

Proposições para análise da criação de valor em redes: um ensaio à luz da Visão Relacional

ANA CLÁUDIA AZEVEDO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA
anacazevedo@usp.br

Proposições para análise da criação de valor em redes: um ensaio à luz da Visão Relacional

1 Introdução

As fronteiras organizacionais tradicionais, sobretudo aquelas que delimitam o escopo para avaliação da vantagem competitiva das empresas, vem se deslocando gradativamente de uma unidade de análise singular, como é o caso das firmas individuais, para uma perspectiva mais coletiva e integrada como as alianças e redes interorganizacionais. Conforme pontuam os estudos suportados pela literatura de redes, a criação de valor está cada vez mais ligada à rede de relações em que uma empresa está inserida, ampliando o nível de análise do individual para o coletivo.

O conceito de criação de valor é central no contexto das alianças e redes e pode ser compreendido como um conjunto de atividades que ao serem executadas aumentam a quantidade de valor inicialmente existente, independentemente do contexto e do nível de análise (Ritala e Tidström, 2014). Para Möller e Rajala (2007) essencial para qualquer rede de negócios é o sistema subjacente através do qual ela cria valor. Nesse ínterim, as empresas estão cada vez mais engajadas em relacionamentos e redes de colaboração, a fim de criar valor que não poderiam conseguir operando sozinhas (Holm et al., 1999; Zaccarelli et al. 2008).

Definições operacionais precisas envolvendo a delimitação do fenômeno de criação de valor em redes são raras e pouco exploradas nos estudos organizacionais, assim como são escassos os instrumentos direcionados a dimensionar esse valor (Rai, 2016). Nesse ensaio assume-se a premissa conceitual que “a criação de valor em redes refere-se à configuração de recursos e atividades de um conjunto de organizações parceiras para alcançar resultados competitivos mútuos”.

No âmbito da revisão de literatura foram encontradas inicialmente algumas propostas de modelos conceituais voltados para análise da criação de valor em redes, dentre as quais destaca-se o trabalho seminal de Dyer & Singh (1998) e sua proposta de Visão Relacional. A visão relacional introduzida pelos autores é uma teoria interorganizacional eminente e altamente citada que tenta explicar a vantagem competitiva focalizando especificamente redes e alianças interorganizacionais como unidade de análise (Weber, Bauke & Raibulet, 2016).

A visão relacional se destaca em relação às outras teorias sobre vantagem competitiva, porque ultrapassa as fronteiras da empresa em seu contexto individual ao considerar os arranjos empresariais como uma forma para a geração de rendas relacionais e, conseqüentemente, vantagens competitivas (Dyer & Singh, 1998). Os autores partem do pressuposto de que os recursos necessários para a sobrevivência das empresas não são completamente detidos por elas, portanto as mesmas tornam-se dependentes do ambiente em que se inserem para criar valor por meio da geração de rendas relacionais.

Embora seja uma abordagem teórica altamente citada, a Visão Relacional raramente é aplicada (Weber, Bauke & Raibulet, 2016). Decorridos quase vinte anos desde que seu artigo foi publicado Dyer e Singh (1998) o encerraram com uma provocação a nível de sugestões para pesquisas futuras que ainda remanesce carente exploração. Os autores finalizam seu texto com a seguinte sentença: “a visão relacional oferece uma lente teórica útil através da qual os pesquisadores podem examinar e explorar a criação de valor entre as organizações (Dyer & Singh, 1998, p. 676).

Assim, neste ensaio assume-se o objetivo de aprofundar a discussão sobre a Visão Relacional e seus desdobramentos enquanto lente teórica passível de ser adotada para analisar o fenômeno de criação de valor em redes interorganizacionais. Ao lançar luz sobre essa argumentação, espera-se contribuir com o desenvolvimento da literatura sobre criação de valor em redes, revisando o debate dos principais conceitos e significados da teoria da *Visão*

Relacional na compreensão de como as rendas relacionais podem converter-se em valor criado e consequente vantagem competitiva nos níveis individual e coletivo.

Este ensaio está estruturado da seguinte maneira: no próximo tópico é apresentado um panorama geral sobre perspectivas teóricas que suportam o fenômeno de criação de valor culminando na Visão Relacional. Na sequência descreve-se a emergência e os principais fundamentos da Visão Relacional como forma de analisar a criação de valor em redes e alianças. Logo em seguida são discutidos outros modelos que também se relacionam à Visão Relacional e também se propõem a analisar a criação de valor em redes e alianças. O ensaio encerra-se com a apresentação de proposições decorrentes da análise dos benefícios estratégicos das redes e da visão relacional como forma de analisar o valor criado nas redes.

2 Perspectivas teóricas sobre criação de valor

Assim como o conceito de valor, a criação de valor em si é um conceito amplo que pode ser analisada sob diferentes perspectivas, ou seja, criação de valor para a acionista/empresa, para os clientes, empregados ou demais *stakeholders* (Lepak et al., 2007). São muitas as perspectivas sobre o modo como as empresas geram valor (Kleindorfer et al., 2012), nesse sentido, Brito e Brito (2012) orientam que é necessário referenciar o conceito de criação de valor delimitando claramente o escopo e referência utilizados. Assim, para fins de posicionamento, neste ensaio, adota-se a noção de criação de valor sob a lente da estratégia e na sequência apresenta-se as abordagens mais tradicionais que tratam essa definição ao nível empresarial e interorganizacional.

Na literatura de estratégia, o valor apresenta-se como elemento comum e central das abordagens mais tradicionais de vantagem competitiva, destacando-se uma associação direta entre valor, criação de valor e competitividade (Ito et al. 2012). Nestas abordagens percebe-se características predominantemente associadas ao valor intrínseco e econômico quando retratado por exemplo nas definições de Porter (1985), e outras mais próximas do valor extrínseco/instrumental quando analisado por exemplo, sob a ótica da visão baseada em recursos de Barney (1991) e da visão relacional de Dyer e Singh (1998).

Na perspectiva do posicionamento estratégico, proposta por Michael Porter “valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes oferece” (Porter, 1985, p. 38). O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Criar valor para os compradores que exceda o custo de fabricação é a meta de qualquer estratégia genérica. Para o autor, a vantagem competitiva é determinada pela quantidade de valor que uma empresa consegue criar para seus clientes em detrimento de seus custos de produção. O modelo da cadeia de valor analisa a criação de valor no nível empresarial, identificando as atividades da empresa e suas implicações econômicas (Kleindorfer et al., 2012)

Outra abordagem tradicional em estratégia, a visão baseada em recursos (Barney, 1991), assume que um recurso é valioso se “ele explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças no ambiente da firma e permitem uma empresa conceber ou implementar estratégias que aprimorem sua eficiência e eficácia” (Barney, 1991, p. 105-106). Assim, uma empresa alcança vantagem competitiva quando adota uma estratégia de criação de valor única, que não pode ser implementada simultaneamente por seus concorrentes potenciais, considerando o valor como um atributo de recursos da empresa. O que leva a criação de valor nesta perspectiva é a combinação exclusiva de um conjunto de recursos e capacidades complementares e especializados, heterogêneos dentro de um setor, escassos, duráveis e difíceis de imitar. Também sob a lente da RBV considera-se a criação de valor no nível empresarial.

A criação de valor também pode ser analisada sob a perspectiva da teoria dos custos de transação, onde a eficiência das transações constitui uma importante fonte de valor para as

organizações, resultante da redução de incertezas, complexidade, assimetria de informações e escassas condições de barganha (Williamson, 1975). Além disso, segundo o autor, fatores como reputação, confiança e experiência transacional podem reduzir o custo dos intercâmbios entre as empresas. De modo geral, o valor é criado a partir da economia dos custos transacionais que permitem às empresas extrair mais valor das transações. O objeto desta teoria são as relações bilaterais.

As abordagens por hora apresentadas permitem às empresas alcançar retornos acima do normal, ou seja, possibilitam a criação de valor, contudo ao se deterem no nível organizacional elas negligenciam a rede de relacionamentos na qual as empresas estão inseridas. A perspectiva de rede é de enorme relevância para compreender a criação de valor (Kleindorfer et al., 2012). A estrutura da rede, o tamanho e a heterogeneidade de seus laços (Burt, 1992; Granovetter, 1973), os mecanismos de governança relacional (Poppo & Zenger, 2002) e os recursos e capacidades dos atores (Gulatti, 1999) implicam aspectos importantes para criação de valor das organizações em redes. Insere-se nesta lacuna a abordagem de Dyer e Singh (1998) e a visão relacional da estratégia, que destaca rotinas e processos da díade/rede como uma importante unidade de análise para compreensão da vantagem competitiva.

A visão relacional é uma extensão da RBV, diferindo dessa abordagem em termos de unidade de análise e fontes de renda, bem como, controle e propriedade dos recursos gerados (Wassmer & Dussauge, 2011). A proposta da visão relacional estabelece que recursos que residam na interface dos relacionamentos entre empresas, criados e possuídos de forma compartilhada, podem ser fonte de vantagem competitiva (Dyer & Singh, 1998). Nessa abordagem considera-se a díade/rede como unidade de análise e os ganhos gerados a partir dessas estruturas como fontes de valor. Trata-se de uma lente teórica útil por meio da qual pode-se examinar e explorar vínculos de criação de valor entre organizações (Dyer e Singh, 1998). Nesta perspectiva a vantagem competitiva advém dos relacionamentos interorganizacionais.

Segundo Bowman e Ambrosini (2000) e Lepak et al. (2007) as abordagens de criação de valor podem ser analisadas sob duas dimensões, são elas, conteúdo (o que é valioso) e processo (como o valor é gerado). A Figura 1 apresenta uma sistematização das abordagens anteriormente apresentadas a partir destas dimensões.

Abordagem	Conteúdo	Processo	Nível	Referência
Posicionamento estratégico	Atividades da empresa	Eficiência de custos ou diferenciação ao longo das etapas da cadeia de valor.	Empresarial	Porter (1985)
Visão baseada em recursos	Recursos organizacionais	Combinação exclusiva de um conjunto de recursos e capacidades (heterogêneos dentro de um setor, escassos, duráveis e difíceis de imitar)	Empresarial	Barney (1991)
Custos de Transação	Transação em si	Eficiência de custos das transações	Relações bipartidárias	Williamson (1975)
Visão relacional	Rendas relacionais	Intercâmbio de recursos e capacidades entre as organizações	Relações inteorganizacionais (díades e redes)	Dyer & Singh (1998)

Quadro 1: Abordagens estratégicas para criação de valor
Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Retomando as orientações de Brito e Brito (2012) a proposta deste ensaio consiste em analisar a criação de valor sob a lente da visão relacional proposta por Dyer & Singh (1998). Assim, algumas tipologias de criação de valor em redes emergentes direta e indiretamente desta abordagem são apresentadas nos tópicos seguintes.

3 Definindo a Visão Relacional

Na concepção de Dyer & Singh (1998) a criação de valor entre empresas organizadas em díades ou redes pode ser entendida mediante a geração de rendas relacionais, provenientes da exploração de sinergias e desenvolvimento de atividades conjuntas. A visão relacional proposta pelos autores aplica pressupostos da RBV em ambientes de rede, assumindo que a criação e o compartilhamento de recursos entre as empresas geram rendas relacionais, caracterizadas como lucros adicionais que as empresas obtêm devido aos seus relacionamentos com outros parceiros, e que não poderiam ser gerados isoladamente.

Nesta perspectiva, os autores propõem que o dimensionamento do valor criado na relação seja analisado mediante a incidência, em maior ou menor escala, de quatro tipos de rendas relacionais: (i) especificidade de ativos, (ii) compartilhamento de conhecimento, (iii) complementaridade de recursos e (iv) governança relacional.

A partir das rendas relacionais Dyer & Singh (1998) esquematizam os determinantes da vantagem competitiva interorganizacional, a partir das fontes de rendas relacionais e dos processos para o alcance das mesmas, culminando em algumas proposições, conforme apresentado no Quadro 2.

Determinantes de Rendas Relacionais	Subprocessos que facilitam rendas relacionais	Proposições
Recursos específicos da relação	1a. Duração das salvaguardas 1b. Volume de transações de inter-firmas.	Quanto maior o investimento dos parceiros da aliança em ativos específicos da relação, maior será o potencial para rendas relacionais.
Rotinas de compartilhamento de conhecimento	2a. Capacidade de absorção específica do parceiro 2b. Incentivos para encorajar a transparência e desencorajar a livre circulação.	Quanto maior o investimento dos parceiros da aliança em rotinas interativas de compartilhamento de conhecimento, maior será o potencial para rendas relacionais.
Recursos e capacidades complementares	3a. Capacidade de identificar e avaliar potenciais complementaridades 3b. Papel das complementaridades organizacionais para acessar os benefícios da complementaridade de recursos estratégicos	Quanto maior a proporção de recursos sensíveis a sinergias pertencentes a parceiros das alianças que, quando combinados, aumentam o grau em que os recursos são valiosos, raros e difíceis de imitar, maior será o potencial de geração de rendas relacionais.
Governança efetiva	4a. Capacidade de empregar a auto execução em vez de mecanismos de governança de execução de terceiros; 4b. Capacidade de empregar mecanismos de governança informal versus formal de auto execução	Quanto maior a capacidade dos parceiros da aliança em alinhar as transações com as estruturas de governança de maneira discriminante (redução de custos de transação e maximização de valor), maior será o potencial para rendas relacionais.

Quadro 2: Determinantes da Vantagem Competitiva Interorganizacional
Fonte: Adaptado de Dyer & Singh (1998).

Como é possível observar, pela lógica proposta pelos autores, quanto maior a presença destes elementos na interação entre as empresas, maior será o valor criado pela díade ou pela rede.

4 A Visão Relacional e seus desdobramentos na explicação da criação de valor em redes

Madhok e Tallman (1998) argumentam que as empresas entram em relações colaborativas, porque estas são capazes de criar um valor superior em relação a formas organizacionais alternativas, proporcionando combinações potencialmente sinérgicas de recursos e capacidades complementares. Alinhados à abordagem de Dyer & Singh (1998), os autores afirmam que valor potencial da relação extrapola os ganhos que poderiam ser alcançados individualmente, ou seja, na ausência da parceria. Especificamente, os autores sustentam a partir de uma perspectiva mista, abordando a Visão Baseada em Recursos e a Teoria dos Custos de Transação, que as alianças inter-firmas são relevantes quando proporcionam às empresas um caminho para o ganho sustentado de rendas, sejam estas específicas da firma (RBV), da transação (TC) ou da colaboração (RBV/TC). Os autores definem o potencial de valor decorrente da colaboração entre empresas como a diferença entre as rendas potenciais de recursos especializados e os custos ou gastos associados à transação decorrente da aliança ($V' = R' - C'$).

Lavie (2006) propõe uma extensão da visão relacional de Dyer e Singh (1998) analisando a criação de valor sob a ótica da Visão Baseada em Recursos integrada à Teoria de Redes Sociais, buscando avaliar a vantagem competitiva de uma empresa em ambientes de rede. O autor apresenta um conjunto de proposições que permitem estimar variados benefícios que uma empresa pode alcançar em função dos recursos distribuídos em sua rede de alianças, podendo estes ser decorrentes de fatores específicos da empresa, específicos da relação estabelecida ou específicos dos recursos dos parceiros em si.

Assim como Madhok e Tallman (1998), Lavie (2007, p. 1192) ao levar suas proposições ao âmbito empírico, observa que “uma empresa focal pode criar valor combinando recursos de rede de parceiros distintos e, assim, desfrutar de sinergias que não estão disponíveis para os parceiros individuais em seu portfólio de alianças”. Para o autor, o valor criado em parcerias empresariais é diretamente associado ao montante de recursos da rede e varia conforme o nível de complementariedade desses recursos. Lavie (2007) destaca três mecanismos de criação de valor, conforme sintetizado no Quadro 3.

Abordagem	Definição	Lógica de criação
Criação de valor por complementariedade	Os recursos da rede complementam os recursos da empresa	A empresa utiliza os recursos da rede para estender e enriquecer diretamente suas oportunidades de criação de valor.
Criação de valor por combinação	Os recursos da rede combinados aos recursos da empresa geram sinergias	A empresa cria valor combinando recursos de parceiros distintos desfrutando de sinergias que não estão disponíveis para os parceiros individuais.
Criação de valor indireto	Os recursos da rede beneficiam indiretamente os recursos internos da empresa.	Os parceiros ricos em recursos oferecem ativos intangíveis que aumentam a legitimidade da empresa e sua capacidade de adquirir recursos adicionais, aumentando seus recursos internos e captando oportunidades para internalizar recursos externos.

Quadro 3: Proposta de Criação de valor conforme Lavie (2007)

Fonte: Adaptado de Lavie (2007).

De acordo com Lavie (2007) quando uma empresa se incorpora a uma rede, a mesma passa a acessar além de seus recursos internos, também os ativos tangíveis e intangíveis de seus parceiros chamados de “recursos da rede”. Estes recursos podem incluir: recursos tecnológicos, financeiros, de *marketing* e humanos. Assim, quanto mais rico em recursos de rede for o portfólio de alianças de uma empresa, mais valor ela derivará dessas relações e melhor será seu desempenho no mercado. Como se pode observar nesta definição, embora considere-se os

recursos de rede como fontes de valor, o valor criado é dimensionado a partir do desempenho de uma empresa focal, caracterizada como *ego network* (Lavie, 2006).

Ritala e Hurmelinna-Laukkanen (2009) definem criação de valor como a soma total do valor criado no curso das atividades de uma aliança. Os autores interessam-se especificamente por processos de criação de valor em redes de inovação, endereçando a criação de valor como uma atividade coletiva, em que as partes criam conjuntamente uma base de conhecimento para aumentar seu potencial de inovar. Nesse sentido, a lógica de criação de valor baseia-se na interação entre agentes independentes que possuem diversos ativos de conhecimento e que podem ser usados para gerar combinações inovadoras. Nesta abordagem, os autores destacam a relevância das relações cooperativas onde concorrentes se unem para gerar uma base de conhecimentos comuns sobre mercados e tecnologias e aproveitar as externalidades da interação. A troca de conhecimentos entre parceiros é o principal determinante da criação de valor em relações cooperativas focadas em inovação (Ritala & Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

Wassmer e Dussauge (2011) criticam a abordagem de Madhok e Tallman (1998) que analisam o potencial de criação de valor baseados apenas em alianças individuais, e propõem um outro nível de análise denominado portfólio de alianças (denominação já utilizada por Lavie, 2006, 2007), onde empresas acessam recursos de rede por meio de parcerias múltiplas e simultâneas, que ultrapassam o nível da aliança individual. No contexto apresentado, portfólio de aliança é entendido como todas as alianças horizontais ativas de uma empresa focal em um determinado momento, já os recursos da rede são os recursos que as empresas acessam em função das distintas parcerias e conexões estabelecidas nas alianças (Gulati, 1999). O modelo de criação de valor proposto pelos autores apresenta uma perspectiva global dos portfólios de alianças e leva em consideração tanto benefícios quanto custos.

Em termos mais específicos, na proposta de Wassmer e Dussauge (2011), o valor criado é uma função dos benefícios gerados pelas combinações sinérgicas de recursos de rede (acessados pelas alianças com diferentes parceiros) e dos custos gerados pela capacidade substitutiva de combinações de recursos entre a empresa focal e seus parceiros. Para os autores, a melhor forma das empresas criarem valor mediante seus portfólios de alianças é explorando todas as sinergias entre recursos de rede e evitando sobreposições competitivas com os parceiros existentes. Wassmer e Dussauge (2012) realizam uma aplicação empírica de suas proposições em um estudo realizado na indústria de transporte aéreo global, utilizando como *proxy* para o valor criado nos portfólios de aliança o retorno anormal do mercado de ações e como variáveis explicativas: recurso de rede, potencial de sinergia, recursos dos parceiros e capacidade de substituição.

Em uma definição sucinta, Ritala e Tidström (2014) afirmam que o principal motivador da criação de valor em redes interorganizacionais é a incidência de sinergias variadas entre os parceiros, que podem incorrer por exemplo em ganhos de eficiência da cadeia de suprimentos e/ou inovação. Defendendo a abordagem da cooperação, os autores afirmam que a criação de valor ocorre através da integração de recursos complementares e suplementares entre concorrentes, com o objetivo de criar um valor maior do que não seria possível de outra forma. Nesta perspectiva, a lógica da criação de valor em termos de estratégia relacional envolve a “combinação de recursos e capacidades das empresas parceiras (cooperadoras) para criar benefícios comuns para toda a rede” (Ritala e Tidström, 2014, p. 502).

Por fim, a proposta de Rai (2016) também trata a criação de valor em alianças em uma perspectiva individual, argumentando que remanescem lacunas sobre como o valor é criado nas díades e que as *proxys* normalmente utilizadas para mensurar este valor são limitadas. Sob o argumento de que a realidade das alianças não é pura, ou seja, tem competição e cooperação, o autor também adota uma abordagem baseada em cooperação para conceber um modelo de criação de valor em alianças. Inspirado pelo trabalho de Dyer & Singh (1998), Rai (2016) também apresenta uma distinção entre benefícios comuns e benefícios privados, mas amplia

essa compreensão, subdividindo os benefícios privados em benefícios privados da cooperação e benefícios privados da competição. Segundo o autor o valor criado na aliança é uma função da soma destes benefícios, conforme ilustrado na Figura 1.

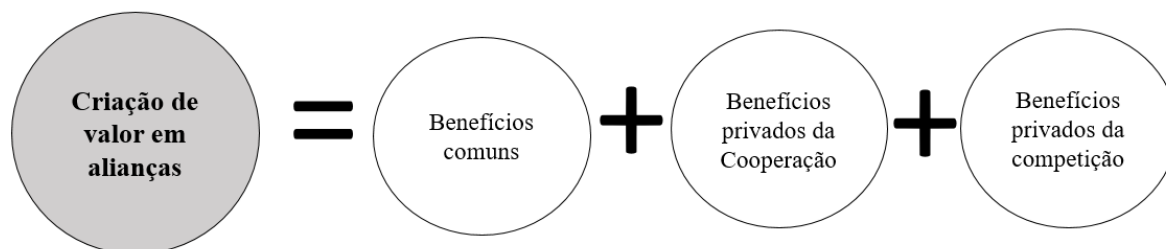


Figura 1: Modelo de Criação de Valor de Rai (2016)
 Fonte: Adaptado de Rai (2016)

Os "benefícios comuns" são aqueles criados em conjunto pelos parceiros da aliança com os recursos intencionalmente comprometidos com a aliança; já os "benefícios privados da cooperação" são aqueles criados unilateralmente pela empresa focal como resultado da cooperação entre os parceiros da aliança; e por fim, os "benefícios privados da competição" são criados unilateralmente pela empresa focal como resultado da concorrência contra o parceiro da aliança. Enquanto os benefícios comuns são criados dentro do limite da aliança, os dois tipos de benefícios privados são externos a este limite.

Diante da constatação de que faltam medidas válidas e confiáveis de criação de valor em alianças que impedem o desenvolvimento de uma teoria mais abrangente o autor propõe e valida uma escala gerencial baseada na percepção para medir a criação de valor em alianças inter-empresariais. Entre os estudos revisitados, o trabalho de Rai (2016) é o único que se ocupa diretamente em estabelecer métricas diretas para mensurar de fato o valor criado no âmbito das relações interorganizacionais, ainda que a proposta limite-se ao nível das díades em perspectiva individual. O Quadro 4 apresenta uma síntese das abordagens apresentadas.

Autor	Abordagem de valor	Suporte teórico	Nível de análise	Valor para	Natureza do estudo
Dyer & Singh (1998)	Relacionamentos interorganizacionais podem gerar rendas relacionais e são fontes de vantagem competitiva sustentável	Visão relacional + RBV	Díade e Rede	Organização	Estudo Teórico
Madhok & Tallman (1998)	O valor gerado pela colaboração entre empresas é uma função das receitas menos os custos das relações.	Visão relacional + RBV + TCT	Díade	Organização	Estudo Teórico
Lavie (2006)	Cria-se valor acessando ativos de outros parceiros através dos laços estabelecidos.	Visão relacional + RBV + Redes Sociais	Porfólio de alianças – variedade de díades	Organização	Estudo Teórico

Lavie (2007)	Valor criado pelo acesso aos recursos da rede; o valor varia em função da complementariedade dos recursos.	Visão relacional + RBV + Redes Sociais	Porfólio de alianças – variedade de díades	Organização	Empírico – dados em painel de 367 empresas e suas 20.779 alianças.
Ritala & Hurmelinna-Laukkanen (2009)	Interação entre os atores ampliam o valor, entendido como a capacidade de inovar. A troca de conhecimentos entre os parceiros é o principal determinante da criação de valor.	Visão relacional + RBV + Coopetição	Redes	Organização	Estudo Teórico
Wassmer & Dussauge (2011)	Valor criado é uma função dos benefícios menos os custos da aliança.	Visão relacional + RBV + TCT	Porfólio de alianças – variedade de díades	Organização	Estudo Teórico
Wassmer & Dussauge (2012)	Valor criado é uma função dos benefícios menos os custos da aliança.	Visão relacional + RBV + TCT	Porfólio de alianças – variedade de díades	Organização	Teórico e Empírico (regressão múltipla, análise de 236 díades)
Ritala & Tidström (2014)	Cria-se valor por meio de sinergias decorrentes da combinação de recursos e capacidades dos coopetidores.	Visão relacional + RBV + Coopetição	Alianças e Redes	Organização	Teórico-Empírico
Rai (2016)	O total de valor criado é dimensionado pela soma total de benefícios comuns e benefícios privados da aliança.	Visão relacional + RBV + Coopetição	Díade – aliança individual	Organização	Teórico e Empírico

Quadro 4: Síntese dos modelos de criação de valor em redes
Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Observa-se pelas propostas de criação de valor apresentadas que todas amparam-se direta e/ou indiretamente em aspectos comuns à visão relacional da estratégia. Essa é uma associação muito razoável dado que as relações inteorganizacionais *per si*, pressupõe a presença de interação e cooperação entre duas ou mais empresas para consecução de objetivos comuns, e a criação de valor no âmbito dos arranjos em rede é vista como uma representação de estratégia coletiva (Oliver & Ebers, 1998).

Como se pode observar a maioria dos estudos analisados apresentam reflexões a partir de teorias consolidadas, principalmente a Visão Baseada em Recursos e a Teoria dos Custos de Transação. Dyer e Singh (1998) alinham os pressupostos dessas construções e apresentam sua proposta de visão relacional, emergente de atributos da RBV e TCT, e em função disso a maioria das propostas sobre criação de valor subsequentes são alinhadas às suas proposições. Nesse sentido pode-se compreender a criação de valor em redes como resultante da atuação conjunta de diferentes atores para alcançar objetivos coletivos, pela sinergia de recursos e capacidades das empresas parceiras.

5 Criação de valor em redes e Visão Relacional: algumas proposições

Dada a argumentação e os modelos apresentados até aqui, apresentam-se algumas proposições para nortear a compreensão do valor criado nas redes a partir da visão relacional. Para tanto, chama-se a atenção para três aspectos específicos da visão relacional que podem afetar a criação de valor em redes são eles: (i) as parcerias estabelecidas pelos atores, (ii) os recursos transacionados por esses atores, e os (iii) os mecanismos de governança que medeiam essas relações.

Optou-se por abordar três aspectos e não quatro como no modelo original, porque entende-se que conhecimento e recursos estão abarcados no mesmo raciocínio, sendo que conhecimento é um tipo de recurso intangível passível de emergir das interações entre os parceiros. Na sequência discorre-se com maior profundidade sobre cada uma destas variáveis.

Em relação as parcerias, observa-se que as redes constituem um ambiente propício para o estabelecimento de relações interpessoais e interorganizacionais possibilitadas pela inserção em uma estrutura social mais ampla (Uzzi,1996). Por meio das parcerias estabelecidas as empresas podem conectar-se com outras organizações mais distantes, ampliando os laços sociais e acessando fontes maiores e mais diversas de recursos, além de ganhar aliados poderosos e melhorar sua reputação e legitimidade (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011).

O estabelecimento de parcerias permite a coexistência de relações de competição e cooperação simultâneas que facilitam fluxos de conhecimento e recursos entre parceiros concorrentes, impulsionando a criação de valor (Rai, 2016). As parcerias também são importantes por facilitarem a coordenação e aumentar o poder das organizações em relação aos concorrentes externos à rede, legisladores e outras entidades (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011). A cooperação entre organizações correlatas pode ampliar o potencial de eficiência coletiva (Perrow, 1992; Zaccarelli et al. 2008), assim, as parcerias com universidades, laboratórios de pesquisa e outras entidades de apoio podem oferecer sustentação para o desenvolvimento das atividades principais da rede (Todeva, 2006).

Além disso, as parcerias estabelecidas e as atividades conjuntas permitem que as empresas compartilhem os riscos de investimentos em ativos específicos (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006; De Man, 2004; Dyer & Syng, 1998; Grandori, 1997; Gulati et al., 2000), propiciando investimentos inferiores ao de negócios isolados (Zaccarelli et al. 2008).

Dado que as parcerias estabelecidas no âmbito das redes permitem ampliar a capacidade de sinergias entre os atores ocasionando a combinação e o compartilhamento de recursos e ganhos de distintas naturezas, propõe-se que:

Proposição 1: Quanto maior o número de parcerias estratégicas estabelecidas entre os membros da rede maior será o potencial para criação de valor.

De acordo com a visão relacional, o acesso a recursos está diretamente associado às parcerias estabelecidas (Dyer & Singh, 1998). Como empresas atuando sozinhas dificilmente possuem todos os recursos e capacidades essenciais para competir, elas estabelecem parcerias para acessar, trocar e utilizar recursos complementares, criando uma vantagem competitiva sustentável (Gulati, 1995; Zaheer & Bell, 2005).

Gulati et al. (2000) argumentam que alguns recursos ultrapassam os limites da firma e só podem ser acessados pela cooperação decorrente das parcerias estabelecidas entre os atores em redes estratégicas. Nesse sentido, os autores afirmam que a estrutura colaborativa, a modalidade do relacionamento e as parcerias em si são as principais fontes de recursos presentes nesses arranjos. Um comportamento observado entre as empresas membros das redes é a combinação de recursos ou capacidades complementares, que podem resultar na criação conjunta de novos produtos, serviços ou tecnologias (Dyer & Singh, 1998).

Em termos aplicados, a interação das empresas nas redes envolve o acesso, desenvolvimento e utilização de recursos novos e complementares (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006; Eng, 2005; Gnyawali & Madhavan, 2001; Gulati et al., 2000). Esses recursos podem ser (i) materiais, como a oferta de insumos e matéria-prima (Zaccarelli et al. 2008); (ii) humanos, como mão de obra especializada e capital intelectual (Todeva, 2006); (iii) financeiros, relativos à incentivos e investimentos compartilhados (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011); (iv) tecnológicos, decorrentes do desenvolvimento conjunto de novas tecnologias (De Man, 2004) e de infraestrutura (Arranz & Arroyabe, 2012).

A complementaridade de recursos facilita o sucesso colaborativo e a criação de valor de várias maneiras, pois, fornece sinergia e economias de escopo (Wassmer & Dussauge, 2012); auxilia os parceiros a alavancar pontos fortes uns dos outros e se engajar no desenvolvimento conjunto de novos produtos e tecnologias (Dyer & Singh, 1998; Gnyawali & Park, 2009); promove a aprendizagem por meio do intercâmbio de conhecimentos e competências (Barringer & Harrison, 2000; Gulati et al., 2000) e desencadeia novas ideias desafiando o conhecimento existente. Nesse aspecto, as redes constituem-se um ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações, seja pelo acesso a informações e conhecimento (Ahuja, 2000; Tsai & Ghoshal, 1998) seja pela combinação de sinergias, competências e experiências dos atores (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006).

Além das complementariedades é preciso considerar também, os recursos idiossincráticos, ou seja, aqueles decorrentes exclusivamente da colaboração entre as empresas da rede e que ajudam a sustentar a inimitabilidade de sua vantagem competitiva em termos de recursos (Dyer & Singh, 1998).

Dado que a visão relacional identifica a complementariedade e idiossincrasia de recursos e capacidades dos parceiros como fatores importantes para explicar a criação de valor nas relações interorganizacionais (Wassmer & Dussauge, 2011), e diante da capacidade das redes de se constituírem um ambiente propício para o acesso, a troca e utilização destes recursos que podem ser convertidos em ganhos individuais e coletivos para o arranjo como um todo, apresenta-se a segunda proposição:

Proposição 2: Quanto mais recursos forem intercambiados nas interações entre os membros da rede, maior será o potencial para criação de valor.

O tamanho de uma rede, ou seja, o número de atores atuantes na mesma, é considerado um dos principais dimensionadores da sua capacidade de criar valor (Affuah, 2013). Contudo, a medida que a rede se amplia, aumenta-se o nível de complexidade das interações e os fluxos de recursos entre os atores começam a demandar uma orientação estratégica. Nesse sentido, Zaccarelli *et al.* (2008) e Provan e Kenis (2008) afirmam que, ainda que seja possível que redes sem coordenação deliberada alcancem resultados favoráveis, o potencial de ganhos de rede só poderá ser atingido plenamente mediante a presença de mecanismos de governança. Para os autores, tal estruturação é necessária ao alinhamento estratégico e à coordenação de esforços e investimentos, atendendo aos objetivos particulares de cada empresa e da rede como um todo.

A governança desempenha um papel fundamental na geração de ganhos relacionais porque “influencia os custos de transação, bem como a disposição dos parceiros de se envolverem em iniciativas de criação de valor” (Dyer & Singh, 1998, p.669). Mecanismos de governança eficazes podem auxiliar no equilíbrio das tensões emergentes do contexto das relações em rede, principalmente as relativas ao estabelecimento de parcerias e intercâmbio de recursos. Esses mecanismos podem atuar como salvaguardas para proteger as empresas de comportamentos oportunistas dos parceiros (Williamson, 1985).

A literatura divide os mecanismos de governança entre formais e relacionais (Boaventura, Carnaúba, Todeva, Azevedo & Armando, 2016). Assim, a governança pode estar

respalda em aspectos legais, como por exemplo, contratos que especificam e detalham as obrigações de cada parte da relação ou em normas informais, baseadas sobretudo, na confiança entre os parceiros (Dyer & Singh, 1998; Poppo & Zenger, 2002).

Uma vez que os mecanismos de governança podem auxiliar na redução dos custos de transação e permitirem a realização de ganhos mediante a combinação sinérgica de recursos, sejam esses, ativos, conhecimentos ou capacidades, propõe-se:

Proposição 3: Quanto maior a incidência de mecanismos de governança no âmbito das redes maior será o potencial para criação de valor.

As proposições descritas até aqui levam em consideração *inputs* para criação de valor em redes. No entanto, conforme já pontuado por Madhok e Tallman (1998), Lavie (2006, 2007), e Wassmer e Dussauge (2011, 2012) é preciso considerar também os custos destas relações, antes de se apurar o real valor gerado nas redes. Estes custos podem originar-se principalmente de sobreposições competitivas com os parceiros existentes, e dos custos gerados pela capacidade substitutiva de combinações de recursos entre a empresa focal e seus parceiros (Wassmer & Dussauge, 2011). Assim, apresenta-se a quarta proposição:

Proposição 4: Quanto menor a incidência de custos na interação entre os atores da rede, maior será seu potencial para criação de valor.

Propõe-se ainda, outro elemento importante a ser considerado, relativo a algumas variáveis de efeito moderador que poderão determinar se uma rede tem capacidade para gerar mais ou menos valor, são elas, o tamanho da rede, o setor de atuação, a natureza/tipologia da rede, o que culmina na quinta proposição:

Proposição 5: As variáveis moderadoras possuem efeito direto sobre o potencial de criação de valor da rede.

“O objetivo das redes é conseguir vantagem competitiva, e estas devem ser conscientemente gerenciadas para atingir este fim” (De Man, 2004, p. 5). A literatura de estratégia associa diretamente a criação de valor ao desempenho competitivo (Ito et al., 2012; Brito & Brito, 2012), assim, a partir da importância dos mecanismos de governança, recursos e capacidades dos parceiros em rede para criação de valor (Kleindorfer et al., 2012), reconhece-se nos resultados dessa combinação uma importante fonte de ganhos coletivos e individuais ensejados pelas redes. Verschoore e Balestrin (2008) e Balestrin e Verschoore (2010) observam que recursos necessários à inovação podem ser acessados por meio das redes e a viabilização eficiente desses recursos constitui-se em ganhos competitivos decorrentes da geração de inovações. Ahuja (2000) afirma que as relações entre os atores de uma rede afetam positivamente os resultados de inovação no arranjo.

Assim, para que o modelo fique completo, considerando que o valor criado é uma variável latente, e, portanto, necessita de variáveis observáveis por meio das quais esse possa ser manifesto, propõe-se que o construto valor criado seja analisado pelo desempenho competitivo e pelos resultados de inovação da rede.

Proposição 6: Quanto mais valor criado na rede, maior será seu desempenho competitivo e seus resultados de inovação.

Finalizando a argumentação por ora apresentada, considera-se recursos, parcerias e mecanismos de governança como *drivers* de criação de valor, as variáveis tamanho, setor, tipo

de rede e perfil dos gestores como moderadoras do potencial de criação de valor e os resultados de inovação e o desempenho competitivo como efeitos do valor criado. Dadas as proposições apresentadas esboça-se um modelo que representa as associações teoricamente defendidas.

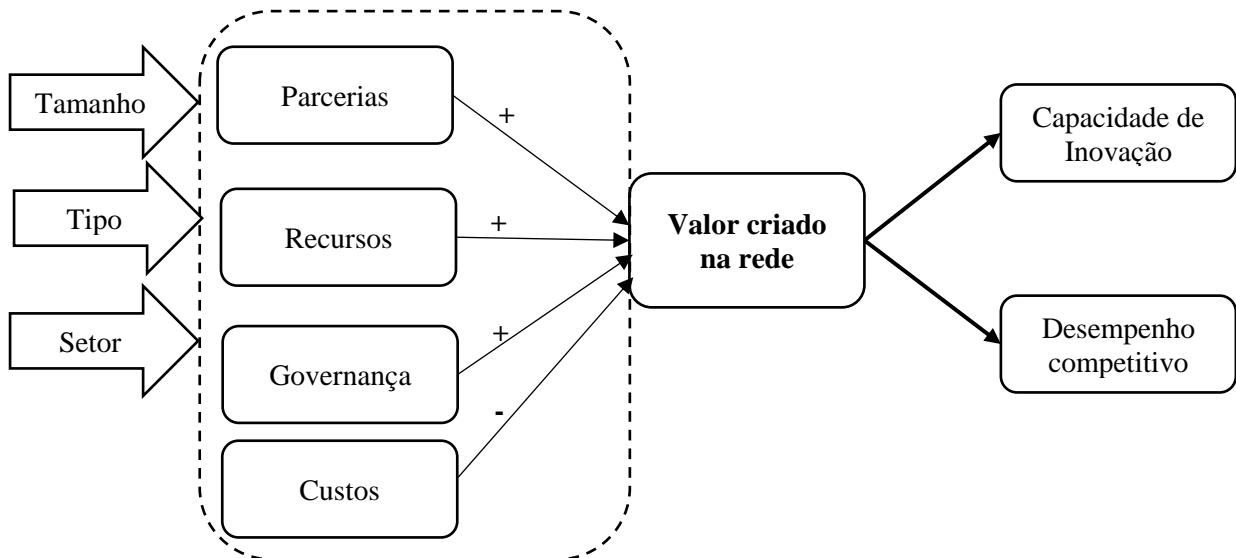


Figura 2: Modelo conceitual emergente das proposições
Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

5 Considerações Finais

O objetivo deste ensaio foi aprofundar a discussão sobre a Visão Relacional e seus desdobramentos enquanto lente teórica passível de ser adotada para analisar o fenômeno de criação de valor em redes interorganizacionais.

A partir das fontes de vantagem competitiva interorganizacional propostas por Dyer & Singh (1998) e aproveitando os principais incrementos conceituais que Visão Relacional recebeu desde a sua publicação, definiu-se um novo conjunto de proposições com vistas a explicar o fenômeno da criação de valor em redes interorganizacionais.

Ressalta-se, no entanto, que esta discussão apesar de embasada em referenciais robustos encontra-se num estágio ainda prematuro e frágil em termos práticos e portanto, precisa ser aprofundada e efetivamente testada no nível empírico para que de fato se possa consolidar um *framework* para análise da criação de valor em redes.

Ainda assim, espera-se que ao suscitar esta discussão e lançar luz sobre essa argumentação, tenha-se contribuído com o desenvolvimento da literatura sobre criação de valor em redes, revisando o debate dos principais conceitos e significados da teoria da Visão Relacional na compreensão de como os ganhos competitivos emergentes das redes podem converter-se em vantagem competitiva interorganizacional.

Referências

- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, 45(3), 425-455.
- Arranz, N., & de Arroyabe, J. C. F. (2012). Can innovation network projects result in efficient performance?. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(3), 485-497.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. (2010). Aprendizagem e inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. *Organizações & Sociedade*, 17(53).

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of management*, 26(3), 367-403.
- Boaventura, J. M. G., Carnáuba, A. A. C., Todeva, E., Azevedo, A. C., & Armando, E. (2016). Governance structures and trust: a study of real estate networks. *Journal on Chain and Network Science*, 16(2), 157-170.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15.
- Brito, R. P., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 70.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2006). Collaborative networks: Value creation in a knowledge society. *Knowledge enterprise, IFIP*, 207, 26-40.
- De Man, A. P. (2004). *The network economy: strategy, structure and management*. Edward Elgar Publishing.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Eng, T. Y. (2005). The effects of learning on relationship value in a business network context. *Journal of business-to-business marketing*, 12(4), 67-101.
- Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management review*, 26(3), 431-445.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. R. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of small business management*, 47(3), 308-330.
- Grandori, A. (1997). An organizational assessment of interfirm coordination modes. *Organization Studies*, 18(6), 897-925.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative science quarterly*, 619-652.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic management journal*, 20(5), 397-420.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 203-215.
- Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1999). Creating value through mutual commitment to business network relationships. *Strategic management journal*, 467-486.
- Ito, N. C., Hayashi, P., Gimenez, F. A. O., & Fensterseifer, J. E. (2012). Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 290-307.

- Kleindorfer, P. R., Wind, Y. J., & Gunther, R. E. (2012). *O desafio das redes*. Bookman Editora.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry. *Strategic management journal*, 28(12), 1187-1212.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of management review*, 32(1), 180-194.
- Madhok, A., & Tallman, S. B. (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization science*, 9(3), 326-339.
- Möller, K., & Rajala, A. (2007). Rise of strategic nets—New modes of value creation. *Industrial marketing management*, 36(7), 895-908.
- Oliver, A. L., & Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization studies*, 19(4), 549-583.
- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011). Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136.
- Perrow, C. (1992). Organisational theorists in a society of organisations. *International Sociology*, 7(3), 371-380.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Rai, R. K. (2016). A co-opetition-based approach to value creation in interfirm alliances construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Management*, 42(6)1663 – 1699.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819-828.
- Ritala, P., & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498-515.
- Todeva, E. (2006). *Business networks: strategy and structure*. Routledge.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 674-698.
- Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2008). Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração USP-Eletrônica*, 1(1), 1-21.
- Wassmer, U., & Dussauge, P. (2011). Value creation in alliance portfolios: The benefits and costs of network resource interdependencies. *European Management Review*, 8(1), 47-64.

- Wassmer, U., & Dussauge, P. (2012). Network resource stocks and flows: how do alliance portfolios affect the value of new alliance formations?. *Strategic Management Journal*, 33(7), 871-883.
- Weber, C., Raibulet, V., & Bauke, B. (2016). The process of relational rent generation in corporate venture capital investments. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(1), 62-83.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster.
- Zaccarelli, S., Telles, R., Siqueira, J., Boaventura, J. and Donaire, D. (2008). *Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios*. Atlas.
- Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic management journal*, 26(9), 809-825.