

ANTECEDENTES E RESULTADOS DE UM PROJETO DE CAPACITAÇÃO DE FORNECEDORES SOB A ÓTICA DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo

Escola Superior de Negócios da Faculdade da Serra Gaúcha, Rua Os Dezoito do Forte, 2366, CEP: 95020-472 Caxias do Sul, RS, Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Câmpus São Leopoldo - Av. Unisinos, 950 - B. Cristo Rei / CEP 93.022-000. (54) 21016000 / e-mail: vtondolo@terra.com.br

Daniel Pedro Puffal

Faculdade IENH, rua Frederico Mentz, 526, CEP 93525-360, Novo Hamburgo, RS, Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Câmpus São Leopoldo - Av. Unisinos, 950 - B. Cristo Rei / CEP 93.022-000. (51) 359430122 / e-mail: puffal@micropol.com.br

RESUMO

A formação de redes entre empresas e outras formas de relações interorganizacionais têm atraído a atenção dos pesquisadores. Tendo em vista a lógica das relações interorganizacionais, o objetivo deste trabalho foi identificar as motivações e os resultados dos fornecedores e empresas-âncoras em participar de um projeto de capacitação empresarial. Por meio de um estudo de caso exploratório com abordagem qualitativa desenvolvido no setor metal mecânico automotivo, foi possível identificar eficiência e legitimidade como principais motivações, desempenho e conhecimento como resultados. Além disso, a troca de experiências foi considerada o principal resultado coletivo e restrição em informações como a barreira central na relação formada pelas empresas participantes.

PALAVRAS-CHAVE: Relações interorganizacionais, Motivações, resultados.

ABSTRACT

The creation of networks between firms, and other forms of interorganizational relationship, have attracted the attention of researchers. Based on the logic of interorganizational relationships, this study identifies the motives and outcomes of suppliers and "anchor" firms that participated in a training project. Through an exploratory case study with qualitative approach developed in the automotive metal mechanical industry, it was possible to identify efficiency and legitimacy as the main motives, and performance and knowledge as outcomes. Moreover, a sharing of experiences was considered the main collective outcome, and restrictions on information as the main barrier, in the relations formed by the participating firms.

KEY-WORDS: Interorganizational Relationship, motives, outcomes

RESUMEN

La formación de redes entre empresas y otras formas de relaciones interorganizacionales ha atraído la atención de los investigadores. Teniendo en cuenta la lógica de las relaciones interorganizaciona-

les, el objetivo de este trabajo fue identificar las motivaciones y los resultados de los proveedores y empresas ancla en participar en un proyecto de capacitación empresarial. Por medio de un estudio de caso exploratorio con abordaje cualitativo desarrollado en el sector metal mecánico automotriz, fue posible identificar eficiencia y legitimidad como principales motivaciones, y desempeño y conocimiento como resultados. Además de eso, el intercambio de experiencias fue considerado el principal resultado colectivo y la restricción en informaciones como la barrera central en la relación formada por las empresas participantes.

PALABRAS CLAVE: Relaciones interorganizacionales, Motivaciones, Resultados.

1 INTRODUÇÃO

A formação de redes entre as organizações, assim como a forma como elas buscam se relacionar tem atraído a atenção de pesquisadores em diversos campos de estudo, dentre os quais o da gestão. O acréscimo da disseminação das relações interorganizacionais no ambiente organizacional ressalta a importância do entendimento e dos determinantes desse tipo de relação (OLIVER, 1990). Ao longo do tempo tem-se observado o crescimento de várias formas de cooperação entre as organizações em inúmeros mercados (EBERS, 1997).

As relações interorganizacionais, como por exemplo, as redes interfirmas, estão se tornando importantes tanto em termos econômicos, como em termos acadêmicos. Como destacam Grandori e Soda (1995), o estudo das redes interfirmas oferece a possibilidade de diálogo entre diversas abordagens teóricas e disciplinas. Estudos em redes organizacionais passam por um rápido progresso, fornecendo achados valiosos, mas permanecem questões teóricas e empíricas a descoberto (BRASS et al, 2004). Apenas recentemente os pesquisadores começaram a observar com mais atenção o papel dos recursos da rede nos resultados das firmas (GULATI, 2007).

As pequenas empresas têm buscado desenvolver relações com outras organizações, tendo em vista a necessidade de desenvolvimento, de sobrevivência e de crescimento. Essas relações são de suma importância para o acesso a recursos necessários para a condução e sustentabilidade do empreendimento no mercado (STREET e CAMERON, 2007). Também na relação cliente-cliente e fornecedor é possível observar relações que se ampliam nas tradicionais transações de mercado. Algumas empresas de porte buscam aproximação dos fornecedores, visam ampliar o controle sobre a cadeia de suprimentos bem como incrementar a eficiência das transações na cadeia, visando a objetivos como a redução dos custos e a redução da incerteza.

Pesquisas de âmbito nacional têm buscado identificar, empiricamente, as motivações e resultados das relações interorganizacionais. Exemplificando, Castro (2007), por meio de um estudo de caso em uma rede de materiais de construção, identificou que os principais motivadores dos relacionamentos cooperativos das empresas dessa rede eram i) melhoria dos relacionamentos entre as empresas do setor; ii) acesso a recursos; iii) melhoria dos relacionamentos com fornecedores; e iv) melhoria do desempenho e competitividade. Motivações distintas têm sido observadas nos relacionamentos colaborativos associadas a questões estratégicas e de posicionamento no mercado. Como destacam Pigatto e Alcantara (2007), para se adaptar ao aumento do poder de barganha dos varejistas, fornecedores vêm se inclinando a relacionamentos colaborativos no canal de distribuição. Relacionamentos colaborativos também têm sido encarados como um importante elemento competitivo das organizações, principalmente no que se refere à proteção dos ativos específicos (CLARO e CLARO, 2004). Em uma pesquisa realizada em uma amostra de 816 pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul, Verschoore e Balestrin (2008b) apontam que a participação em redes de cooperação influencia positivamente nos resultados das empresas associadas.

Em relação à logística, Viana e Baldi (2008), em seu ensaio teórico, apresentam e discutem os principais pressupostos e argumentos teóricos da gestão da cadeia de suprimento e da teoria de redes, destacando as relações interorganizacionais, presentes em uma cadeia de suprimento, como sendo as que permitem o compartilhamento de informações e a tomada conjunta de decisões pelos membros da cadeia. Para Bronzo (2004) a gestão integrada dessa função na cadeia de valor requer a intensificação dos relacionamentos entre os agentes na cadeia de suprimentos. Carona, Pereira e Scillag (2007) propuseram um modelo de caracterização de redes de suprimentos e o aplicaram ao setor do frango de corte de exportação brasileiro, concluindo que há mais de um tipo de rede nesse setor e que estes são fortemente dependentes do ambiente onde estão inseridos.

Tendo como base a contextualização acima apresentada, este artigo tem como questão norteadora: Quais são as motivações e os resultados da participação de um projeto de capacitação empresarial na percepção de fornecedores e das empresas- âncoras? O objetivo central deste trabalho foi identificar as motivações e os resultados dos fornecedores e das empresas-âncoras na participação de um projeto de capacitação empresarial. Com o intuito de complementar o estudo, buscou-se identificar, pela percepção dos gestores, resultados coletivos e barreiras provenientes das relações estabelecidas entre as empresas no projeto.

Além desta parte introdutória, o artigo está organizado nas seguintes seções: revisão de literatura, procedimentos metodológicos, projeto de capacitação de fornecedores, considerações finais e referências bibliográficas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

De acordo com os objetivos deste estudo, a revisão teórica teve-se aos condicionantes das relações interorganizacionais e nos antecedentes e resultados de redes interorganizacionais. Também se abordaram nesta revisão, alguns aspectos da Visão Baseada em Recursos (VBR) e da Visão Relacional (VR). Antes de prosseguir, é interessante apresentar qual a definição de relação interorganizacional (RIO) e de redes interorganizacionais (RI) adotadas neste estudo. Assim, para RIOS, utilizou-se a definição de Oliver (1990, p. 241) na qual "RIOS são transações relativamente contínuas, fluxos e ligações que ocorrem entre uma organização e outra ou mais organizações em seu ambiente". Já para RI utilizou-se a definição de baseada em Ebers (1997) na qual RI pode ser compreendida como relações cooperativas de longo prazo entre atores organizacionais, nas quais os atores detêm o controle sobre os seus recursos, mas conjuntamente decidem os usos desses recursos. Segundo Ebers (1997), as RIs se diferenciam das relações de mercado nos seguintes aspectos: são bilaterais, apresentam coordenação de planos e atividades, não se estabelecem, entre as firmas, poder corporativo, mas se estabelece poder de decisão sobre o uso dos recursos, e a coordenação sobre a alocação dos recursos atua como uma forma de governança.

2.1 CONDICIONANTES DAS RIO'S

Por meio de uma revisão de literatura Oliver (1990) destaca seis contingências críticas, as quais, para a autora, são os determinantes para o estabelecimento de RIOS entre as organizações, sendo elas: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Embora cada determinante seja suficiente para ocasionar a formação de RIOS, eles podem interagir no seu estabelecimento. Para a autora os determinantes das RIOS se justificam basicamente por duas razões: primeiro, as organizações tomam decisões intencionais ao empreender RIOS, em geral para transpor restrições que limitam ou influenciam as suas escolhas; segundo, as contingências explicam a razão de as empresas decidirem entrar em RIOS. No quadro 1, a seguir, apresenta-se uma síntese dos aspectos das seis contingências críticas das RIOS.

Contingências	Aspectos
Necessidade	A necessidade legal ou requisitos regulatórios podem impelir as organizações a estabelecerem RIOS.
Assimetria	As RIOS podem ser conduzidas pela busca da capacidade em exercer poder sobre uma outra organização ou sobre os seus recursos.
Reciprocidade	De forma contrária à assimetria, a RIO, baseada na reciprocidade, pode estimular a cooperação, a colaboração, e a coordenação entre as organizações, em vez de domínio, poder e controle
Eficiência	Trata-se de uma contingência orientada internamente; a formação de uma RIO está voltada à melhoria da taxa de <i>input/output</i> de um ou mais processos.
Estabilidade	A formação de RIOS pode ser direcionada a uma resposta adaptativa às incertezas impostas pelo ambiente
Legitimidade	Pressões do ambiente institucional pressionam as organizações a incrementarem a sua legitimidade, muitas vezes ocasionando a busca desse objetivo por meio de RIOS.

Quadro 1: Síntese dos aspectos das seis contingências das RIOS.

Fonte: Adaptado de Oliver (1990, p. 243-246).

Do quadro 1 acima destacam-se dois pontos interessantes. O primeiro, com exceção da contingência necessidade, de característica mandatória, todas as demais são de característica voluntária em relação à natureza das interações nas RIOS. O segundo, das seis contingências, três delas (assimetria, reciprocidade e estabilidade) estão relacionadas às ações organizacionais vinculadas à escassez de recursos. Neste ponto, percebe-se, de certa forma, a influência da Teoria da Dependência dos Recursos, nas contingências do estabelecimento das RIOS. Ainda nesse ponto, cabe lembrar que, no estudo de Oliver e Ebers (1998), a Teoria da Dependência dos Recursos destacou-se como uma das perspectivas dominantes na pesquisa em RI. Com o objetivo de ilustrar o potencial de generalização das contingências, bem como, direcionar possibilidade de estudos futuros, Oliver (1990) elaborou um quadro no qual relaciona seis tipos de RIOS com cinco contingências de características voluntárias. A autora buscou apresentar exemplos das razões para a formação de cada tipo de RIO, levando em consideração as cinco contingências exploradas anteriormente, como se apresenta no quadro 2 a seguir, em relação a projetos conjuntos.

Tipos de relacionamento	Contingências Críticas				
	Assimetria	Reciprocidade	Eficiência	Estabilidade	Legitimidade
Projetos Conjuntos	Ampliar controle sobre acesso a recursos	Facilitar a troca de clientes ou de pessoal	Reduzir os custos dos serviços sociais	Compartilhar riscos na montagem de novos projetos	Demonstrar normas de cooperação

Quadro 2: Contingências críticas – exemplos para projetos conjuntos.

Fonte: Oliver (1990, p. 249).

Em relação aos seis tipos de relacionamento propostos por Oliver (1990), o que mais se assemelha ao objeto analisado neste estudo são os projetos em conjunto. Esse tipo de RI se forma quando duas agências trabalham juntas no planejamento e implementação de projetos e/ou atividades específicas, sem a ocorrência de uma nova organização (OLIVER, 1990). A autora faz referência a agências por utilizar-se de uma aplicação na esfera pública. Entretanto, ao longo do seu artigo, a autora não exclui a possibilidade de outros tipos de organizações empreenderem ações em conjunto. Oliver (1990) aborda que as condições para formação das relações entre organizações podem ser analisadas de forma generalizável, assim como, analisadas especificamente para uma determinada relação interorganizacional. Como mencionado acima, a autora reconhece a escassez de recursos como uma importante condição para o desenvolvimento de diferentes tipos de relações. Quando há baixa munificência de recursos no ambiente as organizações não têm capacidade para gerar isoladamente os recursos necessários, emergindo condições para o estabelecimento de RI (OLIVER, 1990).

2.2 ANTECEDENTES E RESULTADOS DAS RI

Apesar de o objeto de análise deste trabalho não se configurar como uma rede, o entendimento dos antecedentes e resultados das RIs é um elemento importante aos objetivos deste estudo. Baseado em autores como Ebers (1997); Poldony e Page (1998); Brass et al (2004), inclui projetos em conjunto como um dos exemplos de cooperação interorganizacional. A noção de organização em rede de Poldony e Page (1998) exclui todo e qualquer arranjo puramente de mercado, como no caso de contratos de curto prazo. Para os mesmos autores, as vantagens ou resultados pela forma de organização em rede podem ser agrupados em: aprendizado, legitimidade e *status*, benefícios econômicos e outros benefícios tais como obtenção de recursos e redução da incerteza.

Por meio de uma revisão de literatura, Brass et al (2004) agruparam antecedentes ou motivações para a formação de redes interorganizacionais, assim como condições que facilitam a cooperação. Os motivos que estão por traz das redes interorganizacionais são aquisição de recursos; incerteza; incremento da legitimidade; obtenção de metas coletivas; acesso a recursos, mercados e tecnologias; vantagens de aprendizado; economias de escala e escopo; compartilhamento de riscos; redução de comportamentos oportunistas. Assim como Oliver (1990), Brass et al (2004) também abordam

condições que facilitam as relações colaborativas entre as organizações. A primeira condição é o aprendizado. Segundo os autores, as organizações que possuem experiência em trabalho com outras organizações tendem a desenvolver novos laços e ocuparem uma posição de destaque nas redes. A segunda condição destacada é a confiança, atuando como um fator elementar para o sucesso da cooperação interorganizacional. A terceira condição são as normas e monitoramento, complementando a confiança como mecanismo de coordenação da cooperação interorganizacional. A quarta condição é a equidade, pois, segundo os autores organizações tendem a ser mais ligadas a parceiros similares de *status* e poder. Já a quinta condição é o contexto, aspectos históricos, culturais e institucionais podem explicar a formação de redes interorganizacionais.

As consequências ou resultados das redes interorganizacionais destacadas por Brass et al (2004) são (i) imitação - os laços da rede transmitem informações que contribuem para a adoção de práticas semelhantes entre as organizações; (ii) inovação - laços fortes entre organizações, em especial as não concorrentes entre si, estimulam o compartilhamento de conhecimentos incrementando a inovação, em especial na indústria da biotecnologia; (iii) sobrevivência da firma - um dos efeitos positivos do acesso à informação, conhecimento e recursos, contribuindo para uma condição de permanência no ambiente, (iv) desempenho - além da sobrevivência os fluxos estabelecidos entre os laços da rede também contribuem para que as organizações obtenham melhores resultados em suas atividades. Brass et al (2004) complementam afirmando que as condições para formação e sucesso das RIs possuem características similares a outros tipos de rede, como as interpessoais. No entanto, as RIs sofrem pressões dos padrões competitivos em que elas estão inseridas, nos quais a experiência e a confiança entre os participantes são elementos centrais. Dessa forma, a estabilidade e longevidade das RIs dependerão do quanto elas estarão contribuindo para interesses das organizações participantes.

Por meio de uma revisão de literatura, Grandori e Soda (1995) visaram identificar as principais abordagens de estudo das redes interfirmas. Dentre outras contribuições, os autores também identificaram os antecedentes das redes interfirmas respectivos de cada abordagem, que são (i) economia industrial, economia de especialização, experiência, escala e escopo; (ii) abordagem evolucionária e histórica, inovação; (iii) economia organizacional, especificidade dos ativos, incerteza e frequência das transações; (iv) perspectiva organizacional, complementaridade de recursos, interdependência, coordenação e flexibilidade; (v) análise negociação, coordenação; (vi) dependência dos recursos, escassez, acesso, compartilhamento e transferência dos recursos; (vii) neoinstitucional, legitimidade; (viii) sociologia organizacional, imbricamento social e cultural; (ix) perspectiva da sociologia marxiana, domínio; (x) perspectiva da gestão, competências distintas, empreendedorismo, competitividade, eficiência, (xi) ecologia populacional, legitimidade.

Assim como nos estudos abordados anteriormente, Street e Cameron (2007) utilizaram-se de uma revisão teórica. O foco de estudo destes autores abordou as relações interorganizacionais de pequenos negócios. O objetivo dos autores foi consolidar, integrar e categorizar a literatura de pequenos negócios em relações interorganizacionais, propondo novos rumos para futuras pesquisas. Para tal, na revisão dos artigos, os autores utilizaram um *framework* que relaciona antecedentes, processos e resultados das relações interorganizacionais de pequenos negócios. Em termos de antecedentes os autores identificaram quatro categorias, sendo elas: características individuais do gestor/empreendedor; características organizacionais; características relacionais, e; características ambientais. Já, em relação aos resultados, os autores identificaram três categorias: desenvolvimento organizacional; competição e vantagem competitiva, desempenho e sucesso.

2.3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR), ATIVOS/RECURSOS COMPLEMENTARES E VISÃO RELACIONAL (VR)

Na lógica da VBR, os ativos complementares são recursos necessários para que as empresas se apropriem dos benefícios relacionados a uma estratégia, a uma tecnologia ou a uma inovação (Christmann, 2000). Para Teece (1986), ativos complementares são recursos ou capacidades necessárias para que a firma se aproprie da lucratividade associada à estratégia, inovação ou tecnologia. A noção de ativos complementares tem papel central para o entendimento da sustentabilidade da vantagem competitiva na abordagem da VBR e da economia evolucionária, bem como, possui papel fundamental na apropriação das rendas geradas pela inovação (STIEGLITZ

e HEINE, 2007). Sinha e Cusumano (1991) abordam que as empresas preferem cooperar com empresas menores, destacando que a cooperação com universidades e empresas que não visam ao lucro, uma via alternativa para empresas acessarem a recursos e habilidades complementares. Empresas empreendedoras e grandes empresas que controlam recursos complementares obtidos através de alianças podem obter vantagem competitiva (ALVAREZ e BARNEY, 2001).

Como destacam Harrison et al (2001), é crescente o número de empresas que estão combinando recursos por meio de aquisições e alianças. Segundo os autores, os recursos complementares criam o potencial de sinergia entre as organizações, bem como, possibilitam acentuar o conhecimento e o desenvolvimento de novas capacidades. Nessa lógica, o acesso a recursos complementares por meio de aquisições ou alianças é uma via para as empresas criarem oportunidades novas e únicas. Em termos de fusões e aquisições, os recursos ou ativos complementares são aqueles que diferem entre as firmas, mas, mutuamente, se sustentam. A integração entre recursos complementares, através de fusões e aquisições, aumenta a possibilidade de a firma gerar valor, bem como, a sinergia criada pelos recursos complementares reduz a possibilidade de imitação por parte dos competidores (HITT, IRELAND e HARRISSON, 2005).

As empresas buscam parceiros que possuam capacidades complementares para firmarem alianças ou redes (HITT et al, 2001). Acesso a competências únicas, recursos e conhecimento do mercado local são elementos importantes na escolha de parceiros em alianças globais (HITT et al, 2000). Hitt et al (2004) identificaram que, na China, as decisões de escolha de um parceiro para aliança envolvem uma visão de prazo mais longo, nos quais se buscam parceiros com potencial de ativos intangíveis com tecnologia e capacidades gerenciais. Já na Rússia, as decisões têm um foco mais curto, buscando parceiros que possibilitem acesso a recursos financeiros e capacidades complementares. Como destaca Gulati (2007), o papel dos recursos da rede não está apenas vinculado à propensão de a firma entrar na rede, mas também, pela escolha dos seus parceiros.

Harrison et al (2001) destacam que deve haver mais estudos sobre a importância dos recursos complementares para alianças e aquisições, bem como o entendimento da importância dos recursos relacionados e as motivações dos gestores por um ou outro tipo de recurso. As empresas podem alavancar seus recursos pelo acesso a recursos complementares de um parceiro de aliança (LAVIE, 2006). Já Dess e Lumpkin (2005) destacam que a firma pode combinar recursos com outra firma, pelo uso de relações interorganizacionais, para alavancar seus recursos. A Visão Relacional (VR) sugere que a busca por recursos críticos pode ampliar as fronteiras das firmas e pode estar imbricada em recursos e rotinas interfirmas. Segundo esta perspectiva, o entendimento das fontes de vantagem competitiva deve focar sobre redes/diática, rotinas e processos como uma importante unidade de análise para o entendimento da vantagem competitiva (DYER e SINGH, 1998).

O *framework* proposto pelos autores busca prover as bases teóricas para o entendimento das fontes da vantagem competitiva interorganizacional. Ademais, Dyer e Singh (1998) argumentam que a VR complementa e avança as perspectivas do posicionamento estratégico e da VBR. Nessa lógica, as firmas podem obter fontes de vantagem competitiva via estabelecimento de relações interorganizacionais. Ademais, as relações interorganizacionais podem gerar também mecanismos de isolamento, sustentando ao longo do tempo a vantagem competitiva obtida. No entanto, a vantagem competitiva interorganizacional é determinada pelos seguintes aspectos que devem estar presentes na relação interfirmas: ativos específicos da relação, rotinas de compartilhamento do conhecimento; recursos e capacidades complementares e governança efetiva (DYER e SINGH, 1998). Como destaca Gulati (2007), as competências relacionais dos parceiros são uma característica contingencial para a distinção dos recursos. Um exemplo de competência relacional que pode contribuir para a criação de valor na relação é a capacidade absorptiva (GULATI, 2007) que é a habilidade de uma firma reconhecer e aplicar comercialmente uma informação nova oriunda de fontes externas (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se caracteriza como um estudo de caso exploratório com abordagem qualitativa. Trata-se de um estudo de caso, na medida em que o objeto de pesquisa é um programa de capacitação empresarial analisado como um tipo de relação interorganizacional. A técnica de coleta de dados utilizada foi de entrevistas semiestruturadas com gestores de empresas envolvidas no projeto de capacitação em questão. Tendo em vista os objetivos deste estudo, os gestores foram questionados em

relação as suas percepções sobre os aspectos que motivaram, assim como os resultados da participação no referido projeto, resultados coletivos e barreiras provenientes das relações estabelecidas entre as empresas no projeto. Nesse ponto complementar, buscou-se inspiração na contribuição da Visão Baseada em Recursos e na Visão Relacional proposta por Dyer e Singh (1998).

Foram realizadas sete entrevistas, duas, com cada uma das empresas-âncoras do projeto, quatro com fornecedores participantes e uma com o coordenador do projeto do SEBRAE. As duas âncoras são empresas que atuam no mesmo segmento de mercado. Neste estudo, as empresas - âncoras serão identificadas pelas letras A e B. Pelo lado das empresas-clientes foram entrevistados três gestores, um da âncora A, gestor vinculado à área de desenvolvimento de fornecedores dessa empresa. Já na âncora B, foram entrevistados dois gestores, os quais são vinculados à área de gestão da qualidade. Os três gestores participam do projeto de capacitação representando as suas respectivas empresas.

Pelo lado dos fornecedores, teve-se o cuidado de entrevistar empresas que são fornecedores de uma ou das duas empresas-âncoras concomitantemente. Estas empresas serão identificadas pela palavra "fornecedor" e pelas letras A, B, C e D. As empresas fornecedoras entrevistadas atuam em mercados diferentes umas das outras, sendo esses: o de serigrafia, de usinagem de peças, de fabricação de peças em poliuretano e de fabricação de componentes para suspensão. O tempo de atuação dessas empresas no mercado também é variado: 12, 15, 18 e 20 anos de atuação, bem como o número de funcionários, 8, 12, 47 e 63.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. As categorias de análise desenvolvidas foram baseadas em Oliver (1990) e Brass et al (2004). Protocolos foram utilizados para o desenvolvimento e formalização do estudo de caso, que teve como base o referencial teórico previamente definido e teve por objetivo uniformizar e sistematizar a tarefa de observação e análise, aumentando a confiabilidade do estudo (validade interna). Quanto à validade externa, foi utilizado o método da generalização analítica proposto por Yin (2001).

4 PROJETO DE CAPACITAÇÃO DE FORNECEDORES

O projeto de capacitação dos fornecedores, analisado neste estudo, é uma das ações voltadas ao desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local Metal Mecânico Automotivo da Serra Gaúcha (APL-MMA). O APL-MMA é coordenado pelo SEBRAE, contando com demais parceiros locais. De acordo com informações do SEBRAE, os objetivos do projeto de capacitação de pequenas empresas são i) orientar a capacitação empresarial e desenvolver as empresas fornecedoras de produtos e serviços a empresas-âncoras, a partir de levantamento de necessidades evidenciadas pelas empresas a serem capacitadas e qualificadas, oportunizando a micro e pequenas empresas o acesso a novas tecnologias de gestão e produção, ii) fomentar a capacitação em gestão empresarial, formação de mão-de-obra, gerenciamento de processos produtivos, metodologias e tecnologias inovadoras, visando ao desenvolvimento para a competitividade de micro e pequenas empresas do setor metal mecânico automotivo.

Conforme informações dos gestores entrevistados, o projeto de capacitação está na sua terceira edição, envolvendo em torno de vinte e cinco micros e pequenos fornecedores por vez, das mais diversas áreas, de uma ou das duas empresas-âncoras simultaneamente. A indicação dos participantes, assim como dos cursos que serão ministrados fica a cargo das empresas-âncoras as quais arcam com 30% dos custos dos treinamentos do programa; os fornecedores ficam com 30% e o restante é custeado pelo agente governamental. O tipo de relação no projeto de capacitação não se configura como uma relação de mercado. Porém, percebe-se que uma das intenções do projeto é melhorar a capacidade dos fornecedores nas relações de mercado de uma forma geral.

4.1 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS-ÂNCORAS

Cabe destacar que as empresas-âncoras participam do programa na qualidade de provedores, sem participação direta na execução dos cursos ministrados. Segundo a percepção dos gestores das empresas-âncoras entrevistadas, uma das motivações para participação no projeto de capacitação empresarial é a melhoria na capacidade de atendimento dos fornecedores, como pode ser observado no seguinte relato:

Hoje o que nos leva a participar desse projeto dos fornecedores seriam algumas dificuldades que esses fornecedores menores, que essas empresas pequenas têm em nos atender; a questão de custo, formação de custo, a parte de qualidade. Como nós temos um grande número de fornecedores envolvidos (pequenos fornecedores); como o nosso produto é bem customizado e nós não temos estrutura para fazer a capacitação dos fornecedores, nós achamos por bem fazer uma parceria com o SEBRAE. Entramos com a parte financeira, para que o SEBRAE consiga fazer a capacitação desses fornecedores [...] (Âncora A).

Outra motivação destacada, a qual está de certa forma, relacionada com a primeira, é a capacitação dos fornecedores, no que diz respeito à gestão da qualidade, com destaque para práticas e processos organizacionais. O terceiro aspecto destacado por parte das empresas-âncoras é a possibilidade de ampliação da carteira de clientes dos fornecedores. Esse aspecto pode contribuir para reduzir a sensível dependência delas com as empresas-âncoras, que, por um exemplo informado, ultrapassa os 80% do faturamento. Percebe-se, de certa forma, uma preocupação com o fortalecimento da base de fornecedores, em especial os pequenos.

Em termos de resultados alcançados, destaca-se que, na percepção dos gestores entrevistados, observaram-se por parte das empresas-âncoras melhoria nos indicadores de avaliação dos fornecedores, tais como: desempenho da entrega, qualidade e certificação ISO. Esse aspecto contribui segundo um dos gestores entrevistados, para certa tranquilidade na função de suprimentos em negociar com fornecedores participantes do projeto, pelos resultados e pelo comportamento de desenvolvimento apresentado pelo fornecedor, como pode ser observado nos relatos dos gestores entrevistados:

Aquele fornecedor que está acomodado hoje, para nós não serve mais, porque a tecnologia está aí, a informações também, tudo vem atropelando, todo o dia é material novo, processos novos... Se nós percebemos que o fornecedor está acomodado, não deixamos de comprar dele, mas nós estamos acomodados. De repente, um fornecedor te oferece um produto melhor, preço mais barato, não será a nossa empresa que não vai querer. É o mercado que não vai mais aceitar aquele fornecedor que está estagnado (Âncora A).

Hoje o pessoal está começando a mudar, até o contato que nós começamos a ter a mais com esse pessoal dos treinamentos, até mesmo quando solicita, há alguma divergência, é necessário fazer alguma mudança, fazer algum contato com essas pessoas. Eles te dão uma visão diferente: começam já pelo processo, mesmo em relação à questão de desenvolvimento, ou atendimento de algum problema, o pessoal começa a ter uma cultura melhor [...] agiliza muito o processo, troca informações... (Âncora B).

Como se pode observar, essa constatação se relaciona com a busca pela melhoria da capacidade de atendimento dos fornecedores. Outro resultado relatado, conforme a percepção do gestor entrevistado é a aproximação no relacionamento entre fornecedor e âncora, possibilitando trocas e experiências e de conhecimento, práticas desenvolvidas em conjunto, assim como transferência de práticas operacionais e de gestão. Tal aspecto pode ser observado no seguinte relato:

O pessoal vem até nós para fazer um *benchmarking* [...] Isso estreitou muito o relacionamento entre a empresa e os fornecedores, pois eles estão entendendo melhor o que nós queremos deles e achamos isso uma vantagem muito grande [...] (ÂNCORA A).

Nós comentamos com a área de suprimentos aqui, conforme a nossa visão daquele que está participando do programa, supostamente vemos melhoria no desempenho, no relacionamento, como acontece com um fornecedor que não foi indicado por nós, nós indicamos para o pessoal e recomendamos: "olha, este cara está tendo um desempenho um pouco melhor, melhorou a estrutura dele, se organizou [...]" (Âncora B).

Como resultado coletivo, foi relatado pelos gestores a troca de experiências entre os fornecedores, assim como, a abertura de contato destes com outros clientes de grande porte. Nesse aspecto, foi destacado como principal ganho coletivo o acesso a novas práticas de gestão, novos clientes e recursos aos fornecedores. Esse resultado pode ser observado pelo seguinte relato:

Como nós criamos as auditorias dentro do grupo, podemos estar auditando um fornecedor que na época era fornecedor da empresa X, como poderia ser da empresa Y ou Z Talvez um daqueles não fosse meu fornecedor; nós conhecemos a estrutura dele, fomos lá, e fizemos mais outras visitas e hoje ele está fornecendo para nós [...] todos eles que participam têm linha de financiamento junto ao SENAI, e desenvolvem tecnologias, um fornecedor nosso se utilizou desse processo com ele lá para fazer melhorias no processo de fabricação. Para eles, isso é um canal muito bom. (Âncora B).

Em relação a barreiras nas relações entre as firmas no projeto, umas das empresas-âncoras relatou as questões de estratégias e de concorrência o que, segundo a percepção do gestor, pode ser uma barreira ao desenvolvimento de atividades coletivas, principalmente no que tange às informações. Outra barreira que foi relatada se refere a momentos em que, dentro do projeto, os âncoras e fornecedores ficam distantes, tendo o relacionamento intermediado de forma excessiva pelo SEBRAE, o que pode desvincular os treinamentos ministrados dos interesses de desenvolvimento dos fornecedores por parte das empresas-âncoras. No quadro 3 abaixo, apresenta-se a síntese das percepções das empresas-âncoras, assim como, uma relação com os aspectos destacados das contribuições de Oliver (1990) e Brass et al (2004).

Aspectos observados	Características
<p>Âncoras – Motivações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - melhoria da capacidade de atendimento; - gestão da qualidade, - fortalecimento da base de fornecedores. 	<p>Em relação às contingências críticas das RIOs de Oliver (1990) as motivações destacadas por parte das empresas-âncoras estão voltadas à questão da eficiência da função suprimentos e dos processos relacionados.</p> <p>Já em relação aos antecedentes das RI organizacionais apresentados por Brass et al (2004) as motivações das empresas-âncoras se aproximam dos aspectos: redução da incerteza e economias, nesse caso, com enfoque aplicativo na função suprimentos.</p>
<p>Âncoras – Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - melhoria nos indicadores de avaliação dos fornecedores; - aproximação no relacionamento, - acesso a novas práticas de gestão, novos clientes e recursos. 	<p>Em relação às consequências das RIs organizacionais apresentados por Brass et al (2004) os resultados relatados pelas empresas-âncoras se aproximam dos aspectos voltados ao desempenho da função suprimentos; imitação no que tange às práticas organizacionais, e; sobrevivência, com a contribuição do acesso a novos clientes para os pequenos fornecedores.</p>

Quadro 3: Síntese da percepção das empresas-âncoras

4.2 PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS FORNECEDORAS

Como observado anteriormente, para atender ao objetivo proposto neste estudo, além de gestores das empresas-âncoras foram entrevistados também gestores de 4 pequenas empresas fornecedoras, participantes do projeto de capacitação. Buscou-se coletar dados para que fosse possível identificar a percepção de os fornecedores em participar do projeto.

Cabe destacar que todos os fornecedores tiveram a sua participação indicada pelas empresas-âncoras. Tal aspecto foi relatado pelos fornecedores, refletindo inclusive na questão da motivação inicial em participar do projeto. Segundo eles, não houve uma motivação espontânea em relação ao projeto. Todos os fornecedores entrevistados alegaram que não havia uma inclinação para tal. Houve, sim, uma compreensão de que a aceitação do convite de participação tornou-se uma questão de imagem frente às empresas-âncoras. Dessa forma, a motivação central para os fornecedores em participar do projeto de capacitação foi preservar a sua imagem frente às âncoras, como se observa em alguns relatos:

A princípio eu não gostei da ideia, porque quando o pessoal me convidou para entrar, eu já estava participando da ISSO. Então, a princípio foi ruim, eu não gostei da ideia inicial, iria me roubar muito tempo [...] .No entanto, a partir da primeira reunião que nós tivemos na âncora, nos apresentaram o trabalho: o que seria, a forma que seria conduzido... aí eu vi que não iria ser ruim [...] a primeira coisa que eu percebi por que eu tinha que entrar nisso foi a confiança em mim depositada. Afinal, eu havia sido indicado pelo meu cliente, então como eu iria ficar fora desse programa? Dizer que eu não tenho interesse? (Fornecedor A).

Na verdade, nós não entramos, nós fomos convidados pela âncora junto ao SEBRAE, a participar desse projeto. Com isso, hoje, temos uma boa participação no fornecimento dessa empresa,

somos um dos maiores fornecedores de peças [...] o nosso cliente quer estejamos preparados para absorver toda essa evolução (Fornecedor B).

Vou a indicação mesmo, na época agente não sabia bem como iria funcionar, e até fomos contatados pelo próprio SEBRAE, e aceitamos pela possibilidade de melhoria nas práticas de gestão [...] na época da indicação pelo âncora foi uma das coisas que mais pesou (Fornecedor C).

O que nos motivou foi o convite, a questão da qualidade e o relacionamento com o cliente que nos convidou, nos mantermos na lista (Fornecedor D).

Outras motivações destacadas para aceitação do convite de participação do projeto de capacitação foram o acesso a treinamentos em práticas administrativas, como por exemplo, o controle do fluxo financeiro. Outra motivação destacada foi a possibilidade de buscar o entendimento da necessidade do cliente (âncora), no sentido de apresentar um melhor atendimento e melhorias nos processos. A possibilidade de troca de experiências, tanto no sentido dos cursos ministrados, como com os demais participantes, também foi um aspecto destacado no que tange à motivação em participar do projeto. Como resultado do projeto de capacitação foi destacado pelos fornecedores melhorias nas práticas de gestão, envolvendo diversas áreas administrativas, como qualidade, finanças, comércio, entre outras. Por exemplo, um dos fornecedores relatou que foi possível acessar novos clientes, por meio de trocas de ideias e inclusão de novas práticas comerciais em sua empresa, como pode ser observado no seguinte relato:

[...] então, a professora me aconselhou que conversasse, com um rapaz de uma outra empresa participante do curso. Ela sugeriu o seguinte: para eu falar com ele, porque o ramo dele é o rodoviário [...] então, eu não falei com ele porque o curso estava no início [...] Percebi que a solução estava ali e eu não tinha visto; falei com um comprador de um cliente, consegui uma lista de representantes, e hoje o faturamento aumentou 10% (Fornecedor A).

Outro exemplo desse tipo de resultado se refere à qualidade, como pode ser exemplificado pelo relato de um dos fornecedores:

Melhorou bastante. Por exemplo, nós tínhamos 5/S implantado há tempo e esquecemos disso. Voltamos a implantar, o que trouxe mais organização para nós [...] mais na parte de produção. Conseguimos melhorar a produtividade, a organização, e até a qualidade de vida dos funcionários; notamos bastante isso porque eles estão mais motivados, eles sabem as suas metas, seus indicadores e nosso índice de sucata baixou (Fornecedor D).

Como resultados coletivos, foram observados pelos fornecedores a troca de experiências, assim como, melhoria no atendimento ao cliente. Os seguintes relatos visam exemplificar esses aspectos

O problema que eu tenho aqui, os outros também têm lá. Então não é só comigo, com os outros também.. Isso começa a abrir a tua visão, e o desejo de trocar ideias com eles, ver o caminhos que eles estão tomando (Fornecedor A).

No curso de que eu participei havia outras empresas, da parte de adesivação, de *layout*, da parte de elétrica, entrou a área de logística também, então uma gama bem diferenciada de fornecedores. Nessas ocasiões sempre se acaba trocando experiências: como é que tua atua, se acontece certo tipo de problema como é que tu fazes... são práticas bem interativas, pois cada um fala sobre a sua experiência [...] o âncora hoje visa à excelência no atendimento. Percebemos melhorias, e quando participei do curso fiz questão de compartilhar com os meus colegas, da parte da engenharia, parte estratégica da empresa [...] percebemos melhorias na qualidade da entrega, prazos de entrega, flexibilidade [...] (Fornecedor B).

Eu acho que firmou mais a parceria; eles têm mais confiança no fornecedor do que antes, fortaleceu a confiança deles para conosco e nossa com eles, até porque agora eles vêm seguido aqui. Antes eles tinham desconfiança, e, hoje, pedem para nós desenvolvermos produtos para eles testarem. Estamos para eles como solução e não apenas como fornecedores de peças. (Fornecedor D)

Os fornecedores não observaram problemas em relação a barreiras que poderiam ter inibido a amplitude dos resultados provenientes do programa. No entanto, um dos fornecedores entrevistados relatou que a empresa não se beneficiou de forma significativa do programa, devido à inexistência de alinhamento entre necessidades da empresa e a matriz dos treinamentos do projeto. Diversos temas ministrados durante o período eram pontos já trabalhados por essa empresa, gerando uma frustração frente à expectativa inicial. No quadro 4 abaixo apresenta-se a síntese da percepções

das empresas-âncoras, assim como, uma relação com os aspectos destacados das contribuições de Oliver (1990) e Brass et al (2004).

Aspectos observados	Características
Fornecedores – Motivações: - imagem; - práticas administrativas; - troca de experiências, e; - entendimento das necessidades dos clientes.	Ao se analisar os relatos dos fornecedores tendo em vista a contribuição de Oliver (1990) percebe-se uma relação com a contingência crítica da legitimidade. Na medida em que os fornecedores foram convidados a participar do programa pelas empresas-âncoras, perceberam que uma eventual recusa poderia gerar consequências negativas na relação de fornecimento. As demais motivações estão relacionadas com a busca de eficiência organizacional. Tendo em vista a contribuição de Brass et al (2004), as motivações dos fornecedores em aceitar a participação do programa estão relacionadas com os seguintes aspectos: sobrevivência e desempenho das organizações.
Fornecedores – Resultados: - melhoria nas práticas de gestão; - troca de experiências, e; - <u>melhoria no atendimento.</u>	Em relação às consequências das RIs organizacionais apresentadas por Brass et al (2004), os resultados relatados pelas empresas-âncoras se aproximam dos aspectos voltados à adoção de práticas semelhantes entre as organizações, compartilhamento de conhecimentos e ao desempenho organizacional.

Quadro 4: Síntese da percepção dos fornecedores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar, pela percepção dos gestores, as motivações e os resultados da participação das empresas-âncoras e dos fornecedores em um projeto de capacitação empresarial. Como observado anteriormente, o tipo de RI observada neste trabalho se assemelha a projetos em conjunto, tendo como referência a contribuição de Oliver (1990).

Pelo lado das empresas-âncoras, foi possível identificar que tanto as motivações como os resultados estão mais voltados às questões de eficiência e economia, em especial no que tange à função suprimento dessas organizações, corroborando com os resultados encontrados por Verschoore e Balestrin (2008b) que apresentam uma correlação positiva entre os resultados das empresas e a participação em atividades coletivas. Esses aspectos são observados nas contribuições de Oliver (1990), Grandori e Soda (1995) e Brass et al (2004) tanto como contingências críticas das relações interorganizacionais como antecedentes e resultados das redes interorganizacionais. Também foi possível observar certa preocupação por parte das empresas-âncoras em fortalecer a base de pequenos fornecedores, possivelmente com o intuito de reduzir a incerteza e aumentar a eficiência da função suprimentos.

Pelo lado dos fornecedores entrevistados, percebeu-se que uma eventual recusa em participar do projeto de capacitação poderia resultar em uma imagem negativa frente às empresas-âncoras. Nesse sentido, identificou-se que, de certa forma, a busca ou manutenção da legitimidade foi um dos aspectos centrais na decisão dos fornecedores em aceitar o convite à participação no projeto. Como destacam Balestrin e Arbage (2007), a racionalidade bem como a especificidade dos ativos são elementos centrais para formação de redes de cooperação à luz da Teoria dos Custos de Transação. No caso deste estudo, a racionalidade em termos de identificação de objetivos foi um elemento de destaque na decisão em participar do projeto conjunto.

Outro aspecto que motivou a aceitação dos fornecedores foi a possibilidade de acesso a novas práticas de gestão. Este foi um dos resultados mais destacados por essas empresas. No entanto, um dos fornecedores relatou que os cursos que foram ministrados não estavam alinhados com as suas necessidades de desenvolvimento gerencial, gerando descontentamento e uma percepção de não ter obtido resultados com a sua participação. Este aspecto corrobora com o estudo conduzido por Verschoore e Balestrin (2008a), identificando que uma das motivações centrais para a participação de redes de colaboração é o acesso a soluções.

Esses aspectos também são observados nas contribuições de Oliver (1990), Grandori e Soda (1995) e Brass et al (2004). Já em relação ao trabalho de Street e Cameron (2007), as motivações dos fornecedores estão mais associadas a características ambientais, levando-se em conta que a participação no projeto foi estimulada pelas âncoras. Já os resultados observados estão voltados a características de desenvolvimento organizacionais, tendo em vista a ênfase dada pelos relatos dos gestores às práticas organizacionais implantadas pelos fornecedores por meio do projeto. Ademais, tendo em vista a percepção dos gestores, de certa forma, foi possível identificar que a motivação central das empresas-âncoras, em participar do projeto, recai sobre a melhoria da capacidade de atendimento e fortalecimento dos pequenos fornecedores. Percebeu-se pelo relato dos gestores, que os fornecedores participantes do projeto possuem uma imagem mais bem vista pelo lado das empresas âncora.

Cabe destacar que as empresas-âncoras perceberam mais do que os fornecedores a melhoria na relação de fornecimento. Não foram coletados subsídios suficientes para identificar a causa dessa diferença de percepção, mas foi possível observar que os dois fornecedores com um porte maior perceberam mais resultados na relação com as empresas-âncoras do que os demais fornecedores. Assim como as empresas-âncoras possuem uma estrutura mais robusta do que os fornecedores no que se refere a controle de processos, neste caso, o de suprimentos, possivelmente afetando de alguma forma a percepção de melhoria. De certa maneira, as empresas-âncoras possuem condições mais favoráveis à geração e acompanhamento de indicadores de gestão dos processos. Como destacam Vasconcelos; Milagres e Nascimento (2004) são necessários muitos esforços para que se disseminem, na comunidade empresarial brasileira, os benefícios da aprendizagem coletiva frente às tentativas isoladas de aprendizado. Nesse sentido, muitas empresas desconhecem os ganhos potenciais que podem ser obtidos por meio das relações interorganizacionais que, de acordo com os achados deste estudo, podem ser ocasionados por falta de conhecimento, inércia gerencial, falta de indicadores e controle de processos e de gestão, entre outros.

Em relação a VBR e a VR, foi possível identificar que os recursos/capacidades obtidos por meio do projeto foram as práticas organizacionais, o conhecimento e a informação. Visto que o ganho relacional representado pela percepção de resultado coletivo obtido ficou mais voltado à troca de experiências entre as empresas fornecedoras e as empresas-âncoras. Dessa forma, na lógica de Dyer e Singh (1998) os ganhos relacionais observados estão próximos ao compartilhamento de conhecimento e de rotinas. No que tange a barreiras ao resultado coletivo, foi possível identificar que apenas as empresas-âncoras observaram que a concorrência e a restrição a informações afetaram de alguma forma nesse aspecto.

Em relação a estudos futuros uma das possibilidades é o foco nas condições que dão suporte às RI (OLIVER, 1990). Embora a pesquisa em redes organizacionais já tenha obtido larga tradição, a revisão de suas abordagens e perspectivas oferece a oportunidade de desafiantes estudos futuros (BRASS, et al, 2004). No entanto, o tipo de relação desenvolvida entre as empresas-âncoras e os fornecedores ainda é insipiente. Por exemplo, o tipo de relação observada neste trabalho não se caracteriza como uma *industry networks* abordada por Ebers e Jarillo (1998). A propensão das firmas em entrar em novas alianças está relacionada à extensão em que os recursos são disponibilizados por meio delas (GULATI, 2007). Dessa forma, estudos que avaliem a capacidade de compartilhamento de recursos por meio de relações interorganizacionais é outra possibilidade de novos estudos.

Em relação a estudos voltados ao delineamento teórico, Street e Cameron (2007) destacam três correntes teóricas centrais para o desenvolvimento de estudos futuros nesse campo, sendo elas: RBV; teoria da dependência dos recursos; teoria do equilíbrio pontuado. Cada uma delas propõe um entendimento diferente das pequenas empresas em relações interorganizacionais, bem como, possuem lentes distintas sobre o tema relações interorganizacionais. No final, os autores não se posicionam claramente quanto à existência de uma teoria única para o tema em estudo, mas lançam uma questão que, segundo eles pode ser o ponto de partida para uma unificação teórica nesse campo. Por fim, a aplicação da VR como fonte de entendimento da vantagem competitiva oferece possibilidades interessantes de estudos futuros.

REFERÊNCIAS

Alvarez, S. A.; Barney, J. (2001) How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *Academy of management executive*, 15 (1) 139-150.

- Balestrin, A.; Arbage, A. P. (2007) A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. *RAE-eletrônica*, 6 (1), Art. 7.
- Brass D. et al. (2004) Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47 (6) 795-817.
- Bronzo, M. (2004) Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. *Revista de Administração de Empresas – ERA*, 44, (Especial Minas Gerais) 61-73.
- Carona, N. F. M.; Pereira, S. C. F. e Csillag, J. M. (2007) Classificação de redes de suprimentos: construção de um framework. *Anais do XXXI EnANPAD*. Rio de Janeiro.
- Castro, M. (2007) *Relacionamentos interorganizacionais e resultados: Estudo na Associação dos Comerciantes de Materiais de Construção da Região de Guarapuava-Pr*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- Christmann, P. (2000) Effects of “best practices” of environmental management on cost advantage: the role of complementary assets. *Academy of Management Journal*, 43, (4) 563-650.
- Claro, D. P.; Claro, P. B. de O. (2004) Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. *Revista de Administração de Empresas – ERA*, 44, (4) 68-79.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Collis, D. J.; Montgomery, C. A. (1995) Competing on resources. *Harvard Business Review*, 37, (4) 118-128.
- Dess, G. G.; Lumpikin, G. T. (2005) Emerging issues in strategy process research. In: Hitt, M.; Freeman, R. E.; Harrison, J. S. (Edit). *The blackwell handbook of strategic management*. 2. Ed. 3-34.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12) 1504-1511.
- Dyer, J.; Singh, H. (1998) The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23. (4) 660-679.
- Ebers, M. (1997) Explaining Inter-Organizational Network Formation. In: Ebers, M. *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford: Oxford Press, 03-40.
- Ebers, M.; Jarillo, C. J. (1998) The construction, forms, and consequences of industry networks. *International Studies of Management & Organization*, 27 3-21.
- Grandori, A.; Soda, G. (1995) Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16 (2).
- Gulati, R. (2007) *Managing network resources: alliances, affiliations, and other relational assets*. Oxford: University Press.
- Harrison, J. S. et al. (2001) Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27 679-690.
- Hitt, M.; Ireland, D.; Harrison, J. S. (2005) Mergers and acquisitions. In: Hitt, M.; Freeman, R. E.; Harrison, J. S. (Edit). *The blackwell handbook of strategic management*. 2. ed. 384-408.
- Hitt, M. et al. (2004) The Institutional Effects on Strategic Alliance Partner Selection in Transition Economies: China vs. Russia. *Organization Science*, 15 (2) 173-185.
- _____. (2001) Guest editor’s introduction to the especial issue strategic entrepreneurship? Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22 479-491.
- _____. (2000) Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, 43 (3) 440-467.

Lavie, D. (2006) The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31 (3) 638–658.

Oliver, A. L.; Ebers, M. (1998) Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19 549-583.

Oliver, C. (1990) Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15 (2) 241-265.

Pigatto, G.; Alcantara, R, L, C. (2007) Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. *Gestão e Produção*, 14 (1) 155-167.

Podolny, J. M.; Page, K. L. (1998) Network forms of organizations. *Annual Review of Sociology*, 24 (1) 57-20.

Sinha, D.; Cusumano, M. (1991) Complementary resources and cooperative research: a model of research joint ventures among competitors. *Management Science*, 37 (9) 1091-1106.

Stieglitz, N.; Heine, K. (2007) Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 28 (1) 1-15.

Street, C, T.; Cameron, A. (2007) External relationships and the small business: a review of small business alliance and network research. *Journal of Small Business Management*, 45 (2) 239-266.

Teece, D. J. (1986) Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Políce*, 15 285-305.

VASCONCELOS, M. C. R. L.; MILAGRES, E.; NASCIMENTO, R. Estratégia de relacionamento entre os membros da cadeia produtiva no Brasil: reflexões sobre o tema. **Gestão e Produção**. v. 12. n. 3, p. 393-404, 2004.

Verschoore, J. R.; Balestrin, A. (2008a) Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, 12, (4) 1043-1069.

_____. (2008b) A Participação em redes de cooperação influencia os resultados das pequenas e médias empresas associadas? *Anais do XXXII EnANPAD*. Rio de Janeiro.

Viana, F. L. E. e Baldi, M. (2008) Contribuições da teoria de redes à gestão da cadeia de suprimento. *Anais do XXXII EnANPAD*. Rio de Janeiro.

Yin, R. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.