

Área: Estratégia | Tema: Temas Emergentes em Estratégia

**CONTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO
EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO INDUSTRIAL**

**CONTRIBUTION OF STRATEGIC RESOURCES TO DEVELOP INNOVATION IN AN INDUSTRIAL
COOPERATION NETWORK**

Soraya De Souza Soares, Renata Coradini Bianchi, Patrínês Aparecida França Zonatto, Cristiane Dos

Santos De Medeiros Guerra e Aletéia De Moura Carpes

RESUMO

Cada vez mais organizações-líderes enfrentam muitos desafios semelhantes, e para superarem os mesmos, a busca de excelência levou à valorização da informação e da tecnologia da informação como uma peça de uma relação de recursos estratégicos que são capazes de proporcionar vantagem competitiva diante de fortes concorrentes. Assim, entende-se que nas redes de cooperação as empresas que possuem recursos estratégicos possuem mais facilidade em conseguirem mais benefícios da cooperação estabelecida rede, assim, alcançando um melhor desempenho, comparado as empresas que não possuem um dos “VRIO (Valioso, Raro, Imitável e Organizacional)”, ou seja, não possuem recursos estratégicos. Neste contexto, o objetivo estudo é analisar a contribuição dos recursos estratégicos no desenvolvimento da inovação, em uma rede de cooperação do setor industrial. Para tanto, a metodologia utilizada foi um estudo descritivo com abordagem quantitativa e qualitativa dos dados. A pesquisa foi aplicada diretamente a dez organizações com atividades de produção industrial, participantes a uma rede de cooperação. Os dados obtidos foram tratados no software Excel, para o auxílio na interpretação e análise dos resultados, e também foram interpretados a partir da análise de conteúdo. Os achados indicam que os gestores possuem conhecimento dos fatores necessários para produzirem muitos recursos, também evidencia-se que o APL auxilia na obtenção de vantagem competitiva por meio do acesso e do compartilhamento dos recursos. Referente a inovação, evidenciou-se que as empresas participantes da rede desenvolvem novos produtos e serviços bem aceitos no mercado, porém, os gerentes afirmam que suas criações sempre despertam a imitação por parte de seus concorrentes.

Palavras-Chave: Recursos estratégicos; Redes de Cooperação; Desempenho; inovação

ABSTRACT

More and more leading organizations are facing many similar challenges, and in order to overcome them, the pursuit of excellence has led to the enhancement of information and information technology as part of a relationship of strategic resources that are able to provide competitive advantage in the face of strong competitors. Thus, it is understood that in cooperation networks, companies that have strategic resources are more likely to gain more benefits from established network cooperation, thus achieving better performance, compared to companies that do not have one of the “VRIO” (Valuable, Rare, Imitable and Organizational)”, that is, they do not have strategic resources. In this context, the objective of this study is to analyze the contribution of strategic resources in the development of innovation, in a cooperation network of the industrial sector. Therefore, the methodology used was a descriptive study with quantitative and qualitative approach of the data. The research was applied directly to ten organizations with industrial production activities, participating in a cooperation network. The data obtained were processed in Excel software, to aid in the interpretation and analysis of the results, and were also interpreted from the content analysis. The findings indicate that managers have knowledge of the factors necessary to produce many resources, it is also evident that the APL helps to obtain competitive advantage through access and sharing of resources. Regarding innovation, it was evidenced that the companies participating in the network develop new products and services well accepted in the market, however, the managers claim that their creations always arouse imitation by their competitors.

Keywords: Strategic resources; Cooperation networks; Performance; innovation

CONTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA INOVAÇÃO EM UMA REDE DE COOPERAÇÃO INDUSTRIAL

1. INTRODUÇÃO

A literatura tem abordado que os relacionamentos interorganizacionais se constituem como uma das estratégias encontradas para o fortalecimento das empresas, e para o alcance de melhor desempenho. A visão baseada em recursos é uma das principais vertentes teóricas relacionadas à estratégia organizacional, que busca explicar o desenvolvimento de recursos mais valiosos e a geração de vantagens competitivas nas empresas. No entanto, esta temática tem sido pouco investigada em redes de cooperação (TSAI et al., 2009).

A partir da formação destas redes de cooperação, empresas associadas passam a estabelecer parcerias estratégicas, pautadas na relação de confiança, cooperando mutuamente, desenvolvendo competências, promovendo o aprendizado e conhecimento, e fortalecendo sua reputação corporativa (CARVALHO; FISCHER, 2000). Decorrentes da estratégia de cooperação, estas organizações passam a obter maior vantagem competitiva frente aos concorrentes, como maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Especificamente, no que se refere à inovação, observa-se que ao ingressarem em uma rede de cooperação, estas empresas acabam alterando seus processos de criação da inovação. Em redes de cooperação, o que antes era desenvolvido mediante ações isoladas, agora passa a ser realizado por meio de um modelo integrado em rede, transformando-se de um processo individual para um processo coletivo, onde as ações desenvolvidas podem ser tanto horizontais como verticais. Tais mudanças têm proporcionado o aumento da capacidade inovativa das empresas que atuam em rede, maximizando seus resultados (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A cooperação empresarial ocorre principalmente pela troca compartilhada de competências na busca de eficiência e eficácia, visão estratégica e diminui os riscos que as organizações passam ao longo de uma gestão, e isso ocorre devido a confiança dos parceiros nas relações estabelecidas nas buscas de oportunidades que geram capacidade competitiva, que resulta em uma melhor busca por inovação Freitas (2001, Apud, FILHO; MAURA, 2014).

Em alianças estratégicas nessas cooperações empresariais trazem o desenvolvimento da inovação que poderá contribuir para a transferência de conhecimento, o acesso a conhecimentos externos à organização, a melhoria dos processos produtivos, dos serviços prestados e do produto desenvolvido, pois além de fortalecer a cooperação, agrega valor as empresas parceiras (BUENO, BALESTRIN, 2012). O acesso a fontes externas de conhecimento contribui para a geração de inovação.

A inovação pode ser compreendida como uma invenção, ou seja, uma criação de algo totalmente novo ou uma melhoria, um aperfeiçoamento do que foi desenvolvido, seja em produtos ou serviços, ou em processos de gestão organizacional (SCHUMPETER, 1988). A inovação pode ser desenvolvida de diferentes formas em uma empresa, como a partir do desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos de gestão, novos métodos de produção, novas fontes de matéria-prima, a exploração de novos mercados, bem como a identificação de novas formas de se organizar uma empresa (SCHUMPETER, 1988). Evidências encontradas na literatura têm sugerido que a inovação é um fator chave à competitividade das empresas (SCHUMPETER, 1988; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

Neste contexto, torna-se oportuno investigar: *Como os recursos estratégicos contribuem para o desenvolvimento da inovação em uma rede de cooperação industrial?*

De acordo com Grant (1991), os recursos são a fonte das capacidades de uma empresa. A partir destes, torna-se possível o estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis. Barney (1991), explica que um recurso é considerado estratégico e, portanto, irá garantir uma vantagem competitiva sustentável quando este pode ser considerado raro, valioso ou de difícil imitação. Evidências encontradas na literatura têm sugerido que a partir da cooperação em rede, empresas industriais desenvolvem recursos estratégicos (SOUZA, BRUNO-FARIA 2013). Logo, considerando-se as exigências do mercado e a competitividade deste setor (TSAI et al., 2009), entende-se que o desenvolvimento de recursos estratégicos pelas redes de cooperação industriais tende a diferenciar estas organizações em relação às demais concorrentes que atuam no mesmo segmento. Da mesma forma, espera-se que tais recursos influenciem positivamente os processos de criação da inovação destas empresas, de forma a estabelecer uma vantagem competitiva sustentável para as empresas associadas, agregando valor às organizações.

O objetivo central da pesquisa consiste em analisar a contribuição dos recursos estratégicos no desenvolvimento da inovação, em uma rede de cooperação do setor industrial. Para dar suporte ao objetivo geral, propõem-se como objetivos específicos: (1) Identificar os recursos estratégicos nas empresas participantes da rede de cooperação; (2) Verificar a percepção dos gestores das empresas associadas sobre os recursos estratégicos desenvolvidos pela rede em que participam; (3) Identificar o nível de inovação destas empresas; (4) analisar a relação direta entre os recursos estratégicos e o desenvolvimento da Inovação na rede pesquisada.

Diante do exposto, o estudo justifica-se por contribuir para o entendimento dos recursos estratégicos desenvolvidos por redes de cooperação industriais. Também se espera encontrar evidências que possam auxiliar no entendimento de como o desenvolvimento de recursos estratégicos contribui nos processos de criação da inovação destas empresas, temas pouco investigados sob esta configuração na literatura brasileira (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010).

2. RECURSOS ESTRATÉGICOS

Cada vez mais organizações-líderes enfrentam muitos desafios semelhantes, e para superarem os mesmos, a busca de excelência levou à valorização da informação e da tecnologia da informação como uma peça de uma relação de recursos estratégicos que são capazes de proporcionar vantagem competitiva diante de fortes concorrentes (VIEIRA, 1993).

Para um melhor entendimento do que são recursos, na Tabela 1 tem-se bem definido as categorias para a identificação dos mesmos, que podem ser encontrados dentro de uma organização.

Tabela 1 – Categorias de recursos organizacionais

CATEGORIA DE RECURSOS	DESCRIÇÃO
Tangíveis	Construções de edifícios, plantas, equipamentos, licenças exclusivas, posição geográfica, empregados e terras, são alguns exemplos de recursos tangíveis que podem ser encontrados em uma organização.
Conhecimento, habilidade e experiência	É um conjunto de recursos tácitos, onde muitas vezes não são escritos e seus titulares, muitas vezes não sabem que possuem.
Procedimentos sistemáticos e processuais	Recursos tangíveis e documentos de sistemas de recrutamento e seleção, medição de recompensa e desempenho e sistemas de

	processamentos de pedidos. Para que funcionem de forma eficiente esses sistemas e processos exigem recursos intangíveis.
Culturas e valores	Recursos intangíveis aos quais se desenvolvem por longos períodos e muitas vezes dependem das atitudes dos fundadores e de eventos passados. Inclui memórias de situações críticas, valores, crenças, comportamentos, etc.
Rede de relacionamentos	Formados por grupos de interesse dentro da empresa, network de pessoas da empresa com fornecedores, clientes, autoridades legislativas ou consultores. Inclui marca e reputação.
Importantes para mudança	Área relacionada ao reconhecimento de quando os recursos valiosos se tornam desatualizados e precisam ser alterados ou até mesmo destruídos.

Fonte: Adaptado de Mills *et al.* (2002, p.20-21)

Nota-se que são várias as categorias de recursos organizacionais, e para tornar ainda maior o entendimento sobre o assunto em questão no presente tópico, os autores Barney e Hesterly (2007), definem os recursos como sendo todos os ativos que a organização controla de alguma forma, para os autores existem quatro tipos de recursos organizacionais, os financeiros que vem de qualquer fonte em que as empresas utilizam, criam e programam suas estratégias; os recursos físicos, desde a tecnologia física utilizada pelas organizações até a localização geográfica; os individuais que são os treinamentos, experiência, visão e habilidades individuais capazes de ferir os processos da empresa; e por último encontra-se o tipo de recurso organizacional que é caracterizado pela interação das pessoas, incluindo os sistemas formais e informais, além da cultura e reputação da empresa.

Através desses tipos de recursos a empresa pode ter vantagem competitiva, que é um assunto que contempla muita aceitação na área de estratégia empresarial, pois, os recursos estratégicos são essenciais para a definição das decisões traçadas pela empresa (GOHR *et. al.* 2011).

Para saber se a empresa possui um recurso estratégico, ou seja, uma vantagem competitiva, segundo os autores Barney e Hesterly (2007), utiliza-se o modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), que visa analisar se os recursos encontrados na empresa são valiosos, raros, difíceis de serem imitados e explorados pela organização, o modelo apresenta um conjunto de ferramentas para analisar os recursos que a empresa possui, como também as reais vantagens.

Para se entender melhor sobre o VRIO, a seguir na tabela 2, são apresentados em maiores detalhes cada parte do modelo.

Tabela 2 – VRIO

VRIO	Descrição
Valor	Para saber se o recurso realmente possui valor, tem-se que fazer a seguinte pergunta: - O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça?
Raridade	Para saber se o recurso é raro, tem-se que fazer a seguinte pergunta: - O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
	Para saber se o recurso é imitável, tem-se que fazer a seguinte pergunta:

Imitabilidade	- As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Organização	Para saber se o recurso é organizacional, tem-se que fazer a seguinte pergunta: - As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Baseado em Barney e Hesterly (2007).

Se as respostas das perguntas encontradas na tabela 2 forem sim, a empresa possui recursos estratégicos. Segundo os autores Barney e Hesterly (2007):

Se as respostas das perguntas encontradas na tabela 2 forem sim, a empresa possui recursos estratégicos. Segundo os autores Barney e Hesterly (2007):

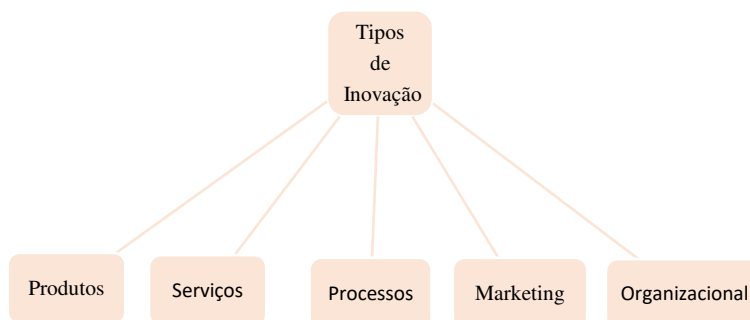
- a) Se referindo a questão do valor, se a empresa explora uma oportunidade ou neutraliza uma ameaça, a mesma pode vir a desenvolver uma força organizacional e uma vantagem competitiva, desde que a empresa além de valiosos, ela explore esses recursos.
- b) Quanto a questão da raridade, além dele ser valioso é indispensável que seja raro, ou seja, ele precisa ser controlado por poucos concorrentes, embora muitas vezes essa vantagem seja temporário.
- c) A respeito da Imitabilidade, para que seja uma vantagem competitiva, um recurso estratégico, além de ser valioso e raro ele deve ser difícil de ser copiado, e para isso a empresa precisa desenvolver formas para que a imitação se torne custosa.
- d) Quanto a questão da organização, não basta que a empresa possua recursos valiosos, raros e imitáveis se a mesma não possui o potencial para explorá-lo e organizá-lo, para isso é indispensável a existência de uma estrutura formal de reporte, controles gerenciais formais e informais.

2.1 Inovação

A inovação pode ser uma vantagem competitiva para as empresas. De acordo com a Organização de Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), a inovação é a elaboração de um produto novo ou um serviço, mas também pode ser algo que foi melhorado, não necessariamente construído do zero, pode ser um novo método de marketing e até mesmo as relações externas (OCDE, 2005).

Segundo os autores Carvalho; Reis; Cavalcante (2011), existem cinco tipos principais de inovação: de produtos, de serviços, de processos, de marketing e organizacional (Figura 1).

Figura 1 – Tipos de inovação



Fonte: Adaptado de Carvalho; Reis; Cavalcante, 2011.

Nota-se na figura 1 a existência de cinco tipos de inovação, onde a inovação de produto é a parte inicial de um bem novo ou melhorado no que pertence a suas características, já a inovação de serviço é a introdução de um serviço novo ou melhorado no que pertence a suas características ou usos previstos, a inovação de processo é a implementação de um novo método de produção ou distribuição ou o mesmo modificado, a inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na fabricação do produto ou até mesmo a embalagem do mesmo, também pode ser no posicionamento do produto, na sua promoção ou na fixação de preços, já a inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa e essas mudanças citadas podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou melhorados (OCDE; FINEP, 2005).

Qualquer uma das inovações pode representar avanços tecnológicos e esses podem ser vantagens competitivas as quais podem influenciar as demais empresas em uma rede de cooperação, ao passo que também podem causar impactos na economia e na sociedade como um todo, como também, podem ser caracterizadas pelos seus impactos no mercado, e pela contribuição que podem trazer em um processo de compra realizadas pelas redes (FEDRIZZI, HANSEN, LENZ, 2007).

2.2 Redes de cooperação Empresarial

As redes de cooperação empresariais formais constituem se de agrupamentos de empresas que decidem convergir esforços para o desenvolvimento de ações conjuntas, a fim de alcançar objetivos comuns e obter ganhos mútuos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). Em muitos casos, as pequenas e médias empresas (PMEs) acabam formando redes associativas voltadas para a superação de dificuldades individuais imediatas e carentes de uma visão estratégica que alcance sua participação no mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008). As redes de cooperação aparecem de diferentes formas a partir de múltiplas expressões culturais, como redes de empresas, familiares, franquias e muitas outras como o Arranjo Produtivo Local (APL) no qual está em foco neste trabalho. Observa-se na tabela 3 a seguir os diferentes tipos de redes de cooperação empresarial.

Tabela 3: Tipologias de Redes de Cooperação Empresarial

TIPOS DE REDES	DEFINIÇÕES E OBJETIVOS
Redes de Cooperação Empresarial	São organizações compostas por um grupo de empresas com objetivos comuns, formalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência.
Joint-Ventures	Esse tipo de relacionamento configura uma cooperação de cunho tecnológico. O objetivo central é procurar obter nos parceiros as competências faltantes para o desenvolvimento de um produto ou de um processo específico.
Franchising	Essa forma de rede indica que existe uma relação contratual entre o proprietário de uma determinada marca - franqueador - e um ou mais retalhistas - franqueados.
Alianças Estratégicas	São redes constituídas por um grupo de empresas que fazem acordos voluntários que envolvem troca, compartilhamento ou desenvolvimento de produtos, tecnologias e/ou serviços.

Parcerias Estratégicas	Forma de cooperação mais simples. Nesse tipo de relacionamento raramente se faz um acordo contratual formal.
Clusters	Esse tipo de rede concentra empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns, cujo todo é maior do que a soma das partes.
Redes Proprietárias	É caracterizada pelo direito de propriedade entre os acionistas das empresas, através de acordos relativos. Redes proprietárias simétricas reservam o direito de propriedade (franquias ou <i>joint ventures</i>). Redes proprietárias assimétricas são geralmente encontradas nas associações <i>capital ventures</i> , que relacionam investidor e empresa parceira.
Arranjo Produtivo Local	Arranjos Produtivos Locais (APLs) são aglomerações de empresas e empreendimentos, localizados em um mesmo território, que apresentam mesmas especializações produtivas, e algum tipo de governança além de manter vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.
Polo Industrial ou Tecnológico	É um agrupamento ou reunião de empresas intensivas em tecnologia e que se instalam em um raio médio de cinco a dez quilômetros de distância de uma universidade ou centro de pesquisas.
Distritos Industriais	São relações formadas por firmas envolvidas em processos de produção interdependentes, pertencentes ao mesmo segmento industrial, envolvidas com a comunidade local.

Fonte: Elaborado pelas autoras, adaptado de Balestrin e Verschoore (2006).

As redes de cooperação empresariais surgiram no ano de 1999, através de uma ação do governo do estado enfatizando a concepção de políticas públicas voltadas prioritariamente as empresas de pequeno porte. Entre as políticas públicas destacou o chamado programa redes de cooperação (VERSCHOORE, 2000). Esse programa visava a promoção de redes interorganizacionais com características muito próximas. Seu principal objetivo é fomentar a cooperação entre pequenas e médias empresas e oferecer o suporte necessário para a formação e o desenvolvimento das redes (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Segundo Balestrin e Verschoore (2016), este programa sustenta -se em três pilares de atuação como uma metodologia de formação, consolidação e expansão de redes entre empresa; uma estrutura regionalizada de suporte a implementação formada por uma rede de universidades regionais; uma coordenação central por parte do Governo do Estado, responsável pelos instrumentos de promoção, orientação e apoio aos empresários e gestores das redes. Cada pilar cumpre uma função imprescindível no desafio de criar e sustentar redes de empresas.

Balestrin e Verschoore (2016), explicam que a metodologia de formação de redes é a base de operacionalização do PRC. Sua elaboração objetivou proporcionar as melhores condições para o surgimento das redes, organizando a cooperação entre as empresas interessadas. O segundo pilar do Programa de Redes de Cooperação Empresarial é a utilização de núcleos regionais de atuação sustentados por convênios com diferentes universidades, as quais desempenham dois papéis relevantes: a intermediação entre as especificidades locais e a coordenação estadual e a operacionalização da ferramenta metodológica junto às redes de empresas. Por fim, o terceiro pilar situa-se na coordenação estadual. A tabela 4 apresenta os

principais ganhos oriundos da formação das Redes de Cooperação Empresarial segundo os autores Balestrin e Verschoore (2016).

Tabela 4: Ganhos competitivos das Redes de Cooperação Empresarial

GANHOS COMPETITIVOS	DEFINIÇÃO	VARIÁVEIS
Escala e Poder de Mercado	Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede em obter ganhos de escala e de poder de mercado.	Poder de barganha; Relações comerciais; Representatividade; Credibilidade; Legitimidade; Força de mercado.
Acesso a Soluções	Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento de seus associados.	Capacitação; Consultorias; Marketing; Prospecção de oportunidades; Garantia ao crédito.
Aprendizagem e Inovação	O compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto pelos participantes.	Disseminação de informações; Inovações coletivas; <i>Benchmarking</i> interno e externo; Ampliação de valor agregado.
Redução de Custos e Riscos	A vantagem de dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e investimentos comuns aos participantes.	Atividades compartilhadas; confiança em novos investimentos; complementaridade; Facilidade transacional; Produtividade.
Relações Sociais	O aprofundamento das relações entre os indivíduos, o crescimento do sentimento de família e a evolução das relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.	Limitação do oportunismo; Ampliação da confiança; Acúmulo de capital social; Laços familiares; Reciprocidade; Coesão interna.

Fonte: Balestrin e Verschoore (2008, p. 120)

Observa-se na tabela 4 que os potenciais ganhos que podem ser obtidos pelas organizações, a partir de sua participação em uma rede, estão diretamente relacionados ao êxito da cooperação interorganizacional estabelecida. Quando isto ocorre, torna-se possível o acesso a recursos que podem contribuir para o desenvolvimento das empresas participantes da rede e o estabelecimento de vantagem competitiva, o que a diferirá em relação aos seus concorrentes.

Nestes casos, estas empresas tendem a permanecer na rede e dedicar-se a empreender esforços colaborativos para assegurar o sucesso da cooperação (ALBERS; SCHWEIGER; GIBB, 2013; GULATI; LAVIE; MADHAVAN, 2011). Isto ocorre porque “a configuração em rede promove um ambiente favorável ao compartilhamento de informações, conhecimentos, habilidades e recursos essenciais para o processo de inovação” (BALESTRIN; VARGAS, 2004, p. 204). Deste modo, constitui-se uma forma eficaz para as empresas desenvolverem suas capacidades e alcançarem competitividade em seu mercado de atuação.

Apesar de tais benefícios serem possíveis de ser alcançados a partir da cooperação estabelecida em redes, há diversos fatores que podem inibir o desenvolvimento de ações colaborativas. Nestes casos, constituem-se como inibidores da cooperação, os quais são elementos capazes de explicar porque a cooperação falha (BROUTHERS et al., 1995; EBERS; JARILLO, 1998; KHANNA; GULATI; NOHRIA, 1998; PARK; UNGSON, 2001).

Dentre os diferentes elementos dificultadores da cooperação estabelecida em redes estão a falta de critérios para a seleção de empresas que ingressam na rede, a falta de comprometimento das empresas associadas, a falta de cooperação dos membros, comportamento oportunista, falta de confiança nos relacionamentos estabelecidos em rede, número de participantes da rede, falta de maturidade do grupo, entre outros (KLEIN; PEREIRA, 2012; PEREIRA; ALVES; KLEIN, 2016; WEGNER; PADULA, 2012).

No estudo desenvolvido por Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), os autores também identificaram alguns elementos dificultadores da cooperação em redes, como o baixo nível de cooperação e a alta competição entre as empresas participantes da rede de cooperação investigada. Os autores inferem sobre uma possível explicação para tais achados, reportando uma aparente correlação positiva entre os fatores dificultadores relacionados à cooperação e à competição, com o fato das ações da associação não produzir os efeitos esperados. Franco (2007), já informara que o processo de cooperação improvisado, que se define quando empresas não fazem um planejamento para ingressar na rede, pode se constituir um importante dificultador da cooperação estabelecida nesta modalidade.

As empresas estabelecem relações interorganizacionais na busca pela diminuição das dificuldades, que podem ser, os custos de transação, ou ainda pela expectativa de maximização de ganhos, a partir da cooperação há uma possibilidade de se dispor de tecnologias, de se reduzir custos relativos ao processo de inovação, aumentando a eficiência econômica e a competitividade das empresas. A partir da competição coletiva as empresas poderão ter mais poder de barganha, pois são vários atores trabalhando em conjunto, dividindo recursos, conhecimento e aprendizado, além de compartilharem estratégias organizacionais (ZONATTO, 2018).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo, com uma abordagem quantitativa e qualitativa, proporcionando uma visão mais abrangente do ambiente, pois é imprescindível conhecer as características para explicar as causas e consequências, contemplando uma análise da contribuição dos recursos estratégicos no desenvolvimento da inovação, em uma rede de cooperação do setor industrial localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul.

De acordo com Hair et al. (2005, p. 85), as pesquisas descritivas “têm seus planos estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”. Os estudos descritivos estão em uma modalidade de pesquisa que descrevem o comportamento dos fenômenos investigados. O estudo é caracterizado como descritivo pois visa descrever a contribuição dos recursos estratégicos no desenvolvimento da inovação, em uma rede de cooperação do setor industrial pertencentes a uma Rede de Cooperação Empresarial gaúcha.

Da mesma forma, é de abordagem quantitativa porque a análise dos dados foi realizada a partir de tratamento estatístico, buscando-se verificar a relação entre as variáveis selecionadas para a realização do estudo. A abordagem quantitativa, segundo Creswell (2010, p. 26), “é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis”. A abordagem quantitativa “caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas” (RICHARDSON, 1999, p. 70).

A utilização do método de pesquisa de levantamento busca extrair informações e dados diretamente dos respondentes da pesquisa. O levantamento é um procedimento que se caracteriza pela “obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo” (FREITAS et al., 2000, p. 106).

Sendo assim, esta pesquisa também se caracteriza como uma pesquisa de levantamento, pois as informações coletadas foram alcançadas por meio da aplicação de um questionário junto a gestores das empresas associadas a rede de cooperação empresarial gaúcha.

Para este estudo, a amostra sugerida para a realização da pesquisa compreendeu dez empresas participantes de uma rede de cooperação empresarial gaúcha, localizada no Estado do

Rio Grande do Sul, com suas atividades na produção industrial, sendo essas indicadas pelo próprio presidente da rede. Contudo, caracteriza-se como uma amostra não probabilística. Uma amostra não probabilística, segundo Mattar (1996), é aquela que depende apenas do julgamento do pesquisador para seleção dos elementos da população.

A construção do instrumento de coleta de dados foi baseada na revisão teórica e validada qualitativamente a partir de entrevistas abertas com presidente da rede pesquisada e docentes pesquisadores do tema. Na sequência, após a validação do instrumento de pesquisa, procedeu a coleta de dados necessários a realização do estudo. Para a elaboração do instrumento de pesquisa, foi utilizado o questionário propostos por: Zonatto e Wegner (2014), para avaliar os recursos estratégicos e inovação na rede de cooperação empresarial.

A coleta de dados foi realizada no período compreendido entre os meses de dezembro de 2018 e janeiro de 2019, mediante a aplicação de questionário, realizado em alguns casos por telefone, em outros por e-mail ou a partir de visitação *in loco* na sede das empresas participantes do estudo pelas próprias autoras.

Após os dados coletados, foram tratados através do *Software Excel 2010* que forneceu gráficos para auxiliar na análise e discussão dos resultados. Os gráficos estão de acordo com a concordância dos resultados, primeiro estão agrupadas as afirmativas que obtiveram mais de 50% de concordância, logo após o gráfico que ficou com mais de 50% em relação a discordância e por último o gráfico referente a neutralidade nas respostas, ou seja, as afirmativas que ficaram com 50% de concordância e 50% de discordância.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para que fosse possível viabilizar esta pesquisa foi assegurado aos participantes do estudo o seu anonimato. Assim, as informações coletadas, decorrentes da participação voluntária das empresas que compõe a amostra investigada na pesquisa, não contiveram a identificação de seus gestores ou da rede de cooperação ao qual o participante encontra-se associado. Sendo assim, neste estudo serão tratadas como empresas A, B, C, D, E, F, G, H, I, J visando manter a privacidade.

A pesquisa teve sua composição dividida em três blocos de informações que são: as variáveis de caracterização das empresas participantes da rede de cooperação; as afirmativas sobre recursos estratégicos e por último as afirmativas sobre a inovação das empresas pesquisadas.

4.1 Caracterização do Perfil das Empresas participantes da Rede de Cooperação

A rede de cooperação empresarial selecionadas para o estudo é composta por empresas que atuam em atividades industriais de metalurgia. As redes industriais cooperam com diferentes finalidades, como alcançar novos mercados, reduzir custos de produção, comprar matérias primas a melhores preços e de grandes marcas, compartilhar conhecimentos nos processos de produção, em gestão e inovação tecnológica, trocar informações e experiências, formar e qualificar mão-de-obra especializada, prospectar novos negócios, alcançar ganhos de escala e maior poder de barganha, bem como viabilizar a participação de seus associados em exposições e feiras nacionais e internacionais, promover visitas técnicas, desenvolver técnicas de produção, além de viabilizar o compartilhamento de recursos produtivos, tecnológicos e profissionais.

A rede foco desta pesquisa, faz parte do segmento de metalurgia, foi fundada em 2003, possui 24 empresas associadas. A seguir apresenta-se na tabela 5 os dados das empresas respondentes da pesquisa.

Tabela 5: Dados das empresas pertencente a rede pesquisada.

Empresa associada	Tempo participação na rede (anos)	Atividade Econômica Principal da empresa
A	6	Indústria, mecânica e metalurgia.
B	9	Manutenção e fabricação de carroceria.
C	1	Prestação de serviço comercio e agrícola e segmento industriais
D	6	Maquinas agrícolas
E	6	Fabricação de componentes e conjuntos soldados de chapas metálicas. Metalurgia.
F	1	Desenvolvimento de hardware e software
G	3	Fabricação de maquinas e equipamento
H	1	Comercio a varejo de peças e acessórios novos para veículo automotores.
I	15	Serralheria
J	6	Serralheria

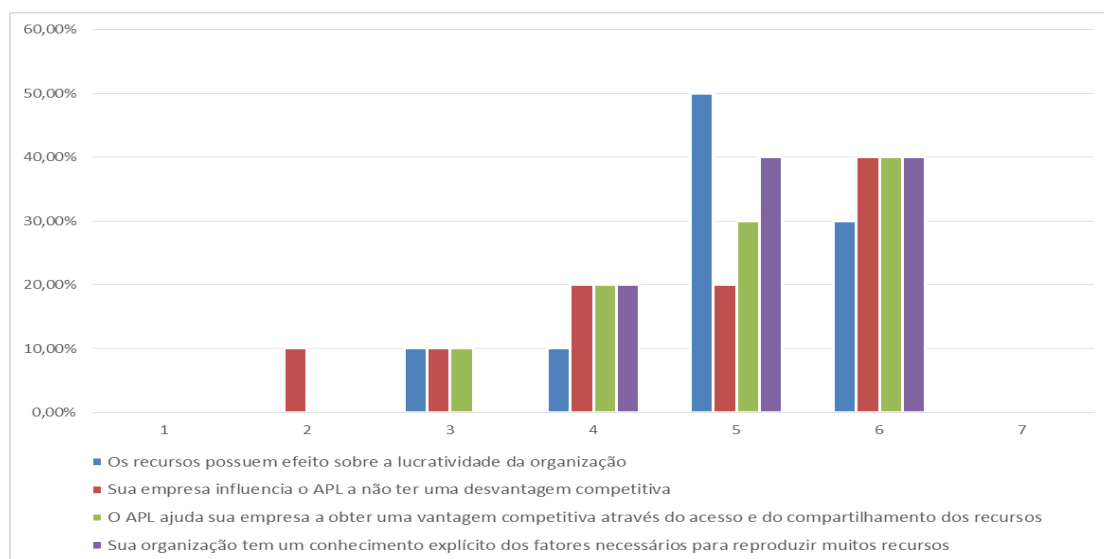
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Pode-se observar na tabela 5 os principais ramos de atividades das empresas pesquisadas participantes da rede. Também observa-se que as empresas com menor tempo de participação estão relacionadas a prestação de serviço, segmentos industriais e desenvolvimento de hardware e software e as com maior tempo de participação na rede estão no mercado das serralherias.

4.2 Recursos estratégicos em um APL de Cooperação Empresarial

Com o intuito de responder a problemática da pesquisa, segue abaixo os resultados encontrados através de entrevistas estruturadas, pertinente aos recursos estratégicos nas empresas participantes do APL. Desta forma, o gráfico 01 corresponde as afirmações referente aos recursos estratégicos nas empresas.

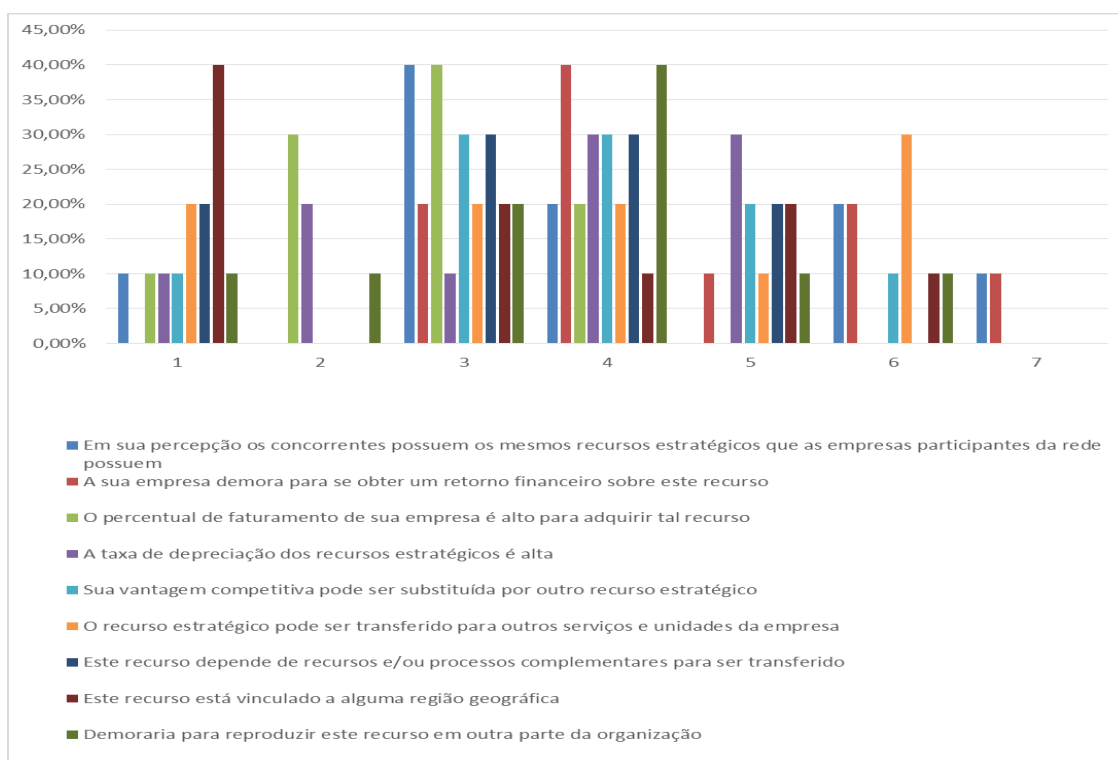
Gráfico 01 – Concordância nas afirmativas sobre Recursos Estratégicos



Fonte: Elaborado pelas autoras

Observa-se por meio do Gráfico 01, que os recursos possuem efeito sobre a lucratividade das empresas entrevistadas, e que as mesmas possuem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzirem muitos recursos, também é possível verificar que as empresas participantes influenciam o APL a não ter uma desvantagem competitiva, e que o mesmo auxilia na obtenção de vantagem competitiva por meio do acesso e do compartilhamento dos recursos. Esse resultado vai de encontro dos autores Balestrin e Verschoore (2008), no qual afirmam que as empresas acabam formando redes associativas com a finalidade de superarem suas dificuldades, alcançando assim participação no mercado. O que também é defendido por Gohr *et. al.* (2011), onde afirmam que por meio dos recursos estratégicos a empresa obtém vantagem competitiva e os mesmos são essenciais para a definição das decisões traçadas pela empresa.

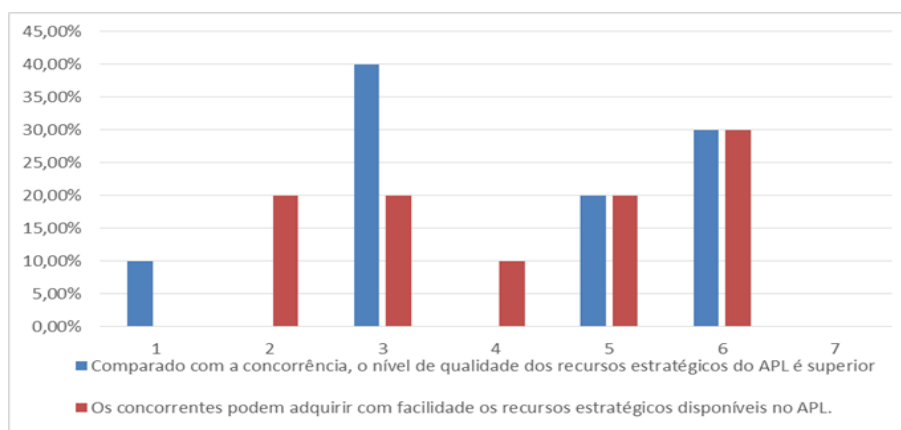
Gráfico 02 – Discordância nas afirmativas sobre Recursos Estratégicos



Fonte: Elaborado pelas autoras

Em contrapartida, encontra-se no Gráfico 02, que os concorrentes não possuem os mesmos recursos estratégicos que as empresas participantes da rede, além do que as empresas participantes não demoram para obter um retorno financeiro sobre o recurso que possuem, ao mesmo que não possuem um percentual de faturamento alto para adquirirem recursos que as empresas de fora possuem. Também se conclui que a taxa de depreciação dos recursos é baixa e que as vantagens competitivas não podem ser substituídas por outro recurso estratégico, como também os recursos estratégicos que as empresas possuem não podem ser transferidos para outras unidades da mesma empresa além de estarem vinculados a uma região. Resultados esses, vão de encontro com Balestrin e Verschoore (2008), pois os mesmos afirmam que os potenciais ganhos obtidos pelas organizações estão diretamente relacionados com o êxito da cooperação interorganizacional estabelecida, e quando isso ocorre torna-se possível o acesso a recursos que podem contribuir no desenvolvimento das empresas participantes.

Gráfico 03 – Neutralidade nas afirmativas sobre Recursos Estratégicos



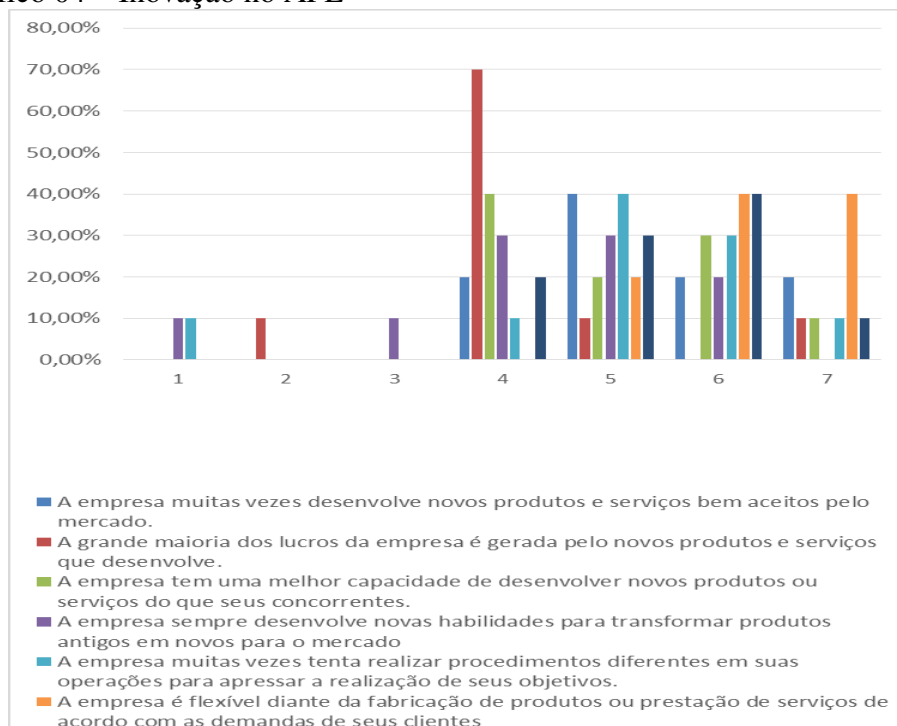
Fonte: Elaborado pelas autoras

No gráfico 03, é possível verificar a existência de uma neutralidade no que se refere ao nível de qualidade dos recursos estratégicos do APL e também a facilidade de adquirir recursos oferecidos pelo APL, ou seja, 50% das empresas respondentes concordam e 50% discordam sobre os itens apresentados.

4.3 Inovação no Arranjo Produtivo Local

Com o intuito de a resposta referente a problemática da pesquisa, segue no gráfico 4, os resultados encontrados, pertinentes a inovação nas empresas participantes do APL. Desta forma, o gráfico 04 corresponde as afirmações referente a inovação nas empresas.

Gráfico 04 – Inovação no APL



Fonte: Elaborado pelas autoras

Pode-se observar por meio do gráfico 04, que as empresas participantes da rede desenvolvem novos produtos e serviços bem aceitos no mercado, e que as mesmas realmente possuem uma melhor capacidade para desenvolverem esses produtos e serviços, e esse fato é consequência da pro atividade, das tentativas de realizações de procedimentos diferentes em suas operações para que apressem a realização dos seus objetivos, isso por serem flexíveis diante suas produções, agindo de acordo com a demanda de seus clientes. Além disso, é possível concluir que os respondentes afirmam que suas criações sempre despertam a imitação por parte de seus concorrentes. Dessa forma, os resultados encontrados no gráfico 04, vão de encontro com a autora Zonatto (2018), na qual afirma que as empresas estabelecem relações interorganizacionais na busca pela diminuição das dificuldades, que podem ser os custos de transação e maximização de ganhos.

Em contrapartida, a maioria dos respondentes afirmaram que a grande maioria dos lucros da empresa não é gerada pelos novos produtos e serviços gerados por elas. Por fim, ficou evidenciado na pesquisa que as empresas participantes do APL, são concorrentes entre si, fazendo com que os lucros em alguns casos sejam menores em função da competitividade que existe entre as empresas. Esse resultado vem de encontro com os autores Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), no qual afirmam que alguns elementos dificultadores da cooperação em redes podem ser os baixos níveis de cooperação e/ou a alta competição entre as empresas participantes da rede de cooperação.

5. CONCLUSÃO

Cada vez mais as empresas estão buscando se atualizarem, trazendo para sua produção ou prestação de serviços inovações, seja nos seus produtos, serviços, processos, marketing e/ou para a organização, e os recursos estratégicos em muitos casos auxiliam no desenvolvimento da inovação. Nesse sentido, a proposta nesse artigo de analisar a contribuição dos recursos estratégicos no desenvolvimento da inovação, em uma rede de cooperação do setor industrial, os resultados evidenciaram que algumas das empresas participantes possuem recursos estratégicos (VRIO), e que os mesmos possuem efeito sobre a lucratividade. Com isso, ficou evidenciado que os gestores possuem conhecimento dos fatores necessários para produzirem muitos recursos, a metade desses gestores reconhecem o nível de qualidade dos recursos estratégicos do APL e também a facilidade que o mesmo oferece de adquirir recursos, também se evidencia que o APL auxilia na obtenção de vantagem competitiva por meio do acesso e do compartilhamento dos recursos. Os concorrentes não possuem os mesmos recursos estratégicos que as empresas participantes da rede, assim, por mais que o retorno financeiro sobre esses recursos não seja alto, ele ocorre de forma mais rápida comparado aos concorrentes não participantes da rede.

Referente a inovação, foi identificado que as empresas participantes da rede desenvolvem novos produtos e serviços bem aceitos no mercado, por consequência da capacidade que ambas possuem para desenvolverem seus produtos e realizarem seus serviços, porém, os gerentes afirmam que suas criações sempre despertam a imitação por parte de seus concorrentes.

Como sugestão para estudos futuros, sugere-se um estudo com uma amostra maior de empresas, pois esse foi um dos principais dificultadores, as empresas se fecham para as pesquisas, muitas por não entenderem a importância da pesquisa e o quanto esses resultados podem ser benéficos para a organização como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. REYES, E.J. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea, RAC**, v. 14, n. 3, art. 4, pp. 458-477, Curitiba, 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de gestão na nova economia**. -2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 1991, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BUENO, B.; BALESTRIN, B. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 5, p. 517-530, set./out., 2012.

CARVALHO, M.; FISCHER, T. Redes sociais e formação de alianças estratégicas: o caso do Multiplex Iguatemi. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 6, p. 199-218, nov./dez., 2000.

FILHO, W.L.C; MOURA, J.M.P. Clusters empresariais: Fatores que influenciam a melhoria da competitividade. In: XXIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Clusters empresariais: Fatores que influenciam a melhoria da competitividade. **Anais...**Brasília: BioTIC, 2013.

FREITAS, L. S. (2001). Los Factores Determinante en la Evolución de los acuerdos de cooperación.El caso de Brasilamarras (1978-2000). Tese (Doutorado) - Universidade de Valladolid, Programa Nuevas Tendencias em Dirección de Empresas. Espanha.

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

GOHR, C. F. et al. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo vrio em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista gestão organizacional**, Chapecó - sc, v. 4, n. 1, p. 60-70, jan./jun. 2011.

FEDRIZZI, Lucas Di Benedetto; HANSEN Peter Bent; LENZ Geanderson de Souza. Um Estudo sobre o Processo de Inovação em Redes de Cooperação de Micro e Pequenas Empresas Brasileiras. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/artigos2007.php?pag=28>. Acesso em 03 de Fev. 2019.

HAIR Jr, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM R. L.; **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Competing Through Competences*. Cambridge: University Press, 2002.

OCDE. Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: Finep, 2005

OCDE; FINEP. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed., 2005. Disponível em: <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em 03 fev 2019.

SCHUMPETER, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SHOHAM, A. et al. Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. *Journal of Engineering Technology and Management*, v. 29, n.2, p. 226–240, 2012.

SOUZA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. *Brazilian Business Review*, v. 10, n. 3, p. 113-136, Jul./Set., 2013.

TSAI, H.; SONG, H. WONG, K. Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, v. 26, p. 522-546, 2009.

VERSCHOORE, Jorge R. El capital social y los nuevos instrumentos de políticas públicas para el desarrollo sostenido: la experiencia de Rio Grande do Sul, Brasil. Revista **del CLAD, Reforma y Democracia**. Nº 17, Junho, 2000.

VIEIRA, Anna Da Soledade. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. *Ciência da informação*, Brasília, v. 22, n. 2, p. 99-101, mai./ago. 2019.

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