resultados para outras empresas. Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa, a qual foca no entendimento da dinâmica, presente dentro de cenários únicos. Porém, apresenta como grande vantagem o fato de os dados levantados representarem de forma mais completa a realidade pesquisada.

Para efeito de levantamento dos dados, utilizou-se da convergência de várias fontes de evidências, sendo selecionadas entrevistas semi-estruturadas (gravadas mediante prévia autorização dos entrevistados), análise de documentos, registros em arquivos e a observação não-participante.

#### 3.1 Procedimentos de Coleta e Análise dos Dados

As unidades de observação pesquisadas foram às pessoas que ocupam cargos classificados como pertencentes à diretoria ou a alta gerência nas empresas. Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada. A escolha da entrevista como técnica é explicada por possibilitar uma interação maior entre o pesquisador e os pesquisados. Conforme Lüdke e André (1996, p. 33), “na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde”. As entrevistas

tiveram uma duração média de cinquenta minutos e foram realizadas entre agosto e setembro de 2007.

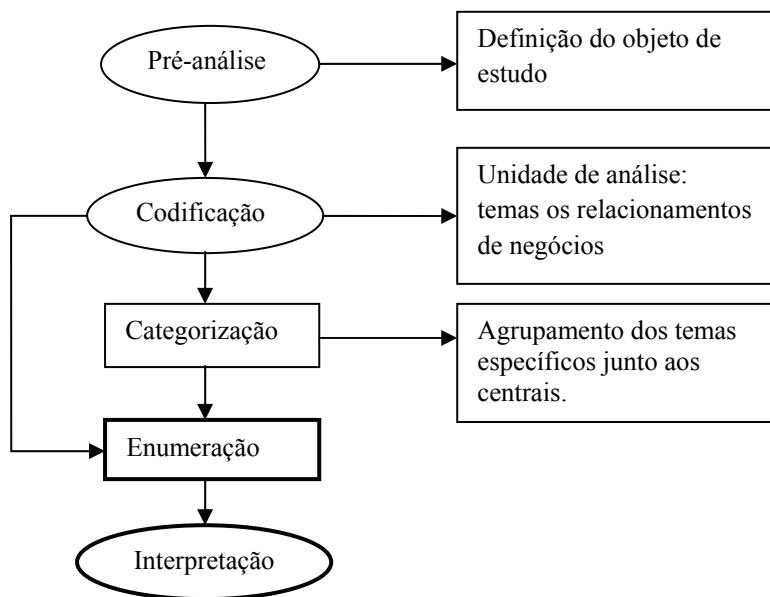
Empresa	N. Gerentes	Data	Duração	Forma
Empresa Alfa	02	16/08/2007	65 min.	Presencial
Empresa Beta	03	30/08/2007	75 min.	Presencial
	01	05/09/2007	25 min.	Presencial
Empresa Gama	01	19/09/2007	35 min.	Telefone
Empresa Pi	02	02/10/2007	55 min.	Presencial
Empresa Teta	02	12/10/2007	59 min.	Presencial
	01	14/10/2007	35 min.	Presencial

**Quadro 2: Caracterização das entrevistas com gerentes das empresas da rede.**

O tratamento dos dados consistiu de uma análise do conteúdo das entrevistas realizadas. O método de análise de conteúdo é constituído por um conjunto de técnicas (classificação de conceitos, codificação e categorização) que permite estudar as comunicações entre os homens, enfatizando o conteúdo das mensagens. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é uma técnica que visa a compreender o sentido de um texto. Para Martins (2006) a análise de conteúdo busca a essência da substância de um contexto nos detalhes dos dados e informações disponíveis. Não trabalha somente o texto *per se*, mas também com detalhes do contexto. O interesse não se restringe à descrição dos conteúdos. Portanto, as entrevistas foram transcritas para a realização da análise de conteúdo das mensagens e, então, realizadas as inferências a partir das informações obtidas. Na medida em que esses temas foram aparecendo nos textos, eles foram sendo classificados de acordo com as unidades de análises centrais. Feito estes procedimentos, a etapa seguinte foi a enumeração dos temas por artigo analisado. A frequência simples foi a medida utilizada. A figura 1, representa uma síntese dos procedimentos utilizados para análise do conteúdo.

A validade do construto refere-se ao estabelecimento de “medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo” (YIN, 2001). Outro aspecto que colabora para a validade do constructo é a leitura do relatório final pelos informantes-chave ou respondentes da entrevista. O relatório final foi enviado para os dois diretores da empresa analisada e nenhuma alteração não foi sugerida.





**Figura 2: Síntese dos procedimentos utilizados para a análise de conteúdo**

Portanto, as entrevistas foram transcritas para a realização da análise de conteúdo das mensagens e, então, realizadas as inferências a partir das informações obtidas. As análises estão identificadas por códigos que representam a empresa entrevistada, de acordo com o Quadro 2.

#### 4 Resultados e Análises

Os resultados e análises estão segmentados nas dimensões componentes do modelo conceitual dos relacionamentos de negócios: acesso a outros atores na rede e aos seus recursos e atividades; melhoramento da posição do ator na rede; e a potencial criação de valor de relacionamento de negócios

##### 4.1 Acesso a outros atores na rede e aos seus recursos e atividades

Em relação ao acesso a outros atores na rede e aos seus recursos e atividades, as categorias relativas ao acesso aos recursos e atividades externos, conexão com os principais clientes e fornecedores e conexão ao resto da rede foi confirmado conforme exemplos de citações do Quadro 3. Em relação ao acesso dos recursos e atividades externos, todas as empresas se beneficiaram dos recursos e atividades umas das outras, todos os respondentes apontaram esta categoria como sendo uma das mais importantes, também a categoria conexão aos seus principais clientes e fornecedores teve uma recorrência de destaque nas entrevistas.

Categoria	Citação da Resposta	Origem
Acesso aos recursos externos (complementares) e atividades	[...] a nossa empresa cresceu tanto quanto a deles (Empresa Alfa). Então, a gente faz parte de um bolo de negócios, isto nos deixa satisfeito.	Empresa Beta
	[...] posso afirmar que nosso bem mais valioso são nossos parceiros, veja os equipamentos que utilizamos,	Empresa Alfa

	qualquer empresa pode adquirir no mercado, mas e daí, colocar num ônibus não é assim tão fácil, vai lá na garagem, vai tentar fazer uma parceria com eles, se não conhecer o meio, num dá certo os caras são cheios de manha, cheios de desconfiança, isto não é pra qualquer um, tem que ser do meio	
Conexão aos seus principais clientes e fornecedores	[...] criamos um sistema de trabalho que quando um cliente entra contato, todos do grupo participam da negociacao.	Empresa Alfa
Conexão ao resto da rede de negócios na qual está participando	[...] nossa empresa, apenas existe porque tivemos a visão de cultivar relacionamento estáveis de negócios com outras empresas.	Empresa Pi

**Quadro 3: Citações dos respondentes sob a perspectiva do acesso a outros atores na rede e aos seus recursos e atividades.**

**4.2 Melhoria da posição do ator na rede.**

As categorias relativas ao melhoramento da posição do ator na rede previamente definidas foram observadas na entrevista com o gerente da empresa Alfa, bem como em entrevistas com gerentes das empresas Pi e Gama. Todas as três empresas tiveram respostas com relação a categoria influenciar outros atores da rede, clara demonstração que estas empresas procuram uma melhoria na sua posição dentro da rede, por outro lado não identificamos em nenhuma das empresas pesquisadas uma tentativa de reestruturação da teia de interdependências. O quadro 4, ilustra algumas citações.

Categoria	Citação da Resposta	Origem
	[...] no meu ponto de vista, e também o que passo ao meu sócio é que devemos nos esforçar ao máximo para conseguir com que nossos parceiros, desenvolvam a maior parte possível do trabalho. Ganhamos mais sendo a parte intelectual do negócio, lógico que fazemos muita coisa, mas acho que o segredo é fazer com que os outros façam mais ainda, mas de forma que nós possamos ganhar com isso.	Empresa Alfa
Influenciar outros atores	[...] sempre estamos tentando envolver os outros parceiros com nossas idéias, achamos que nos podemos criar novas oportunidades para todos e assim ganhar mais mercado, mas sempre esbarramos em algumas dificuldades para os outros entenderem o que estamos propondo.	Empresa Pi
	[...] a nem sempre vou atrás deles, vejam só, eles [Empresa Alfa] sempre vem com o mesmo discurso, mas ele tem que entender que somos todos iguais e não e por isso que temos que engolir tudo que eles mandam, vamos sentar e discutir tin-tin por tin-tin.	Empresa Gama
Reestruturar a teia de	<i>Não identificamos esta categoria em nenhuma das</i>	

interdependências no sistema *empresas pesquisadas*  
de produção

**Quadro 4: Citações dos respondentes sob a perspectiva do melhoramento da posição do ator na rede**

**4.3 Potencial criação de valor de relacionamentos de negócios**

As categorias relativas à potencial criação de valor de relacionamentos de negócios previamente definidas foram observadas na entrevista com o gerente da empresa Alfa, bem como em entrevistas com gerentes das empresas Gama e Teta. O quadro 5, ilustra citações que justificam as categorias previamente definidas à potencial criação de valor de relacionamentos de negócios.

<b>Categoria</b>	<b>Citação da Resposta</b>	<b>Origem</b>
Criação de valor	[...] as pessoas com as quais trabalhamos são extremamente criativos, mas quando nosso pessoal interage com as outras equipes de criação, noto que temos uma troca de conhecimento muito grande, daí estes meninos saem com cada idéia genial.	Empresa Gama
	[...] sempre que sentamos juntos para trabalhar uma nova conta ou oportunidade de negócio temos a sensação que andamos muito mais do que se estivéssemos sozinhos.	Empresa Teta
Apropriação de valor	[...] veja bem, meus parceiros estão ganhando dinheiro, eu estou ganhando dinheiro, todos estão satisfeitos, pois vários dos nossos parceiros nos procuram com idéias novas, ou procurando uma forma de ampliar sua participação no negócio. Horas, pra que mudar, se ta dando certo. [...] Ganhamos mais sendo a parte intelectual do negócio, lógico que fazemos muita coisa, mas acho que o segredo é fazer com que os outros façam mais ainda, mas de forma que nós possamos ganhar com isso.	Empresa Alfa

**Quadro 5: Citações dos respondentes sob a perspectiva da potencial criação de valor**

Além das categorias já apresentadas, também foram identificadas as categorias comprometimento, cooperação e confiança, num contexto de relacionamentos entre os atores da rede pesquisada. O comprometimento esta associado a repetidas interações entre os atores em um processo de sucessivas rodadas de negociação, compromissos e execução, enquanto a cooperação emerge de um ambiente que existe certo grau de comprometimento e de confiança mútua. Por sua vez, a confiança do grupo tende a aumentar quando um parceiro percebe que o outro lhe atribui confiança, possibilitando a criação de um ciclo sucessivo de construção de confiança (MARCHI; WITTMANN, 2007).

**5 Conclusões e Recomendações para novas Pesquisas**

Os resultados obtidos através desta pesquisa exploratória permitiram concluir que os relacionamentos entre empresas podem assumir relevância estratégica como um recurso raro e inimitável pelas seguintes razões: (1) os relacionamentos são únicos e específicos entre duas

empresas, não podendo ser replicado em grau, intensidade para outras empresas; (2) os relacionamentos entre as empresas, são dependentes das pessoas, portanto quanto mais pessoas estiverem envolvidas nos processos em conjuntos, mais relacionamentos as empresas terão; (3) os relacionamentos são capabilities dinâmicas, sendo construídos aos poucos ao longo do tempo por diversas interações e mecanismos sendo acompanhados de intensa comunicação.

No caso específico desta pesquisa, não foi objetivo produzir nenhum tipo de generalização, mas, sim, um estudo aprofundado da realidade de uma rede de pequenas empresas da indústria de mídia exterior em relação à relevância estratégica dos relacionamentos de negócios, o que explica a metodologia empregada no trabalho. Porém, o estudo se valorizará caso, a partir dele, novas investigações forem realizadas para a geração de conhecimentos empíricos sobre a atuação e atitudes em relação às estratégias na indústria de mídia exterior e outras indústrias.

A contribuição desta pesquisa reside no fato de investigarmos os relacionamentos entre os diversos atores que constituem uma rede de pequenas empresas, a maioria dos trabalhos e pesquisas sobre rede de empresas foca numa dinâmica econômica, deixando para um segundo plano as dinâmicas sociais, ou seja, os relacionamentos sociais entre os atores como recursos estratégicos.

Em face destas constatações, entende-se como relevante à aplicação de novas pesquisas que possibilitem a ampliação da compreensão do tema. Utilizando este estudo e outras metodologias como referência, de modo que os pesquisadores possam oferecer resultados que possam ser generalizados ao segmento. Neste sentido, são recomendadas algumas ações que visam:

- Investigar empresas de outros segmentos que estejam organizadas em de redes;
- Investigar, as relações entre fornecedor e consumidor, para verificar se existe relevância estratégica nos relacionamentos;
- Investigar, de forma mais aprofundada, o papel da comunicação na relevância estratégica dos relacionamentos entre empresas;
- Investigar os mecanismos de governança em redes de empresas e sua relação na relevância estratégica dos relacionamentos entre os membros da rede;
- Investigar qual o papel dos relacionamentos antecedentes na relevância estratégica nos relacionamentos entre as empresas da rede.

Portanto, um estudo que envolva um maior número de redes de empresas e que possa atender à generalização seria a principal recomendação deste trabalho.

## 6 Referencias Bibliográficas

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent, **Strategic Management Journal**, Hoboken. 14: p. 33-46. 1993.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. Vol.17, N°1, p. 99-120, 1991.

\_\_\_\_\_. Looking Inside for Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, Ada. Vol. 9, N.º 4, p. 49-61. 1995.

\_\_\_\_\_. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*. Vol. 32, no. 10: p. 1231-1241. 1986

\_\_\_\_\_.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The resource based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*. Vol. 27, p. 625-641, 2001.

COLLIS, D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, Hoboken. 15, no. 8: p. 143-152. Winter 1994.

CONNER, K. A Historical Comparison Of Resource Based View And Five Schools Of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory Of The Firm. *Journal of Management*. Vol. 17, N°1, p. 121-154, 1991.

D'AVENI, R. A. **Hipercompetição – estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35 (12): 1504-11. 1989.

DUSCHEK, S. Inter-Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Management Review*, Vol. 15, issue 1, p. 53-73 2004

DUYSTER, G.; LEMMENS, C. Alliance Group Formation: Enabling and Constraining Effects of Embeddedness and Social Capital in Strategic Technology Alliance Networks. *International Studies of Management and Organization*. White Plains. vol. 33, no. 2, p. 49–68. Summer 2003.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, Ada. Vol. 23, No. 4, 660-679. 1998.

EISENHARDT, K. M. Building Theory from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Ada. Vol. 14, No. 4, p. 532-550. 1989.

\_\_\_\_\_.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Hoboken. 21: p. 1105–1121, 2000.

\_\_\_\_\_.; SANTOS F. Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (eds.), **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage Publications, 2002

FAHY, J.; SMITHEE, A. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. *Academy of Marketing Science Review*, Ada. N° 10. 1999

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil. **Revista Gestão e Produção**. Vol 10. n.2 pp 129-144 2003.,

FUJIMOTO, T. Evolution of Manufacturing Systems and Ex post Dynamic Capabilities. In: DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. London: Oxford. 2002.

GADDE, L.E.; HUEMER, L.; HAKANSSON, H. Strategizing in Industrial Networks, **Industrial Marketing Management**, New York. Vol. 32 (5): 357-64. 2003

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications Of Strategic Formulation. *California Management Review*, Berkeley. Vol. 33, N° 3, p. 114-134, 1991.

- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. Hoboken, vol. 19, p. 293–317. 1998.
- \_\_\_\_\_. Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca. 40, no. 4: p. 619-652. December 1995.
- \_\_\_\_\_.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks, **Strategic Management Journal**, Hoboken. Vol. 21: p. 203-15. 2000.
- HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy, **Scandinavian Journal of Management**, 5 (3): p. 187-200. 1989.
- HERREMANAS, I. M.; ISAAC, R. G. The Intellectual Capital Realization Process (ICRP): An Application Of The Resource Based View Of The Firm. **Journal of Managerial Issues**, Pittsburg. Vol. 16, N°2, p. 217-231, 2004.
- KING, A. W.; FOWLER, S. W.; ZEITHAML, C. P. Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerencia Intermediaria. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 42, n. 1, Jan./Mar. 2002.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**. Durham. v. 29, n. 3, p. 625-645, 1993.
- KRAATZ, M. S.;ZAJAC, E. How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. **Organization Science**, Providence. 12, no. 5 : 632. September 2001.
- LADO, A. A.; *et al.* Paradox and Theorizing Within the Resource Based View. **Academy of Management Review**, Ada. Vol. 31, no. 1: p. 115-131, January 2006.
- LANGLOIS, R. N.; ROBERTSON, P. L. Networks and innovation in a modular system: Lessons from the microcomputer and stereo component industries. **Research Policy**, 21(4), p. 297-313. 1992.
- LAVIE, D. The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. **Academy of Management Review**, Ada. Vol. 31, No. 3, p. 638–658. 2006
- LEASK, G. Strategic Groups And The Resource Based View: Natural Complements Enhancing Our Understanding Of Competitive Process. **Aston Business School Papers**. 2004.
- LEE, C.; LEE, K.; PENNING, J. M. Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. **Strategic Management Journal**, Hoboken. 22: p. 615–640. 2001.
- LOASBY, B. The organisation of capabilities, **Journal of Economic Behavior and Organization**, Amsterdam. Vol. 35 (2): p. 139-60. 1998.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.
- MARCHI, J. J.; WITTMANN; M. L. Relevância dos Fatores Sócio-Comportamentais de Atores Envolvidos em Redes Estratégicas. In: Encontro de Estudos de Estratégia, v. 3. **Anais...**Sao Paulo: 2007.
- MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: Uma estratégia de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006



- MCEVILY, B.; ZAHEER, A. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. **Strategic Management Journal**, Hoboken. 20: p. 1133–1156. 1999.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, 58, 3 p. 20, Jul. 1994.
- NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global strategic alliances and industry structure. **Strategic Management Journal**, Hoboken.12: P. 105-124. 1991.
- PATTON, M. Q. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. Thousands Oaks: SAGE, 2002.
- PFEFFER, J.; NOWAK, P. Joint ventures and interorganizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca. 21, P. 398-418. 1976
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Boston. Vol. 68, No. 3, p. 79–91 May-June. 1990
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? **Academy of Management Review**. Ada. Vol. 26, no. 1: p. 22. January 2001.
- SAXTON, T. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. **Academy of Management Journal**, 40: p. 443–461. 1997.
- STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston. Vol. 70, no. 2, p. 54-66. 1992.
- STUART, T. E. Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. **Strategic Management Journal**, Hoboken. 21: p. 719–811. 2000.
- \_\_\_\_\_.; HOANG, H.; HYBELS, R. Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca. Vol 44: p. 315–349. 1999.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, Hoboken. Vol. 18, no. 7: p. 509-533. August 1997.
- VIEIRA, M. M. F. E ZOUAIN, D. M. (org). **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Hoboken. Vol. 5, p. 171-180, 1984.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, Providence. Vol. 13, No. 3, p. 339-351. 2002.