UNIVERSIDADE PAULISTA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E DOS VÍNCULOS SOCIAIS NA VANTAGEM COMPETITIVA DE EMPRESAS QUE OPERAM NA REDE DE FARMÁCIAS E DROGARIAS DO ABC PAULISTA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

FÁBIO MARQUES DE ARAÚJO

SÃO PAULO

2017

UNIVERSIDADE PAULISTA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E DOS VÍNCULOS SOCIAIS NA VANTAGEM COMPETITIVA DE EMPRESAS QUE OPERAM NA REDE DE FARMÁCIAS E DROGARIAS DO ABC PAULISTA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador

Área de concentração: Redes Organizacionais.

Linha de pesquisa: Estratégia e operações em redes.

FÁBIO MARQUES DE ARAÚJO

SÃO PAULO

2017

Araújo, Fábio Marques de.
Influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na vantagem competitiva de empresas que operam na rede de farmácias e drogarias do ABC Paulista / Fábio Marques de Araújo. - 2017.
122 f. : il. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2017.

Área de concentração: Redes Organizacionais.
Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador.

1. Redes de negócios. 2. Estratégia competitiva. 3. Competitividade. 4. Competências organizacionais. 5. Vínculos sociais. I. Contador, José Celso (orientador). II. Título.

Ficha elaborada pelo Bibliotecário Rodney Eloy CRB8-6450

FÁBIO MARQUES DE ARAÚJO

INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E DOS VÍNCULOS SOCIAIS NA VANTAGEM COMPETITIVA DE EMPRESAS QUE OPERAM NA REDE DE FARMÁCIAS E DROGARIAS DO ABC PAULISTA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Aprovada em: ____/_____/____

BANCA EXAMINADORA

_____
Prof. Dr. José Celso Contador
Universidade Paulista – UNIP

_____
Prof. Dr. Márcio Machado
Universidade Paulista – UNIP

_____
Prof. Dr. Roberto Coda
Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer **a Deus** pelo dom da vida e pelas oportunidades e pessoas que Ele tem me proporcionado; certamente, em todos os momentos difíceis pelos quais passei ao longe deste projeto, Ele esteve ao meu lado, amparando-me, auxiliando e me orientando constantemente.

A minha esposa Eliane, quem mais me incentivou na realização deste projeto, que esteve sempre junto a mim e fez tudo o que pode para que isso se tornasse realidade. **A minha filha Giovanna**, pela paciência e compreensão pelos momentos que não ficamos juntos devido a minha dedicação a este projeto. **A minha mãe Otília** (*in memoriam*), que sempre foi referência em minha vida e sempre me conduziu ao caminho do conhecimento como forma de ascensão pessoal e profissional, **ao meu Pai Getúlio** (*in memoriam*), que sempre esteve por perto, procurando me ajudar em tudo o que eu precisava.

Ao meu estimado orientador, prof. Dr. José Celso Contador, pelo excelente professor que é, sempre à disposição para ajudar, corrigindo e exigindo cada vez mais; ele sempre acreditou que eu poderia fazer melhor. Sem a sua parceria esse projeto, certamente, não seria concretizado.

Aos professores do programa de mestrado em Administração, pela conhecimento e experiência compartilhada.

Aos colegas de sala que, juntos, conseguimos superar todas as batalhas necessárias para a realização deste sonho em comum. Realmente, formamos uma rede, pois todos tínhamos o objetivo comum que era a obtenção do título de Mestre em Administração.

Aos funcionários do programa de mestrado em Administração, por toda a assistência prestada e pelo cordial atendimento à comunidade acadêmica.

Aos representantes das empresas participantes que contribuíram para a realização deste projeto.

E a todos que, de alguma forma, auxiliaram-me na construção deste projeto e na realização deste sonho.

Muito obrigado e que Deus abençoe a todos!

RESUMO

O objetivo desta dissertação foi descrever a influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais, também chamados de competências relacionais, na competitividade das empresas que operam em rede, bem como identificar competição entre elas. A investigação foi realizada em uma rede de farmácias e drogarias do ABC Paulista, no estado de São Paulo, Brasil. A metodologia utilizada foi explicativa e descritiva. Para a coleta dos dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. Os instrumentos de coleta de dados foram construídos com base nos conceitos de redes de negócios e do Modelo de Campos e Armas da Competição (CAC). Os dados foram analisados qualitativamente, de forma que procurou-se evidenciar o padrão teórico construído a partir da literatura, a partir dos dados coletados e também, de forma quantitativa, com o uso da técnica estatística da correlação linear de Pearson. Os resultados encontrados indicaram que a união das competências organizacionais com os vínculos sociais pode gerar, manter e ampliar a vantagem competitiva das empresas que operam em redes, bem como identificou a presença de competição entre elas. O benefício desta dissertação foi o de contribuir para o desenvolvimento do Modelo CAC-Redes, uma extensão do modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008) aplicado a empresas que operam em redes de negócio, bem como o de incentivar os estudos de análise das competências organizacionais e relacionais na vantagem competitiva das empresas que operam em rede e da existência de competição entre essas empresas.

Palavras-chave: Redes de Negócios. Estratégia Competitiva. Competitividade. Competências organizacionais e Vínculos sociais.

ABSTRACT

The objective of this dissertation was to describe the influence of organizational skills and social links, also called relational skills, competitiveness of companies operating in network, as well as identify competition between them. The investigation was carried out in a network of pharmacies and drug stores do ABC Paulista, in São Paulo State, Brazil. The methodology used was explanatory and descriptive. For data collection were used semi-structured interviews. The data collection instruments were built based on the concepts of business networking and the model field and weapons of the competition (CAC). The data were analyzed qualitatively in order that sought to highlight the theoretical pattern built from the literature, from the data collected also, quantitatively, using the statistical technique of linear correlation of Pearson. The results indicated that the Union of organizational skills with social links can generate, maintain, and enhance the competitive advantage of companies operating in networks, as well as identified the presence of competition between them. The benefit of this dissertation was to contribute to the development of the CAC model-networks, an extension of the model field and weapons of the competition (counter, 2008) applied to companies operating in business networks, as well as encourage the skills analysis studies organizational and relational in the competitive advantage of companies operating in network and the existence of competition between these companies.

Keywords: Business Networks. Competitive Strategy. Competitiveness. Organizational skills and social Links.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Alvos das armas e dos vínculos associados a cada campo da competição 50

Quadro 2 – Hipótese geral e respectivas hipóteses específicas 64

Quadro 3 – Protocolo de Pesquisa 65

Quadro 4 – Formas de questão de pesquisa 66

Quadro 5 – Protocolo de Pesquisa de Campo 71

Quadro 6 – Faturamento por loja para o período de 4 anos (2013 a 2016) 72

Quadro 7 – Grau de competitividade por loja para o período de 4 anos (2013 a 2016) 73

Quadro 8 – Campos da Competição declarados pelas farmácias 73

Quadro 9 – Cálculo da correlação de pearson para as armas 77

Quadro 10 – Cálculo da correlação de pearson para os vínculos 79

Quadro 11 – Cálculo da correlação de Pearson para os vínculos 81

Quadro 12 – Quadro para interpretação do r de Pearson. 83

Quadro 13 – Resultado do teste de correlação de Pearson sobre a influência do Foco, da Dispersão e da Intensidade Média Conjunta das Armas e vínculos sociais 83

Quadro 14 – Resultado da variável Foco para as armas, para os vínculos e para as armas + os vínculos 87

Quadro 15 – Cálculo da Intensidade Média das armas, Foco e Dispersão para os campos da competição e coadjuvantes 121

Quadro 16 – Cálculo da Intensidade Média dos vínculos, Foco e Dispersão para os campos da competição e coadjuvantes 122

Quadro 17 – Cálculo da Intensidade Média das armas mais os vínculos, Foco e Dispersão para os campos da competição e coadjuvantes 123

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grau de Competitividade x Intensidade Média das Armas 78
Gráfico 2 – Grau de Competitividade x Foco das armas.....78
Gráfico 3 – Grau de Competitividade x Dispersão das armas.....78
Gráfico 4 – Grau de Competitividade x Intensidade Média dos Vínculos.....80
Gráfico 5 – Grau de Competitividade x Foco dos Vínculos 80
Gráfico 6 – Grau de Competitividade x Dispersão dos Vínculos.....80
Gráfico 7 – Grau de Competitividade x Intensidade Média das Armas + Vínculos ...82
Gráfico 7 – Grau de Competitividade x Foco das Armas + Vínculos.....82
Gráfico 9 – Grau de Competitividade x Dispersão das Armas + Vínculos.....82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema objeto do modelo de campos e armas da competição (CAC) 43
Figura 2 – Sistema objeto do CAC-Redes 44
Figura 3 – Sistema objeto do CAC-Redes 45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 Justificativa teórica 13
1.2 Problema 14
1.3 Estrutura da dissertação 15
2 REVISÃO DA LITERATURA 16
2.1 Introdução 16
2.2 Conceito de rede de negócio 18
2.3 Tipologia de rede de negócio 20
2.4 Fundamentos de uma rede de negócios 23
2.5 Estratégia e vantagem competitiva em redes de negócios 25
2.6 Competição entre as empresas que operam em redes de negócios 28
2.7 Competitividade das empresas que operam em redes de negócios 30
2.8 Competências organizacionais 31
2.9 Competências relacionais 33
2.9.1 Cooperação 33
2.9.2 Confiança 34
2.9.3 Comprometimento 35
2.10 Considerações finais 36
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: CAC e CAC-REDES 38
3.1 Justificativas para o uso do CAC-Redes 39
3.1.1 Economia dos Custos de Transação – ECT 39
3.1.2 Visão Baseada em Recursos – VBR 40
3.1.3 Coopetição 40
3.1.4 CAC e CAC – Redes 41
3.1.5 Comparação entre os modelos 42
3.2 Conceitos do CAC-Redes 43
3.3 Constructos do CAC-Redes 46
3.3.1 Os 14 campos da competição, os 14 campos coadjuvantes e a configuração dos campos da competição 47
3.3.2 Armas, armas da competição e os nove alvos das armas 48
3.3.3 Vínculos, vínculos da competição e os nove alvos dos vínculos 49

3.3.4 Armas relevantes, armas semirrelevantes e armas irrelevantes para os campos da competição e coadjuvantes 51
3.3.5 Vínculos relevantes, vínculos semirrelevantes e vínculos irrelevantes para os campos da competição e coadjuvantes 51
3.3.6 Características da arma da competição e do vínculo da competição...52
3.3.7 Determinação das armas da competição e dos vínculos da competição típicos do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo 53
3.4 Variáveis Quantitativas do CAC-Redes.....54
3.4.1 Grau de competitividade 55
3.4.2 Intensidade da arma e intensidade do vínculo 56
3.4.3 Intensidade média das armas e intensidade média dos vínculos. Intensidade média das armas (IMA).....56
3.4.4 Foco das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes, foco dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes e foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes 57
3.4.5 Dispersão das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes, dispersão dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes e dispersão conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes 58
3.4.6 Foco médio das armas nos campos da competição e coadjuvantes, foco médio dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes, foco conjunto médio das armas e dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes, dispersão média das armas nos campos da competição e coadjuvantes, dispersão média dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes e dispersão conjunta média das armas e dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes.....59
3.5 Tese do CAC-Redes.....59
3.5.1 Tese do modelo de campos e armas da competição 59
3.5.2 Tese do CAC-Redes 60

4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO 61

4.1 Introdução.....61
4.1.1 O Problema de pesquisa.....62
4.1.2 Objetivos.....62
4.1.2.1 Objetivo Geral.....63
4.1.2.2 Objetivos Específicos.....63
4.2 Hipóteses Geral e Específicas.....64
4.2.1 Hipótese geral.....64
4.2.2 Hipóteses específicas.....64
4.3 Protocolo do desenvolvimento da dissertação.....65
4.4 Método, objeto e sujeitos da pesquisa de campo.....65
4.4.1 Tipologia de pesquisa.....67
4.4.2 Objeto e sujeitos de pesquisa.....68
4.4.3 Características da pesquisa desta dissertação.....70
4.5 Instrumentos de coleta de dados da pesquisa de campo.....71
4.6 Protocolo da pesquisa de campo.....71

5 ANÁLISE DOS DADOS.....72
5.1 Descrição da rede de negócios pesquisada.....72
5.2 Análise dos dados coletados na rede pesquisada.....72
5.3 Grau de Competitividade - GC.....72
5.4 Campos da Competição.....73
5.5 Análise dos relacionamentos com reflexos nos vínculos sociais.....75

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS COLETADOS.....77
6.1 Teste de correlação.....77

7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....84
7.1 Hipóteses Geral e Específicas, Objetivos Geral e Específicos e o Problema de pesquisa.....84
7.2 A competição dentro da rede de farmácias.....85
7.3 Confirmação da tese do CAC-Redes.....86
7.4 Contribuições Teóricas da Dissertação.....88
7.5 Limitações dessa dissertação.....89
7.6 Recomendações para pesquisas futuras.....89

REFERÊNCIAS.....91

APêNDICES 1.....103

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem por objetivos analisar a influência das competências organizacionais e das competências relacionais (vínculos sociais) na vantagem competitiva das empresas que operam em rede de negócios, e verificar a existencia de competição entre as empresas que operam em redes de negócios; para isso, foram utilizados os conceitos de redes de negócios, de estratégia competitiva e de competição em redes disponíveis na literatura e uma pesquisa empirica junto a uma rede de farmácias e drogarias no ABC Paulista.

Segundo o estudo de potencial de consumo da IPC Marketing Editora, o IPC Maps, o ABC Paulista tinha, no ano de 2015, cerca de 1.437 drogarias; no ano de 2016, esse número caiu para 1.297 e, no ano de 2017, o número cresceu para 1.323 drogarias. Essa baixa e alta no número de estabelecimentos, possívelmente, deve-se ao fato de que os pequenos estabelecimentos foram encerrando as atividades por conta da forte pressão imposta pela grandes redes de farmácias e drogarias cada vez mais presentes na região.

Por meio da criação de uma rede de negócios, pequenas empresas, sejam elas financeiras ou não e que compartilham suas competências entre todos os participantes da rede, podem trabalhar juntas para aprimorar suas atividades, desenvolver mais competências, melhorar os processos, e desenvolver maior competitividade em relação aos concorrentes, gerando interdependência entre eles de modo a atingir um objetivo comum a todos os participantes.

Para Grandori e Soda (1995), rede é um conjunto de nós e relações – neste caso, relações como modo de organizar atividade econômica através da coordenação interorganizacional. As redes podem colaborar com os atores para o alcance dos objetivos individuais e coletivos, obtendo inovação e maior poder de negociação. As redes proporcionam um relacionamento sadio, mesmo que haja assimetria entre seus participantes, proporcionando um ambiente onde é possível a troca de informações, conteúdos, conhecimento, inovação, recursos, entre outros.

Para Hamel e Prahalad (1995), estratégia é o planejamento do futuro por meio da utilização das competências que a empresa possui. Ainda segundo os autores, as empresas devem utilizar as estratégias como meios para expressar sua preocupação com os concorrentes de modo a aplicar tempo, recursos e não medir esforços na busca do seu aperfeiçoamento constante. Já para Ansof (1988), a

estratégia está dividida em dois tipos básicos: o primeiro tipo é a estratégia de carteira que trata do negócio com o objetivo de combinar e especificar áreas estratégicas diferentes de um mesmo negócio; o segundo tipo é a estratégia competitiva que trata especificamente da especial atenção que as empresas injetam nas suas áreas estratégicas do negócio, e que podem gerar ou aumentar a vantagem competitiva. O modelo Campos e Armas da competição (CAC), criado por Contador (2008), enquadra-se perfeitamente ao segundo tipo de estratégia apontadado por Ansof (2008), ou seja, a estratégia competitiva.

Para o CAC, a competitividade de uma empresa provém do seu posicionamento no mercado, bem como de seus fatores internos. Assim, estratégia competitiva de negócio é a estratégia para o posicionamento de um produto num mercado, e a estratégia competitiva operacional é aquela relativa às suas áreas funcionais ou aos seus departamentos.

Contador (2008) define competitividade como a capacidade de a empresa obter resultado superior ao do concorrentes, resultado este medido por um indicador de crescimento de mercado e tendo assegurada uma rentabilidade satisfatória por meio de alcance de uma ou mais vantagens competitivas; dessa forma, após escolhido um indicador, é possível analisar se uma empresa é mais competitiva que outra.

1.1 Justificativa teórica

O estudo voltado às pequenas e médias empresas que se unem em redes é necessário por tratar de uma área de ascensão no ambiente empresarial, pois estas empresas apresentam fatores diferentes das grandes empresas no que tange à estrutura, à aprendizagem, à inovação, à interação e à cooperação com outras empresas, sendo estes fatores os que as tornam mais competitivas em relação às grandes corporações.

Uma vez que se pretende analisar uma rede de negócios, o estudo contribui para o esclarecimento sobre essa forma de união de empresas que trabalham cada uma com objetivos particulares e também coletivos, possibilitando o ganha-ganha por meio dos aspectos relacionados ao conceito de cooperação.

No caso da estratégia competitiva e da competitividade, este estudo pretende estudar se as competências que as empresas possuem e os vínculos sociais

existentes entre elas geram ou aumentam a competitividade entre elas. Muitos estudos apenas indicam e afirmam que a formação de uma rede tem por objetivo gerar ou aumentar a competitividade das empresas que operam em redes; todavia, poucos estudos dedicam-se a analisar se as competências organizacionais que elas possuem e os vínculos sociais existentes podem gerar ou aumentar a competitividade entre elas. Considerando que as competências são os recursos que a empresa dispõe e que, ao colocá-los em prática, podem gerar ou aumentar a competitividade dela, no caso de uma rede, segundo Bengtsson e Kock (2000), os recursos compartilhados dentro da rede podem contribuir de forma ampla a todos, de modo a gerar e aumentar a competitividade da rede. Considerando que vínculos sociais são as ligações existentes entre os membros da rede no que tange à confiança, à cooperação e ao comprometimento que interferem diretamente nas relações entre eles, de que forma essas ligações sociais podem gerar, manter ou aumentar a competitividade de cada empresa membro da rede e da rede como um todo? Assim, o objetivo geral desta dissertação é estudar e averiguar se as competências organizacionais das empresas, bem como os vínculos sociais existentes nas relações entre as empresas operando em rede, são capazes de gerar, manter ou aumentar a competitividade delas e entre elas.

Esta pesquisa justifica-se, ainda, pelo baixo número de estudos que tratam da competitividade gerada ou aumentada pelas competências organizacionais e pelos vínculos sociais existentes entre as empresas que operam em uma rede de negócio. Esse baixo número de pesquisas pode ser observado na revisão da literatura realizada nesta dissertação, possibilitando, também, contribuir com futuras pesquisas acadêmicas nessa linha de estudo.

1.2 Problema

O que suscitou este estudo foi a ideia de que, caso as empresas atuem em redes, possivelmente existirá competição entre elas por conta das competências organizacionais de cada uma; caso trabalhem em redes, então existirão vínculos sociais entre elas. Muitos estudos tratam da competição de uma rede com empresas de fora da rede, outros tratam de competição de uma rede com outra rede, e outros tratam somente dos vínculos existentes entre as empresas que atuam em rede. Uma abordagem diferente das demais apresentadas é verificar se as competências

organizacionais e os vínculos sociais podem interferir na competitividade das empresas. Dessa forma, surge então o seguinte problema: **qual a influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na competitividade das empresas que operam em rede de negócio?**

Uma justificativa para este estudo é justamente a lacuna existente na literatura sobre estudos que tratem de forma conjunta e sistemática esses dois fatores.

1.3 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em sete capítulos. No primeiro capítulo, na Introdução, há a contextualização dos temas competitividade, redes de negócios e o problema de pesquisa. No segundo capítulo, Revisão da bibliografia, estão os resultados das buscas realizadas de textos acadêmicos sobre os temas da pesquisa. No terceiro capítulo, Teoria de Base, são apresentadas as teorias que fundamentam os temas sobre redes de negócios e competitividade. No quarto capítulo, Metodologia, são apresentados o método, a tipologia e a estratégia da pesquisa. No quinto capítulo, Análise dos dados, são apresentadas a análise dos dados e as evidências obtidas no campo de pesquisa. No sexto capítulo, Discussão, são apresentadas as discussões dos resultados obtidos na pesquisa de campo com os conceitos obtidos na teoria. No sétimo capítulo, Considerações finais, são apresentadas as conclusões obtidas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Introdução

Este capítulo apresenta inicialmente o conceito de redes de negócios que, segundo Roth et al. (2012), Jarillo (1988), Wegner, Padula (2013), Marcon, Moinet (2001), Balestrin, Vargas (2004), Balestrin, Verschoore (2016) demonstram claramente que redes de negócios são a união de empresas em busca de um objetivo comum.

Sobre a tipologia de redes Grandori, Soda (1995), Verri (2000) apresentam os tipos de redes, as redes sociais, empresariais e burocráticas; Wood Jr., Zuffo (1998) apresentam as redes modular e virtual; Laumann, Galaskiewicz, Marsden (1978) apresentam as redes de estratégia cooperativa e de estratégia competitiva; Porter (1998), Zaccarelli et al. (2008) apresentam os *clusters*. Todos esses autores apresentam os tipos de redes existentes e já fundamentados pela literatura, uma vez que é importante para essa dissertação o entendimento dos diversos tipos de redes.

Sobre os fundamentos das redes de negócios que alicerçam a origem de uma rede, Corrêa (1999), Casarotto (1999) discutem a cultura da confiança, da competência e da tecnologia da informação; Giglio et al. (2008) apresentam a rede como construção social e como construção planejada; Balestrini, Vargas (2002) discutem as interações e interdependência entre si; Kogut (2000), Williamson (1979) discutem e apresentam os custos de transação, comportamento estratégico e a busca pelo conhecimento; Polanyi, Arensberg, Pearson (1957); Granovetter (1985) apresentam o conceito e aplicação de *embeddedness*; Williamson (1996) apresenta o conceito de governança em redes de negócios. Esse tema é de fundamental importância para esta dissertação, visto que é preciso verificar se a rede de negócios estudada contempla boa parte destes fundamentos essencias a qualquer tipo de rede.

O conceito e a aplicação da estratégia como meios de aumentar a vantagem competitiva na rede de negócios são apresentados por Henderson (1998), Porter (1999), Whittington (2004), De Wit, Meyer (2010), Pereira, Neto, Schmitt (2008), Yoshino, Rangan (1997), Chand, Katou (2012) apresentam nos seus estudos o conceito de alianças estratégicas como forma de enfrentar as forças competitivas impostas pelo mercado; Porter (1989), Hamel, Doz, Prahalad (1989), Podolny, Page

(1998), Dyer, Singh (1998), Human, Provan (1997) apresentam e discutem o conceito de cadeia de valor que, por meio de ações conjuntas, podem desenvolver vantagens competitivas; Porter (1989), Leite, Porsse (2003), Barney (1991), Ebers, Jarilo (1997) apresentam o conceito de vantagem competitiva, e a forma como a rede deve agir para gerar ou aumentar a vantagem competitiva, tema esse de muita relevancia para esta dissertação.

O fato de as empresas formarem uma rede torna obrigatória a manutenção de relações entre elas; essas relações, segundo Cunha, Passador, Passador (2011), Gomes-Casseres (1994), Teixeira, Leite (2015), Bengtsson, Kock (2000), Powell, Koput, Smith-Doerr (1996), Pereira, Pedrozo (2005), Verschoore, Balestrin (2008), Walley (2008), Padula, Dagnino (2007), Osarenkhoe (2010), Campos et al. (2011), Costa et al. (2009) podem ser de competição, colaboração e coopetição. Ambas são competencias relacionais que estão diretamente ligadas aos vínculos, outro tema de fundamental relevância para esta dissertação.

A competitividade é apresentada por Ferraz, Kupfer, Haguenauer (1997), Zaccarelli et al. (2008), Dutra et al. (2008), Rodrigues et al. (2014), Ojasalo (2004) que a definem como a capacidade que as empresas têm de criar e colocar em prática as estratégias concorrenciais com vistas a geração de vantagem competitiva. Mills et al. (2002), Spanos, Prastacos (2004), Fernandes, Fleury, Mills (2006), Leite, Porsse (2003), Lewis (2003), Moura, Bitencourt (2006), Munck, Munck, Borim de Souza (2011) apresentam o conceito de competências organizacionais e mostram como elas são identificadas dentro das empresa. Nesta dissertação, elas são também chamadas de armas da competição, como forma de serem os recursos disponíveis pela empresa que, aplicados de forma correta, podem gerar e/ou ampliar a vantagem competitiva.

As competências relacionais são apresentados por Kogut (2000), que expõe as regras formais e informais e os vínculos sociais na formação de redes. Olave, Amato (2005), Bueno, Balestrin (2012), Keupp, Palmié, Gassmann (2012), Balestrin, Verschoore (2016), Oliver (1990), Balestrin, Verschoore, Reyes (2010), Vieira, Yoshizaki, Ho (2009), Heide, John (1990), Zeng, Xie, Tam (2010), Cropper et al. (2008), Centenaro, Laimer (2017) apresentam o conceito do vínculo cooperação. Balestrin, Vargas (2004), Cunha (2006), Lourenzani, Silva, Azevedo (2006), Maciel, Reinert, Camargo (2011), Granovetter (1985) apresentam o conceito do vínculo confiança, Souza et al. (2015), Giglio (2011), Macambira, Bastos, Rossoni (2015),

Sadowski, Duysters (2008), Anjos, Reagans (2013), Klein, Minello, Pereira (2012), Pesamaa et al. (2010), Wegner et al. (2011) apresentam o conceito do vínculo comprometimento. Estas competências relacionais sociais (cooperação, confiança e comprometimento) são os três vínculos sociais analisados nesta dissertação, juntamente com as competencias organizacionais, para descobrir qual a influencia deles na competitividade das empresas que operam em rede de negócios.

Assim, estão apresentados os principais conceitos que são base fundamental para essa dissertação, bem como os autores que apresentam esses conteúdos de forma ampla e de fácil entendimento.

2.2 Conceito de rede de negócio

O fato de algumas empresas não possuírem capacidade financeira, ou competências necessárias à constante demanda do mercado onde estão inseridas, motivam essas empresas na busca de parceiros para que, juntos, possam se complementar e formar uma rede (CRUZ et al., 2007).

As redes de negócios, cujo conceito é amplamente discutido na literatura, representam um conjunto de empresas que, trabalhando juntas, podem tornar-se mais competitivas, mantendo a independência e a individualidade de cada uma, com o intuito de ajuda mútua para atingir objetivos comuns e individuais (ROTH et al., 2012).

O termo “rede” ou “rede de negócios” retrata acordos de cooperação entre países, alianças entre empresas e os relacionamentos que a pessoa realizou durante a vida (BARRETO, 2003).

Segundo Grandori e Soda (1995), rede é um conjunto de relações que tem por objetivo organizar determinada atividade economica por meio da coordenação interorganizacional, ou seja, um conjunto de empresas distintas com mecanismos de interação a serem coordenados entre si.

Redes podem ser definidas como um conjunto de nós (pessoas ou empresas) unidas por um determinado conjunto de relações sociais, sejam elas de amizade, de recursos ou, até mesmo, de sobreposição de adesão (LAUMANN; GALASKIEWICZ; MARSDEN, 1978).

Thorelli (1986) entende que as empresas atuam num complexo meio ambiente. No lugar de utilizar o nome “rede”, poderia ser utilizado o termo “sistema”.

As redes podem ser definidas como um número de nós, ligações ou vínculos entre os participantes, de forma que cada um, à sua maneira, ajuda a melhorar a posição do outro na rede, significando que todos os atores ajudam-se mutuamente, cada um dentro de suas especificidades, com o objetivo de fazer com que a rede torne-se forte.

Redes interorganizacionais são arranjos em que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, colaboram entre si na busca constante dos objetivos coletivos e individuais, mantendo sua individualidade e independência (ROTH et al., 2012).

Para Miles e Snow (1984), redes são a forma mais eficiente de organização para as circunstâncias econômicas atuais. Desta forma, entendem que rede é algo que os empresários podem utilizar para obter uma vantagem competitiva para as suas empresas, de forma efetiva, para além de meras declarações de intenção ou argumentos em transações comerciais.

O princípio básico da rede é que os atores que compartilham os seus recursos entre si podem ter uma competitividade superior em relação aos seus concorrentes, desenvolvendo ações interdependentes conjuntas que trazem ganhos de eficiência e de competitividade; dessa forma, todos têm à disposição recursos e competências que, caso estivessem sozinhos, não poderiam ser acessados (CRUZ, 2007).

Segundo Wegner e Padula (2013), estando a rede formada, os atores devem interpretá-la como uma empresa nova, que necessita de cuidados, gestão e governança para atingir os objetivos esperados. Dessa forma, o simples fato de formar a rede não é fator relevante para obtenção dos objetivos, já que isso dependerá exclusivamente do gerenciamento da rede e da sua estrutura de governança, fatores que motivarão os participantes a executar seu papel na rede de modo a garantir sua eficiência.

Segundo Zaccarelli et al. (2008), uma rede é formada quando são iniciadas, de forma regular, as atividades de compra e venda de um ou mais produtos entre as empresas participantes, gerando assim uma fidelização comercial que é de conhecimento dos seus gestores.

Conforme Jarillo (1988), redes de empresas são acordos entre empresas distintas que se relacionam de forma a estabelecer, ou até mesmo manter, uma vantagem competitiva em relação às demais empresas do ramo.

Para Ribault et al. (1995), redes são agrupamento de empresas com o fim de

favorecer a atividade fim de cada empresa sem que elas tenham entre si laços financeiros, de modo que uma ajuda a outra nos meios produtivos e comerciais, apoiando-se mutuamente em prioridades. Ainda segundo os autores, uma rede pode ser constituída também pela criação de uma central de compras comum às empresas desta rede específica, uma forma de associação informal na qual cada empresa é responsável pelo seu desenvolvimento. A rede não caracteriza uma forma jurídica constituída, de forma que ela nasce apenas em razão da vontade das empresas participantes; dessa forma, uma rede pode deixar de existir se os participantes deixarem de respeitar os compromissos informais de ajuda mútua fixados por eles.

As redes de cooperação são vínculos interorganizacionais entre empresas do mesmo ramo de atividade, que têm o objetivo de aumentar ou gerar a competitividade (MARCON; MOINET, 2001; BALESTRIN; VARGAS, 2004).

As redes são formadas pela junção de vários conhecimentos em relação às forças externas, à auto-organização e à capacidade de transformação, que proporciona aos seus componentes uma estrutura dinamica. Dessa forma, alguns estudos, como Balestrin, Vargas (2004), Balestrin, Verschoore (2010), Bulgacov, Arrebola, Gomel (2012), Wegner, Wittmann, Dotto (2006), Britto (2002) têm apontado que essas redes de cooperação são uma estrutura estrategica e organizacional que possibilita o desenvolvimento e o desempenho das empresas.

As empresas pertencentes a uma rede possuem vários beneficios, como a troca de informações, de experiências e de outros recursos estratégicos, a diminuição de custos e de tempo de desenvolvimento de novos produtos, o aumento de mercado, e a facilidade e a redução dos custos que envolvem estocagem e distribuição de produtos e insumos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Dessa forma, tomando por base os autores citados acima, todos convergem que redes, redes de negócios ou redes de cooperação são um conjunto de empresas que, unidas, geram interdependencia e competitividade na busca de um objetivo comum, o que ratifica a proposta desta dissertação.

2.3 Tipologia de rede de negócio

Para Grandori e Soda (1995), as redes empresariais podem ser sociais, burocráticas e proprietárias; em todos os casos, elas podem ser simétricas e

assimétricas. Ainda segundo Grandori e Soda (1995), as redes empresariais sociais são aquelas em que a relação entre os integrantes não é regida por nenhum instrumento formal. São simétricas quando não há um participante que detém o poder na rede, e todos os participantes possuem a mesma capacidade de influência na rede. São assimétricas quando há a presença de um participante que detém o poder de decisão no grupo, bem como quando há forte incidencia de contratos formais no que tange ao fornecimento de produtos e serviços, e não com relação ao relacionamento dos participantes. As redes empresariais burocráticas são aquelas em que tanto a relação entre os integrantes quanto o fornecimento de produtos e serviços são regidos por um contrato formal de regulação. Os autores citam como exemplo de rede burocrática simétrica as associações comerciais, justamente pelo fato de que elas auxiliam os acordos formais entre os participantes de um mesmo setor; como exemplo de redes burocráticas assimétricas, os autores mencionam as redes de agências e as franquias. As redes proprietárias são caracterizadas pela existência de acordos que tratam do direito de propriedade dos acionistas das empresas participantes. Como exemplo de redes proprietárias simétricas, há as *joint ventures*, que dedicam suas atividades no estudo de pesquisas e desenvolvimento (P&D); como exemplo de redes assimétricas, os autores citam as associações chamadas de *capital ventures,* que realizam encontros entre os investidores e empresas parceiras, normalmente empresas de tecnologia.

Já para Wood Jr. e Zuffo (1998), as redes de empresas são subdivididas em três tipologias, ou estruturas. Segundo os autores, a primeira é estrutura modular, e neste tipo as empresas mantêm a sua atividade principal e tercerizam as atividades de suporte de forma que a empresa contratante detenha o controle sobre cada uma delas. A segunda é a estrutura virtual, na qual há uma ligação entre a empresa com seus fornecedores, clientes e concorrentes de forma temporária. A terceira é a estrutura livre na qual, segundo os autores, não há nenhum tipo de norma que defina os papéis de cada empresa dentro da rede.

Segundo Verri (2000), há três tipos de redes. O primeiro tipo é a rede estratégica, na qual uma empresa é responsável pelo controle de todas as atividades a serem executadas pelas empresas pertencentes a essa rede. O segundo tipo é a rede linear, em que todas as empresas participantes têm papel de importância nas decisões e nas execuções das tarefas por elas executadas. O terceiro tipo é a rede dinâmica; segundo os autores, nesta há uma relacionamento

variável e extremamente intenso entre as empresas que fazem parte da rede específica.

Conforme Laumann, Galaskiewicz e Marsden (1978), os tipos de redes estão relacionados ao processo de formação das redes, com base nos princípios de competição e cooperação; dessa forma, segundo os autores, existem dois tipos de redes: o primeiro tipo de redes reúne aquelas formadas por estratégia cooperativa. As empresas participantes têm seus objetivos planejados e organizados, porém acreditam que terão um maior benefício caso procurem outras empresas que possuam o mesmo objetivo, tornando esse objetivo coletivo e de interesse de todos os participantes. Ainda, neste tipo de rede há uma subdivisão formada por redes estratégicas cooperativas contingentes. Essas empresas são autorreguláveis e buscam alcançar além do objetivo coletivo, havendo um intenso equilibrio entre os interesses de cada um. Também há outra subdivisão, formada pelas redes estratégicas mandala, nas quais há um participante com poderes suficientes para conciliar possíveis divergências que possam aparecer por conta do relacionamento entre os membros da rede. O segundo tipo de rede, segundo os autores, refere-se às formadas por estratégia competitiva. As empresas pertencentes a esse tipo de rede colocam em prática a cooperação, mas a ajuda mútua. e até mesmo o compartilhamento, são considerados atividades independentes que buscam atingir objetivos com a manutenção da autonomia em suas operações e estratégias.

Para Porter (1998), uma outra tipologia de redes são os *clusters,* concentração de empresas do mesmo ramo em uma determinada localidade geográfica, gerando aí ganho de eficiência coletiva; este aspecto, segundo o autor, pode ser entendido como vantagem competitiva das economias externas locais e também da ação coletiva dos participantes. Ainda segundo o autor, num *cluster* deve ser possível identificar um escopo para a divisão das tarefas entre as empresas participantes e para o incentivo da especialização para a inovação, pois estes são elementos essenciais para uma competição além da localização geográfica e dos mercados locais.

Tomando por base as tipologias apresentadas pelos autores acima, os tipos de redes estão relacionados diretamente ao processo de formação da rede, ou seja, o motivo pelo qual a rede foi formada e o seu objetivo. Os tipos de redes mais adequados à proposta de pesquisa dessa dissertação são as redes cooperativas e

competitivas, pois verificar a competitividade desse tipo de rede é o intuito deste estudo.

2.4 Fundamentos de uma rede de negócios

Corrêa (1999) e Casarotto (1999) apontam que o nascimento de uma rede tem origem em três aspectos: a cultura da Confiança, a cultura da Competência e a cultura da Tecnologia da Informação. A cultura da Confiança diz respeito à cooperação entre os participantes da rede, e envolve seus principais interesses além de aspectos culturais regionais. Para que essa cultura se sustente, é necessária a uma postura ética por parte dos participantes da rede, bem como o pleno conhecimento entre eles pois, conforme Casarotto (1999), o desempenho desta cultura na rede depende exclusivamente da confiança que deve ser gerada e mantida entre eles. A cultura da Competência trata do conhecimento específico (*know how*), dos ativos físicos das empresas participantes; dessa forma, deve ser avaliada se a contribuição oferecida pelo participante possui um valor agregado, se proporciona diferenciação considerada no mercado onde a rede atua, e se possui flexibilidade de forma que essa diferenciação possa ser aplicada a outros mercados, a um *mix* de produtos, em função de volumes de produção e até mesmo em relação a prazos de entrega. Ainda segundo os autores, a cultura da Tecnologia de Informação trata do eficiente fluxo de informações entre os participantes com a utilização dos recursos físicos para o processamento dos dados (computadores), observando qual informação será compartilhada, e de que forma será compartilhada, como os participantes terão acesso a elas e como as informações poderão ser utilizadas entre os participantes da rede; dessa forma, essa cultura torna-se um aspecto de fundamental importância para o nascimento, para a sobrevivência e para o desenvolvimento da rede.

Para Giglio et al. (2008), os motivos que contribuem para as empresas se organizarem em rede são o avanço da tecnologia e as mudanças de valores dos consumidores; dessa forma, há a necessidade de realizar parcerias entre compradores e vendedores, o mesmo acontecendo com as redes de empresas para estabelecer contratos de longo prazo para atender essa demanda cada vez mais crescente.

O nascimento e o crescimento de uma rede podem ocorrer a partir de dois paradigmas: a) a rede como construção social, no qual a empresa é uma sub-rede do conjunto e b) a rede como construção planejada, em que cada empresa decide sobre sua participação e objetivos (GIGLIO et al., 2008). Ainda segundo o autor, no primeiro paradigma predominam as pesquisas de toda rede com o objetivo de analisar e decompor sua dinâmica, seus caminhos e o surgimento da confiança e do comprometimento. Já no segundo paradigma predominam as pesquisas sobre a posição específica dos atores, seus arranjos, a decisão de cada ator, os riscos assumidos, as vantagens percebidas, os jogos de poder e a governança.

Com relação aos motivos que explicam o fato de as empresas procurarem o formato de redes, destacam-se as ponderações de Balestrini e Vargas (2002), que relatam que as organizações em redes mantêm interações e interdependência entre si, valorizando os vínculos sociais de confiança e cooperação e fatores influenciadores das relações de negócios, como troca de informação, conhecimento e aprendizagem.

Segundo Kogut (2000), uma rede se forma a partir de regras criadas entre os participantes que dizem respeito às suas relações, desenvolvendo-se a partir das experiências e conhecimentos do dia a dia. Para o autor, existem três razões para o nascimento das redes: os custos de transação, o comportamento estratégico e a busca pelo conhecimento. As regras citadas pelo autor podem ser formais ou informais, ou seja, podem ser especificadas via documento, como um contrato (formal), ou apenas por meio de acordos verbais pautados em confiança e comprometimento (informal).

O conceito de *embeddedness*, que pode ser traduzido por imersão e que foi criado por Polanyi, Arensberg e Pearson (1957) e aprimorado por Granovetter (1985), traduz que os vínculos sociais influenciam diretamente no comportamento dos participantes da rede. Dessa forma, o comportamento de cada ator é reflexo dos relacionamentos que ele tem com o grupo. Ainda conforme o autor, quanto mais imerso estiver o ator na rede, mais comprometido com o grupo ele estará e menores serão as chances de ele ter atitudes oportunistas. Para Williamson (1989), atitudes oportunistas são aquelas em que um participante da rede produra atender apenas seus próprios interesses, prejudicando os demais participantes, com intenção ou pelo desconhecimento dos acordos de comportamento da rede quando esta realiza suas transações.

Para Grandori e Soda (1995), a governança formal trata das regras apresentadas em documentos como contratos e atas. Esse tipo de governança é mais utilizado em redes verticais, nas quais os atores estão distribuídos em pontos diferentes na cadeia produtiva. A governança informal trata das regras que estão implícitas nas relações sociais, e esse tipo de governança é utilizado mais frequentemente em redes horizontais de pequenas empresas, quando o comportamento de um líder passa a ser um bom exemplo aos demais atores da rede. Williamson (1996) utiliza o conceito de governança nas atividades econômicas de uma rede, em um *continuum* entre mercado e a hierarquia.

Segundo os autores acima citados, uma rede se fundamenta nas relações existentes entre os participantes de forma que, observando as regras criadas, sejam elas formais ou não, haja interação e interdependencia entre cada membro da rede, e de forma a garantir que haja competitividade de maneira equilibrada e tranquila.

2.5 Estratégia e vantagem competitiva em redes de negócios

Estratégia é a busca de um plano de ação, de formas e meios para criar e maximizar a vantagem competitiva de uma empresa. Esta vantagem competitiva deve ser expressiva em relação às demais empresas atuantes no mercado em questão (HENDERSON, 1998). Porter (1999) diz que a estratégia deve buscar, constantemente, por meio de um plano de ação, gerar valores que destaquem as empresas dos concorrentes, de forma a criar ou aumentar a vantagem competitiva. Entender a estratégia não significa conceituar ou criar definições, e sim compreender a interação entre pessoas, ambiente e empresas (WHITTINGTON, 2004). Estratégia é o desenvolvimento de uma posição competitiva importante e única; é escolher, dentre um conjunto de atividades, o que fazer e o que não fazer (DE WIT; MEYER, 2010).

As empresas que operam em redes formam alianças estratégicas como saída para enfrentar as forças competitivas. A aliança estratégica é uma parceria que tem por objetivo maximizar a força das estratégias competitivas das empresas, proporcionando troca mútua de benefícios entre elas (PEREIRA; NETO; SCHMITT, 2008). Uma aliança estratégica é uma parceria entre empresas com o objetivo de aumentar as estratégias competitivas das empresas envolvidas, promovendo uma troca constante de tecnologia e de conhecimentos. A aliança pode ser criada de

várias formas, desde um simples contrato até uma *joint venture* (YOSHINO; RANGAN, 1997). A aliança estratégica é uma estratégia de cooperação em que as empresas se unem para compartilhar recursos e capacidades, com o objetivo de criar e manter vantagem competitiva. Dessa forma, as empresas devem partilhar recursos e capacidades, desenvolver e distribuir seus produtos e serviços de forma conjunta, dentre outras formas de cooperação, para que consigam manter sua participação de mercado no longo prazo (CHAND; KATOU, 2012).

Muitas empresas não atuam internamente realizando todas as tarefas necessárias aos seus negócios de forma a criar e manter vantagens competitivas. Elas formam parcerias com outras empresas para executarem tarefas secundárias (ZHANG; FRAZIER, 2011). As empresas se unem em redes de negócios para terem acesso aos recursos necessários, ao conhecimento e para a criação e manutenção de vantagem competitiva (CUMMINGS; HOLMBERG, 2012). Assim, redes e alianças estratégicas estão em muitos lugares (LUMINEAU; MALHOTRA, 2011). As empresas que se unem em rede, e operam por seus diversos negócios com o objetivo de vencer os seus concorrentes, formam uma “Rede de Negócio Estratégica” (DUTRA et al., 2008).

Segundo Marchi e Wittmann (2008), a tecnologia de informação está revolucionando o atual ambiente organizacional. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), cadeia de valor são as atividades que integram o ambiente organizacional e que agregam valor aos clientes; assim, uma unidade de negócio é um elo da cadeia de valor.

Com base no conceito de cadeia de valor, Porter (1989) aponta algumas fontes potenciais que podem geram ações conjuntas de troca de valor, tais como: infraestrutura, tecnologia, compras, logística interna e operações, também chamada de produção e mercado e que integra a logística externa, *marketing* e serviços. Com base nessas ações conjuntas, é possível destacar as vantagens competitivas das empresas que operam em redes. Segundo Marchi e Wittmann (2008), as empresas que operam em redes, quando compartilham a infraestrutura e suas tecnologias, obtêm vantagens competitivas em custo e restruturação do foco do negócio. No caso de compras conjuntas, além das vantagens em custo, pode-se destacar a melhor qualidade das matérias-primas, ou produtos a serem comercializados diretamente ao consumidor, a variedade de produtos, o acesso aos grandes fornecedores, principalmente no quesito condições de pagamento, e demais

vantagens com relação ao custo de transação. No caso de produtos, processos e serviços, as vantagens competitivas são a formação de estoques conjuntos, a padronização dos processos de produção e no controle de qualidade. No caso de compartilhamento de relações com o mercado, os autores apontam como vantagem competitiva a adoção de marca registrada conjunta, *marketing* conjunto e ações conjuntas de vendas.

Quando as empresas atuam em redes, cria-se uma troca de conhecimentos entre elas por meio da criação de valor. Essas empresas possuem um maior aprendizado do que ocorreria caso trabalhassem individualmente num ambiente de mercado ou hierárquico. Dessa forma, é possível desenvolver capacidades de melhorias na administração de recursos, pessoas, processos, serviços, inovações, desenvolvimentos de novos produtos ou serviços, bem como na resolução de problemas comuns (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989; PODOLNY; PAGE, 1998; DYER; SINGH, 1998; HUMAN; PROVAN, 1997). Neste sentido, Nadvi (1999) aponta três tipos de vínculos de cooperação necessários às empresas que atuam em redes: a) vínculos verticais, associados aos relacionamentos das empresas e seus fornecedores e subcontratados, bem como das empresas e seus consumidores e clientes. Essa ligação abrange a organização, os meios de produção, gestão de estoque, controle de qualidade e desenvolvimento de produtos; b) vínculos horizontais, que dizem respeito aos relacionamentos entre empresas do mesmo nível, podendo envolver também associações empresariais que ofertam apoio às empresas pertencentes a rede. Essa ligação abrange utilização comum de máquinas e equipamentos, divisão de encomendas volumosas, estratégias de *marketing* conjuntas, compras conjuntas, entre outros; e c) vínculos multilaterais, que envolvem os dos relacionamentos com entidades de apoio à atividade empresarial com o objetivo de prestar assistência, possibilitando acesso e disponibilização de informações relevantes, parcerias com outros prestadores de serviços e centros de pesquisa (NADVI, 1999).

A vantagem competitiva ocorre quando ela gera valor para o cliente e quando o cliente reconhece o produto como sendo superior em relação ao produto da concorrência, sendo que a eficácia da vantagem competitiva só será válida se ela for difícil de ser copiada pelos concorrentes (PORTER, 1989). A vantagem competitiva pode ser entendida como a existência de níveis de atuação econômica superiores à média do mercado, por conta das estratégias aplicadas pelas empresas (LEITE;

PORSSE, 2003). Uma empresa possui vantagem competitiva quando coloca em prática uma estratégia que cria valor e que ainda não foi praticada por nenhum de seus concorrentes. Quando os concorrentes são incapazes de copiar essa estratégia, então a vantagem competitiva é validada e é possível de ser avaliada por meio de quatro indicadores: valor, raridade, imitabilidade e substituibilidade (BARNEY, 1991). A vantagem competitiva das empresas que operam em redes podem ser oriundas de quatro fontes: desenvolvimento de produtos, transferência de conhecimento, estratégia de coespecialização e melhorias no fluxo de informações pois, estando em redes, o compartilhamento de conhecimento pode proporcionar desenvolvimento de novos produtos, a adoção de estratégia de coespecialização, uma melhora na *performance* interorganizacional, maior fluxo de informações, redução de custos, de tempo e compartilhamento de recursos (EBERS; JARILO, 1997).

2.6 Competição entre as empresas que operam em redes de negócios

> A chamada rede de empresas consiste em um tipo de agrupamento de empresas cujo objetivo principal é fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si (PASSADOR, 2003, p. 5).

Podem existir naturezas distintas no tocante à formação de redes: as com orientação para fins comerciais, também chamadas competitivas, e as com orientação para fins sociais. As redes com orientação competitiva têm como objetivo principal a obtenção de lucro e a competição no mercado onde atuam; já as com orientação social têm como objetivo principal a formação de capital social, bem como a formação de vínculos de dependência recíproca, de confiança e de tradição (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2011).

A competição em redes de negócios, para as empresas com orientação competitiva, pode ocorrer em esferas diferentes: a) em forma supraorganizacional, ou seja, a competição ocorre entre duas ou mais redes distintas e b) em forma organizacional, ou seja, entre as empresas pertencentes a uma mesma rede de negócio (GOMES-CASSERES, 1994). As redes com forte presença de vínculos verticais, normalmente, competem com outras redes também verticais. Nas redes com forte presença de vínculo horizontais podem existir relações de competição e

de cooperação, assim os resultados positivos da participação na rede superam os resultados negativos decorrentes dessa aliança firmada entre os participantes da rede (CUNHA; PASSADOR; PASSADOR, 2011).

O fato de as empresas atuarem em redes de negócios torna obrigatório que elas desenvolvam relações com os demais participantes dessa rede. Segundo Lopes, Teixeira e Leite (2015), essas relações podem ser de três tipos: competição, colaboração e coopetição.

Para Bengtsson e Kock (2000), os estudos sobre competição são baseados em vantagens que são obtidas quando há uma rivalidade entre duas ou mais empresas, de forma que o grau de competição pode ser mensurado por meio dessa rivalidade: quanto maior a rivalidade, maior deve ser o grau de competição. A competição tende a impulsionar as empresas a criar meios de melhorar seus recursos e suas vantagens competitivas. Segundo Lopes, Teixeira e Leite (2015), um aspecto comum nos estudos sobre competição é que a interdependência negativa é a única forma de manter ou gerar mais vantagem competitiva para uma empresa; dessa forma, é praticamente impossível a possibilidade de ocorrer parcerias ou alianças que possam gerar resultados superiores à empresa. Por conta dessa impossibilidade, a partir de 1990, foram desenvolvidos trabalhos baseados nos conceitos de colaboração. Os relacionamentos de colaboração são aqueles que vão contra os relacionamentos de competição. Os relacionamentos de colaboração surgem a partir de interesses comuns entre as empresas que operam em redes, pois entendem que, ao compartilharem recursos, conhecimentos e capacidades, obtêm mais vantagens competitivas do que caso atuassem individualmente (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; PEREIRA; PEDROZO, 2005; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). O resultado disso é a interdependência positiva entre as empresas que operam em redes; dessa forma, elas podem melhorar seus resultados sem que o concorrente tenha que piorar sua situação. Essa interdependência positiva alavancou os estudos sobre relacionamentos entre as empresas, em formas de parcerias e alianças; no entanto, existe um aspecto limitador pois, caso os objetivos não sejam totalmente comuns, não existirá colaboração entre os participantes da rede. A colaboração entre as empresas que operam em redes permite um maior relacionamento interorganizacional que proporciona ao grupo o desenvolvimento de vantagens competitivas (LOPES; TEIXEIRA; LEITE, 2015).

Conforme Bengtsson e Kock (2000), a competição e a colaboração têm objetivos diferentes, porém pode haver situações em que ambas devem caminhar juntas simultaneamente. Assim, em casos de empresas que atuam e competem em um mesmo mercado e ao mesmo tempo colaboram entre si compartilhando recursos, conhecimentos e capacidades, esse tipo de relacionamento denomina-se coopetição. Dessa forma, as empresas que aderem à coopetição têm que manter os relacionamentos de colaboração com base nos objetivos comuns e também lidar com a inimizade causada pelos objetivos distintos provocados pela competição.

A coopetição é uma forma de criar vantagem competitiva, pois os relacionamentos proporcionados pela coopetição permitem que as empresas compartilhem entre elas várias benfeitorias oriundas tanto pela colaboração quanto pela competição (WALLEY, 2008; PADULA; DAGNINO, 2007). Esse compartilhamento de recursos permite que cada participante da rede concentre-se apenas naquilo que faz melhor, deixando para outro participante fazer aquilo que não sabe ou não deseja fazer (OSARENKHOE, 2010; CAMPOS et al., 2011). Para Costa et al. (2009), na coopetição deve-se atentar para os níveis de poder existente entre os participantes da rede pois, caso haja assimetrias entre eles, estas precisam ser gerenciadas com cautela, já que podem gerar desgastes nos relacionamentos entre os participantes.

2.7 Competitividade das empresas que operam em redes de negócios

Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997, p. 47) definem competitividade como “a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Ainda segundo os autores, a competitividade pode ser expressa em duas instâncias: como desempenho e como eficiência. A competitividade é vista como desempenho quando é expressa de alguma forma pela participação no mercado alcançada por uma empresa ou conjunto de empresas. A competitividade é vista como eficiência quando é possível entendê-la por meio da relação insumo produto, ou seja, em relação à empresa obter o maior rendimento possível na transformação de insumos em produto final (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997). Para Santos et al. (2011), todas as empresas que pertencerem à dinâmica de um mercado, mesmo sem a intenção de se tornarem competitivos, devem possuir de

alguma forma competências necessárias para manter sua sobrevivência, o que acaba involuntariamente gerando um perfil competitivo.

Ao formar uma rede de negócios, as empresas participantes adquirem ganhos expressivos de competitividade, pois são sistemas que interagem entre si de forma específica apresentando o que cada um faz de melhor, o que resulta em uma maior capacidade de competir (ZACCARELLI et al., 2008; DUTRA et al., 2008).

> A abordagem econômica e a teoria dos custos de transação, defendida por Williamson (1979), trazem possíveis explicações para a competitividade das redes. Sob essa perspectiva, é possível compreender as redes como uma forma híbrida de governança econômica, situada em algum ponto intermediário entre os extremos do mercado e da hierarquia (RODRIGUES et al., 2014, p. 535).

A competitividade é a habilidade de uma rede ultrapassar as redes concorrentes e empresas que atuam isoladamente no mercado. As empresas participantes da rede devem apresentar e entregar recursos e capacidades importantes que ajudem na obtenção dos objetivos da rede, de forma que os resultados da interação dos participantes sobre esses recursos sejam os responsáveis pela concepção de vantagem competitiva, sendo que esses recursos devem ser difíceis de serem replicados pelos concorrentes (OJASALO, 2004).

> A competitividade acontece quando a configuração e a governança da rede permitem que cada membro exerça o seu papel da melhor forma, fazendo com que os ganhos em eficiência sejam compartilhados por todos dentro da rede (RODRIGUES et al., 2014, p. 535).

A rede gera ganhos de competitividade às empresas participantes, uma vez que interagem entre si, de forma característica e exclusiva, e o fruto dessas interações é uma extraordinária capacidade de competir (ZACCARELLI et al., 2008).

2.8 Competências organizacionais

Para a RBV, as empresas são entendidas como uma união de recursos e competências que não são compartilhadas livremente (MILLS et al., 2002). Os recursos são avaliados como algo que possui um fim, algo que é findo quando estão em oferta e avaliados como depreciáveis quando compartilhados com terceiros; já as competências dizem respeito aos procedimentos dinâmicos que não se finalizam,

característicos da empresa, difíceis de serem copiados e que proporcionam aprendizado no longo prazo (SPANOS; PRASTACOS, 2004). Dessa forma, a movimentação e organização de recursos pode ser conceituada como competência organizacional (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006). Os recursos são considerados como principal fonte de vantagem competitiva para uma empresa (LEITE; PORSSE, 2003), porém, o fato de apenas possuí-los não permite afirmar que a empresa obtém vantagem competitiva. Assim, o que realmente gera vantagem competitiva é a movimentação e organização destes recursos, ou seja, as competências organizacionais (LEWIS, 2003).

Competências organizacionais são entes socialmente concebidos, organizadas em redes de conhecimento e constituídas de vínculos entre indivíduos e aspectos inertes da empresa com o objetivo de tornar a atividade da empresa cada vez mais eficiente (SPANOS; PRASTACOS, 2004). Por conta da capacidade de lidar com situações inesperadas, promovem, assim, a acumulação de aprendizagem no longo prazo (MOURA; BITENCOURT, 2006).

As competências organizacionais são divididas em cinco categorias: competência foco (*Core competence*), que trata das atividades essenciais à sobrevivência e importantes na estratégia da empresa; competência distintiva, que envolve as atividades reconhecidas pelos clientes como seu diferencial, proporcionando assim vantagem competitiva; competência da unidade de negócio, que diz respeito às atividades exercidas por uma ou mais unidades de negócios; competência de suporte, que é a atividade que é responsável pelo impulsionamento de outras atividades; e capacidade dinâmica, que é a competência que gera a adaptação de todas as atividades no longo prazo (MILLS et al., 2002).

As competências organizacionais são formadas pela especificidade de cada empresa ao elencar seus recursos e transformá-los em vantagem competitiva (MOURA; BITENCOURT, 2006). São criadas a partir dos vínculos entre os recursos e as competências individuais, proporcionando um resultado total maior que a soma das competências individuais (FLEURY; FLEURY, 2004). Assim, as competências organizacionais são desenvolvidas pelos vínculos existentes entre os recursos e as competências individuais (MUNCK; MUNCK; BORIM DE SOUZA, 2011). Os vínculos sociais são fundamentais para desenvolver e aplicar o conhecimento nas empresas, de modo a ampliar e sustentar as competências (SPANOS; PRASTACOS, 2004).

2.9 Competências relacionais

A formação de uma rede de negócio é pautada pelas regras criadas por seus participantes no que diz respeito aos seus vínculos, sendo desenvolvidas a partir das experiências e conhecimentos do dia a dia. Essas regras podem ser formais ou informais: quando tratadas por meio de documentos, são consideradas formais; quando tratadas por meio de vínculos sociais pautados em confiança, cooperação e comprometimento, são chamadas de informais (KOGUT, 2000).

2.9.1 Cooperação

Atualmente, as inovações tecnológicas e a rápida velocidade da informação têm forçado as empresas a procurar novas estratégias para manterem ou aumentarem sua competitividade (OLAVE; AMATO, 2005; BUENO; BALESTRIN, 2012; KEUPP; PALMIÉ; GASSMANN, 2012).

As empresas podem estabelecer vínculos de cooperação com fornecedores, instituições de ensino e pesquisa, clientes, organizações governamentais e concorrentes. As empresas possuem o controle dos recursos que possuem, mas podem utilizá-los em conjunto com as demais, com o compartilhamento de informações e com a realização de ações conjuntas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; OLAVE; AMATO, 2005).

A necessidade de cooperação entre as empresas ocorre por conta da falta de recursos tangíveis e intangíveis. Dessa forma, se uma empresa precisa de determinado recurso externo, ela então estabelece parcerias, vínculos e laços com outras organizações para conseguir esse recurso. O resultado disso é uma plena motivação da empresa em manter esses vínculos para aumentar os resultados e reduzir os custos (OLIVER, 1990).

As relações de cooperação proporcionam trocas que têm como base objetivos comuns que exigem alto grau de colaboração e de determinação, pois estas trocas devem resultar em criação de processos comuns e realização de atividades conjuntas, permitindo, então, que todos os envolvidos estejam tão focados no processo que sequer pensem em uma atividade oportunista (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES, 2010; VIEIRA; YOSHIZAKI; HO, 2009; HEIDE; JOHN, 1990).

Pequenas e médias empresas podem receber o benefício das diferentes formas de cooperação para terem acesso aos recursos externos como, por exemplo, a criação de vínculos com organizações governamentais e financeiras, com instituições de pesquisa e ensino, fornecedores, associações, órgãos de classe e sindicatos. Dessa forma, podem ter acesso a conhecimentos específicos de área de atuação, recursos tecnológicos e financeiros (ZENG; XIE; TAM, 2010; CROPPER et al., 2008; CENTENARO; LAIMER, 2017). A confiança e a cooperação constituem o alicerce do sucesso das redes cujos participantes são pequenas empresas, o que difere da estrutura e dinâmica das grandes redes (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

2.9.2 Confiança

A confiança representa o pilar central no desenvolvimento das redes de PMEs, pois cria vínculos fortes que permitem estabelecer padrões de comprometimento, tornando as redes de PMEs mais fortes e competitivas (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

> A confiança é a amálgama vital para a geração de comportamentos cooperativos e de adoção de ação conjunta, que produz a eficiência coletiva deliberada em qualquer modalidade de organização, seja em redes de pequenos e médios produtores sejam em redes sob o formato de cadeias de suprimento (CUNHA, 2006, p. 59).
>
> A confiança (*trust*) é apontada como fator indispensável para a cooperação entre os relacionamentos interorganizacionais. É considerada uma condição para o estabelecimento do compromisso (*commitment*) entre os agentes que se relacionam (LOURENZANI; SILVA; AZEVEDO, 2006, p. 5).

A confiança representa as expectativas que as empresas têm sobre o comportamento futuro de seus parceiros na rede (LOURENZANI; SILVA; AZEVEDO, 2006), o que reduz a possibilidade de conflitos em redes estratégicas hierárquicas (MACIEL; REINERT; CAMARGO, 2011) e envolve, de forma sistemática, dois elementos: aceitação da vulnerabilidade por intermédio da posição de risco assumida e expectativas positivas sobre o comportamento do outro (REYES JUNIOR, 2012), elementos que têm a função de auxiliar na governança da rede, fazendo com que a rede se desenvolva (BERTOLIN et al., 2008).

A confiança tem relação direta com a boa vontade e a benevolência. Ela indica que, entre os participantes, há habilidade requerida para desempenhar

conforme o esperado e que nenhum deles agirá contra seus interesses ou buscará explorar suas vulnerabilidades. Tudo isso se dá sem dúvidas ou suspeitas e sem informações detalhadas sobre as ações dos participantes da rede, havendo, então, uma relação direta com a aceitação deliberada de riscos, tanto do ponto de vista da execução do combinado quanto com relação à adoção de comportamentos oportunistas pela outra parte (ADAMI; FILHO, 2014). A benevolência é fazer o bem para quem demonstra boa vontade em relação às outras pessoas; dessa forma, a benevolência pode ser observada no momento em que a atitude de um participante é significativa e está em plena consonância e conformidade aos objetivos dos demais participantes (MACIEL; REINERT; CAMARGO, 2011). A confiança existente entre os participantes de uma rede possibilita o aumento e o constante desenvolvimento do comprometimento entre eles (SOUZA et al., 2015).

Pode-se observar que, nos trabalhos pesquisados, não é possível verificar uma linha dominante em relação â confiança. A confiança tem relação direta com poder, governança e observância do comportamento dos participantes. O conceito de confiança que mais atinge os objetivos dessa dissertação é o seguinte: confiança é a atitude de colocar seus recursos à disposição dos outros, sem necessidade de salvaguardas (GRANOVETTER, 1985).

2.9.3 Comprometimento

> O comprometimento pode ser entendido como a crença que um ou mais atores têm de que as relações com os outros são importantes ao ponto de valer a pena serem mantidas, o que na maioria dos casos assegura o esforço máximo para sustentá-las (SOUZA et al., 2015).

O comprometimento é o fruto da junção das variáveis expectativas positivas de relacionamentos, de representações sociais e da confiança, gerando um comportamento pautado nessas três combinações (GIGLIO, 2011). Haverá comprometimento quando existir a menor possibilidade possível de um participante da rede desistir da relação, e quando houver aumento do consentimento entre os participantes e um constante crescimento da cooperação (BRAGA; MATTOS; SOUZA, 2008). O comprometimento permite a compreensão de várias etapas da vida organizacional, podendo destacar as escolhas realizadas pelos participantes na rede que afetam as atividades para as quais eles se sentem atraídos, as razões que

os motivam, os alicerces que dão rumo as suas realizações e as pessoas com quem mantêm algum tipo de vínculo (MACAMBIRA; BASTOS; ROSSONI, 2015).

Sadowski e Duysters (2008) apontam que falta de comprometimento e confiança entre parceiros levam ao fracasso da rede, pois podem ocasionar desistência em continuar na rede. O comprometimento faz parte da base das redes. Os participantes da rede que possuem um baixo nível de comprometimento estão mais vulneráveis ao abandono da rede quando se deparam com uma melhor oportunidade fora da rede da qual participam. Os participantes com maior comprometimento abrem mão de retornos no curto prazo para obter informações e conhecimentos que, certamente, proporcionarão maiores retornos no longo prazo (ANJOS; REAGANS, 2013). Pesquisa realizada por Klein, Minello e Pereira (2012) demonstra que a falta de comprometimento dos participantes da rede é um dos motivos que causam o insucesso das redes.

As interações entre os participantes da rede são desenvolvidas pela confiança e comprometimento, possibilitando, assim, relações mais duradouras entre eles (PESAMAA et al., 2010). O comprometimento e a confiança são fundamentais para que a rede se mantenha constante na busca pelos objetivos comuns (WEGNER et al., 2011).

Pode-se observar que, nos trabalhos pesquisados, o comprometimento pode ser entendido como a união de esforços para manter a continuidade das relações e ajuda aos parceiros, mesmo que isso não proporcione benefício a curto prazo. A falta de comprometimento pode ocasionar o insucesso da rede e, dessa forma, a confiança e o comprometimento são sólidos alicerces para a manutenção da rede. Essas afirmativas vão ao encontro dos objetivos dessa dissertação.

2.10 Considerações finais

A revisão da literatura objetiva evidenciar o estado da arte dos diversos temas abordados na dissertação. Todos os temas aqui abordados estão associados ao tema proposto, ao objetivo da pesquisa ou à rede objeto da pesquisa.

O conceito, a tipologia e os fundamentos de redes são necessários para verificar se a rede objeto de estudo atende a esses requisitos. O conceito e aplicação da estratégia são necessários para o entendimento da forma pela qual a rede aplica suas competências organizacionais e relacionais para a manutenção da

competitividade. Os conceitos de competição e competitividade são aqui apresentados e discutidos entre os diversos autores, pelo simples fato de que um dos objetivos desta dissertação é verificar se pode existir competição entre as empresas participantes da rede, bem como, em função do fato de estarem formadas em redes, se as relações sociais existentes entre elas podem interferir na competitividade delas. Os conceitos de competências organizacionais e de competências relacionais apresentados são de fundamental importância, pois é por meio deles que se pretende medir a competitividade das empresas pertencentes à rede objeto desta dissertação.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: CAC E CAC-REDES

As duas concepções mais difundidas na estratégia competitiva são a da organização industrial, cujo expoente é Porter (1979, 1980, 1985), e a concepção da RBV – *Resource Based View* ou Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1986a, 1986b, 1991, 2001; PETERAF, 1993; KROGH; ROSS, 1995). O modelo de campos e armas da competição - CAC (CONTADOR, 2008) alia e integra a concepção de Porter e a concepção da RBV, que são distintas e têm sido, de um modo geral, tratadas de forma isolada na literatura especializada. A concepção de que a vantagem competitiva da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter, é tratada pelo CAC como o posicionamento representado pelos campos da competição e coadjuvantes. Já a concepção de que a vantagem competitiva provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da RBV, é tratada pelo CAC como armas da competição que representam as competências organizacionais das empresas.

As concepções de Porter e da RBV não se preocupam em definir um processo de formulação da estratégia competitiva. Contador (2008), percebendo essa lacuna, por meio do CAC, define um processo passo a passo de formulação da estratégia competitiva.

Os conceitos do CAC nasceram no início da década de 1990 e evoluíram a ponto de hoje estarem estruturados num modelo qualiquantitativo da Estratégia Competitiva, já testado e validado e que, por meio de variáveis quantitativas e qualitativas, explica as razões de uma empresa ser mais competitiva que outra e prescreve um processo de formulação de estratégias competitivas de negócio e operacionais.

As pesquisas em profundidade realizadas por Contador em 179 empresas de 12 diferentes segmentos econômicos, feitas a partir de 1999, tais como Contador, Meireles (2001) em uma indústria têxtil; Contador et al. (2007) em uma indústria de fibras químicas, e também Bolla (2006), em uma indústria de refeições para coletividade, bem como a análise da aplicabilidade do modelo nessas empresas e a confirmação das hipóteses propostas para a sua validação, transformaram o CAC num modelo adequado para entender, analisar e explicar como as empresas competem e as razões de uma ser mais competitiva que outra, para propor medidas destinadas a ampliar a vantagem competitiva de uma empresa e para formular sua

estratégia competitiva de negócio e suas estratégias operacionais alinhadas às de negócio. Essas pesquisas validaram, segundo Contador (2008), o modelo CAC.

Uma vez validado o modelo, Contador (2008) propôs um processo de formulação da estratégia competitiva.

Dentre os modelos existentes na perspectiva de estratégia competitiva, as cinco forças de Porter, a *Resource Based View* - RBV (Visão Baseada em Recursos) e Campos e Armas da Competição – CAC e CAC-Redes, neste trabalho será utilizado, conforme justificado a seguir, o CAC-Redes, que tem como premissa o CAC criado por Contador (2008) e que vem sendo testado nos dias atuais.

3.1 Justificativas para o uso do CAC-Redes

Neste item, serão apresentados os outros modelos aplicáveis a redes de negócios, bem como uma comparação entre eles. Os modelos aplicados a redes de negócios são: Economia dos Custos de Transação-ECT; a Visão Baseada em Recursos-VBR; a Teoria dos Jogos, por meio da coopetição e o Campos e Armas da Competição-Redes-CAC-Redes, que é uma extensão do modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008) aplicada a empresas que operam em redes de negócio.

3.1.1 Economia dos Custos de Transação – ECT

A ECT tem suas origens com os estudos de Ronald Coase, em 1937, com o tema "*The nature of the Firm".* Coase (1937) mostrou que, no funcionamento dos mercados, além dos custos de produção, existiam também outros custos que não eram considerados pela teoria econômica, os chamados custos de transação. Segundo Augusto et al. (2014), na década de 1980, Oliver Williamson colaborou de forma significativa com os estudos dos custos de transação dentro da literatura econômica. Custos de transação, segundo Barzel (2001), são os custos de efetivação das mudanças de direitos de propriedade e de proteção contra elas. Os custos de transação são todos os custos existentes em uma transação entre as empresas, excluindo-se os custos de produção (WILLIAMSON, 1985).

O objetivo da ECT é "controlar os direitos de propriedade por intermédio de estruturas de governança apropriadas, que reduzam os custos de transação" (AUGUSTO et al., 2014, p. 97). Dedica-se na estrutura de governança realizando

análises das características das transações realizadas entre as empresas (CAMPOS, 2013). Estrutura de governança tem relação direta sobre a organização das atividades econômicas realizadas de forma interorganizacional (WILLIAMSON, 1996).

A ECT faz referência à teoria da firma (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1973, 1985). Assim, os custos de transação podem decidir se um recurso virá de fora, se será captado externamente ou se será produzido internamente entre os participantes. Em outras palavras, será mais válido para um participante coligar-se a outro participante que possui um recurso específico se a chance de ele sofrer uma ação oportunista for paralisada pelo custo de produzir internamente este recurso (GARCIA; VELASCO, 2002; M'CHIRGUI, 2005). Os participantes da rede vão se juntar aos seus parceiros de forma a aumentar sua vantagem competitiva. Mesmo que essa vantagem seja pequena, é melhor do que correr o risco de sofrer uma ação oportunista de um dos participantes da rede (OLIVEIRA; LOPES, 2014).

3.1.2 Visão Baseada em Recursos – VBR

O VBR (Visão Baseada em Recursos), ou RBV-*Resource Based View*, prega que as empresas possuem maiores lucros pelo fato de terem a posse de recursos únicos e competências específicas, e não por investirem em barreiras de entrada para os concorrentes ou pelo fato de possuírem produtos diferenciados. De acordo com a VBR, as empresas podem gerar vantagem competitiva apenas pelo fato de criarem valor, tornando essas vantagens raras e difíceis de serem copiadas ou imitadas pela concorrência (BARNEY, 1991, 1995; GRANT, 1991). A VBR entende que é necessário criar vantagens competitivas diferentes para que um participante possa ser escolhido para fornecer um determinado bem ou serviço num mercado, de forma que este participante deve verificar se seus recursos possuem valor, se são raros e não copiáveis e insubstituíveis. Caso isso ocorra, este participante terá posição de vantagem em relação aos demais participantes (COASE, 1937; PENROSE, 2006).

3.1.3 Coopetição

Os estudos sobre coopetição tiveram início a partir do trabalho de Brandenburger e Nalebuff (1996), tendo como alicerce a teoria dos jogos

competitivos, e mostrando que os relacionamentos entre empresas nem sempre devem ser tratados somente de forma competitiva ou de forma colaborativa. Essas relações competitivas e colaborativas podem ser opostas, mas também podem estar juntas, de forma que as empresas podem competir em determinado mercado, mas, em outro mercado, podem colaborar entre si compartilhando recursos e criando relacionamentos duradouros (BENGTSSON; KOCK, 2000; PADULA; DAGNINO, 2007; GARCIA; VELASCO, 2002). As relações coopetitivas são mais complicadas, pois os participantes têm que suportar a resistência resultante dos interesses conflitantes e, ao mesmo tempo, devem manter vínculos de cooperação e colaboração por conta dos interesses comuns entre eles (BENGTSSON; KOCK, 2000).

A coopetição existe em relacionamentos verticais (entre consumidores e fornecedores) e horizontais (entre participantes que competem e se complementam), gerando assim vantagem competitiva entre os participantes envolvidos (OLIVEIRA; LOPES, 2014). Os interesses comuns da coopetição proporcionam aos participantes benefícios tanto da competição quanto da colaboração, gerando assim vantagem competitiva (PADULA; DAGNINO, 2007).

3.1.4 CAC e CAC – Redes

O modelo de Campos e Armas da Competição-CAC, como é hoje conhecido (CONTADOR, 2008), foi desenvolvido na década de 2000, mas seus estudos começaram anteriormente (CONTADOR, 1995a, 1995b). Ele nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição (como preço e qualidade do produto) e, as segundas, às armas da competição (como propaganda e rapidez de produção). O interesse do cliente é o que caracteriza um campo da competição: se houver interesse, haverá competição entre empresas para conseguir sua preferência. As armas são as competências organizacionais e não interessam ao cliente, somente às empresas, pois a empresa utiliza as competências organizacionais no campo da competição.

O CAC é um modelo quantitativo e qualitativo que representa como as empresas competem entre si. Nele, a estratégia competitiva de negócio de uma

empresa é representada geralmente por um ou dois campos da competição e por um ou dois campos coadjuvantes e, a estratégia competitiva operacional, é representada por um conjunto de armas da competição e respectivas intensidades. Ele possui um pensamento central, que o orienta:

> Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado (CONTADOR, 2008).

O CAC-Redes é uma extensão do CAC modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008), em desenvolvimento por Contador (2017), para ser aplicado a empresas que atuam em rede de negócio. Os dois modelos representam a forma como as empresas concorrem entre si, porém são diferentes quanto ao sistema que estudam. O CAC trata da empresa isoladamente, analisando seus relacionamentos com os concorrentes e com os clientes. O CAC-Redes trata da empresa que atua numa rede de negócio, analisando os relacionamentos com os concorrentes, com os clientes e com outros participantes da rede de negócio (CONTADOR, 2017).

3.1.5 Comparação entre os modelos

Conforme apontado anteriormente, a ECT tem seus conceitos baseados nas estruturas de governança, com base nas características de atuação e comportamento dos participantes da rede, de forma a evitar o oportunismo. A RBV tem seu olhar para os recursos internos, podendo gerar vantagem competitivas quando os participantes possuem recursos raros e não copiáveis. A coopetição atua na junção de colaboração e competição, e está baseada na questão de que os participantes são concorrentes em um determinado mercado e colaboradores em outro mercado. O CAC-Redes analisa a competição existente entre os participantes de uma mesma rede com o objetivo de verificar o grau de competitividade existente entre eles, por meio das competências organizações e dos vínculos sociais. Essa abordagem é diferente das demais estudadas que tratam das relações entre os atores ou tratam da competição entre redes concorrentes, ou tratam da competição entre empresas de fora da rede. Além disso, o CAC-Redes é um modelo qualiquantitativo, enquanto os outros são apenas quantitativos.

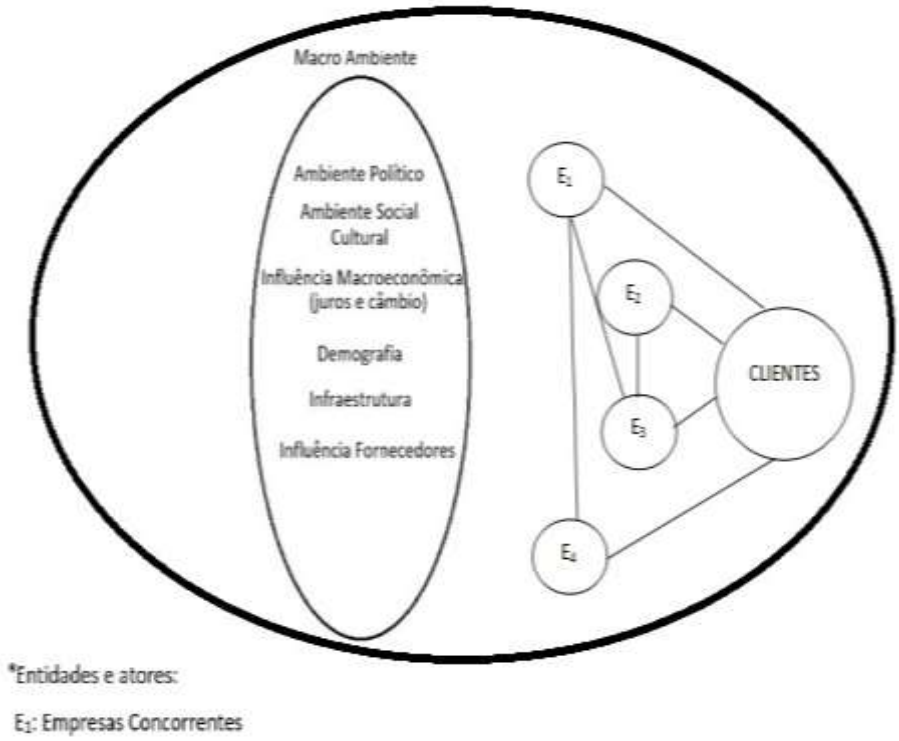
O uso do CAC-Redes neste estudo se justifica, pois este pretende verificar quantitativamente a influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na competitividade das empresas que operam na rede objeto desse estudo.

3.2 Conceitos do CAC-Redes

O CAC-Redes é fundamentado nas teorias dos sistemas, dos grafos e locacional, bem como nos enfoques das vantagens competitivas, da estratégia em redes organizacionais, do CAC, dos ECTs e das perspectivas sociais em redes (CONTADOR, 2017).

A Figura 1 apresenta o sistema estudado pelo CAC, pois ele é formado por empresas que concorrem entre si para conquistar a preferência dos clientes por meio da oferta de produtos similares e pelas informações sobre a estratégia competitiva dos concorrentes e sobre as exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios dos clientes (CONTADOR, 2008).

Figura 1 – Sistema objeto do modelo de campos e armas da competição (CAC)



Fonte: Contador (2017).

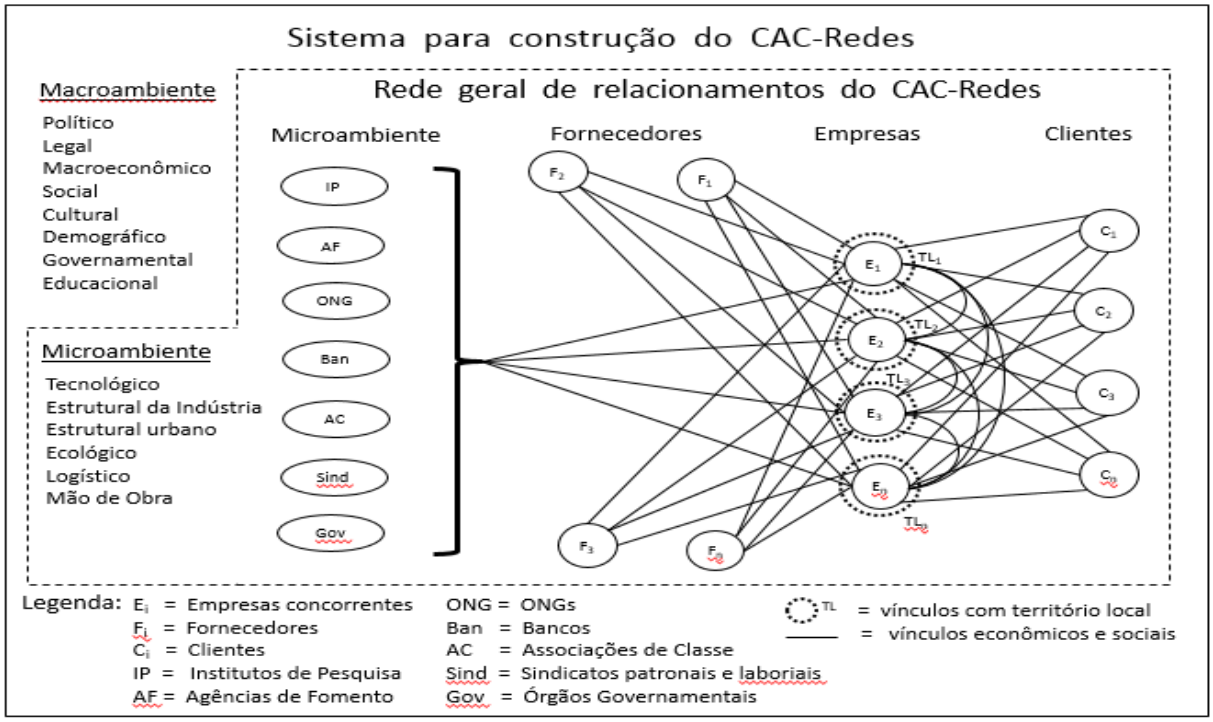
O foco do CAC-Redes (CONTADOR, 2017) é analisar a competição das empresas que participam de uma rede de negócio. É uma abordagem econômica,

mas que leva também em consideração as relações sociais entre os componentes da rede. O CAC-Redes pretende ser um modelo que integra todos esses fatores. Apesar do seu interesse em estudar a competição existente entre empresas de um mesmo segmento econômico que operam numa rede de negócio, considera as relações entre os componentes e o comportamento da rede como um todo.

Como os limites de um sistema e seus subsistemas apropriados são determinados pelo interesse do estudo (O'SHAUGHNESSY, 1966), a fronteira do CAC-Redes é delimitada pelas empresas que pertencem a uma rede de negócio e concorrem no mesmo segmento econômico (par produto/mercado) e pelos componentes a elas vinculados que podem contribuir para a vantagem competitiva de qualquer dessas empresas.

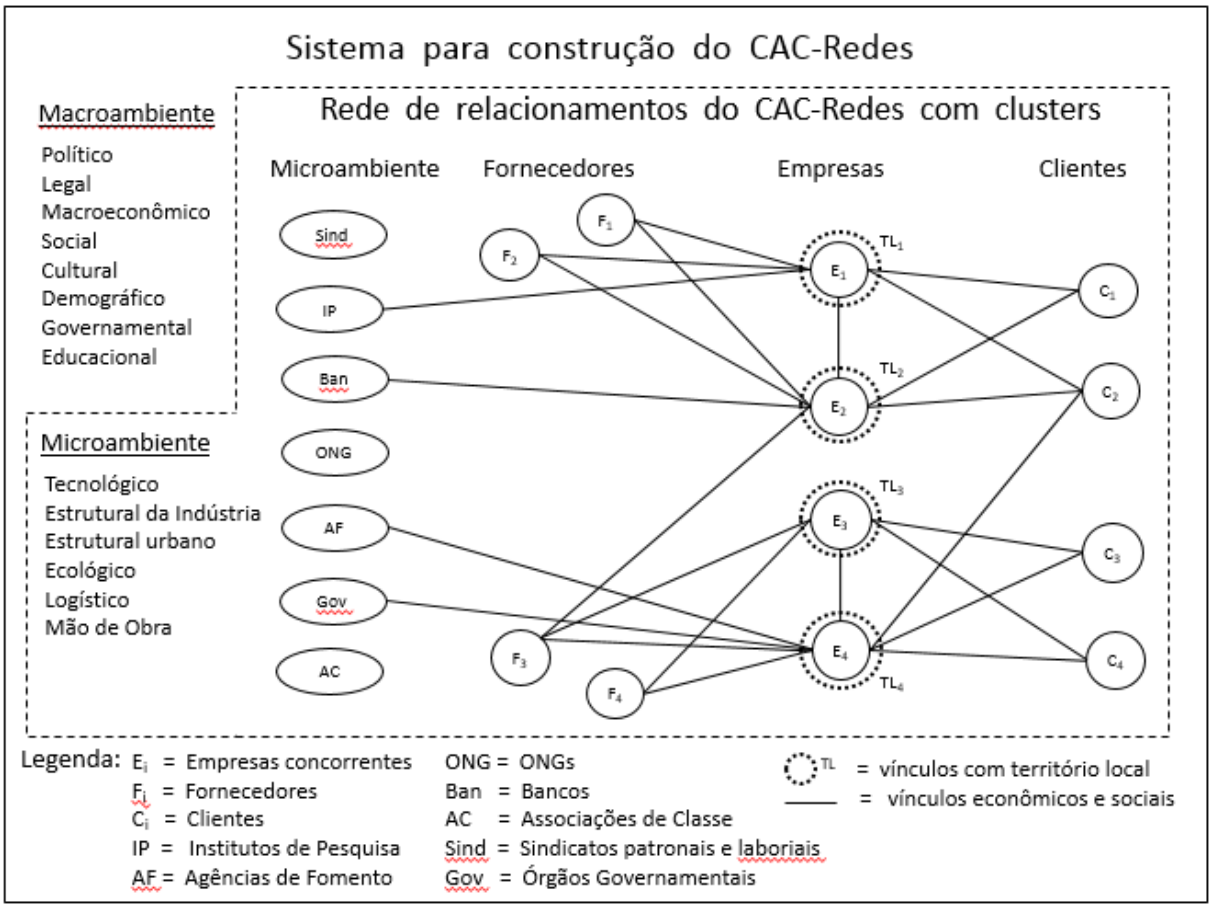
Assim, o sistema estudado pelo CAC-Redes, mostrado nas Figuras 2 e 3, é constituído pelas empresas que concorrem entre si para conquistar a preferência do cliente por meio da oferta de produtos similares e pelos vínculos sociais que estabelecem interações entre si, vínculos esses que influenciam a vantagem competitiva das empresas. Além desses componentes, o CAC-Redes considera a influência do seu microambiente e seu macroambiente. As redes de negócio estudadas pelo CAC-Redes são constituídas por esses sistemas, o que inclui, obviamente, *clusters* e cadeias de suprimentos.

Figura 2 – Sistema objeto do CAC-Redes



Fonte: Contador (2017).

Figura 3 – Sistema objeto do CAC-Redes



Fonte: Contador (2017).

Os componentes do microambiente considerados são os organismos governamentais, as instituições de pesquisa e de fomento, as associações de classe (sindicatos patronal e laboral), as ONGs e outros que possam apresentar interesse.

Os constructos qualitativos do CAC-Redes (CONTADOR, 2017) são:

a) Os 14 campos da competição, os 14 campos coadjuvantes e a configuração dos campos da competição coadjuvantes;
b) Armas e armas da competição;
c) Vínculos e vínculos da competição;
d) Vínculos sociais;
e) Armas relevantes, armas semirrelevantes e armas irrelevantes para os campos da competição e coadjuvantes;
f) Vínculos relevantes, vínculos semirrelevantes e vínculos irrelevantes para os campos da competição e coadjuvantes;
g) Características da arma da competição e do vínculo da competição;

h) Determinação das armas da competição e dos vínculos da competição típicos do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo, e;
i) Os nove alvos das armas e os nove alvos dos vínculos.

As variáveis quantitativas do CAC-Redes (CONTADOR, 2017) são:

a) Grau de competitividade;
b) Intensidade da arma e intensidade do vínculo da competição;
c) Intensidade média das armas e intensidade média dos vínculos;
d) Foco das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes, foco dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes e foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes;
e) Dispersão das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes, dispersão dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes e dispersão conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes, e;
f) Foco médio das armas nos campos da competição e coadjuvantes, foco médio dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes, foco conjunto médio das armas e dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes, dispersão média das armas nos campos da competição e coadjuvantes, dispersão média dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes e dispersão conjunta média das armas e dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes.

3.3 Constructos do CAC-Redes

O CAC-Redes é uma extensão do CAC (CONTADOR, 2008) para ser aplicada a empresas que operam numa rede de negócio e concorrem entre si no mesmo segmento econômico, em desenvolvimento por Contador. Assim, seus construtos são os mesmos do CAC acrescidos de outros que guardam similaridades com os do CAC.

Nesta seção são apresentados os novos constructos e, para facilitar o entendimento, também os do CAC. A forma adotada é a que consta do Apêndice do livro Campos e Armas da Competição (CONTADOR, 2008).

3.3.1 Os 14 campos da competição, os 14 campos coadjuvantes e a configuração dos campos da competição

Esses constructos não sofrem alteração, ou seja, são os mesmos do CAC (CONTADOR, 2008).

Campo da competição: 1. *Locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto; 2. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente; 3. Os campos da competição retratam as 14 possíveis estratégias competitivas de negócio básicas (além de suas inúmeras combinações) e representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado; 4. Pela escolha de diferentes campos da competição, as empresas diferenciam-se entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa; 5. Os 14 campos da competição são agrupados em cinco macrocampos.

Campo coadjuvante: 1. *Locus* imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa; 2. *Locus* imaginário onde a empresa alternativamente busca alcançar e manter vantagem competitiva; 3. Complemento dos campos da competição na definição da estratégia competitiva de negócio; 4. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente; 5. Os campos coadjuvantes são os mesmos 14 campos da competição e complementam a estratégia de posicionamento do produto no mercado; 6. Pela escolha de diferentes combinações entre campos da competição e campos coadjuvantes, as empresas diferenciam-se entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa, mas, frequentemente, a diferenciação ocorre mais em função do campo coadjuvante do que em função do campo da competição.

Configuração dos campos da competição: Representa os 14 campos agregados em cinco macrocampos: *Competição em preço:* 1. em preço propriamente dito; 2. em condições de pagamento; e 3. em prêmio e/ou promoção; *Competição em produto (bem ou serviço):* 4. em projeto do produto; 5. em qualidade do produto; e 6. em diversidade de produtos; *Competição em atendimento:* 7. em acesso ao atendimento; 8. em projeto do atendimento; e 9. em qualidade do atendimento; *Competição em prazo:* 10. em prazo de entrega do produto; e 11. em prazo de atendimento; *Competição em imagem:* 12. do produto, da marca e da empresa; 13. de empresa confiável; e 14. em responsabilidade social.

3.3.2 Armas, armas da competição e os nove alvos das armas

Arma: 1. Qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas; 2. Na maioria dos casos, a quantidade de armas da empresa pode chegar ou até superar uma centena; 3. As armas são classificadas segundo sua natureza em armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio.

Arma da competição: 1. Qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas, utilizados pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva tais como propaganda, tecnologia da informação e automação do processo produtivo; 2. Atividade ou recurso que não interessa ao cliente (a ele, por exemplo, não interessa conhecer o índice de rejeição; interessa-lhe, sim, a qualidade do produto); 3. A origem da vantagem competitiva está nas armas da competição; 4. Na maioria dos casos, a quantidade de armas da competição de uma empresa varia de 40 a 60; 5. O conjunto das armas da competição retrata a estratégia competitiva operacional; 6. As armas da competição são classificadas segundo sua natureza em: armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio; 7. As armas da competição são classificadas segundo sua importância para a competição em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para cada campo da competição; 8. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo e, para competir em um campo, são necessárias várias armas.

Como o alvo é determinado pelos campos da competição e campos coadjuvantes, e estes são os mesmos tanto para o CAC como para o CAC-Redes, seguem as definições dadas pela CAC conforme Contador (2008) e adaptadas para o CAC-Redes.

Alvo: 1. O mesmo que alvo da arma e do vínculo; 2. Objetivo de uma arma (da competição ou não) e de um vínculo (da competição ou não), objetivo que uma arma e um vínculo deve alcançar; 3. Serve para canalizar e orientar os esforços de uma arma e de um vínculo; 4. O alvo é determinado pelos campos da competição e campos coadjuvantes; 5. Cada campo da competição ou campo coadjuvante tem o seu alvo; 6. São nove alvos: produtividade, qualidade no processo, velocidade, flexibilidade, confiabilidade, novidade, acessibilidade, desejabilidade e responsabilidade social; 7. Os alvos devem ser representados por palavras formadas pelo sufixo nominal *-dade.*

Alvo coadjuvante: 1. Modulação no alvo da arma e do vínculo para melhor objetivá-los; 2. Objetivo secundário e complementar que a arma e o vínculo devem alcançar para melhor canalizar e orientar a utilização deles; 3. É determinado pelo campo coadjuvante ou pela aplicação da arma e do vínculo; 4. A empresa define com precisão o objetivo da arma e do vínculo por meio da fixação dos alvos e dos alvos coadjuvantes; 5. Pode ser qualquer um dos nove alvos ou um diferente.

3.3.3 Vínculos, vínculos da competição e os nove alvos dos vínculos

Os conceitos de vínculo e de vínculo da competição são similares aos de arma e de arma da competição, respectivamente. Todos esses constructos integram a estratégia competitiva operacional da empresa.

Vinculo é qualquer relação existente entre os participantes de uma rede de negócio. Dessa forma, quanto mais participantes na rede, maior a quantidade de vínculos entre eles (CONTADOR, 2017). Vínculos sociais são as relações de confiança, comprometimento e cooperação entre todos os participantes da rede.

Vínculo da competição é qualquer conexão da empresa com os componentes de sua rede de negócio utilizada por ela para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. 1. O vínculo da competição evidencia a capacidade que os componentes conectados (fornecedores, outros componentes do microambiente e elementos do território físico) possuem para influenciar a vantagem competitiva da empresa; 2. Os vínculos da competição são classificados segundo sua natureza em vínculos econômicos, sociais e locacionais; 3. Os vínculos da competição são classificados segundo sua importância para a competição em vínculos relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para cada campo da competição; 4. Um mesmo vínculo serve para competir em mais de um campo e, para competir em um campo, são necessários vários vínculos (CONTADOR, 2017).

Como o alvo é determinado pelos campos da competição e campos coadjuvantes, e estes são os mesmos tanto para o CAC como para o CAC-Redes, os alvos dos vínculos são os mesmos alvos das armas. Seguem as definições dadas pelo CAC conforme Contador (2008), e adaptadas para o CAC-Redes.

Alvo: 1. O mesmo que alvo da arma e do vínculo; 2. Objetivo de uma arma (da competição ou não) e de um vínculo (da competição ou não), objetivo que uma arma e um vínculo devem alcançar; 3. Serve para canalizar e orientar os esforços de uma arma e de um vínculo; 4. O alvo é determinado pelos campos da competição e

campos coadjuvantes; 5. Cada campo da competição ou campo coadjuvante tem o seu alvo; 6. São nove alvos: produtividade, qualidade no processo, velocidade, flexibilidade, confiabilidade, novidade, acessibilidade, desejabilidade e responsabilidade social; 7. Os alvos devem ser representados por palavras formadas pelo sufixo nominal *-dade.*

Alvo coadjuvante: 1. Modulação no alvo da arma e do vínculo para melhor objetivá-los; 2. Objetivo secundário e complementar que a arma e o vínculo devem alcançar para melhor canalizar e orientar a utilização deles; 3. É determinado pelo campo coadjuvante ou pela aplicação da arma e do vínculo; 4. A empresa define com precisão o objetivo da arma e do vínculo por meio da fixação dos alvos e dos alvos coadjuvantes; 5. Pode ser qualquer um dos nove alvos ou um diferente.

O Quadro 1 mostra os nove alvos das armas e dos vínculos associados a cada campo da competição e campo coadjuvante.

Quadro 1 – Alvos das armas e dos vínculos associados a cada campo da competição

Campo da competição ou coadjuvante	***Alvo relativo ao campo da competição***	***Alvo relativo ao campo coadjuvante***
Competição em preço:		
1. preço propriamente dito	Produtividade	Produtividade
2. condições de pagamento	Produtividade	Produtividade
3. prêmio e/ou promoção	Produtividade	Produtividade
Competição em produto:		
4. projeto do produto	Novidade	Diversos
5. qualidade do produto	Qualidade no processo	Qualidade no processo
6. diversidade de produtos	Flexibilidade	Flexibilidade
Competição em atendimento:		
7. acesso ao atendimento	Acessibilidade	Acessibilidade
8. projeto do atendimento	Novidade	Diversos
9. qualidade do atendimento	Qualidade no processo	Qualidade no processo
Competição em prazo:		
10. prazo de entrega do produto	Velocidade	Velocidade
11. prazo de atendimento	Velocidade	Velocidade
Competição em imagem		
12. do produto e da marca	Desejabilidade	Confiabilidade
13. de empresa confiável	Confiabilidade	Confiabilidade
14. em responsabilidade social	Responsabilidade social	Responsabilidade social

Fonte: Contador (2008).

3.3.4 Armas relevantes, armas semirrelevantes e armas irrelevantes para os campos da competição e coadjuvantes

Arma relevante: 1. Arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que proporciona elevada vantagem competitiva a ela no campo escolhido para competir; 2. Arma necessária para a competição num determinado campo da competição; 3. Arma que proporciona foco; 4. Arma que deve ter alta intensidade, justificando um elevado investimento para a obtenção de expressiva competência; 5. Arma pertencente à classe A de *Nihans* e determinada pela aplicação do índice de Nihans sobre os resultados de uma *matriz de priorização das armas.* Vide *foco, índice de Nihans* e *matriz de priorização das armas* (CONTADOR, 2017).

Arma semirrelevante: 1. Arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que proporciona moderada vantagem competitiva a ela no seu campo da competição; 2. Arma de importância intermediária entre as armas relevantes e as irrelevantes para o campo da competição; 3. Arma que não afeta o foco, tampouco a dispersão; 4. Arma que deve ter intensidade média, não sendo justificável um alto investimento; 5. Arma pertencente à classe B de *Nihans* e determinada pela aplicação do índice de Nihans sobre os resultados de uma *matriz de priorização das armas*. *Vide foco, dispersão, intensidade das armas e matriz de priorização* (CONTADOR, 2017).

Arma irrelevante: 1. Arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que não propicia vantagem competitiva a ela, tampouco no seu campo da competição ou no seu campo coadjuvante; 2. Arma da competição inútil para uma determinada estratégia competitiva de negócio; 3. Arma que proporciona dispersão*;* 4. Arma que deve ter baixa intensidade, exigindo pequeno investimento; 5. Arma pertencente à classe C de *Nihans* e determinada pela aplicação do índice de Nihans sobre os resultados de uma *matriz de priorização das armas.* Vide *dispersão, índice de Nihans* e *matriz de priorização das armas* (CONTADOR, 2017).

3.3.5 Vínculos relevantes, vínculos semirrelevantes e vínculos irrelevantes para os campos da competição e coadjuvantes

Vínculo relevante: 1. Vínculo pertencente ao conjunto dos vínculos da competição da empresa que proporciona elevada vantagem competitiva a ela no

campo escolhido para competir; 2. Vínculo necessário para a empresa competir num determinado campo da competição; 3. Vínculo que proporciona foco dos vínculos no campo da competição; 4. Vínculo que deve ter alta intensidade, justificando um elevado investimento para a obtenção de expressiva competência (propriedade a ser comprovada por pesquisas empíricas); 5. Vínculo pertencente à classe A de Nihans e determinado pela aplicação do índice de Nihans sobre os resultados de uma matriz de priorização dos vínculos (procedimento a ser comprovado por pesquisas empíricas) (CONTADOR, 2017).

Vínculo semirrelevante: 1. Vínculo pertencente ao conjunto dos vínculos da competição da empresa que proporciona moderada vantagem competitiva a ela no seu campo da competição; 2. Vínculo de importância intermediária entre os vínculos relevantes e os irrelevantes para o campo da competição; 3. Vínculo que não afeta o foco, tampouco a dispersão dos vínculos no campo da competição*;* 4. Vínculo que deve ter intensidade média, não sendo justificável um alto investimento (propriedade a ser comprovada por pesquisas empíricas); 5. Vínculo pertencente à classe B de *Nihans* e determinada pela aplicação do índice de Nihans sobre os resultados de uma *matriz de priorização dos vínculos* (procedimento a ser comprovado por pesquisas empíricas) (CONTADOR, 2017).

Vínculo irrelevante: 1. Vínculo pertencente ao conjunto dos vínculos da competição da empresa que não propicia vantagem competitiva a ela, tampouco no seu campo da competição ou no seu campo coadjuvante; 2. Vínculo da competição inútil para uma determinada estratégia competitiva de negócio; 3. Vínculo que proporciona dispersão dos vínculos no campo da competição*;* 4. Vínculo que deve ter baixa intensidade, exigindo pequeno investimento (propriedade a ser comprovada por pesquisas empíricas); 5. Vínculo pertencente à classe C de *Nihans* e determinada pela aplicação do índice de Nihans sobre os resultados de uma *matriz de priorização dos vínculos* (procedimento a ser comprovado por pesquisas empíricas) (CONTADOR, 2017).

3.3.6 Características da arma da competição e do vínculo da competição

Para uma arma ser da competição, são necessárias as seguintes características: 1) ser uma atividade das mais importantes, uma das mais frequentemente realizadas e/ou uma das mais onerosas em termos de pessoas e equipamentos de uma área organizacional, ou ser um dos recursos mais

importantes, um dos mais frequentemente utilizados e/ou um dos mais onerosos em termos financeiros de uma área organizacional; e 2) possuir conteúdo estratégico, ou seja, que possa propiciar vantagem competitiva à empresa.

De forma análoga e preliminar, propõem-se as seguintes características que um vínculo precisa ter para ser um vínculo da competição: 1) ser uma conexão das mais importantes, uma frequentemente utilizada e/ou ter exigido esforços significativos para ser criada; e 2) possuir conteúdo estratégico, ou seja, que possa propiciar vantagem competitiva à empresa (CONTADOR, 2017).

3.3.7 Determinação das armas da competição e dos vínculos da competição típicos do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo

Assim como um dos pontos centrais do CAC é a determinação das armas da competição, é central no CAC-Redes determinar não apenas as armas da competição, mas também os vínculos da competição típicos do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo.

Quais atividades ou recursos são simplesmente armas e quais são armas da competição, e quais conexões são simplesmente vínculos e quais são vínculos da competição?

O procedimento de determinação das armas da competição típicas do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo contém cinco etapas (CONTADOR, 2008, p. 79 a 90):

1. Selecionar na Relação de Armas que consta do Apêndice todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição típicas do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo (gerando a Lista de Armas versão 1);
2. Validar e complementar a Lista de Armas versão 1 por meio de consulta às diversas áreas das empresas (gerando a Lista de Armas versão 2);
3. Descrever o conteúdo das armas com o auxílio das áreas das empresas;
4. Determinar no universo de armas da Lista de Armas versão 2, por meio da análise de conteúdo, as armas com as características estratégicas necessárias para fazer parte do conjunto de armas da competição típicas do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo, gerando a Lista de Armas da Competição do Segmento Econômico objeto de estudo; e

5. Determinar as armas da competição que serão utilizadas para a competição no campo escolhido por uma empresa em razão da relevância para propiciar vantagem competitiva a ela.

O procedimento de determinação dos vínculos da competição típicos do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo ainda está em estudo. São propostas as cinco etapas para serem testadas empiricamente (CONTADOR, 2017):

1. Identificar sobre o desenho da rede de negócio todos os vínculos que têm potencial para serem vínculos da competição típicos do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo (gerando a Lista de Vínculos versão 1);
2. Validar e complementar a Lista de Vínculos versão 1 por meio de consulta às diversas áreas das empresas (gerando a Lista de Vínculos versão 2);
3. Descrever as contribuições que cada vínculo pode fornecer para as empresas obterem vantagem competitiva, com o auxílio das áreas das empresas;
4. Identificar no universo de vínculos da Lista de Vínculos versão 2, por meio da análise de conteúdo, os vínculos com as características estratégicas necessárias para fazer parte do conjunto de vínculos da competição típicos do segmento econômico a que pertencem as empresas objeto de estudo, gerando a Lista de Vínculos da Competição do Segmento Econômico objeto de estudo; e
5. Determinar os vínculos da competição necessários para a competição no campo escolhido por uma empresa em razão da relevância para propiciar vantagem competitiva a ela.

3.4 Variáveis Quantitativas do CAC-Redes

Como o CAC-Redes (CONTADOR, 2017) é uma extensão do CAC para ser aplicado a redes de negócio, suas variáveis quantitativas guardam similaridades com as do CAC (CONTADOR, 2008).

O CAC-Redes possui as seguintes variáveis quantitativas (CONTADOR, 2017):

1. Grau de competitividade;
2. Intensidade do vínculo;
3. Intensidade média dos vínculos;
4. Foco dos vínculos no campo da competição;
5. Dispersão dos vínculos no campo da competição.

3.4.1 Grau de competitividade

Competitividade: 1. Capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas; 2. Capacidade da empresa em obter vantagem competitiva; 3. Decorrência do alinhamento das armas relevantes aos campos da competição e aos campos coadjuvantes escolhidos pela empresa.

Grau de competitividade da empresa: 1. Medida da *competitividade* de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico; 2. Variação absoluta ou variação percentual, num determinado período de tempo (geralmente quatro anos), do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico, assegurada uma rentabilidade satisfatória; 3. Critérios de cálculo de indicador de mercado utilizados com maior frequência: a) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período de alguns anos; b) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período dividido pela variação do setor, indicador que mede o quanto do crescimento do mercado foi conquistado pela empresa; c) variação crescimento da participação de mercado; d) variação percentual de participação de mercado; e e) uma dessas três variáveis em um ano dividido pela de alguns anos antes (geralmente quatro anos); 4. Variável com distribuição normal de probabilidades, porque resulta da conjunção de inúmeras variáveis.

Competir num campo: 1. Ser ou almejar ser melhor que as concorrentes no campo da competição; 2. Ser ou almejar ser a empresa líder no campo da competição; 3. Possuir ou almejar possuir uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leve a empresa a ser mais competitiva que uma concorrente no campo da competição.

3.4.2 Intensidade da arma e intensidade do vínculo

Intensidade da arma: 1. Intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis; 2. Potência e alcance de uma arma; 3. Grau de eficácia da utilização dos recursos da arma; 4. Variável discreta com domínio entre 0 e 5 e que deve ser avaliada conforme descrição feita no questionário ou pelo método expedito.

Intensidade do vínculo: Interessa ao CAC-Redes apenas os vínculos competitivos, cuja definição está repetida abaixo.

Vínculo competitivo: 1. Qualquer conexão entre as entidades de uma rede de negócio que permite à empresa conquistar e/ou manter vantagem competitiva; 2. O vínculo competitivo depende da capacidade que a entidade conectada (fornecedores, outros atores e elementos do espaço físico) possui para influenciar a vantagem competitiva da empresa; 3. Os vínculos são classificados segundo sua importância para a competição da seguinte forma vínculos relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para cada campo da competição.

A acepção 2 é a que prevalece para a definição da intensidade do vínculo. Assim:

Intensidade do vínculo: 1. Intensidade com que a empresa aproveita a capacidade que a entidade conectada possui para possibilitar o aumento da sua vantagem competitiva, avaliada em cinco níveis; 2. Variável discreta com domínio entre 0 e 5 e que deve ser avaliada conforme descrição feita no questionário ou pelo método expedito.

3.4.3 Intensidade média das armas e intensidade média dos vínculos. Intensidade média das armas (IMA)

1. Média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa (as relevantes, as semirrelevantes e as irrelevantes); 2. Variável quantitativa que mede o nível de intensidade do conjunto das armas da competição da empresa e independe do campo da competição escolhido pela empresa; 3. Variável que mede o esforço de aprimoramento de todas as armas da competição da empresa e que reflete a aplicação da filosofia da Qualidade Total; 4. Sendo a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas), é uma

variável com distribuição normal de probabilidades e, portanto, contínua e com domínio entre 0 e 5.

Intensidade média dos vínculos (IMV): 1. Média aritmética da intensidade de todos os vínculos competitivos da empresa (os relevantes, os semirrelevantes e os irrelevantes); 2. Variável quantitativa que mede o nível de intensidade do conjunto dos vínculos competitivos da empresa e independe do campo da competição escolhido pela empresa; 3. Sendo a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade dos vínculos), é uma variável com distribuição normal de probabilidades e, portanto, contínua e com domínio entre 0 e 5.

3.4.4 Foco das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes, foco dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes e foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes

Foco: 1. O mesmo que foco das armas no campo da competição; 2. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir; 3. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas relevantes para o campo escolhido para competir; 4. Variável que mede a utilização de armas necessárias à competição empresarial no campo escolhido; 5. O oposto da dispersão; 6. Variável calculada pelo quociente entre a soma da *intensidade* das *armas relevantes* e a soma da *intensidade* máxima possível de ser obtida em tais armas e que corresponde à média da intensidade das armas relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas (quanto maior for a intensidade das armas relevantes, maior será o foco); 7. Mede a força e a fraqueza em cada campo da competição; 8. Sendo a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas relevantes), é uma variável com distribuição normal de probabilidades e, portanto, contínua e com domínio entre 0 e 1.

Foco dos vínculos no campo da competição: 1. Variável quantitativa que mede o efeito da capacidade da entidade conectada na vantagem competitiva da empresa no campo escolhido para competir; 2. Variável quantitativa que mede o efeito da capacidade da entidade conectada na vantagem competitiva da empresa dos vínculos relevantes para o campo escolhido para competir; 3. Variável que mede os benefícios advindos dos vínculos necessários à competição empresarial no

campo escolhido; 4. O oposto da dispersão dos vínculos no campo da competição; 5. Variável calculada pelo quociente entre a soma da *intensidade* dos vínculos relevantes e a soma da *intensidade* máxima possível de ser obtida em tais vínculos e que corresponde à média da intensidade dos vínculos relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade dos vínculos (quanto maior for a intensidade dos vínculos relevantes, maior será o foco); 6. Sendo a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade dos vínculos relevantes), é uma variável com distribuição normal de probabilidades e, portanto, contínua e com domínio entre 0 e 1.

3.4.5 Dispersão das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes, dispersão dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes e dispersão conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e coadjuvantes

Dispersão: 1. O mesmo que dispersão das armas no campo da competição; 2. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir; 3. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas irrelevantes para o campo escolhido para competir; 4. Variável que mede a utilização de armas inúteis à competição empresarial no campo da competição escolhido pela empresa; 5. O oposto do foco; 6. Variável calculada pelo quociente entre a soma da *intensidade* das *armas irrelevantes* e a soma da *intensidade* máxima possível de ser obtida em tais armas e que corresponde à média da intensidade das armas irrelevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas (quanto maior for a intensidade das armas irrelevantes, maior será a dispersão); 7. Sendo a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas irrelevantes), é uma variável com distribuição normal de probabilidades e, portanto, contínua e com domínio entre 0 e 1. Vide *intensidade da arma* e *armas irrelevantes.*

Dispersão dos vínculos no campo da competição: 1. Variável quantitativa que mede o efeito da capacidade da entidade conectada que não proporciona vantagem competitiva à empresa no campo escolhido para competir; 2. Variável quantitativa que mede o efeito dos vínculos irrelevantes para o campo escolhido para competir; 3. Variável que mede os efeitos advindos dos vínculos não

necessários à competição empresarial no campo escolhido; 4. O oposto do foco dos vínculos no campo da competição; 5. Variável calculada pelo quociente entre a soma da *intensidade* dos vínculos irrelevantes e a soma da *intensidade* máxima possível de ser obtida em tais vínculos e que corresponde à média da intensidade dos vínculos irrelevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade dos vínculos (quanto maior for a intensidade dos vínculos irrelevantes, maior será a dispersão dos vínculos no campo da competição); 6. Sendo a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade dos vínculos irrelevantes), é uma variável com distribuição normal de probabilidades e, portanto, contínua e com domínio entre 0 e 1.

3.4.6 Foco médio das armas nos campos da competição e coadjuvantes, foco médio dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes, foco conjunto médio das armas e dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes, dispersão média das armas nos campos da competição e coadjuvantes, dispersão média dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes e dispersão conjunta média das armas e dos vínculos nos campos da competição e coadjuvantes

Foco médio: Média dos valores do foco de um conjunto de empresas.

Foco médio dos vínculos: Média dos valores do foco dos vínculos no campo da competição de um conjunto de empresas.

Dispersão média: Média dos valores da dispersão de um conjunto de empresas.

Dispersão média dos vínculos no campo da competição: Média dos valores da dispersão dos vínculos no campo da competição de um conjunto de empresas

3.5 Tese do CAC-Redes

3.5.1 Tese do modelo de campos e armas da competição

Contador (2008) definiu assim a tese do CAC: para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas

naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.

3.5.2 Tese do CAC-Redes

Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas e apenas naqueles poucos vínculos competitivos que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado (CONTADOR, 2017)

4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

4.1 Introdução

Para iniciar este capítulo, é relevante a definição de metodologia, de método científico, de pesquisar e de pesquisa.

Segundo Slomski (2009), metodologia é “o conjunto de técnicas e instrumentos que possibilitam a construção da realidade, bem como o toque de criatividade e originalidade do investigador”. Já para Matias (2012), “é o estudo dos métodos. A sua finalidade é ajudar o pesquisador a compreeender em termos mais amplos possíveis o processo de investigação científica”.

Método, segundo Lakatos e Marconi (2003), é o conjunto de atividades sistemicas e racionais que permitem alcançar o objetivo proposto com maior segurança e economia, identificando o caminho a ser percorrido, detectando erros e auxiliando na tomada de decisão do pesquisador. Conforme Severino (2007), método é um conjunto de procedimentos e técnicas operacionais que proporcionam acesso ao pesquisador das relações causais existentes entre os fenômenos. Já para Matias (2010), método pode ser definido como os procedimentos ou técnicas a serem utilizadas para que o pesquisador possa alcançar um objetivo.

Pesquisar, segundo Matias (2007), é toda atividade desenvolvida pelo pesquisador para coletar dados e informações relevantes com o fim de responder uma pergunta de pesquisa de forma a alcançar os objetivos propostos na pesquisa. Para Booth, Colomb e Williams (2000), pesquisar é unir uma série de informações úteis para responder uma pergunta e, dessa forma, solucionar um problema.

Para Gil (1991), pesquisa é “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Ainda segundo o autor, uma pesquisa é solicitada quando não se tem informação suficiente para responder o problema, ou mesmo quando há a disponibilidade, embora de forma desorganizada, de recursos que possam colaborar para a resolução do problema. Já para Matias (2001), a pesquisa científica é um procedimento racional e sistemático essencial para a utilização de métodos e caminhos técnicos escolhidos com o fim de responder um problema. Conforme Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa é um procedimento que necessita de um

tratamento científico e tem por objetivo conhecer a realidade ou desvendar verdades parciais.

Com relação à classificação das pesquisas, Silva e Menezes (2005) classificam a pesquisa quanto à natureza em pesquisa básica e aplicada.

Segundo Silva e Menezes (2005), a pesquisa básica tem por objetivo gerar novos conhecimentos para que a ciência avance sem aplicação prática prevista. A pesquisa aplicada tem por objetivo gerar novos conhecimentos com o intuito de colocá-los em prática com foco a solução de problemas específicos.

Este estudo é classificado como “aplicado”, pois tem o objetivo de gerar conhecimentos novos e colocá-los em prática para a solução do problema de pesquisa.

4.1.1 O Problema de pesquisa

Segundo Gil (2008), um problema de pesquisa é de natureza científica quando envolve variáveis que podem ser tidas como testáveis. Para Matias (2012), é necessário que se defina um problema de pesquisa de forma bem clara, uma vez que ele representa a questão central que o estudo busca responder, sem contar que o problema de qiesquisa deve fundamentar todo estudo. Ainda segundo Matias (2012), o problema de pesquisa deve: a) ser formulado em forma de pergunta para que se torne mais fácil a identificação daquilo que será pesquisado; b) deve ter dimensão viável e ser restrito para permitir sua viabilidade; e c) deve ser claro, preciso e sua aplicação deve ser delimitada. Já para Lakatos e Marconi (2003), um problema de pesquisa é uma dificuldade que o pesquisador possui, seja de forma teórica ou prática, no conhecimento de algo que possui real importância e para o qual deve-se encontrar uma solução. Nesta pesquisa, o problema de pesquisa é: qual a influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na competitividade das empresas que operam em rede de negócio?

4.1.2 Objetivos

Com relação aos objetivos, Matias (2012) aponta que é de extrema importância definir o objetivo geral da pesquisa de forma clara, juntamente com os objetivos específicos, de maneira que a soma deles possa consolidar o objetivo principal da pesquisa.

4.1.2.1 Objetivo Geral

Segundo Gil (2002), no objetivo geral, deve-se indicar o que se pretende com o desenvolvimento da pesquisa, bem como os resultados que se procura alcançar. Segundo Matias (2012), o objetivo geral deve refletir uma visão geral e bem abrangente do tema a ser estudado, e tem relação com o conteúdo intrínseco das variáveis a ser estudadas, devendo sempre iniciar-se com um verbo de ação. Já para Lakatos e Marconi (2003), o objetivo geral tem vínculo direto com a significação própria da ideia central proposta pelo projeto.

Nesta pesquisa, o objetivo geral é: verificar a influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na competitividade das empresas que operam em rede de negócio.

4.1.2.2 Objetivos Específicos

Segundo Lakatos e Marconi, os objetivos específicos têm função instrumental e intermediária, de modo que esses possam tanto atingir o objetivo geral quanto serem aplicados a situações particulares. Já para Matias (2012), os objetivos específicos têm um caráter mais concreto e, num sentido bem amplo, devem ser entendidos como os capítulos mais relevantes do estudo; ainda segundo Matias (2012), os objetivos específicos devem ter plena relação e estar coerentes com o problema proposto e com a justificativa apresentada para o estudo.

Esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- Delimitar a rede de negócio em termos de produto e mercado de atuação e identificar as empresas concorrentes, os clientes, os fornecedores, os outros componentes e os vínculos sociais que estabelecem interações entre todos esses componentes da rede de negócio.
- Definir as competências organizacionais e os vínculos sociais capazes de gerar e manter vantagem competitiva das empresas e a métrica da intensidade dessas competências, desses vínculos e da competitividade das empresas.
- Avaliar quantitativamente a influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na competitividade das empresas.

4.2 Hipóteses Geral e Específicas

4.2.1 Hipótese geral

Numa rede de negócio, as competências de uma empresa e os vínculos sociais que estabelece com as empresas concorrentes, com seus clientes, com seus fornecedores e com outros componentes ampliam sua competitividade em relação às concorrentes.

4.2.2 Hipóteses específicas

Para verificar a hipótese geral, é necessário decompô-la em hipóteses específicas, as quais devem ser verificadas e testadas por meio de hipóteses estatísticas, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Hipótese geral e respectivas hipóteses específicas

Hipótese geral: Numa rede de negócio, as competências de uma empresa e os vínculos sociais que estabelece com as empresas concorrentes ampliam sua competitividade em relação às concorrentes.
Hipótese específica 1: A estratégia competitiva de negócio da empresa, representada pelos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos por ela, não explica, por si só, a diferença de competitividade em relação às empresas concorrentes.
Hipótese específica 2a: O foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa tem forte influência na sua competitividade em relação às empresas concorrentes. **Hipótese específica 2b:** A dispersão conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa não influencia sua competitividade em relação às empresas concorrentes. **Hipótese específica 2c:** A intensidade média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição da empresa tem pequena influência na sua competitividade em relação às empresas concorrentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A hipótese específica 1 trata da estratégia competitiva de negócio, e as hipóteses 2ª, 2b e 2c tratam da estratégia competitiva operacional.

As hipóteses específicas foram verificadas pela correlação linear de Pearson.

4.3 Protocolo do desenvolvimento da dissertação

Quadro 3 – Protocolo de Pesquisa

1)	Definição do objetivo de estudo. O objetivo do presente estudo é verificar se as competências organizacionais e os vínculos sociais das empresas concorrentes que operam em redes de negócios ampliam a competitividade delas.
2)	Teorias que suportam a pesquisa: Teoria geral dos Sistemas, Teoria das vantagens competitivas, Teoria de Redes, CAC e CAC-redes.
3)	Definição das informações da coleta. Questionário que será aplicado aos integrantes rede
4)	Busca e análise dos dados secundários da rede: Informações diversas, relatórios públicos, dados do sindicato e convenção coletiva, entre outros dados que possam complementar as informações obtidas por meio do questionário
5)	Definição do perfil das pessoas que responderão o questionário a ser aplicado: Proprietários, empresários, CEOS, diretores e gerentes.
6)	Definição do roteiro de pesquisa.
7)	Efetuar contato com os respondentes do questionário. Verificar a possibilidade de agendar dia e horário para os respondentes de forma a adequar-se à disponibilidade deles. Verificar se é necessária a preservação da identidade da rede, bem como dos respondentes.
8)	Agendamento do dia para a aplicação do questionário por meio de entrevistas: Contato pessoal, telefônico ou via *e-mail*.
9)	Aplicação do questionário.
10)	Tabulação das respostas do questionário.
11)	Compilação das informações geradas pela tabulação das respostas do questionário.
12)	Análise das informações: confronto do resultado do questionário com as teorias, de forma a responder o problema de pesquisa e alcançar os objetivos.
13)	Interpretação das informações analisadas: verificar se o problema de pesquisa e os objetivos de pesquisa foram atendidos empiricamente.
14)	Conclusões: análise dos resultados, contribuições e limitações da pesquisa.

Fonte: Adaptado de Yin (2010).

4.4 Método, objeto e sujeitos da pesquisa de campo

Conforme Silva e Menezes (2005) e Creswell (2010), uma pesquisa pode ser quantitativa e qualitativa. A pesquisa quantitativa, segundo Silva e Menezes (2005), considera tudo o que pode ser mensurado de forma numérica, opiniões e

informações que podem ser traduzidas e explicadas em números, utilizando de técnicas estatisticas. Já para Creswell (2010), é uma forma de testar teorias objetivas de modo a examinar a relação existente entre as variáveis; normalmente, essas variáveis podem ser medidas por instrumentos, para que a análise dos dados numéricos possa ser feita com o uso de técnicas estatísticas.

Conforme Silva e Menezes (2005), a pesquisa qualitativa pressupõe a existência de uma ligação dinâmica do mundo real com o sujeito, ou seja, algo que é indissociável entre o mundo que é objetivo e a subjetividade do sujeito, de forma que não é possível traduzí-lo em números. Já para Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é utilizada para explorar e facilitar o entendimento do significado que os grupos ou individuos conferem a um fenômeno ou problema humano ou social; esse método de pesquisa trata de temas e expressões que surgem dos dados coletados no ambiente onde o fato tipicamente ocorre. As caracteristicas básicas da pesquisa qualitativa são a interpretação do fenômeno e a atribuição de significados.

Segundo Creswell (2010), outro método de pesquisa é o de métodos mistos, e diz respeito à abordagem investigativa que utiliza os dois métodos anteriores, qualitativo e quantitativo, ao mesmo tempo, de forma que a força da pesquisa seja maior do que o uso dos métodos anteriores de forma isolada.

Segundo Yin (2010), os métodos de pesquisa são: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso, conforme o quadro abaixo:

Quadro 4 – Formas de questão de pesquisa

Método	(1) Forma de questão de pesquisa	(2) Exige controle dos eventos comportamentais?	(3) Enfoca eventos contemporâneos?
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento (*survey*)	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Fonte: Yin (2010).

Já para Gil (2009), uma pesquisa pode ser bibliográfica, documental, e experimental, levantamento, estudo de caso, *ex post facto*, pesquisa-ação e pesquisa participante. Ainda conforme o autor, uma pesquisa bibliográfica é realizada a partir de material já publicado, normalmente, em livros, artigos e materiais disponíveis na internet. A pesquisa documental é realizada a partir de material que ainda não recebeu um tratamento analítico. A pesquisa experimental é realizada quando encontrado o objeto de estudo: o pesquisador seleciona algumas variáveis que podem influenciá-lo e observa os efeitos que essas variáveis podem causar sobre o objeto de estudo. O levantamento é realizado quando a pesquisa trata da interrogação direta das pessoas com o intuito de conhecer o comportamento delas. Estudo de caso é realizado quando um ou poucos objetos são estudados exaustiva e profundamente, de modo que se possa construir um amplo e detalhado conhecimento. Pesquisa *ex post facto* é realizada quando o "experimento" ocorre depois dos fatos. A pesquisa-ação é realizada quando é associada a uma ação coletiva ou mesmo com a resolução de um problema coletivo. A pesquisa participante é realizada quando há interação entre os pesquisadores e as pessoas envolvidas nas situações investigadas.

O método a ser utilizado neste estudo é o levantamento (*survey*) com o uso da pesquisa de métodos mistos, pois o estudo tem a intenção de analisar se as competências e os vínculos sociais das empresas que operam na rede de negócios escolhida são capazes de gerar vantagem competitiva entre elas, utilizando dados estatísticos e também a interpretação dos fenômenos ocorridos na rede.

4.4.1 Tipologia de pesquisa

Com relação à tipologia, Gil (2002) classifica as pesquisas em exploratória, descritiva e explicativa. Segundo o autor, uma pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, e envolve levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tenham relações práticas com o problema pesquisado. Ainda segundo Gil (2008), o objetivo da pesquisa exploratória é "garimpar" um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva descreve as características de determinadas populações e fenômenos, sendo que uma peculiaridade é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados por meio de questionários e observação sistemática. Já para Gil (2008), a

pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Segundo Gil (2002), a pesquisa explicativa identifica os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, explica a razão, ou o “porque” das coisas ou atividades; normalmente, quando aplicado às ciências sociais, utiliza-se o método observacional. Segundo Lakatos e Marconi (1991), uma pesquisa pode ser realizada para mais de uma finalidade, e simultaneamente.

Esta pesquisa tem caráter explicativo, pois pretende estudar se as competências organizacionais e as competências relacionais (vínculos sociais) das empresas que operam em rede de negócios ampliam a competitividade entre os atores da rede, assunto ainda pouco explorado pela literatura atual. Também é descritiva, pois pretende-se estudar as características da rede, bem como se o fenômeno da competição ocorre entre os atores da rede.

4.4.2 Objeto e sujeitos de pesquisa

A rede objeto desta dissertação nasceu em 1976, na cidade de Ribeirão Pires, São Paulo, com a junção de duas drogarias. Ao longo desses 43 anos, a rede foi crescendo e fortalecendo uma marca que é sinônimo de qualidade, bom atendimento e preço baixo. Atualmente, a rede conta com 8 lojas (farmácias e drogarias) espalhadas em toda a região do ABC Paulista, e atende cerca de 20 mil pessoas por mês. Com faturamento médio de R$ 18.130.000,00 em 2016, conta com mais de 190 funcionários treinados e capacitados para prestar o melhor atendimento com o menor preço possível.

As lojas pertendem à rede, porém são de proprietários diferentes. Elas compram dos mesmos fornecedores, de modo que as compras são realizadas pela central de compras e distribuídas diretamente às lojas conforme sua demanda, tanto de medicamentos como de perfumaria, sendo praticado o mesmo preço final ao consumidor em todas elas. Das 8 lojas, apenas 3 estão abertas 24h por dia, sendo que as demais funcionam das 7h às 19h, de segunda a domingo.

Os sujeitos do estudo são os proprietários, empresários, CEOS, diretores e gerentes.

Muitas pessoas acreditam que farmácia e drogaria são sinônimos, quando na realidade não são. Segundo os incisos X e XI, do Artigo 4º, da Lei nº 5.991, de 17 de

dezembro de 1973, os estabelecimentos denominados como farmácias e drogarias possuem diferenças significantes, a saber:

> Inciso X - Farmácia - estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo o de dispensação e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica; (disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5991.htm).
>
> Inciso XI - Drogaria - estabelecimento de dispensação e comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais; (disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5991.htm).

As farmácias e drogarias pesquisadas estão localizadas nas cidades de Ribeirão Pires, Mauá e Santo André, pertencentes ao Grande ABC Paulista. O ABC Paulista faz parte da região metropolitana de São Paulo, que é constituída por vários municípios que circundam a capital do estado. O nome da região do ABC deriva das iniciais dos três santos da igreja católica: André, Bernardo e Caetano. As cidades que inicialmente compulseram a região do ABC foram nomeadas com os nomes desses santos: Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul. Também é possível encontrar a sigla ABCD por conta da cidade vizinha, Diadema. A região cresceu tanto nos últimos anos que passou a incluir as cidades de Ribeirão Pires, Mauá e Rio Grande da Serra, permanecendo, porém, o nome de Grande ABC, composto atualmente por 7 cidades. A região do ABC é considerada o terceiro polo econômico do país, estando atrás apenas das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, A região concentra grandes indústrias do Brasil. A população total da região soma 2.549.135 habitantes, segundo o censo 2010, sendo São Bernardo do Campo a cidade de maior população, com 765.463 habitantes, e Rio Grande da Serra a de menor população, com 43.974 habitantes O tamanho da região é de 825 quilometros quadrados, sendo que a cidade de São Bernardo do Campo ocupa quase a metade dessa área, com 406 quilometros quadrados, e a cidade de São Caetano do Sul, a de menor território, ocupa 15.3 quilometros quadrados (Região do ABC, 2017). A região possui também 3 faculdades que oferecem o curso de graduação em farmácia.

Figura 4 – Região do ABC

Fonte: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File%3AABCD_paulista.svg/>.

Atualmente, a região do grande ABC possui cerca de 1.323 drogarias, segundo o estudo de potencial de consumo da IPC Marketing Editora, o IPC Maps. Em 2015, esse número era cerca de 1.437 drogarias; em 2016, eram 1.297 drogarias, tendo o setor retomado o crescimento em 2017 em direção ao número atual de estabelecimentos. Ainda segundo o estudo, essa queda pode ter sido causada pelo fechamento dos pequenos estabelecimentos e pela abertura das unidades de grandes redes varejistas de farmácias e drogarias na região. Considerando a população de 2.549.135 habitantes e o número de drogarias, atualmente, tem-se uma proporção média de 1.927 pessoas por drogaria.

4.4.3 Características da pesquisa desta dissertação

Esta pesquisa tem caráter explicativo, pois estudou se as competências organizacionais e as competências relacionais (vínculos sociais) das empresas que operam em rede de negócios ampliam a competitividade entre os atores da rede, assunto ainda pouco explorado pela literatura atual; assim, a pesquisa investigou as características da rede, bem como se o fenômeno da competitividade ocorre entre os participantes da rede. É uma pesquisa do tipo mista, sendo qualiquantitativa. A pesquisa foi realizada em uma rede de farmácias do ABC Paulista, tendo sido entrevistados os proprietários e/ou gerentes com a utilização de um levantamento do tipo *survey* com a aplicação de entrevistas semiestruturadas e questionários de

forma a obter todas as informações necessárias.

4.5 Instrumentos de coleta de dados da pesquisa de campo

Na rede em questão foram aplicados quatro questionários. Inicialmente, foram coletadas informações relevantes das empresas, tais como os valores de faturamento, número de funcionários, tempo de atuação de mercado, ano de posse da atual diretoria e faturamento anual, entre outros. O Questionário 1 solicitou informações sobre a estrutura da rede, os concorrentes, os clientes, os fornecedores, os bancos e demais instituições com os quais a rede pode manter vínculos sociais. O Questionário 2 buscou identificar os campos que são valorizados pelo cliente, pelo consumidor, pela empresa e pelos concorrentes. O Questionário 3 identificou a intensidade das armas. O Questionário 4 identificou a intensidade dos vínculos sociais. Os questionários foram adotados por se mostrarem uma excelente ferramenta para a coleta das informações, bem como para as análises e interpretações futuras, além de possibilitar mais segurança dos dados a serem analisados pelo pesquisador.

4.6 Protocolo da pesquisa de campo

Quadro 5 – Protocolo de Pesquisa de Campo

1. Efetuar contato com os respondentes do questionário para agendar as entrevistas. Verificar se é necessária a preservação da identidade da rede, bem como dos respondentes.
2. Agendamento do dia para a aplicação do questionário: contato pessoal, telefônico ou via *e-mail*.
3. Aplicação do questionário.
4. Tabulação das respostas do questionário.
5. Compilação das informações geradas pela tabulação das respostas do questionário.
6. Análise das informações: confronto do resultado do questionário com as teorias de forma a responder o problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos.
7. Interpretação das informações analisadas: verificar se o problema de pesquisa, a hipótese e os objetivos de pesquisa foram atendidos empiricamente.

8. Conclusões: análise dos resultados, contribuições e limitações da pesquisa.

Fonte: Adaptado de Yin (2010).

5 ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Descrição da rede de negócios pesquisada

O objeto de estudo dessa dissertação é uma rede de drogarias composta de 8 lojas de diferentes proprietários, situada na Grande São Paulo e, mais especificamente, no Grande ABC Paulista.

5.2 Análise dos dados coletados na rede pesquisada

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi um questionário dividido em 4 partes, aplicado sob a forma de entrevista com os proprietários e/ou gerentes gerais das lojas. A seguir, é apresentado o quadro com o faturamento de cada loja para os últimos 4 anos. Esse período dos últimos 4 anos foi escolhido para observar o crescimento das loja e da rede, de forma a obter o Grau de Competividade (GC).

Quadro 6 – Faturamento por loja para o período de 4 anos (2013 a 2016)

FATURAMENTO POR LOJA / ANO					
	2013	**2014**	**2015**	**2016**	**TOTAL**
F1	1.920.000,00	2.340.000,00	2.790.000,00	3.480.000,00	10.530.000,00
F2	1.750.000,00	2.150.000,00	2.470.000,00	2.890.000,00	9.260.000,00
F3	1.220.000,00	1.540.000,00	1.720.000,00	1.790.000,00	6.270.000,00
F4	1.680.000,00	1.720.000,00	1.890.000,00	1.920.000,00	7.210.000,00
F5	1.240.000,00	1.400.000,00	1.500.000,00	1.640.000,00	5.780.000,00
F6	1.300.000,00	1.500.000,00	1.760.000,00	1.830.000,00	6.390.000,00
F7	1.020.000,00	1.200.000,00	1.325.000,00	1.380.000,00	4.925.000,00
F8	1.900.000,00	2.300.000,00	2.700.000,00	3.200.000,00	10.100.000,00
TOTAL	12.030.000,00	14.150.000,00	16.155.000,00	18.130.000,00	60.465.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3 Grau de Competitividade - GC

Conforme Contador (2008), o grau de competitividade é a medida de competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico.

A seguir, é apresentado o cálculo do GC entre os anos de 2013 e 2016 para as 8 farmácias:

$$GC = \frac{\text{Faturamento de 2016} - \text{Faturamento de 2013}}{\text{Faturamento de 2013}}$$

Quadro 7 – Grau de competitividade por loja para o período de 4 anos (2013 a 2016)

GRAU DE COMPETITIVIDADE POR LOJA					
	2013	**2014**	**2015**	**2016**	**GC**
F1	1.920.000,00	2.340.000,00	2.790.000,00	3.480.000,00	**0,8125**
F2	1.750.000,00	2.150.000,00	2.470.000,00	2.890.000,00	**0,6514**
F3	1.220.000,00	1.540.000,00	1.720.000,00	1.790.000,00	**0,4672**
F4	1.680.000,00	1.720.000,00	1.890.000,00	1.920.000,00	**0,1429**
F5	1.240.000,00	1.400.000,00	1.500.000,00	1.640.000,00	**0,3226**
F6	1.300.000,00	1.500.000,00	1.760.000,00	1.830.000,00	**0,4077**
F7	1.020.000,00	1.200.000,00	1.325.000,00	1.380.000,00	**0,3529**
F8	1.900.000,00	2.300.000,00	2.700.000,00	3.200.000,00	**0,6842**

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante deixar claro que, para o cálculo do grau de competitividade por farmácia, foi utilizado o valor constante da 5ª coluna subtraído do valor constante da 2ª coluna, e o resultado dessa subtração foi dividido pelo valor da 2ª coluna, conforme indica a fórmula do Grau de Competitividade.

5.4 Campos da Competição

Nas entrevistas realizadas, os campos da competição declarados pelas farmácias são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 8 – Campos da Competição declarados pelas farmácias

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	(%) 1
QUALIDADE DO ATENDIMENTO	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**2**	**1**	**1**	**87,50**
IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	**2**	**3**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0,00**
PREÇO	**3**			**3**	**2**	**1**	**2**	**2**	**12,50**
DIVERSIDADE DE MEDICAMENTOS		**2**							**0,00**
PRAZO DE ENTREGA			**3**						**0,00**

Legenda:

1 – Campo da Competição; 2 - 1º Campo Coadjuvante; 3 – 2º Campo

Coadjuvante.

Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível perceber que o campo qualidade do atendimento foi praticamente o mais escolhido pelas fármácias, e isso se explica por conta de que a qualidade no atendimento, ou seja, prestar o melhor atendimento possível aos clientes, é uma deliberação da rede. Alguns entrevistados comentaram que, frequentemente, participam de treinamentos e palestras que tratam sobre as melhores práticas de atendimento ao público.

Os campos coadjuvantes preço e imagem confiável ficaram praticamente empatados; a importância desses dois fatores também resulta de deliberações da rede já que, segundo os entrevistados, esses itens são cobrados de forma intensa. Essa cobrança por parte da rede para todas as lojas justifica-se por conta da missão da rede: “vender o melhor, com o melhor atendimento e menor preço! Sempre!”. Como *slogan*, a rede adota o seguinte: “Tradição, Qualidade e Preço Baixo sempre!”

No campo preço, os respondentes apontam que não há concorrência entre os membros da rede, pois o preço é tabelado, de forma que todas as lojas praticam os mesmos valores. A competição em preço acontece somente com os concorrentes externos da rede. Os respondentes afirmaram que, se o cliente trouxer do concorrente um preço menor que o da loja, a loja tem autonomia para cobrir esse preço e realizar a venda ao cliente. Dessa forma, eles entendem que concorrência por preço ocorre somente com as lojas que não pertencem à rede.

Considerando que o campo qualidade no atendimento foi muito citado pelos respondentes e que o campo prazo do atendimento não foi citado, pode-se aventar que tal fenômeno justifica-se pelo fato de que todas as lojas trabalham com a quantidade de atendentes ideal para que, mesmo em horários de grande movimentação, não haja filas no balcão de atendimento, de modo que o cliente ao chegar na loja seja prontamente atendido. Há filas somente no caixa para o pagamento da compra realizada pelo cliente, já com o medicamento solicitado em mãos e de posse das orientações para utilização e dosagem recomendadas na receita.

Outro fator que influenciou nas escolhas dos campos da competição foi a localização, pois as lojas mais distantes do centro da cidade não se preocupam muito com o preço, já que não há outros concorrentes por perto, como ocorre com

as lojas no centro ou próximas ao centro.

5.5 Análise dos relacionamentos com reflexos nos vínculos sociais

Considerando os vínculos sociais, cooperação, comprometimento e confiança, e tomando por base as visitas realizadas e as respostas dos questionários, foi possível observar que, quanto à cooperação, os dados coletados nos questionários apontam que ela existe entre as lojas da rede pois, quando questionados sobre o assunto, os respondente disseram que é esse o sentido da rede, ou seja, que todos possam trabalhar juntos para o crescimento e desenvolvimento da rede. Outro fator apontado é que o fato de fazer parte da rede, além da cooperação existente, é perceptível ao cliente em termos de solidez e confiabilidade na marca.

Quanto ao comprometimento, o questionário tratou do nível de comprometimento da loja com a rede; assim, pode-se observar que a ajuda entre as lojas é permanente. Caso o cliente chegue à procura de um determinado medicamento, e se a loja não o possuir no estoque imediatamente, é feito um contato telefônico entre as lojas mais próximas para que o medicamento seja entregue ao cliente. Ainda, caso haja demora no translado do medicamento, é oferecido ao cliente a opção de entrega em domicílio sem custo e com o pagamento do medicamento no ato do recebimento pelo cliente. Outros fatores de comprometimento apontados pelos respondentes são: a) é muito difícil alguém faltar nas reuniões bimestrais; b) o que é decidido nas reuniões é colocado em prática por todas as lojas da rede.

Quanto à confiança, o questionário tratou do compartilhamento de conhecimento e experiências que alguns podem possuir e outros não; este fenômeno é perceptível quando uma loja sente-se à vontade para expor determinada situação a outra loja com o intuíto de obter ajuda e orientação, sem que haja qualquer constrangimento e retalhação por parte da loja. Durante as entrevistas, os respondentes disseram que isso é o que mais acontece durante as reuniões bimentrais: os assuntos são colocados em pauta, e aqueles que já passaram por determinada experiência contam aos demais como foi resolvida a situação. Caso ninguém tenha passado ainda pela situação exposta, chega-se a um consenso a respeito de como agir em situações parecidas. Alguns respondentes

também disseram que nem sempre esperam pela reunião; às vezes, eles conversam via telefone com as lojas mais próximas ou com maior afinidade para que o problema seja resolvido ou para que a dúvida seja esclarecida o mais rapidamente possível.

Quando questionados se esses relacionamentos sociais poderiam, de alguma forma, gerar, manter ou aumentar a competitividade da loja, todos foram unânimes em dizer que esses relacionamentos são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento da rede.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS COLETADOS

6.1 Teste de correlação

O cálculo da correlação de Pearson para as 8 farmácias e drogarias envolveu comparar o grau de competitividade (GC) com a intensidade média das armas (IMA); também envolveu calcular a intensidade média dos vínculos (IMV) e o GC, a intensidade média das armas e vínculos (IMA+V) e o GC com o Foco e a Dispersão. Foram aplicados testes (1) para as armas (competências organizacionais), (2) para os vínculos sociais (competências relacionais) e (3) para as armas mais os vínculos, demonstrados nos quadros e gráficos abaixo.

(1) Para as armas, temos:

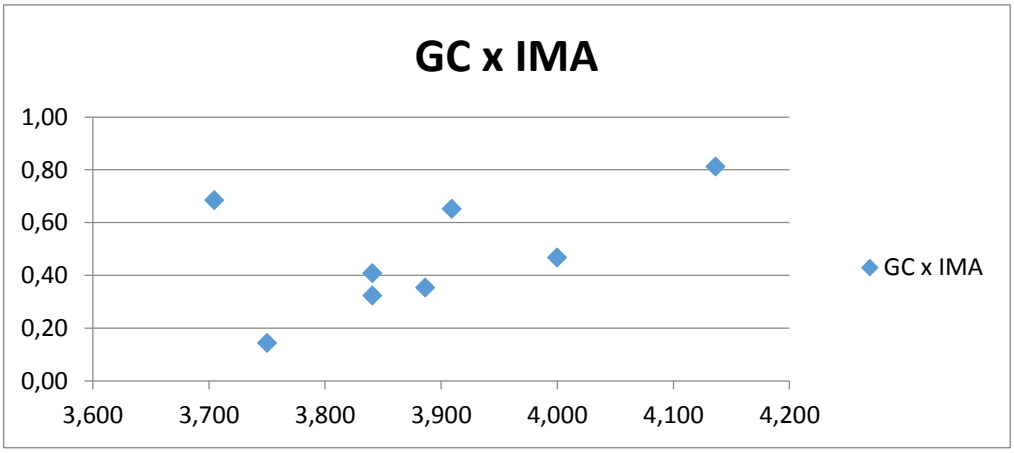
Quadro 9 – Cálculo da correlação de pearson para as armas

Farmácias	1º Campo Declarado	2º Campo Declarado	3º Campo Declarado	GC	IMA	Foco	Dispersão
F1	Qual. Atend.	Imagem Confiável	Divers. Medicamento	**0,81**	4,136	0,862	0,763
F8	Qual. Atend.	Preço	Imagem Confiável	**0,68**	3,705	0,846	0,700
F2	Qual. Atend.	Divers. Medicamento	Imagem Confiável	**0,65**	3,909	0,831	0,750
F3	Qual. Atend.	Imagem Confiável	Prazo Entrega	**0,47**	4,000	0,831	0,825
F6	Preço	Qual. Atend.	Imagem Confiável	**0,41**	3,841	0,800	0,762
F7	Qual. Atend.	Preço	Imagem Confiável	**0,35**	3,886	0,815	0,763
F5	Qual. Atend.	Preço	Imagem Confiável	**0,32**	3,841	0,800	0,763
F4	Qual. Atend.	Imagem Confiável	Preço	**0,14**	3,750	0,800	0,738
Média de todas as Farmácias				**0,480**	**3,884**	**0,823**	**0,758**
Desvio-padrão de todas as Farmácias				**0,221**	**0,137**	**0,023**	**0,035**

r Pearson: GC X todas as Farmácias			**0,494**	**0,911**	**-0,135**

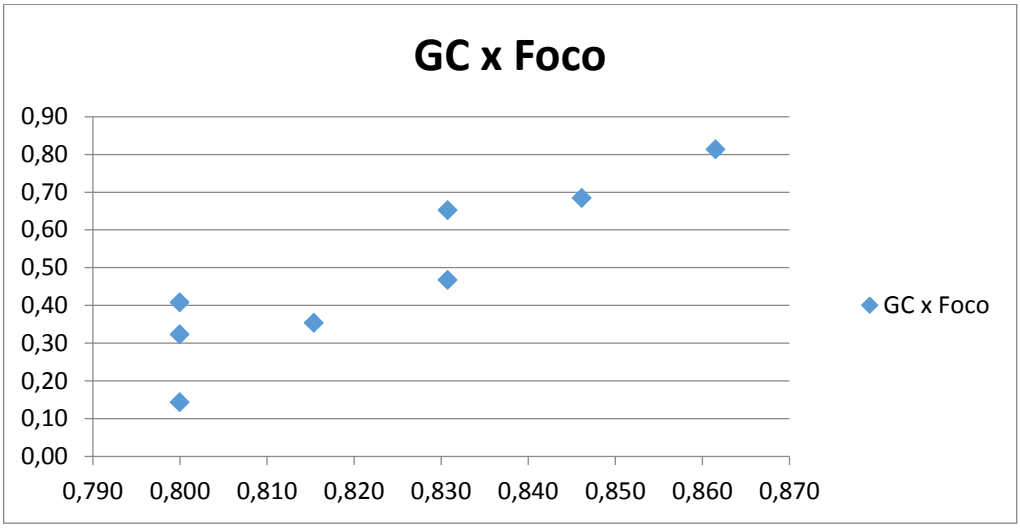
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 1 – Grau de Competitividade x Intensidade Média das Armas



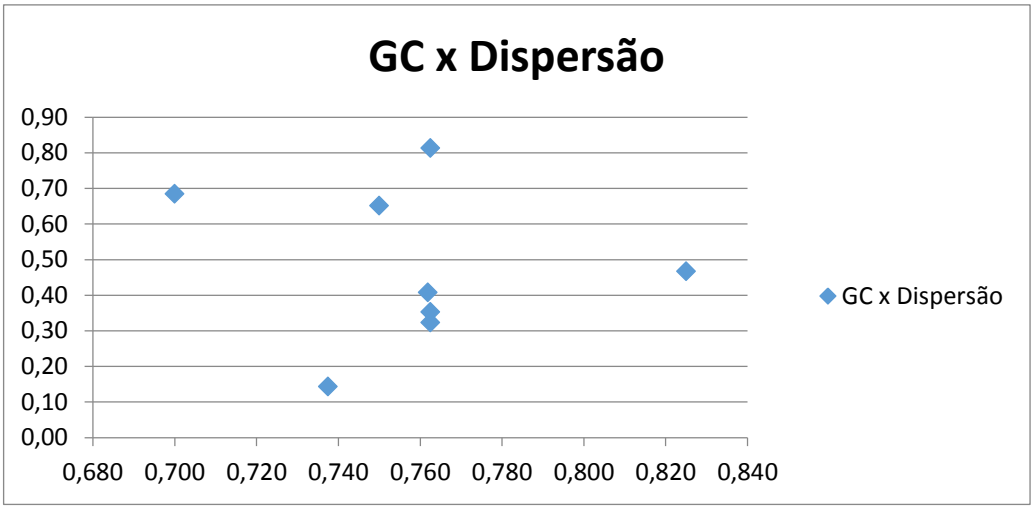
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 2 – Grau de Competitividade x Foco das armas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 3 – Grau de Competitividade x Dispersão das armas



Fonte: Elaborado pelo autor.

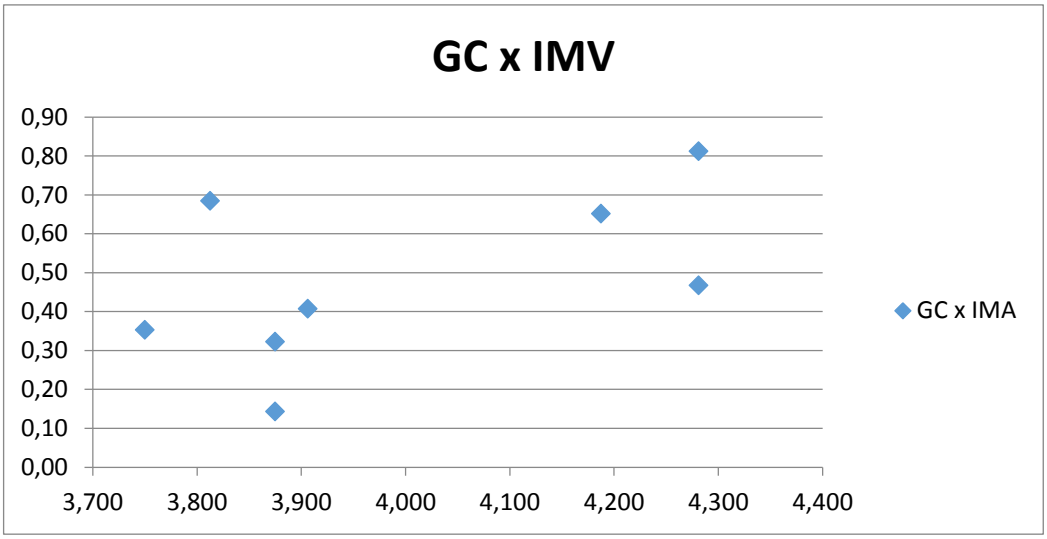
(2) Para os vínculos, temos:

Quadro 10 – Cálculo da correlação de pearson para os vínculos

Farmácias	1º Campo Declarado	2º Campo Declarado	3º Campo Declarado	GC	IMV	Foco	Dispersão
F1	Qual. Atend.	Imagem Confiável	Divers. Medicamento	**0,81**	4,281	0,846	0,850
F8	Qual. Atend.	Preço	Imagem Confiável	**0,68**	3,813	0,800	0,650
F2	Qual. Atend.	Divers. Medicamento	Imagem Confiável	**0,65**	4,188	0,815	0,825
F3	Qual. Atend.	Imagem Confiável	Prazo entrega	**0,47**	4,281	0,815	0,800
F6	Preço	Qual. Atend.	Imagem Confiável	**0,41**	3,906	0,800	0,750
F7	Qual. Atend.	Preço	Imagem Confiável	**0,35**	3,750	0,785	0,675
F5	Qual. Atend.	Preço	Imagem Confiável	**0,32**	3,875	0,785	0,725
F4	Qual. Atend.	Imagem Confiável	Preço	**0,14**	3,875	0,769	0,650
Média de todas as Farmácias				**0,480**	**3,996**	**0,802**	**0,741**
Desvio-padrão de todas as Farmácias				**0,221**	**0,217**	**0,024**	**0,079**
r Pearson: GC X todas as Farmácias					**0,548**	**0,881**	**0,591**

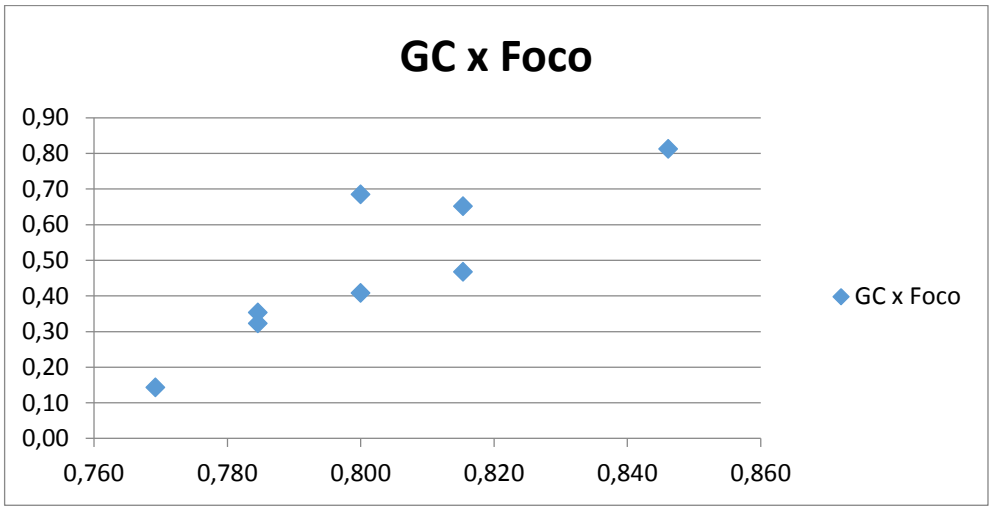
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 4 – Grau de Competitividade x Intensidade Média dos Vínculos



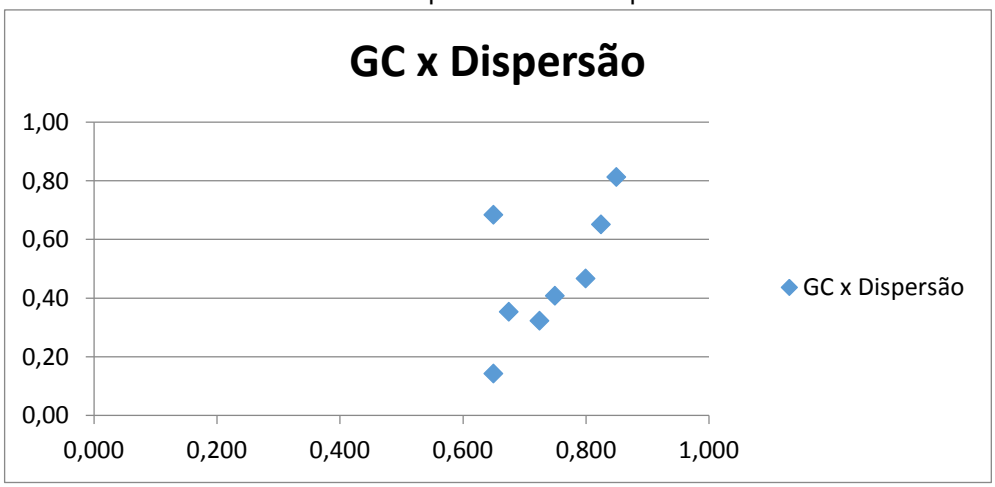
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 5 – Grau de Competitividade x Foco dos Vínculos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 6 – Grau de Competitividade x Dispersão dos Vínculos



Fonte: Elaborado pelo autor.

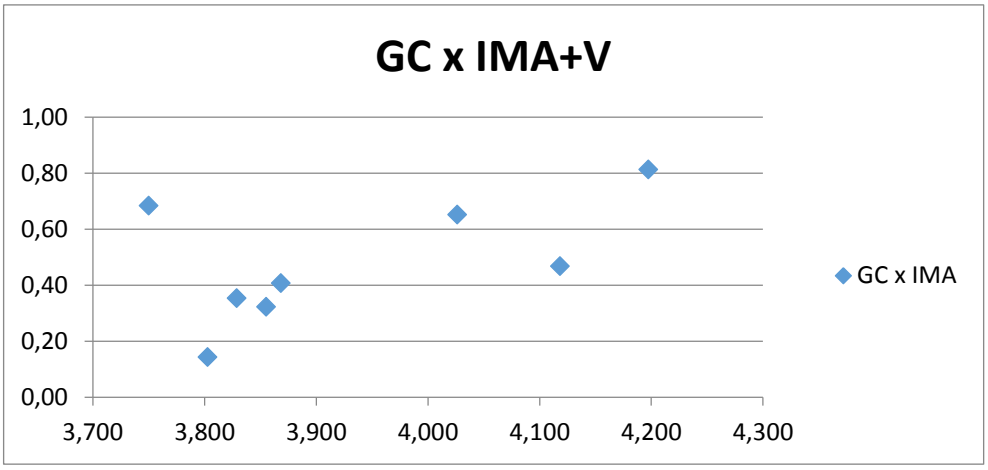
(3) Para as armas + vínculos, temos:

Quadro 11 – Cálculo da correlação de Pearson para os vínculos

Farmácias	1º Campo Declarado	2º Campo Declarado	3º Campo Declarado	GC	IMV	Foco	Dispersão
F1	Qual. Atend.	Imagem Confiável	Divers. Medicamento	**0,81**	4,197	0,854	0,792
F8	Qual. Atend.	Preço	Imagem Confiável	**0,68**	3,750	0,823	0,683
F2	Qual. Atend.	Divers. Medicamento	Imagem Confiável	**0,65**	4,026	0,823	0,775
F3	Qual. Atend.	Imagem Confiável	Prazo entrega	**0,47**	4,118	0,823	0,817
F6	Preço	Qual. Atend.	Imagem Confiável	**0,41**	3,868	0,800	0,758
F7	Qual. Atend.	Preço	Imagem Confiável	**0,35**	3,829	0,800	0,733
F5	Qual. Atend.	Preço	Imagem Confiável	**0,32**	3,855	0,792	0,750
F4	Qual. Atend.	Imagem Confiável	Preço	**0,14**	3,803	0,785	0,708
Média de todas as Farmácias				**0,480**	**3,931**	**0,813**	**0,752**
Desvio-padrão de todas as Farmácias				**0,221**	**0,162**	**0,022**	**0,044**
r Pearson: GC X todas as Farmácias					**0,551**	**0,939**	**0,286**

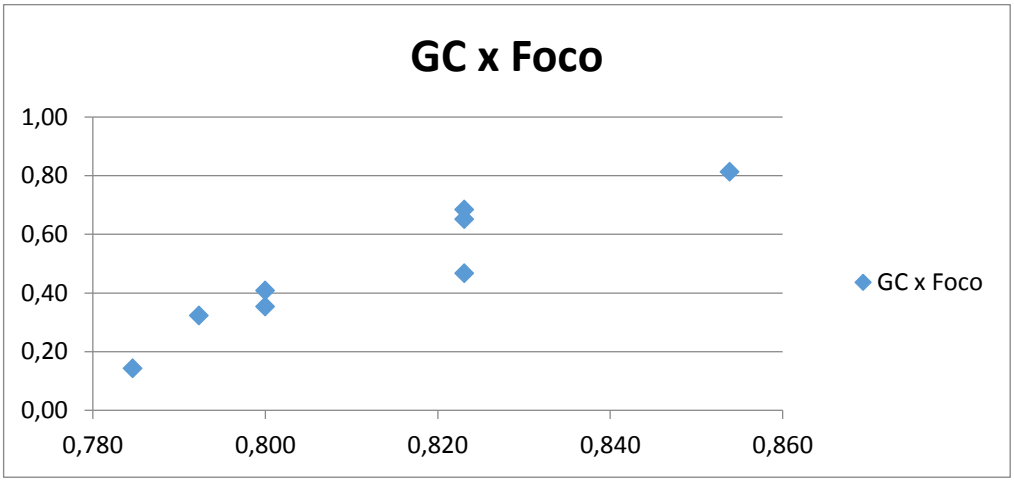
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 7 – Grau de Competitividade x Intensidade Média das Armas + Vínculos



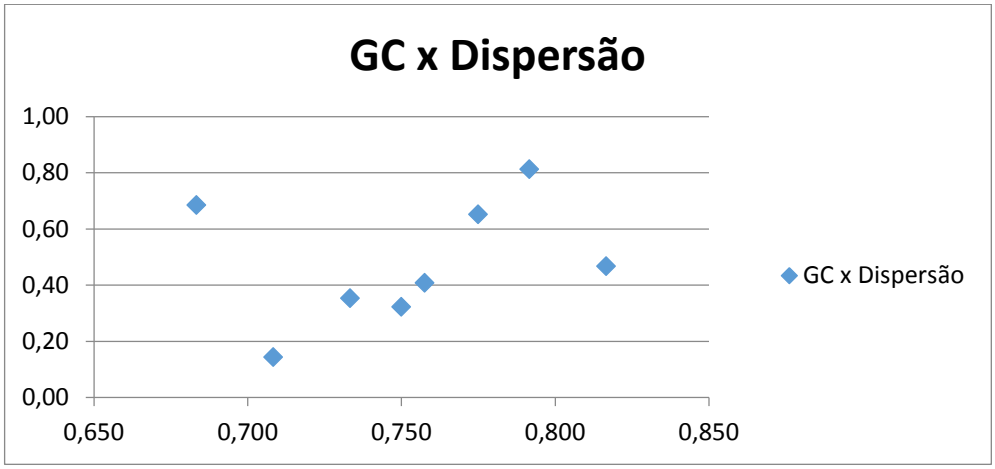
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 8 – Grau de Competitividade x Foco das Armas + Vínculos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 9 – Grau de Competitividade x Dispersão das Armas + Vínculos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a interpretação eficiente do coeficiente de correlação de Pearson, utilizou-se o quadro abaixo:

Quadro 12 – Quadro para interpretação do r de Pearson.

r de Pearson	Interpretação
+0,90 a +1,00	Associação positiva muito forte
+0,80 a +0,89	Associação positiva forte
+0,70 a +0,79	Associação positiva moderada
+0,60 a +0,69	Associação positiva fraca
+0,01 a +0,59	Associação positiva muito fraca
0,00	Nenhuma Associação
-0,01 a -0,59	Associação negativa muito fraca
-0,60 a -0,69	Associação negativa fraca
-0,70 a -0,79	Associação negativa moderada
-0,80 a -0,89	Associação negativa forte
-0,90 a -1,00	Associação negativa muito forte

Fonte: Costa Neto, apud Contador (2008, p. 584).

Aplicando o teste da correlação linear de Pearson, conforme Costa Neto (2002), constata-se que o valor de r (0,286) é inferior ao r crítico, o que indica ausência de associação ou de relação de causa e efeito entre as variáveis.

Quadro 13 – Resultado do teste de correlação de Pearson sobre a influência do Foco, da Dispersão e da Intensidade Média Conjunta das Armas e vínculos sociais

Hipóteses estatísticas a testar	**Pearson – hipótese confirmada ou não confirmada**
Hipótese específica 2a: O foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa tem forte influência na sua competitividade em relação às empresas concorrentes.	r = 0,939 De acordo com o teste da correlação linear de Pearson, a hipótese está confirmada.
Hipótese específica 2b: A dispersão conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição nos campos da competição e campos coadjuvantes eleitos pela empresa não influencia sua competitividade em relação às empresas concorrentes.	r = 0,286 De acordo com o teste da correlação linear de Pearson, a hipótese está confirmada.
Hipótese específica 2c: A intensidade média conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição da empresa tem pequena influência na sua competitividade em relação às empresas concorrentes.	r =0,551 De acordo com o teste da correlação linear de Pearson, a hipótese está confirmada..

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, é possível perceber que as 3 hipóteses foram confirmadas por meio

do teste de correlação de Pearson.

7 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o título dessa dissertação, “Influência das Competências Organizacionais e dos Vínculos Sociais na Vantagem Competitiva de Empresas que Operam na Rede de Farmácias e Drogarias do ABC Paulista”, as competências organizacionais são as armas da competição, aqui representadas pelas 44 armas propostas, cujas intensidades individuais foram avaliadas pelos entrevistados loja a loja. Os vínculos sociais, também chamados de competências relacionais, confiança, cooperação e comprometimento, tiveram suas intensidades individuais avaliadas por meio do questionário (anexo) que apresenta 32 questões, sendo 10 sobre confiança, 11 sobre cooperação e 11 sobre comprometimento. A análise estatística realizada com a utilização do teste de correlação de Pearson comprovou que, realmente, esses dois fatores – competências organizacionais e competencias relacionais (vínculos sociais) – influenciam na vantagem competitiva de uma rede. Em relação a tal afirmação, são apresentadas as justificativas a seguir:

7.1 Hipóteses Geral e Específicas, Objetivos Geral e Específicos e o Problema de pesquisa.

A hipótese geral – numa rede de negócio, as competências de uma empresa (representadas pelas armas da competição) e os vínculos sociais que estabelece

com as empresas concorrentes ampliam sua competitividade em relação às concorrentes – e as quatro hipóteses específicas mencionadas nos capítulos anteriores puderam ser comprovadas estatisticamente pelo coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis grau de competitividade (GC) e a Intensidade Média das Armas (IMA), Intensidade Média dos Vínculos (IMV), e Intensidade Média Conjunta das Armas e dos Vínculos (IMA+V); Foco das Armas, Foco dos Vínculos e Foco das Armas e Vínculos; e Dispersão das Armas, Dispersão dos Vínculos e Dispersão das Armas e Vínculos. Os quadros 12 e 13 mostram claramente a confirmação das hipóteses específicas e geral.

Considerando o objetivo geral – verificar a influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na competitividade das empresas que operam em rede de negócio – e os quatro objetivos específicos apresentados no capítulo 4 desta dissertação, e a partir da confirmação das hipóteses mencionadas, pode-se concluir que a união das competências organizacionais com as competências relacionais (vínculos sociais) deve fazer parte da estratégia de negócio e que a estratégia operacional da empresa deve ser alinhada com a estratégia competitiva de negócio (representada pelos campos da competição e coadjuvantes escolhidos), como forma de gerar, manter ou aumentar a competitividade das empresas atuantes em redes de negócios. Essa foi a lacuna encontrada na teoria e que foi apontada no item 1.1 Justificativa Teórica desta dissertação.

Assim, o problema proposto nesta dissertação, qual seja, identificar a influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na competitividade das empresas que operam em rede de negócio, foi respondido adequadamente.

7.2 A competição dentro da rede de farmácias

Trata-se de uma rede de farmácias localizada no ABC Paulista, região conhecida como polo industrial por conta das grandes empresas lá instaladas. A rede estudada possui 8 lojas distribuídas nas cidades de Ribeirão Pires, Mauá e Santo André. As lojas são de proprietários diferentes que se juntaram em rede como forma de aumentar a competitividade.

Quando questionadas se há competição entre as lojas pertencentes à rede, os respondentes foram unânimes em dizer que não há competição dentro da rede, pois eles acreditam que a competição se dá somente por preço; como o preço de venda ao consumidor é o mesmo e as lojas não podem reduzí-lo quando o cliente vem de outra loja da mesma rede, todos entendem que não há competição entre eles. Outro aspecto que faz com que eles entendam não haver concorrência entre as lojas é justamente o fato de estarem em rede: se estão em rede, se trabalham juntos, se há ajuda mútua, se colaboram entre si dividindo máquinas, equipamentos e estoques, não há como existir concorrência entre as lojas que trabalham juntas. Isso pôde ser verificado por meio dos questionários que tratam dos vínculos sociais existentes entre eles.

Entretanto, há competição entre as farmácias da rede. Quando questionadas sobre a qualidade do atendimento, que inclusive foi o primeiro campo da competição citado pela maioria das lojas, todas afirmaram que o atendimento era o que diferenciava não só a rede estudada das redes concorrentes mas, também, uma farmácia de outra dentro da rede estudada. Esta última conclusão emergiu das respostas ao questionário que indicaram alguns exemplos de sinais de competição. Assim, uma loja procura ser melhor do que outra em termos de cordialidade e qualidade no atendimento, horário de atendimento, *layout* da loja, oferta de estacionamento, proximidade de pontos com grande movimentação de pessoas (estação de trem e rodoviárias), entre outros.

Após breve discussão desses sinais, todos entenderam que, no caso de lojas próximas umas das outras, um melhor atendimento um cliente pode interferir na escolha da loja. Dessa forma, por conta do atendimento, o cliente pode optar por uma loja e não por outra, mesmo dentro da rede, o que certamente acaba gerando concorrência entre as lojas pertencentes à mesma rede.

7.3 Confirmação da tese do CAC-Redes

Contador (2017) definiu assim a tese do CAC-Redes:

> Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas e apenas naqueles poucos vínculos competitivos que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado (CONTADOR, 2017).

Considerando que as hipóteses específicas foram confirmadas, a variável Foco, que mede o alinhamento das armas e dos vínculos ao campo da competição escolhido pela empresa para competir, explica a razão de uma empresa ser mais competitiva que a outra, pois o coeficiente de correlação linear de Pearson entre o Foco e o grau de competitividade (GC) evidencia associação positiva muito forte entre essas variáveis, como mostra o quadro abaixo. Os testes da correlação linear de Pearson também mostram que a intensidade média das armas, a intensidade média dos vínculos e a intensidade média das armas e vínculos têm pequena influência na competitividade das farmácias, e que a dispersão das armas, a dispersão dos vínculos e a dispersão das armas e vínculos não influenciam a competitividade das farmácias, conforme o teste da correlação linear de Pearson (COSTA NETO, 2002).

Quadro 14 – Resultado da variável Foco para as armas, para os vínculos e para as armas + os vínculos

Competências	r (correlação linear de Pearson) entre o Foco e o GC	r^2 (coeficiente de explicação médio)
Armas	0,911	0,83
Vínculos	0,881	0,78
Armas + Vínculos	0,939	0,88

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os coeficientes de correlação linear de Pearson entre o Foco e o grau de competitividade (GC) das 8 farmácias analisadas demonstram uma associação positiva classificada entre forte ($0,80 < r < 0,90$) e muito forte ($0,90 < r < 1,00$). Como o foco equivale à média da intensidade das armas relevantes ao campo da competição escolhido pela farmácia, ele representa o "*alto desempenho apenas naquelas poucas armas e apenas naqueles poucos vínculos competitivos que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos",* que consta da tese do CAC-Redes: "*Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas e apenas naqueles poucos vínculos competitivos que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado*".

Dessa forma, os resultados desta pesquisa confirmaram a validade da tese do CAC-Redes e, por conseguinte, do próprio modelo CAC-Redes, pois, segundo Contador (2008), a variável Foco foi criada para confirmar a tese, servindo a variável Dispersão de contraprova, já que a Dispersão tem a mesma natureza do Foco por corresponder à média da intensidade das armas irrelevantes ao campo da competição escolhido pela empresa – a associação do grau de competitividade com o Foco deve ser forte e não deve haver associação entre o grau de competitividade e a Dispersão.

A intensidade média das armas, intensidade média dos vínculos e intensidade média das armas e vínculos têm pequena influência na competitividade da empresa, pois, como estas variáveis consideram todas as armas da competição e todos os vínculos da competição, elas contemplam tanto as armas e vínculos relevantes quanto os irrelevantes, e são as armas e vínculos relevantes que propiciam essa pequena influência na competitividade da empresa.

O coeficiente de explicação médio (r^2), que representa a medida do poder de uma variável em ser a causa de explicação da outra, indica que, no caso das armas, o Foco das Armas explica 83% da competitividade da empresa; no caso dos vínculos, o Foco dos Vínculos explica 78% da competitividade da empresa e, no caso das armas + vínculos, o Foco das Armas e Vínculos explica 88% da competitividade da empresa. Esses valores justificam a afirmação de que as armas da competição e os vínculos sociais juntos geraram e aumentam a competitividade das empresas, confirmando a tese do CAC-Redes.

7.4 Contribuições Teóricas da Dissertação

Como contribuições teóricas desta dissertação, verifica-se que:

- Foi possível verificar que há competição entre as empresas integrantes de uma rede de negócios;
- Foi possível definir métricas para avaliar a intensidade dos vínculos sociais existentes na rede de negócios;
- Foi possível identificar os vínculos relevantes para aumentar a competitividade das empresas que operam na rede;
- Foi possível avaliar estatisticamente a influência dos vínculos sociais na competitividade das empresas;

- Foi possível verificar que os vínculos sociais, aliados às competências organizacionais, influenciam um pouco mais a competitividade das farmácias do que esses constructos isoladamente;
- Foi possível contribuir para o desenvolvimento e a validação do modelo CAC-Redes.

Em termos gerenciais, esta dissertação contribui para indicar novos caminhos para as empresas obterem vantagem competitiva.

7.5 Limitações dessa dissertação

Como as entrevistas foram realizadas em uma pequena rede de farmácias pertencentes a 3 cidades das 7 constantes na região do grande ABC, os resultados aqui apresentados não devem ser generalizados para todas as redes da região, tampouco para todas as redes de farmácias e drogarias existentes no país.

Outra limitação está associada ao fato de não ter sido objeto desta dissertação uma análise aprofundada de cada arma da competição específica para cada farmácia, tampouco uma análise aprofundada dos vínculos sociais para cada farmácia entrevistada.

7.6 Recomendações para pesquisas futuras

Para a confirmação da influência das competências organizacionais e relacionais na competitividade das empresas que atuam em rede, e para a validação da tese do CAC-Redes e do próprio CAC-Redes, é necessário replicar esta pesquisa em diversas redes de farmácias existentes não só no ABC Paulista, mas também em redes existentes no estado de São Paulo, e até mesmo em redes que atuam em todo o território nacional, de forma a ampliar ainda mais os estudos e discussões aqui apresentados.

Recomenda-se também a replicação desta pesquisa em segmentos econômicos diferentes do de farmácias.

Nas redes acima citadas, poderiam ser analisados não somente os vínculos sociais, como foi aqui apresentado, mas também a união dos vínculos sociais, econômicos e locacionais com as armas da competição, bem como em redes onde

há forte presença de organizações governamentais e não governamentais (ONGs), além de institutos de pesquisas.

REFERÊNCIAS

ADAMI, V. S., FILHO, J. R.S.V. **Confiança em Relacionamentos Interorganizacionais Triádicos.** In VIII ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. ENEO: Anpad, Gramado, 2014.

ANJOS, F.; REAGANS, R. Commitment, learning, and alliance performance: A formal analysis using an agent-based network formation model. **The Journal of Mathematical Sociology,** v. 37, n. 1, p. 1 – 23, 2013.

ANSOF, Igor. **The new corporate strategy**. John Wiley & Sons, 1988.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Nova economia institucional: vertentes complementares. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, p. 93-108, 2014.

BALESTRIN, A., VERSCHOORE, J. R.; REYES, E. Jr. Campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 458-477, 2010.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e evidencias. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 8, n. 1, p. 203-228, 2004.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais**. In: Encontro de Estudos Organizacionais. PROPAD/UFPE: Anpad, Recife, 2002.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BARBOZA, A. P. C.; LARUCCIA, M. M. Redes de Inovação: os Efeitos da Colaboração em Indústrias de Petróleo e Gás. **Revista de Administração da Unimep,** v. 14, n. 1, p. 220-241, 2016.

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

BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Review,** v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BARRETO, N. Inovação – Identificação de oportunidades: Reflexões sobre as pequenas e médias empresas (PMEs) em redes de negócios com base no cluster. **Administração de Empresas em Revista,** v. 2, p. 125 – 136, 2003.

BARZEL, Y. **A theory of organizations to supersede the theory of the firm**. Working paper. Washington: Department of Economics, 2001.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. "Coopetition" in business networks - to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management,** v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.

BERTOLIN, R. V.; SANTOS, A. C.; LIMA, J. B.; BRAGA, J. M. Assimetria de Informação e Confiança em Interações Cooperativas. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 12. n. 1. p. 59-81. 2008.

BOOTH, W. C.; COLOMB, G. G.; WILLIAMS, J. M. **A arte da pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

BOLLA, G. Z. Análise da competitividade das empresas prestadoras de serviços no segmento de refeições para coletividade. São Paulo: UNIP (Universidade Paulista), dissertação de mestrado, 2006.

BRAGA, L.; MATTOS, P.; SOUZA, B**.** Formação de Redes de Consultoria Organizacional: o Lugar Especial dos Fatores Relacionais. **Cadernos EBAPE.BR,** n. 4, p. 4, 2008.

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. **Co-opetition: a revolution mindset that combines Competition and cooperation: the game theory strategy that's changing the game of business***.* New York: Broadway Business, 1996.

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

CAMFIELD, C. E. R.; POLACINSKI; GODOY, L. P.; CAMFIELD, L. H. R.; BIANCHI, R. C. Formação de redes associativas: sua importância e contribuições para o aumento da competitividade em empresas de pequeno porte. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia,** v. 4, n. 1, p. 21-32, 2005.

CAMPOS, P.; BRAZDIL, P.; MOTA, I. **Comparing Strategies of Collaborative Networks for R;D: na agent-based study**, **working paper 405.** Faculdade de Economia do Porto, 2011.

CAMPOS, S. A. P. A economia dos custos de transação e a visão baseada em recursos: aproximações teóricas. **Reuna**, v. 18, n. 3, p. 5-20, 2013.

CASAROTTO FILHO, N. E.; CASTRO, J. E.; FIOD NETO, M.; CASAROTTO, R.: "**Redes de pequenas empresas: as vantagens competitivas na cadeia de valor**". Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. CD-ROM 1998.

CASAROTTO FILHO, N. E.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana**. Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**, v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CENTENARO, A.; LAIMER, C. G. Relações de Cooperação e a Competitividade no Setor Supermercadista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 63, p. 65-81, 2017.

CHAND, M.; KATOU, A. A. Strategic determinants for the selection of partner alliances in the Indian tour operator industry: A cross-national study. **Journal of World Business,** v. 47, n. 2, p. 167-177, 2012.

COASE. R. H. The nature of the firm. **Economica,** London, New Series, v. 4, n 16, p. 386-405, 1937.

CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição.** São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

_____. Armas da competição. **Revista de Administração da USP,** São Paulo, v. 30, n. 2, p. 50-64, abr.-jun, 1995b.

_____. Campos da competição. **Revista de Administração (USP),** São Paulo, v. 30, n. 1, p. 32-45, jan.-mar, 1995a.

_____. **Concepção do CAC-Redes.** São Paulo: UNIP, 2017 (mimeo).

CONTADOR, J. C; MEIRELES, M. Análise da competitividade por campos e armas da competição. In: XXV ENCONTRO DA ANPAD – **Associação Nacional dos programas de Pós graduação e Pesquisa em administração**, Campinas. Anais… Campinas, 2001a, p. 1-15

CONTADOR, J. C; NAVE, J. G. B. Estudo da competitividade das empresas brasileiras do setor de fibras e filamentos químicos. In: **5th INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBERO AMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT,** 2007, Santo Domingo. Anais… Santo Domingo, República Dominicana, 2007.

CORRÊA, G.N.: **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais.** Tese (Doutorado em Engenharia). Escola de Engenharia de São Carlos – USP, São Carlos, 1999.

COSTA, E.; BOTTURA, C.; BOAVENTURA, J.; FISCHMANN, A. The game to play: expanding the coopetition proposal through the strategic games matrix. **International Journal of Conflict Management**, v. 20, n. 2, p. 132-157, 2009.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Ed. Blucher, 2° ed., 2002.

CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; RING, P. S. Introduction. In S. Cropper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Orgs.), **The oxford handbook of inter-organizational relations** Oxford: Oxford Press, 2008.

CRUZ, J. A. W. **Governança de Redes, Cooperação e Desenvolvimento: Estudo de Caso de uma Rede de Associações de Coletores de Material Reciclável.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2007.

CRUZ, J. A.; ROSA, R. R.; GUINDANI, R.; MARTINS, T. S. Governança em Redes: Estudo de Caso em uma Rede de Associação de Catadores de Materiais Recicláveis de Rua. **XXXI Encontro da ANPAD,** p. 17, 2007

CUMMINGS, J. L.; HOLMBERG, S. R. Best-fit Alliance Partners: The Use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process. **Long Range Planning,** v. 45, n. 2–3, p. 136-159, 2012.

CUNHA, I. J. **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade.** Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2006.

CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. **Cadernos EBAPE.BR,** v. 9, n. Ed. Especial, art. 4, p. 505-529, 2011.

DE WIT, Bob; MEYER, Ron. **Strategy process, content, context: an international perspective**. 4º Ed. London International Thomson Business Press, 2010

DUTRA, I. S.; ZACCARELLI, S. B.; SANTOS, S. A. As redes empresariais de negócios e o seu poder competitivo: racionalidade lógica ou estratégica? **Revista de negócios,** v. 13, n. 1, p. 11-17, 2008.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantaege. Academy of management. **The academy of management review**. v. 23, n. 4, p. 670-679, out. 1998.

EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms and consequents of industry network. **International Studies of Management & Organizations**, v. 27, n. 4, p. 3-21, 1997.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE – Revista de Administraçãode Empresas,** São Paulo, v. 46, n. 4, p. 48-65, 2006.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L**. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas,** v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

GARCIA, C. Q.; VELASCO, C. A. B. **Co-opetition and performance: evidence from European biotechnology industry**. Proceedings of the European Academy of Management Annual Conference, Stockholm, Suécia, 2002.

GIGLIO, E. M. Proposta e sustentação de um modelo de rede que inclui o ator consumidor. **BBR,** Mar, v. 8, n. 1, p. 28-50, Vitória, 2011.

GIGLIO, E. M; RIMOLI, C. A; SILVA, R. S. Reflexões sobre os fatores relevantes no nascimento e crescimento de redes de negócios na agropecuária. **Revista Organizações Rurais & Agroindustriais,** v. 10, n. 2, p. 279-292, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES-CASSERES, B. Group versus group: how alliances networks compete. **Harvard Business Review,** v. 72, n. 7/8, p. 62-74, 1994.

GRANDORI, A., SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. Organization Studies, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER. M. Economic Action and Social Structure: A Theory of Embeddedness. **American Journal of Sociology,** v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANT, R. M. **The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategic formulation**. California Management Review, v. 33, n. 3, p. 114-134, 1991.

GULATI, R. Alliances and networks. Strategic Management **Journal, Hoboken,** NJ, v. 19, p. 293-317. 1998.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203–215. 2000.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors and win. **Harvard Business Review,** jan./feb. p. 133-139, 1989.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanha.** 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 337 p. 2005.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer supplier relationships. **Journal of Marketing Research,** v. 27, n. 1, p. 24-36, 1990.

HENDERSON, Bruce D. **As Origens da Estratégia. In MONTGOMERY, Cynthia A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HERRMANN, J.; BECKER, G. V. Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas: Uma Discussão sobre as Suas Diferenças. **Revista Alcance,** v. 23, n. 1, p. 67-80, 2016.

HUMAN S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. **Academy of Management Journal.** v. 40, n. 2, p. 368-403, abr., 1997.

IPC Marketing Editora. **IPC Maps 2017.** Disponível em: <http://www.ipcbr.com/ipc-maps.html>. Acesso em: 02 dez. 2017.

JARILO, C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal,** v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

KEUPP. M. M.; PALMIÉ. M.; GASSMANN. O. The strategic management of innovation: a Systematic Review and paths for future research**. International journal of Management Reviews,** v. 14, n 4, p. 367-390, 2012.

KLEIN, L. L.; MINELLO, I. F.; PEREIRA, B. A. D. **Da expectativa à frustração: um caso de insucesso na cooperação interorganizacional**. VII ENEO – Encontro de Estudos Organizacionais, Curitiba, 2012.

KOGUT, B. The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. **Strategic Management Journal,** v. 21, p. 405-425, 2000.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo. Atlas, 1991.

LAUMANN, E. O.; GALASKIEWICZ., J. MARSDEN, P. V. Community structure as interorganizational linkages. **Annual Review of sociology,** v. 4, p. 455-484, 1978.

Lei nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5991.htm>. Acesso em: 02 dez. 2017.

LEITE, A. L. S.; ZANELLA, C.; SERRA, F. R.; MARCO, R. A.; TOMASELLI, R. Competição no setor de supermercados – uma análise à luz da Economia dos Custos de Transação (ECT). **Revista Gestão Organizacional,** v. 3, n. 2, art. 8, p. 252-266, 2010.

LEITE, J. B. D; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. especial, 2003.

LEWIS, M. A. Analysing organisational competence: implications for the management of operations. **International Journal of Operations & Production Management,** v. 23, n. 7, p. 731-756, 2003.

LOPES, H. E. G.; TEIXEIRA, L. C. M.; LEITE, R. S.; SILVA, M. A. O. A Coopetição em Empresas de Tecnologia de Informação. **Revista ADM.MADE,** v. 19, n. 1, p. 38-56, 2015.

LOURENZANI, A. E. B. S.; SILVA, A. L.; AZEVEDO, P. F. O Papel da Confiança na Construção de Ações Coletivas: um estudo em Redes de suprimentos de alimentos, **EnANPAD,** Salvador, 2006.

LUMINEAU, F.; MALHOTRA, D. Shadow of the contract: How contract structure shapes interfirm dispute resolution. **Strategic management jornal**, v. 32, n. 5, p. 532-555, 2011.

MACAMBIRA, M. O.; BASTOS, A. V. B.; ROSSONI, L. Redes Sociais e o Vínculo com a Organização: Como a estrutura das relações explica o comprometimento, o entrincheiramento e o consentimento. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho,** v. 15, n. 2, p. 109-122, 2015.

MACIEL, C. O.; REINERT, M.; CAMARGO, C. Confiança e possibilidade de conflitos em redes estratégicas hierárquicas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 4, art. 80, p. 182-208, 2011.

MARCHI, J. J.; WITTMANN, M. L. Redes de empresas: uma análise das relações entre fatores sócio comportamentais e desempenho competitivo. **REAd. Revista Eletrônica de Administração,** v. 14, n. 2, p. 1-28, 2008.

MARCON, C. MOINET, N. **Estratégia-rede: Ensaio de estratégia. Caxias do Sul**: Educs, 2001.

MATIAS, J. P. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATIAS, J. P. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

M'CHIRGUI, Z. The economics of the smart card industry: towards coopetitive strategies. **Economics of Innovation and New Technology,** v. 14, n. 6, p. 455-477, 2005.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Fit failure and the hall of fame. **California Management Review.** XXVI, p. 10-28, 1984.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizations: new concepts for new forms**. California Management Review, 1986.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing though competences.** Cambridge: Cambrigdge University Press, 2002.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica,** v. 5, n. 1, Art. 3, Jan./Jun. 2006.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; BORIM-DESOUZA, R. Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. Gerais: **Revista Interinstitucional de Psicologia,** v. 4, n. 2, ed. Especial, p. 147-158, 2011.

NADVI, K. **The cutting edge: collective efficiency and international competitiveness in Pakistan.** Oxford Development Studies, v. 27, n. 1, p. 81-107, 1999.

OJASALO, Jukka. **Key network management**. Industrial Marketing Management, v. 33, n. 3, p. 195-205, 2004.

OLAVE, M. E. L.; AMATO, J. N. **A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: Uma alternativa para PMEs no Brasil.** In J. AMATO NETO (Org.), Redes entre organizações: Domínio do conhecimento e da eficácia operacional p. 68-93, São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, C. C. G.; LOPES, H. E. G. Coopetição em redes interpessoais: redes são redes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 508-522, 2014.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of Management Review,** v. 15 n. 2, p. 241-265, 1990.

OSARENKHOE, A. A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation – A coopetition strategy. **Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management,** v. 17, n. 3-4, p. 201-221, 2010.

PADULA, G.; DAGNINO, G**.** Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. **International Studies of Management and Organization,** v. 37, n. 2, p. 32-53, 2007.

PASSADOR, J. L. **Política pública em ciência e tecnologia: as redes de fomento tecnológico e as relações entre governo, empresa e universidade.** In: Congresso Internacional Del Clad, 8., 2003, Ciudad de Panamá, Panamá. Anais... Caracas: CLAD, 2003.

PEREIRA, B.; PEDROZO, E. **Contribuições à consolidação da teoria estratégica interorganizacional: uma análise dos relacionamentos horizontais**. Revista de Administração Contemporânea. **RAC,** v. 9, n. 4, p. 141-161, 2005.

PEREIRA, M. G; NETO, L. M; SCHMITT, V. G. H. Análise das vantagens derivadas da formação de aliança empresarial no ramo da telecomunicação. **Revista Multidisciplinar da UNIESP,** v. 01, n. 6, p. 115-135, dez, 2008.

PESÃMAA, O.; HAIR Jr. J. F.; HAAHTI, A. Motives, partner selection and establishing Trust Reciprocity and Interorganisational Commitment', **Int. J. Tourism Policy,** v. 3, n. 1, p.62–77, 2010.

PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L**.** Network forms of organization. **Annual Review of Sociology**. v. 24, p. 57-76, 1998.

PORTER, M. Clusters e Competitividade. **HSM Management,** p. 100 – 110, jul./ago., 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M.: **Vantagem competitiva. Criando e Sustentando um desempenho superior**. 13 ed., Rio de Janeiro, Campus, 1989 – 13 ed. 1998.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWELL, W.; KOPUT, K.; SMITH-DOERR, L**.** Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quaterly**, v. 41, n. 2, p. 116-145, 1996.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: structure, management and effectiveness. **Journal of Public Administration Research & Theory,** v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

REYES JUNIOR, E. **As relações interpessoais em redes de apoio ao terceiro setor.** Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Unisinos, São Leopoldo, 2012.

Região do ABC. In Britannica Escola. Enciclopédia Escolar Britannica, 2017. Web, 2017. Disponível em: <https://escola.britannica.com.br/levels/fundamental/article/regi%C3%A3o-do-ABC/483021>. Acesso em: 25 de novembro de 2017.

RIBAULT, M.; MARTINET, B. & LEBIDOIS, D. **A gestão das tecnologias**. Coleção gestão & inovação. Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1995.

RODRIGUES, F. A. M.; BOAVENTURA, J. M. G.; PEREIRA, C. E. C.; CASSANEGO JUNIOR, P. Proposição de métricas para avaliação da competitividade em redes de negócio: uma aplicação no setor siderúrgico brasileiro. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 4, p. 532-548, 2014.

ROTH, A. L., WEGNER, D., ANTUNES JUNIOR, J. A., & PADULA, A. D. (2012). Diferenças e Inter- relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudo. **Revista de Administração,** (São Paulo), p. 112 – 123, 2012.

SADOWSKI, B.; DUYSTERS, G. Strategic technology alliance termination: An empirical investigation. **Journal of Engineering and Technology Management,** v. 25, p. 305-320, 2008.

SANTOS, J. G.; SILVA, M. E.; CÂNDIDO, G. A. Redes empresariais como estratégia para o aumento da competitividade em APLs. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 4, n. 3, p. 287-300, 2011.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SLOMSKI, V. G.A Metodologia da pesquisa científica em Contabilidade: limites e possibilidades. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 33, p. 330-332, 2009.

SOUZA, L. J.; ALSSABAK, N. A. M.; MACAU, F. R.; CUNHA, J. A. C.; PEREIRA, C. E. C. A Influência dos Aspectos Sociais na Competitividade das Redes Interorganizacionais: a Experiência da Rede dos Exportadores de Frango Halal Brasileiro. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 7, n. 1, p. 57-80, 2015.

SPANOS, Y. E.; PRASTACOS, G. Prastacos. Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. **Journal of Knowledge Management,** v. 8, n. 3, p. 31-43, 2004.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal,** 1986.

THORELLI, H**.** Ecology of international business simulation games. **Simulation & Gaming,** v. 4, n. 32, p. 492-506. 1986.

VERRI, F. T. H. **Competitividade em redes de empresas que operam por projetos**. III Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais. Anais... set. 2000, São Paulo: FGV, Vol. 2.

VERSCHOORE, J.; BALESTRIN, A**. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas no Rio Grande do Sul**. Revista de Administração Contemporânea, **RAC**, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

VIEIRA, J.; YOSHIZAKI, H.; HO, L. Collaboration intensity in the Brazilian supermarket retail chain. **Supply Chain Management,** v.14, n. 1, p. 11-21, 2009.

WALLEY, K. Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research. **International Studies of Management and Organization,** v. 37, n. 2, p. 11-31, 2008.

WEGNER, D.; MACIEL, A. C.; MALAFAIA, G. C.; CAMARGO, M. E.; MACIEL, J. M. C. Capital social e a construção da confiança em redes de cooperação: mudando padrões de relacionamentos na pecuária de corte. **Revista de Administração IMED**, v. 1, n. 1, p. 72-96, 2011.

WEGNER, D.; PADULA, A. A Influencia de fatores contextuais na governança de redes interorganizacionais (RIOS). **Revista Gestão e Planejamento,** Salvador, v. 14, n. 1, 116-136, 2013.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE – Revista de Administração de Empresas,** v. 44, n. 04, out. dez. 2004.

WILLIAMSON, O. E. **The economics institution of capitalism***.* New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relation. **Journal of Law and Economics,** v. 22, n. 2, 1979.

WILLIANSON, O.E. **Las instituciones económicas del capitalismo.** México, Fondo de Cultura Econômica, 1989.

WILLIANSON, O.E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.** New York, Free Press, 1975.

WOOD JR, T.; ZUFFO P. Suply Chain management. **Revista de Administração,** São Paulo, v. 38, n. 3, p. 55-63, jul./set. 1998.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J**. Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ZACARELLI. S. B.; TELLES. R.; SIQUEIRA. J. P. L.; BOAVENTURA. J. M. G.; DONAIRE. D. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZENG, S. X., XIE, X. M.; TAM, C. M. Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. **Technovation,** v. 30, n. 3, p. 181-194, 2010.

ZHANG, J.; FRAZIER, G. V. Strategic alliance via co-opetition: Supply chain partnership with a competitor. **Decision Support Systems,** v. 51, n. 4, p. 853-863, Nov. 2011.

APÊNDICES 1

SOLICITAÇÃO DE INFORMAÇÕES PARA PESQUISA ACADÊMICA

Prezado (a) Senhor (a)

O Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Paulista de São Paulo – UNIP está realizando uma pesquisa para a qual sua colaboração é vital. A pesquisa faz parte da dissertação de Mestrado desenvolvida por Fábio Marques de Araújo, autor do projeto e mestrando desta instituição. O objetivo desta pesquisa é verificar se as competências organizacionais e os vínculos sociais das farmácias pertencentes a uma rede, ampliam sua competitividade.

Considerando que sua farmácia foi selecionada pela pesquisa por pertencer ao universo descrito na rede de farmácias objeto dessa dissertação, solicitamos sua resposta ao questionário anexo. É essencial sua participação, não só para a pesquisa, como acreditamos também para o entendimento de aspectos relativos à competitividade do setor, da rede e das farmácias referidas.

SERÁ MANTIDO SIGILO ABSOLUTO SOBRE OS DADOS COLETADOS, já que não serão citados o nome das farmácias e das pessoas envolvidas. Os resultados serão publicados somente de forma consolidada e ficarão disponíveis para fins. Caso haja interesse de sua parte nos resultados da dissertação, solicite ao autor, Fábio Marques de Araújo, pelo e-mail faligi.araujo@gmail.com.

Para que a pesquisa tenha valor científico, é de suma importância que suas respostas reflitam fielmente a realidade.

Agradecendo desde já sua prestimosa colaboração, (eu e o mestrando em questão), subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

_____

Prof. Dr. JOSÉ CELSO CONTADOR
Orientador do mestrando da UNIP

Fábio Marques de Araújo

Mestrando da UNIP

INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A FARMÁCIA E RESPONDENTES

1.1 Nome do Respondente _____

1.2 Cargo _____

1.3 E-mail _____

1.4 Nome da Farmácia _____

1.5 Segmento_____

1.6 Número de funcionários_____

1.7 Tempo no mercado onde atua_____

1.8 Ano da fundação da Farmácia: _____

1.9 Administração: ( ) Familiar ( ) Profissional

1.10 Em qual faixa se enquadra seu atual faturamento anual:

( ) até R$ 60.000,00

( ) entre R$ 60.000,00 e R$ 360.000,00

( ) entre R$ 360.000,00 e R$ 3.600.000,00

( ) Acima de R$ 3.600.000,00

QUESTIONÁRIO 1 – SOBRE A ESTRUTURA DA REDE DE FARMÁCIAS

1. Cite o nome de 3 farmácias que são seus concorrentes (FC), com as quais mantém laços fortes de confiança e cooperação, em ordem de importância:

FC 1 –
FC 2 –
FC 3 –

2. Cite o nome dos 4 principais clientes (C), em ordem de importância:

C 1 –
C 2 –
C 3 –
C 4 –

3. Cite o nome dos 4 principais fornecedores de medicamentos (FM), em ordem de importância:

FM 1 –
FM 2 –
FM 3 –
FM 4 –

4. Cite o nome dos 4 principais fornecedores de produtos de higiene pessoal (FPHP), em ordem de importância:

FPHP 1 –
FPHP 2 –
FPHP 3 –
FPHP 4 –

6. Cite 2 bancos (BAN) que você considera parceiros de seu negócio, em ordem de importância:

BAN 1 –
BAN 2 –

7. Cite o nome de algumas instituições ou empresas ou organizações que ajudam e contribuam para seu negócio, com as quais mantém laços fortes de confiança e cooperação, em ordem de importância, indicando o setor ao qual pertencem:

1 –
2 –
3 –
4 –
5 –
6 –
7 –
8 –
9 –

QUESTIONÁRIO 2 – IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO

Definição e conceitos de campo de competição

1. *Locus* imaginário da disputa num mercado entre medicamento e mercadorias ou entre farmácias pela preferência do cliente, onde a farmácia busca alcançar e manter vantagem competitiva por meio do medicamento, como preço e qualidade do medicamento. 2. Representa um atributo do medicamento ou da farmácia valorizado e de interesse do cliente. 3. Os campos da competição retratam as 14 possíveis estratégias competitivas de negócio 4. Pela escolha de diferentes campos da competição, as farmácias se diferenciam entre si quanto às características dos medicamentos e/ou quanto às da própria farmácia.

Elencar as principais farmácias concorrentes em ordem de importância:

1)_____

2)_____

3)_____

4)_____

Na sua opinião, existe competição entre as farmácias da rede Granfarma?

SIM ☐ **NÃO** ☐

Se sim, quais sinais de competição você identifica?

_____

_____

_____

_____

Explique segundo a sua visão, como ocorre a competição

_____

_____

_____

_____

_____

Instruções para resposta:

Se competir num campo significa almejar ser melhor que os concorrentes, assinale, no Quadro abaixo, três campos da competição, indicados por (1º), (2º) e (3º) na ordem de importância, valorizados pelos clientes e os que expressam os campos em que preponderantemente sua farmácia e seus quatro principais concorrentes buscam conquistar ou manter sua vantagem competitiva.

CAMPOS DA COMPETIÇÃO							
MACROCAMPO	***Campos da competição***	***Clientes***	***Sua Farmácia***	***Concorrente 1***	***Concorrente 2***	***Concorrente 3***	***Concorrente 4***
PREÇO	Preço propriamente dito						
	Condições de pagamento						
	Prêmio e promoção						
PRODUTO	Projeto do medicamento						
	Qualidade do medicamento						
	Diversidade de medicamento						
ATENDIMENTO	Acesso ao atendimento						
	Projeto do atendimento						
	Qualidade do atendimento						
PRAZO	Prazo de entrega do medicamento						
	Prazo de atendimento						
IMAGEM	Imagem do medicamento e da marca						
	Imagem de farmácia confiável						
	Imagem em responsabilida de social.						

QUESTIONÁRIO 3 – AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE ATUAL DAS ARMAS DA SUA FARMÁCIA

Definições:

Arma da competição: 1. Atividade executada ou recurso utilizado pela farmácia para conquistar e/ou manter vantagem competitiva como marketing, tecnologia da informação, automação do processo produtivo. 2. Atividade ou recurso que não interessa ao cliente (a ele, por exemplo, não interessa conhecer como o medicamento e ou mercadoria é fabricado; interessa-lhe, sim, a qualidade deles)

Intensidade da arma: Intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela farmácia ou a potência e alcance de uma arma ou o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma. A intensidade da arma é avaliada em cinco níveis.

Instruções para o preenchimento do questionário

Para cada arma, o respondente deve anotar na coluna **(IA) (Intensidade da Arma)** qual a intensidade dessa arma na sua farmácia, variando de 1 a 5, sendo “1” para intensidade muito baixa e “5” para intensidade muito alta.

Considere como intensidade “5” aquele concorrente (dentro ou fora da rede) que tem o melhor desempenho na respectiva arma e avalie a intensidade na sua farmácia.

ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO		
Arma	**Conceito e conteúdo da arma**	**(IA)**
1 Canais virtuais de acesso à farmácia	Inclui: comércio eletrônico; loja virtual; página na internet; extranet; mensagem eletrônica (e-mail); atendimento virtual; tele atendimento; oferecimento de cupons de desconto etc.	
2 Customização da oferta	Oferta de medicamentos, mercadorias e serviços individualizados, com base nos atributos, comportamentos e preferências de cada pessoa.	
3 Facilidade de acesso	Inclui: localização privilegiada; PABX, fax, e-mail, homepage; horário de atendimento ampliado; rapidez na recepção; estacionamento; facilidade para sair e entrar; disponibilidade de transporte público; ampla rede física de venda e distribuição; canais virtuais de acesso etc.	

4 Layout ou arranjo físico e Ambiente físico da área de atendimento	Inclui: localização de mercadoria; organização do estoque; equipamentos de exposição de mercadoria (arara, gôndola, display); projeto das instalações e de infraestrutura; integração e balanceamento entre postos de trabalho e de atendimento etc.	
5 Gestão comercial estratégica	Orientada para o pensamento no relacionamento de longo prazo com o cliente e não apenas numa transação comercial, oferecendo o que o cliente quer comprar e não o que a farmácia quer vender.	
6 Equipe técnica de vendas	Inclui: Farmacêuticos e atendentes para auxiliar os clientes na escolha do medicamento; profundo conhecimento técnico sobre medicamento; Ociosidade da equipe de vendas para que cliente seja imediatamente atendido; fornecimento de medicamentos e mercadorias em consignação. Utilização de técnicas para agilizar o atendimento ao cliente que inclui: otimização de filas; aperfeiçoamento do processo do atendimento etc.	
7 Financiamento ao cliente	Inclui: parcelamento de pagamento; financiamento pelo cartão de crédito; crediário; pagamento mensal etc.	
8 Autoatendimento	Organização da loja de forma a condicionar o próprio cliente escolher a mercadoria e ou medicamento.	
9 Serviços complementares	Inclui: guarda-volumes; sala ou local de espera ou de descanso; sanitários; manobrista; segurança pessoal e patrimonial do cliente (circuito interno de TV, alarme, acompanhamento da entrada e saída de clientes); acesso adequado para deficientes, idosos etc.	
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO		
Arma	**Conceito e conteúdo da arma**	**(I A)**
10 Cortesia no atendimento, adequação do atendimento ao cliente e Conhecimento personalizado do cliente	Capacidade de respeitar e dedicar-se ao cliente e de tratá-lo com educação, amabilidade e afabilidade. Satisfação das expectativas do cliente quanto à forma de atendimento. Conhecimento sobre as exigências e as preferências do cliente assíduo.	

11 Uniformidade (ou padronização) e confiabilidade do atendimento	Todos os funcionários atendem da mesma forma). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento; etc.	
12 Transmissão ao cliente de imagem favorável da farmácia	Inclui sigilo e segurança nas transações.	
13 Atendimento prioritário	Inclui: atendimento prioritário para idosos, gestantes e portadores de deficiência física; fila de rápido atendimento, etc.	
14 Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	Inclui: uso de “cliente fantasma” para avaliar o desempenho do atendente, identificar fraudes, controlar riscos etc.	

Armas da produção de bens e/ou de serviços

PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS		
Arma	**Conceito e conteúdo da arma**	**(I A)**
15 Tecnologia adequada ao processo produtivo	Inclui: equipamentos adequados destinados a facilitar a manipulação do medicamento; equipamentos adequados à tolerância da prescrição médica; domínio da tecnologia inerente ao processo etc.	
16 Higiene e segurança do trabalho do funcionário e do medicamento	Inclui: saúde ocupacional; psicologia aplicada ao trabalho; prevenção de riscos; utilização das normas de segurança etc.	
17 Gestão ambiental ou produção limpa	Inclui: coleta seletiva de lixo; tecnologia de reciclagem; reciclagem intensiva de resíduos; proteção da natureza; melhoria da qualidade ambiental; etc.	

ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS		
Arma	**Conceito e conteúdo da arma**	**(I A)**
18 Sistema de materiais	Objetivo: obter alta rotatividade dos vários tipos de estoque (matérias-primas, medicamentos e mercadorias), o que significa trabalhar com estoque reduzido; sistema de planejamento e controle de estoques; sistema de suprimentos (controle de estoques, emissão de ordens de compra, recepção de insumos); níveis de disponibilidade de medicamentos e mercadorias.	
19 Centralização das compras	Para obtenção de vantagens por meio de lotes maiores de compra, como desconto e facilidades de pagamento. Inclui importação direta.	
20 Controle e melhoria da qualidade	Inclui em caráter permanente: a) adoção de um sistema e/ou filosofia da qualidade (ISO 9000; CQT – Controle da Qualidade Total; Zero Defeito); b) instalações, laboratório para testes, equipamentos metrológicos adequados; e c) sistema de detecção de falhas e de redução de defeitos, prevenção e recuperação de falhas, correção de não conformidades, etc.	
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA		
Arma	**Conceito e conteúdo da arma**	**(I A)**
21 Estocagem	Inclui: dimensionamento da capacidade de armazenamento de medicamentos e mercadorias; localização estratégica de estoque; centro de distribuição; layout da área de armazenagem; arranjo dos diversos medicamentos e mercadorias no estoque.	
22 Entrega em domicílio	Qualidade e pontualidade da entrega.	

FORNECEDOR DE BENS E/OU DE SERVIÇOS		
Arma	**Conceito e conteúdo da arma**	**(I A)**
23 Relacionamento cooperativo com fornecedor	Objetivo: garantir fornecimento de acordo com as especificações, com qualidade assegurada e no prazo. Inclui: parceria e acordo com fornecedores; gestão de resultados; formação da rede de suprimentos. Podem ser usados os sistemas, envolvendo atividades de planejamento, recebimento, entrega e devolução de insumos ao longo da cadeia de fornecedores.	
24 Seleção de Fornecedores	Inclui: Imagem do fornecedor; busca de informações com outros compradores; solicitação de amostras; visita ao fornecedor para avaliar sua organização; A farmácia seleciona os fornecedores que mais contribuem para alavancar sua vantagem competitiva e não apenas aquele que possui menor preço.	
25 Acompanhamento do desempenho dos fornecedores	Contínuo monitoramento das atividades de fornecimento para identificar áreas que requerem ajustes. Inclui: avaliação permanente da qualidade, da capacidade produtiva; indicadores de pontualidade na entrega, qualidade do medicamento, conformidade da documentação, etc.	
26 Parceria com fornecedores	Parceria com fornecedores estratégicos: Inclui: contratos de longo prazo com o compromisso do fornecedor em aprimorar o fornecimento; administração de verbas cooperadas de publicidade etc.	

A r m a s d e p l a n e j a m e n t o e p r o j e t o d o p r o d u t o

ESTRATÉGIA		
Arma	**Conceito e conteúdo da arma**	**(I A)**
27 Fixação do preço do medicamento ou mercadoria	Inclui política de preço e desconto, inclusive preços diferenciados do mesmo medicamento ou mercadoria.	
28 Análise e monitoramento da concorrência e Benchmarking externo	Inclui: identificação dos concorrentes atuais e potencias; análise dos concorrentes mais significativos; descoberta do segredo do sucesso competitivo dos concorrentes etc. Aprendizado a partir da análise abrangente e cópia das práticas de outras farmácias cujo desempenho é considerado superior.	
29 Monitoramento dos concorrentes	Pesquisa concorrencial de preço, de medicamento, de qualidade, de prazo e de satisfação de cliente. Vigilância de farmácias entrantes e medicamento ou mercadorias inovadoras	
30 Rede de negócios	Estruturação das relações entre farmácias que possuem alguma afinidade. Inclui: alianças; associação; parceria etc.	
31 Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	No mercado atual, em novos mercados, com relação aos negócios atuais e quanto a novos negócios	
32 Formulação de estratégias competitivas	Atividade rotineira. Inclui: formulação das estratégias tecnológicas, mercadológicas, produtivas, financeiras, de preços de medicamento ou mercadorias, de pessoal, etc.	
33 Certificação por institutos	Para adquirir ou sustentar imagem junto aos clientes e fornecedores: ISO 9000 (gestão da qualidade); ISO 14000 (gestão ambiental); NBR 16001 e ISO 26000 (gestão da responsabilidade social); ISO 20000 (gestão da infraestrutura de tecnologia da informação); etc.	

MARKETING		
Arma	**Conceito e conteúdo da arma**	**(I A)**
34 Definição das estratégias de marketing	Definida em consonância com as estratégias competitivas de negócios e operacionais, considerando o curto, médio e longo prazos. A estratégia é diferente para as lojas da rede.	
35 Merchandising e Marketing promocional	Atuação nos pontos de venda. Inclui: forma de exposição de medicamentos e mercadorias; cartaz com preço e descrição do medicamento ou mercadoria; home page para divulgação de medicamentos e mercadorias etc. Realização de eventos, promoção de vendas. Abordagem para desenvolver e manter relacionamento de longo prazo com cliente, principalmente com o empresarial.	

Armas administrativas

ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO		
Arma	**Conceito e conteúdo da arma**	**(I A)**
36 Estrutura organizacional e de poder na farmácia	Adequação da estrutura à estratégia. Inclui: organograma achatado (estrutura hierárquica enxuta); velocidade na comunicação (principalmente das decisões); descentralização administrativa; etc. Estabelecimento do processo de decisão. Inclui: definição dos decisores e de suas atribuições; definição e delegação de autoridade; definição dos níveis de autonomia decisória etc.	
37 Sistema de informação gerencial e operacional	Sistema de apoio às atividades, ao controle e à tomada de decisões gerenciais. Sistema integrado às funções de negócio, que recebe informações e alimenta os sistemas operacionais e estratégicos (como o sistema de acompanhamento diário dos negócios, de projeção de vendas, de análise de custos etc.).	
38 Comportamento ético	Da farmácia e dos funcionários. Inclui: código de ética: marketing responsável etc.	

FINANÇAS		
Arma	**Conceito e conteúdo da arma**	**(I A)**
39 Sistemas orçamentário, contábil e financeiro. Administração patrimonial, financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	Sistemas de apoio às atividades da área financeira funcionando de forma eficiente e eficaz. Inclui: controle de despesas; auditoria contábil; controladoria etc. planejamento e controle financeiro; fluxo de caixa; aplicações financeiras rentáveis; conhecimento do mercado de capitais e de linhas de financiamento; indicadores de curto, médio e longo prazos etc.	
40 Disponibilidade de recursos financeiros e administração de Crédito (Clientes e operadoras de cartão de crédito)	Recursos financeiros próprios ou de terceiros. Inclui: conhecimento das fontes de financiamento; obtenção de financiamento para si e para cliente; etc.	
PESSOAL		
Arma	**Conceito e conteúdo da arma**	**(I A)**
41 Planejamento, recrutamento, seleção e capacitação de recursos humanos.	Inclui: Identificação das competências pessoais necessárias à farmácia; comparação entre as competências dos funcionários da farmácia com os funcionários dos concorrentes. Avaliação de cargos para fixação de salário; política de crescimento do pessoal. Premiação e recompensas por ideias e metas cumpridas.	
42 Motivação de pessoal	Inclui: Implementação de projetos participativos; ambiente de trabalho motivador; relações interpessoais de respeito e cooperação; envolvimento das pessoas; comprometimento com a estratégia e os valores da farmácia; incentivo à diversidade (de todos os tipos) de pessoal; ampliação das funções do empregado e aumento de sua responsabilidade; rodízio de funcionários; aumento da autoestima dos funcionários.	
43 Política de retenção de funcionários e integração entre o funcionário e a farmácia	Inclui: avaliação do capital humano para identificação dos funcionários-alvo da política; retenção dos funcionários que detém conhecimento tácito; baixa rotatividade de pessoal, reuniões programadas para “café-da-manhã”, eventos de integração, integração com a família do funcionário, etc.	

44 Relacionamento com sindicatos de empregados, patronais e outras entidades de classe	Inclui: negociação de acordo coletivo de longo prazo. Tentativa de eleger um funcionário como representante de entidade de classe.	

A r m a s d a c o o p e r a ç ã o

Arma	***Conceito e conteúdo da arma***	**(I A)**
45 Compra de materiais e de equipamentos	Central de compras de matéria-prima, componentes e outros insumos para o grupo de farmácias associadas.	
46 Publicidade e propaganda	Para o grupo de farmácias associadas.	
47 Capacitação de pessoal	Para o grupo de farmácias associadas.	
48 Desenvolvimento de sistemas administrativos e operacionais	Para o grupo de farmácias associadas.	
49 Indicação de concorrentes para cliente	Para o grupo de farmácias associadas.	
50 Compartilhamento de conhecimento	Sobre funcionários e gerentes locais e da região, linhas de financiamento, instituições de ensino e pesquisa da região etc.	
51 Intercâmbio de informações	Sobre medicamentos ou mercadorias, tecnologias, mercados, consumidores, universidades, institutos de pesquisa, instituições de financiamento etc. É facilitado por uma rede eletrônica de colaboração.	
52 Associações de negócios	Como aliança de comercialização interna, criação de uma marca ou de uma bandeira única e cooperativa.	

QUESTIONÁRIO 4 – CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E COOPERAÇÃO

Instruções para o preenchimento do questionário

Nas afirmativas a seguir, marque a opção que mais lhe parece adequada, ao conjunto de todas as lojas da rede Granfarma. Utilizando a escala abaixo, marque a opção que lhe parece mais adequada. Não há certo ou errado, o importante é a sua opinião sincera.

5	4	3	2	1
Concordo fortemente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo fortemente

Nº	Afirmativas	(IV)
1	Você procura solicitar ajuda ás pessoas da rede que tem mais conhecimento e experiência que você	
2	Você percebe se existe pessoas na rede que se aproveitam dos problemas dos outros para obter benefício próprio	
3	Você percebe que hoje em dia cresceu a oferta e a qualidade dos medicamentos e mercadorias devido às decisões das pessoas da rede	
4	Existem muitas pessoas que pedem ajuda as outras pessoas da rede porque confiam nelas	
5	Você procura sempre ajudar as pessoas da rede no que elas precisam, mesmo que você não ganhe nada com isso	
6	Você percebe que hoje em dia seus medicamentos e mercadorias estão melhores porque sua farmácia participa da rede	
7	Você fica à vontade para contar sobre algum problema ou dificuldade para as pessoas da rede, esperando que eles te ajudem	
8	A maioria das pessoas da rede procura sempre ajudar as outras pessoas no que for necessário, mesmo que elas não ganhem nada com isso	
9	Você percebe que hoje em dia sua farmácia tem maior lucratividade e que ganha mais por estar participando dessa rede	
10	Você confia na integridade e na ética das pessoas da rede	
11	Você participa regularmente das reuniões e das decisões da rede	

12	Você percebe que hoje em dia melhorou o acesso a linhas de crédito por participar da rede	
13	Você percebe que as pessoas da rede acreditam na integridade e ética umas das outras	
14	Você percebe que a maioria das pessoas participa regularmente das reuniões e decisões da rede	
15	Você percebe que hoje em dia as pessoas da rede estão mais unidas para realizar trabalhos em conjunto do que era no início da rede	
16	Existem muitas pessoas da rede que confiam em contar seus problemas para as outras pessoas pertencentes a rede	
17	A maioria das pessoas da rede participa e assume responsabilidade e tarefas em conjunto	
18	Você percebe que hoje em dia os problemas comuns da rede são resolvidos de maneira mais rápida do que era no início da rede	
19	Existem muitas pessoas que trabalham em grupo e assumem responsabilidades em conjunto	
20	Você se esforça bastante para ajudar e participar dessa rede, pois pretende continuar com essas pessoas na rede	
21	Você percebe que hoje em dia as trocas de informações e experiências das pessoas da rede estão ocorrendo com maior frequência do que era no início	
22	Você percebe se as pessoas da rede procuram ajudar os outros com indicações, ou disponibilizando recursos como máquinas e equipamentos	
23	Você percebe claramente que todos estão empenhados em continuar na rede	
24	Você percebe que hoje em dia existe maior clareza na divisão das tarefas e responsabilidades na rede do que era no início da rede	
25	Você não vê nenhum problema em passar, ou ensinar aos outros da rede o que sabe e que eles ainda não sabem	
26	Você percebe que as pessoas da rede estão empenhadas e dispostas a participar das atividades da rede	
27	Você percebe que hoje em dia os dirigentes das farmácias da rede se reúnem com maior frequência para discutir sobre recursos necessários, para participar em eventos, feiras, palestras, cursos, do que era no início da rede	
28	Existem muitas pessoas na rede que passam seus conhecimentos sem ter medo nenhum	
29	Você cumpre todas as decisões discutidas nas reuniões dos dirigentes das farmácias da rede	

30	Você percebe que hoje em dia as pessoas da rede têm participado com maior frequência de palestras, feiras, cursos e eventos, do que era no início da rede	
31	Você percebe que todas as pessoas cumprem com as decisões aprovadas nas reuniões da rede	
32	Você percebe que hoje em dia a rede realiza mais encontros informais, como confraternizações, comemoração de aniversário, jogos e diversão do que era no início da rede.	

Informações adicionais a serem levadas pelo entrevistador em documento a parte.

Na sua avaliação a competição entre as farmácias da rede Granfarma é:

a) Muito pequena;
b) Pequena;
c) Média;
d) Acentuada;
e) Muito acentuada;
f) Não há competição.

Exemplos de sinais de competição (ações que uma farmácia toma para conquistar mais clientes do que outra da rede Granfarma:

1. Farmácia abaixa o preço do medicamento ou da mercadoria;
2. Realiza promoções, do tipo leve 3 pague 2;
3. A farmácia procura comprar e vender medicamentos ou mercadorias diferentes dos concorrentes;
4. A farmácia procura dar atendimento ao cliente bem melhor que as outras ou mesmo diferenciado;
5. A farmácia tem maior número de atendentes, para que o atendimento seja mais rápido que o dos concorrentes;
6. A farmácia dá atendimento preferencial a idosos, grávidas e portadores de deficiência de forma ainda melhor que as demais;
7. Ampliação da área de estacionamento;
8. Reformou ou redecorou a loja;
9. Horário de atendimento diferenciado.

APÊNDICE 2

Quadro 15 – Cálculo da Intensidade Média das armas, Foco e Dispersão para os campos da competição e coadjuvantes

CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO																							
FARMÁCIA - UNIDADE I																							
Nº	Armas da Competição	Qualidade no Atendimento					IMAGEM					PREÇO					DIVERSIDADE DO MEDICAMENTO				
		R	I	Intensidade da Arma	F	D	R	I	Intensidade da Arma	F	D	R	I	Intensidade da Arma	F	D	R	I	Intensidade da Arma	F	D
1	Canais virtuais de acesso à empresa	0	0	3	**0**	**0**	0	0	3	**0**	**0**	0	1	3	**0**	**3**	0	0	3	**0**	**0**
2	Customização da oferta	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
3	Facilidade de acesso	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**
4	Layout ou arranjo físico e Ambiente físico da área de atendimento	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**
5	Gestão comercial estratégica	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**
6	Equipe técnica de vendas	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**
7	Financiamento ao cliente	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
8	Auto atendimento	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**
9	Serviços complementares.	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
10	Cortesia no atendimento, adequação do atendimento ao cliente e Conhecimento personalizado do cliente.	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**
11	Uniformidade (ou padronização) e confiabilidade do atendimento	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
12	Transmissão ao cliente de imagem favorável da farmácia	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**
13	Atendimento prioritário	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
14	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente.	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
15	Tecnologia adequada ao processo produtivo	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	0	1	5	**0**	**5**
16	Higiene e segurança do trabalho do funcionário e do medicamento	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**
17	Gestão ambiental ou produção limpa	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**
18	Sistema de materiais	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**
19	Centralização das compras.	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**
20	Controle e melhoria da qualidade.	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
21	Estocagem	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**	1	0	5	**5**	**0**
22	Entrega em domicílio	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
23	Relacionamento cooperativo com fornecedor	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**	1	0	5	**5**	**0**
24	Seleção de Fornecedores	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**	1	0	3	**3**	**0**
25	Acompanhamento do desempenho dos fornecedores	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**	0	0	3	**0**	**0**	1	0	3	**3**	**0**
26	Parceria com fornecedores	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**
27	Fixação do preço do medicamento ou mercadoria	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
28	Análise e monitoramento da concorrência e Benchmarking externo	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
29	Monitoramento dos concorrentes	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**
30	Rede de negócios	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**
31	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	3	**0**	**0**	0	0	3	**0**	**0**	0	1	3	**0**	**3**	0	0	3	**0**	**0**
32	Formulação de estratégias competitivas	1	0	3	**3**	**0**	1	0	3	**3**	**0**	0	1	3	**0**	**3**	0	0	3	**0**	**0**
33	Certificação por institutos	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**
34	Definição das estratégias de marketing	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**
35	Merchandising e Marketing promocional	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**
36	Estrutura organizacional e de poder na farmácia	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**
37	Sistema de informação gerencial e operacional	0	1	3	**0**	**3**	0	0	3	**0**	**0**	1	0	3	**3**	**0**	1	0	3	**3**	**0**
38	Comportamento ético	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	0	1	5	**0**	**5**	1	0	5	**5**	**0**
39	Sistemas orçamentário, contábil e financeiro. Administração patrimonial, financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
40	Disponibilidade de recursos financeiros e administração de Crédito	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
41	Planejamento, recrutamento, seleção e capacitação de recursos humanos.	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
42	Motivação de pessoal	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**
43	Política de retenção de funcionários e integração entre o funcionário e a farmácia	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
44	Relacionamento com sindicatos de empregados, patronais e outras entidades de classe	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**
Soma		**13**	**16**	**182**	**56**	**61**	**12**	**13**	**182**	**51**	**50**	**11**	**21**	**182**	**48**	**83**	**12**	**21**	**182**	**51**	**87**
Intensidade Média das Armas do Foco e da Dispersão				**4,136**	**0,862**	**0,763**			**4,136**	**0,850**	**0,769**			**4,136**	**0,873**	**0,790**			**4,136**	**0,850**	**0,829**

Quadro 16 – Cálculo da Intensidade Média dos vínculos, Foco e Dispersão para os campos da competição e coadjuvantes

CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DOS VÍNCULOS, FOCO E DISPERSÃO																							
FARMÁCIA - UNIDADE I																							
Nº	Armas da Competição	Qualidade no Atendimento					IMAGEM					PREÇO					DIVERSIDADE DO MEDICAMENTO				
		R	I	Intensidade do Vínculo	F	D	R	I	Intensidade do Vínculo	F	D	R	I	Intensidade do Vínculo	F	D	R	I	Intensidade do Vínculo	F	D
1	Você procura solicitar ajuda ás pessoas da rede que tem mais conhecimento e experiência que você	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**
2	Você percebe se existe pessoas na rede que se aproveitam dos problemas dos outros para obter benefício próprio	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
3	Você percebe que hoje em dia cresceu a oferta e a qualidade dos medicamentos e mercadorias devido às decisões das pessoas da rede	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**
4	Existem muitas pessoas que pedem ajuda as outras pessoas da rede porque confiam nelas	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**	0	0	5	**0**	**0**
5	Você procura sempre ajudar as pessoas da rede no que elas precisam, mesmo que você não ganhe nada com isso	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**	0	0	5	**0**	**0**	1	0	5	**5**	**0**
6	Você percebe que hoje em dia seus medicamentos e mercadorias estão melhores porque sua farmácia participa da rede	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**
7	Você fica à vontade para contar sobre algum problema ou dificuldade para as pessoas da rede, esperando que eles te ajudem	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
8	A maioria das pessoas da rede procura sempre ajudar as outras pessoas no que for necessário, mesmo que elas não ganhem nada com isso	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**
9	Você percebe que hoje em dia sua farmácia tem maior lucratividade e que ganha mais por estar participando dessa rede	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**
10	Você confia na integridade e na ética das pessoas da rede	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**
11	Você participa regularmente das reuniões e das decisões da rede	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
12	Você percebe que hoje em dia melhorou o acesso a linhas de crédito por participar da rede	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**
13	Você percebe que as pessoas da rede acreditam na integridade e ética umas das outras	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**
14	Você percebe que a maioria das pessoas participa regularmente das reuniões e decisões da rede	0	1	5	**0**	**5**	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	0	1	5	**0**	**5**
15	Você percebe que hoje em dia as pessoas da rede estão mais unidas para realizar trabalhos em conjunto do que era no início da rede	0	0	5	**0**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**
16	Existem muitas pessoas da rede que confiam em contar seus problemas para as outras pessoas pertencentes a rede	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
17	A maioria das pessoas da rede participa e assume responsabilidade e tarefas em conjunto	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**
18	Você percebe que hoje em dia os problemas comuns da rede são resolvidos de maneira mais rápida do que era no início da rede	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**
19	Existem muitas pessoas que trabalham em grupo e assumem responsabilidades em conjunto	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**
20	Você se esforça bastante para ajudar e participar dessa rede, pois pretende continuar com essas pessoas na rede	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**
21	Você percebe que hoje em dia as trocas de informações e experiências das pessoas da rede estão ocorrendo com maior frequência do que era no início	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**	0	0	5	**0**	**0**	1	0	5	**5**	**0**
22	Você percebe se as pessoas da rede procuram ajudar os outros com indicações, ou disponibilizando recursos como máquinas e equipamentos	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**
23	Você percebe claramente que todos estão empenhados em continuar na rede	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**
24	Você percebe que hoje em dia existe maior clareza na divisão das tarefas e responsabilidades na rede do que era no início da rede	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**
25	Você não vê nenhum problema em passar, ou ensinar aos outros da rede o que sabe e que eles ainda não sabem	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**	0	0	5	**0**	**0**
26	Você percebe que as pessoas da rede estão empenhadas e dispostas a participar das atividades da rede	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**
27	Você percebe que hoje em dia os dirigentes das farmácias da rede se reúnem com maior frequência para discutir sobre recursos necessários, para participar em eventos, feiras, palestras, cursos, do que era no início da rede	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**
28	Existem muitas pessoas na rede que passam seus conhecimentos sem ter medo nenhum	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
29	Você cumpre todas as decisões discutidas nas reuniões dos dirigentes das farmácias da rede	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
30	Você percebe que hoje em dia as pessoas da rede têm participado com maior frequência de palestras, feiras, cursos e eventos, do que era no início da rede	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
31	Você percebe que todas as pessoas cumprem com as decisões aprovadas nas reuniões da rede	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
32	Você percebe que hoje em dia a rede realiza mais encontros informais, como confraternizações, comemoração de aniversário, jogos e diversão do que era no início da rede.	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
Soma		**13**	**8**	**137**	**55**	**34**	**10**	**13**	**137**	**42**	**56**	**10**	**12**	**137**	**42**	**51**	**9**	**11**	**137**	**38**	**46**
Intensidade Média dos Vínculos, do Foco e da Dispersão				**4,281**	**0,846**	**0,850**			**4,281**	**0,840**	**0,862**			**4,281**	**0,840**	**0,850**			**4,281**	**0,844**	**0,836**

Quadro 17 – Cálculo da Intensidade Média das armas mais os vínculos, Foco e Dispersão para os campos da competição e coadjuvantes

CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS + VÍNCULOS, FOCO E DISPERSÃO																							
FARMÁCIA - UNIDADE I																							
Nº	Armas da Competição	Qualidade no Atendimento					IMAGEM					PREÇO					DIVERSIDADE DO MEDICAMENTO				
		R	I	Intensidade da Arma e do Vínculo	F	D	R	I	Intensidade da Arma e do Vínculo	F	D	R	I	Intensidade da Arma e do Vínculo	F	D	R	I	Intensidade da Arma e do Vínculo	F	D
1	Canais virtuais de acesso à empresa	0	0	3	**0**	**0**	0	0	3	**0**	**0**	0	1	3	**0**	**3**	0	0	3	**0**	**0**
2	Customização da oferta	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
3	Facilidade de acesso	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**
4	Layout ou arranjo físico e Ambiente físico da área de atendimento	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**
5	Gestão comercial estratégica	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**
6	Equipe técnica de vendas	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**
7	Financiamento ao cliente	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
8	Auto atendimento	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**
9	Serviços complementares.	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
10	Cortesia no atendimento, adequação do atendimento ao cliente e Conhecimento personalizado do cliente.	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**
11	Uniformidade (ou padronização) e confiabilidade do atendimento	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
12	Transmissão ao cliente de imagem favorável da farmácia	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**
13	Atendimento prioritário	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
14	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente.	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
15	Tecnologia adequada ao processo produtivo	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	0	1	5	**0**	**5**
16	Higiene e segurança do trabalho do funcionário e do medicamento	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**
17	Gestão ambiental ou produção limpa	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**
18	Sistema de materiais	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**
19	Centralização das compras.	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**
20	Controle e melhoria da qualidade.	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
21	Estocagem	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**	1	0	5	**5**	**0**
22	Entrega em domicílio	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
23	Relacionamento cooperativo com fornecedor	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**	1	0	5	**5**	**0**
24	Seleção de Fornecedores	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**	1	0	3	**3**	**0**
25	Acompanhamento do desempenho dos fornecedores	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**	0	0	3	**0**	**0**	1	0	3	**3**	**0**
26	Parceria com fornecedores	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**
27	Fixação do preço do medicamento ou mercadoria	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
28	Análise e monitoramento da concorrência e Benchmarking externo	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
29	Monitoramento dos concorrentes	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**
30	Rede de negócios	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**
31	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	3	**0**	**0**	0	0	3	**0**	**0**	0	1	3	**0**	**3**	0	0	3	**0**	**0**
32	Formulação de estratégias competitivas	1	0	3	**3**	**0**	1	0	3	**3**	**0**	0	1	3	**0**	**3**	0	0	3	**0**	**0**
33	Certificação por institutos	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**
34	Definição das estratégias de marketing	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**
35	Merchandising e Marketing promocional	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**
36	Estrutura organizacional e de poder na farmácia	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**
37	Sistema de informação gerencial e operacional	0	1	3	**0**	**3**	0	0	3	**0**	**0**	1	0	3	**3**	**0**	1	0	3	**3**	**0**
38	Comportamento ético	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	0	1	5	**0**	**5**	1	0	5	**5**	**0**
39	Sistemas orçamentário, contábil e financeiro. Administração patrimonial, financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
40	Disponibilidade de recursos financeiros e administração de Crédito	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
41	Planejamento, recrutamento, seleção e capacitação de recursos humanos.	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
42	Motivação de pessoal	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**
43	Política de retenção de funcionários e integração entre o funcionário e a farmácia	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
44	Relacionamento com sindicatos de empregados, patronais e outras entidades de classe	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**	0	1	3	**0**	**3**
45	**Você procura solicitar ajuda ás pessoas da rede que tem mais conhecimento e experiência que você**	**1**	**0**	**4**	**4**	**0**	**0**	**0**	**4**	**0**	**0**	**1**	**0**	**4**	**4**	**0**	**0**	**0**	**4**	**0**	**0**
46	**Você percebe se existe pessoas na rede que se aproveitam dos problemas dos outros para obter benefício próprio**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
47	**Você percebe que hoje em dia cresceu a oferta e a qualidade dos medicamentos e mercadorias devido às decisões das pessoas da rede**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**
48	**Existem muitas pessoas que pedem ajuda as outras pessoas da rede porque confiam nelas**	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**	0	0	5	**0**	**0**
49	**Você procura sempre ajudar as pessoas da rede no que elas precisam, mesmo que você não ganhe nada com isso**	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**	0	0	5	**0**	**0**	1	0	5	**5**	**0**
50	**Você percebe que hoje em dia seus medicamentos e mercadorias estão melhores porque sua farmácia participa da rede**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**
51	**Você fica à vontade para contar sobre algum problema ou dificuldade para as pessoas da rede, esperando que eles te ajudem**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
52	**A maioria das pessoas da rede procura sempre ajudar as outras pessoas no que for necessário, mesmo que elas não ganhem nada com isso**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**
53	**Você percebe que hoje em dia sua farmácia tem maior lucratividade e que ganha mais por estar participando dessa rede**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**
54	**Você confia na integridade e na ética das pessoas da rede**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**
55	**Você participa regularmente das reuniões e das decisões da rede**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
56	**Você percebe que hoje em dia melhorou o acesso a linhas de crédito por participar da rede**	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**
57	**Você percebe que as pessoas da rede acreditam na integridade e ética umas das outras**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	0	4	**0**	**0**
58	**Você percebe que a maioria das pessoas participa regularmente das reuniões e decisões da rede**	0	1	5	**0**	**5**	1	0	5	**5**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	0	1	5	**0**	**5**
59	**Você percebe que hoje em dia as pessoas da rede estão mais unidas para realizar trabalhos em conjunto do que era no início da rede**	0	0	5	**0**	**0**	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**
60	**Existem muitas pessoas da rede que confiam em contar seus problemas para as outras pessoas pertencentes a rede**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
61	**A maioria das pessoas da rede participa e assume responsabilidade e tarefas em conjunto**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**
62	**Você percebe que hoje em dia os problemas comuns da rede são resolvidos de maneira mais rápida do que era no início da rede**	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	0	5	**0**	**0**
63	**Existem muitas pessoas que trabalham em grupo e assumem responsabilidades em conjunto**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	0	4	**0**	**0**
64	**Você se esforça bastante para ajudar e participar dessa rede, pois pretende continuar com essas pessoas na rede**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**
65	**Você percebe que hoje em dia as trocas de informações e experiências das pessoas da rede estão ocorrendo com maior frequência do que era no início**	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**	0	0	5	**0**	**0**	1	0	5	**5**	**0**
66	**Você percebe se as pessoas da rede procuram ajudar os outros com indicações, ou disponibilizando recursos como máquinas e equipamentos**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**
67	**Você percebe claramente que todos estão empenhados em continuar na rede**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**
68	**Você percebe que hoje em dia existe maior clareza na divisão das tarefas e responsabilidades na rede do que era no início da rede**	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**	0	1	5	**0**	**5**
69	**Você não vê nenhum problema em passar, ou ensinar aos outros da rede o que sabe e que eles ainda não sabem**	1	0	5	**5**	**0**	0	0	5	**0**	**0**	0	1	5	**0**	**5**	0	0	5	**0**	**0**
70	**Você percebe que as pessoas da rede estão empenhadas e dispostas a participar das atividades da rede**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**
71	**Você percebe que hoje em dia os dirigentes das farmácias da rede se reúnem com maior frequência para discutir sobre recursos necessários, para participar em eventos, feiras, palestras, cursos, do que era no início da rede**	0	0	4	**0**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	0	4	**0**	**0**
72	**Existem muitas pessoas na rede que passam seus conhecimentos sem ter medo nenhum**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
73	**Você cumpre todas as decisões discutidas nas reuniões dos dirigentes das farmácias da rede**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
74	**Você percebe que hoje em dia as pessoas da rede têm participado com maior frequência de palestras, feiras, cursos e eventos, do que era no início da rede**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
75	**Você percebe que todas as pessoas cumprem com as decisões aprovadas nas reuniões da rede**	0	0	4	**0**	**0**	0	1	4	**0**	**4**	1	0	4	**4**	**0**	0	1	4	**0**	**4**
76	**Você percebe que hoje em dia a rede realiza mais encontros informais, como confraternizações, comemoração de aniversário, jogos e diversão do que era no início da rede.**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**	0	1	4	**0**	**4**
	Soma	**26**	**24**	**319**	**111**	**95**	**22**	**26**	**319**	**93**	**106**	**21**	**33**	**319**	**90**	**134**	**21**	**32**	**319**	**89**	**133**
	Intensidade Média (das Armas + Vínculos), do Foco e da Dispersão			**4,197**	**0,854**	**0,792**			**4,197**	**0,845**	**0,815**			**4,197**	**0,857**	**0,812**			**4,197**	**0,848**	**0,831**