

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP

ALESSANDRO ALVES

**INFLUÊNCIA DO ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS DAS EMPRESAS PERTENCENTES A UMA REDE
DE NEGÓCIOS NA COMPETITIVIDADE DA REDE**

**SÃO PAULO
2016**

ALESSANDRO ALVES

**INFLUÊNCIA DO ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS DAS EMPRESAS PERTENCENTES A UMA REDE
DE NEGÓCIOS NA COMPETITIVIDADE DA REDE**

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: Estratégias e seus Formatos Organizacionais

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

**SÃO PAULO
2016**

Alves, Alessandro.

Influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas pertencentes a uma rede de negócios na competitividade da rede / Alessandro Alves. São Paulo - 2016.

256 f.: il. color.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2016.

Área de Concentração: Estratégias e seus Formatos Organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador.

1. Estratégia.
 2. Alinhamento Estratégico.
 3. Alinhamento de Estratégia.
 4. Rede de Negócio.
 5. Competitividade.
- I. Contador, José Celso (orientador). II. Título.

ALESSANDRO ALVES

**INFLUÊNCIA DO ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS DAS EMPRESAS PERTENCENTES A UMA REDE
DE NEGÓCIOS NA COMPETITIVIDADE DA REDE**

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

Aprovado em: _____ / _____ / _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Celso Contador
Universidade Paulista – UNIP

Prof. Dr. Renato Telles
Universidade Paulista – UNIP

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini
Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho, primeiramente, aos meus pais que são a base das minhas forças e representam um estímulo ao meu crescimento e à busca pelas minhas conquistas. Dedico também à minha esposa e à minha querida filha pelo incentivo, compreensão e paciência em suportar os momentos em que estive ausente, devido ao empenho para tornar esse trabalho possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. José Celso Contador, pela dedicação e paciência na orientação e direcionamento desse trabalho.

Aos professores doutores do programa de mestrado da Universidade Paulista: Ernesto Michelangelo Giglio, Marcio Cardoso Machado, Ademir Antonio Ferreira, Pedro Lucas de Resende Melo, Sônia Maria Ribeiro, Arnaldo Luiz Ryngelblum, Roberto Bazanini, Celso Augusto Rimoli, Nádia Wacila Hanania Vianna, Flávio Romero Macau e João Maurício Gama Boaventura, que dedicaram o seu tempo para compartilhar comigo um pouco do grande conhecimento que levaram tanto tempo para acumular.

Aos professores Renato Telles e Felipe Borini que tanto contribuíram para direcionar os meus esforços para o melhor caminho, na busca pelo aprimoramento desse trabalho.

À CAPES/PROSUP pela bolsa recebida para financiar o desenvolvimento desse estudo.

Eu tentei 99 vezes e falhei, mas na centésima tentativa eu consegui, nunca desista de seus objetivos, mesmo que esses pareçam impossíveis, a próxima tentativa pode ser a vitoriosa (ALBERT EINSTEIN, s/d).

RESUMO

Essa pesquisa estuda a influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas, pertencentes a uma rede de negócio, na competitividade da rede. Para a realização do estudo, é proposto um modelo conceitual de um constructo que inter-relaciona quatro modelos reconhecidos na academia para a representação da estratégia competitiva das empresas. O método de pesquisa é o estudo de caso múltiplo, qualitativo, exploratório-descritivo, desenvolvido por entrevistas semiestruturadas, questionários e dados secundários, realizado em três redes de negócios de assistência técnica e fabricação de fornos industriais do setor metal mecânico. Como conclusão, esse estudo mostrou que o alinhamento de estratégias competitivas entre as empresas, pertencentes a uma rede de negócio, não apresenta influência na competitividade da rede de negócio. Observou-se que alguns outros fatores, como o melhor preço oferecido ao cliente e o atendimento, mostraram-se mais relevantes na influência da competitividade da rede de negócio. Como contribuições, essa pesquisa avança no desenvolvimento da teoria do alinhamento de estratégias competitivas em rede de negócio ao realizar uma revisão da literatura sobre alinhamento de estratégias competitivas e estudar a sua diferença do conceito de alinhamento estratégico, sugerindo novos caminhos para estudos futuros. O modelo conceitual foi validado de forma teórica e empírica, mostrando a sua viabilidade para a aplicação gerencial, como ferramenta que pode auxiliar e orientar gestores e executivos no reconhecimento das características das redes de negócios, no qual fazem parte, e servindo de instrumento para o desenvolvimento de novos estudos.

Palavras-chave: Estratégia. Alinhamento estratégico. Alinhamento de estratégia. Rede de negócio. Competitividade.

ABSTRACT

This research studies the influence of the alignment of the competitive strategies of firms belonging to a network of business, network competitiveness. For the study, we propose a conceptual model of a construct that interrelates four models recognized in the gym for the representation of the competitive strategy of companies. The research method is the multiple case study, qualitative, exploratory and descriptive, developed by semi-structured interviews, questionnaires and secondary data, carried out in three service business networks and manufacture of industrial furnaces mechanical metal sector. In conclusion, this study showed that the alignment of competitive strategies among companies belonging to a network of business, no influence on the competitiveness of the business network. It was observed that some other factors such as the best price offered to the customer and the service, proved to be more relevant in influencing business network competitiveness. As contributions, this research advances in the development of the theory of the alignment of competitive strategies in business network to conduct a literature review of alignment of competitive strategies and study their difference in the concept of strategic alignment, suggesting new avenues for future studies. The conceptual model was validated theoretically and empirically, showing its viability for the management application as a tool that can help and guide managers and executives in recognition of the characteristics of business networks, which are part and serving as an instrument for development of new studies.

Key Words: Strategy. Strategic alignment. Strategy alignment. Business network. Competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Desenho da pesquisa.....	21
Figura 2. Linha de pesquisa do trabalho.	24
Figura 3. Gráfico do número de artigos publicados sobre <i>Strategy Alignment</i> x ano.	25
Figura 4. Gráfico do número de artigos publicados sobre <i>Network</i> x ano	25
Figura 5. Gráfico do número de artigos publicados sobre <i>Competitiveness</i> x ano....	26
Figura 6. Esquema da estrutura da dissertação.....	29
Figura 7. Gráfico do número de artigos publicados sobre <i>Strategy Alignment</i> x país no século XXI	38
Figura 8. Gráfico do número de artigos publicados sobre <i>Network</i> x país no século XXI	39
Figura 9. Gráfico do número de artigos publicados sobre <i>Competitiveness</i> x país no século XXI.	39
Figura 10. Hierarquia de estratégias.....	56
Figura 11. Arquiteturas possíveis de uma rede	69
Figura 12. Tipologias estruturais de redes	70
Figura 13. Cinco forças competitivas de Porter.....	114
Figura 14. Estratégias competitivas genéricas.....	115
Figura 15. Ciclo adaptativo.....	123
Figura 16. Modelo do constructo da pesquisa.....	127
Figura 17. Desenho metodológico da pesquisa	132
Figura 18. Gráfico do grau de alinhamento de estratégias competitivas das redes A, B e C	211
Figura 19. Gráfico comparativo entre o grau de alinhamento de estratégias competitivas e o grau de competitividade das redes A, B e C.....	219
Figura 20. Gráfico comparativo entre o grau de alinhamento das estratégias competitivas, pela métrica proposta para o modelo CAC, e o grau de competitividade das redes A, B e C	226

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Resumo da pesquisa no Google Acadêmico.....	32
Tabela 2. Resumo da pesquisa no Google Acadêmico.....	32
Tabela 3. Resumo da pesquisa no Ebscohost	33
Tabela 4. Resumo da pesquisa no Ebscohost	33
Tabela 5. Resumo da pesquisa no Proquest.....	34
Tabela 6. Resumo da pesquisa no Proquest.....	34
Tabela 7. Resumo da pesquisa no Scielo	35
Tabela 8. Resumo da pesquisa no Scielo	35
Tabela 9. Resumo da pesquisa no Science Direct.....	36
Tabela 10. Resumo da pesquisa no Science Direct.....	36
Tabela 11. Resumo da pesquisa no Spell	37
Tabela 12. Resumo da pesquisa no Spell	37
Tabela 13. Resumo da pesquisa no Scopus	38
Tabela 14. Resumo da pesquisa no Scopus	38
Tabela 15. Respostas da rede A para as questões 4.1 e 4.2.....	156
Tabela 16. Estratégia dos atores da rede A por diferenciação e custo	157
Tabela 17. Respostas da rede A para as questões 4.3 a 4.6.....	158
Tabela 18. Recursos estratégicos da rede A, segundo RBV	159
Tabela 19. Implicações competitivas da rede A, segundo RBV	160
Tabela 20. Estratégia dos atores da rede A, segundo o modelo CAC	161
Tabela 21. Respostas da rede A para as questões 3.1 a 3.11.....	163
Tabela 22. Comportamento estratégico adotado pelos atores da rede A, segundo a tipologia de Miles e Snow.....	164
Tabela 23. Comportamento estratégico adotado pela rede A, segundo a tipologia de Miles e Snow	164
Tabela 24. Grau de competitividade dos atores da rede A	165
Tabela 25. Respostas da rede B para as questões 4.1 e 4.2.....	173
Tabela 26. Estratégia dos atores da rede B por diferenciação e custo	174
Tabela 27. Respostas da rede B para as questões 4.3 a 4.6.....	175
Tabela 28. Recursos estratégicos da rede B, segundo RBV	176
Tabela 29. Implicações competitivas da rede B, segundo RBV	176

Tabela 30. Estratégia dos atores da rede B, segundo o modelo CAC	178
Tabela 31. Respostas da rede B para as questões 3.1 a 3.11.....	180
Tabela 32. Comportamento estratégico adotado pelos atores da rede B, segundo a tipologia de Miles e Snow.....	181
Tabela 33. Comportamento estratégico adotado pela rede B, segundo a tipologia de Miles e Snow.....	181
Tabela 34. Grau de competitividade dos atores da rede B	191
Tabela 35. Respostas da rede C para as questões 4.1 e 4.2	191
Tabela 36. Estratégia dos atores da rede C por diferenciação e custo	192
Tabela 37. Respostas da rede C para as questões 4.3 a 4.6	193
Tabela 38. Recursos estratégicos da rede C, segundo RBV	193
Tabela 39. Implicações competitivas da rede C, segundo RBV	194
Tabela 40. Estratégia dos atores da rede C, segundo o modelo CAC	195
Tabela 41. Respostas da rede C para questões 3.1 a 3.11	197
Tabela 42. Comportamento estratégico adotado pelos atores da rede C, segundo a tipologia de Miles e Snow.....	197
Tabela 43. Comportamento estratégico adotado pela rede C, segundo a tipologia de Miles e Snow.....	197
Tabela 44. Grau de competitividade dos atores da rede C	198
Tabela 45. Alinhamento das estratégias competitivas das redes A, B e C	209
Tabela 46. Alinhamento das estratégias competitivas das redes A, B e C	210
Tabela 47. Média dos graus de competitividade das redes A, B e C	218
Tabela 48. Critérios para a avaliação do alinhamento dos campos escolhidos	221
Tabela 49. Modelo de cálculo do alinhamento da estratégia competitiva de cada ator com a estratégia competitiva do leão da rede de negócio	222
Tabela 50. Cálculo do grau de alinhamento da estratégia competitiva de cada ator com a estratégia competitiva do leão da rede A.....	224
Tabela 51. Cálculo do grau de alinhamento da estratégia competitiva de cada ator com a estratégia competitiva do leão da rede B.....	225
Tabela 52. Cálculo do grau de alinhamento da estratégia competitiva de cada ator com a estratégia competitiva do leão da rede C	225

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Evolução histórica dos conceitos de estratégia	53
Quadro 2. Exemplos de diferentes definições sobre o termo estratégia	55
Quadro 3. Categorias que identificam o formato de redes de negócios.....	65
Quadro 4. Variáveis relativas aos dois paradigmas de redes	67
Quadro 5. Características de redes formais e informais	68
Quadro 6. Tipologias de redes de cooperação produtiva.....	70
Quadro 7. Categorização de redes	71
Quadro 8. Síntese de alguns modelos de alinhamento.....	90
Quadro 9. Métricas para fundamentos da <i>performance</i> competitiva de redes	105
Quadro 10. Indicadores de desempenho e competitividade.	110
Quadro 11. Análise estratégica a partir do modelo VRIO.....	117
Quadro 12. Relação de macrocampos e campos	119
Quadro 13. Categorias estratégicas.....	124
Quadro 14. Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos .	
	125
Quadro 15. Formas de questão de pesquisa.	133
Quadro 16. Aspectos metodológicos para orientação da pesquisa qualitativa.....	135
Quadro 17. Protocolo de pesquisa.	136
Quadro 18. Testes para análise da qualidade de pesquisas.....	139
Quadro 19. Identificação da formação das redes de negócios A, B e C.	201
Quadro 20. Categorização das redes A, B e C.	204

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAC	Campos e Armas da Competição
<i>EBSCO</i>	<i>Ebsco Information Service</i>
<i>PROQUEST</i>	<i>ProQuest Information and Learning</i>
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAM	Revista de Administração Mackenzie
RAP	Revista de Administração Pública
RAUSP	Revista de Administração da USP
RBV	Visão Baseada em Recursos
REAd	Revista Eletrônica de Administração
<i>SCIELO</i>	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
<i>SCIENCE DIRECT</i>	<i>Elsevier's Leading Information Solution</i>
SCOPUS	<i>The Largest Database of Peer-Reviewed Literature</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDAI	Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais
SPELL	<i>Scientific Periodical Electronic Library</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1. Questão de pesquisa	20
1.2. Objetivo geral	21
1.3. Objetivos específicos	21
1.4. Justificativa e contribuições.....	22
1.5. Delimitação e escopo da pesquisa.....	26
1.6. Estrutura da dissertação	27
2. REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA	30
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	48
3.1. Estratégia	48
3.2. Rede de Negócio	56
3.2.1. Conceitos de rede de negócio.....	60
3.2.2. Tipologia de rede de negócio	66
3.3. Estratégia em rede de negócio	72
3.4. Alinhamento estratégico.....	76
3.5. Alinhamento de estratégias competitivas	85
3.5.1. Conceitos de alinhamento de estratégias competitivas.....	86
3.5.2. Modelos de alinhamento	87
3.5.3. Alinhamento de estratégias competitivas em rede de negócio	93
3.6. Alinhamento estratégico x alinhamento de estratégias competitivas	96
3.7. Competitividade	98
3.7.1. Conceitos de competitividade	99
3.7.2. Competitividade em rede de negócio	101
3.7.3. Indicadores de desempenho e competitividade	104
3.8. Modelo proposto para o estudo da influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas pertencentes a uma rede de negócios na competitividade da rede	111
4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	130
4.1. Protocolo de pesquisa.....	135
4.2. Objeto e sujeitos de pesquisa	136
4.3. Instrumentos de coleta de dados	137

4.4.	Qualidade da pesquisa.....	139
4.5.	Roteiro de pesquisa	140
4.6.	Características das redes de negócios da amostragem.....	143
5.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	146
5.1.	Rede de negócio A.....	149
5.1.1.	Principais tópicos das entrevistas com o leão da rede A	149
5.1.2.	Principais tópicos dos questionários respondidos pela rede A.....	154
5.2.	Rede de negócio B.....	166
5.2.1.	Principais tópicos das entrevistas com o leão da rede B	167
5.2.2.	Principais tópicos dos questionários respondidos pela rede B.....	172
5.3.	Rede de negócio C.....	182
5.3.1.	Principais tópicos das entrevistas com o leão da rede C	183
5.3.2.	Principais tópicos dos questionários respondidos pela rede C	190
6.	DISCUSSÃO	199
6.1.	Redes de negócios.....	199
6.2.	Alinhamento das estratégias competitivas	206
6.2.1.	Alinhamento de estratégias competitivas pelas entrevistas com os leões das redes de negócios A, B e C.....	207
6.2.2.	Alinhamento de estratégias competitivas pelo modelo do constructo	208
6.3.	Cooperação em redes de negócios.....	211
6.4.	Competição em redes de negócios	213
6.5.	Alinhamento das estratégias competitivas da rede de negócios e a competitividade	215
6.5.1.	Alinhamento de estratégias competitivas da rede de negócios e a competitividade pelas entrevistas com os leões das redes de negócios A, B e C	216
6.5.2.	Alinhamento de estratégias competitivas da rede e a competitividade pelo modelo do constructo	217
6.6.	Proposta de uma métrica para a análise do alinhamento de estratégias competitivas de redes de negócios baseada no modelo CAC	220
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	227
REFERÊNCIAS.....		235
APÊNDICE 1 – GUIA PARA AS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.....		244
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO		246

ANEXO 1 – PUBLICAÇÃO DO ESTADÃO	251
ANEXO 2 – PUBLICAÇÃO DA ABIMAQ	253
ANEXO 3 – PUBLICAÇÃO DA FOLHA DE SÃO PAULO	254
ANEXO 4 – PUBLICAÇÃO DO ESTADÃO	256

1. INTRODUÇÃO

Em meados de 1990, o governo brasileiro realizou a abertura do mercado para as importações, forçando a indústria nacional a aumentar a sua competitividade que, até então, era artificialmente protegida pela reserva de mercado (SANCHEZ, CONTADOR e CONTADOR, 2010).

A globalização da economia e a evolução tecnológica, inclusive o enorme avanço nos sistemas de comunicação, resultaram em uma rápida mudança dos conceitos de mercado e produção, obrigando as empresas à análise de sua competitividade em virtude desses acontecimentos (OLIVEIRA e FARIAS, 2005).

A necessidade da implantação de melhorias nas empresas, seja pela motivação de seus clientes ou pelos competidores, é relatada nas diversas teorias administrativas utilizadas, atualmente, como fundamentais para garantir a sobrevivência da empresa em ambientes de contínua mudança. Esses ambientes estão presentes no mercado dos dias atuais, que podem optar pela alternativa de buscar essas melhorias por meio de programas de aumento da competitividade e do desempenho organizacional (GONÇALVES e MUSSETTI, 2008).

Para responder a esses novos desafios, as empresas distorcem as suas estratégias, mas, em alguns casos, as tentativas deixam claro que essas empresas não possuem uma estratégia integrada, não conseguindo alinhar os componentes necessários. Muitas vezes, tentam formar alianças, mas não sabem partilhar conhecimentos com seus parceiros, tampouco tirar o devido proveito de suas capacidades únicas no mercado; apesar disso, persistem na busca de uma direção estratégica para concentrar os seus esforços (FUCHS *et al.*, 2000).

Mesmo as melhores empresas, e que enfrentam com êxito esses desafios da concorrência, não podem ter como explicação dessa performance a idéia de que são excelentes em qualquer coisa; elas obtêm resultados positivos devido à integração de suas estratégias, eficazmente, buscando garantir o seu posicionamento no mercado (FUCHS *et al.*, 2000). Já uma pequena empresa, que atua de forma isolada, dificilmente terá um alcance globalizado (OLIVEIRA e FARIAS, 2005).

Além das estruturações de novas formas de organização da produção em busca da melhoria da competitividade, as empresas têm buscado outras formas de organização. Uma dessas formas que merece destaque é a formação de redes de

negócios. Uma rede de negócios atua na conquista de objetivos comuns, visando uma maior lucratividade que assegure a sua sobrevivência no mercado. Essas redes têm apresentado diversos exemplos de sucesso no mercado brasileiro (OLIVEIRA e FARIA, 2005).

Há dois séculos, pelo menos, essas concentrações de empresas com relacionamentos baseados na confiança apresentam-se contra uma lógica que considera apenas a relação de consumidor e fornecedor. Essas configurações já foram consideradas como imperfeições econômicas que não perdurariam por muito tempo. Entretanto, contrariando essa afirmação, além de apresentarem estabilidade, mostraram também níveis de competitividade superiores ao das demais organizações. O primeiro nome dado para negócios que operam fidelizadamente foi o de rede de negócios, mas, ao longo do tempo, outras designações foram sendo propostas, como: Cadeias Produtivas, de Suprimento, de Abastecimento e de Distribuição (TELLES, 2008).

Atualmente, estudar a adesão de uma empresa a uma rede é uma situação tão comum quanto era estudar a hierarquia ou a estrutura interna de uma empresa, há algumas décadas atrás (GIGLIO, ROMOLI e SILVA, 2008).

Existem basicamente dois paradigmas principais sobre o tema de redes, o social e o negocial. O primeiro é tratado pelas relações sociais, baseadas na confiança, na transparência e no comprometimento, e que estão presentes por meio de relações entre os atores, antes mesmo da formação de uma rede. O segundo é baseado no nascimento ou adesão a uma rede a partir de um planejamento, sendo adotado como parte da estratégia da empresa (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000); nessa situação, os fornecedores e distribuidores tendem a se unir em busca de seus objetivos individuais, em grande parte de base econômica, resultando em objetivos coletivos de uma rede (GIGLIO, RIMOLI e SILVA, 2008).

Nessas redes, os movimentos de troca de produtos, valores, propriedade e informações determinam os fluxos e vínculos entre as empresas, que também resultam em relações de interdependência e competição para a obtenção de uma fração maior sobre o lucro gerado pelo agrupamento da rede de negócios que, segundo Telles (2003), é rateado com base no poder que cada organização tem no grupo (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Há diversos exemplos de arranjos de rede de negócios bem-sucedidos em um formato de cadeia produtiva ou redes com integração entre as empresas participantes, como os casos das montadoras japonesas: Toyota, Honda e Nissan (TELLES, 2008). Essa integração entre as empresas pode ser exemplificada com uma analogia a uma orquestra sinfônica, que exige três itens básicos para que se obtenha um bom desempenho: a complementação abrangente de músicos talentosos, a capacidade de tocar como uma unidade perfeitamente alinhada e uma ênfase sobre os músicos certos para as composições certas (FUCHS *et al.*, 2000).

A necessidade desse perfeito alinhamento pode ser entendida pelo relato de que o alinhamento é um conceito central retratado no tema de estratégia (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009). Esse alinhamento deve ser priorizado nas decisões contidas no contexto de gestão estratégica, pois não adianta uma empresa desprender grande esforço coletivo se não existir uma orientação bem definida que explice às pessoas e às diferentes áreas qual o caminho para onde a organização deverá seguir (MOREIRA e MUNCK, 2010).

No caso de uma rede de negócios, o alinhamento consciente entre as empresas pertencentes à rede potencializa a competitividade, sendo necessário que haja fidelização entre esses negócios. Nessa premissa, entende-se que, para serem mais eficientes, todas as empresas da rede devem se adaptar, mesmo diante de sacrifícios e de abdicação de perspectivas individuais, de acordo com a orientação do grupo, e obtendo assim a melhor condição de competitividade da rede como um todo (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Devido à confusão entre as várias expressões e conceitos utilizados para tratar do tema de alinhamento estratégico, potencializada pela falta de uma base teórica substancial sobre o tema, têm sido observados resultados de estudos muitas vezes conflitantes e com pouca consistência prática. Um dos pontos mais importantes, e que ainda é muito pouco abordado, é o conceito de alinhamento de estratégias, pois a relevância do tema é muito clara, entendendo-se que as várias estratégias adotadas pela empresa necessitam ser alinhadas (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014).

A revisão da literatura mostra que, embora haja vasta literatura sobre alinhamento, estratégia e rede de negócios, esta é insuficiente para explicar a questão de pesquisa deste projeto. O tema alinhamento de estratégias em rede de

negócio é muito pouco explorado, pois não foram encontrados estudos que tratem da análise do alinhamento de estratégias das empresas que compõem as redes de negócios e dos resultados refletidos na competitividade em relação aos concorrentes.

1.1. Questão de pesquisa

O aumento da imprevisibilidade ambiental em função da globalização do mercado (SANCHEZ, CONTADOR e CONTADOR, 2010), resultou em um desafio para as organizações e, também, para os estudos acadêmicos. Apenas as estruturações de novas formas de organização da produção para melhorar a competitividade já não são suficientes para aumentar a lucratividade e assegurar a sua sobrevivência no mercado (OLIVEIRA e FARIAS, 2005), levando as organizações a desenvolver um método organizacional de atividades econômicas baseados na coordenação e cooperação interfirmas (PORTER, 1998).

A necessidade fundamental de alinhamento das estratégias das empresas de forma isolada (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009), necessita ser entendida, também, no âmbito das redes de negócios. Por essa razão, essa pesquisa tem uma ênfase exploratória, pois o modelo conceitual proposto, mesmo sustentado em uma forte base teórica, reúne constructos observados na revisão da literatura que foram desenvolvidos para propostas de análises diferentes à desenvolvida para nesse estudo, não possuindo estudos empíricos que o suportem. As proposições associadas ao modelo desenvolvido para esse estudo necessitam de vários estudos para uma confirmação empírica, em especial devido às divergências verificadas na literatura.

Alinhamento é um conceito fundamental a ser considerado na estratégia competitiva das organizações (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009), tornando-se ainda mais relevante após os anos de 1990, quando a abertura do mercado brasileiro para as importações forçou as organizações a aumentar a sua competitividade (SANCHEZ, CONTADOR e CONTADOR, 2010), exigindo rápidas respostas às mudanças dos conceitos de mercado e produção. Uma dessas respostas na busca pela melhoria da competitividade é a formação de redes de negócios (OLIVEIRA e FARIAS, 2005).

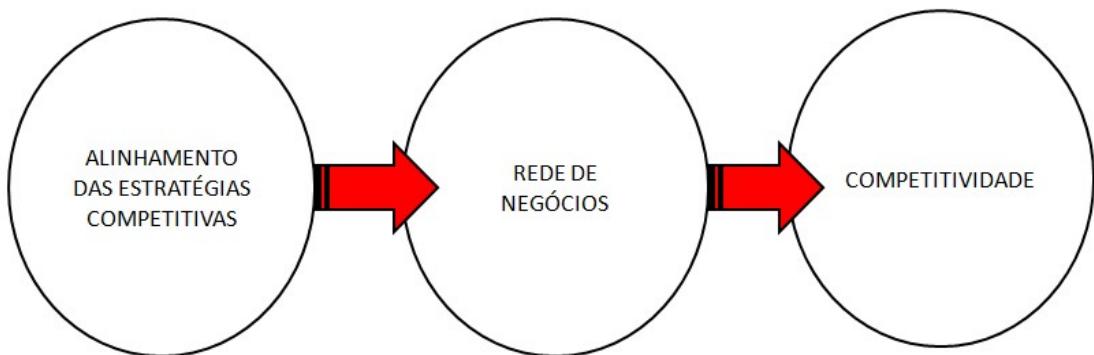
Nessa situação, é levantada a questão de como se dá o alinhamento das

estratégias competitivas nas redes de negócios e de que modo esse alinhamento reflete na obtenção de vantagem competitiva. Nesse contexto, foi definida a questão de pesquisa deste estudo: *como o alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas, pertencentes a uma mesma rede de negócios, influencia a competitividade da rede de negócios?*

1.2. Objetivo geral

O objetivo geral tem por finalidade ampliar o entendimento sobre como é o alinhamento das estratégias competitivas das empresas atuantes em uma mesma rede de negócios, conforme apresentado no desenho de pesquisa da Figura 1. Assim, o objetivo geral desse estudo é: *estudar a influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas pertencentes a uma rede de negócios na competitividade da rede.*

Figura 1 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

1.3. Objetivos específicos

Os objetivos específicos são diretamente ligados às proposições apresentadas no modelo conceitual da pesquisa, descritos no subcapítulo 3.8, devido a essas proposições serem de cunho puramente teórico e sem validação empírica suficiente. Diante dessa condição, são propostos os objetivos específicos:

1. identificar a formação de sistemas organizacionais em rede na indústria metalúrgica nacional, especificamente em uma área da metalurgia responsável pela transformação de metais por tratamentos termoquímicos;

2. verificar a existência de alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas de uma mesma rede de negócios;
3. observar a manifestação de cooperação entre as empresas de uma mesma rede de negócios;
4. observar a manifestação de competição entre as empresas de uma mesma rede de negócios; e
5. verificar se existe influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas pertencentes a uma rede de negócios na competitividade da rede.

1.4. Justificativa e contribuições

Com a imersão das empresas brasileiras em um mercado globalizado (SANCHEZ, CONTADOR e CONTADOR, 2010), as empresas viram-se obrigadas a reagir às rápidas mudanças do mercado, da produção, da tecnologia e da comunicação (OLIVEIRA e FARIA, 2005), desenvolvendo a organização e a cultura de forma a assegurar a flexibilidade necessária para se adaptar às mudanças ambientais (FUCHS *et al.*, 2000).

As três últimas décadas do século XX foram marcadas pela progressão da importância dada à questão da estratégia. Na última década do século XX a estratégia mereceu cada vez mais interesse e o livro *Competindo pelo Futuro* de G. Hamel e C. K. Prahalad do ano de 1994 é a obra literária mais vendida até a primeira década do século XXI, demonstrando a importância dada ao tema, atualmente (TELLES, 2008).

O alinhamento é um conceito fundamental a ser considerado na estratégia competitiva das organizações (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009). Se não houver o alinhamento entre a estratégia e a estrutura, a empresa poderá se tornar um competidor ineficaz (MILES e SNOW, 1978). A necessidade de se obter todos os elementos de alinhamento pode parecer óbvia; no entanto, poucas empresas pensam, explicitamente, desta maneira (FUCHS *et al.*, 2000).

Em 1990, pesquisadores que estudavam o tema de vantagens competitivas foram surpreendidos pela informação, de forma documentada e metodologicamente comprovada, sobre a elevada competitividade apresentada por agrupamentos de

negócios que, movidos por trocas para a construção de um produto, demonstravam maior eficiência do que a percebida em empresas isoladas (TELLES, 2008).

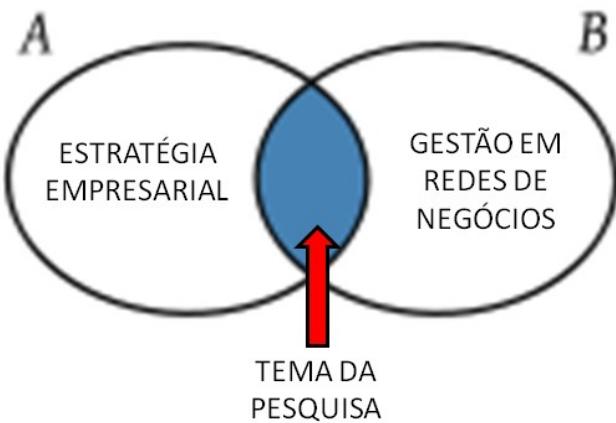
Não é possível citar datas sobre a descoberta da competitividade em rede de negócio, mas na década de 1990, deu-se o reconhecimento da capacidade competitiva desses agrupamentos (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Essa pesquisa é uma contribuição para a compreensão de como a competitividade de uma rede de negócios é influenciada pelo alinhamento das estratégias competitivas; entretanto, outras contribuições também precisam ser elencadas como sendo resultado desse trabalho e que justificam a elaboração desse estudo. São eles:

- (1) A proposição de um modelo conceitual que proporciona a ligação entre os conceitos de redes de negócios e o alinhamento de estratégias competitivas, conforme apresentado na Figura 2;
- (2) A relação entre a vantagem competitiva e o alinhamento de estratégias competitivas numa rede de negócio; e
- (3) A contribuição para o desenvolvimento das teorias voltadas ao alinhamento de estratégias competitivas em rede de negócio.

Os três itens apresentam contribuições teóricas para a concepção de linhas de pesquisa de estratégia competitiva e dos conceitos de alinhamento de estratégias, redes de negócios e vantagem competitiva. Deve-se destacar o primeiro item como proposta inédita, devido ao fato de não terem sido encontrados estudos que abordem alinhamento de estratégias competitivas e redes de negócios.

Figura 2 – Linha de pesquisa do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

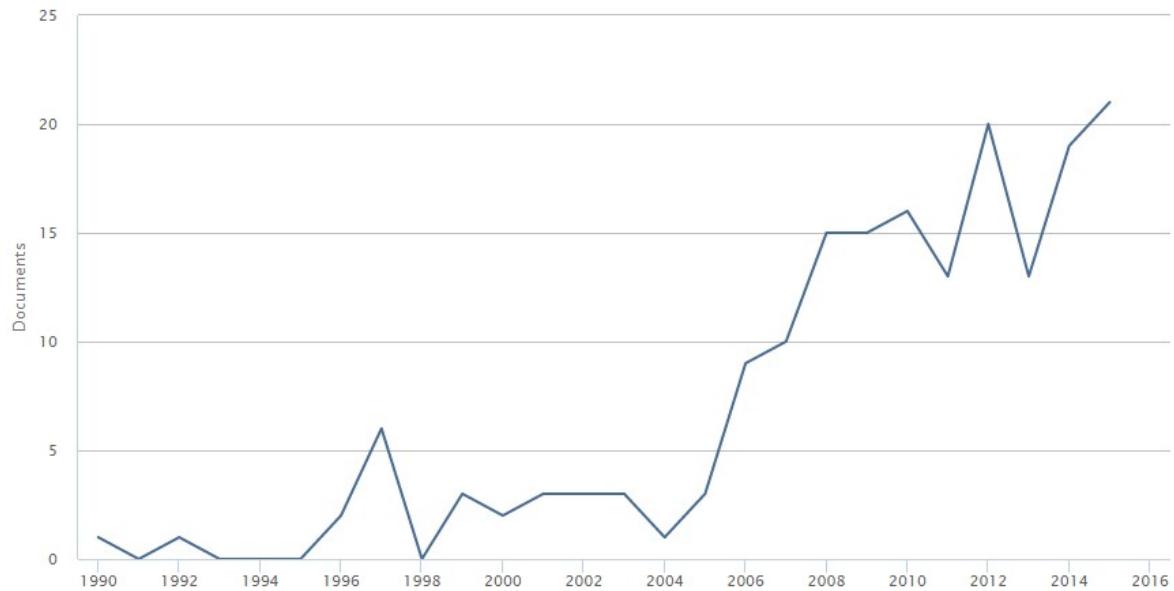
Outro dado importante é que foi identificado um aumento significativo dos estudos que tratam dos três temas que compõem essa pesquisa (em alguns casos, cada um deles tratado de forma isolada) e, mais especificamente, do alinhamento de estratégias (*strategy alignment*), redes de negócios (*network*) e Competitividade (*competitiveness*), conforme pode ser verificado nos gráficos apresentados nas Figuras 3, 4 e 5. Esse resultado sinaliza que existe um grande crescimento no interesse e desenvolvimento de estudos sobre o tema dessa pesquisa, demonstrando que são temas relevantes e em processo de desenvolvimento.

Analizando o gráfico da Figura 3, é possível verificar que, apesar do aumento na produção de textos acadêmicos sobre alinhamento de estratégias no início desse século XXI, o número de produções ainda é bastante pequeno (pouco mais de 20 artigos no ano de 2015).

Analizando o gráfico da Figura 4, é possível verificar que há um grande aumento na produção de textos acadêmicos sobre o tema de redes nesse início do século XXI: no ano de 2015, foram produzidos quase 4500 artigos relacionados ao tema.

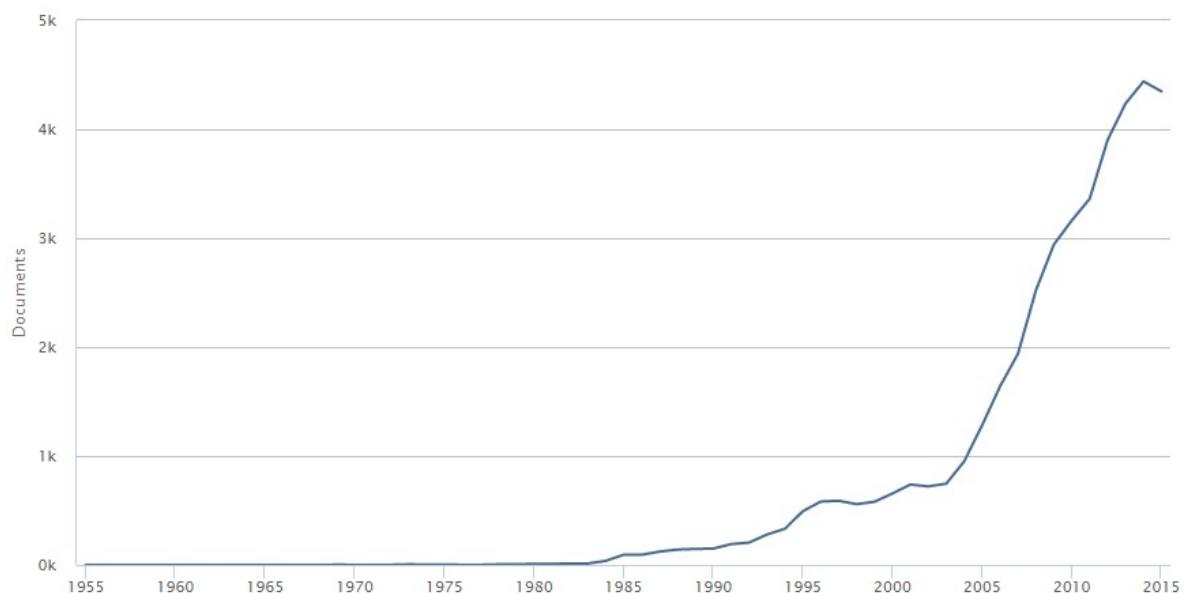
Analizando o gráfico da Figura 5, é possível verificar que houve um aumento significativo do número de produções de textos acadêmicos relacionados ao tema competitividade, no início desse século XXI. É possível identificar que, no ano de 2015, foram produzidos cerca de 450 artigos relacionados ao tema.

Figura 3 – Gráfico do número de artigos publicados sobre *Strategy Alignment* x ano



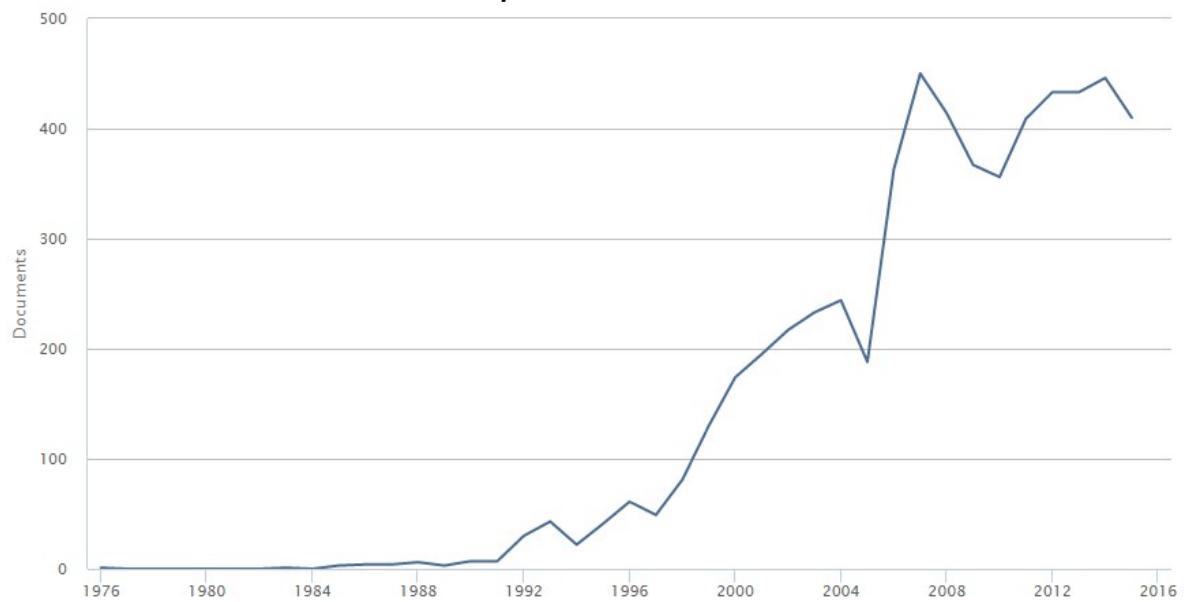
Fonte: Portal de pesquisa Scopus (2016). Acesso em: 08 fev. 2016.

Figura 4 – Gráfico do número de artigos publicados sobre *Network* x ano



Fonte: Portal de pesquisa Scopus (2016). Acesso em: 08 fev. 2016.

Figura 5 – Gráfico do número de artigos publicados sobre Competitiveness x ano



Fonte: Portal de pesquisa Scopus (2016). Acesso em: 08 fev. 2016.

1.5. Delimitação e escopo da pesquisa

A pesquisa apresentada está delimitada no tempo, pois são analisadas as condições ambientais e condições do mercado brasileiro no século XXI, período esse que reflete mudanças ocorridas após o processo de inserção do mercado brasileiro no mercado mundial e os efeitos oriundos da globalização.

A pesquisa também foi delimitada no espaço, pois foi desenvolvida entre redes de negócios compostas por empresas de médio e pequeno porte do setor metal mecânico brasileiro, mais precisamente do ramo de assistência técnica e fabricação de fornos industriais, localizadas no interior do Estado de São Paulo, no Estado de Santa Catarina e no Estado do Rio Grande do Sul. Essas empresas que compõem as redes são de características e portes variados, pois cada uma delas atua em uma parte do processo de assistência técnica e fabricação de fornos industriais. Dessa forma, as três redes utilizadas como objetos de pesquisa possuem características específicas, fazendo com que o resultado desse trabalho não possa ser estendido a redes com características diferentes.

O tempo disponível para a realização da pesquisa foi um forte limitador de seu aprofundamento e abrangência, limitando o acesso a mais fontes de informação.

A restrição de acesso a apenas alguns sites de busca e a impossibilidade de acesso a artigos que não se encontram com liberação e acesso público também são limitadores do aprofundamento das informações contidas nesse trabalho.

A pesquisa não é probabilística, pois não possui uma amostra que possa ser representativa no âmbito requerido para a teoria de redes de negócios e estratégia. Já a contribuição gerencial para o setor de fornos industriais é representativa, pois tem abrangência de cerca de quinze por cento do mercado brasileiro do ramo estudado.

Por ser um tema pouco explorado, optou-se pela pesquisa do tipo qualitativa com a finalidade de investigar sinais e maiores detalhes empíricos que possam fortalecer a teoria. É exploratória devido ao fato de não terem sido encontrados estudos que tratem exatamente do tema de alinhamento de estratégias em redes de negócios. É um estudo de caso múltiplo, com a finalidade de comparar os sinais e detalhes obtidos na pesquisa entre as redes que fazem parte desse trabalho.

A pesquisa é intencional e por conveniência, devido ao conhecimento e à acessibilidade que o pesquisador detém nesse mercado, facilitando a obtenção de informações de diversas redes e empresas que compõem esse mercado no Brasil. Essa facilidade possibilita um maior aprofundamento de dados e da análise para a realização do trabalho. Por outro lado, o fato de o pesquisador ser reconhecido no mercado pode ter influenciado as redes e as empresas de alguma maneira: é possível que os entrevistados tenham sentido receio de que as informações obtidas fossem utilizadas para outras finalidades que não as meramente acadêmicas.

Espera-se que a pesquisa identifique mecanismos que ampliem o modelo conceitual teórico de forma a aumentar o conhecimento e enriquecer os conceitos teóricos sobre o alinhamento de estratégias em redes de negócios.

Há também a expectativa de que os mecanismos desenvolvidos possibilitem as empresas das redes do setor de fornos industriais a desenvolver seus recursos, competências e capacidades.

1.6. Estrutura da dissertação

Nesse subcapítulo é apresentada a estrutura da dissertação, que é o documento utilizado para o registro das informações obtidas nessa pesquisa.

A dissertação está estruturada em sete capítulos:

No primeiro capítulo (Introdução), há a contextualização dos temas competitividade, redes de empresas e alinhamento de estratégicas competitivas e mais a delimitação da pesquisa, o problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos.

No segundo capítulo (Revisão da bibliografia), são apresentados os resultados das buscas realizadas para a identificação de textos acadêmicos sobre os temas da pesquisa com o intuito de obter informações sobre a atual situação do tema na academia.

No terceiro capítulo (Fundamentação teórica), são apresentadas as teorias, que contextualizam as principais definições de alinhamento de estratégias competitivas, de redes de negócios e competitividade.

No quarto capítulo (Procedimento metodológico), são apresentados o método, a tipologia, a estratégia da pesquisa, as técnicas de coleta de evidências e o método de análise de dados.

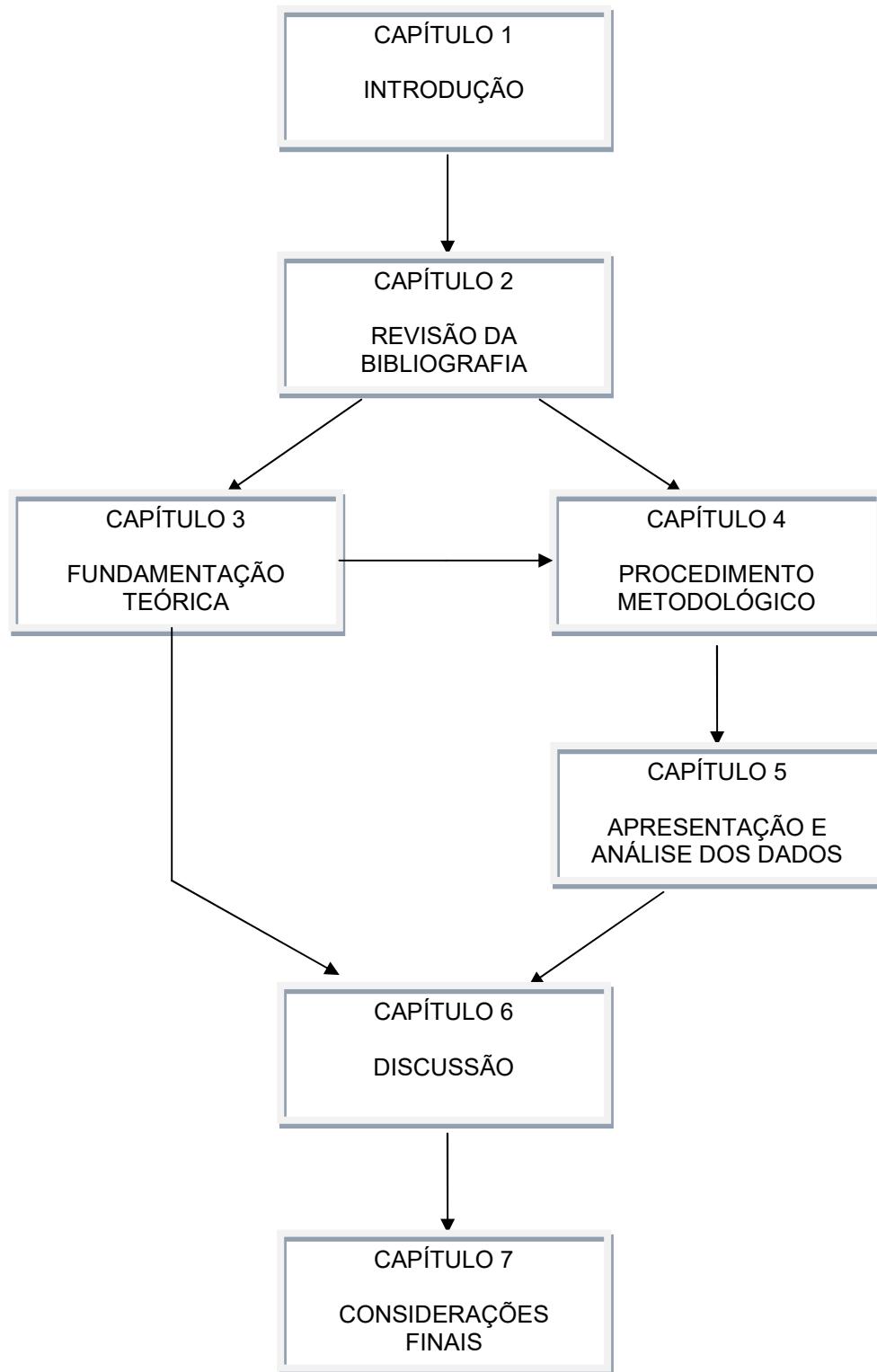
No quinto capítulo (Apresentação e análise dos dados), é realizada a apresentação e análise dos dados e evidências adquiridas na pesquisa de campo.

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 com a análise dos dados, as contribuições teóricas, metodológicas e gerenciais, e as limitações da pesquisa, além de uma proposta de agenda para futuras pesquisas.

A estrutura da dissertação está representada no esquema da Figura 6.

Figura 6 – Esquema da estrutura da dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor.

2. REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

Ao efetuar a revisão da literatura sobre a questão de investigação, busca-se analisar como o problema levantado na pesquisa é estudado a partir de conceitos já conhecidos sobre o tema e como se encontra o estado da arte do conhecimento sobre o tema.

Procuram-se explicações para o fenômeno e o estado do conhecimento empírico existente sobre o tema, identificando os conhecimentos já existentes com os que ainda não foram investigados. Nessa fase, são identificadas as contradições e divergências entre os autores que estudaram o tema.

É necessário encontrar os principais estudos publicados sobre o tema e identificar as concordâncias, lacunas e contradições.

A revisão da literatura justifica e estabelece os detalhes do problema de pesquisa, define a estratégia de pesquisa e também como serão realizadas as análises dos dados obtidos.

Inicialmente, foram feitas pesquisas nos sites de busca Google Acadêmico, Ebscohost, Proquest, Scielo, Science Direct, Spell e Scopus, realizando buscas no campo de palavra-chave para cada uma das palavras-chave que compõem o tema dessa pesquisa. As palavras-chave foram Alinhamento de Estratégias, Rede e Competitividade. O período de pesquisa não foi delimitado para que fosse possível identificar todo o número de estudos existentes sobre os temas. Utilizando os filtros dos sites, foram selecionados somente os artigos acadêmicos da área de Ciências Sociais. Após a obtenção do número de artigos publicados para cada palavra-chave, foram realizadas novas buscas com o agrupamento dessas expressões. Após a conclusão da pesquisa, o mesmo procedimento foi utilizado para realizar novas buscas, mas com as palavras-chave Strategy Alignment, Network e Competitiveness.

Com os resultados obtidos, foi possível verificar que o tema alinhamento de estratégias não é tão estudado quanto o tema de redes de negócios e competitividade, embora existam estudos sobre o tema. Já quando é analisado o resultado obtido na união entre alinhamento de estratégias e redes de negócios, as buscas indicaram pouquíssimos estudos. Por fim, unindo as três palavras-chave,

não foi encontrado nenhum estudo sobre o tema da pesquisa, o que é um indício da sua originalidade e ineditismo.

A primeira busca foi realizada no portal Google Acadêmico, inserindo-se as palavras-chave entre aspas para que a procura fosse realizada com a identificação de artigos que apresentassem as palavras-chave descritas completamente, bem como o respectivo agrupamento dessas palavras-chave. Não foram aplicados filtros devido à limitação do próprio sistema, o que nos indica que os dados obtidos não estão selecionados unicamente para a área desse estudo. A Tabela 1 apresenta o número de artigos encontrados que contêm as palavras-chave descritas na língua portuguesa; a Tabela 2 apresenta o número de artigos encontrados que contém as mesmas palavras-chave descritas na língua inglesa.

Tabela 1 – Resumo da pesquisa no Google Acadêmico

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGOS
(1) Alinhamento de Estratégia	59
(2) Rede	1.680
(3) Competitividade	264.000
(1) + (2)	0
(1) + (3)	0
(1) + (2) + (3)	0

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do portal Google Acadêmico.

Tabela 2 – Resumo da pesquisa no Google Acadêmico

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGOS
(1) Strategy Alignment	4.620
(2) Network	6.170.000
(3) Competitiveness	1.580.000
(1) + (2)	0
(1) + (3)	0
(1) + (2) + (3)	0

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do portal Google Acadêmico.

A segunda busca foi realizada no portal de pesquisa acadêmica Ebscohost, inserindo-se as palavras-chave e, em seguida, aplicando-se os filtros: Business

Source Complete, Pesquisa avançada, Keywords e Article. Esses filtros delimitaram que a busca fosse realizada apenas na área de negócios, dispensando a visualização de artigos em outras áreas (por exemplo, médica, engenharia e sistemas de informática). O procedimento também determinou que os artigos selecionados fossem os que apresentassem as palavras-chave, indicando que se tratava do tema principal da pesquisa. Por fim, a seleção de artigos eliminou a possibilidade de que fossem selecionados outros tipos de documentos, como dissertações e teses. A Tabela 3 apresenta o número de artigos encontrados que contêm as palavras-chave descritas na língua portuguesa e a Tabela 4 apresenta o número de artigos encontrados que contêm as mesmas palavras-chave descritas na língua inglesa.

Tabela 3 – Resumo da pesquisa no Ebscohost

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGOS
(1) Alinhamento de Estratégia	1
(2) Rede	397
(3) Competitividade	48
(1) + (2)	0
(1) + (3)	0
(1) + (2) + (3)	0

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do portal Ebscohost.

Tabela 4 – Resumo da pesquisa no Ebscohost

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGOS
(1) Strategy Alignment	16
(2) Network	38.231
(3) Competitiveness	2.201
(1) + (2)	0
(1) + (3)	0
(1) + (2) + (3)	0

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do portal Ebscohost.

A terceira busca foi realizada no portal de pesquisa acadêmica Proquest, inserindo-se as palavras-chave e, em seguida, aplicando-se os filtros: Busca

avançada, Palavra-chave, Periódicos acadêmicos e Revistas, Artigo, Alignment, Strategy, Business, Management e Organizations. Esses filtros permitiram que fossem contempladas as palavras-chave selecionadas, apenas em artigos e em relação aos temas de Alinhamento, Estratégia, Negócios, Gestão e Organizações. A Tabela 5 apresenta o número de artigos encontrados que contêm as palavras-chave descritas na língua portuguesa e a Tabela 6 apresenta o número de artigos encontrados que contêm as mesmas palavras-chave descritas na língua inglesa.

Tabela 5 – Resumo da pesquisa no Proquest

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGOS
(1) Alinhamento de Estratégia	0
(2) Rede	99
(3) Competitividade	6
(1) + (2)	0
(1) + (3)	0
(1) + (2) + (3)	0

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do portal Proquest.

Tabela 6 – Resumo da pesquisa no Proquest

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGOS
(1) Strategy Alignment	897
(2) Network	226.822
(3) Competitiveness	3.510
(1) + (2)	14
(1) + (3)	3
(1) + (2) + (3)	0

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do portal Proquest.

A quarta busca foi realizada no portal de pesquisa acadêmica Scielo, inserindo-se as palavras-chave e, em seguida, aplicando-se os filtros: Título, Ciências Sociais e Aplicadas, Management, Public administration, Sociology, Business e Finance. Esses filtros determinaram que fossem selecionados os artigos que apresentassem as palavras-chave nos títulos dos artigos. A outra delimitação, determinou que os artigos selecionados fossem de Ciências Sociais Aplicadas, nas

áreas de Gestão, Administração pública, Sociologia, Negócios e Finanças. A Tabela 7 apresenta o número de artigos encontrados que contêm as palavras-chave descritas na língua portuguesa e a Tabela 8 apresenta o número de artigos encontrados que contêm as mesmas palavras-chave descritas na língua inglesa.

Tabela 7 – Resumo da pesquisa no Scielo

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGOS
(1) Alinhamento de Estratégia	0
(2) Rede	60
(3) Competitividade	59
(1) + (2)	0
(1) + (3)	0
(1) + (2) + (3)	0

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do portal Scielo.

Tabela 8 – Resumo da pesquisa no Scielo

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGOS
(1) Strategy Alignment	19
(2) Network	82
(3) Competitiveness	54
(1) + (2)	0
(1) + (3)	0
(1) + (2) + (3)	0

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do portal Scielo.

A quinta busca foi realizada no portal de pesquisa acadêmica Science Direct, inserindo-se as palavras-chave e, em seguida, aplicando-se os filtros: Advanced search, Journal, Keywords, Business, Management and accounting, Social sciences e Article. Esses filtros determinaram que fossem selecionados apenas artigos em revistas acadêmicas que apresentassem as palavras-chave indicadas. A outra delimitação restringiu os artigos selecionados às áreas de Negócios, Gestão e Contabilidade e Ciências Sociais. Não foi encontrada a possibilidade de inserir três palavras-chave, simultaneamente; dessa forma, a última linha dos quadros permaneceu vazia. A Tabela 9 apresenta o número de artigos encontrados que

contêm as palavras-chave descritas na língua portuguesa e a Tabela 10 apresenta o número de artigos encontrados que contêm as mesmas palavras-chave descritas na língua inglesa.

Tabela 9 – Resumo da pesquisa no Science Direct

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGOS
(1) Alinhamento de Estratégia	0
(2) Rede	60
(3) Competitividade	7
(1) + (2)	0
(1) + (3)	0
(1) + (2) + (3)	-

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do portal Science Direct.

Tabela 10 – Resumo da pesquisa no Science Direct

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGOS
(1) Strategy Alignment	43
(2) Network	10.677
(3) Competitiveness	517
(1) + (2)	2
(1) + (3)	0
(1) + (2) + (3)	-

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do portal Science Direct.

A sexta busca foi realizada no portal de pesquisa acadêmica Spell, inserindo-se as palavras-chave e, em seguida, aplicando-se os filtros: Pesquisa avançada, Palavra-chave, Artigo e Administração. Esses filtros determinaram que a busca fosse realizada, delimitando que fossem selecionados apenas artigos que apresentassem as palavras-chave indicadas. A outra delimitação restringiu os artigos selecionados à área de Administração. A Tabela 11 apresenta o número de artigos encontrados que contêm as palavras-chave descritas na língua portuguesa e a Tabela 12 apresenta o número de artigos encontrados que contêm as mesmas palavras-chave descritas na língua inglesa.

Tabela 11 – Resumo da pesquisa no Spell

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGOS
(1) Alinhamento de Estratégia	0
(2) Rede	19
(3) Competitividade	328
(1) + (2)	0
(1) + (3)	0
(1) + (2) + (3)	0

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do portal Spell.

Tabela 12 – Resumo da pesquisa nacional Spell

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGOS
(1) Strategy Alignment	1
(2) Network	35
(3) Competitiveness	271
(1) + (2)	0
(1) + (3)	0
(1) + (2) + (3)	0

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do portal Spell.

A sétima e última busca foi realizada no portal de pesquisa acadêmica Scopus, inserindo-se as palavras-chave, em seguida aplicando-se os filtros: Advanced search, Ciências Sociais e humanidades, Período de 1960 a 2015, Artigos, Palavra-chave, Business, Management and accounting e Social sciences. Esses filtros determinaram que fossem selecionados apenas artigos que apresentassem as palavras-chave indicadas entre o período de 1960 e 2015. A outra delimitação restringiu os artigos selecionados às áreas de Ciências sociais e humanidades, Business e Management and accounting. A Tabela 13 apresenta o número de artigos encontrados que contêm as palavras-chave descritas na língua portuguesa e a Tabela 14 apresenta o número de artigos encontrados que contêm as mesmas palavras-chave descritas na língua inglesa.

Tabela 13 – Resumo da pesquisa no Scopus

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGOS
(1) Alinhamento de Estratégia	0
(2) Rede	15
(3) Competitividade	0
(1) + (2)	0
(1) + (3)	0
(1) + (2) + (3)	0

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do portal Scopus.

Tabela 14 – Resumo da pesquisa no Scopus

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGOS
(1) Strategy Alignment	180
(2) Network	42.782
(3) Competitiveness	5.852
(1) + (2)	4
(1) + (3)	4
(1) + (2) + (3)	0

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do portal Scopus.

Outra etapa da pesquisa utilizada foi a consulta de artigos-chave sobre os temas, identificando as referências importantes citadas como base para a consulta de novos artigos. Esses novos artigos citam outras referências que chamaram a atenção e são também consultados. Esse processo é repetido até que seja atingida a exaustão sobre o tema.

É importante ressaltar que as buscas foram realizadas, priorizando-se sempre os artigos acadêmicos publicados em revistas científicas especializadas. Em caso em que a relevância foi considerada, foram utilizadas algumas dissertações de mestrado e teses de doutorado e, em outros casos, alguns livros que são contribuições reconhecidas e indispensáveis sobre o tema, mas sempre com o foco principal voltado aos artigos publicados recentemente; esse procedimento teve como objetivo considerar as informações mais recentes e atualizadas, devido à velocidade em que as revistas são publicadas.

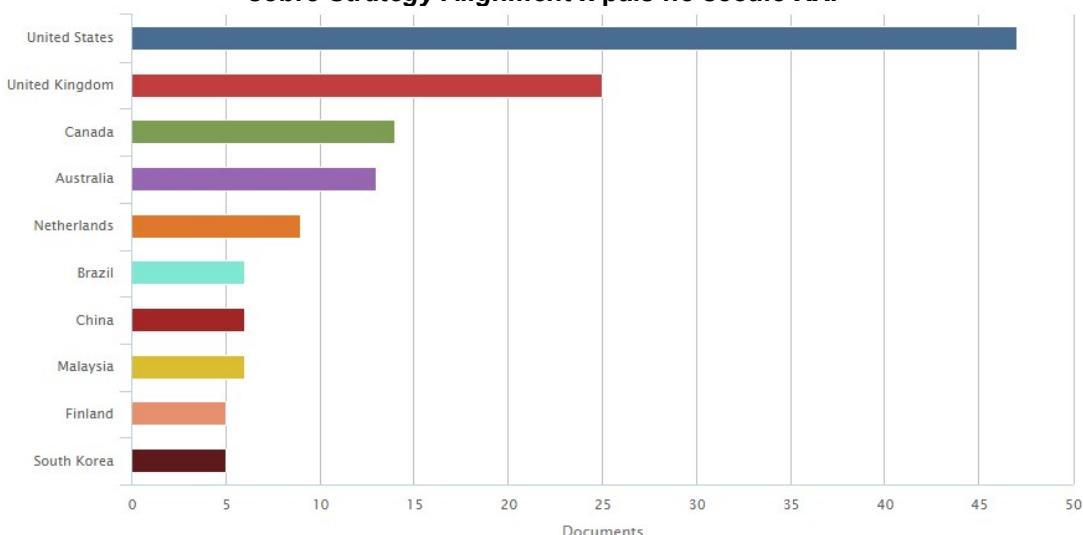
O objetivo da pesquisa é direcionado ao estudo do alinhamento de estratégias competitivas nas redes de negócios e seus reflexos na competitividade. Apesar da extensa busca realizada nos sete sites de busca de publicações acadêmicas apresentados, utilizando-se os termos alinhamento de estratégias, redes e competitividade, não foram encontrados artigos que apresentassem essas três variáveis.

De acordo com a revisão bibliográfica, verificou-se que o alinhamento de estratégias em rede de negócios, juntamente com a competitividade, não é explorado na literatura na quantidade e profundidade necessária para responder à questão de pesquisa desse estudo, o que sugere o desenvolvimento de uma análise teórica para o seu aprofundamento.

A pesquisa foi baseada na análise da revisão bibliográfica com a literatura relevante mais recente, simplificando a identificação da literatura relevante e do estado da arte sobre o tema estudado, e buscando explicações para o fenômeno e a integração dos diversos constructos identificados.

Outra análise realizada foi a identificação dos países que mais estão estudando os temas relacionados a essa pesquisa. Na Figura 7 é apresentado o gráfico que indica os Estados Unidos da América como o local que mais estuda o tema alinhamento de estratégias (*Strategy Alignment*), seguido pelo Reino Unido e o Canadá. O Brasil se encontra na sexta colocação.

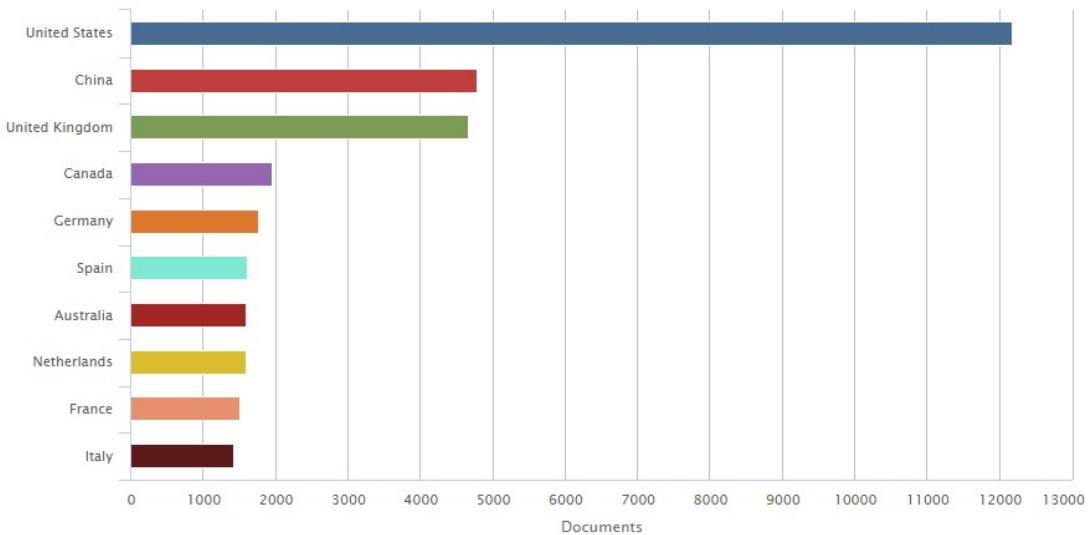
Figura 7 – Gráfico do número de artigos publicados sobre *Strategy Alignment* x país no século XXI



Fonte: Portal de pesquisa Scopus (2016). Acesso em: 08 fev. 2016.

Na Figura 8 é apresentado o gráfico que indica os Estados Unidos da América como o local no qual mais se estuda o tema redes (*Network*), seguido pela China e Reino Unido.

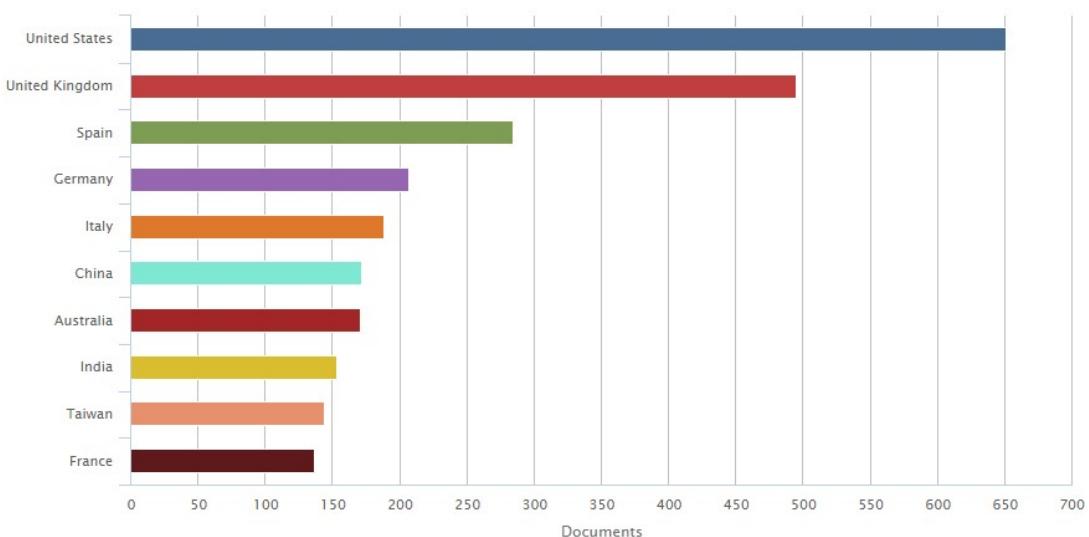
Figura 8 – Gráfico do número de artigos publicados sobre *Network* x país no século XXI



Fonte: Portal de pesquisa Scopus (2016). Acesso em: 08 fev. 2016.

Na Figura 9 é apresentado o gráfico que indica os Estados Unidos da América como o local que mais estuda o tema competitividade (*Competitiveness*), seguido pelo Reino Unido e Espanha.

Figura 9 – Gráfico do número de artigos publicados sobre *Competitiveness* x país no século XXI



Fonte: Portal de pesquisa Scopus (2016). Acesso em: 08 fev. 2016.

Como não foram encontrados artigos que apresentassem as três palavras-chave investigadas nesse estudo, foram analisados os artigos publicados no século XXI que apresentaram ao menos duas das palavras-chave relacionadas ao tema do estudo, com o intuito de compreender em qual estágio de desenvolvimento o tema se encontra atualmente.

Parte dos artigos identificados na busca não tratava do tema do estudo e alguns deles eram de outras áreas do conhecimento, como: Odontologia, Medicina, Tecnologia da Informação e Engenharia; portanto, na pesquisa que buscou artigos com apenas duas das palavras-chave do estudo foram identificados os estudos a seguir:

Adamides (2015) que desenvolveu em seu estudo uma ligação entre as estratégias de operações e o processo de estratégia corporativa nas organizações, descrevendo que as estratégias das operações estão formadas, unidas e alinhadas com as estratégias corporativas.

Bosua e Venkitachalam (2013) desenvolveram em seu estudo uma demonstração do alinhamento de estratégias e a gestão do conhecimento nas organizações, demonstrando que essas organizações podem melhorar a administração do conhecimento pelo alinhamento entre as estratégias e os processos.

Sahay, Gupta e Mohan (2006) desenvolveram um estudo sobre o gerenciamento de cadeias de fornecimento para a competitividade que estuda práticas seguidas por organizações na Índia, descrevendo que é necessária uma estrutura para avaliar a estratégia da cadeia de suprimentos com base em três dimensões fundamentais: provisão dos objetivos da cadeia, provisão dos processos da cadeia e o foco da administração nas atividades de provisão. O resultado aponta que a maioria das organizações da Índia alinha os objetivos da cadeia com os objetivos empresariais das organizações. Ainda, os autores relatam que o nível de competitividade poderia ser aumentado, caso as organizações administrassem o alinhamento tridimensional para atingir a ordenação em busca da estratégia empresarial. Finalmente, descrevem que a melhoria da eficiência de provisionamento da cadeia ajudará as organizações da Índia a manter a competitividade para sobreviver em uma economia globalizada.

Dando continuidade à busca, foram analisados alguns artigos publicados no século XXI que, apesar de apresentarem somente uma das palavras-chave procuradas na busca, foram identificados como sendo relevantes para o desenvolvimento desse trabalho:

Kroes e Ghosh (2010) descrevem em seu estudo que o crescimento da terceirização tem levado estratégias de terceirização para se tornar um componente cada vez mais importante no sucesso das organizações. Embora o objetivo alegado na terceirização das cadeias de fornecimento seja obtenção de vantagem competitiva, não é claro que as decisões de terceirização das empresas estão sempre estrategicamente alinhadas com a sua estratégia competitiva global. Nesse trabalho, foram avaliados o grau de congruência (ajuste ou alinhamento) entre motoristas de terceirização de uma empresa e as suas prioridades competitivas, avaliando o impacto de congruência em ambos no desempenho da cadeia de fornecimento e no desempenho dos negócios que operam nos Estados Unidos. Foi identificado que terceirização de congruência está significativamente relacionada com o desempenho da cadeia.

Sun e Hong (2002) relatam em seu estudo a influência do alinhamento entre a estratégia de manufatura e a estratégia de negócios no desempenho dos negócios. O estudo foi realizado com dados de 20 países e obtiveram o resultado de que o alinhamento da estratégia de manufatura e da estratégia de negócios influencia positivamente a melhoria das performances dos negócios; ainda concluiu que somente quando a estratégia de produção e a estratégia de negócios estão em alinhamento pode a fabricação contribuir para a melhoria dos objetivos de desempenho empresarial e de negócios a ser alcançado, demonstrando que a função de produção e fabricação devem ser envolvidos na tomada de decisão estratégica.

Green, Whitten e Inman (2012) realizaram um estudo no qual investigam a percepção dos gestores quanto à extensão em que suas empresas têm alinhado estratégias de marketing com parceiros da cadeia de suprimentos. Os resultados indicam que o alinhamento das estratégias de marketing pelos parceiros de toda a cadeia de abastecimento está positivamente associada com o desempenho da cadeia de fornecimento, e que o desempenho da cadeia de suprimentos está positivamente associado com o desempenho organizacional. Os autores citam que

este é um dos primeiros estudos com base em uma parte relativamente pequena e os resultados do estudo são considerados preliminares. Com base nos resultados obtidos, os gestores que tentam melhorar o desempenho de suas organizações devem trabalhar com os parceiros da cadeia de suprimentos para alinhar estratégias de marketing em toda a cadeia de mantimentos.

Raymond e Croteau (2009) relatam em seu estudo que a eficácia da estratégia de produção de uma empresa – quando essa está alinhada com a estratégia do negócio e proporciona à empresa uma vantagem competitiva – é geralmente reconhecida. O objetivo do estudo foi o de verificar se esses resultados são válidos para todos os tipos estratégicos ou apenas para alguns. A pesquisa foi realizada com dados obtidos a partir de 150 microempresas canadenses. Foram identificados resultados de desempenho significativos de alinhamento, confirmando a proposição de pesquisa principal.

Schniederjans e Cao (2009) desenvolveram um estudo descrevendo que o alinhamento das estratégias é, presumidamente, uma contribuição positiva para o desempenho dos negócios, assim como o desalinhamento se presume ser um contribuinte negativo. Nesse estudo, foram utilizados como base da amostra, pares correspondentes, gestores e gerentes de operações de 176 organizações do comércio eletrônico.

Althonayan e Sharif (2010) desenvolveram um estudo onde relatam que a tecnologia emergiu como um componente-chave na solução de questões estratégicas complexas; ainda, afirmam que grande parte da literatura relevante reconhece a tecnologia como a força motriz por trás da mudança no mundo dos negócios, fazendo com que as organizações fiquem cada vez mais dependentes da tecnologia para melhorar o seu desempenho. Ao mesmo tempo, essas organizações necessitam ser extremamente flexíveis, a fim de atender às demandas dos clientes com rapidez, precisão e eficiência. Citam que, para beneficiar o potencial da tecnologia em grandes ambientes dinâmicos, há a necessidade de integrar a estratégia de tecnologia com a estratégia de negócios, que foi estudada por esse estudo realizado no setor aeronáutico, tendo como objeto de estudo uma companhia aérea comercial líder no setor.

Leung, Cheung e Chu (2014) desenvolveram um estudo com muitos grandes varejistas que decidiram adotar RFID como a sua nova tecnologia da cadeia de

fornecimento; no entanto, a adoção de RFID por todas as indústrias não se efetivou tão rapidamente quanto o esperado inicialmente. Relatam que, juntamente com a análise de conteúdo dos 88 casos relatados de aplicações RFID, foi obtida uma visão clara da implementação, o que sugere que as organizações, geralmente, adotam as aplicações sem pensar que estão desalinhadas com as estratégias da cadeia de fornecimento, o que resulta em benefícios insatisfatórios.

Wu, Jim Wu, Chen e Goh (2014) realizaram um estudo no qual relatam que a sustentabilidade ambiental está impulsionando as empresas a estender o seu esforço verde em toda a sua cadeia de fornecimento. Os autores citam que a literatura não tem analisado as múltiplas relações entre estratégia da cadeia de abastecimento, a estratégia corporativa ambiental e o desempenho da empresa. O estudo foi realizado em 172 empresas industriais em Taiwan.

Takeuchi, Chen e Lam (2009) relatam em seu estudo como filiais japonesas podem alinhar suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos com as suas estratégias de negócios. O estudo foi realizado com base em levantamentos dos cinco principais fabricantes japoneses que atuam na China. Os resultados indicam que as estratégias de negócios na China afetam os processos de políticas e práticas da gestão de recursos humanos utilizadas no ambiente de negócios.

Heracleous e Wirtz (2009) desenvolveram um estudo em que analisaram como a Singapore Airlines tem consistentemente superado os seus concorrentes, ao longo da sua história, no contexto de uma indústria em que há uma competição implacável. Os autores citam que foi examinado como a Singapore Airlines atingiu o seu desempenho excepcional, sustentando a sua vantagem competitiva por meio da implementação de uma dupla estratégia: a diferenciação através da excelência de serviço e inovação, em conjunto com liderança de custos simultâneo em seu grupo de parceiros. Nesse estudo foram ilustrados os elementos organizacionais que têm permitido à empresa atingir esses resultados, o seu alinhamento estratégico e o alinhamento vertical realizado.

Whitelock (2012) afirma ser geralmente reconhecido o papel que a estratégia de gestão da cadeia de suprimentos ecológica de uma organização exerce na obtenção de eficácia, na medida em que ela está alinhada com a estratégia de negócios. Essa pesquisa argumenta que a estratégia de gestão da cadeia de

abastecimento verde melhora o desempenho organizacional e proporciona à empresa uma vantagem competitiva.

Prieto e Carvalho (2011) descrevem em seu estudo que foi identificada uma diferença na literatura sobre o diagnóstico e acompanhamento do grau de alinhamento estratégico, relando que o principal objetivo do seu trabalho é o de diagnosticar e analisar o perfil de alinhamento estratégico das organizações com utilização do perfil de diagnóstico de alinhamento (ADP), ferramenta que permite que as organizações demonstrem visualmente o seu grau de alinhamento estratégico. Os autores citam que estudo foi realizado em cinco organizações do setor de diagnósticos médicos.

Cao, Baker e Hoffman (2012) relatam que numerosos estudos em gestão de operações investigaram o alinhamento entre as estratégias de negócios e o nível funcional. Apesar da quantidade considerável de investigações que têm sido realizadas, há pouco consenso sobre como o ambiente competitivo afeta a relação entre o alinhamento estratégico e o desempenho organizacional. Nessa pesquisa de gestão de operações, foi examinado se o ambiente competitivo medeia ou modera a relação entre o alinhamento e o desempenho. O resultado do estudo demonstra que os investigadores devem considerar cuidadosamente como o ambiente competitivo pode afetar os seus resultados em estudos de alinhamento estratégico.

Lyons e Ma`Aram (2014) descrevem em seu estudo que a compreensão profunda da gestão da cadeia de suprimentos é a chave para a capacidade da empresa de atingir e manter vantagem competitiva. Citam que, para aproveitar todo o potencial para moldar o desempenho competitivo, é necessário que seja estabelecida, firmemente, a congruência entre os requisitos de estratégia, estratégia de negócios e de mercado. A pesquisa foi realizada com respostas obtidas de 170 empresas, com o objetivo de examinar o alinhamento de produto e características das empresas que operam em cadeias de produção alimentares no Reino Unido e na Malásia. Os resultados indicam que produtos alimentares funcionais são geralmente apoiados por cadeias de suprimento que possuem características uniformes em todas as suas camadas, com ênfase em preço e qualidade.

Johansson, Sudzina e Pucihar (2014) descrevem que o alinhamento entre estratégia de negócios e estratégia da informação tem sido focado por vários anos, sugerindo diferentes explicações de como esse alinhamento influencia o

desempenho de uma empresa. Os autores citam que a pesquisa foi realizada com informações obtidas de empresas da Eslovênia, obtendo-se informações sobre as pessoas de negócios e conhecendo a sua estratégia de negócios e a estratégia da informação a serem alinhadas. A análise do alinhamento, percebido entre a estratégia de negócios, estratégia da informação e o crescimento da receita, mostra que existe uma relação significativa entre o alinhamento, receitas e o crescimento na Eslovênia, sendo esta ligação positiva.

Chou, Shen e Chang (2007) descrevem em seu estudo que a seleção de um fornecedor ou um vendedor é um problema de tomada de decisão nos níveis estratégico e nível de gestão que envolve um processo semi-estruturado. A maioria das abordagens tem obtido suas melhores soluções sem considerar se a sua estratégia se encaixa com a estratégia da empresa. Os autores citam que o posicionamento, fornecedor e matriz, é focado a partir da matriz de mudança de produto-processo, para conectar a capacidade dos fornecedores às exigências dos clientes com o objetivo de identificar o alinhamento da estratégia como critério de seleção dos fornecedores. Um fator difuso no sistema de classificação é então utilizado para avaliar os potenciais fornecedores com base no tipo de componentes necessários pela visão dos clientes.

Chen, Su, Hsu, Hwang e Wang (2011) descrevem em seu estudo que as estratégias da cadeia de abastecimento e as estratégias do sistema da informação implementam os processos de gestão da cadeia de suprimentos. No entanto, ainda não estão claros quais os tipos de estratégias devem ser executados. Esse estudo foi desenvolvido para proporcionar uma compreensão teórica do alinhamento entre as estratégias da cadeia de suprimentos e, em seguida, para investigar o seu impacto no desempenho. A pesquisa foi realizada com 151 fabricantes e os resultados indicam que o correto alinhamento entre a estratégia da cadeia de suprimentos e a estratégia da informação contribui como um efeito positivo para o desempenho global.

Naumey, Dong e Zhang (2002) desenvolveram um modelo de equilíbrio de uma rede da cadeia de fornecimento competitiva, suficientemente geral para lidar com muitos tomadores de decisão e seus comportamentos independentes. Os autores citam que são identificadas a estrutura da rede da cadeia de abastecimento

e as condições de equilíbrio, formulando e estabelecendo a desigualdade variacional e as propriedades qualitativas; também são fornecidos exemplos numéricos.

Lechner e Dowling (2003) relatam em seu estudo que as redes interfirms, que são um sistema interorganizacional, estão cada vez mais identificadas como um modelo para o crescimento das organizações. Foram estudadas redes egocêntricas de alto crescimento e empresas empreendedoras do setor de TI e foram exploradas as formas a partir das quais as empresas crescem por meio do uso das relações externas, tornando-se competitivas. Os autores citam que as empresas estão utilizando o estudo sobre essas relações para uma variedade de propósitos e que cada empresa tem uma mistura relacional individual que se modifica em função do desenvolvimento das empresas. Descrevem que a importância relativa das redes sociais é de reputação, o que diminui a competição das empresas com o seu desenvolvimento. As redes de competição aumentam a sua capacidade competitiva ao longo do tempo. As redes de conhecimento e inovação têm uma função da reputação e capacidade de gestão. Já o desenvolvimento de redes de comercialização depende do estilo, da cultura e da gestão. Citam que ambos os laços, sendo fracos ou fortes, são importantes para o crescimento da empresa, uma vez que desempenham funções diferentes. Além disso, o crescimento das empresas depende não só da construção de redes egocêntricas, mas também da existência e desenvolvimento de redes sociocêntricas saudáveis.

Verschoore e Balestrin (2015) descrevem em seu estudo que, apesar da relevância das estratégias de cooperação em um mundo em rede, pouca atenção tem sido dada para a gestão de redes de pequenas empresas e aos tipos de práticas que necessitam. Os autores citam que esse estudo trata da compreensão das práticas colaborativas relacionadas com a estratégia, a estrutura, o processo e a coordenação que emergem do caminho evolutivo das pequenas empresas brasileiras. O estudo utilizou dados de quatro redes e seu padrão de evolução entre 2009 e 2014. Os resultados mostram que são entidades dinâmicas que se modificam ao longo do tempo, necessitando de práticas colaborativas, originalmente criadas para serem ajustadas, ou novas práticas que devem emergir. Ainda, relatam que foi identificada uma gestão que difere necessariamente do paradigma predominante de gerenciamento hierárquico e burocrático.

Lundberg e Johanson (2011) relatam em seu estudo que em muitas regiões, o foco atual do Estado é iniciar e estimular o surgimento de redes interfirmas, a fim de produzir o crescimento. Eles citam que o estudo tem o foco da gestão sobre as operações e processos nestas redes e descrevem e analisam como é a influência dessas redes interfirmas por proximidade geográfica.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo, são apresentadas as definições dos principais termos e a fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento do constructo que relaciona alinhamento de estratégias competitivas, redes de negócios e competitividade. Assim, explicitam os resultados relevantes obtidos na revisão da literatura, iniciando com a evolução dos temas ao longo das últimas décadas, passando pelos marcos de seu desenvolvimento e chegando às considerações mais atualizadas sobre os temas.

O alinhamento de estratégias em redes de negócios representa um desafio, devido à restrita literatura existente, mostrando-se insuficiente para explicar a relação entre alinhamento das estratégias competitivas e competitividade das redes de negócios.

Em cada subcapítulo são apresentadas as definições, conceitos e características de cada um desses temas, bem como a resultante da união entre eles.

3.1. Estratégia

Esse subcapítulo é iniciado com uma questão bastante interessante: o que é estratégia? O dicionário define estratégia como:

1. Arte militar de planejar e executar movimento e operações de tropas, navios e/ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas. 2. Arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos. (DICIONÁRIO AURÉLIO, 2012, p. 321).

Zaccarelli (2012) relata que existe certa dificuldade para se definir rapidamente o que é estratégia, devido à amplitude de seu conceito, impossibilitando um resumo consistente em uma única frase. O tema estratégia é utilizado desde os primórdios, onde o homem já se organizava em grupos para defender seu território e seus bens de outros bandos inimigos que buscavam conquistar algo que não lhes pertencia, originando uma situação de iminente defesa ou ataque (ZACCARELLI, 2012).

Esses conceitos de estratégia migraram para o campo das organizações, o

que propiciou o surgimento de obras voltadas para as empresas na década de 1960 (ZACCARELLI, 2012). O início se dá a partir do livro de Igor Ansoff em 1965, com a difusão do conhecimento sobre o assunto que se intensificaria nos anos 1970. A partir dessa década, o que se vê é uma explosão por livros e serviços do que passou a se chamar de planejamento estratégico, que futuramente seria renomeada somente de estratégia com conceitos mais amadurecidos pela experiência adquirida com o tempo (ZACCARELLI, 2012). A simplicidade dos novos conceitos fez com que a estratégia deixasse de ser limitada somente aos grandes membros da administração (ZACCARELLI, 2012). A obra, *O processo de estratégia* salienta que a influência militar foi bem mais relevante nas concepções estratégicas, disseminadas na década de 1980, onde Michael Porter é visto como um dos representantes dessa influência que é conhecida como a Escola do Posicionamento (MINTZBERG, 1994).

A estratégia não segue a lógica. Decisões lógicas são as que a maioria adotaria para a solução dos problemas; no entanto a estratégia não segue uma lógica, ela é diferente para cada tomador de decisão, levando-se em conta os fatores ambientais e assumir alguns riscos. Não é possível tomar como base referências anteriores para garantir sucesso da tomada de decisão, pois não existe estratégia certa, existe estratégia que deu certo em dado momento e situação (ZACCARELLI, 2012).

Para Igor Ansoff (1988), existem dois tipos de estratégia: a estratégia de carteiras e a estratégia competitiva. Whittington (2001) descreve quatro abordagens genéricas sobre a estratégia: a clássica, evolucionária, processualista e a sistêmica. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam dez escolas ou perspectivas para a formulação de estratégia (SANCHEZ, CONTADOR e CONTADOR, 2010).

As empresas estão inseridas em uma situação competitiva, no qual atuam no que se denomina Jogo Competitivo. A estratégia é usada para dirigir as empresas nesse jogo. Uma empresa competitiva é a que apresenta vantagens competitivas com relação às suas oponentes, dessa forma se mantendo em posição superior às demais empresas do mercado (ZACCARELLI, 2012).

O legado do planejamento estratégico deixou em sua essência positiva a substituição das suas etapas por ideias da estratégia moderna, com a análise das de quatro fatores, que consistem as ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos

fortes. Desde 1965, ano da publicação do primeiro livro sobre estratégia, até o ano de 1993, o planejamento estratégico era praticado em todas as empresas consideradas bem administradas, sendo considerado um dos maiores avanços nas técnicas administrativas surgidas na década, ao lado do advento das técnicas gerenciais japonesas. Mas em 1993, ficou claro que o planejamento estratégico estava ultrapassado. Embora a sua metodologia permanecesse válida como uma ferramenta de análise para iniciantes no estudo da estratégia das empresas, é necessário ter ciência de suas limitações: afinal, seria impossível planejar com segurança quando o resultado depende também da reação dos oponentes. Foi necessário um bom tempo para se conscientizar que o maior problema das empresas não era a sua lógica interna, mas sim o problema de disputa com os concorrentes (ZACCARELLI, 2012).

À medida que cresce a importância à reação dos concorrentes, decresce a importância das análises de ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos, pois se baseia predominantemente na lógica e dá pouca importância às reações dos concorrentes e à disputa. A nova estratégia teoriza e representa o que acontece no mundo real das empresas e dos negócios de maneira mais precisa (ZACCARELLI, 2012).

Devido à importância atribuída aos objetivos, as três últimas décadas do século XX foram marcadas pela progressão da importância dada à questão da estratégia. Na última década do século XX a estratégia mereceu cada vez mais interesse e o livro *Competindo pelo Futuro* de G. Hamel e C. K. Prahalad, do ano de 1994, é a obra mais vendida até a primeira década do século XXI, demonstrando a importância dada ao tema, atualmente (TELLES, 2008).

O século XX foi uma sucessão de invenções e descobertas científicas em diferentes áreas do conhecimento, onde se inclui a administração de empresas, embora fosse desconhecida no século anterior. Matemáticos mostraram modelos desenvolvidos durante a Segunda Guerra Mundial em atividades de planejamento, operação e controle. Após alguns anos, o foco passou a ser o objetivo das empresas; já no último quarto do século, a estratégia passou a ser o papel de destaque (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Pode-se definir Estratégia como um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações

envolvendo aspectos do negócio, e preparação para obter vantagens nas interações (ZACCARELLI, 2012). No contexto de que uma palavra pode ser utilizada de diversas maneiras, dependendo do contexto em que se encontra, Mintzberg (2001) não define estratégia em um conceito único, adotando então cinco definições formais de estratégia, denominado como os cinco P's da estratégia, caracterizada como plano, como pretexto, como padrão, como posição e como perspectiva (MINTZBERG; QUINN, 2001). Chandler (1966) em seu estudo, chegou a uma definição sobre a estratégia:

A estratégia pode ser definida como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de linhas de ação e alocação dos recursos necessários para o alcance desses objetivos. Decisões para expandir o volume de atividades, abrir novas plantas e escritórios distantes, para mover-se em novas funções econômicas ou diversificar em muitas linhas de negócio envolvem a definição de novos objetivos básicos. Novos cursos de ação devem ser divisados e recursos alocados e realocados para atingir esses objetivos e manter e expandir as atividades da firma em novas áreas em resposta às mudanças de demanda, trocas de fontes de suprimento, flutuações das condições econômicas, desenvolvimento de novas tecnologias e a ação de competidores (CHANDLER, 1966, p.13).

Porter (1980) relata que a essência da estratégia competitiva é lidar com a concorrência. Descreve que a luta para se obter maior participação no mercado não se manifesta somente na concorrência com os outros competidores, pois existem forças influenciadoras que vão além dos concorrentes estabelecidos, envolvendo os clientes, fornecedores, potenciais concorrentes e produtos substitutos, podendo ser mais ou menos representativas, dependendo do setor de atuação.

Porter (1999) relata que o cerne para a competição é a estrutura, evolução e as maneiras como as empresas conquistam e sustentam a vantagem competitiva em suas áreas de atuação.

Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) destacam que a essência da estratégia é manter as organizações competitivas em um ambiente em que os acontecimentos não são totalmente controlados, implicando em um processo de implantação que contemple as diversas mudanças e coordene as variáveis e tempos mais extensos do que os despendidos na sua formulação. Na estratégia competitiva, o objetivo dos estrategistas é o de identificar os pontos fortes e fracos da empresa com relação a essas forças, objetivando encontrar uma posição na qual a empresa possa melhor se defender ou influenciar o mercado a seu favor.

Nessa pesquisa será utilizado apenas o conceito da estratégia competitiva que trata da disputa por posições entre os concorrentes atuais, pois esse conceito contém as teorias sobre alinhamento estratégico.

Mintzberg (1990) descreve dez escolas de pensamento na área da administração estratégica. Três delas são de natureza prescritiva, tratam a estratégia como tentativas de alinhar a organização ao seu ambiente, descrevendo a formulação da estratégia num processo envolvendo o desenho conceitual (descrito pela escola do design), o planejamento formal (descrito pela escola do planejamento) e o posicionamento competitivo (descrito pela escola do posicionamento). Há mais seis escolas que são de natureza descritiva: a escola empreendedora, descrevendo a formação estratégia como um processo visionário; a escola cognitiva, descrevendo a estratégia como um processo mental; a escola da aprendizagem, descrevendo a estratégia como resultado de um processo emergente; a escola política, descrevendo a estratégia surgindo de um conflito na disputa pelo poder; a escola cultural, descrevendo a estratégia como um processo ideológico; e a escola ambiental, descrevendo a formação da estratégia como um processo passivo. E ainda há uma escola que é a da configuração, delineando os estágios e sequências da formação da estratégia como um todo.

Com o objetivo de se situar com relação à situação da estratégia ao longo do tempo, no Quadro 1 é apresentado o resumo da evolução histórica dos conceitos de estratégia.

Quadro 1 – Evolução histórica dos conceitos de estratégia

Século/ ano	Evento	
Antiguidade	O texto mais antigo que se tem conhecimento é de um general chinês Sun Tzu. Refere-se a um tratado sobre a arte da guerra com mais de 2.000 anos. Esse conceito também é utilizado no Ocidente pelo exército romano.	
Século XVIII	O general francês Napoleão Bonaparte é considerado um dos maiores estrategistas de todos os tempos. O general conhecia a obra de Sun Tzu.	
Século XX	Década de 60	Após o final da Segunda Guerra Mundial, o planejamento estratégico é difundido para as empresas e universidades, principalmente as norte-americanas. É desenvolvido o modelo SWOT Analysis, que analisa as forças e fraquezas, bem como, as ameaças e oportunidades.
	1965	Publicação do primeiro livro sobre estratégia. <i>Corporate Strategy</i> de Igor Ansoff (1965).
	Anos 60 e 70	O planejamento estratégico se espalha pelas empresas norte-americanas e torna-se uma ferramenta muito popular.
	1973	É realizado o primeiro seminário internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt, onde se iniciam as primeiras críticas ao planejamento estratégico.
	1980	Publicação do primeiro livro de Michael Porter, descrevendo uma nova organização dos conceitos de estratégia.
	Década de 80	Diante da estabilização do crescimento econômico, ocorre um certo desencanto das empresas norte-americanas pela estratégia, mas as empresas japonesas experimentam um grande crescimento econômico e seus executivos estudam e seguem os ensinamentos do Deming, que difundiu os conceitos do controle estatístico de processo. A partir disso, emergem novos autores e teorias sobre o tema de estratégia.
	1994	Marco de uma nova fase dos conceitos de estratégia com a edição do livro de Mintzberg, <i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i> , que apresenta a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico, pois não estava sendo eficaz no papel da gestão estratégica.

Fonte: adaptado de ZACCARELLI (2012).

Século/ ano		Evento
Século XX	Década de 90	Há uma distinção entre a primeira e a segunda metade desse período. Na primeira, é significativa a retomada do pensamento estratégico, levando-se em consideração as suas limitações. Na segunda, com o advento da Internet, parte das empresas abandonam completamente a estratégia, conforme Michael Porter, e outras a tornam sinônimo de transformação do negócio. Kaplan e Norton criam o <i>Balanced Scorecard</i> . Surgem os conceitos de C. K. Prahalard e Gary Hamel sobre Competências Essenciais e Arquitetura Estratégica, orientando as empresas a buscarem Vantagem Competitiva com base no uso de suas Capacidades Dinâmicas.
Século XXI		Novos modelos são propostos com o foco na capacidade de adaptação às mudanças, flexibilidade e aprendizado organizacional. Para alguns, a obtenção da capacidade estratégica para adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado, torna-se mais importante que os conceitos da estratégia. Crises nas bolsas norte-americanas e em outros países, geram questionamento às ferramentas de medição e critérios de transparência das empresas. O planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada pelas empresas no mundo, segundo pesquisa realizada pela BaineCo.

Fonte: adaptado de ZACCARELLI (2012)– continuação.

Durante esse período, diversos autores definem estratégia de diversas maneiras e conceitos, conforme pode ser verificado nos exemplos dados no Quadro 2.

Quadro 2 – Exemplos de diferentes definições encontradas sobre o termo estratégia

Autor	Definição
Chandler (1962)	Determinação das metas e objetivos básicos de um empreendimento, de longo prazo, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a concretização dessas metas.
Andrews (1965)	O padrão de decisões numa empresa, que determina e revela os seus objetivos e propósitos, e que produz as suas principais políticas e planos para atingir os mesmos objetivos.
Dessler (1980)	Uma adequação entre os recursos e competências da empresa, com as oportunidades e ameaças que se perfilam no seu meio ambiente.
Stoner e Freeman (1985)	Programa amplo para definir e alcançar as metas de uma organização ao seu ambiente através do tempo.
Ansoff e McDonnel (1993)	Conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização.
Ohmae (1998)	Uma forma de maximizar seus ganhos de maneira sustentável, oferecendo aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes.
Bethlem (1998)	Um conceito que precisa ser aprendido.
Porter (1999)	Criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.
Mintzberg e Quinn (2001)	Padrão percebido em um conjunto de ações, fruto de decisões empresariais e gerenciais.
Zaccarelli (2001)	Guia para decisões sobre interações com oponentes.
Contador (2008)	Estratégia de diferenciação, tanto da empresa quanto dos produtos, que gera vantagem competitiva a ela.

Fonte: Autor e adaptação de VASCONCELOS, GUEDES e CÂNDIDO (2005).

Wheelwright (1984) relata que existem classificações hierárquicas relacionadas às estratégias, sendo identificadas diversas estratégias em uma única organização. Em uma empresa, é possível classificar as estratégias em três níveis: estratégia corporativa, estratégia competitiva da unidade de negócio e estratégia funcional, conforme o esquema apresentado na Figura 10.

Figura 10 – Hierarquia de estratégias



Fonte: adaptado de WHEELWRIGHT (1984).

As estratégias corporativas abrangem as diretrizes que devem ser adotadas por toda a corporação, sendo aplicável à corporação que possui mais de uma empresa ou negócio. As estratégias de negócios são as denominadas estratégias competitivas, essas determinam o caminho que deve ser seguido por cada unidade de negócio para obter vantagem competitiva, perante os seus concorrentes. As estratégias operacionais ou estratégias funcionais são aquelas internas à empresa, relativas a seus departamentos e áreas funcionais para operacionalizar a estratégia de negócio da organização (CONTADOR, 2008).

Nesse estudo, estão sendo consideradas apenas as estratégias competitivas de negócios de cada uma das empresas da amostra, para pesquisar o alinhamento dessas estratégias entre essas diversas empresas.

3.2. Rede de negócio

Nesse subcapítulo são apresentadas as definições sobre a formação de sistemas organizacionais em redes de negócios.

Zaccarelli *et al.* (2008) relatam que os estudos sobre as empresas consideradas de maneira isolada foram intensos no decorrer dos tempos. No início do século XX, período da produção em massa, a visão dos empresários era a ampliação das empresas, verticalmente. O foco era de que a empresa fosse

responsável por todas as etapas de sua produção, desde a preparação dos insumos necessários até o processamento final do produto. Nessa época, Henry Ford chegou a considerar a aquisição de jazidas de ferro, usinas de produção de aço e até seringal na Amazônia brasileira, como fontes de matéria prima para a fabricação de automóveis.

Em 1954, os empreendedores podiam escolher livremente qual seria o seu negócio, mas atualmente, as empresas compõem redes de negócios que restringem a liberdade de ação e decisão utópica desses empreendedores; por outro lado, essa situação fez com que elas se tornassem mais capazes de enfrentar a concorrência. Percebe-se que, sob certas condições, as empresas que formam determinados tipos de sistemas adquirem capacidade superior de competir e crescer, em comparação às empresas que se encontram fora desse tipo de formação (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

As redes de negócios não são invenções recentes, elas existem desde a Idade Média, pelo menos. Apesar de existirem exemplos de redes de cerca de quatro séculos atrás, esse tema não tinha a devida atenção dos estudiosos e cresceu em importância muito recentemente em todo o mundo. As redes podem ser visualizadas na história. No Brasil do século XVII, já existia uma rede formada pela Companhia das Índias Ocidentais que trouxe o cultivo e o processamento da cana de açúcar, articulada aos agentes encarregados pela distribuição na Europa. Devido à ausência da maioria de acadêmicos com visão bem definida ou convergente para o tema de redes, na passagem desse século XXI, os poucos estudiosos que diziam acreditar em redes de negócios eram considerados estranhos, mas se tornaram bastante requisitados para expor seus conceitos (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Zaccarelli *et al.* (2008) relatam que apesar de ser um tema que tem sido mais abordado recentemente, o tema rede de negócios despertou muito interesse. Suas propostas conceituais já comportam ao menos quatro abordagens distintas: a dos sociólogos, dos geógrafos, administradores centrados nos aspectos da empresa e dos administradores centrados no sistema supraempresarial. A sociológica demonstra uma preocupação com as consequências à sociedade; a geográfica e econômica têm interesse no estudo da distribuição, fluxos e formação da riqueza dos países; a administrativa é focada nas abordagens descritas pelas teorias da administração; e a estratégica visualiza sistemas específicos de nível superior às

empresas, como é a situação do agrupamento das empresas em rede e sua relação com o mercado.

Um autor de destaque na abordagem sociológica é Manuel Castells e o livro *A sociedade em rede* de 1996. Na geográfica e econômica pode-se citar o livro *Business Clusters* de Martin Perry, de 2005. Na centrada nas empresas, é adequado citar o artigo *Clusters and the new economics of competition* de Michael Porter, em 1998. Já a abordagem centrada no sistema supraempresarial é composta por assuntos novos e que, em um futuro próximo, serão indispensáveis a profissionais envolvidos na administração de negócios (ZACCARELLI et al., 2008).

As redes de negócios são o resultado das articulações entre as empresas, que dão origem à formação de um sistema composto por essas empresas (TELLES, 2008). Porter (1998) descreve as redes como o método organizacional de atividades econômicas, desenvolvido através da coordenação ou cooperação interfirmas.

Uma rede de negócios é uma organização supraempresarial. Para entender o conceito de rede de negócios, é necessário entender o que é esse tipo de organização. Uma organização supraempresarial é composta por empresas que se relacionam, resultando na formação de um sistema. Com essas relações, as empresas adquirem características próprias de um conjunto de empresas, que não existem nessas empresas quando estudadas isoladamente (ZACCARELLI et al., 2008). Para melhorar a compreensão, segue abaixo a definição de organização supraempresarial:

Se constitui em um sistema instituído pela inter-relação de um conjunto de negócios relacionados a determinado produto, linha, categoria ou mercado, em que o processo de integração e a dinâmica das relações entre as organizações implicam efeitos sistêmicos de amplificação da capacidade competitiva do sistema e de seus componentes em relação a empresas situadas externas a ele (ZACCARELLI et al., 2008, p. 44).

Zaccarelli et al. (2008) relatam que as redes de negócio são constituídas por arranjos compostos de negócios que mantém vínculos e relações entre as empresas atuantes nessa rede, tendo como elemento-chave as relações de troca. São percebidos como sistemas, onde empresas interagem entre si, de forma específica e peculiar, resultando em um aumento da capacidade de competir. Não possuem proprietários, tampouco executivos, empregados, representantes, capital social,

endereço, site ou e-mail. Não são reguladas por leis ou registradas pelos cartórios e não pagam impostos, mas é possível perceber que o sistema existe, cresce, se aperfeiçoa e evolui, tornando-se cada vez mais complexo e competitivo.

Os indivíduos que trabalham em redes de negócios, geralmente, não tem consciência do sistema supraorganizacional do qual fazem parte. A compreensão das redes de negócios demanda um tipo de pensamento diferenciado, como foi utilizado por agentes que, mesmo sem saber, instituíram as bases de nível superior ao nível sistêmico dessa relação entre as empresas (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Uma cadeia produtiva pode ser um exemplo de rede de negócio, integrando diversas empresas, entre diferentes negócios, ligadas por relacionamentos de troca (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Há uma resistência psicológica em reconhecer que as redes de negócios são um sistema, pois os empresários buscam acreditar que a sua empresa é, exclusivamente, dele e ninguém poderá exercer nenhuma influência em suas decisões, contrariando o conceito teórico de que ela faz parte de um sistema de nível superior ao nível da sua empresa (TELLES, 2008).

Na Itália, as redes surgiram na década de 1970 na evolução dos distritos industriais da região da Emilia Romagna, onde empresas foram agrupadas por setores que tiveram o seu crescimento rapidamente desenvolvido por empresas de pequeno porte (BRUSCO, 1996). Esse modelo, denominado de *capitalismo de rede*, determinou que as exportações eram uma oportunidade de crescimento, fazendo com que as micro, pequenas e médias empresas se unissem na formação de redes (SPALTRO, 1999). A partir desse exemplo, diversos órgãos governamentais, ou não, passaram a fomentar a formação de redes de negócios. A ONU – Organização das Nações Unidas passou a tomar ações para a formação de redes em países em desenvolvimento, como: México, Jamaica, Honduras, El Salvador, Nicarágua, Bolívia, Marrocos, Paquistão e Índia (UNIDO, 2001).

No Brasil existem ações do SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2003) e do SEDAI – Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI, 2004) para o incentivo à formação de redes de empresas. Existem vários exemplos de formação de redes de empresas na indústria, comércio e serviços em todo o país, mas no Estado do Rio Grande do Sul essa formação é mais intensa, devido ao Programa Redes de Cooperação instituído pelo

governo gaúcho no ano de 2000. O programa já atende mais de 150 redes que contemplam mais de 3500 empresas do estado (SEDAI, 2004).

3.2.1. Conceitos de rede de negócio

Nessa seção serão apresentados os principais conceitos sobre a formação de sistemas organizacionais em redes de negócios.

Uma das técnicas utilizadas para se definir o que é algo de difícil compreensão, é tentar atuar por eliminação, definindo o que não é. Para tentar explicitar melhor o que é uma rede de negócio, será utilizada essa técnica com o auxílio de exemplos.

Zaccarelli *et al.* (2008) relatam a situação em que uma empresa extrai uma certa matéria prima da natureza, a processa e a vende ao consumidor final, podendo ser considerada autônoma e não constituindo relações comerciais com outras empresas. Nesse caso, não existiria rede de negócios. Uma segunda situação é a de uma empresa que entende o ambiente externo como uniforme e não diferenciável, não reconhecendo benefícios decorrentes de inter-relacionamentos com as demais empresas e organizações. Nesse caso, também não existiria rede de negócios. Numa terceira situação, uma empresa compra produtos sem identificação de marca e os revende para outros comerciantes, também sem adicionar sua marca. Como o comerciante intermediário não informaria ao comprador quem é o produtor e nem ao produtor informaria quem foram os compradores, o relacionamento seria inviabilizado entre as empresas, inviabilizando a formação de uma rede.

Um ponto importante na formação das redes de negócios é a fidelidade. O processo de fidelidade entre as empresas não se resume a contratos ou compromissos de exclusividade, deve sim envolver uma relação de credibilidade recíproca e interação positiva. Empresas que atuam com um processo de fidelização, que pode ser melhor compreendido como um processo de aprofundamento da integração dos negócios com base numa plataforma transacional, tendem a obter ganho de agilidade em relação a seus fornecedores e a seus clientes, espaço e credibilidade recíprocos para o compartilhamento de competências, riscos, investimentos e lucros, obtendo maior agilidade de reação às mudanças do mercado e disposição de vantagem sobre as demais empresas que não foram capazes de constituir uma rede (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Um agrupamento empresarial desse tipo pode ser chamado de rede de negócios e entendido como sendo um sistema supraempresarial, evolutivo, no qual as principais partes componentes são empresas com negócios relacionados a um tipo de produto/serviço, que interagem com fidelização recíproca, de forma a conseguir vantagens competitivas sobre empresas de fora da rede ou sobre outra rede menos evoluída (TELLES, 2008).

A viabilidade de formação de uma rede se dá quando as relações de compra e venda entre as empresas tornam-se regulares, evoluindo para relacionamentos comerciais, transformando-se em um processo de fidelização comercial, mas os efeitos positivos são bastante discretos inicialmente, tornando-se mais vantajosos ao longo dos tempos (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Telles (2008) relata que é necessário que se faça a distinção entre os conceitos da cadeia de suprimentos para a área de produção/logística e de estratégia. Para a Produção e logística, o foco é a produção e entrega ao consumidor, estando as empresas envolvidas nos projetos de produtos e serviços. Na estratégia, a abordagem é feita na expansão de fronteiras nas relações entre terceiros.

As redes de negócios são constituídas por arranjos compostos de negócios variados que mantêm vínculos e relacionamentos entre si. Como é atributo dos sistemas, manifestam uma surpreendente dinâmica da sua evolução, apresentando capacidade de aperfeiçoamento e aumento da sua competitividade e desenvolvendo-se de forma lenta, sendo necessárias décadas para a percepção dos resultados, mas mantendo-se firmes nas dificuldades e situações adversas que enfrentam até atingir uma condição mais desenvolvida (TELLES, 2008).

No estudo de Telles (2008), Williamson (1975) é citado por afirmar que o aumento da fidelização resulta em redução dos custos das transações e Oliveira (2001) descreve que a fidelização permite a redução da complexidade nas transações e favorece o crescimento da cooperação entre as empresas.

Os benefícios adquiridos com a fidelização são identificados em áreas distintas. A partir de 1980, é possível verificar a proliferação dos programas que buscavam a produtividade na distribuição de bens de consumo, com a integração de empresas de um mesmo ramo de atividade, fazendo com que as operações sejam padronizadas, automatizadas e mais simples; estes programas ficaram conhecidos como programas de resposta rápida e receberam nomes diferentes, dependendo do

tipo de indústria para qual foram destinados, como: *Efficient Consumer Response* (ECR) para supermercados, *Efficient Food Service Response* (EFSR) para alimentação fora de casa, *Quick Response* para vestuário, combinam técnicas do *Just-in-time* com tecnologias de movimentação de estoques e o gerenciamento por categorias (TAYLOR, 2005 *apud* TELLES, 2008).

Reis *et al.* (2015) descrevem em seu estudo que o conceito de redes nas organizações ainda não está acabado, fazendo com que sejam necessárias longas descrições na tentativa de apresentar muitas propriedades em comum. Os autores citam que as primeiras abordagens de organizações em forma de redes foram encontradas em dois trabalhos publicados de Mark Granovetter, o *The strength of weak ties*, em 1973, e *Getting a job*, em 1974. Esses estudos tratam da formação de redes sociais e mostram como o relacionamento obtido por meio de uma rede social influencia as demais atividades.

Uma das premissas para a realização desse trabalho é baseada no estudo no conceito de que todas as empresas estão organizadas em uma forma de rede (CASTELLS, 1999) e a de que todas as empresas fazem parte de uma rede, quer utilizem ou não as ligações que as envolvem (NOHRIA e ECLES, 1992); no entanto, a mera existência de relacionamentos não caracteriza o conceito de formação de uma rede, pois se a existência de relacionamentos fosse suficiente, todas as organizações seriam redes. Para isso, também é necessária a presença de outros elementos, como a noção de objetivos comuns e possíveis de serem atingidos através de ações cooperativas (BAKER, 1992).

Larson (1992) identifica os fatores sociais (confiança e comprometimento), e de dependência de recursos (no acesso a mercados, tecnologia e vantagens econômicas), como alavancas no desenvolvimento da rede.

Ring e Van de Ven (1994) citam em seus estudos que um número sem precedentes de empresas de diversos setores tem entrado em uma variedade de relações interorganizacionais com o objetivo de promover os seus negócios. Estas relações são desenvolvidas por meio de alianças estratégicas, parcerias, *joint ventures*, franquias, consórcios e em vários formatos de organização em rede.

Grandori e Soda (1995) descrevem que é importante as empresas estarem em rede, objetivando a sua sobrevivência econômica e podendo obter a capacidade de desenvolver atividades mais complexas através da interdependência e

cooperação.

Gulati, Nohria e Zaheer (2000) realizaram uma comparação do estudo de redes com o estudo de estruturas internas de grandes corporações no passado. Explicam o nascimento das redes a partir de um planejamento estratégico, descrevendo como sendo parte de um plano de empresas. Descrevem que os produtores, fabricantes, fornecedores, distribuidores e revendedores se unem em busca de necessidades individuais e desenvolvem ações coletivas com o objetivo de obter recursos inimitáveis e escassos, a contratação e coordenação de seus custos e retornos econômicos.

Balestrin e Vargas (2004) descrevem que a afirmação de que as redes se relacionam com interações de interdependência e mostram que as variáveis sociais são as que mais influenciam as relações de negócios, tendo como variáveis essenciais a cooperação e o comprometimento.

Porter (2004) relata que embora seja inevitável uma relação de negociação entre fornecedores e compradores, as empresas podem aumentar o resultado a ser dividido por meio do trabalho de maneira cooperativa entre os compradores, fornecedores e fabricantes de produtos complementares.

Tigre (2006) descreve que uma das principais causas para a organização das empresas em rede é a terceirização das atividades. Cita que o estabelecimento dos relacionamentos entre os parceiros vai muito além de uma simples operação de compra e venda, comumente encontrada nas operações realizadas por organizações isoladas, onde o importante nas transações é o preço.

Verschoore (2008) cita que a cooperação é caracterizada pelas ações coordenadas das organizações em busca de objetivos comuns, desenvolvendo mecanismos coletivos para atingi-los da forma mais eficiente possível. Descreve que quando há um ambiente concorrencial, surge um dilema nas relações de cooperação, pois quanto maior for o número de envolvidos, maior será a possibilidade de geração dos benefícios; por outro lado, quanto menor o número de envolvidos, as vantagens serão mais exclusivas.

Com a ampliação dos estudos sobre o tema, o conceito de rede é definido como sendo um conjunto de indivíduos ou organizações interligadas por relações de diversos tipos, apresentando-se em modelos de organizações sociais, produtivas, industriais, financeiras e outras (LAZZARINI, 2008 *apud* REIS *et al.*, 2015).

Outro ponto importante é o entendimento sobre a teoria da dependência de recursos, que aborda a ideia de que uma empresa, isolada, não pode gerar todos os recursos de que necessita, tendo como fornecedoras destes recursos as demais empresas que compõem a sua rede de negócios (PFEFFER e SALANCIK, 1978).

Existem três variáveis importantes que indicam a existência da dependência de recursos em uma rede de negócios:

- A primeira variável é identificada pelo fato de que a rede é um importante fornecedor de recursos. Devido à formação da rede ser infinita, há a possibilidade de se obter todos os recursos necessários para a execução dos negócios realizados pelos atores que compõem a rede.

- A segunda é que, a partir da união das capacidades e especificidades de cada empresa que compõe a rede, é possível a produção de novos produtos e novos conhecimentos. Cada ator possui características e experiências próprias, fazendo com que a troca destas seja uma forma de enriquecimento de conhecimento e habilidades diferentes à sua rotina.

- A terceira é que, ao obter recursos pela rede, obtêm-se custos menores. Os negócios em rede geram a possibilidade de ganhos na produção e comercialização, devido às quantidades envolvidas e à presença do senso de cooperação.

Giglio *et al.* (2015) descrevem seis categorias que, quando unidas, identificam a existência de um formato de rede de negócios, pois apresentam características de relacionamentos que são diferentes das que são identificadas no formato de relações hierárquicas comumente encontradas no mercado. Essas categorias são: Interdependência, Complexidade, Necessidades de trocas, Necessidade de uma ação coletiva, Existência de objetivos coletivos e a Presença de regras de ação comuns.

Devido a ser um conceito que analisa diversos pontos a serem observados para a identificação de uma rede de negócios, em comparação a uma situação hierárquica comumente encontrada, esses conceitos de classificação propostos por Giglio *et al.* (2015) serão utilizados nesse estudo para a identificação da existência de formação de redes de negócios.

No Quadro 3 estão relatadas as seis categorias, os conceitos centrais e as ações de investigação para identificação da presença dessas categorias no campo

de pesquisa.

Quadro 3 – Categorias que identificam o formato de redes de negócios

Categoria	Conceito central	Ações de pesquisa
Interdependência	Especialização de tarefas leva à necessidade de uma ação conjunta	Busca de exemplos de situações em que a organização precisa de outro para realizar suas tarefas
Complexidade	A exigência de tarefas diversas, simultâneas e especiais requer a participação de várias organizações	Procurar exemplos de casos em que há uma necessidade evidente de uma ação conjunta
Necessidade de trocas	A produção exige a troca de informações entre as organizações	Busca de exemplos de partilha de informação, necessária para a produção
A consciência da necessidade de uma ação coletiva	A atitude cooperativa é um pré-requisito para a realização de uma ação conjunta	Investigar as atitudes e valores dos atores sobre como trabalhar juntos
Existência de objetivos coletivos	Um problema ou objetivo comum que adiciona esforços	Pesquisa se este é o caso, em que são objetivos coletivos do grupo
Presença de regras de ação comuns	Regras formais e informais que controlam e organizam ações	Investigar a presença de regras de inclusão e exclusão, papéis definidos e sanções

Fonte: GIGLIO *et al.* (2015).

A interdependência é resultante do processo de especialização das organizações. Em décadas anteriores, uma empresa apresentava condições de disponibilizar uma ampla gama de produtos e serviços para atender a diversos mercados, mas, devido à evolução da tecnologia que possibilita o controle de produção pela demanda e o entendimento dos consumidores da possibilidade de produção personalizada, juntamente com o aumento da concorrência no mercado, as empresas têm necessitado cada vez mais da ajuda de outras organizações para atuarem no mercado (GIGLIO *et al.*, 2015).

A complexidade é percebida quando um processo de produção de um bem ou serviço de uma organização não pode ser realizado sem que haja a participação de outras organizações (GIGLIO *et al.*, 2015).

A necessidade de trocas pode ser percebida pelas ações baseadas nas duas primeiras categorias: Interdependência e Complexidade. As tarefas baseadas nessas duas categorias levam os participantes a se encontrarem sob a necessidade de trocas, como é o caso dos recursos de processos de produção, experiências e disponibilidades (GIGLIO *et al.*, 2015).

A consciência da necessidade de uma ação coletiva é evidenciada quando as organizações de um grupo apresentam sinais de ações em conjunto e disponibilizam os seus recursos para o uso coletivo (GIGLIO *et al.*, 2015).

A existência de objetivos coletivos pode ser evidenciada quando uma liderança dos negócios chega a afetar todas as demais organizações e quando apresenta algum problema, o que pode levar a uma ação coletiva para a resolução do problema (GIGLIO *et al.*, 2015).

A existência de regras e ações comuns é entendida como um dos sinais mais fortes para se evidenciar o formato de redes. Nessa condição são verificadas a existência de acordos, regras e normas de ação conjunta entre as organizações que fazem parte do grupo (GIGLIO *et al.*, 2015).

3.2.2. Tipologia de rede de negócio

Nessa seção serão apresentadas as tipologias e as classificações para a caracterização das redes de negócios.

Giglio, Rimoli, Silva (2008) relatam que os estudos sobre o tema de redes apresentam uma enorme variação de classificações (HANSEN *et al.*, 2000; LACOUBUCCI, 1996; TICHY *et al.*, 1979), mas as redes podem ser classificadas a partir de dois paradigmas: no primeiro paradigma, Gulati e Gargiulo (1999) relatam que a condição ideal para o surgimento de uma rede são as ligações sociais, pois consideram a existência de relações entre os atores antes da formação da rede, com base na confiança, transparência e comprometimento; já no segundo paradigma, Giglio, Rimoli, Silva (2008) citam em seu estudo o autor Granovetter (1985), relatando que uma rede pode prescindir dessas ligações sociais, mas os objetivos iniciais dos atores são voltados a ganhos econômicos, recursos e

conhecimento. Desta forma, são relatados o paradigma de redes sociais, descrito por Castells (2000) e o paradigma de redes negociais, descrito por Tichy *et al.* (1979) que devem ser considerados para a realização da classificação de uma rede.

Giglio, Rimoli, Silva (2008) desenvolveram um estudo no qual apresentam as variáveis relativas aos dois paradigmas de redes de negócios: social e negocial, no nascimento e durante o desenvolvimento das redes, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Variáveis relativas aos dois paradigmas de redes

	Rede social	Rede negocial
Relação social anterior	Necessária	Não é necessária
Expectativas sociais	Presentes antes e durante	Ausentes antes e presentes durante
Expectativas econômicas	Ausentes antes e presente durante	Necessárias e presentes antes e durante
Confiança	Presente antes e durante	Ausente antes e presente durante
Comprometimento	Presente antes e durante	Ausente antes e presente durante
Transparência	Necessária desde o início	Parcial, os atores podem preservar alguns pontos
Governança formal	Não presente antes e não necessária durante	Não presente antes e necessária durante
Governança informal	Não presente antes, importante durante	Desnecessária em qualquer estágio
Contrato formal	Ausente antes e presente nas últimas fases de desenvolvimento	Pode estar presente antes e é necessário durante
Fluxos	Podem estar presentes antes e devem estar presentes durante	Ausentes antes e devem estar presentes durante
Estratégia da rede	Ausente antes e pode estar presente durante	Ausente antes e devem estar presente durante

Fonte: GIGLIO, RIMOLI e SILVA (2008).

Giglio, Rimoli e Silva (2008) descrevem que os dois paradigmas apresentam uma convergência para um ponto central do conceito de rede, denominado de nó, onde pode-se definir que a rede é um conjunto de nós, que são responsáveis pelas ligações entre os atores (ERBES e JARILLO, 1998).

Foram encontrados diversos autores que citam em seus estudos proposições de classificação de redes de negócios. Dentre esses estudos, foram selecionados alguns autores para que fosse possível efetuar a caracterização das redes de negócios que serão utilizadas para o desenvolvimento desse trabalho.

Van Aken e Weggeman (2000) descrevem em seu estudo as principais características que devem ser observadas para a identificação dos formatos de redes de negócios, de acordo com os dois principais paradigmas: social e negocial, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Características de redes formais e informais

REDES FORMAIS DE BASE COMPETITIVA	REDES INFORMAIS DE BASE COLABORATIVA
Exemplo: Consórcios de P&D, <i>Joint Ventures</i> , Alianças	Exemplo: Comunidades de Prática
Unidade Básica de Composição: Organização	Unidade Básica de Composição: Indivíduo
Unidade de Análise: Redes de relações Interorganizacionais	Unidade de Análise: Redes de relações Sociais
Ênfase nos processos produtivos; busca de vantagem competitiva; forte orientação para a produtividade e mensuração de resultados	Ênfase nos processos de aprendizagem, baixa orientação à produtividade e para a mensuração de resultados
Sistemas de troca transacionais; compra e venda, licenciamentos	Sistemas de troca relacionais; informação e conhecimento
Alto grau de interdependência	Baixo grau de interdependência
Funções/atividades relacionadas a todo o processo de desenvolvimento das inovações	Maior contribuição na geração de idéias para futuros projetos de inovação (fase inicial de desenvolvimento; geração de idéias)
Valores baseados em concorrência, lucratividade	Valores baseados em reputação, expertise, acessibilidade
Arranjos deliberados; surgem de acordos formais, contratuais	Arranjos informais; emergentes; surgem das trocas freqüentes entre as organizações ou das relações interpessoais
O número de parceiros geralmente é baixo e fixo	O número de parceiros geralmente é alto e dinâmico
Principais desafios de gestão: administração de recursos; alinhamento estratégico dos interesses das partes; equilíbrio das relações de propriedade e poder	Principais desafios de gestão: equilibrar níveis baixos de controle com condições mínimas de aproveitamento do potencial produtivo e subsistência das relações

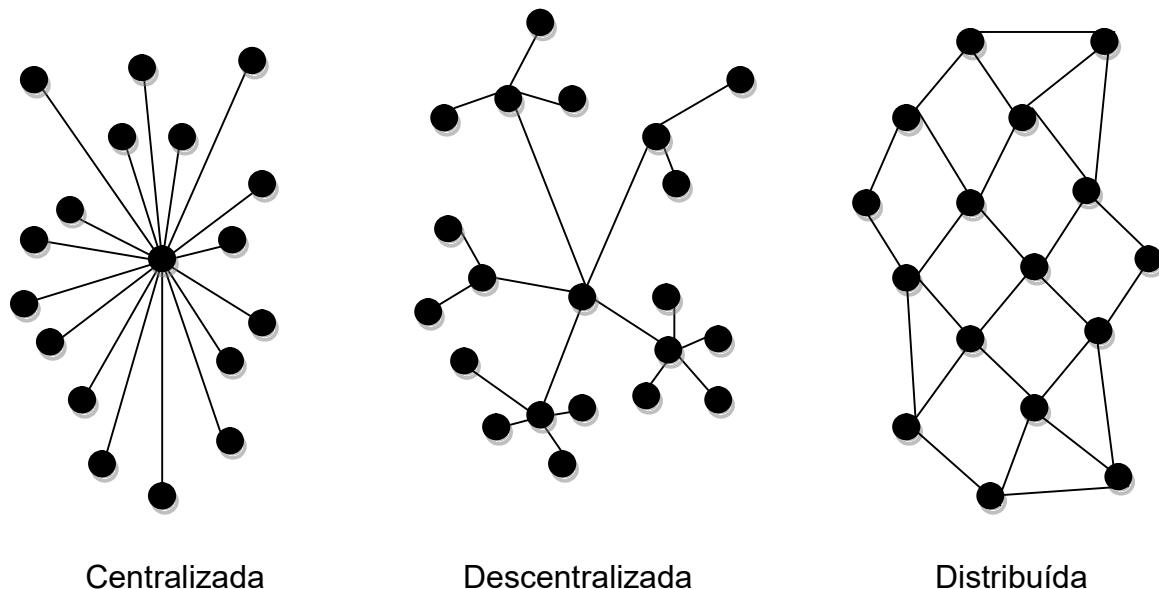
Fonte: VAN AKEN e WEGGEMAN (2000).

Oliveira e Farias (2005) realizaram em seu estudo um comparativo entre redes de cooperação verticais e horizontais. Na rede de cooperação vertical as relações ocorrem entre as diferentes empresas participantes de uma cadeia produtiva, cooperando com seus parceiros comerciais, produtores, fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços e demais parceiros. Na rede de cooperação horizontal as empresas participantes produzem e oferecem produtos similares e pertencem ao mesmo ramo de atuação, ou seja, a relação é entre a empresa e seus concorrentes.

Barabási (2009) apresenta em seu estudo três tipos de configurações de redes de negócios, baseados na sua arquitetura, podendo ser classificadas como: centralizada, descentralizada e distribuída, conforme apresentado na Figura 11. A arquitetura centralizada possui um ator da rede ao centro e os demais atores da rede mantém as relações com esse ator central da rede. A arquitetura descentralizada possui um ator central da rede principal, mas alguns dos demais

atores da rede também são atores centrais de sub-redes. Já no tipo de arquitetura distribuída, não há um ator central da rede e as relações são realizadas entre todos os atores da rede.

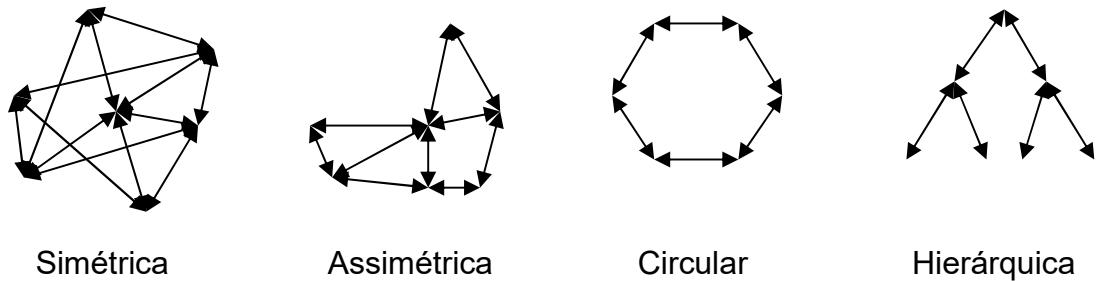
Figura 11 – Arquiteturas possíveis de uma rede



Fonte: adaptada de Barabási (2009).

Cross e Thomas (2009) descrevem uma classificação das redes de negócios, segundo a sua estrutura, podendo ser classificadas em quatro tipos: simétrica, assimétrica, circular e hierárquica, conforme apresentado na Figura 12. No tipo de estrutura simétrica a proximidade e intensidade das relações são equilibradas entre todos os atores da rede. No tipo assimétrico são identificadas diferenças entre a proximidade e a intensidade das relações entre os atores da rede. No tipo de estrutura circular, as relações são efetuadas pelos atores que fazem parte de determinado fluxo da produção. No tipo de estrutura hierárquica é identificada a relação entre os atores e seus fornecedores diretos.

Figura 12 – Tipologias estruturais de redes



Fonte: adaptada de Cross e Thomas (2009).

Olave e Amato Neto (2001) citam que as formas de cooperação em rede apresentam possibilidades de conduzir as médias e pequenas empresas do Brasil a vincular a estratégia a esta cooperação, objetivando a otimização de geração de valor para o cliente final da cadeia de produção. Realizaram uma revisão bibliográfica sobre as tipologias de redes de cooperação produtiva descritas por renomados autores, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Tipologias de redes de cooperação produtiva

AUTOR	TIPOLOGIA
GRANDORI & SODA (1995)	Redes Sociais: Simétricas e Assimétricas Redes Burocráticas: Simétricas e Assimétricas Redes Proprietárias: Simétricas e Assimétricas
CASAROTTO & PIRES (1998)	Redes Top-Down: Subcontratação, terceirização, parcerias Redes Flexíveis: Consórcios
WOOD JR & ZUFFO (1998)	Estrutura Modular: Cadeia de Valor e Terceirização Atividades de Suporte. Estrutura Virtual: Liga temporariamente rede de fornecedores. Estrutura Livre: de barreiras, define funções, papéis, tarefas.
CORRÊA (1999), VERRI (2000)	Rede Estratégica: Desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades. Rede Linear: Cadeia de Valor (participantes são elos). Rede Dinâmica: Relacionamento intenso e variável das empresas entre si.
PORTRER (1998)	Cluster: Concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de Eficiência Coletiva.
BREMER (1996) GOLDMAN (1995)	Empresa Virtual: Ponto de vista Institucional e Funcional. Institucional: Combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independente. Funcional: Concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia da informação.

Fonte: OLAVE e AMATO NETO (2001).

Cunha, Passador e Passador (2011) propõem recomendações e apontamentos para auxiliar o estabelecimento de elementos fundamentais para a categorização das redes interorganizacionais, visando identificá-las para possibilitar que sejam analisadas, comparadas e compreendidas devido à presença de características específicas. Propõem a categorização das redes, baseadas nos seguintes elementos: formação, tipos de alianças, orientação das relações, orientação do elo da cadeia, presença de uma organização central, governança, institucionalização, unidade de análise, tipo de competição, proximidade e necessidade de sinergias das alianças, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Categorização de redes

Item a ser analisado pelo pesquisador	Possibilidades de categoria
Formação	Natural
	Induzida
Tipo de alianças	Horizontal
	Vertical
Orientação das relações	Fins comerciais (competitividade)
	Fins sociais
Orientação do elo da cadeia	<i>Production-driven</i> (produção)
	<i>Buyer-driven</i> (comprador)
Presença de uma organização central	Estimulante e fortalecedor
	Concorrente
Governança	Sem formalização institucional
	Presença de um agente intermediário
	Coordenação por uma organização central
Institucionalização	Formal (contratual)
	Informal
Unidade de análise	Atores / grupo de atores
	Relacionamentos / grupo de relacionamentos
Tipo de competição	Entre organizações
	Entre redes
Proximidade	Geográfica
	Organizacional
	Tecnológica
Necessidades e sinergias das alianças	Complementação
	Fortalecimento

Fonte: CUNHA, PASSADOR e PASSADOR (2011).

Devido a apresentar uma análise mais completa, abrangendo diversas características e particularidades das redes de negócios, a caracterização de Cunha, Passador e Passador (2011) será utilizada para caracterizar as redes de negócios desse estudo.

3.3. Estratégia em rede de negócio

Nesse subcapítulo serão apresentados os principais conceitos de estratégias em redes de negócios.

Para que deve-se pensar em estratégia em uma rede de negócio? Inicialmente, é preciso relembrar que o estudo de agrupamentos empresariais é recente e existem redes de negócios em processo de formação que competem com empresas que não fazem parte de agrupamentos. O que os estudos mostram é que não existem dificuldades para redes de negócios competirem com empresas isoladas. Como nem sempre é possível ter uma perspectiva de estrategistas, as redes de negócios pouco evoluídas contam com a colaboração de pessoas com conhecimento e pensamento lógico para buscarem uma melhor eficiência de suas empresas. Desta forma, a estratégia das redes de negócios é estabelecida de uma maneira tácita, desdobrando o raciocínio lógico das empresas que as compõem, pois inicialmente, essas redes não possuem governança responsável por sua estratégia (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

A estratégia de uma rede de negócio não é o resultado da soma das estratégias isoladas das empresas que fazem parte da rede (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Na visão da estratégia, o elemento principal do conceito de rede de negócios é formado pela fidelização dos negócios entre as empresas da rede (TELLES, 2008).

A estratégia da rede de negócio deve visar a competição entre dois ou mais agrupamentos que competem para o mesmo produto. O problema passa a ser: quem possui maior capacidade competitiva? Se estiver no mesmo patamar, o problema é: o que fazer para obter um diferencial de competitividade? Nessa condição, não importa o fato de que as redes de negócios não possuem executivos, proprietários, estrutura hierárquica, já que, durante a sua evolução, manifesta-se a

governança da rede, que conduz a formação e a execução da estratégia (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Zaccarelli *et al.* (2008) descrevem sobre os pesquisadores que se propõem a estudar sistemas supraorganizacionais, como é o caso das redes de negócios; após algum tempo, tendem a observar que esses sistemas resultam dos pensamentos e decisões sobre questões estratégicas, tornando o entendimento de redes de negócios possível, somente a partir de uma abordagem e de uma perspectiva de natureza estratégica.

Zaccarelli *et al.* (2008) relatam que na rede de negócio, existe uma situação específica decorrente da presença de uma empresa que possui maior poder de negociação que as demais: essa é denominada como leão da rede. Já as demais empresas da rede, que possuem certa desvantagem nas negociações com fornecedores e clientes, são denominadas de migalhas. A divisão de lucro da rede de negócio depende, exclusivamente, das negociações nas operações de compra e venda, que é determinado pelo poder de pressão e persuasão de cada um dos seus membros.

Existe a tendência natural de o leão da rede ficar com uma parte maior do lucro, comparando-se com os migalhas. Essa situação poderia gerar a revolta e união dos migalhas, resultando na formação de um novo grupo com o objetivo de forçar o leão a aceitar as condições que lhe interessam, como aumento de preços, de prazos ou de tamanho de lotes de produção. Uma situação como essa geraria um benefício momentâneo para algumas empresas da rede, mas haveria uma perda maior para a rede de negócio, pois essa depende da eficiência do leão para obter seus resultados. É preciso que a estratégia da rede prevaleça sobre a estratégia de empresas isoladas, entendendo que o leão tem a responsabilidade de manter a estabilidade da rede, formulando estratégias adequadas e assegurando que serão implementadas pelas empresas da rede; isto deve ocorrer mesmo que essa atuação do leão não seja explícita, estabelecida ou declarada (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

De forma diferente das empresas isoladas que têm a estratégia como forma de pensar para vencer os oponentes que, caso fosse levada às redes levaria a um resultado ruim para a rede (já que levaria as empresas que pertencem ao agrupamento a atuar para vencer as demais empresas da rede), nas organizações supraempresariais, como as redes de negócios, as estratégias isoladas das

empresas são limitadas. Inicialmente, pode parecer que essa situação é desfavorável, mas se a rede for beneficiada como um todo, de forma indireta todas as suas empresas serão beneficiadas também (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Jarillo (1988) apresenta uma estrutura para incorporar as realidades de rede para o modelo dominante da estratégia competitiva de negócio. Descreve que é fundamental entender que as empresas não são entidades monolíticas, possibilitando compor a sua produção de diversas formas e tendo a possibilidade de formá-las por uma empresa integrada ou por uma rede de empresas. A rede estratégica emerge quando se busca uma maior vantagem competitiva, focando por exemplo, a redução de custos de transação devido ao maior aproveitamento da eficiência de cada empresa que faz parte da rede. O modelo resultante é diferente do modelo puramente competitivo, pois é composto por aspectos concomitantes de competição e cooperação.

Gulati, Nohria e Zaheer (2000) retratam a expressão de redes estratégicas. Esse estudo sugere um direcionamento de novos estudos para a pesquisa em estratégia, adotando uma perspectiva em redes de empresas. Ilustra *insights* que podem ser adquiridos através da adoção dessa perspectiva tão pouco estudada. Destacam que a conduta e o desempenho das empresas são influenciados de maneira significativa pelas redes estratégicas nas quais essas empresas estão inseridas. Relatam que um entendimento das consequências do crescimento das redes estratégicas enfatiza que essas empresas são vistas como ligadas a múltiplas redes de recursos e fluxos, resultando em relações complexas de competição e cooperação. Os resultados obtidos pelas empresas são, em parte, devido às suas próprias dotações de recursos exclusivos; por outro lado, são derivados da estrutura da rede em que pertencem. Citam que uma nova transação com alguém que possui um histórico de relacionamentos anteriores ou com alguém com quem exista um laço de conexão, pode favorecer a redução de custos de transação e coordenação. Essa perspectiva de rede encontra-se em evolução e tem sido dada bastante atenção, já que essa perspectiva pode alterar o cenário competitivo das indústrias ao longo do tempo.

Casseres (2003) relata que os conceitos determinantes para o sucesso de uma empresa concorrente, que faz parte de uma constelação de aliança, são: a estratégia e a estrutura da constelação; as capacidades da empresa e de seus

parceiros; as ações das constelações rivais; e as ações da empresa e dos próprios parceiros. Cita que essa abordagem não é suficiente, pois os modelos que explicam esses resultados são geralmente com bases tradicionais, baseando-se em uma empresa como unidade de concorrência; no entanto, ressalta a necessidade de encontrar modelos que se baseiem em uma empresa concorrente, que esteja dentro e como parte de uma constelação maior, que é raramente abordado. Uma constelação é um conjunto de empresas ligadas entre si por meio de tais alianças e que concorrem com outras constelações ou outras empresas individuais.

Para Tikkanen e Halinen (2003), as ligações interorganizacionais e as redes externas têm uma importância estratégica. A abordagem de rede para a gestão estratégica fornece informações mais explícitas de como as organizações podem utilizar as redes interorganizacionais para obter vantagem competitiva e de como essa abordagem modifica a visão estratégica, sua definição e o processo da estratégia. Ressaltam também que as atividades estratégicas são essenciais para a gestão estratégica de sucesso das redes. Descrevem como a estratégia torna-se um fenômeno dinâmico e emergente na abordagem de rede para orientar o desenvolvimento das relações e das redes interorganizacionais. Em contrapartida, essa estratégia também é influenciada pelas relações e pelas redes, tornando-se um processo contínuo, fazendo com que a formulação e a implementação da estratégia se torne uma parte inseparável e integrada na gestão do relacionamento.

Tracey e Clark (2003) citam estudos de Grabher (2001), Teece (2000) e Tracey *et al.* (2002) que relatam sobre empresas que estão cada vez mais demonstrando sua capacidade de construir relacionamentos através de novas formas de organização. Descrevem que, na Europa, os laços entre as empresas estão cada vez mais internacionalizados, como podem ser percebidos em empresas que estão localizadas em pequenas jurisdições e que procuram parceiros adequados, independentemente da localização geográfica, com a finalidade de melhorar suas posições competitivas.

Oliveira e Farias (2005) realizaram em seu estudo um comparativo entre redes de cooperação verticais e horizontais. Citam que na rede de cooperação vertical as relações ocorrem entre as diferentes empresas participantes de uma cadeia produtiva, cooperando com seus parceiros comerciais, produtores, fornecedores, distribuidores, prestadores de serviços e demais parceiros. Já na rede

de cooperação horizontal as empresas participantes produzem e oferecem produtos similares e pertencem ao mesmo ramo de atuação, ou seja, a relação é entre a empresa e seus concorrentes.

Boaventura e Siqueira (2008) realizaram um estudo onde relatam que o crescimento da importância do estudo do tema estratégia e o crescimento do interesse pelo tema de redes de negócios sugerem a necessidade de discutir os conceitos de estratégia nesse tipo de arranjo organizacional. Relatam que a reunião de empresas em forma de rede de negócios apresenta implicações na área de estratégia, fazendo com que a atuação seja ampliada, pois incorporam a forma como essas empresas concorrem com empresas externas à rede e até com outras redes. Citam que é possível descrever algumas estratégias genéricas que se aplicam em empresas isoladas para serem utilizadas nas redes, como as estratégias de qualidade, redução de prazos de entrega, redução de custos e outras. Descrevem que estratégias genéricas e certas características estruturais apresentam-se para o conjunto de empresas como uma fonte de vantagem competitiva, mesmo que essa estratégia se apresente apenas como um entendimento comum entre as empresas pertencentes à rede de negócios sobre a melhor forma de enfrentar as empresas e redes concorrentes.

Cunha, Passador e Passador (2011) relatam que quando a rede é orientada para o mercado, a competição pode ser identificada em esferas diferentes, podendo ocorrer em um nível supraorganizacional, quando há competição entre as redes, ou em um nível organizacional, quando a competição é percebida entre as organizações da mesma rede. Normalmente, as redes verticais costumam competir com outras redes verticais. Já nas alianças horizontais pode haver a concorrência intra-rede; dessa forma, os ganhos provenientes da participação na rede compensam as perdas decorrentes das alianças formadas com seus concorrentes.

3.4. Alinhamento estratégico

Nesse subcapítulo serão apresentados os principais conceitos e definições sobre o alinhamento estratégico.

A palavra alinhar pode apresentar diferentes significados. Dependendo do contexto, pode indicar movimento de compor adequadamente partes envolvidas, como o alinhamento de soldados e armas para otimizar a capacidade de combate.

Pode indicar a integração de áreas administrativas de produção, vendas e compras, em busca de otimizar a capacidade competitiva do negócio. Pode indicar a disposição de processos e postos de trabalho para melhorar a eficácia. É possível indicar diversas situações, como a relativa ao efeito de expansão da competitividade, ocasionada por alterações motivadas por uma estratégia competitiva (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

O processo de alinhamento, que pode ser definido como um movimento de organização e articulação entre configurações de instâncias e/ou comportamento de entidades com o propósito de ganhos de eficácia e eficiência pelo conjunto, suportado pela integração/ compatibilização de visões e ações, não pode ser considerado autogerado ou de natureza espontânea. Para que efetivamente se constitua, o alinhamento demanda uma compreensão de perspectiva de conjunto em relação a objetivos comuns (embora não se afaste o potencial de conflitos e interesses divergentes) (ZACCARELLI *et al.*, 2008, p. 181).

Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) relatam que o conceito de alinhamento ou ajuste tem sua origem nas ciências naturais, no modelo ecológico, na teoria da contingência e em outras disciplinas (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986; POWELL, 1992; SEMLER, 1997; VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984). Na área da estratégia, o alinhamento é um requisito para os processos de formulação e de implementação da estratégia (HREBINIAK; JOYCE, 2001; VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984). A formulação se refere ao ajuste da estratégia ao ambiente competitivo (EISENHARDT, 1999; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992). Na implementação é realizada a integração entre vários elementos, como: o alinhamento da estrutura, pessoas, sistema de informações, métricas e recompensas.

Venkatraman e Camillus (1984) descrevem que existem diferentes perspectivas do conceito de alinhamento, dependendo da escola de pensamento que o emprega. Devido à complexidade, é estudado segundo constructos distintos, em que o alinhamento externo é entendido pela formulação da estratégia, o interno como a implementação da estratégia e o integrado, conciliando o interno e o externo; entretanto, há também as classificações quanto ao conteúdo (que trata dos elementos que devem ser alinhados à estratégia) e quanto ao processo, que descreve a forma de realização do alinhamento (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009).

O alinhamento estratégico é visto tanto como um processo quanto um resultado, em busca do ajustar dinâmico da organização ao seu ambiente externo e aos recursos internos (MILES e SNOW, 1984; *apud* PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009, p. 319).

O assunto alinhamento ganhou presença frequente na literatura ao fim do século XX, mas a contribuição de dois grandes pioneiros, H. Ford e A. Chandler, pode ser percebida desde os primórdios, ao longo do desenvolvimento da ciência da administração. Ford não foi um teorizador, mas contribuiu diretamente pela aplicação prática de uma idéia revolucionária, integrando operações física, lógica e espacialmente em uma idéia revolucionária de utilização de uma linha de montagem em 1926, levando a produção de uma condição que não tinha alinhamento para outra que requeria um pleno alinhamento (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Com o crescimento industrial, ocorrido principalmente nas indústrias norte-americanas, as empresas passaram a publicar as suas histórias com o objetivo de divulgar o seu trabalho e seu crescimento ao longo dos tempos, o que resultou em uma importante fonte de dados para pesquisas. Em 1959, Alfred Dupont Chandler Junior publicou seu artigo na revista *Business History Review*, com o título: “Os primórdios da grande empresa na indústria norte-americana”. Nesse estudo, Chandler analisou as 50 maiores empresas industriais do país, desde o ano de 1909. Em 1962, Chandler publicou seu livro, intitulado de *Strategy and Structure*, no qual elabora um estudo da história empresarial, analisando as mudanças que levaram quatro grandes organizações norte-americanas a utilizar a estrutura descentralizada multidivisional. As empresas estudadas foram a Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears e a Roebuck. Esse livro consagrou a expressão “a estrutura segue a estratégia”. O livro é reconhecido pela data de 1966, mas a sua publicação original data de 1962 (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Apesar de não ter utilizado a expressão alinhamento estratégico, é consenso entre os pesquisadores que o seu estudo sobre a relação entre a estrutura e a estratégia é o pioneiro nesse campo, assumindo reconhecida importância entre os pesquisadores. Alguns pesquisadores discordam dessa conclusão e outros dão diferentes significados para a expressão alinhamento estratégico, mas o ponto importante dessa história foi que Chandler iniciou os estudos sobre os conceitos de alinhamento estratégico, defendendo que a estrutura e a estratégia precisam estar

alinhados para que uma organização possa agir sinergicamente em busca de seus objetivos. As pesquisas conduzidas por Chandler constaram que as empresas que não tinham este tipo de alinhamento apresentaram um desempenho inferior ao das empresas que eram alinhadas (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014; ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Para entender mais precisamente o conceito primário de alinhamento estratégico desenvolvido por Chandler, é necessário ter conhecimento das definições que utilizava para estratégia e para estrutura. Muitos acham que, para Chandler, a estrutura tinha o significado de estrutura organizacional, mas tomando conhecimento da definição dada pelo autor, é possível verificar que o significado dado para essa expressão era bem mais amplo (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014). A definição de estratégia pode ser analisada no capítulo de estratégia competitiva. Analisando a definição dada para estrutura, torna-se mais claro o entendimento da ligação feita pela expressão utilizada pelo autor com a expressão utilizada atualmente, como alinhamento estratégico:

A estrutura pode ser definida como o desenho da organização por meio do qual a empresa é administrada. Este desenho que pode ser definido formalmente ou informalmente, tendo dois aspectos. Primeiro, ele inclui as linhas de autoridade e comunicação entre diferentes órgãos administrativos e administradores e, segundo, a informação e dados que fluem através destas linhas de comunicação e autoridade. Essas linhas e esses dados são essenciais para assegurar a efetiva coordenação, avaliação e planejamento tão necessários para conduzir a organização aos seus objetivos básicos e políticas e para entrelaçar os recursos totais da empresa. Estes recursos incluem capital financeiro; equipamentos físicos, como: plantas, equipamentos, escritórios, depósitos e outras facilidades de marketing e compras, fontes de matéria prima, laboratórios de pesquisa e engenharia; e, mais importante de tudo, as habilidades técnicas, de marketing e administrativas de seu pessoal (CHANDLER, 1966, p. 14).

Sátyro, Contador e Ferreira (2014) descrevem em seu estudo que devido aos pesquisadores tratarem o tema de forma diversificada, torna-se difícil o estabelecimento de um conceito sobre alinhamento estratégico. Podemos citar a visão de Lorsch e Allen (1973), que afirmam ser necessário um alinhamento do sistema de controle da organização para que haja um alinhamento entre o sistema de controle e a estratégia da empresa. Ford e Slocum (1977) fazem uma ligação entre a estrutura e a incerteza do ambiente. Hall e Saias (1980) defendem que a estratégia é que deve seguir a estrutura, contrariando totalmente a afirmação feita

por Chandler. Jemison (1981) relata que o processo de alinhamento é baseado em duas funções: uma, que combina as competências da organização com as demandas do ambiente; outra, que concilia a estrutura e os processos internos. Venkatraman (1993) descreve o alinhamento como a relação entre os componentes internos e externos à organização. Youndt, Snell, Dean e Lepak (1996) descrevem o alinhamento com base na hierarquia, tendo como base a corporação, negócios e função. Kathuria e Davis (2001) tratam o alinhamento pelas tarefas, políticas e práticas organizacionais. Mintzberg e Lampel (2010) defendem uma administração sábia na tratativa sobre o alinhamento.

Outros estudos foram sendo desenvolvidos ao longo dos anos, como o estudo de Habib e Victor (1991) que estudaram 144 empresas americanas e constataram que as empresas apresentam estruturas compatíveis com suas estratégias. Também o trabalho de Motta (1997) que define as diversas dimensões da organização, ficando implícito que a definição da dimensão estratégica precede as dimensões: estrutural, tecnológica, humana, cultural e política (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

O conceito primário de alinhamento estratégico (*Strategic Alignment*) é oriundo do consagrado trabalho de Chandler (1966), mas sete expressões são comumente encontradas em trabalhos acadêmicos, podendo integrar um conceito ampliado e abrangente do que é esse tema, resultando em uma taxonomia: alinhamento da estrutura (*structure alignment*), contingência estratégica (*strategic contingency*), coalinhamento estratégico (*strategic coalignment*), ajuste estratégico (*strategic fit*), consistência estratégica (*strategic consistency*), modelo de congruência (*congruence model*) e alinhamento de estratégias (*strategy alignment*), assim pode-se classificar o alinhamento estratégico em sete tipos (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014):

Alinhamento da estrutura (*Structure alignment*)

É o termo adotado por SátYRO, Contador e Ferreira (2014) para descrever os conceitos dados por Chandler (1966) em seu consagrado trabalho que originou os conceitos sobre o tema de Alinhamento Estratégico, após analisar quatro empresas norte-americanas, chegando à conclusão de que a mudança da estrutura organizacional se deu por conta da mudança da estratégia. Nesse estudo foi consagrada a expressão: a estrutura segue a estratégia. Existem outros dois

trabalhos significativos sobre esse tema, o de Hall e Saias (1980), contrariando a afirmação de Chandler e defendendo que a estratégia é que deve seguir a estrutura, pois quando se constrói a estrutura da empresa, definindo suas características tecnológicas, mercados a serem conquistados, variações do ambiente e tamanho da empresa, são determinadas as limitações de estratégias que essa empresa poderá adotar. O segundo é de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) que defendem que tanto a estratégia deve seguir a estrutura, quanto a estrutura deve seguir a estratégia, dependendo da situação que for mais conveniente (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014).

Sátyro, Contador e Ferreira (2014) citam em seu estudo Jemison (1981), descrevendo que a principal função da estratégia é a de garantir um bom alinhamento estratégico. Henderson e Venkatraman (1991) descrevem que o alinhamento estratégico envolve as dimensões de ajuste estratégico e de integração funcional, dimensões essas que consistem respectivamente em reconhecer a necessidade de fazer escolhas e decidir para posicionar a empresa em um mercado, conseguindo um posicionamento estratégico, o processo de gerenciamento estratégico leva a um alinhamento estratégico. Pankratz (1991) sugere que o alinhamento da estratégia, estrutura de negócios e a tecnologia da informação são conceitos importantes para o gerenciamento. Karahanna e Preston (2013) relatam que o alinhamento estratégico da tecnologia da informação influencia significativamente o desempenho financeiro da empresa, servindo de mediador entre o capital social e o desempenho.

Contingência estratégica (*Strategic contingency*)

Sátyro, Contador e Ferreira (2014) citam, em seu estudo, Venkatraman (1990), relatando que a Teoria da Contingência foi desenvolvida por Lawrence e Lorsch (1967) no livro *Organization and environment: managing differentiation and integration*. O modelo de contingência, desenvolvido por Hickson, Less, Schneck e Pennings (1971), considera as organizações como sistemas constituídos por departamentos interdependentes, devido à divisão do trabalho. Uma contingência é a necessidade da atividade de um departamento que é afetada por outro departamento. Um departamento possui controle de uma contingência estratégica se tiver como controlar as atividades críticas para o funcionamento de outros

departamentos. Quanto mais contingências forem controladas por um departamento, maior será o seu poder na organização. Fry e Smith (1987), afirmam que a contingência é um sistema de estados ou situações, que mantém a integridade do sistema, mas em condições diferentes da anterior, em termos de suas características de valor. Hinings, Hickson, Pennings e Schneck (1974) que aplicaram o modelo em cervejarias do Canadá e que a contingência estratégica foi uma teoria robusta para explicar os departamentos que foram reconhecidos como fonte de poder. Saunders e Scamell (1982) que aplicaram o modelo com dirigentes de seis universidades e constataram que estratégias para alterar variáveis podem provocar a redução do poder do departamento. Brouthers, Gelderman e Arens (2007) que combinaram *stakeholders* e a Teoria da Contingência Estratégica para explicar como os proprietários influenciam o desempenho financeiro das empresas.

Coalinhamento estratégico (*Strategic coalignment*)

SátYRO, Contador e Ferreira (2014) citam, em seu estudo, Venkatraman (1990), relatando que o conceito de Coalinhamento Estratégico foi desenvolvido por James David Thompson em seu livro *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory* (1967). Descrevem que o Coalinhamento Estratégico é um conjunto de decisões importantes, devendo ter consistência interna para o desenvolvimento da estratégia efetiva. Essa consistência interna refere-se ao alinhamento entre decisões em áreas importantes de operação e funções. Venkatraman e Prescott (1988); Veliyath e Srinivasan (1995); Lukas, Tan e Hult (2001) relatam que os termos Coalinhamento Estratégico e a Estratégia de Ajuste, que será apresentada no próximo subcapítulo, são sinônimos. Lukas, Tan e Hult (2001) aplicaram o modelo de Coalinhamento Estratégico em empresa chinesas e constataram que o coalinhamento entre estratégia e ambiente parece evidente. Entrialgo (2002) analisou as características entre os gestores e verificou que os que têm experiência em marketing tendem a ter melhores resultados em comportamentos empreendedores e os que atuam em finanças e produção tendem a ter melhores resultados em comportamentos conservadores. Verdú-Jover, Lloréns-Montes e García-Morales (2006) em seu estudo em 417 empresas do mercado Comum Europeu verificaram os diferentes efeitos no desempenho da organização,

quando existem discrepâncias no nível de coalinhamento entre a flexibilidade atual das empresas e o que o ambiente requer.

Ajuste estratégico (*Strategic fit*)

Sátyro, Contador e Ferreira (2014) citam em seu estudo Quinn (1978), em que o termo aparece ao longo da publicação apenas uma vez, é relatado que o comportamento organizacional leva os gestores a uma coesão de padrões de decisões que tornam a estratégia corporativa, originando as estratégias funcionais e operacionais que necessitam de ser submetidas constantemente a um ajuste estratégico. Waterman Jr. (1982) que no modelo dos 7 S, sete esses, de McKinsey, para uma estratégia determinada é necessário que os sete elementos sejam ajustados estrategicamente: Estratégia (*Strategy*), Estrutura (*Structure*), Sistema (*Systems*), Estilo (*Style*), Pessoal (*Staff*), Valores compartilhados (*Shared Values*) e Habilidade (*Skills*). Miles e Snow (1984) descrevem um conceito de ajuste entre a estratégia, estrutura e processos gerenciais, considerando o ajuste como uma busca dinâmica para procurar alinhar a organização ao seu ambiente e buscar recursos internos para apoiar esse alinhamento, baseados nos seguintes pontos: ajuste mínimo entre a estratégia, estrutura e processo; aperto do ajuste, onde existe a produção sustentada e dinâmica, o excelente desempenho e a forte cultura organizacional; ajuste sem demora, com a descoberta e articulação de novos padrões de estratégia, estrutura e processo frequentemente resultam em excelência; e a fragilidade de ajuste, com vulnerabilidades que podem causar o declínio da organização.

Venkatraman e Calillus (1984) retratam que o ajuste deve ser o conceito central no gerenciamento estratégico, de acordo com a seguinte classificação: Escola de Formulação da Estratégia – alinhamento da estratégia ao ambiente; Escola de Implementação da Estratégia – ajustar os mecanismos administrativos e organizacionais alinhados à estratégia; Escola da Integração Formulação e Implementação – gerenciamento estratégico envolvendo a formulação e implementação, abrangendo as decisões organizacionais e ambientais; Escola de Redes de Negócios – análise da estratégia a nível coletivo, com base na interdependência das estratégias das várias organizações; Escola de Escolhas Estratégicas – moderação da visão determinística para as decisões dos mecanismos

da organização; e Escola Abrangente da Gestalt – realça a interdependência e a interação no ambiente organizacional e a estrutura para a sobrevivência da empresa. Mesmo parecendo que os termos ajuste e alinhamento são tratados como sinônimos na academia, não existe um modelo único de ajuste estratégico. Harness e Harness (2012) examinaram a eliminação de produtos em empresas do Reino Unido e constataram que ocorreu a retenção de clientes que tiveram os seus produtos eliminados, devido ao ajuste de uma estratégia operacional. Owens, Zueva-Owens e Palmer (2012) verificaram em seu estudo com empresas multinacionais britânicas que após efetuar o ajuste estratégico com os parceiros do exterior e com as condições do ambiente, aproveitaram as oportunidades surgidas (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014).

Consistência estratégica (*Strategic consistency*)

Sátyro, Contador e Ferreira (2014) citam em seu estudo Hatten (1982), descrevendo que todas as organizações possuem estratégias, sejam formais ou informais. O gerenciamento estratégico é um processo interativo, contínuo, em que a consistência estratégica apoia-se na realidade para atingir metas futuras, requerendo avaliações sistemáticas da posição da organizações em seu ambiente, bem como de suas forças e fraquezas para auxiliar a delinear um direcionamento futuro, estabelecendo-se metas e processos estratégicos para o alcance dessas metas, utilizando para isso operações financeiras, de marketing e de produção, necessitando serem consistentes com o ambiente, recursos e valores. Haverson, Kedia e Francis (1997) utilizaram o modelo para verificar a relação entre a consistência estratégica e o desempenho das empresas, segundo a Visão Baseada em Recursos, analisando diversidades ambientais, o reflexo das forças de globalização e a localização. Novicevic e Harvey (2001) analisaram como o aumento da demanda global e a flexibilidade redefinem os papéis da empresa.

Modelo e congruência (*Congruence model*)

Sátyro, Contador e Ferreira (2014) citam em seu estudo os autores Nadler, Tushman e Hatvany (1980) que publicaram o modelo de Congruência, no qual as empresas são vistas como sistemas sociais dinâmicos e abertos, possuindo elementos interdependentes que interagem com o ambiente. O modelo descreve

que as empresas apresentam algumas características básicas: Independência interna – um componente ou subsistema da organização afeta os demais; Realimentação do sistema – as informações *outputs* podem se utilizadas para controlar o sistema; Estado de equilíbrio – quando há um desequilíbrio, a organização reage para retornar ao equilíbrio; Equifinalidade – configurações diferentes podem levar a um mesmo resultado; Adaptação – para um sistema sobreviver, deve se adaptar às mudanças. A estratégia a ser seguida procura responder a questão: Em qual negócio nós estamos? Fry e Smith (1987) relatam que a congruência da organização significa um sistema social que deve existir em diferentes ambientes das várias unidades da organização para alcançar suas metas. Schaede (2012) utilizou o modelo para analisar a mudança que ocorreu no Japão entre 1998 e 2006, quando a política econômica do país precisou mudar para fazer face à concorrência externa da China, Taiwan e Coréia do Sul, defendendo um rígido alinhamento entre as tarefas críticas, organização formal, pessoas e cultura. Narayanaswamy, Grover e Henry (2013) utilizaram o modelo em um projeto de desenvolvimento de sistemas da informação, buscando a harmonia dos valores dos participantes em um ambiente de incerteza e constantes mudanças.

Alinhamento de estratégias (*Strategy alignment*)

Após o entendimento dos conceitos que envolvem o alinhamento estratégico, serão apresentados os conceitos de alinhamento de estratégias que é o segmento do tema designado como elemento central dessa pesquisa. Devido à importância desse tema para esse estudo, o alinhamento de estratégias competitivas será tratado mais detalhadamente no subcapítulo 3.5.

3.5. Alinhamento de estratégias competitivas

Nesse subcapítulo são apresentados os principais conceitos e definições sobre o alinhamento de estratégias competitivas.

As empresas devem compreender, não apenas alguns, mas sim os principais elementos da sua estratégia, dominando muitos deles. Deve alinhar cuidadosamente esses elementos para maximizar a sua complementaridade com outro elemento ou com o ambiente. Deve enfatizar os elementos mais críticos para o tema estratégico do negócio (FUCHS *et al.*, 2000).

3.5.1. Conceitos de alinhamento de estratégias competitivas

Nessa seção são apresentados os principais conceitos sobre o alinhamento de estratégias competitivas.

Apesar de existir um vasto número de estudos sobre o tema de alinhamento estratégico, o tema alinhamento de estratégias não apresenta a mesma condição, sendo pouco abordado na academia. Como foi possível entender no subcapítulo 3.4 sobre alinhamento estratégico, existem muitos conceitos que formam o conceito amplo do tema alinhamento estratégico. Um desses conceitos é o dado pela expressão alinhamento de estratégias (*Strategy Alignment*) (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014).

Segundo o estudo realizado por Sátyro, Contador e Ferreira (2014), intitulado: *Afinal, o que é alinhamento estratégico?*, alguns autores confundem o termo alinhamento de estratégia (*Strategy Alignment*) com o Alinhamento Estratégico (*Strategic Alignment*), tornando-se freqüente a utilização de ambas as expressões como sinônimos, até mesmo dentro de um mesmo artigo, sem o devido cuidado de defini-las. Outro fator importante que pode agravar essa dificuldade é que, desde 1993, foram identificados inúmeros trabalhos abordando os termos de alinhamento de estratégia e alinhamento estratégico da tecnologia da informação.

O termo alinhamento tem sua origem nas ciências naturais, inicialmente utilizado na astronomia; referia-se ao alinhamento planetário; na ecologia, referia-se ao alinhamento das espécies ao meio. Já nos estudos organizacionais, é apresentado em postulados de algumas escolas teórico-estratégicas, como as da abordagem contingencial e da ecologia organizacional, que o abordam como o ajuste necessário entre o ambiente, estratégia e os recursos (MINTZBERG et. al, 2000; HANNAN, FREEMAN, 1977). Quando descrito em estudos de estratégia, o termo é utilizado como forma de descrição de agrupamento, coesão, ajuste e congruência, entre diferentes dimensões (GALBRAITH, KAZANJIAN, 1986); (MILES, SNOW, 1978).

O alinhamento deve ser priorizado nas decisões contidas no contexto de gestão estratégica, pois não adianta uma empresa desprender grande esforço coletivo se não existir uma orientação bem definida que mostre às pessoas e às

diferentes áreas o caminho para onde a organização deverá caminhar (MOREIRA e MUNCK, 2010).

Venkatraman e Calillus (1984) retratam que o ajuste deve ser o conceito central no gerenciamento estratégico, de acordo com a seguinte classificação: Escola de Formulação da Estratégia – alinhamento da estratégia ao ambiente; Escola de Implementação da Estratégia – ajuste dos mecanismos administrativos e organizacionais alinhados à estratégia; Escola da Integração Formulação e Implementação – gerenciamento estratégico envolvendo a formulação e implementação, abrangendo as decisões organizacionais e ambientais; Escola de Redes de Negócios – análise da estratégia a nível coletivo, com base na interdependência das estratégias das várias organizações; Escola de Escolhas Estratégicas – moderação da visão determinística para as decisões dos mecanismos da organização; e Escola Abrangente da Gestalt – realce da interdependência e a interação no ambiente organizacional e a estrutura para a sobrevivência da empresa.

3.5.2. Modelos de alinhamento

Nessa seção são apresentados alguns dos modelos encontrados na literatura acadêmica sobre o tema de alinhamento estratégico e alinhamento de estratégias.

Um modelo de alinhamento tem o objetivo de assegurar que as atividades necessárias ao processo de transformação da estratégia sejam ordenadas de forma lógica e integrada, evitando a perda da flexibilidade e atuando para que as mudanças estratégicas possam ser incorporadas (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009).

Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) realizaram em seu estudo um comparativo entre os modelos de alinhamento estratégico encontrados na literatura, como: o modelo de Hambrick e Cannella (1989), Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992), *Organizational Fitness Profiling* (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000) e Labovitz e Rosansky (1997). Nesse estudo também são relacionados o modelo de Fuchs, Mifflin, Miller e Whitney (2000) e o modelo de CAC (CONTADOR, 2008).

O modelo de Hambrick e Cannella (1989) descreve o alinhamento como um processo gerencial a ser conduzido pelo estrategista. É baseado em um processo de

negociação da estratégia, interna e externamente à empresa, buscando eliminar obstáculos, promover ajustes e convencer a respeito da importância da estratégia. O modelo envolve três etapas: a preparação do terreno, o tratamento das influências relevantes para a implementação e o convencimento a respeito da estratégia (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009).

O modelo do Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1992) tem como base a definição ou revisão da estratégia da empresa, devendo considerar os fatores críticos de sucesso para atuação no segmento de negócios no qual a empresa atua. O modelo considera a estratégia já formulada, que será desdobrada em um *scorecard* integrando as medidas de desempenho financeiro, medidas relacionadas às perspectivas dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. O controle da estratégia é efetuado pela definição de medidas de desempenho equilibradas, indicadores de tendência (*leading*) e de resultado (*lagging*), financeiras e não financeiras, que permitem acompanhar o desempenho dos negócios no curto e no longo prazo (PRIETO, CARVALHO E FISCHMANN, 2009).

O modelo de Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) é o *Organizational Fitness Profiling* (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000). Esse modelo consiste em uma ferramenta que inicialmente era denominada *Strategic Human Resource Management* (SHRM). O modelo consiste em um diagnóstico de ajuste organizacional que visa à identificação de barreiras ao alinhamento, que deve ser seguido para a elaboração de um plano para a eliminação das deficiências encontradas. Nesse modelo há quatro questões-chave que orientam o diagnóstico: quais as deficiências nas capacidades que podem afetar a performance financeira, satisfação dos clientes e dos empregados; a satisfação dos *stakeholders* é a condição para a sobrevivência; como as forças e as deficiências nas capacidades que poderiam afetar o sucesso na implementação das estratégias; e como as políticas corporativas e o comportamento da alta administração e as forças competitivas ou mercado de trabalho podem causar os problemas. O diagnóstico é concluído com a investigação dos aspectos da estrutura organizacional que podem causar deficiências na capacidade organizacional da empresa (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009).

O modelo de Labovitz e Rosansky (1997) descreve o alinhamento como

sendo um processo de integração dos elementos da organização para o propósito essencial do negócio, denominado “*the mainthing*”. O modelo propõe a elaboração de uma estratégia ampla, um diferencial capaz de fazer com que as pessoas tenham uma direção única com propósito compartilhado. Os elementos a serem alinhados são a estratégia e as pessoas (alinhamento vertical) e clientes e processos (alinhamento horizontal). A ideia é a de um autodiagnóstico, no qual a própria empresa aplica um questionário proposto pelos autores. O resultado será uma medida visual e quantitativa do grau de alinhamento entre a estratégia, as pessoas, os processos e os clientes (PRIETO, CARVALHO, FISCHMANN, 2009).

O modelo de Fuchs *et al.* (2000) tem uma abordagem abrangente, em que as empresas devem alinhar todos os grupos no modelo com as condições do meio ambiente. A direção deve assegurar que essa visão proposta de valor da empresa seja voltada para as necessidades e oportunidades do mercado. É necessário viabilizar um nicho de mercado que a empresa possa utilizar para se defender contra a concorrência. Nos recursos, a linha de produtos deve ser criada para que sejam especialmente atraentes para os clientes. Os recursos e capacidades, por sua vez, devem ser um instrumento para evitar ou superar os competidores, e na satisfação das necessidades dos clientes mais importantes. Na organização, a cultura deve assegurar que a empresa se mantenha em sintonia com a evolução do mercado, devendo tornar a organização suficientemente flexível para se adaptar ao ambiente em uma base contínua. A necessidade de ter todos os elementos de alinhamento pode parecer óbvia, mas muito poucas empresas realmente pensam explicitamente desta maneira (FUCHS *et al.*, 2000).

O modelo CAC – Campos e Armas da Competição de Contador (2008) é o modelo de alinhamento de estratégias mais antigo encontrado na literatura. O modelo está baseado na tese de que, para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas nas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para se competir. O CAC propõe que a empresa selecione, entre os quatorze campos da competição, dois campos da competição e dois campos coadjuvantes, levando em consideração simultaneamente as necessidades, preferências e anseios dos clientes e a posição competitiva dos concorrentes. Após serem selecionadas as armas da competição, que são aquelas que conferem vantagem competitiva à empresa nos campos da

competição selecionados para competir, os procedimentos do CAC garantem o alinhamento dessas armas aos campos da competição escolhidos. Como os campos da competição representam a estratégia de negócio da empresa e as armas da competição representam as estratégias competitivas operacionais, o alinhamento das estratégias é estabelecido (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014).

No Quadro 8 é apresentada uma síntese, contendo as principais características de alguns dos modelos encontrados na busca realizada nos portais de pesquisa acadêmica que foram utilizados na revisão da literatura realizada no capítulo 2.

Quadro 8 – Síntese de alguns modelos de alinhamento

Modelo/ Elemento	Visão do alinhamento	Modelo para implementação	Elementos do modelo	Processos gerenciais para implementação
Modelo de Hambrick e Cannella (1989)	Alinhamento interno Processo gerencial, previamente planejado e conduzida pelo estrategista	Etapas (trilha) a serem conduzidas pelo estrategista	- amplitude de entradas na formulação - obstáculos à implementação - influências relevantes na implementação - convencimento a respeito da estratégia	- buscar informação e apoio no estágio de formulação da estratégia - conhecer antecipadamente os obstáculos à implementação - ajustar os fatores que influenciam a implementação - converter a respeito da estratégia

Fonte: Autor e adaptação de PRIETO e CARVALHO (2006).

Modelo/ Elemento	Visão do alinhamento	Modelo para implementação	Elementos do modelo	Processos gerenciais para implementação
Modelo do <i>Balance Scorecard</i> Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996 e 2000)	Alinhamento interno Processo de desdobramento da estratégia em um conjunto equilibrado de medidas de desempenho	Construção de mapas estratégicos (<i>balanced scorecards</i>)	Indicadores balanceados em quatro perspectivas: - financeira - clientes - processos - aprendizado e crescimento	- tradução da visão - comunicação e ligação - planejamento do negócio - feedback e aprendizado
Modelo de Beer e Eisenstadt (1996 e 2000)	Alinhamento interno Processo de mudança sistêmico e participativo	Diagnóstico de ajuste organizacional e plano de implementação	- capacidades organizacionais - contexto (ambiente organizacional competitivo) - estrutura e políticas de Recursos Humanos - opções estratégicas	- criar uma declaração sobre as diretrizes estratégicas - coletar dados sobre barreiras e forças à implementação - desenvolver um plano integrado para mudança - refinar o plano - implementar o plano

Fonte: Autor e adaptação de PRIETO e CARVALHO (2006) - Continuação.

Modelo/ Elemento	Visão do alinhamento	Modelo para implementação	Elementos do modelo	Processos gerenciais para implementação
Modelo de Labovitz e Rosansky (1997)	Alinhamento interno Processo de integração dos recursos e sistemas da organização em torno do propósito essencial dos negócios	Estabelecimento de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades definidos a partir do propósito essencial	Alinhamento entre quatro elementos em duas dimensões: - estratégia e pessoas (alinhamento vertical) - clientes e processos (alinhamento horizontal)	PDR: - planejamento - desenvolvimento - revisão
Fuchs, Mifflin, Miller e Whitney (2000)	Alinhamento interno e externo Proposta de valor voltada para as necessidades e oportunidades do mercado	Identificação de nichos de mercado	- recursos - capacidades - cultura	Sintonia com o mercado e flexibilidade para se adaptar ao ambiente de forma contínua
Modelo de Contador (2008)	Alinhamento interno e externo Processo de obter alto desempenho apenas nos poucos recursos que lhe dão vantagem competitiva	Identificar e fortalecer os recursos que sejam relevantes para a empresa obter vantagem competitiva	Utilizar, dentre as centenas de armas, as que lhe permitirão obter vantagem competitiva nos campos da competição	Selecionar as armas para atuar nos campos selecionados, escolhidos entre os 14 campos da competição que são agrupados em cinco macrocampos: - preço - produto - atendimento - prazo - imagem

Fonte: Autor e adaptação de PRIETO e CARVALHO (2006) - Continuação.

Analizando as características dos modelos encontrados na literatura, é possível identificar que são modelos direcionados ao alinhamento estratégico de uma única organização. Em uma análise geral, é possível verificar que trata-se de avaliações completas das organizações, tanto interna, quanto externa, para realizar um alinhamento de todos os níveis da organização com o mercado em que atuam.

Como o objetivo desse estudo é o de analisar somente as estratégias competitivas das diversas empresas pertencentes à rede de negócio para verificar se existe alinhamento entre as estratégias competitivas dessas empresas, os modelos de alinhamento estratégico existentes não possuem as características necessárias para essa análise.

Diante dessa constatação, torna-se necessário construir um modelo próprio para o estudo do alinhamento de estratégias competitivas das empresas pertencentes a uma mesma rede de negócio, que será apresentado no subcapítulo 3.8.

3.5.3. Alinhamento de estratégias competitivas em rede de negócio

Nessa seção são apresentados os conceitos de alinhamento de estratégias competitivas em redes de negócios.

Inicialmente, o alinhamento foi percebido quando da análise de uma empresa, mas para rede de negócios é realizada a aplicação da mesma concepção para mais do que uma única empresa. Há uma extensão do modelo conceitual original relacionado a negócios no nível supraempresarial. Então, como o alinhamento estratégico de uma empresa estabelece a orientação das diversas dimensões da organização para a sua estratégia, o alinhamento estratégico da rede de negócios orienta posições e movimentos dos diferentes negócios das empresas de uma rede de acordo com a estratégia da organização supraempresarial (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Zaccarelli *et al.* (2008) procuram explicar o que é esse alinhamento por meio da exclusão, definindo o que não seria um alinhamento na rede de negócios. A falta de alinhamento de estratégias entre as empresas indicaria uma situação em que as empresas não apresentariam, considerariam ou importariam elementos de integração entre elas, atuando como se fossem independentes uma das outras. Em uma rede de negócios, essa falta de alinhamento das estratégias competitivas

indicaria uma situação onde cada uma das empresas da rede desenvolveria uma organização focada exclusivamente na sua atuação e operação, não levando em consideração as condições das demais empresas da rede de negócios; também, agiriam como se não existissem preocupações com interesses ou dificuldades externas à sua atuação, e sem que existissem processos colaborativos de qualquer natureza. Realizariam negociações puras com clientes e fornecedores, sem alternativas de cooperação entre negócios concorrentes.

Pode-se considerar também um alinhamento negativo, que pode ser percebido caso se configure comportamentos de empresas pertencentes a rede que comprometam a competitividade das empresas, clientes ou fornecedoras da rede como um todo, provocando a redução da eficiência do sistema (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Entende-se que para ser mais eficiente, todas as empresas da rede devem se adaptar, mesmo diante de sacrifícios e de abdicação de perspectivas individuais, de acordo com a orientação do grupo, obtendo assim a melhor condição de competitividade da rede de negócios. Deste modo, verifica-se uma dependência entre a fidelização e o alinhamento, pois quanto mais intensa for a fidelização entre as empresas da rede, maior será a potencialidade e os ganhos para novos alinhamentos. Entende-se que caso ocorra a situação em que parte das empresas de uma rede de negócios estejam fidelizadas às demais, mas outra parte não devem fidelização às demais - mesmo obtendo benefícios por fazerem parte da rede -, nessa condição, as empresas fidelizadas tendem a se conscientizar de sua condição e alterar seu comportamento em contraposição à essa situação, destruindo vantagens anteriormente obtidas pela rede. Já se a fidelização for mútua e crescente, o alinhamento tenderá a ser também, aprofundando-se ao ponto de oferecer novos espaços e expansão da competitividade (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

O simples ato de comprar ou fornecer, pela iniciativa de apenas uma das empresas que estão em negociação, enquanto a outra empresa é livre para fechar ou não o negócio, não representa uma condição de alinhamento. Para configurar o alinhamento é necessário que tanto o fornecedor quanto o cliente adotem procedimentos selecionados por um processo de maior integração entre as empresas, que tenha por objetivo o alcance de benefícios à competitividade da rede

de negócios que por decorrência, também resultará em benefícios a cada uma dessas empresas (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Os pioneiros no estudo de alinhamento em rede de negócio, na década de 1960, foram o americano J. Forester, da *Sloan Mangement School*, no MIT, e o japonês T. Ohno, que foi engenheiro e executivo da montadora de automóveis Toyota. Forester publicou o livro *Industrial dynamics*, em 1960, no qual apresenta um modelo de simulação do comportamento dos estoques em uma cadeia de suprimentos e demonstra que regras para as empresas decidirem sobre a renovação do seus estoques criavam situações caóticas e absurdas. Nessa época, não havia uma palavra para designar o que hoje denominamos de rede de negócio. Com o passar dos anos o modelo foi gradativamente sendo esquecido e restou somente uma mutilação do modelo com o nome de “efeito chicote”. Peter Senge (1990), no livro marcante para a história da administração de empresas, intitulado *The fifth discipline*, relembrou a análise efetuada no *Industrial dynamics* com o chamado *Beer game* (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Já o outro pioneiro, Taiichi Ohno (1997), deu sua contribuição diretamente na prática das empresas que participavam da rede de negócios de fabricação de automóveis Toyota. O presidente da empresa Toyota solicitou ao seu principal executivo, o engenheiro Taiichi Ohno, a reinvenção do processo produtivo, para que trabalhassem, juntamente com os seus fornecedores como rede de negócios. Desta forma, foram identificadas todas as oportunidades de integração, que pode ser denominada alinhamento, de todas as linhas de produção das empresas que faziam parte da rede. Como resultado desse trabalho, surgiram propostas inovadoras, como o Just in time, kanban, estoque zero, kaizen, qualidade total e outras ferramentas que foram geradas no Japão. Por meio dos norte-americanos essas ferramentas foram sendo difundidas no Ocidente, mas sem o alerta de que seu desenvolvimento ocorreu em contextos de redes de negócios; dessa forma, seu uso em outros contextos, como o caso de empresas isoladas, não garantiria a repetibilidade dos benefícios potenciais esperados. O livro *O sistema Toyota de produção*, de Ohno, lançado no Japão em 1978, e no Brasil em 1997, apesar de ser muito lido e estudado, oferece muitas limitações para a sua aplicação, devido à falta de compreensão de que deve-se considerar as condições do ambiente para a sua aplicação, por ter sido desenvolvido para um ambiente supraempresas. É relevante

lembra que quando Ohno iniciou o trabalho, a empresa Toyota estava com sérias dificuldades para sobrevivência e, após o trabalho, a empresa cresceu rapidamente, chegando em 2007 a ser a maior e mais lucrativa empresa de automóveis do mundo (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

3.6. Alinhamento estratégico x alinhamento de estratégias competitivas

Nesse subcapítulo será apresentada uma análise comparativa entre os conceitos de alinhamento estratégico e alinhamento de estratégias competitivas.

Existe uma confusão entre as várias expressões utilizadas para tratar do tema de alinhamento estratégico (*strategic alignment*) que, potencializada pela falta de uma base teórica consistente sobre o tema, tem resultado em estudos muitas vezes conflitantes e com pouca consistência prática (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014).

O alinhamento estratégico (*strategic alignment*) é um conceito ampliado e abrangente. Para melhor entendê-lo, os inúmeros autores utilizam vários termos para identificar conceitos que podem integrar o conceito (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014).

Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) afirmam que o alinhamento estratégico é tanto um processo como um resultado, uma dinâmica que procura ajustar a organização ao meio externo em relação ao seu ambiente de atuação, por meio da formulação da estratégia (alinhamento externo) e ao meio interno, buscando um todo coeso entre a estratégia, os recursos e os processos gerenciais (alinhamento interno).

O termo alinhamento de estratégias (*strategy alignment*) é considerado um desses diversos termos que integram o termo ampliado de alinhamento estratégico (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014). Além desse termo, Sátyro, Contador e Ferreira (2014) em seu estudo de revisão bibliográfica, identificaram que os autores utilizam sete termos com conceitos que podem integrar o conceito de alinhamento estratégico. São eles: o alinhamento da estrutura (*structure alignment*), contingência estratégica (*strategic contingency*), coalinhamento estratégico (*strategic coalignment*), ajuste estratégico (*strategic fit*), consistência estratégica (*strategic consistency*) e o modelo de congruência (*congruence model*), descrevendo uma taxonomia sobre o tema.

O conceito de alinhamento de estratégias (*strategy alignment*) é um ponto importante, mas seu conceito ainda é muito pouco abordado, entendendo-se que é um conceito diferente do alinhamento estratégico e necessita ser melhor estudado. A relevância desse tema é muito clara, pois as várias estratégias adotadas pela empresa necessitam ser alinhadas (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014), sendo que não adianta uma empresa desprender grande esforço coletivo se não existir uma orientação bem definida que mostre às pessoas e às diferentes áreas o caminho para onde a organização deverá caminhar (MOREIRA e MUNCK, 2010).

Alguns autores confundem os conceitos de alinhamento de estratégia (*strategy alignment*) e alinhamento estratégico (*strategic alignment*), utilizando essas expressões como sinônimos dentro de um mesmo artigo, sem definirem claramente o que representam (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014).

Sátyro, Contador e Ferreira (2014) descrevem que o alinhamento de estratégias refere-se ao alinhamento das estratégias de vários níveis adotadas pela empresa, e afirmam que esse conceito é diferente do conceito de alinhamento estratégico. É usual na academia classificar as estratégias em três níveis: a estratégia corporativa, a estratégia de negócio e as estratégias funcionais ou operacionais (CONTADOR, 2008). Em alguns estudos, essas estratégias podem ser denominadas de: estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia funcional (WHEELWRIGHT, 1984). Também é possível realizar o alinhamento externo, por meio da formulação de uma estratégia que ajuste a organização a seu mercado de atuação e o alinhamento interno, que busca alinhar a estratégia formulada com os recursos e processos internos da empresa (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009).

Conforme apresentado no subitem 3.1, é usual se adotar na academia três níveis de estratégia. Diferente do alinhamento estratégico que atua de forma abrangente na organização, resultando em interações entre esses três níveis, o alinhamento de estratégias pode ser estudado em apenas um dos níveis citados da estratégia.

Nesse estudo, está sendo estudado o alinhamento das estratégias competitivas de negócio entre as diferentes unidades de negócio de uma rede de negócios.

3.7. Competitividade

Nesse subcapítulo são apresentadas as definições de competitividade e vantagem competitiva.

O termo vantagem competitiva é muito utilizado nos estudos da literatura sobre estratégia empresarial, sendo relacionado a um desempenho superior de uma empresa em relação às demais (BARNEY, 1986). Nos estudos acadêmicos, as expressões competitividade e vantagem competitiva são normalmente utilizadas como sinônimos, o que gera certa confusão (CONTADOR, 2008).

Para os administradores serem eficazes, pensar em termos de vantagem competitiva demonstrou ser muito mais valioso do que pensar em termos de custo/ benefício, taxa de retorno do investimento, análise comparativa de custo, etc. As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico. As demais técnicas de apoio à decisão são consideradas dignas de respeito, porém deixadas em segundo plano (ZACCARELLI, 1995, p. 16).

Na década de 1980, o interesse pela compreensão do desempenho das nações se intensificou devido ao aumento de competitividade entre as nações, em especial a pressão sobre os países desenvolvidos em buscar maior produtividade, frente ao Japão. No final dessa década, Michael E. Porter obteve o patrocínio do governo americano para realizar uma pesquisa sobre fatores voltados à vantagem competitiva das nações, que foi realizada por três anos, em dez países e em mais de uma centena de produtos com liderança mundial. O resultado da pesquisa foi publicado no livro intitulado *Vantagem Competitiva das Nações*, no ano de 1990, que dentre outras conclusões constatou a competitividade superior na formação de um agrupamento de empresas (TELLES, 2008).

A partir da globalização dos mercados, a competitividade ganhou mais importância, conduzindo as empresas para a realidade da competição mundial (NOGUEIRA NETO e SACOMANO, 2010). Ser competitivo é ser capaz de superar a concorrência, em desempenho, nos segmentos de mercado mais valorizados (CORRÊA e CORRÊA, 2004). A prosperidade de uma nação não é adquirida por acaso, ela depende de muito esforço criativo das pessoas (PORTER, 2009).

A perspectiva das vantagens competitivas estuda a competição entre as empresas. Para que exista uma competição, faz-se necessária a existência de um concorrente. O conceito é relativo, pois está baseado na comparação de uma

empresa com outra, sendo necessário analisar se uma empresa é mais ou menos competitiva, em comparação a outra empresa do mesmo segmento de atuação; em outras palavras, não é possível considerar a questão da competitividade de uma empresa sem que seja pensada uma relação dela com outra empresa (CONTADOR, 2008).

Para facilitar o entendimento do que é competitividade, é preciso entender o que é ser competitivo. Na visão dos economistas, para um país ser competitivo, em um dado produto, ele precisa obter um saldo positivo no comércio internacional daquele produto, como por exemplo no saldo da soma das exportações e importações. Inicialmente, os administradores de empresas entendiam o significado de ser competitivo como uma adaptação do entendimento dos economistas, afirmando que uma empresa seria competitiva se conseguisse vender seus produtos. Como a abordagem é muito abrangente, os estudiosos do tema estratégia de empresas criaram a expressão vantagem competitiva que já era apresentada no livro de Igor Ansoff (1965) (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

A third way to see a common thread is to isolate characteristics of unique opportunities within the Field defined by the product-market scope and the growth vector. This is the competitive advantage. It seeks to identify particular properties of product-markets which Will give the firm a strong competitive position (ANSOFF, 1965, p. 110).

3.7.1. Conceitos de competitividade

Nessa seção serão apresentados os principais conceitos de competitividade.

Para Porter (1980), a competitividade da empresa provem basicamente do seu posicionamento no mercado.

Na estratégia baseada em vantagens competitivas, o estrategista não cria vantagens competitivas; na verdade, ele busca utilizar vantagens que já existem. Este contexto seria semelhante à estratégia militar, quando o general procura vencer a batalha com as armas que dispõe em seu arsenal (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Quando uma empresa busca obter vantagem competitiva, uma ameaça ambiental pode ser representada por qualquer indivíduo, grupo ou organização que busca reduzir o seu desempenho. Essas ameaças resultam no aumento de custos da empresa e na diminuição do empenho dos clientes em se relacionar e manter os acordos, diminuindo os resultados da empresa (BARNEY, 2011).

Na visão dos estrategistas modernos, uma empresa é competitiva se for capaz de vender seus produtos; note-se que aqui estamos tratando de aumento da quantidade vendida e/ou do lucro por unidade, não bastando realizar uma transação de venda que apenas resulte em lucro, sem apresentar crescimento. É necessário que, caso o preço seja mantido, aumente-se o volume de vendas, ou caso seja mantida a quantidade de venda, aumente-se o preço. Apresentar vantagem competitiva é estar competindo confortavelmente, com capacidade de crescer, aumentar o preço ou compor soluções de crescimento e aumento de lucro. Essas afirmações são válidas para a análise de redes de negócios e de empresas que atuam isoladamente, mas não valem para empresas que atuam como parte de uma rede de negócio (ZACCARELLI *et al.*, 2008; CONTADOR, 2008).

Uma vantagem competitiva tem valor apenas enquanto durar. Seu valor depende da decisão sobre a sua utilização. Sua vantagem não é proporcional ao seu tamanho. A soma das vantagens competitivas distintas não é a soma do valor isolado de cada uma delas. É mais vantajoso ter vantagens competitivas e desvantagens competitivas, do que não ter nenhuma vantagem competitiva, pois nem sempre uma desvantagem subtrai a pontuação de uma vantagem competitiva. Dessa forma, uma vantagem competitiva tem suas particularidades, quanto ao valor e ao uso. Quando uma vantagem competitiva não é utilizada para a empresa crescer, melhorar ou lucrar mais, ela gera desperdício e permite o surgimento de desvantagens competitivas (ZACCARELLI, 2012).

Para atingir o sucesso, não basta a empresa ter vantagem competitiva, é necessário ter seus complementos e implementos para garantir que será extraída a máxima eficácia ao invés de desperdício. As vantagens competitivas podem ser pela preferência dos clientes, por ter custo interno baixo, ter custo externo baixo, ter diferenciação no negócio ou por tática interpessoal (ZACCARELLI, 2012).

Existem duas vertentes básicas sobre a obtenção de vantagem competitiva no desenvolvimento de estratégias empresariais: a ênfase nas questões ambientais que visa o posicionamento diante de um determinado setor econômico (PORTER, 1986) e a da Visão Baseada em Recursos, que toma como base os recursos e aspectos internos das empresas (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984 *apud* TEIXEIRA *et al.*, 2015; PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009).

Um fator de competitividade se transforma em vantagem competitiva de uma empresa desde que os seus consumidores e clientes reconheçam um diferencial da empresa com relação aos demais concorrentes, pois são juízes absolutos do que constitui uma vantagem competitiva. Para cada tipo de empresa, é necessário adequar uma lista específica de fatores de competitividade, mas na literatura existe uma lista de fatores genéricos que pode ser utilizada por empresas que apresentem uma tipologia mais comumente encontrada, cabendo a empresa selecionar a opção de uma lista específica ou genérica (ZACCARELLI, 2012).

Os fatores genéricos de competitividade, relativos ao produto, são: o desempenho, confiabilidade do produto, conformidade com especificações, adereços opcionais, serviços ao produto, durabilidade, estética, qualidade aparente, reputação, linha completa, embalagem, facilidade de estocagem e facilidade de transporte. Os relativos ao preço são: o preço baixo, prazo para pagamento, condições de pagamento, garantia de substituição e garantia de reparos. Os relativos à atração dos clientes são: a localização, marca, freqüência de renovação de estoque, disponibilidade em estoque, variedade de produtos, promoções, propaganda, reputação de confiabilidade nas entregas e integração com clientes. Os relativos à negociação são: a rapidez no atendimento, prazo de entrega, intensidade do esforço de vendas/negociação, técnica de vendas, técnica de negociação, flexibilidade em volume, flexibilidade em mix de produtos e brindes. Esses fatores de competitividade são classificados em uma escala de importância que varia entre alta, média e baixa. Essa classificação é obtida pela relação entre o fator e a lucratividade da empresa. Com as notas obtidas por uma empresa em todos os seus fatores de competitividade, é possível sintetizar a sua posição competitiva em determinado momento, o que possibilita a determinação do seu Perfil Competitivo (ZACCARELLI, 2012).

3.7.2. Competitividade em rede de negócio

Nesse subcapítulo serão apresentados os principais conceitos de competitividade em redes de negócios.

Não é possível citar datas sobre a descoberta acadêmica da competitividade em rede de negócio, mas alguns sinais remetem à sua evolução. Um fato importante foi observado na indústria automotiva, quando surgiram artigos que comentavam

que não era a empresa Toyota que estava vencendo a competição com a General Motors, mas sim uma rede de negócios da Toyota, o que fortaleceu o reconhecimento da capacidade competitiva de uma rede de negócio (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Na década de 1990, deu-se o reconhecimento da capacidade competitiva de agrupamentos de empresas em redes de negócios, sendo considerada realidade, particularmente quando esse agrupamento baseia-se no relacionamento com natureza de fidelização. No entanto, somente a fidelização não é suficiente para a compreensão de um sistema supraempresarial como as redes de negócios. De acordo com diversas pesquisas realizadas, a prática e a pesquisa demonstram a necessidade de se considerar um conjunto de fundamentos para constituir as evidências observáveis das vantagens competitivas nesse sistema (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Especificamente, em 1990, pesquisadores que estudavam o tema de vantagens competitivas foram surpreendidos pela informação, de forma documentada e metodologicamente comprovada, da elevada competitividade dos agrupamentos de negócios, movido por trocas para a construção de um produto (TELLES, 2008), desta forma, as evidências da existência de redes de negócios e das suas manifestações de capacidade competitiva não podem ser desconsideradas (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Devido ao sucesso das empresas japonesas, ocorrido entre as décadas de 1980 e 1990, foi reconhecida a eficiência coletiva proporcionada por diferentes arranjos empresariais, como as redes e as cadeias produtivas (FLEURY e FLEURY, 2001).

As empresas de menor porte são mais reconhecidas em sua produtividade, através das estratégias de cooperação que resultam em melhores resultados na sua competitividade (CASTELLS, 1999), pois, para ganhar vantagem competitiva, algumas pequenas e médias empresas formaram redes em diversos países (JARILLO, 1988).

O desempenho das organizações necessita ser analisado, considerando-se que as empresas convivem na coletividade da rede, além de haver a necessidade de serem obtidas métricas de desempenho das empresas que fazem parte da rede; individualmente, também há a necessidade de uma avaliação da rede como um

todo, pois essas organizações se inter-relacionam e produzem modificações em ambas as partes (WEGNER e DAHMER, 2004). Afinal, cada vez mais a competição não ocorre apenas entre empresas, isoladamente, mas entre cadeias de produção e redes de empresas (BRAGA e BRAGA, 2009).

O poder competitivo de uma rede será maior quanto mais evoluída for a rede de negócio (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Mesmo tendo conhecimento quanto aos benefícios adquiridos pelas empresas por organizar-se em redes, existem questionamentos sobre as diferenças de performance das empresas que atuam nessas redes (BRAGA e BRAGA, 2009).

Todo agrupamento possui fontes de vantagens competitivas que se ampliam, tornando o agrupamento de negócios mais competitivo (ZACCARELLI *et al.*, 2008). Terão destaque as organizações dedicadas ao aprendizado contínuo, à inovação e as que se mantiverem dispostas à cooperação (VERSCHOORE, 2001), optando por essa alternativa estratégica organizacional que é a união das empresas em rede (MILES e SNOW, 1992).

A capacidade de competir de uma rede de negócios é maior do que a de empresas isoladas, possuindo vantagens competitivas superiores, mas a fonte dessas vantagens não se constrói de forma consciente por um empreendedor ou um estrategista. A notável competitividade de uma rede de negócios tem relação com a configuração das interações entre os negócios que compõe essa rede, fazendo com que a sua natureza ou o caráter da configuração possa ser melhor compreendido como o formato em que se estabelecem as relações ou as interações entre as empresas, garantindo a sua principal característica, qual seja, a capacidade competitiva (TELLES, 2008).

As empresas podem gerar valores mais elevados para os seus clientes no compartilhamento com os seus competidores e fornecedores: controle, custos, capital, acesso aos mercados, informação e tecnologia (MINTZBERG *et al.*, 2006).

O escopo da competição no mercado está sofrendo mudanças de competição entre empresas isoladas para a competição entre redes (BENKLER, 2006; BEINHOCKER, 2007).

3.7.3. Indicadores de desempenho e competitividade

Nessa seção são apresentados os indicadores utilizados para medir o nível de desempenho e competitividade das organizações.

As organizações possuem diversos motivos para realizar medições do seu desempenho; dentre esses motivos está a possibilidade de realizar comparações com os seus concorrentes e verificar se as suas estratégias estão sendo realizadas de maneira eficaz e gerando resultado, além de possibilitar a análise do seu próprio desempenho no decorrer no tempo (LUITZ e REBELATO, 2003).

Apesar de sua grande importância, os indicadores de competitividade nem sempre são tratados, na literatura acadêmica, com a profundidade necessária para viabilizar a sua aplicação. Uma medida de competitividade possibilita a comparação entre empresas do mesmo setor e a avaliação dos efeitos ocasionados pelas diversas decisões e ações, tomadas por uma empresa, na sua competitividade (CONTADOR, 2008).

Em uma análise de desempenho é indispensável levar em consideração que a individualidade das empresas, convive com a coletividade da rede, pois é necessário que sejam determinados indicadores para avaliar as empresas que participam da rede e também indicadores para que seja analisada a própria rede como um todo; em outras palavras, essas duas análises se inter-relacionarem e se modificarem mutuamente (WEGNER, 2004).

Devido a existência de duas linhas de pensamento bastante distintas - uma que acredita que a competitividade é resultado dos recursos e ações internas da empresa, defendida por autores como Wernerfelt (1984), Barney (1986), Peteraf (1993), Hamel e Prahalad (1995); outra acredita que a competitividade é percebida devido ao resultado econômico superior ao de seus concorrentes, defendida por autores como Porter (1985), Besanko *et al.* (2004), Hitt *et al.* (2005) -, os indicadores de competitividade encontrados na literatura são bastante variados (CONTADOR, 2008).

Para Contador (2008), a competitividade da empresa provém, de forma integrada e simultânea, do seu posicionamento em relação aos concorrentes e das armas da competição alinhadas aos campos da competição e campos coadjuvantes escolhidos por ela para competir. A concepção de Contador (2008) integra as duas linhas dos pensamento citadas no parágrafo anterior.

Zaccarelli *et al.* (2008) sugerem em seu estudo um sistema de métricas, baseadas em dez Fundamentos da *Performance Competitiva* das Redes de Negócios, conforme apresentado no Quadro 9:

Quadro 9 – Métricas para fundamentos da performance competitiva de redes

Fundamentos da performance competitiva de redes				
Fundamento	Impacto na competitividade		Métrica [sugestão]	
	Causa	Efeito		
1º Grupo: ineficiente por auto-organização; governança garante o processo de organização				
1	FIDELIZAÇÃO crescente entre fornecedores-clientes	Diferencial competitivo pela integração e desenvolvimento de práticas associadas a ganhos de eficiência compartilhados	Redução de custos agregados e/ou aumento de benefício da oferta; favorecimento do processo de auto-organização e estabelecimento de governança	Nível de relacionamento entre empresas [fidelização] proposta (escala 1 – 10)
2	COMPRA DIRETA de insumos-produtores	Diferencial competitivo por alinhamento da disponibilidade de suprimentos, mesmo externos à rede (evitando desvantagem potencial)	Diminuição ou eliminação de intermediários, reduzindo-se dificuldades de interação, bases de estocagem e/ou custos adicionais de gestão e operação de intermediação	Número de intermediários em relação ao número total de empresas vendendo para empresas (%)

Fonte: ZACCARELLI *et al.* (2008).

Fundamento	Impacto na competitividade		Métrica [sugestão]
	Causa	Efeito	
3 ABRANGÊNCIA de negócios presentes na rede	Diferencial competitivo associado a disponibilidade, velocidade de acesso, tecnologia e confiabilidade de insumos produzidos no interior da rede	Redução de custo agregado com a combinação, ótima disponibilidade de fornecimento, tecnologia e confiabilidade	Índice de alinhamento (%)
4 ESPECIALIZAÇÃO das empresas presentes na rede	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos inferiores	Especialização dos negócios favorece redução de despesas agregadas de operação e diminuição do volume de investimento necessário	Número máximo de negócios presentes em uma empresa passíveis de terceirização (-)
5 AGILIDADE na substituição de empresas	Diferencial competitivo vinculado a presença efetiva e permanente de empresas competentes	Exclusão de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle	Índice estatístico de substituição de empresas em relação ao total (% ano)
2º Grupo: inviável por auto-organização; governança indispensável no processo de organização			
6 HOMOGENEIDADE da intensidade de fluxos	Movimento de intervenção vinculado ao balanceamento equilibrado de demandas ao longo da rede	Diferencial competitivo por aumento da eficiência agregada da rede em função da redução de estoques, velocidade de resposta a demanda e, consequentemente, "lead-time de rede" inferior e "giro de rede" superior	Grau de variação de estoques ou de amplificações no tempo (quantidade/tempo)
7 INOVAÇÃO para alinhamento de negócios	Movimento de intervenção orientado para manutenção ou aumento da eficiência agregada da rede	Diferencial competitivo baseado em eficiência e eficiência da rede (redução de estoques, velocidade de fluxos e diminuição de custos de transferências, entre outros ganhos potenciais)	Avaliação da idade de tecnologias adotadas por demanda externa (anos)

Fonte: ZACCARELLI *et al.* (2008) – Continuação.

Fundamento	Impacto na competitividade		Métrica [sugestão]
	Causa	Efeito	
8 APERFEIÇOAMENTO por introdução de novas tecnologias	Movimento de intervenção, pois assimetrias de informação, competências de introdução e capacidade de investimento potencialmente não estão disponíveis em toda rede	Diferencial competitivo baseado em eficácia e eficiência da rede (redução de estoques, velocidade de fluxos e diminuição de custos de transferências, entre outros ganhos potenciais)	Avaliação da idade das tecnologias em uso (anos)
9 COMPARTILHAMENTO de investimentos, riscos e lucros	Movimento de intervenção focalizado no estímulo a práticas de inovação conjuntas, parcerias de desenvolvimento e ganhos compartilhados	Diferencial competitivo baseado em eficácia e eficiência da rede (redução de estoques, velocidade de fluxos e diminuição de custos de transferências, entre outros ganhos potenciais)	Número de rateios ou parcerias de desenvolvimento ligados a ganhos conjuntos (-)
10 ESTRATÉGIA DE GRUPO para competir como rede	Movimento de intervenção, assegurando orientações de ação e decisão de empresas focalizadas em ganhos de competitividade para a rede como um todo	Diferencial competitivo resultante de gestão estratégica balizada pela prioridade da competição com outras redes	[Métrica de avaliação direta inviável] avaliação baseada em critérios adotados <i>a priori</i>

Fonte: ZACCARELLI *et al.* (2008) – Continuação.

Fundamento 1 – FIDELIZAÇÃO progressiva entre fornecedores e clientes: esse fundamento é a base para a existência da rede, representando um processo de aproximação entre vendedor e comprador. Focada na relação entre duas empresas, com a intensificação do relacionamento, tenderá a gerar ganhos para ambas.

Fundamento 2 – COMPRA DIRETA de insumos de intermediários: indica a relação direta entre usuários e produtores, o que favorece a troca de informações e ganhos para ambas as partes com ajustes, desenvolvimento ou acordos, devido ao fluxo dentro da rede.

Fundamento 3 – ABRANGÊNCIA de negócios presentes na rede: identifica a incorporação dos processos e operações, responsáveis pela disponibilidade e fluxo de produtos na rede. Ampliando a rede com empresas que fornecem ou adquirem

produtos que contribuem para o seu produto final, tendendo a expandir a competitividade do conjunto como um todo.

Fundamento 4 – ESPECIALIZAÇÃO das empresas presentes na rede: domínio das competências, seja em produção, desenvolvimento e inovação dos produtos ao longo da rede, com eficiência e qualidade superiores.

Fundamento 5 – AGILIDADE de substituição de empresas da rede: velocidade para a prontidão de movimento no afastamento de um negócio ou na reposição da rede.

Fundamento 6 – HOMOGENEIDADE da intensidade de fluxos: balanceamento e integração dos movimentos que compõem os fluxos das operações realizadas pelas empresas da rede de negócios.

Fundamento 7 – INOVAÇÃO para alinhamento de negócios: capacidade e orientação para promover a introdução de inovações na rede de negócios.

Fundamento 8 – APERFEIÇOAMENTO por introdução de novas tecnologias: capacidade direcionada ao desenvolvimento, identificação e adoção de tecnologias para a rede de negócios.

Fundamento 9 – COMPARTILHAMENTO de investimentos, riscos e lucros: intensidade de colaboração e integração entre os negócios desenvolvidos em uma rede, com desenvolvimento conjunto, credibilidade e parceria.

Fundamento 10 – ESTRATÉGIA DE GRUPO para competir como rede: orientação integrada das ações e decisões das empresas da rede para atingir os interesses do agrupamento.

Para Contador (2008), vantagem competitiva e competitividade, apesar de às vezes, serem tratadas como sinônimos, possuem significados diferentes em seu modelo. Vantagem competitiva é uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior. Competitividade é a capacidade da empresa em obter vantagem competitiva, ou mais especificamente, a 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 (CONTADOR, 2008).

Contador (2008) propõe um indicador para medir a competitividade das organizações denominado de grau de competitividade.

Grau de competitividade da empresa é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico e é calculada pela variação absoluta ou variação percentual, num determinado período de tempo, 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. Os critérios de cálculo de indicador de mercado utilizados com maior freqüência são: 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) 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). O grau de competitividade possui distribuição normal de probabilidades, porque resulta da conjunção de inúmeras variáveis.

Zaccarelli (2012) descreve que um indicador de competitividade pode ser dado pela variação do crescimento da empresa em um determinado período, mantendo-se as condições satisfatórias de lucratividade.

Braga e Braga (2009) propõem em seu estudo 32 indicadores de desempenho e competitividade para a análise de redes de empresas. Descrevem que, desses 32 indicadores propostos, 25 indicadores apresentaram valores com diferença representativa, quando foram aplicados em empresas que não faziam parte da rede e, nas mesmas empresas, após a formação da rede. Os indicadores propostos podem ser verificados no Quadro 10.

Quadro 10 – Indicadores de desempenho e competitividade

1	Disponibilidade de linhas de crédito para a empresa
2	Acesso a novas tecnologias de sistemas de emissão de passagens aéreas
3	Realização de cursos de capacitação para gestores
4	Participação em feiras e eventos do segmento
5	Comportamento empreendedor
6	Utilização de ferramentas de processos gerenciais
7	Relações e parcerias com outras empresas do mesmo segmento
8	Vantagem competitiva frente à concorrência
9	Grau de confiança em seu próprio negócio
10	Capacitação dos colaboradores dentro das agências
11	Comunicação interna entre gestor e colaborador
12	Grau de satisfação e motivação dos colaboradores
13	Participação em treinamentos e capacitação externa dos colaboradores
14	Troca de informações entre colaboradores de agências diferentes
15	Padrões de atendimento e procedimentos
16	Satisfação do atendimento prestado pelo fornecedor
17	Agilidade no tempo de resposta dos serviços prestados por fornecedores
18	Benefícios gerados pelos fornecedores (viagens e brindes)
19	Aumento nas comissões geradas pelos fornecedores
20	Aumento na quantidade de clientes
21	Diversidade de produtos ofertados para os clientes
22	Participação em associações e entidades
23	Elaboração de planejamento organizacional
24	Número de filiais
25	Número de fornecedores de produtos comercializados
26	Aumento do poder de negociação com fornecedores
27	Número Total de colaboradores das empresas
28	Número de colaboradores na área administrativa da empresa
29	Número de colaboradores no atendimento ao público
30	Aumento salarial dos colaboradores (excluindo benefícios)
31	Faturamento médio mensal bruto da empresa
32	Lucratividade média mensal da empresa

Fonte: BRAGA e BRAGA (2009).

Kaplan e Norton (1996) em seu estudo, reconhecem a importância de utilizar indicadores financeiros para a realização da síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas defendem que é necessário o desenvolvimento de um sistema de medição que incorpore também um conjunto de medidas genéricas e integradas, no qual sejam considerados o desempenho pela ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro em longo prazo. É percebida a crescente intensificação do uso dessas medidas genéricas como forma de se obter maior controle das atividades das empresas.

Gehlen de Leão (2004) realizou uma revisão bibliográfica em seu estudo sobre os modelos encontrados na literatura para a realização da avaliação do desempenho e competitividade empresarial, relatando que:

- Kaplan e Norton (1992) desenvolveram, em seu estudo do *Balanced Scorecard*, o vínculo entre os indicadores de desempenho e os objetivos das empresas, baseando-se na perspectiva financeira, na dos clientes externos, dos processos internos e no aprendizado e crescimento que leva a inovação;
- Sink, Tuttle (1993) realizaram um estudo em que efetuaram uma análise do desempenho das empresas, baseando-se na relação dos critérios de eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade;
- Hronec (1994) descreve em seu estudo o uso de medidas do padrão de qualidade, tempo e custos, com a finalidade de identificar os níveis de serviço e de valor agregado, encontrados nas organizações;
- Moreira (1996) realizou em seu estudo uma análise do desempenho da manufatura e dos serviços prestados com base nos recursos, qualidade, tempo, flexibilidade, produtividade e inovação, alegando que para essas medições serem consideradas válidas, faz-se necessária a sua tradução para informações úteis e consistentes;
- Copacino (1997) descreve em seu estudo que não é possível determinar-se um único sistema de medida que possibilite a análise do desempenho de todas as organizações, independentemente do seu segmento e setor de atuação; e
- Meyer (2002) relata em seu estudo que é inviável se estabelecer uma mensuração universal para o desempenho das organizações.

3.8. Modelo proposto para o estudo da influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas pertencentes a uma rede de negócios na competitividade da rede

Nesse subcapítulo é apresentado o constructo do modelo elaborado para a realização da pesquisa.

O constructo dessa pesquisa foi desenvolvido após a determinação dos objetivos e proposições da pesquisa, com base na fundamentação teórica e na revisão bibliografia realizada. As proposições da pesquisa são:

- (P1) - Existem sistemas organizacionais em rede na indústria metalúrgica nacional, especificamente em uma área da metalurgia responsável pela transformação de metais por tratamentos termoquímicos;
- (P2) – Existe alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas de uma mesma rede de negócios;
- (P3) – Existem manifestações de cooperação entre as empresas de uma mesma rede de negócios;
- (P4) – Existem manifestações de competição entre as empresas de uma mesma rede de negócios; e
- (P5) - Existe influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas, pertencentes a uma rede de negócios, na competitividade da rede.

Para a verificação da existência da formação de uma organização em rede, apresentado na proposição (P1), foram utilizados os conceitos descritos no estudo de Giglio *et al.* (2015), analisados por meio dos dados obtidos nas análises de conteúdo (BARDIN, 1977) e do discurso (ORLANDI, 1999) do material obtido com as entrevistas semiestruturadas, que descreve seis categorias, que quando unidas, identificam a existência de um formato de rede de negócios, pois apresentam características de relacionamentos que são diferentes das que são identificadas no formato de relações hierárquicas, comumente encontradas no mercado. Essas categorias são: Interdependência, Complexidade, Necessidades de trocas, Necessidade de uma ação coletiva, Existência de objetivos coletivos e a Presença de regras de ação comuns.

Para a verificação da existência de alinhamento entre as estratégias competitivas dos atores de uma mesma rede de negócios, apresentado na proposição (P2), foram utilizados modelos de estratégia e análises de conteúdo (BARDIN, 1977) e do discurso (ORLANDI, 1999) no material obtido com as entrevistas semiestruturadas.

Na revisão bibliográfica não foram encontrados modelos que tratem do alinhamento de estratégias competitivas em redes de negócios. Foram encontrados diversos modelos de alinhamento estratégico, mas após a análise desses modelos, concluiu-se que não eram indicados para esse tipo de verificação pontual, como é o

caso da análise das estratégias competitivas. Eles são destinados a uma análise mais ampla da empresa, que contempla o ambiente externo e interno das organizações; já esse estudo pretende determinar a estratégia competitiva de cada uma das empresas pertencentes a uma rede de negócios e analisar se existe similaridade nas estratégias dessas empresas que atuam em uma mesma rede. Por essa razão, foi desenvolvido o modelo dessa pesquisa, utilizando modelos de estratégias competitivas para a determinação das estratégias adotadas pelas empresas e a posterior verificação de um alinhamento entre elas.

Os modelos identificados como mais indicados para compor o constructo da pesquisa são o modelo de Diferenciação e Custos (PORTER, 1986); Modelo VRIO do RBV (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991); Modelo do CAC (CONTADOR, 2008) e a Tipologia de Miles e Snow (1978).

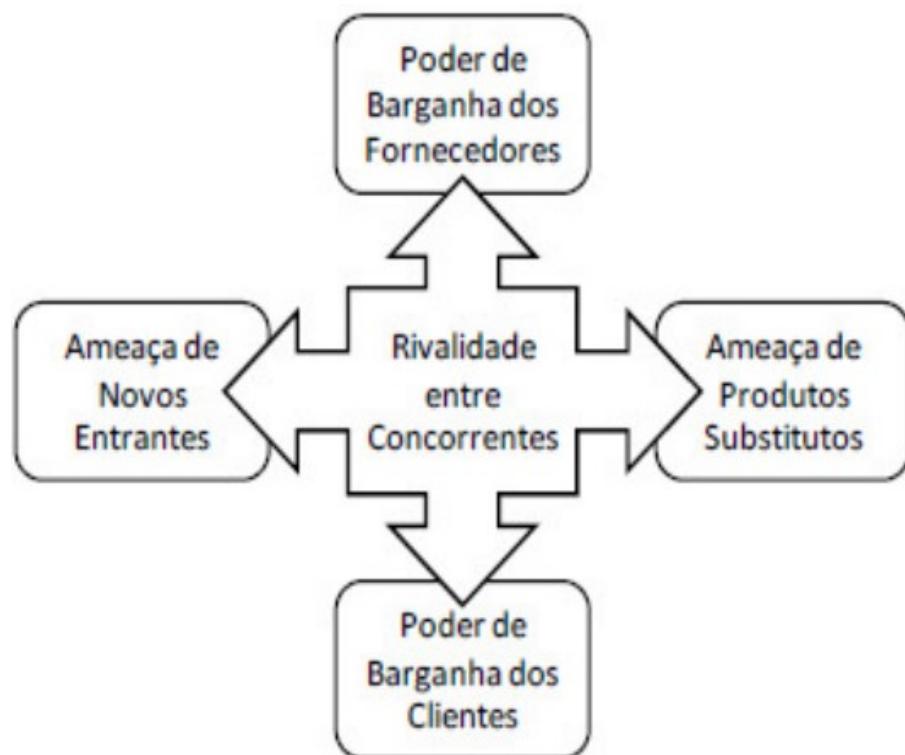
O modelo de Porter (1986) foi selecionado por se tratar de um modelo existente há muitos anos, reconhecido e estabelecido mundialmente na academia e elaborado pelo autor de maior relevância no tema de estratégia competitiva. O segundo modelo selecionado foi o do VRIO, RBV de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991) que é um modelo reconhecido na academia e muito utilizado para a identificação do comportamento estratégico das empresas. O terceiro é a tipologia de Miles e Snow (1978) que é muito utilizado na academia na área de estratégia. O quarto modelo selecionado foi o de Contador (2008), pois segundo Sátiro, Contador e Ferreira (2014), foi o primeiro modelo que foi identificado para a verificação do alinhamento de estratégias competitivas entre empresas.

Modelo de Michael Porter

O modelo de Porter foi apresentado no livro “Estratégia Competitiva” de Porter em 1980, mas a primeira edição brasileira foi em 1986 e depois atualizada em 1991. Porter (1986) descreve que o objetivo da estratégia é encontrar uma melhor solução para defender a empresa contra as forças competitivas adversas ou buscar influenciá-las em seu próprio benefício. Relata a existência de cinco forças competitivas básicas que são: a ameaça do surgimento de novos concorrentes, a rivalidade existente entre os concorrentes, o risco de surgimento de produtos substitutos, a força do poder de barganha dos fornecedores e o poder de barganha exercido pelos compradores.

Porter (1980) descreve cinco forças que determinam o posicionamento da empresa no mercado, são elas: a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos clientes e a disputa por posições entre os concorrentes atuais.

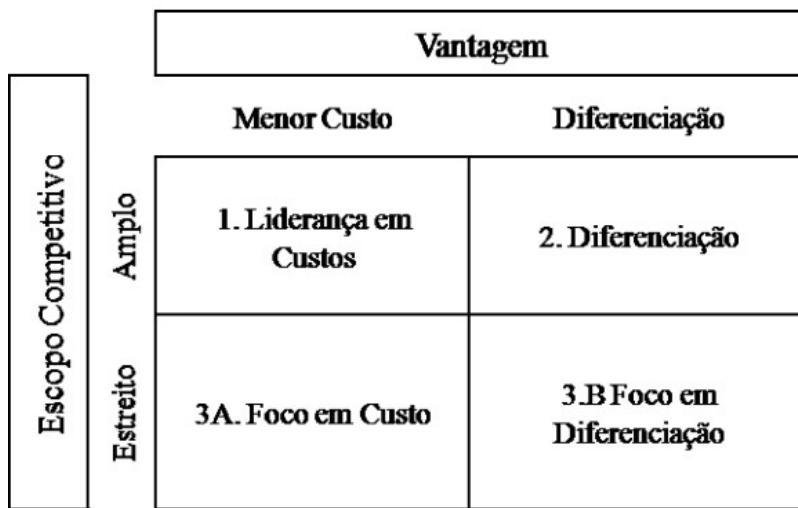
Figura 13 – Cinco forças competitivas de Porter



Fonte: PORTER (1986).

Porter (1986) cita que, para combater essas cinco forças competitivas, há três estratégias competitivas genéricas que apresentam potencial: a Liderança de Custos, Diferenciação e o Foco, conforme apresentado na Figura 13.

Figura 14 – Estratégicas competitivas genéricas



Fonte: PORTER (1986).

A estratégia de Liderança em custos é a mais tradicional, caracterizando-se pela busca da liderança em custos em um setor por meio de um conjunto de funcionalidades desenvolvidas especificamente para alcançar esse objetivo. As vantagens de custo dependem da estrutura do setor e, geralmente, englobam: economias em escala, vantagens devido à experiência adquirida, controle de custos rígido e despesas em sistemas de produção e administração, acesso privilegiado a matérias primas, minimização de custos de produção e distribuição, assistência técnica e propaganda, sem deixar de lado os aspectos relativos à qualidade e serviço (PORTER, 1986).

A estratégia de Diferenciação tem com objetivo tornar o seu produto ou serviço único, comparado aos demais existentes no setor. São utilizadas várias maneiras para gerar uma singularidade no setor de atuação, almejando a satisfação das necessidades dos clientes, por meio da diferenciação do projeto do produto, da consolidação da marca e de outras maneiras que exploram os canais exclusivos de venda e distribuição (PORTER, 1986).

A estratégia de Foco busca concentrar-se em um grupo de clientes, uma linha de produtos ou serviços e/ou em uma área de atuação: a empresa seleciona um segmento e orienta os planejamentos e atuações para atingi-los. A premissa dessa estratégia é a de que uma organização pode atingir seus objetivos de uma maneira mais eficiente que seus concorrentes, pois concentra-se em um segmento principal

e não em um escopo geral. Existem duas variantes, a que foca em custos e a que foca na diferenciação, sendo que a primeira atua nas diferenças dos custos dentro de cada segmento de análise e a segunda atua na exploração das necessidades dos clientes em segmentos específicos (PORTER, 1986).

Modelo do RBV

O modelo da Visão Baseada em Recursos é utilizado na análise dos recursos estratégicos existentes nas empresas, descrevendo que a vantagem competitiva é obtida dependendo da forma em que se aplicam os recursos valiosos que uma empresa possui (WERNERFELT, 1984).

Os recursos de uma empresa são os seus ativos, competências e capacidades organizacionais controladas para viabilizar as estratégias que tem por objetivo aumentar a eficiência e a eficácia. São divididos em três grupos: os recursos tangíveis são o que contemplam os ativos físicos, como a fábrica, equipamentos, fluxo de caixa e ativos financeiros; os recursos intangíveis são os que contemplam os recursos organizacionais, como a cultura organizacional, as marcas, os procedimentos, as normas e rotinas; e os recursos humanos são os que detém o conhecimento, experiência e qualificação dos profissionais e gestores da empresa (BARNEY, 1991).

Uma empresa obtém vantagem competitiva quando coloca em operação uma estratégia com a criação de valor, desde que não esteja sendo utilizada ou considerada pelos seus concorrentes ou futuros concorrentes, descrevendo a intangibilidade e o dinamismo do recurso implantado (BARNEY e CLARK, 2007).

O modelo de Visão Baseada em Recursos afirma que as empresas possuem a capacidade de gerar vantagem competitiva, caso possuam e gerenciem recursos raros, valiosos e difíceis de imitar (BARNEY, 1989; WERNERFELT, 1984).

Dentre os recursos existentes em uma empresa, independente da sua classificação, apenas alguns possuem a capacidade de gerar uma vantagem competitiva e somente algumas empresas têm condições de manter essa capacidade e torná-la sustentável e duradoura (BARNEY, 1991).

O modelo da Visão Baseada em Recursos é o VRIO, que destaca os recursos de uma empresa que possuem Valor, Raridade, Difícil Imitação e Explorado pela Organização. O Quadro 11 apresenta as condições que evidenciam quando um

recurso é considerado uma vantagem competitiva a ser explorada pela empresa (TEIXEIRA *et al.*, 2015).

Quadro 11 – Análise estratégica a partir do modelo VRIO

Valor	Raridade	Difícil Imitação	Explorado pela organização	Implicações Competitivas	Desempenho Econômico
Não			Não	Desvantagem competitiva Igualdade competitiva	Abaixo do Normal
Sim	Não			Vantagem competitiva temporária	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva sustentável	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim		Acima do Normal

Fonte: Adaptado de BARNEY e CLARK (2007).

Os recursos ou capacidades de valor são o que possibilitam uma empresa melhorar a sua eficiência e efetividade. Os raros são os que não estão presentes em um grande número de competidores. Os inimitáveis são os recursos de valor e raros que as empresas que não os possuem, não conseguirão possuí-los. A questão da organização é o fato de que a empresa, além dos recursos e capacidades valiosas, raras e de difícil imitabilidade, necessita estar organizada para explorá-los de forma eficiente (BARNEY; CLARK, 2007).

Modelo do CAC

O CAC - *Campos e Armas da Competição* é um modelo de estratégia da Teoria da Competitividade, desenvolvido por Contador (2008). O modelo é quantitativo, pois estuda a competitividade das empresas por meio de variáveis numéricas e, qualitativo e descreve a maneira como as empresas competem. A tese do modelo CAC é:

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 produto/mercado (CONTADOR, 2008, p. 17).

É um modelo analógico, sendo desenvolvido para representar a maneira como as empresas competem, não sendo possível utilizá-lo para representar as empresas ou suas operações (CONTADOR, 2008).

O modelo nasceu em 1991 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 produtividade e propaganda), que interessam apenas à empresa (CONTADOR, 2008, p. 17).

O interesse do cliente é o que determina um campo da competição. Caso exista o interesse do cliente por um determinado campo, as empresas competirão pela sua preferência (CONTADOR, 2008).

Campo da competição é o lócus imaginário da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa. É o lócus imaginário onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008, p. 19).

A formulação da estratégia competitiva de negócio consiste em segmentar o mercado e definir um produto adequado para cada segmento e em escolher os campos da competição e os campos coadjuvantes para cada produto/ mercado (CONTADOR, 2008, p. 149).

Campo coadjuvante é o campo que complementa a estratégia competitiva da empresa, sendo um campo auxiliar e não um campo da competição. Nesse campo a empresa não compete, mas ele tem contribuição significativa para alcançar e manter as vantagens competitivas da empresa (CONTADOR, 2008).

O modelo CAC relaciona quatorze campos da competição, divididos em cinco macrocampos: Preço, Produto, Atendimento, Prazo e Imagem, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 – Relação de macrocampos e campos

IT	CAMPOS	SIGNIFICADO
MACROCAMPPO PREÇO		
1	PREÇO	Ter ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes
2	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	Oferecer ou almejar oferecer mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito
3	PRÊMIO E/OU PROMOÇÃO	Oferecer ou almejar oferecer temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda
MACROCAMPPO PRODUTO		
4	PROJETO DO PRODUTO	Desenvolver ou almejar desenvolver produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, às suas necessidades, às suas preferências, às suas expectativas ou a seus anseios de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.
5	QUALIDADE DO PRODUTO	Oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.
6	DIVERSIDADE DE PRODUTOS	Oferecer ou almejar oferecer maior variedade de produtos que os concorrentes.
MACROCAMPPO ATENDIMENTO		
7	ACESSO AO ATENDIMENTO	Proporcionar ou almejar proporcionar melhor acesso ao atendimento que os dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.

8	PROJETO DO ATENDIMENTO	Desenvolver ou almejar desenvolver atendimento com características valorizadas pelos clientes que satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas, seus anseios de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.
9	QUALIDADE DO ATENDIMENTO	Oferecer ou almejar oferecer atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes (Atendimento refere-se à recepção, contato e comunicação com o cliente).
MACROCAMP PRAZO		
10	PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO	Ofertar ou almejar ofertar prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.
11	PRAZO DE ATENDIMENTO	Atender ou almejar atender o cliente em prazo menor que o dos concorrentes (O ato de atender refere-se à recepção, contato e comunicação com o cliente).
MACROCAMP IMAGEM		
12	IMAGEM DO PRODUTO E DA MARCA	Oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.
13	IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	Possuir ou almejar possuir imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.
14	IMAGEM EM RESPONSABILIDADE SOCIAL	Ter ou almejar ter imagem crível em responsabilidade social (quanto à comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.

Fonte: Adaptado de CONTADOR (2008).

Outra variável do modelo são as armas da competição utilizadas pelas empresas para obter vantagem competitiva perante o cliente.

Arma é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas (CONTADOR, 2008, p. 78).

Arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008, p. 78).

Uma mesma arma pode ser utilizada para se competir em diversos campos e para competir em um campo são necessárias diversas armas. É por meio da atuação sobre as armas que as empresas adquirem efetividade competitiva a seus produtos e a ela mesma.

Para a aplicação do modelo, é necessário que a empresa selecione o mercado em que deseja competir, pois um mesmo produto pode competir em campos diferentes em cada segmento de mercado, e o segmento de mercado poderá ser diferente para produtos diferentes. Inicialmente, a empresa necessita segmentar o mercado e depois definir um produto ou família de produtos; em seguida, selecionará os campos da competição e os coadjuvantes para esse par produto/mercado. Somente após essa seleção será possível escolher dentre as centenas de armas, possíveis, de 40 a 60 armas para competir nesse determinado campo da competição (CONTADOR, 2008).

O modelo serve para identificar qual é a estratégia da empresa, que é representada pelos campos da competição, e para potencializar as armas que darão vantagem competitiva para competir nesse campo. Os campos da competição representam a estratégia competitiva para a realização do alinhamento externo e as armas da competição representam as estratégias operacionais para a realização do alinhamento interno. Mas, como nesse estudo a intenção é a de verificar o alinhamento das estratégias das empresas, será utilizada apenas a parte do modelo que trata dos campos da competição.

Modelo de Miles e Snow

Miles e Snow (1978) fornecem uma taxonomia de estratégias genéricas abrangente, oferecendo qualidades conceituais para um agrupamento de empresas. O seu ponto forte é que ela especifica os relacionamentos desenvolvidos entre a estratégia, estrutura e dos processos, permitindo a identificação das organizações em integração com seus ambientes.

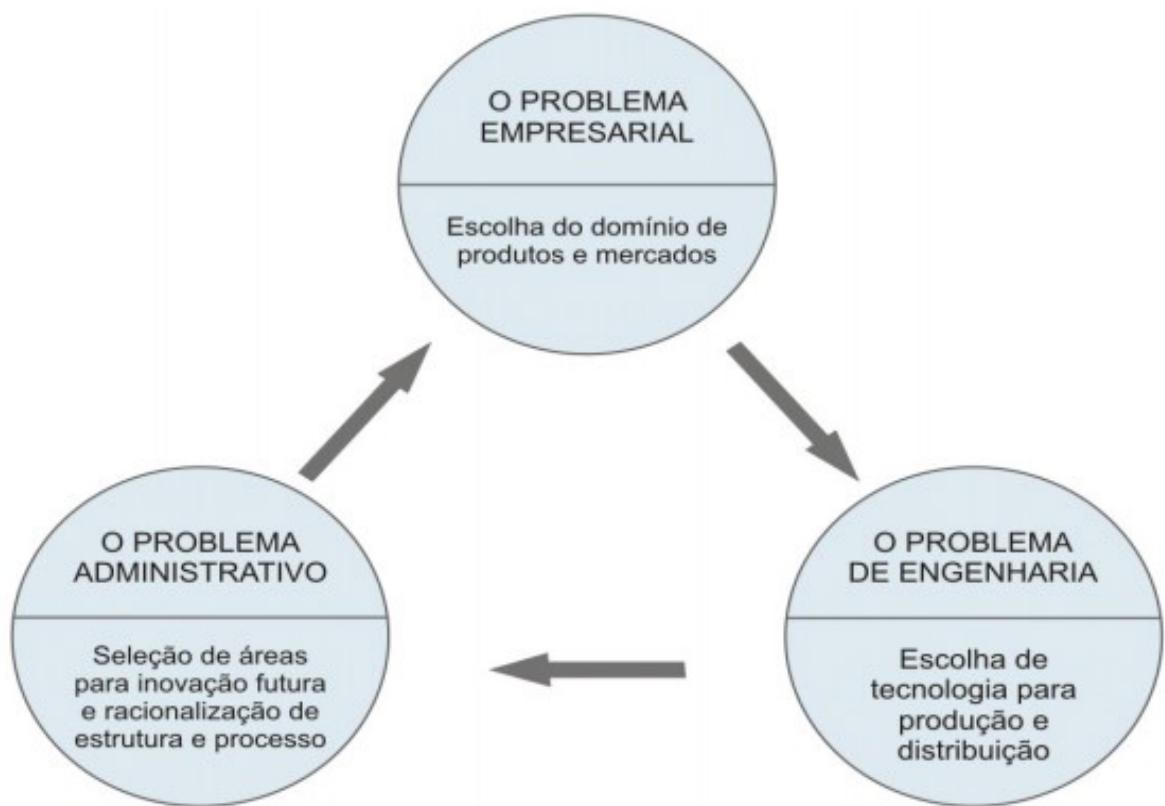
Essa taxonomia tem sido testada nos mais variados ambientes empresariais e apresentou qualidades em termos de codificação e predição (SHORTELL e ZAJAC, 1990; JAMES e HATTEN, 1994 *apud* GIMENEZ *et al.*, 1999). O que também reforça a sua força é a sua relevância para analisar o comportamento estratégico de pequenas empresas (DAVIG, 1986; RGUGMAN e VERBEKE, 1987 *apud* GIMENEZ *et al.*, 1999).

A base do modelo comprehende três idéias centrais. A primeira indica que o ambiente influencia a forma e é formado pelas ações organizacionais, caracterizando a construção do ambiente (WEICK, 1979). A segunda descreve que escolhas estratégicas da administração da empresa determinam a forma da estrutura e processos organizacionais (MINTZBERG, 1978). Na terceira, os processos e a estrutura condicionam a estratégia (MARCH e SIMON, 1958; FOURAKER e STOPFORD, 1968). Essas idéias é que geram consistência ao denominado paradigma da escolha da estratégia (CHILD, 1972) (GIMENEZ *et al.*, 1999), que na sua essência é: “a efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito a como a organização lidará com estas condições” (MILES e SNOW, 1978, p. 121).

As empresas desenvolvem um comportamento estratégico estável, objetivando um alinhamento com as condições ambientais. O modelo propõe a existência de quatro tipos de estratégias genéricas, descritas como: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Propõe categorias de estratégia competitiva que diferenciam as empresas através da relação entre estratégia/estrutura e o ambiente, de acordo com as respostas obtidas pelas empresas a três problemas que compõem o ciclo adaptativo (GIMENEZ *et al.*, 1999), conforme apresentado na Figura 15 e Quadro 13.

Para o problema empreendedor, deve ser definido o domínio de produto/mercado; no caso do problema de engenharia, é necessária a escolha de sistemas técnicos, já o problema administrativo é relacionado à estrutura e processos organizacionais. O ciclo adaptativo deve ser visto como um modelo geral da fisiologia do comportamento organizacional, onde os três problemas estão conectados, mas frequentemente segue a ordem: empreendedora, engenharia e administrativa (MILES e SNOW, 1978).

Figura 15 – Ciclo adaptativo



Fonte: MILES e SNOW (1978).

A relação entre os quatro tipos de estratégia e o ambiente formam o conceito central do modelo de Miles e Snow (1978).

Quadro 13 – Categorias Estratégicas

Categoria estratégica	Descrição
Estratégia defensiva	A empresa procura localizar e manter uma linha de produtos e/ou serviços relativamente estável, com foco concentrado em uma gama de produtos e/ou serviços mais limitada do que seus concorrentes, tentando proteger a sua dominância pela qualidade, serviços superiores e/ou com menores preços.
Estratégia prospectora	A empresa está continuamente ampliando sua linha de produtos e/ou serviços, enfatizando a importância de fornecer novos produtos e/ou serviços em um mercado amplo, valorizando ser uma das pioneiras no fornecimento de novos produtos, mesmo que não sejam altamente lucrativos.
Estratégia analítica	A empresa procura manter uma linha limitada de produtos e/ou serviços relativamente estável e, paralelamente, tenta adicionar um ou mais novos produtos e/ou serviços que verificou serem bem sucedidos em outras empresas do segmento, caracterizando em muitos aspectos uma condição intermediária entre a defensiva e a prospectora.
Estratégia reativa	A empresa apresenta um comportamento mais inconsistente, comparado aos demais tipos, caracterizando um falta de estratégia, que pode ser melhor entendida com a expressão: esperar para ver. Respondendo somente quando se vê em uma condição forçada devido às pressões competitivas para lutar contra a perda de clientes importantes e/ou para manter a lucratividade.

Fonte: MILES e SNOW (1978).

No Quadro 14 são apresentadas as dimensões e as características a serem observadas para a identificação do tipo estratégico predominante nas empresas.

Quadro 14 – Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/"expertise" básica	Tecnologias múltiplas/avançando na fronteira	Tecnologias interrelacionadas/na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/fluidez
	Anteparos tecnológicos ("buffers")	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/resolver problemas remanescentes

Fonte: MILES e SNOW (1978).

Compon-tes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATEGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Empreendedor e Soluções	Dominio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em “seu” mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitora-mento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/ forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas

Fonte: MILES e SNOW (1978) – Continuação.

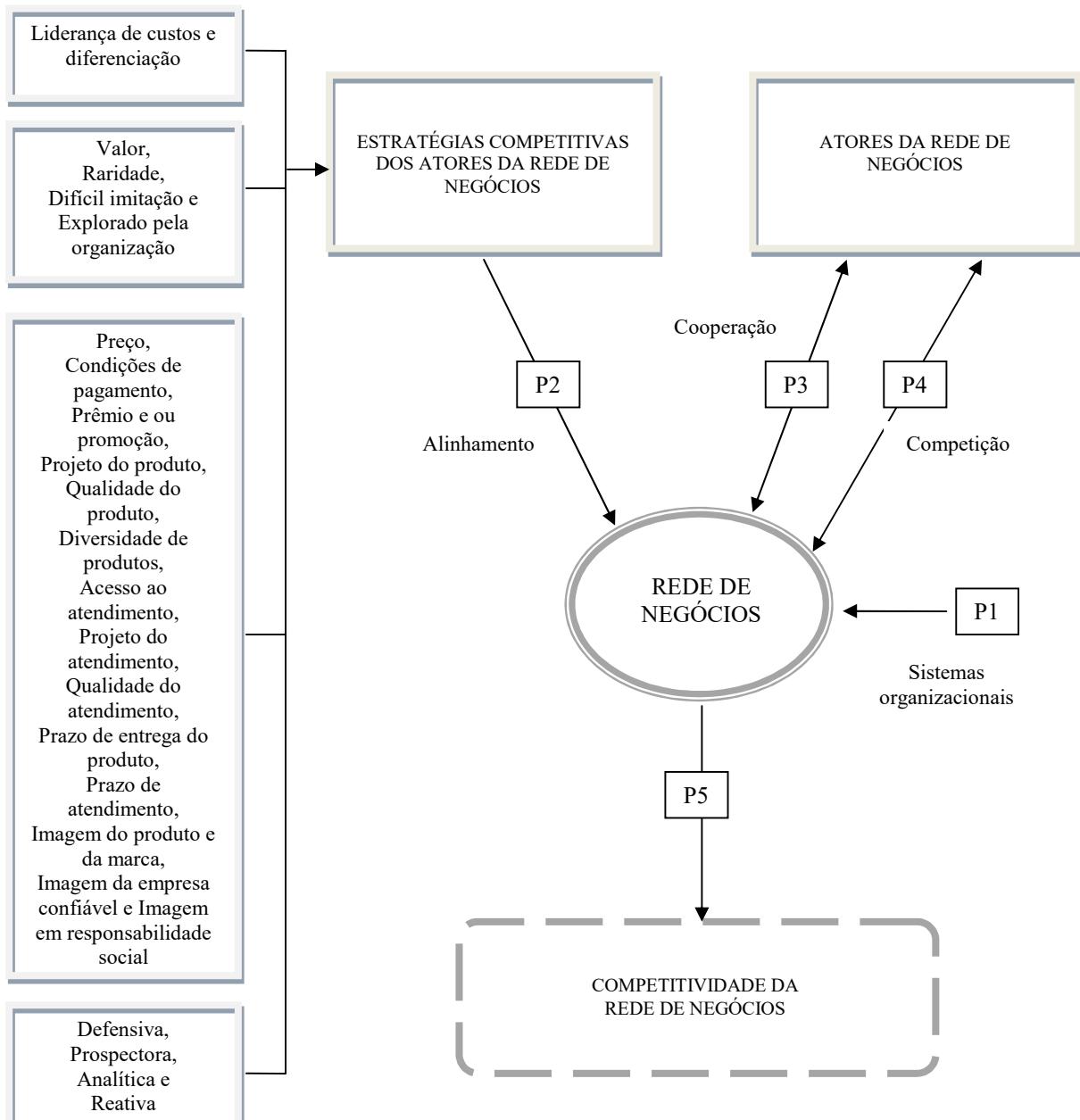
Dos quatro tipos de estratégia que tratam o modelo, as defensivas, prospectoras e as analíticas são consideradas como formas estáveis. Caso exista um alinhamento entre a estratégia selecionada e os processos e as estruturas organizacionais, a empresa poderá ser levada a ser um competidor eficaz no mercado. Por outro modo, se não houver o alinhamento entre a estratégia e a estrutura, a empresa poderá ser levada a ser um competidor ineficaz, sendo considerada uma forma instável de organização, essa forma é denominada de empresa reativa (MILES e SNOW, 1978).

Para a verificação das proposições (P3) e (P4), que observam a existência de sinais de competição e cooperação entre os atores de uma mesma rede de negócios, foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e do discurso (ORLANDI, 1999) do material obtido com as entrevistas semiestruturadas.

Para a verificação da proposição (P5), da existência da relação entre o alinhamento de estratégias competitivas e a competitividade, foram utilizados os conceitos do indicador de grau de competitividade de Contador (2008).

Com base nos conceitos apresentados na fundamentação teórica e na revisão bibliográfica, juntamente com a necessidade de atingir os objetivos e responder às proposições expostas, foi desenvolvido o modelo do construto da pesquisa, apresentado da Figura 16.

Figura 16 – Modelo do constructo da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Operacionalmente, o primeiro passo para a aplicação do modelo é a realização das entrevistas semiestruturadas com as empresas que são os atores, denominados de leões das redes, conforme o Guia para as entrevistas semiestruturadas, apresentado no Apêndice 1.

Com o resultado dessas entrevistas, é realizada a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e do discurso (ORLANDI, 1999), com base nos conceitos apresentados pelo estudo de Giglio *et al.* (2015) para responder às proposições (P1), (P3) e (P4).

O segundo passo é a aplicação do questionário, apresentado no Apêndice 2, a todos os atores pertencentes à rede de negócios.

Com os resultados obtidos nos questionários, é realizada a aplicação de cada um dos modelos de estratégia: de Diferenciação e Custos de Porter (1986); VRIO-RBV de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991); Tipologia de Miles e Snow (1978) e CAC de Contador (2008).

Com a obtenção dos resultados individuais de cada uma das empresas pelos modelos de estratégia, são efetuadas as análises de qual o percentual de empresas adota a mesma estratégia selecionada pelos modelos de estratégia que compõem o constructo.

Com os percentuais obtidos, é possível identificar se existe homogeneidade entre as estratégias das diversas empresas que compõem a rede de negócios. Para a identificação de alinhamento entre as estratégias das empresas da rede de negócios, é necessário se identificar a predominância da concentração das estratégias das empresas em uma mesma estratégia, o que é o resultado da proposição (P2).

Com as respostas do questionário, ainda são identificados os graus de competitividade das empresas (CONTADOR, 2008). Obtidas todas essas informações de cada empresa, isoladamente, é realizada uma análise da rede de negócios como um todo e se analisa a relação desse resultado, respondendo à proposição (P5).

O indicador de competitividade adotado é reconhecido por grande parte dos estudiosos. Esse indicador faz parte do grupo de estudiosos que entende que a competitividade é percebida devido ao resultado econômico superior ao de seus

concorrentes, defendida por autores como Porter (1985), Besanko *et al.* (2004), Hitt *et al.* (2005), Contador (2008) e Zaccarelli (2012).

A seleção e adoção desse indicador se dá devido à conveniência de obtenção dos dados necessários para a análise, visto que, por ser um mercado pequeno e que depende muito de recursos tecnológicos, o mercado de assistência técnica e fabricação de fornos industriais é bastante resistente no fornecimento de informações, tornando-se muito difícil a obtenção de dados mais genéricos das diversas ações e acontecimentos ocorridos no setor. Além disso, é percebida uma tendência de consenso entre os autores da academia, sobre o reconhecimento da importância de que sejam utilizados indicadores financeiros para a realização da síntese final do desempenho gerencial e organizacional das empresas, mesmo defendendo-se que é necessário o desenvolvimento de um sistema de medição que incorpore também um conjunto de medidas genéricas e integradas.

Para se medir a competitividade das empresas dessa pesquisa será utilizado o indicador de competitividade proposto pelo modelo CAC de Contador (2008) e defendido por Zaccarelli (2012).

O grau de competitividade será obtido por meio da variação percentual do faturamento em um determinado período, que será o período que compreende o intervalo entre os anos de 2012 e 2015, conforme a fórmula a seguir:

$$\text{GC} = \frac{(\text{faturamento de 2015}) / (\text{faturamento de 2012})}{(\text{faturamento de 2012})}$$

4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O objetivo deste capítulo é o de apresentar o procedimento metodológico utilizado para o desenvolvimento dessa pesquisa.

O primeiro passo para o desenvolvimento desse estudo, foi a realização da revisão bibliográfica. Essa revisão foi realizada com base no tema da pesquisa que tem por objetivo estudar a influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas pertencentes a uma rede de negócios na competitividade da rede, baseando-se nos objetivos específicos que estão diretamente ligados às proposições da pesquisa: identificar a formação de sistemas organizacionais em rede na indústria metalúrgica nacional, especificamente em uma área da metalurgia responsável pela transformação de metais por tratamentos termoquímicos; verificar a existência de alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas de uma mesma rede de negócios; observar a manifestação de cooperação entre as empresas de uma mesma rede de negócios; observar a manifestação de competição entre as empresas de uma mesma rede de negócios; e verificar se existe influência do alinhamento das estratégias competitivas entre as empresas pertencentes à rede de negócio sobre a competitividade da rede.

As proposições da pesquisa são:

- (P1) - Existem sistemas organizacionais em rede na indústria metalúrgica nacional, especificamente em uma área da metalurgia responsável pela transformação de metais por tratamentos termoquímicos;
- (P2) – Existe alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas de uma mesma rede de negócios;
- (P3) – Existem manifestações de cooperação entre as empresas de uma mesma rede de negócios;
- (P4) – Existem manifestações de competição entre as empresas de uma mesma rede de negócios; e
- (P5) - Existe influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas, pertencentes a uma rede de negócios, na competitividade da rede.

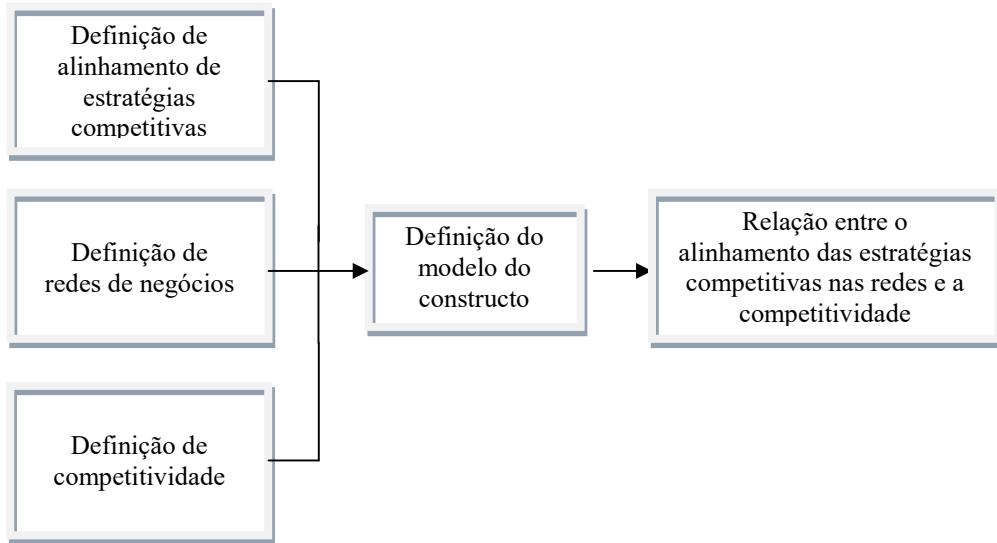
A revisão bibliográfica foi realizada com o auxílio dos sites de pesquisa acadêmica: Google acadêmico, Ebscohost, Proquest, Scielo, Science Direct, Spell e Scopus, realizando buscas no campo de palavra-chave para cada uma das expressões-chave que compõe o tema dessa pesquisa. As expressões-chave foram: Alinhamento de Estratégias, Rede e Competitividade. O período de pesquisa não foi delimitado para que fosse possível identificar todo o número de estudos existentes sobre os temas. Utilizando os filtros dos sites, foram selecionados somente os artigos acadêmicos da área de Ciências Sociais. Após a obtenção do número de artigos publicados para cada expressão-chave, foram realizadas novas buscas com o agrupamento dessas expressões. Após a conclusão da pesquisa, o mesmo procedimento foi utilizado para realizar novas buscas, mas com as expressões-chave: *Strategy Alignment, Network e Competitiveness*.

O segundo passo para a realização da pesquisa foi o desenvolvimento da fundamentação teórica. A fundamentação teórica foi sendo construída com base nas leituras e estudos dos artigos acadêmicos encontrados sobre o tema da pesquisa; em reuniões, informações e orientações obtidas de doutores especialistas sobre os temas estudados; e em consultas à livros escritos por autores especializados nos temas dessa pesquisa.

Nos casos em que não se obteve informações, exatamente sobre o ponto do estudo, pois trata-se de uma lacuna na teoria, foi realizada a busca e o desenvolvimento da teoria dos conceitos mais aproximados ao ponto pesquisado. Como principal exemplo, pode-se citar o tema alinhamento de estratégias competitivas em redes de negócios, que não foram encontrados materiais na profundidade necessária para o seu desenvolvimento. Nesse caso, explorou-se os conceitos de estratégia, de alinhamento e de alinhamento estratégico para que fosse possível entender a sua origem e ligação com os demais temas da pesquisa.

Na fundamentação teórica buscou-se, inicialmente, apresentar os conceitos de alinhamento de estratégias, rede de negócios e de competitividade. Na sequência, foram apresentados os conceitos encontrados na academia para os pontos de intersecção entre esses três temas que são o alicerce da pesquisa.

Figura 17 – Desenho metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

O terceiro passo para o desenvolvimento dessa pesquisa foi a definição dos métodos e instrumentos necessários para a realização da pesquisa e obtenção dos resultados requeridos, de acordo com os objetivos da pesquisa.

Como a pesquisa trata-se de um procedimento que busca efetuar as devidas ligações entre os dados empíricos, obtidos no campo, com as questões de pesquisa do estudo, com a finalidade de se obter conclusões sobre as informações obtidas (YIN, 2010), faz-se necessária a determinação dos métodos de investigação para se obter as informações necessárias para a realização desse processo.

Dentre os métodos de pesquisa, definidos por Yin (2010), como: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso, nessa pesquisa será o utilizado o método de estudo de caso que são caracterizados pela técnica de se responder à questões iniciais da pesquisa que são “como” e/ou “por quê?” um fenômeno ocorre, sendo indicado para o estudo de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos, de grupo e outros, conforme Quadro 15.

Quadro 15 – 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).

Segundo Yin (2010), essa pesquisa é exploratória, pois não foram encontrados estudos acadêmicos suficientes sobre o tema da pesquisa que possam explicar o fenômeno que se pretende estudar nesse trabalho. O que torna o trabalho importante para tornar esses conceitos mais explícitos e originar novas hipóteses a serem estudadas.

Segundo Yin (2010), a pesquisa é descritiva, pois tem como objetivo descrever as características do fenômeno a ser estudado e buscar estabelecer relações dessas características com as variáveis da pesquisa. Para a obtenção de informações necessárias para a realização desse tipo de pesquisa são utilizadas as técnicas de coleta de dados por meio de entrevistas, questionários e observação.

Quanto ao procedimento adotado para a pesquisa, entre qualitativa, quantitativa e mista, o adotado foi a pesquisa qualitativa, pois nesse procedimento são utilizados documentos, registros em arquivos, observação direta ou participante e artefatos físicos para a coleta dos dados necessários para a realização da pesquisa (YIN, 2010), pois é adequada para questões complexas e para o aprofundamento da compreensão dos contextos, ajudando a explicar os mecanismos e as ligações nas teorias e nos modelos causais (CRESWELL, 2014).

Dentre os tipos de entrevistas que podem ser adotadas, dependendo da finalidade, é possível se optar: pela entrevista não estruturada que não utiliza questões específicas como base da entrevista; a semiestruturada que é iniciada com

algumas questões específicas para iniciar o tema, junto ao entrevistado; e entrevista estruturada que utiliza um guia detalhado de entrevista, similar a um questionário. Nessa pesquisa serão utilizadas entrevistas semiestruturadas com os atores, denominados de leão da rede, e a aplicação de questionários para todos os membros das três redes, inclusive para os leões das redes.

Segundo Yin (2010) o estudo de casos ainda pode ser individual ou múltiplo. Nesse estudo serão utilizados três campos de pesquisa e será realizado um comparativo entre esses diversos campos, o que caracteriza a pesquisa como um estudo de caso múltiplo.

Desta forma, a pesquisa é classificada como qualitativa, pelo método de estudo de casos múltiplos, objetivo exploratório, modo descritivo, por meio de entrevistas semiestruturadas com leões das redes, conforme apresentado no Apêndice 1; de questionários aplicados à todos os atores das redes, conforme apresentado no Apêndice 2; e de dados secundários, conforme Anexos 1, 2, 3 e 4.

A análise dos dados foi realizada com o cruzamento das informações obtidas pela pesquisa de campo e a fundamentação teórica por meio das técnicas de análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e de discurso (ORLANDI, 1999).

Adotou-se o tipo de pesquisa qualitativa como objetivo de aprofundar o conhecimento de um fenômeno não explorado sobre o alinhamento de estratégias competitivas em redes de negócios. A literatura sobre o tema mostrou-se insuficiente para explicar como se dá esse fenômeno, o que torna importante a continuidade dessa pesquisa para o entendimento de como se dá o seu desenvolvimento.

Adotou-se o método de estudo de casos múltiplos com a finalidade de se obter diferentes perspectivas empíricas de forma a obter informações de diversos campos de pesquisa para se realizar uma análise comparativa das características encontradas em cada uma das três redes estudadas.

A pesquisa torna-se exploratória, pois não foram encontrados estudos acadêmicos suficientes para explicar o fenômeno estudado.

Adotou-se uma abordagem descritiva para que seja possível se registrar detalhes dos sinais encontrados nas redes estudadas para a realização de um comparativo entre o que foi encontrado nas diversas redes.

Adotou-se a entrevista semiestruturada para que fosse possível, com base nos conceitos encontrados na fundamentação teórica, obter informações de detalhes

de cada uma das redes estudadas para que fosse possível analisar as proposições dessa pesquisa; a aplicação de questionários a todos os atores das redes para que fosse possível se obter os dados necessários para a aplicação do constructo do modelo proposto para a realização da pesquisa; e a coleta de dados secundários da situação econômica para a análise da competitividade.

Augusto *et al.* (2014) desenvolveram em seu estudo a classificação dos aspectos metodológicos para a orientação de pesquisas qualitativas, conforme apresentado no Quadro 16.

Quadro 16 - Aspectos metodológicos para orientação da pesquisa qualitativa

Natureza	Tipo de pesquisa	Abordagem	Recorte	Métodos de coleta	Tipos de dados	Método de análise
Qualitativa	Exploratória	Teórico	Transversal	Entrevista	Primários	Análise de conteúdo
	Descriptiva	Teórico-empírico	Longitudinal	Observação	Secundários	Análise de discurso
			Transversal com perspectiva longitudinal	Pesquisa documental ou bibliográfica	Primários e secundários	Outros
				Questionário		

Fonte: AUGUSTO *et al.* (2014).

Com base nos aspectos descritos por Augusto *et al.* (2014), é possível efetuar uma síntese da classificação metodológica da pesquisa. Quanto a natureza, é qualitativa. O tipo de pesquisa é exploratória e descriptiva. A abordagem é teórico-empírico. O recorte é transversal. O método de coleta é por meio de entrevista, questionário e publicações da economia. O tipo de dados é primário e secundário. O método de análise é de conteúdo e de discurso.

Com esse procedimento adotado, foi possível a obtenção dos dados necessários para ampliar o entendimento sobre o alinhamento de estratégias competitivas em redes de negócios e a sua influência na competitividade.

4.1. Protocolo de pesquisa

Nesse subcapítulo será apresentado o protocolo elaborado para o desenvolvimento da pesquisa, conforme o Quadro 17.

Quadro 17 – Protocolo de pesquisa

PROTOCOLO DE PESQUISA
1. Escolha do objetivo de estudo e das organizações pesquisadas: O objetivo de estudo é ampliar o entendimento sobre como é o alinhamento das estratégias competitivas das empresas atuantes em uma mesma rede de negócios e sua influência na competitividade da rede. As redes pesquisadas atuam no mercado de assistência técnica e fabricação de fornos industriais e estão ligadas ao setor automotivo, aeronáutico, agrícola e demais setores do mercado metal mecânico.
2. Teorias que suportam o estudo de caso: Alinhamento de estratégias competitivas; Redes de negócios; Estratégia competitiva e Vantagem competitiva.
3. Definição das informações de coleta: Entrevistas semiestruturadas. Guia das entrevistas apresentada no Apêndice 1. Questionários. Questionário apresentado no Apêndice 2.
4. Definição do perfil dos entrevistados nas entrevistas: Os empreendedores, CEOs e gestores dos atores centrais das redes.
5. Definição do perfil dos respondentes dos questionários: Os empreendedores, CEOs e gestores dos atores das redes.
6. Estabelecimento de contato com os entrevistados: agendado antecipadamente para adequar-se aos horários e limitações de tempo do grupo de entrevistados. Houve solicitação da preservação das identidades das empresas e participantes.
7. Agendamento das entrevistas: Contato pessoal, contato telefônico e e-mail.
8. Entrevistas: entrevistas semiestruturadas, orientadas pelo guia para entrevistas do Apêndice 1.
9. Questionários: questionário, apresentado no Apêndice 2.
10. Transcrição das entrevistas: pelo pesquisador.
11. Compilação das informações obtidas nas entrevistas: análise de conteúdo e de discurso.
12. Análise das informações: resultado das entrevistas e dos questionários, contra as teorias que podem responder à questão de pesquisa e objetivos.
13. Interpretação das informações analisadas: Verificar se os objetivos e questão de pesquisa foram atendidos e se as proposições validadas empiricamente.
14. Conclusões: Análise crítica dos resultados, contribuições teóricas e gerenciais atingidas, limitações da pesquisa e sugestões para próximas investigações.

Fonte: Adaptado de YIN (2010).

4.2. Objeto e sujeitos de pesquisa

Nesse subcapítulo serão apresentados o objeto e os sujeitos da pesquisa.

O objeto de estudo são redes de assistência técnica e fabricação de fornos que atuam no setor metal mecânico, através de três redes que apresentam características distintas.

Os sujeitos do estudo são os empreendedores, CEOs e gestores dos atores pertencentes às três redes de assistência técnica e fabricação de fornos industriais.

4.3. Instrumentos de coleta de dados

Nesse subcapítulo serão apresentados os instrumentos utilizados para a coleta de dados de campo para a realização da pesquisa.

Os dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas, da aplicação de questionários e por meio publicações da situação econômica do Brasil.

As entrevistas foram agendadas antecipadamente com os empreendedores, CEOs e gestores do ator, denominado de leão da rede, de cada uma das três redes de assistência técnica e fabricação de fornos industriais. Tiveram uma duração de aproximadamente sessenta minutos. Foram orientadas pelo Guia para as entrevistas semiestruturadas, apresentado no Apêndice 1.

A finalidade da realização da entrevista semiestruturada foi a obtenção de informações que descrevessem sinais para responder às proposições e objetivos da pesquisa.

As questões constantes no Guia para as entrevistas semiestruturadas foram elaboradas pelo autor dessa pesquisa, com base na fundamentação teórica e na orientação de doutores especialistas no tema.

As questões são meramente orientativas, para iniciar a discussão sobre os temas, mas foi explicado aos entrevistados que o espaço estava aberto para que fosse exposta a informação que julgasse pertinente.

No final da entrevista, foi aberto um espaço e realizado um convite ao entrevistado para que fizesse um pronunciamento livre sobre o tema ou a informação que julgasse pertinente ao tema da pesquisa.

As pesquisas foram gravadas em áudio e foram informadas aos entrevistados as regras de confidencialidade que a ética impõe a esse tipo de trabalho.

Os dados obtidos com a gravação das entrevistas foram analisados de acordo com o conteúdo (BARDIN, 1977) e o discurso (ORLANDI, 1999), selecionados e transcritos no capítulo 5, de acordo com a sua relevância a cada respectiva proposição da pesquisa.

O questionário foi aplicado à todos os atores das três redes de assistência técnica e fabricação de fornos por meio de envio pelo e-mail.

O objetivo da aplicação do questionário é o de obter os dados necessários para a aplicação do modelo da pesquisa, que foi desenvolvido com base no modelo de Diferenciação e Custos (PORTER, 1986); modelo de RBV (PENROSE, 1959;

WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991); modelo de Campos e Armas da Competição - CAC (CONTADOR, 2008) e a tipologia de Miles e Snow (1978) para obter os dados necessários para responder às proposições (P2) e (P5) da pesquisa, conforme apresentado no Apêndice 2.

A questão 1 do questionário trata da qualificação do respondente do questionário.

A questão 2 trata da aplicação de parte do modelo CAC – Campos e Armas da Competição (CONTADOR, 2008) que trata da definição da estratégia competitiva da empresa. Nessa questão, o respondente deverá selecionar com um X, na coluna 1, o campo da competição no qual a empresa busca alcançar vantagem competitiva. Em seguida, deverá selecionar com um X, na coluna 2, o campo coadjuvante. O campo da competição e o campo coadjuvante representam a estratégia da empresa.

As questões de 3.1 a 3.11 do questionário tratam da aplicação da tipologia Miles e Snow (1978) e foram adaptadas do questionário de Ribeiro *et al.* (2011), baseado no estudo de Conat, Mokwa e Varadarajan (1990). O respondente deverá selecionar com um X apenas uma alternativa em cada uma das onze questões. A alternativa a) representa o comportamento estratégico Analista, a alternativa b) representa o comportamento estratégico Defensor, a alternativa c) representa o comportamento estratégico Prospector e a alternativa d) representa o comportamento estratégico Reativo. A alternativa que apresentar maior número de seleções, será a predominante e representará o tipo de comportamento estratégico identificado como predominante na empresa. Caso haja um empate que envolva as três primeiras alternativas, o resultado adotado deverá ser sempre a estratégia Analista. Caso haja algum empate que envolva a estratégia Reativa, o resultado adotado deverá ser sempre a estratégia Reativa.

As questões 4.1 e 4.2 tratam da aplicação do modelo de Diferenciação e Custos de Porter (1986) e foram adaptadas do estudo de Perdigão, Perdigão e Moraes (2012).

Caso a resposta da questão 4.1 for sim, a estratégia será a de liderança em custos. Caso a resposta for não, será a de diferenciação. A questão 4.2 identifica se a empresa atua em um segmento específico ou em um mercado amplo, sendo voltada para o enfoque.

As questões 4.3 a 4.6 tratam-se da aplicação do modelo VRIO do RBV

(PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991) e foram adaptadas do estudo de TEIXEIRA *et al.* (2015).

As questões 4.7 e 4.8 identificam o aumento ou diminuição do faturamento da empresa, verificados nos últimos quatro anos e o questionamento se o gestor identifica que essa variação também ocorreu com outras empresas do mesmo segmento.

Os dados sobre a economia estão apresentados nos Anexos 1, 2, 3 e 4.

4.4. Qualidade da pesquisa

Nesse subcapítulo serão apresentadas as características que validam e conferem qualidade e confiabilidade à pesquisa.

A qualidade do desenvolvimento das pesquisas podem ser verificadas por meio de testes lógicos para que seja possível constatar se as informações obtidas estão baseadas em fontes, procedimentos e critérios que possam ser considerados como seguros com relação à sua credibilidade e fidelidade dos dados. No Quadro 18 são apresentados os testes mais utilizados para a realização dessas análises para a verificação da validade do constructo, validade interna, validade externa e a confiabilidade (YIN, 2010).

Quadro 18 – Testes para análise da qualidade de pesquisas

Testes de caso	Tática do estudo	Fase da pesquisa na qual a tática ocorre
Validade do constructo	<ul style="list-style-type: none"> • usa múltiplas fontes de evidência • estabelece encadeamento de evidências • tem informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso 	coleta de dados coleta de dados composição
Validade interna	<ul style="list-style-type: none"> • realiza a combinação de padrão • realiza a construção da explanação • aborda as explanações rivais • usa modelos lógicos 	análise de dados análise de dados análise de dados análise de dados
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> • usa a teoria nos estudos de caso únicos • usa a lógica da replicação nos estudos de caso múltiplos 	projeto de pesquisa projeto de pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • usa o protocolo do estudo de caso • desenvolve uma base de dados de estudo de caso 	coleta de dados coleta de dados

Fonte: YIN (2010).

Nessa pesquisa, a validade do constructo é verificada por utilizar múltiplas fontes de evidência, utilizando entrevistas e questionários para a confirmação das informações obtidas. Também utiliza informações obtidas pelos empreendedores, CEOs e gestores das empresas analisadas. A validade interna é verificada por meio do uso de um modelo lógico e pela construção de uma explanação de análise dos dados. A validade externa é verificada por meio da replicação em casos múltiplos. A confiabilidade é verificada por meio da utilização de um protocolo de estudo e pelo desenvolvimento de uma base de dados para o estudo de caso.

4.5. Roteiro de pesquisa

Nesse subcapítulo será apresentado o roteiro utilizado para a realização dessa pesquisa.

O modelo do constructo dessa pesquisa, apresentado no subcapítulo 3.8, foi desenvolvido após a determinação dos objetivos e proposições da pesquisa, apresentados respectivamente nos capítulo 1 e subcapítulo 3.8, com base na revisão da bibliografia, apresentada do capítulo 2, e na fundamentação teórica, apresentada no capítulo 3, desse trabalho.

Para a verificação da existência da formação de uma organização em rede, apresentado na proposição (P1), foram utilizados os conceitos descritos no estudo de Giglio *et al.* (2015), analisados por meio dos dados obtidos nas análises de conteúdo (BARDIN, 1977) e do discurso (ORLANDI, 1999) no material obtido com as entrevistas semiestruturadas, que descreve seis categorias, que quando unidas, identificam a existência de um formato de rede de negócios, pois apresentam características de relacionamentos que são diferentes das que são identificadas no formato de relações hierárquicas, comumente encontradas no mercado. Essas categorias são: Interdependência, Complexidade, Necessidades de trocas, Necessidade de uma ação coletiva, Existência de objetivos coletivos e a Presença de regras de ação comuns.

Para a verificação da existência de alinhamento entre as estratégias competitivas dos atores de uma mesma rede de negócios, apresentado na proposição (P2), foram utilizados modelos de estratégia e análises de conteúdo

(BARDIN, 1977) e do discurso (ORLANDI, 1999) no material obtido com as entrevistas semiestruturadas.

Na revisão bibliográfica não foram encontrados modelos que tratem do alinhamento de estratégias competitivas em redes de negócios. Foram encontrados diversos modelos de alinhamento estratégico, mas após a análise desses modelos, identificou-se que não eram indicados para esse tipo de verificação pontual, como é o caso da análise das estratégias competitivas, pois são destinados a uma análise mais ampla da empresa, que contempla o ambiente externo e interno das organizações, já que esse estudo pretende determinar a estratégia competitiva de cada uma das empresas pertencentes a uma rede de negócios e analisar se existe similaridade nas estratégias dessas empresas que atuam em uma mesma rede. Por essa razão, foi desenvolvido o modelo dessa pesquisa para essa finalidade, utilizando modelos de estratégias competitivas para a determinação das estratégias adotadas pelas empresas e a posterior verificação de um alinhamento entre elas.

Os modelos identificados como mais indicados para compor o constructo da pesquisa são o modelo de Diferenciação e Custos (PORTER, 1986); Modelo VRIO do RBV (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991); Modelo do CAC (CONTADOR, 2008) e a Tipologia de Miles e Snow (1978).

Para a verificação das proposições (P3) e (P4), que observam a existência de sinais de competição e cooperação entre os atores de uma mesma rede de negócios, foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e do discurso (ORLANDI, 1999) no material obtido com as entrevistas semiestruturadas.

Para a verificação da proposição (P5), da existência da relação entre o alinhamento de estratégias competitivas e a competitividade, foram utilizados os conceitos do indicador de grau de competitividade de Contador (2008).

Com base nos conceitos apresentados na fundamentação teórica e na revisão bibliográfica, juntamente com a necessidade de atingir os objetivos e responder às proposições expostas, foi desenvolvido o modelo do construto da pesquisa, apresentado da Figura 16 do subcapítulo 3.8.

Operacionalmente, o primeiro passo para a aplicação do modelo foi a realização das entrevistas semiestruturadas com as empresas que são os atores, denominados de leões das redes, conforme o Guia para as entrevistas semiestruturadas, apresentado no Apêndice 1.

Com o resultado dessas entrevistas, foi realizada a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e do discurso (ORLANDI, 1999), com base nos conceitos apresentados pelo estudo de Giglio *et al.* (2015) para responder às proposições (P1), (P3) e (P4).

O segundo passo foi a aplicação do questionário, apresentado no Apêndice 2, a todos os atores pertencentes à rede de negócios.

Com os resultados obtidos nos questionários, foi realizada a aplicação de cada um dos modelos de estratégia: de Diferenciação e Custos de Porter (1986); VRIO-RBV de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991); Tipologia de Miles e Snow (1978); e CAC de Contador (2008).

Com a obtenção dos resultados individuais de cada uma das empresas pelos modelos de estratégia, foram efetuadas as análises de qual o percentual de empresas adota a mesma estratégia selecionada pelos modelos de estratégia que compõem o constructo.

Com os percentuais obtidos, foi possível identificar se existe homogeneidade entre as estratégias das diversas empresas que compõem a rede de negócios. Para a identificação de alinhamento entre as estratégias das empresas da rede de negócios, é necessário se identificar a predominância da concentração das estratégias das empresas em uma mesma estratégia, o que é o resultado da proposição (P2).

Com as respostas do questionário, ainda foram identificados os graus de competitividade das empresas (CONTADOR, 2008). Obtidas todas essas informações de cada empresa, isoladamente, é realizada uma análise da rede de negócios como um todo e se analisa a relação desse resultado, respondendo à proposição (P5).

O indicador de competitividade adotado é reconhecido por grande parte dos estudiosos. Esse indicador faz parte do grupo de estudiosos que entende que a competitividade é percebida devido ao resultado econômico superior ao de seus concorrentes, defendida por autores como Porter (1985), Besanko *et al.* (2004), Hitt *et al.* (2005), Contador (2008) e Zaccarelli (2012).

Para se medir a competitividade das empresas dessa pesquisa foi utilizado o indicador de competitividade proposto pelo modelo CAC de Contador (2008) e defendido por Zaccarelli (2012). O grau de competitividade será obtido por meio da

variação percentual do faturamento em um determinado período, que será o período que compreende o intervalo entre os anos de 2012 e 2015.

4.6. Características das redes de negócios da amostragem

Neste subcapítulo serão apresentadas as características das três redes de negócios utilizadas como campo de pesquisa para a obtenção da amostra necessária para a realização da pesquisa.

Com o objetivo de obter melhores resultados na pesquisa, foram selecionadas três redes de negócio que atuam e concorrem no mesmo segmento de mercado, mas que apresentam características distintas.

O mercado de atuação dessas redes de negócios é o de assistência técnica e fabricação de fornos industriais. Quando se fala em fornos industriais, a primeira imagem que vem à mente são os fornos de cozinha e os fornos utilizados em padarias e cozinhas industriais, mas o forno industrial, a que se refere esse mercado, não é um equipamento tão simples.

Os fornos industriais desse mercado são linhas de equipamentos de grande porte que são instalados em indústrias de fabricação de componentes do mercado automotivo, aeronáutico, bélico, maquinário agrícola, e outros segmentos que utilizam esses equipamentos para a realização de processos térmicos em metais, cerâmica e outros materiais. Esses processos são estudados pela metalurgia para a fabricação de aços, execução de processos de fundição, processos de forjaria e de tratamento térmico.

Uma linha de fornos industriais chega a atingir mais de trinta metros de comprimento e mais de seis metros altura e largura, podendo pesar em torno de trinta mil quilos. Para a fabricação de um equipamento desse é necessário unir diversas disciplinas da engenharia para se desenvolver projetos, fabricação e montagem de sistemas de movimentação, fornos de pré-aquecimento, fornos de atmosfera gasosa controlada (formada por diversos tipos de gases), máquinas de lavar peças, tanques de resfriamento a óleo, câmaras de resfriamento a ar e demais etapas de processo.

As diversas empresas de sistemas pneumáticos, hidráulicos, resfriamento de água, revestimento térmico refratário, aços refratários, fundição de aço inox, automação, controle de processos, instalações elétricas, queimadores a gás,

resistências elétricas de aquecimento, caldeiraria, usinagem, montagem de campo e muitas outras especialidades são necessárias para que seja possível a construção de um equipamento com a complexidade envolvida.

A primeira rede estudada, denominada de rede A, é uma rede localizada no interior do Estado de São Paulo que tem como leão da rede uma das empresas pioneiras e líderes de mercado na área de fabricação de fornos industriais no Brasil. Essa empresa possui uma excelente estrutura fabril, com uma área de cerca de três mil metros quadrados e máquinas de produção de grande porte. Já chegou a acumular um quadro com mais de quinhentos funcionários, mas atualmente encontra-se com cerca de setenta funcionários. Devido a sua estrutura e poder de negociação ser maior do que dos demais atores da sua rede, essa empresa exerce poder perante os demais membros da rede A. A venda dos equipamentos é sempre efetuada por essa empresa, que distribui os serviços aos demais membros da rede, de acordo com a sua escolha. Essa empresa é quem mantém a relação com os clientes e o faturamento de um fornecimento é realizado somente por ela aos clientes. Os demais atores da rede efetuam o faturamento de suas partes produzidas para o leão da rede que é quem dá a marca ao equipamento. Em tempos passados, essa empresa executava todas as atividades para a fabricação do equipamento, mas com o passar dos anos, a empresa iniciou um processo de terceirização e desenvolveu parceiros, no qual mantém relações que chegam há mais de trinta anos, para possibilitar a disponibilidade dos recursos necessários para a fabricação e montagem de fornos industriais, de acordo com as oscilações apresentadas no mercado.

A segunda rede estudada, denominada rede B, localizada na região de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, é uma rede que tem como leão da rede uma empresa que é formada apenas pelo seu proprietário. A instituição dessa empresa ocorreu há mais de vinte anos, após o seu proprietário ser dispensado de uma das empresas líderes no mercado de fabricação de fornos industriais. Essa empresa não possui sede e seu proprietário opera seus contatos diretamente no cliente ou de sua própria residência. Está em uma posição de igualdade, perante os demais atores da rede, com relação ao seu poder de negociação. O forno produzido não possui uma marca única. A venda de equipamentos, geralmente é realizada pelo leão da rede B, mas também ocorre por outros atores da rede. O leão da rede é quem, geralmente,

tem o contato com o cliente, mas os demais membros da rede também tem contato com o cliente. Cada um dos atores da rede, efetuam o faturamento da sua parte de fabricação do forno, diretamente ao cliente final. Existem relações que perduram por mais de dez anos, para possibilitar a disponibilidade dos recursos necessários para a assistência técnica, fabricação e montagem de fornos industriais, de acordo com as oscilações apresentadas no mercado.

A terceira rede estudada, denominada rede C, localizada na região de Blumenau, no Estado de Santa Catarina, é uma rede que tem como leão uma empresa que também é formada apenas pelo seu proprietário. A instituição dessa empresa ocorreu há cerca de dois anos, após o seu proprietário ser dispensado de uma das grandes empresas do mercado de fabricação de fornos industriais, portanto é uma rede em início de formação. Esse leão da rede C não possui sede e seu proprietário opera seus contatos diretamente no cliente ou de sua própria residência. Está em uma posição de igualdade, perante os demais atores da rede, com relação ao seu poder de negociação. A venda de equipamentos, geralmente, é realizada pelo leão da rede. O leão da rede é quem, geralmente, tem o contato com o cliente, mas os demais membros da rede também tem contato com o cliente durante a execução de alguns trabalhos. Cada um dos atores da rede, efetua o faturamento da sua parte da assistência técnica ou fabricação do forno, diretamente ao cliente final. As relações estão sendo desenvolvidas para possibilitar a disponibilidade dos recursos necessários para a assistência técnica, fabricação e montagem de fornos industriais, de acordo com as oscilações apresentadas no mercado.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos com a realização das pesquisas de campo.

O campo utilizado para a realização da pesquisa é a indústria metalúrgica nacional, mais especificamente a especialidade de transformação de metais por processos de tratamentos termoquímicos, campo que está inserido na área da metalurgia.

Devido ao setor de assistência técnica e fabricação de fornos industriais ser restrito, as empresas do estudo não disponibilizaram dados mais consistentes, como valores de lucro, faturamento e detalhes mais específicos do mercado. Foram obtidos os dados que caracterizam a estratégia adotada pelas empresas, conforme o modelo da pesquisa, os sinais que permitem identificar a presença de ações de cooperação e competição entre as empresas que pertencem às redes e o percentual de variação do faturamento dos últimos quatro anos de cada uma das empresas. Apesar desses valores em percentual não serem os mais recomendados para a realização de uma análise mais precisa, esses foram os dados possíveis de serem obtidos e possibilitam a obtenção de uma amostra real situação do mercado estudado.

Os processos de tratamentos termoquímicos, mais conhecidos como Tratamento Térmico, são estudados pela engenharia em metalurgia que estuda a composição dos metais, como os aços ao carbono, e desenvolvem processos que consistem na variação de temperatura e na geração de ambientes ricos em certos elementos químicos para proporcionar uma mudança da estrutura interna desses materiais ou de sua superfície, com o objetivo de modificar as suas características físicas. Esse processo promove mudanças nos aspectos de ductibilidade, resistência mecânica, resistência a abrasão e outras características que são imprescindíveis para atender às necessidades dos projetos de máquinas, mecânica de automóveis, componentes aeronáuticos, equipamentos agrícolas e outras aplicações.

Para melhorar a compreensão da importância do tratamento térmico na indústria metal mecânica, é possível exemplificar um projeto de tratamento termoquímico com o item do cilindro de freio de um automóvel. Ao pisar no pedal de freio de um automóvel, o fluido de freio é pressurizado até os cilindros de freio das

rodas. Esse fluido desloca o cilindro do freio da roda, dentro de uma camisa, guiado por espaçadores, raspadores e retentores do fluido. As pessoas mais leigas no assunto acreditam que quanto mais duro for o aço desse cilindro, mais seguro será o sistema de freio. Concepção totalmente equivocada. O cilindro de freio necessita sim de dureza, pois caso contrário, o atrito com os raspadores, espaçadores e retentores ocasionariam um desgaste prematuro em sua superfície, devido a abrasão ocasionada pelo atrito de repetidos ciclos de movimentação. Mas um material duro é suscetível e frágil, podendo chegar a ocasionar trincas e a quebra, proporcionando um alto risco aos ocupantes desse automóvel. Nesse caso, é desenvolvido um projeto em que o material utilizado é dúctil ao ponto de evitar essas quebras e a superfície de atrito é tratada por um processo termoquímico que agrupa elementos químicos em uma camada muito fina dessa superfície, para suportar a abrasão promovida pelos diversos ciclos de repetitivos movimentos.

De acordo com a ABM Brasil (2015) e informações obtidas com dirigentes e profissionais do mercado de tratamentos térmicos, nos anos 1940, foram instalados os primeiros fornos de tratamentos térmicos no Brasil para a prestação desse serviço. Antes desse período, esses materiais eram enviados para serem tratados em países como os Estados Unidos e os países da Europa.

Nos anos de 1950, foram iniciadas as importações de fornos industriais para a instalação nas linhas de produção das fábricas de produtos, que necessitavam desse serviço. Nesse mesmo período, a indústria nacional, sob a licença dos grandes fabricantes estrangeiros, iniciou a fabricação de fornos no Brasil.

Nos anos 1970 e 1980, o mercado passou por um grande crescimento e as empresas de prestação de serviço de tratamentos térmicos se transformaram em grandes corporações, que além da prestação de serviços de tratamentos térmicos, ofereciam também a venda de equipamentos, o fornecimento de produtos químicos dedicados, consultoria, análises laboratoriais e tratamentos cada vez mais sofisticados para atender ao mercado que se encontrava em crescimento.

A partir dos anos 1990, o mercado de tratamento térmico passou a enfrentar os efeitos gerados por inúmeras crises econômicas, potencializadas pela abertura do mercado brasileiro para as importações. As indústrias se viram forçadas a adequar os custos internos e o quadro de funcionários. Iniciou-se uma sequência de demissões que se iniciaram pela mão de obra operacional, chegando posteriormente

aos funcionários mais especializados de assistência técnica e engenharia. Essa mão de obra disponibilizada no mercado buscou colocação em outras empresas, mas devido ao fato de não haver espaço para todos, foram surgindo no mercado diversas pequenas empresas que atuam no mercado de fornos industriais e tratamentos térmicos.

Na área de fabricação de fornos para tratamentos térmicos são necessárias diversas especialidades de profissionais, materiais e fornecedores para que seja possível a realização da concepção, dimensionamento, projeto, fabricação, *start-up* e desenvolvimento de processos para se chegar à fabricação de um forno industrial e a realização de um tratamento térmico. Para o desenvolvimento de uma linha de fornos industriais para tratamento térmico é necessário o agrupamento de diversas especialidades como: automação industrial, sistemas hidráulicos, sistemas pneumáticos, caldeiraria, montagem de painéis elétricos, sistemas de recirculação e tratamento de água, sistemas de isolamento térmico, sistemas de controle de processos, sistemas de injeção de gases, sistemas de movimentação de cargas, sistemas de aquecimento por queimadores, sistemas de lavagem, sistemas de resfriamento em óleo, sistemas de resfriamento em ar, sistemas de exaustão e tratamento de poluentes, fornecimento de materiais resistentes a altas temperaturas, equipamentos de análises laboratoriais e muitos outros.

Diante de tantas especialidades, os funcionários que foram demitidos das grandes corporações identificaram meios de sobreviver, atuando nas especialidades que já atuavam nas corporações que trabalhavam anteriormente. O problema encontrado por esses profissionais foi que as empresas clientes, em grande parte das situações, necessitam de soluções completas para os seus problemas e esses profissionais buscaram uma forma de suprir essa deficiência, desenvolvendo parcerias com os outros profissionais que complementavam as especialidades que necessitavam para atender os seus clientes. Dessa forma, mesmo sem grande conhecimento sobre essa forma de organização, esses profissionais se organizaram em forma de redes de negócios para obterem os recursos necessários para o atendimento de empreitadas específicas, como poderá ser visto adiante nos detalhes das informações obtidas com as três redes pesquisadas.

5.1. Rede de negócio A

Nesse subcapítulo serão apresentados os dados obtidos na pesquisa de campo, realizada com a rede A. Inicialmente serão apresentadas as características da rede, em seguida as informações obtidas na entrevista com o leão da rede e por último os resultados obtidos com os questionários aplicados a todos os principais atores da rede.

A rede A atua no mercado com abrangência em todo o território nacional e em alguns países da América do Sul. O ator leão da rede é muito bem definido e trata-se de uma empresa que já teve em seu quadro de funcionários mais de 500 profissionais, mas atualmente encontra-se com cerca de 70 funcionários, saindo da classificação de grande empresa para pequena empresa, de acordo como SEBRAE (2012).

Apesar da redução do número de funcionários, a empresa ainda mantém a estrutura de fabricação dimensionada para uma grande produção. Sua fábrica possui mais de três mil metros quadrados de área construída e é equipada com equipamentos de movimentação e produção de grande porte. Sediada no interior do Estado de São Paulo, o leão da rede A é uma das empresas pioneiras e uma das maiores empresas de fabricação de fornos industriais do Brasil.

Devido a essa redução do quadro de funcionários, motivada pelos reflexos da economia na área de fabricação de fornos industriais, o leão da rede A adotou a estratégia de formação de parcerias com seus fornecedores para possibilitar a sua sobrevivência no mercado.

Em seguida serão apresentados os dados obtidos na entrevista com o ator leão da rede A, que apresentam relevância na investigação das proposições dessa pesquisa.

5.1.1. Principais tópicos das entrevistas como ator leão da rede A

A entrevista foi realizada com um dos dirigentes do ator leão da rede A. O tempo utilizado para o desenvolvimento da pesquisa foi de aproximadamente 60 minutos. O desenvolvimento dos temas abordados foi baseado no Guia para as Entrevistas Semiestruturadas, apresentado no Apêndice 1.

O entrevistado informou que o mercado da indústria automotiva é o carro chefe da rede A, mas também há o fornecimento para os demais segmentos da indústria metalmecânica, como: aeronáutica, bélica, máquinas, ferramentas e agricultura.

A principal estratégia adotada pela empresa é a de honrar os compromissos assumidos com os seus clientes. Como o mercado que a empresa atua é voltado ao fornecimento de equipamentos de grande porte, esses equipamentos são, em sua maioria, desenvolvidos especialmente para atender às necessidades específicas de cada cliente. A empresa atua de maneira a assegurar que os fornecimentos sejam concluídos de acordo com essa necessidade, estabelecida pelo cliente, “(...) *nunca deixar um equipamento sem operar ou sem fazer a exata função pela qual o cliente pagou (...)*”, mesmo que isso resulte em prejuízos financeiros à empresa, “(...) *ela muda o foco de lucro daquele equipamento para um próximo equipamento (...)*”, para assegurar que o nome da empresa se mantenha relacionado à alta qualidade no mercado.

Para diminuir a probabilidade de se obter prejuízos no fornecimento, devido a problemas de qualidade, a empresa mantém um corpo técnico altamente qualificado e capaz de resolver as questões inerentes a cada fornecimento, com a devida qualidade e no menor espaço de tempo possível.

Uma segunda estratégia citada, e que a empresa segue a risca, é a de honrar com os seus compromissos financeiros, “(...) *pagar sempre muito corretamente (...)*”. A empresa efetua os devidos pagamentos a seus parceiros de forma correta e no tempo devido e exige que seus parceiros também o façam.

Selecionando-se os dados que sugerem uma relação direta com a investigação da **proposição (P1) – existem sistemas organizacionais em rede na indústria metalúrgica nacional, especificamente em uma área da metalurgia responsável pela transformação de metais por tratamentos termoquímicos**, verificou-se que devido à grande oscilação do mercado de assistência técnica e fabricação de fornos industriais, a empresa foi obrigada a deixar de executar todas as atividades de fabricação e assistência técnica de fornos industriais, internamente, e identificou uma saída para essa situação com o desenvolvimento de parceiros para que pudesse obter a disponibilidade dos recursos necessários para a realização do fornecimento de uma assistência técnica ou um forno industrial,

apenas quando houvesse uma demanda de mercado. Essa decisão garantiu que a empresa reduzisse seus custos fixos para sobreviver à falta de demanda, percebida atualmente, mas manteve a sua condição de fornecer um forno industrial, caso seja demandado pelo mercado.

Atualmente, o ator leão da rede A atua na organização e determinação das regras e estratégias a serem adotadas para o fechamento da venda e do fornecimento dos fornos industriais e conta com os seus parceiros para obter os recursos necessários para concretizar o fornecimento. O leão da rede é quem organiza todas as atividades e ações de toda a rede, “*(...) mas, noventa por cento dessa relação é administrada pela (...)*” desde a venda do forno, divisão dos trabalhos, programação, estratégia adotada, preços e etc.

Alguns desses parceiros mantém um relacionamento de longo tempo com o leão da rede A, chegando a cerca de trinta anos, mas existem parceiros com relações em torno de dez anos e, devido a algumas mudanças no decorrer dos tempos, alguns parceiros vão sendo desenvolvidos e possuem um tempo de relacionamento bem menor.

São identificados variados níveis de desenvolvimento de fidelidade nas relações com os parceiros. Alguns apresentam uma relação mais fiel e duradoura do que outros. Essa relação vai sendo construída com o tempo e com a demonstração, de ambos os lados, da intenção de união em prol de um mesmo objetivo.

Com a oscilação da demanda de mercado, há situações em que todos os parceiros, de um dado tipo de atuação, já se encontram com a sua capacidade produtiva totalmente ocupada, nessa situação, o ator leão da rede dá oportunidade de novas empresas entrarem na parceria e cuida para que, “*(...) parcerias recentes, mas são parcerias firmes, sólidas (...)*”, mesmo após as demais parceiras terem os níveis de ocupação da sua produção normalizados, seja mantida a relação com o novo parceiro, assegurando que a fidelidade seja mantida.

No período de implementação da ISO 9000, ocorrida há alguns anos atrás, iniciou-se uma prática de formalização de todas as contratações e fornecimentos, mas com o passar do tempo, com as empresas em que o elo é muito grande, foi sendo diminuída a necessidade de que fossem oficializados os fornecimentos, como eram anteriormente, “*(...) alguns fornecedores que são muito frequentes, muito fiéis à empresa, e a empresa é muito fiel ao fornecedor, existe um elo de confiança muito*

grande. Muitas vezes vai o desenho, vão as solicitações, e não vai oficialização nenhuma, simplesmente, acabou, traz, paga, e acabou. Não tem essa necessidade de oficializar com tanto rigor todos os serviços não (...)", essas relações acabam sendo extrapoladas ao ponto de que sejam executados serviços sem ao menos saber o quanto receberão, "(...) tem fornecedor inclusive que busca o material a noite, faz, usina, faz uma caldeiraria simples, por exemplo, e entrega no outro dia, e somente depois se entra em um entendimento de preço (...)".

Alguns dos parceiros, dependem do ator leão da rede A para sobreviver e o leão da rede, apesar de conseguir suprir alguma ausência ou eventualidade por parte de um parceiro, não consegue suprir todos os recursos necessários para garantir o fornecimento de um equipamento, caso não exista a sua rede de parceiros.

Os parceiros da rede A não são facilmente substituíveis, pois o desenvolvimento de um novo parceiro depende de todo um processo de aprendizado, treinamento e obtenção de experiência prática ao longo do tempo, que no caso de uma substituição, seria perdido e o processo precisaria ser retomado desde o seu início, o que levaria muito tempo. Uma situação como essa ocasiona diversos problemas e prejuízos ao processo de fornecimento de um forno industrial, "(...) normalmente quando acontece isso a empresa tem problema (...)".

Selecionando-se os dados que sugerem uma relação direta com a investigação da **proposição (P2) – existe alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas de uma mesma rede de negócios**, verificou-se que além de citar que para se obter uma parceria saudável é imprescindível honrar os compromissos financeiros, o ator leão da rede A paga em dia e exige que os parceiros também o façam. Trabalha numa velocidade intensa e os seus parceiros precisam acompanhar essa diretriz, "(...) questão de trabalho mesmo, a (...) trabalha com uma velocidade intensa na construção dos equipamentos e os parceiros têm que acompanhar, porque se não, não funciona (...) quando esse parceiro não acompanha, automaticamente fica fora da parceira (...)".

Essas duas ações sugerem a preocupação do leão da rede com o alinhamento das estratégias da rede A.

Segundo o entrevistado, existe alinhamento entre as estratégias do ator leão da rede A e seus parceiros. Também existe alinhamento entre as parceiras da rede A, quando se realiza uma análise sem levar em consideração o leão da rede.

Não foram identificadas ações para promover o alinhamento das estratégias das empresas, mas o leão da rede A informou que realiza uma rotina que consiste em juntar os parceiros em uma mesa de reuniões e determinar as estratégias que deverão ser seguidas por todos para garantir a efetivação da venda e o sucesso do fornecimento de um determinado equipamento.

O entrevistado não sabia dizer qual seria a melhor ação a ser desenvolvida para promover um alinhamento adequado da rede A.

Selecionando-se os dados que sugerem uma relação direta com a investigação da **proposição (P3) – existem manifestações de cooperação entre as empresas de uma mesma rede de negócios**, verificou-se que os fornecedores de insumos e serviços de fabricação da rede A, normalmente, não mantém relações entre eles, quando analisados pela perspectiva da rede A, mas, identificou-se que esses parceiros também atuam em outras parcerias e não se tem conhecimento de como se dá a relação entre eles nessas outras situações, “*(...) pode acontecer, principalmente fora (...) de repente tem alguma empresa que administra diferente (...)*”.

Já os atores da rede A que atuam nos serviços de montagem de campo, apresentam um relacionamento mais próximo, trocando informações, conhecimento, experiências e colaboração mútua para atingir o objetivo comum que é a finalização da entrega do forno industrial em funcionamento.

Os sinais de cooperação podem ser identificados pela preocupação demonstrada para que o outro consiga concluir as suas atividades, “*(...) tem fornecedor inclusive que busca o material à noite, faz, usina, faz uma caldeiraria simples, por exemplo, e entrega no outro dia, e somente depois se entra em um entendimento de preço (...)*”.

Selecionando-se os dados que sugerem uma relação direta com a investigação da **proposição (P4) – existem manifestações de competição entre as empresas de uma mesma rede de negócios**, verificou-se que os atores da rede A, geralmente, são concorrentes entre eles quando atuam no mesmo tipo de fornecimento. Às vezes, há cerca de três ou quatro parceiros do mesmo tipo de fornecimento na rede A e o leão da rede procura atuar de maneira a distribuir atividades a todos, mas entre eles é possível identificar os sinais de competição “*(...) quando são concorrentes (...) elas não se relacionam entre elas (...)*”.

Não existe concorrência entre o ator leão da rede e os demais atores da rede A, pois quando é identificado algum indício nesse sentido, a parceria é desfeita.

Selecionando-se os dados que sugerem uma relação direta com a investigação da **proposição (P5) – existe influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas, pertencentes a uma rede de negócios, na competitividade da rede**, verificou-se que o entrevistado acredita na existência dessa relação entre o alinhamento das estratégias e a competitividade da rede A, pois o alinhamento de redução de preço e o alinhamento de atendimento ao prazo do fornecimento são vantagens significativas para se obter um retorno positivo na busca pela preferência do cliente, “*(...) muitas vezes a (...) estabelece o preço, porque se não, o equipamento não consegue ser vendido (...)*”.

Atualmente, os principais concorrentes da rede A são as empresas de assistência técnica e fabricação de fornos industriais, instaladas no Brasil. Cada uma dessas diversas empresas que atuam no mercado de fabricação de fornos industriais possui uma linha de produtos específicos, com porte e utilidades diversificadas. Dependendo do equipamento fornecido, a rede A estará competindo no mercado com empresas distintas.

Segundo o entrevistado, apesar de também ser presente a ameaça da concorrência com as empresas estrangeiras, devido aos altos custos de importação percebidos atualmente, essas empresas não representam, neste momento, a maior ameaça no mercado de fornos industriais brasileiro.

5.1.2. Principais tópicos dos questionários respondidos pela rede A

Os questionários, conforme apresentado no Apêndice 2, foram respondidos pelo leão da rede A, denominado de Ator A1, e pelos demais atores da rede A, denominados A2 a A15.

O questionário é subdividido em quatro partes, a primeira parte contém questões que caracterizam o respondente, a segunda parte contém um quadro para a definição de estratégias competitivas de acordo com o modelo CAC, a terceira parte contém questões para a definição do comportamento estratégico de acordo com a tipologia de Miles e Snow, a quarta parte contém questões para a definição da estratégia competitiva por Diferenciação e Custo de acordo com Porter e por fim

a análise dos recursos estratégicos de acordo com a RBV, além de questões para identificação da competitividade.

Serão apresentados os dados obtidos pelas respostas contidas nos questionários, que foram respondidos pelos atores da rede A. Com ênfase às informações relevantes para a investigação das proposições dessa pesquisa.

Selecionando-se os dados obtidos, com a aplicação dos questionários, sobre a investigação da **proposição (P2) – existe alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas de uma mesma rede de negócios**, verificou-se que, foram identificados sinais que sugerem a existência de alinhamento de estratégias competitivas na rede A, mas esses sinais são bastante sutis e não indicam um desenvolvimento significativo de alinhamento na rede de negócios A, segundo o modelo desenvolvido para a pesquisa.

A primeira fase do modelo de pesquisa, consiste na identificação das estratégias competitivas dos atores da rede A, segundo o modelo de Diferenciação e Custo de Porter (1986). A identificação dessa estratégia foi realizada segundo as respostas das questões 4.1 e 4.2 do questionário aplicado, apresentado no Apêndice 2:

4.1- Para assegurar a sua posição no mercado, você aceitaria diminuir o seu lucro para coibir a entrada ou a expansão de outras empresas?

4.2- A sua empresa busca atender o mercado de forma ampla ou busca um segmento de atuação específico, um nicho de atuação?

O resultado dessas respostas está apresentado na Tabela 15.

Tabela 15 – Respostas da rede A para as questões 4.1 e 4.2

	4.1		4.2	
	Sim	Não	Forma ampla	Um segmento específico
Autor A1		X		X
Autor A2	X		X	
Autor A3	X			X
Autor A4	X		X	
Autor A5	X		X	
Autor A6	X		X	
Autor A7	X		X	
Autor A8	X		X	
Autor A9	X		X	
Autor A10	X		X	
Autor A11	X			X
Autor A12	X			X
Autor A13	X			X
Autor A14	X		X	
Autor A15	X		X	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 16, são apresentadas as estratégias competitivas dos atores da rede A, segundo o modelo de Diferenciação e de Custo. É possível verificar que há a predominância de uma das estratégias adotadas pelos atores da rede A, com 93,3% dos atores, sinalizando a presença de alinhamento das estratégias competitivas dos atores da rede A.

Tabela 16 - Estratégia dos atores da rede A por diferenciação e custo

	Custo	Diferenciação
Ator A1		X
Ator A2	X	
Ator A3	X	
Ator A4	X	
Ator A5	X	
Ator A6	X	
Ator A7	X	
Ator A8	X	
Ator A9	X	
Ator A10	X	
Ator A11	X	
Ator A12	X	
Ator A13	X	
Ator A14	X	
Ator A15	X	
Total	93,3%	6,7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda fase do modelo, consiste na identificação dos recursos estratégicos existentes na rede A, mais precisamente os recursos ou capacidades valiosas, raras e de difícil imitação e saber se o ator está organizado para explorá-los, segundo o modelo do RBV de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991). A identificação desses recursos foi realizada por intermédio das respostas obtidas para as questões 4.3 a 4.6 do questionário aplicado, apresentado no Apêndice 2:

4.3 – O recurso ou as capacidades da sua empresa a habilitam a empregar uma estratégia de criação de valor, superando os seus concorrentes ou reduzindo as fraquezas da sua empresa?

4.4 – Os recursos ou as capacidades que a sua empresa possui são existentes, atualmente, em apenas um pequeno número de empresas concorrentes?

4.5 – As suas empresas concorrentes que não possuem os mesmos recursos ou capacidades que a sua empresa possui, enfrentam uma desvantagem devido o alto custo necessário para obtê-lo?

4.6 – As outras políticas e processos da sua empresa estão organizados de forma a dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de se imitar pelos demais concorrentes?

O resultado dessas respostas está apresentado na Tabela 17.

Tabela 17 – Respostas da rede A para as questões 4.3 a 4.6

	4.3	4.4	4.5	4.6
Autor A1	Sim	Sim	Sim	Sim
Autor A2	Não	Não	Sim	Sim
Autor A3	Não	Sim	Sim	Sim
Autor A4	Sim	Não	Sim	Sim
Autor A5	Sim	Não	Sim	Sim
Autor A6	Sim	Não	Sim	Sim
Autor A7	Sim	Não	Sim	Sim
Autor A8	Sim	Não	Sim	Sim
Autor A9	Sim	Sim	Sim	Sim
Autor A10	Não	Não	Não	Sim
Autor A11	Não	Não	Não	Sim
Autor A12	Não	Não	Não	Sim
Autor A13	Não	Não	Sim	Sim
Autor A14	Não	Não	Não	Sim
Autor A15	Não	Não	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 18, relativa aos recursos estratégicos identificados na rede A e na Tabela 19, relativa às implicações competitivas identificadas na rede A, é identificada a predominância de uma classificação de recurso ou de uma implicação competitiva com 46,7% dos atores, sugerindo a predominância de uma estratégia adotada pelos atores da rede A, o que sinaliza um alinhamento das estratégias competitivas.

Tabela 18 – Recursos estratégicos da rede A, segundo RBV

	Valor	Raridade	Difícil imitação	Explorado pela organização	Implicações competitivas
Autor A1	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Autor A2	-	-	Sim	Sim	Desvantagem competitiva
Autor A3	Sim	-	sim	Sim	Igualdade competitiva
Autor A4	Sim	-	Sim	Sim	Igualdade competitiva
Autor A5	Sim	-	Sim	Sim	Igualdade competitiva
Autor A6	Sim	-	Sim	Sim	Igualdade competitiva
Autor A7	Sim	-	Sim	Sim	Igualdade competitiva
Autor A8	Sim	-	Sim	Sim	Igualdade competitiva
Autor A9	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Autor A10	-	-	-	Sim	Desvantagem competitiva
Autor A11	-	-	-	Sim	Desvantagem competitiva
Autor A12	-	-	-	Sim	Desvantagem competitiva
Autor A13	-	-	Sim	Sim	Desvantagem competitiva
Autor A14	-	-	-	Sim	Desvantagem competitiva
Autor A15	-	-	-	Sim	Desvantagem competitiva

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 19 – Implicações competitivas da rede A, segundo RBV

Implicações competitivas	Frequência
Desvantagem competitiva	46,7%
Igualdade competitiva	40%
Vantagem competitiva temporária	0%
Vantagem competitiva sustentável	13,3%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A terceira fase do modelo, consiste na identificação das estratégias competitivas dos atores da rede A, de acordo com o modelo CAC de Contador (2008). A identificação dessa estratégia foi realizada segundo as respostas da questão 2 do questionário aplicado, apresentado no Apêndice 2:

2 – Selecione com um “X” a estratégia da sua empresa, selecionando apenas um dos 14 campos abaixo (na 1^a coluna) como o principal campo de atuação da sua empresa e apenas um campo, como o segundo campo de atuação (na 2^a coluna):

O resultado dessas respostas está apresentado na Tabela 20.

Tabela 20 - Estratégia dos atores da rede A, segundo o modelo CAC

Macrocampos da competição	Preço			Produto			Atendimento			Prazo		Imagen		
	Preço	Condições de pagamento	Prêmio e/ou promoção	Projeto do produto	Qualidade do produto	Diversidade de produtos	Acesso ao atendimento	Projeto do atendimento	Qualidade do atendimento	Prazo de entrega do produto	Prazo de atendimento	Imagen do produto e da marca	Imagen de empresa confiável	Imagen em responsabilidade social
Campos da competição	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ator A1				1 ^a	2 ^a									
Ator A2					1 ^a	2 ^a								
Ator A3						1 ^a								2 ^a
Ator A4	1 ^a													2 ^a
Ator A5	2 ^a			1 ^a										
Ator A6				1 ^a	2 ^a									
Ator A7	2 ^a					1 ^a								
Ator A8							1 ^a		2 ^a					
Ator A9						1 ^a	2 ^a							
Ator A10	1 ^a						2 ^a							
Ator A11							1 ^a							2 ^a
Ator A12							1 ^a	2 ^a						
Ator A13							2 ^a	1 ^a						
Ator A14					1 ^a	2 ^a								
Ator A15	1 ^a						2 ^a							
1 ^a estratégia competitiva (%)	20			26,7	33,3	20								
2 ^a estratégia competitiva (%)	13,3				26,7	33,3			6,7	20				
Macro campo (%)	16,7			70			3,3			10				

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram apresentadas as estratégias competitivas dos atores da rede A, segundo o modelo CAC, onde é possível identificar que existe uma predominância de macrocampo da competição adotado pelos atores da rede A, com 70% de

adoção pelos atores, comparado aos demais valores que estão bem distribuídos pelos demais macrocampos, esse número se torna bastante relevante na indicação de um alinhamento de estratégias competitivas.

Também é possível identificar que existe uma tendência do campo da competição adotado pelos atores da rede A, com 33,3% de adoção pelos atores, comparado aos demais valores, que estão bem aproximados, esse número se torna relevante na indicação de uma tendência ao alinhamento de estratégias competitivas.

No caso do segundo campo da competição foi verificada a predominância de um campo da competição adotado pelos atores da rede A, com 33,3% de adoção pelos atores, sinalizando a tendência de um alinhamento de estratégias.

Com a obtenção de todos esses dados, é possível afirmar, segundo o modelo CAC, que existem sinais de alinhamento das estratégias competitivas na rede A, apresentando-se fortemente no macrocampo, mas sendo percebido mais sutilmente nos dois campos da competição.

A quarta fase do modelo da pesquisa, consiste na identificação do comportamento estratégico adotado pelos atores da rede A, que consiste em analista, defensora, prospectora e reativa, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978). A identificação desse comportamento estratégico foi realizada de acordo com as respostas das questões 3.1 a 3.11 do questionário aplicado, apresentado no Apêndice 2:

3.1 – Os serviços e produtos que são oferecidos aos seus clientes são mais bem caracterizados como:

3.2 – A sua empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:

3.3- O tempo investido pela sua empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como sendo:

3.4- O crescimento ou diminuição da demanda da sua empresas é devido, muito provavelmente, à:

3.5- Uma das metas mais importantes da sua empresa é a dedicação e compromisso com:

3.6- As competências e habilidades que os funcionários da sua empresa possuem podem ser mais bem caracterizados como:

3.7- Uma das coisas que protege a sua empresa de outros concorrentes é que:

3.8- O gerenciamento da sua empresa tende a concentrar-se em:

3.9- A sua empresa se prepara para o futuro da seguinte forma:

3.10- A estrutura da sua empresa é:

3.11- Os procedimentos que a sua empresa usa para avaliar o desempenho são mais bem descritos como:

O resultado dessas respostas está apresentado na Tabela 21.

Tabela 21 – Respostas da rede A para as questões 3.1 a 3.11

	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	Alternativa Predominante
Ator A1	c	a	a	b	b	b	a	a	b	a	c	a
Ator A2	b	a	c	a	c	d	d	a	a	a	c	a
Ator A3	d	a	d	b	c	b	b	a	c	c	b	b
Ator A4	c	c	b	b	d	d	b	c	a	b	b	b
Ator A5	d	a	d	b	a	d	d	d	d	d	d	d
Ator A6	c	d	c	d	c	d	d	d	b	d	c	d
Ator A7	d	c	d	c	a	d	d	d	d	d	d	d
Ator A8	c	d	a	d	b	b	d	d	b	d	c	d
Ator A9	d	c	c	c	d	d	c	a	a	a	c	
Ator A10	c	c	b	d	a	d	a	a	d	d	a	a,d
Ator A11	d	c	d	d	d	d	d	a	d	c	a	d
Ator A12	d	b	d	d	a	d	a	a	d	a	a	a,d
Ator A13	c	c	a	d	c	c	d	a	c	b	a	c
Ator A14	a	a	a	a	c	b	d	b	a	b	d	a
Ator A15	b	c	d	d	a	c	d	a	d	a	d	d

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 22, relativa ao comportamento estratégico adotado pelos atores da rede A e na Tabela 23, relativa ao comportamento estratégico adotado pela rede A, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978), é identificada a predominância do

comportamento estratégico Reativo com 53,4% dos atores da rede A. O restante ficou bem dividido entre os comportamentos estratégicos: Analista, Defensor e Prospector.

Tabela 22 – Comportamento estratégico adotado pelos atores da rede A, segundo a tipologia de Miles e Snow

	Alternativa predominante	Análise de desempate	Comportamento estratégico predominante
Autor A1	a	a	Analista
Autor A2	a	a	Analista
Autor A3	b	b	Defensora
Autor A4	b	b	Defensora
Autor A5	d	d	Reativa
Autor A6	d	d	Reativa
Autor A7	d	d	Reativa
Autor A8	d	d	Reativa
Autor A9	c	c	Prospectora
Autor A10	a,d	d	Reativa
Autor A11	d	d	Reativa
Autor A12	a,d	d	Reativa
Autor A13	c	c	Prospectora
Autor A14	a	a	Analista
Autor A15	d	d	Reativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 23 – Comportamento estratégico adotado pela rede A, segundo a tipologia de Miles e Snow

	Número de atores que adotaram	Frequência
Analista	3	20%
Defensora	2	13,3%
Prospectora	2	13,3%
Reativa	8	53,4%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a obtenção desses dados, é possível afirmar, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978), que existem sinais de alinhamento das estratégias competitivas da rede A.

Selecionando-se os dados obtidos, com a aplicação dos questionários, sobre a investigação da **proposição (P5) – existe influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas, pertencentes a uma rede de negócios, na competitividade da rede**, verificou-se que o leão da rede A apresentou uma diminuição de faturamento de 85% entre os anos de 2012 e 2015, conforme apresentado na Tabela 24. Essa variação está aproximada da variação média de faturamento de toda a rede A que resultou em uma diminuição de faturamento de 70,1%. A identificação desse faturamento foi realizada de acordo com as respostas da questão 4.7 do questionário aplicado, apresentado no Apêndice 2:

4.7 – Analisando-se o período do ano de 2012 até o ano de 2015, informar aproximadamente se a sua empresa teve um aumento ou uma diminuição de faturamento.

Tabela 24 – Grau de competitividade dos atores da rede A

	Variação do faturamento entre 2012 e 2015
Autor A1	-85%
Autor A2	-68%
Autor A3	-80%
Autor A4	-70%
Autor A5	-75%
Autor A6	-80%
Autor A7	-70%
Autor A8	-50%
Autor A9	-83%
Autor A10	-70%
Autor A11	-65%
Autor A12	-76%
Autor A13	-50%
Autor A14	-60%
Autor A15	-70%
Média da Rede A	-70,1%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2. Rede de negócio B

Nesse subcapítulo serão apresentados os dados obtidos na pesquisa de campo, realizada com a Rede B. Inicialmente serão apresentadas as características da rede, em seguida as informações obtidas na entrevista com o ator leão da rede e por último os resultados obtidos com os questionários aplicados a todos os principais atores da rede.

A rede B atua no mercado com predominância na região Sul do Brasil, mas também realiza serviços em todo o território nacional. O ator leão da rede B é quem atua no contato direto com os clientes, mas atua nessa função somente nos clientes que fazem parte da sua carteira de clientes. Esse ator também atua em outras redes em que não exerce a função de ator leão da rede. A determinação de um ator leão da rede está muito relacionada ao ator que é responsável por ser o contato principal com o cliente, mas essa função varia de empreitada para empreitada de trabalho. Para essa pesquisa, o leão da rede considerada se trata de uma empresa com apenas um profissional, ou seja, o proprietário da empresa é que compõe todo o seu quadro de funcionários, sendo classificada como microempresa, de acordo com o SEBRAE (2012).

O leão da rede B não possui sede fabril e nem administrativa. O proprietário atua diretamente de sua residência. Sediada no interior na região de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, o leão da rede B é uma empresa que atua a mais de vinte anos na região e seu proprietário acumula mais de quarenta anos de experiência na atuação em serviços de assistência técnica e fabricação de fornos industriais.

Detentora de vasto conhecimento e experiência na assistência técnica e fabricação de fornos industriais, o leão da rede B adotou a estratégia de formação de parcerias com outros atores para possibilitar a sua sobrevivência no mercado. Atua especificamente na detenção do conhecimento técnico sobre o assunto e desenvolve atores parceiros de diversas especialidades para atender as demandas e necessidades de seus clientes.

Um fato bastante interessante é que a rede B é formada por fornecedores, que as vezes são clientes, mas também por atores que são apenas clientes da rede B, disponibilizando recursos, conhecimento e fidelidade à rede para que possa se desenvolver de modo a garantir que possa sempre estar disponível para atendê-los.

Em seguida serão apresentados os dados obtidos na entrevista com o ator leão da rede B, que apresentam relevância na investigação das proposições dessa pesquisa.

5.2.1. Principais tópicos das entrevistas com o leão da rede B

A entrevista foi realizada com o proprietário do ator leão da rede B. O tempo utilizado para o desenvolvimento da pesquisa foi de aproximadamente 60 minutos. O desenvolvimento dos temas abordados foram baseados no Guia para as Entrevistas Semiestruturadas, apresentado no Apêndice 1.

O entrevistado informou que atua no mercado de assessoria em equipamentos térmicos e tratamento térmico, juntamente com algumas representações ligadas à área de equipamentos térmicos. Descreveu que esse é um mercado pequeno e que apresenta poucos profissionais especializados, tornando-se um setor bastante seletivo. O carro chefe da rede B é na atuação de assistência técnica e fabricação de fornos industriais para tratamento térmico de metais.

Segundo o leão da rede B, não há uma estratégia definida para a rede, pois não há a necessidade de estratégia, devido o setor ser muito seletivo, “*(...) como o mercado é pequeno, há poucos profissionais também (...) não tem estratégia pra isso por que como é pouca concorrência, não há a necessidade (...)*”.

Selecionando-se os dados que sugerem uma relação direta com a investigação da **proposição (P1) – existem sistemas organizacionais em rede na indústria metalúrgica nacional, especificamente em uma área da metalurgia responsável pela transformação de metais por tratamentos termoquímicos**, verificou-se que o leão da rede B, possui apenas um profissional em sua empresa, que é o próprio proprietário. Esse ator leão da rede B se uniu a diversas parceiras para obter os recursos necessários para a atuação no mercado de assistência técnica e fabricação de fornos industriais. Relata sinais da existência de uma dependência muito grande entre os atores da rede B para conseguir concretizar o fornecimento de um serviço ou equipamento a um cliente, pois nenhum dos atores possui os recursos necessários para atender o fornecimento completo de uma assistência técnica ou fabricação de um forno industrial. Algumas expressões como, “*(...) aquela história, dando que se recebe (...)"*, “*(...) os meus parceiros, de uma certa forma, todos colaboram (...)"* e “*(...) se eu tenho uma necessidade eles ajudam,*

se eles têm alguma necessidade eu ajudo da mesma forma (...)", deixam bastante explícito que, existe uma relação de união e formação de uma rede para se obter os recursos necessários para o fornecimento aos clientes, deixando esses sinais muito presentes.

A rede B possui parceiros que se caracterizam como fornecedores do leão da rede B e também parceiros da rede B que são clientes. Esses atores clientes, possuem mão de obra desqualificada para realizar as devidas assistências técnicas em seus fornos industriais e contam com a rede B para suprir essa deficiência.

A rede B coloca à disposição serviços especializados de engenharia e assistência técnica e se propõe em utilizar e treinar os funcionários desses parceiros clientes para a manutenção, conservação e operação desses fornos industriais.

Na rede B é possível identificar que alguns dos atores da rede se relacionam entre si, mas a predominância das relações está centralizada no leão da rede.

O leão da rede B é o responsável por todas as atividades realizadas, seja pelos funcionários dos próprios atores clientes ou pelos atores fornecedores, de forma a atender às necessidades do ator cliente, “*(...) eu tenho que fazer um serviço correto, que eu possa confiar também, né? (...)"*

O leão da rede B é quem coordena todas as atividades da rede, “*(...) eu organizo o serviço, eu dou toda a diretriz que tem de ser feito, e o cara executa (...)"*”, ele atua como o centro de toda a empreitada, “*(...) a responsabilidade sobre a qualidade do serviço é minha (...)"*”, e detém a responsabilidade pelo resultado de todo o trabalho perante o ator cliente, “*(...) por que eu estou pedindo para fazer daquele jeito (...)"*”.

Existem outras situações em que o ator leão da rede B é convidado a participar de outras empreitadas que não envolvem os seus clientes, nesses casos ele não atua como ator leão da rede, mas sim como um ator de outra rede, não acumulando mais a função de organizar as ações da rede, “*(...) quando o serviço parte mim, eu organizo (...)"*”.

A rede B não executa contratos formais. Todos os trabalhos são baseados em acordos informais, às vezes há contratos com alguns poucos clientes, “*(...) eu poderia fazer contrato com todos os parceiros, seria o correto, mas como eu tenho poucos parceiros e, normalmente, são pessoas confiáveis, da mesma forma que eu confio neles, eles confiam em mim, tá?, acaba sendo uma parceria fechada (...)"*”.

Na maioria das vezes, os faturamentos de cada um dos atores da rede é realizado diretamente ao cliente, “(...) às vezes eu levo calote, mas em via de regra, quando eles tem de me pagar, me pagam (...”).

Os atores da rede B demonstram ações que apresentam sinais de cooperação e ajuda, “(...) se for coisa rápida, nem horas eu cobro do cara (...”). Esses atores não dependem uns dos outros para sobreviver, pois atuam em outras redes também, mas no caso da prestação de serviços na área de tratamentos térmicos, se não existir a rede B, não é possível atender as necessidades totais dos clientes com apenas um ator.

As empresas parceiras da rede B não são fáceis de serem substituídas, pois necessitam de conhecimento específico e experiência adquirida com o tempo, “(...) não, porque muitas vezes eu crio, eu treino o pessoal (...”), são apresentados sinais de interdependência, “(...) as empresas evoluem comigo (...”).

O principal motivo para fazer parte da rede B é o de obter recurso confiável e com a disponibilidade necessária para quando houver uma necessidade, “(...) se ele precisa de mim, ele me chama, se eu preciso dele, eu chamo (...”). Existe uma relação clara de troca e benefício mútuo, “(...) eu posso ser útil, ele pode ser útil para mim (...”).

A relação vai além da busca apenas por vantagens econômicas, naquele instante, “(...) nem sempre, questão financeira entra (...”), é importante saber que pode contar com o parceiro, “(...) nunca me negaram quando eu precisei deles, então, quando eles precisam de mim eu nunca neguei (...”). São claros os sinais de cooperação e ajuda, em busca do benefício mútuo, “(...) não é do tipo, tudo para mim, nada a vós. Não existe isso (...”). Então o principal motivo da formação da rede é obter “(...) ajuda mútua (...”).

Quando é necessária a realização de um serviço mais complexo, como a fabricação de um forno industrial, o ator leão da rede B determina o que deverá ser feito e repassa as atividades de fabricação aos seus parceiros, “(...) eu não vou fabricar o forno, eu vou contratar o meu parceiro para fazer (...”). Esses atores não trabalham para concorrentes da rede B para que não haja problemas com a rede.

Selecionando-se os dados que sugerem uma relação direta com a investigação da **proposição (P2) – existe alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas de uma mesma rede de negócios**, verificou-se que,

segundo o entrevistado, o ator leão da rede B, não existe alinhamento de estratégias entre o ator leão da rede e os demais parceiros, “(...) *não, não tem nada a ver (...)*”. O único alinhamento é na forma de trabalhar, buscando atender o cliente dentro de um padrão correto, ou seja, no padrão que ele determinou, “(...) *existe na forma de trabalhar, na forma de trabalhar, tá? (...)*”.

Entre os atores da rede B, excluindo-se o leão da rede na análise, o entrevistado disse que não existe alinhamento entre as estratégias competitivas dessa rede, mas esses atores também atuam em outras relações, com outras redes, e o leão da rede B alegou não ter informação a respeito.

Selecionando-se os dados que sugerem uma relação direta com a investigação da **proposição (P3) – existem manifestações de cooperação entre as empresas de uma mesma rede de negócios**, verificou-se que existe cooperação entre os atores da rede B, pois foram identificados sinais de cooperação entre eles, “(...) *às vezes o cara vai fazer um orçamento e aí vem perguntar para mim, está certo? (...)*”.

É possível identificar a presença de sinais de cooperação entre os atores da rede B, devido às expressões citadas pelo entrevistado, “(...) *aquela história, dando que se recebe (...)*”. As alegações do entrevistado sugerem a preocupação com a colaboração entre os atores da rede B, “(...) *os meus parceiros, de uma certa forma, todos colaboram (...)*”, de certa forma são aparentes sinais de gratidão e reciprocidade entre os atores da rede B, “(...) *se eu tenho uma necessidade eles ajudam, se eles têm alguma necessidade eu ajudo da mesma forma (...)*”.

Os atores da rede B demonstram ações que apresentam sinais de cooperação e ajuda, “(...) *se for coisa rápida, nem horas eu cobro do cara (...)*”.

Selecionando-se os dados que sugerem uma relação direta com a investigação da **proposição (P4) – existem manifestações de competição entre as empresas de uma mesma rede de negócios**, verificou-se que não existe concorrência entre o ator leão da rede B e os demais atores da rede, pois o leão da rede tem atividades de conhecimento técnico, o que difere dos demais atores da rede que tem atividades de mão de obra e fornecimento de materiais, “(...) *não porque a grande maioria dos meus parceiros é mão de obra, a minha é prestação de cabeça (...)*”.

Entre os demais atores da rede B, separando o ator leão da rede, não existe competição, pois são divididos por tipo de atuação e por região de atuação para que não coincidam atores do mesmo segmento em uma mesma região.

Selecionando-se os dados que sugerem uma relação direta com a investigação da **proposição (P5) – existe influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas, pertencentes a uma rede de negócios, na competitividade da rede**, verificou-se que os principais concorrentes são da área de representação de componentes, na área de fornos a concorrência é baixa. No caso dos grandes fabricantes de equipamentos, o ator leão da rede B não apresentou preocupação, “(...) *normalmente eles é que estão concorrendo comigo e não eu que estou concorrendo com eles (...)*”.

Segundo o entrevistado, os grandes fabricantes de fornos é que se preocupam com a atuação da rede B, “(...) *Imagine uma (...) ele vive de venda de fornos, vive de assistência técnica dos fornos deles, tá? Então eu posso entrar em uma concorrência, tentar concorrer com ele, mas não corro com ele, ele é que está concorrendo comigo (...)*”.

A rede B atua na execução de grandes fabricações e grandes serviços, “(...) *já houve casos do cliente convidar vários fabricantes de fornos aqui do Brasil para participar e ninguém quis participar, e eu participei sozinho (...)*”.

O entrevistado não acredita que o alinhamento reflita na competitividade e relata que para se obter um alinhamento correto, basta ser honesto.

Segundo o entrevistado, como existe pouca competição na região, na área de fornos industriais, o leão da rede B nunca sentiu a presença de alguma empresa que o incomodasse. Não saberia dizer qual a sua colocação no mercado, pois não atende à todas as empresas da região e não sabe o que está acontecendo nas empresas que não são suas clientes.

A principal vantagem competitiva da rede B é o nível de conhecimento muito elevado, em comparação com as demais empresas existentes no mercado, “(...) *em nível de equipamentos térmicos, ajuntando processo, eu tenho um conhecimento muito grande em relação a grande maioria dos que aparecem no mercado (...)*”.

Outra vantagem competitiva muito significativa da rede B é a diferença de preço dos seus serviços e equipamentos com relação aos grandes fabricantes de fornos industriais, “(...) *primeiro que eu não fabrico forno, quem vai fabricar é o meu*

parceiro, que eu tenho são empresas pequenas, microempresa ou simples nacional, então, existe uma diferença tributária, entre uma (...) para eles, essa diferença é a diferença de preço, o custo da matéria prima é o mesmo, o que muda também, mais uma coisa, engenharia de uma (...) é muito mais cara que uma engenharia de uma empresa dessa, né? Uma empresa pequena, eu faço croquis, o cara fabrica o forno em cima do croquis, uma (...) não vai fabricar o forno em cima de um croquis, vai por projeto, isso é uma diferença. Então quanto dá no final essa diferença de preço? Chega até trinta, quarenta por cento (...)".

5.2.2. Principais tópicos dos questionários respondidos pela rede B

Os questionários foram respondidos pelo leão da rede B, denominado de Ator B1, e pelos demais atores da rede B, denominados Ator B2 a B8, conforme apresentado no Apêndice 2.

O questionário é subdividido em quatro partes, a primeira parte contém questões que caracterizam o respondente, a segunda parte contém um quadro para a definição de estratégias competitivas, de acordo com o modelo CAC, a terceira parte contém questões para a definição do comportamento estratégico, de acordo com a tipologia de Miles e Snow, a quarta parte contém questões para a definição da estratégia competitiva por Diferenciação e Custo, de acordo com Porter, e por fim a análise dos recursos estratégicos, de acordo com a RBV, além de questões para identificação da competitividade.

Serão apresentados os dados obtidos nas respostas contidas nos questionários que foram respondidos pelos atores da rede B. Com ênfase às informações relevantes para a investigação das proposições dessa pesquisa.

Selecionando-se os dados obtidos, com a aplicação dos questionários, sobre a investigação da **proposição (P2) – existe alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas de uma mesma rede de negócios**, verificou-se que, foram identificados sinais que sugerem a existência de alinhamento de estratégias competitivas na rede B, mas esses sinais são bastante sutis e não indicam um desenvolvimento significativo de alinhamento na rede de negócios B, segundo o modelo desenvolvido para a pesquisa.

A primeira fase do modelo de pesquisa, consiste na identificação das estratégias competitivas dos atores da rede B, segundo o modelo de Diferenciação e

Custo de Porter (1986). A identificação dessa estratégia foi realizada segundo as respostas das questões 4.1 e 4.2 do questionário aplicado, apresentado no Apêndice 2:

- 4.1- Para assegurar a sua posição no mercado, você aceitaria diminuir o seu lucro para coibir a entrada ou a expansão de outras empresas?
- 4.2- A sua empresa busca atender o mercado de forma ampla ou busca um segmento de atuação específico, um nicho de atuação?

O resultado dessas respostas está apresentado na Tabela 25.

Tabela 25 – Respostas da rede B para as questões 4.1 e 4.2

	4.1		4.2	
	Sim	Não	Forma ampla	Um segmento específico
Autor B1		X		X
Autor B2	X		X	
Autor B3		X	X	
Autor B4		X	X	
Autor B5	X		X	
Autor B6	X		X	
Autor B7		X		X
Autor B8	X		X	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 26 são apresentadas as estratégias competitivas dos atores da rede B, segundo o modelo de Diferenciação e de Custo. É possível verificar que existe uma divisão de 50% entre as seleções de estratégias, demonstrando que não há uma predominância de uma das estratégias adotadas pelos atores da rede B, o que sinaliza uma falta de alinhamento das estratégias competitivas dos atores da rede B.

Tabela 26 - Estratégia dos atores da rede B por Custo e Diferenciação

	Custo	Diferenciação
Ator B1		X
Ator B2	X	
Ator B3		X
Ator B4		X
Ator B5	X	
Ator B6	X	
Ator B7		X
Ator B8	X	
Total	50%	50%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda fase do modelo, consiste na identificação dos recursos estratégicos existentes na rede B, mais precisamente os recursos ou capacidades valiosas, raras e de difícil imitação e saber se o ator está organizado para explorá-los, segundo o modelo do RBV de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991). A identificação desses recursos foi realizada por intermédio das respostas obtidas para as questões 4.3 a 4.6 do questionário aplicado, apresentado no Apêndice 2:

4.3 – O recurso ou as capacidades da sua empresa a habilitam a empregar uma estratégia de criação de valor, superando os seus concorrentes ou reduzindo as fraquezas da sua empresa?

4.4 – Os recursos ou as capacidades que a sua empresa possui são existentes, atualmente, em apenas um pequeno número de empresas concorrentes?

4.5 – As suas empresas concorrentes que não possuem os mesmos recursos ou capacidades que a sua empresa possui, enfrentam uma desvantagem devido o alto custo necessário para obtê-lo?

4.6 – As outras políticas e processos da sua empresa estão organizados de forma a dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de se imitar pelos demais concorrentes?

O resultado dessas respostas está apresentado na Tabela 27.

Tabela 27– Respostas da rede B para as questões 4.3 a 4.6

	4.3	4.4	4.5	4.6
Ator B1	Sim	Sim	Não	Não
Ator B2	Sim	Sim	Sim	Não
Ator B3	Sim	Sim	Não	Sim
Ator B4	Não	Não	Não	Não
Ator B5	Sim	Sim	Sim	Não
Ator B6	Sim	Sim	Não	Sim
Ator B7	Não	Não	Sim	Sim
Ator B8	Não	Não	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 28, relativa aos recursos estratégicos identificados na rede B e na Tabela 29, relativa às implicações competitivas identificadas na rede B, são identificados sinais de alinhamento com a predominância de Vantagem competitiva temporária em 38%, apresentando sinais de alinhamento das estratégias competitivas na rede B, mas esse alinhamento apresenta-se de forma sutil e com baixa intensidade.

Tabela 28 – Recursos estratégicos da rede B, segundo RBV

	Valor	Raridade	Difícil imitação	Explorado pela organização	Implicações competitivas
Ator B1	Sim	Sim	-	-	Vantagem competitiva temporária
Ator B2	Sim	Sim	Sim	-	Vantagem competitiva sustentável
Ator B3	Sim	Sim	-	Sim	Vantagem competitiva temporária
Ator B4	-	-	-	-	Desvantagem competitiva
Ator B5	Sim	Sim	Sim	-	Vantagem competitiva sustentável
Ator B6	Sim	Sim	-	Sim	Vantagem competitiva temporária
Ator B7	Sim	-	Sim	Sim	Igualdade competitiva
Ator B8	Sim	-	-	-	Igualdade competitiva

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 29 – Implicações competitivas da rede B, segundo RBV

Implicações competitivas	Frequência
Desvantagem competitiva	12%
Igualdade competitiva	25%
Vantagem competitiva temporária	38%
Vantagem competitiva sustentável	25%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A terceira fase do modelo, consiste na identificação das estratégias competitivas dos atores da rede B, de acordo com o modelo CAC de Contador (2008). A identificação dessa estratégia foi realizada segundo as respostas da questão 2 do questionário aplicado, apresentado no Apêndice 2:

2 – Selecione com um “X” a estratégia da sua empresa, selecionando apenas um dos 14 campos abaixo (na 1^a coluna) como o principal campo de atuação da sua empresa e apenas um campo, como o segundo campo de atuação (na 2^a coluna):

O resultado dessas respostas está apresentado na Tabela 30.

Tabela 30 - Estratégia dos atores da rede B, segundo o modelo CAC

Macrocampos da competição	Preço			Produto			Atendimento			Prazo		Imagen		
Campos da competição	Preço	Condições de pagamento	Prêmio e/ou promoção	Projeto do produto	Qualidade do produto	Diversidade de produtos	Acesso ao atendimento	Projeto do atendimento	Qualidade do atendimento	Prazo de entrega do produto	Prazo de atendimento	Imagen do produto e da marca	Imagen de empresa confiável	Imagen em responsabilidade social
Campo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Autor B1		2 ^a					1 ^a							
Autor B2	2 ^a											1 ^a		
Autor B3				1 ^a	2 ^a									
Autor B4					1 ^a								2 ^a	
Autor B5					1 ^a								2 ^a	
Autor B6						2 ^a							1 ^a	
Autor B7						1 ^a						2 ^a		
Autor B8						1 ^a			2 ^a					
1 ^a estratégia competitiva (%)			12,5	50			12,5					12,5	12,5	
2 ^a estratégia competitiva (%)	12,5	12,5			12,5	12,5			12,5	12,5			25	
Macro campo (%)	12,5			43,75			12,5			6,25		25		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram apresentadas as estratégias competitivas dos atores da rede B, segundo o modelo CAC, onde é possível identificar que existe uma predominância de macrocampo da competição adotado pelos atores da rede B, com 43,75% de adoção pelos atores, comparado aos demais valores que estão bem distribuídos pelos demais macrocampos, esse número se torna bastante relevante na indicação de um alinhamento de estratégias competitivas.

Também é possível identificar que existe uma predominância do campo da competição adotado pelos atores da rede B, com 50% de adoção pelos atores, comparado aos demais valores, que estão bem distribuídos pelos demais campos, esse número se torna relevante na indicação de um alinhamento de estratégias competitivas.

Já no caso do segundo campo da competição, não foi verificada uma predominância expressiva, mas 25% dos atores da rede B adotaram o mesmo campo da competição secundário, comparando-se aos demais valores, que estão bem distribuídos pelos demais campos, esse passa a ter certa relevância.

Com a obtenção de todos esses dados, é possível afirmar, segundo o modelo CAC, que existem sinais de alinhamento das estratégias competitivas na rede B, mas esse alinhamento apresenta-sede forma sutil e com baixa intensidade.

A quarta fase do modelo da pesquisa, consiste na identificação do comportamento estratégico adotado pelos atores da rede B, que pode ser classificado em analista, defensora, prospectora e reativa, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978). A identificação desse comportamento estratégico foi realizada de acordo com as respostas das questões 3.1 a 3.11 do questionário aplicado, apresentado no Apêndice 2:

3.1 – Os serviços e produtos que são oferecidos aos seus clientes são mais bem caracterizados como:

3.2 – A sua empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:

3.3- O tempo investido pela sua empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como sendo:

3.4- O crescimento ou diminuição da demanda da sua empresas é devido, muito provavelmente, à:

3.5- Uma das metas mais importantes da sua empresa é a dedicação e compromisso com:

3.6- As competências e habilidades que os funcionários da sua empresa possuem podem ser mais bem caracterizados como:

3.7- Uma das coisas que protege a sua empresa de outros concorrentes é que:

3.8- O gerenciamento da sua empresa tende a concentrar-se em:

3.9- A sua empresa se prepara para o futuro da seguinte forma:

3.10- A estrutura da sua empresa é:

3.11- Os procedimentos que a sua empresa usa para avaliar o desempenho são mais bem descritos como:

O resultado dessas respostas está apresentado na Tabela 31.

Tabela 31 – Respostas da rede B para as questões 3.1 a 3.11

	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	Alternativa Predominante
Ator B1	b	a	d	a	a	b	b	a	b	d	b	b
Ator B2	a	d	c	c	c	b	d	b	b	a	a	a, b, c
Ator B3	c	a	b	a	d	b	d	b	b	b	b	b
Ator B4	a	b	c	d	b	c	d	c	d	d	a	d
Ator B5	a	b	b	d	d	d	d	d	a	d	a	d
Ator B6	c	a	a	a	c	d	a	a	b	a	a	a
Ator B7	c	a	a	c	c	c	d	a	b	a	d	a,c
Ator B8	a	a	c	d	a	a	d	b	c	a	a	a

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 32, relativa ao comportamento estratégico adotado pelos atores da rede B e na Tabela 33, relativa ao comportamento estratégico adotado pela rede B, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978), é identificada a predominância do comportamento estratégico analista com 50% dos atores da rede B. Os outros 50% ficaram igualmente divididos nos comportamentos estratégicos defensor e reativo.

Tabela 32 – Comportamento estratégico adotado pelos atores da rede B, segundo a tipologia de Miles e Snow

	Alternativa predominante	Análise de desempate	Comportamento estratégico predominante
Autor B1	b	b	Defensora
Autor B2	a, b, c	a	Analista
Autor B3	b	b	Defensora
Autor B4	d	d	Reativa
Autor B5	d	d	Reativa
Autor B6	a	a	Analista
Autor B7	a,c	a	Analista
Autor B8	a	a	Analista

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 33 – Comportamento estratégico adotado pela rede B, segundo a tipologia de Miles e Snow

	Número de atores que adotaram	Frequência
Analista	4	50%
Defensora	2	25%
Prospectora	0	0%
Reativa	2	25%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a obtenção desses dados, é possível afirmar, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978), que existem sinais de alinhamento das estratégias competitivas da rede B, mas esse alinhamento apresenta-se de forma sutil e com baixa intensidade.

Selecionando-se os dados obtidos, com a aplicação dos questionários, sobre a investigação da **proposição (P5) – existe influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas, pertencentes a uma rede de negócios, na competitividade da rede**, verificou-se que o ator leão da rede B apresentou um aumento de faturamento de 40% entre os anos de 2012 e 2015, conforme apresentado na Tabela 34. Essa variação está alinhada com a variação média de faturamento de toda a rede B, que resultou em um aumento de faturamento de 44%.

A identificação desse faturamento foi realizada de acordo com as respostas da questão 4.7 do questionário aplicado, apresentado no Apêndice 2:

4.7 – Analisando-se o período do ano de 2012 até o ano de 2015, informar aproximadamente se a sua empresa teve um aumento ou uma diminuição de faturamento.

Tabela 34 – Grau de competitividade dos atores da rede B

	Variação do faturamento entre 2012 e 2015
Autor B1	+40%
Autor B2	-11%
Autor B3	+35%
Autor B4	+50%
Autor B5	+200%
Autor B6	+40%
Autor B7	-35%
Autor B8	+30%
Média da Rede B	+44%

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3. Rede de negócio C

Nesse subcapítulo serão apresentados os dados obtidos na pesquisa de campo, realizada com a rede C. Inicialmente, serão apresentadas as características da rede, em seguida as informações obtidas na entrevista com o ator leão da rede C e, por último, os resultados obtidos com os questionários aplicados a todos os principais atores da rede C.

A rede C atua no mercado com predominância na região Sul do Brasil, mas também realiza serviços em todo o território nacional. O ator leão da rede C assume essa posição quando atua em serviços e fornecimentos que são destinados à clientes que fazem parte da sua carteira de clientes. Em outros momentos, esse mesmo ator também pode assumir uma posição de ator de uma outra rede, onde o ator central é caracterizado por outra empresa.

O ator leão da rede C é uma empresa com apenas um profissional, ou seja, o proprietário da empresa é que compõe todo o seu quadro de funcionários, sendo classificada como microempresa, de acordo com o SEBRAE (2012).

O leão da rede C não possui sede fabril e administrativa. O proprietário atua diretamente de sua residência. Sediada na região de Blumenau, no Estado de Santa Catarina, o ator leão da rede C é uma empresa que atua a cerca de dois anos na região, em serviços de assistência técnica e fabricação de fornos industriais. Essa característica sugere que a rede C encontra-se em processo de formação.

Detentora de vasto conhecimento e experiência na assistência técnica e fabricação de fornos industriais, o leão da rede C adotou a estratégia de formação de uma rede para possibilitar a sua sobrevivência no mercado. Atua especificamente na detenção do conhecimento técnico sobre o assunto e desenvolve atores parceiros de diversas especialidades para atender as demandas e necessidades de seus clientes.

Em seguida serão apresentados os dados obtidos na entrevista com o leão da rede C, que apresentam relevância na investigação das proposições dessa pesquisa.

5.3.1. Principais tópicos das entrevistas com o leão da rede C

A entrevista foi realizada com o proprietário do ator leão da rede C. O tempo utilizado para o desenvolvimento da entrevista foi de aproximadamente 60 minutos. O desenvolvimento dos temas abordados foram baseados no Guia para as Entrevistas Semiestruturadas, apresentado no Apêndice 1.

O entrevistado informou que atua no mercado de fornos industriais, destinados à indústria metalúrgica para a realização de tratamento térmico, fusão de alumínio, crematório, laboratórios, vidros e cerâmica.

Além da atuação em fornos industriais, o leão da rede C, atua também na área de automação de máquinas de outra natureza e em estudos e análises de eficiência energética.

Segundo o leão da rede C, a principal estratégia adotada é a sua união com atores parceiros para complementar os recursos necessários que possibilitem a sua atuação no mercado de assistência técnica e fabricação de fornos industriais, “(...) a minha estratégia é como eu já disse, sou uma empresa bem enxuta, num começo de atuação da empresa, então, eu adotei a metodologia de subcontratar toda e qualquer mão de obra auxiliar que eu necessite, então, basicamente, a minha empresa sou eu como gestor e executor, e quando necessito de algum auxílio

mecânico, eletricista, refrataristas, eu conto com a colaboração de parceiros, então, nos juntamos nessas diversas empresas para prestar um serviço ao cliente (...)".

Para ajudar a enriquecer os dados obtidos com a entrevista, sobre a formação de redes de negócios, o entrevistado citou uma experiência que vivenciou com empresas estrangeiras, “*(...) tivemos contato com empresas europeias e vimos muito esse modelo (...) tivemos contato bem próximo com empresas espanholas e italianas que usam bem esse modelo, estruturas bem enxutas, bem pequenas. Fabricantes até de fornos industriais com estruturas mínimas, mas que todas as atividades são pulverizadas, inclusive além fronteiras (...) esse exemplo que estou dando de uma empresa italiana que tem a sua caldeiraria feita na Índia, a sua elétrica na Croácia, essas empresas que fazem essas partes que vão compor os equipamentos para fornecer para os Estados Unidos, por exemplo (...) quando você olha essas empresas que são grandes exportadores (...) são empresas que tem menos de cinqüenta funcionários, então realmente isso é algo muito interessante que acontece ali. Várias empresas, vários exemplos, que se unem na prestação de um serviço maior (...) como o sistema tributário facilita essa questão, é diferente do Brasil (...) a questão tributária nesses outros países, incentiva muito mais esse tipo de parceria, uma grande dificuldade na aceitação do mercado hoje é justamente essa (...) o cliente não vê com bons olhos, talvez, ele receber faturamentos de essas empresas, há uma preocupação em quem cobrar uma responsabilidade depois, dessas empresas, ele se sente mais a vontade que ele olhe uma empresa (...) isso barra um pouco o desenvolvimento de empresas com esse tipo de estrutura (...)".*

Selecionando-se os dados que sugerem uma relação direta com a investigação da proposição (P1) – **existem sistemas organizacionais em rede na indústria metalúrgica nacional, especificamente em uma área da metalurgia responsável pela transformação de metais por tratamentos termoquímicos**, verificou-se que o ator leão da rede C preza por relações de confiança, “*(...) a relação tem que ser uma relação de confiança, normalmente são parceiros, com os quais já trabalhamos juntos, porque nos unimos para prestar o serviço a um cliente que foi conquistado pela (...) então, realmente os trabalhos tem de ser desenvolvidos por esse meio (...) para evitar ter riscos e perda de carteira de clientes, agente procura empresas confiáveis (...)"*.

Os demais atores da rede C dependem do projeto e definições, realizados pelo leão da rede C, mas “(...) *agente procura, como no caso de uma montadora, dividir o bolo em várias fatias (...)*”.

Em alguns casos, pode ser necessário firmar algum contrato para assegurar a confidencialidade de informações, mas de modo geral não são realizados contratos formais.

Apesar de a rede ser jovem, existem atores na rede C que já tinham relacionamentos há mais de vinte anos, pois atuaram em parceria com empresas em que o proprietário do leão da rede C atuou como funcionário, mas também existem parceiros com relações mais recentes. Os demais atores da rede podem trabalhar também para os concorrentes da rede C.

Alguns atores da rede C, apesar de atuarem em uma condição de cooperação nas empreitadas realizadas para atender os clientes da rede C, em outros casos, quando há empreitadas de serviços direcionados ao atendimento de clientes que não são da rede C, alguns atores podem se tornar concorrentes da própria rede C. Nestes casos, são firmados acordos informais, acordos entre cavalheiros, para que não sejam invadidos os espaços de atuação, um do outro, “(...) *normalmente, nós não escrevemos isso, realmente é complexo escrever tudo isso, então, trabalhamos nessa região da confiança (...)*”. Nessa situação, torna-se possível a visualização de sinais de cooperação e de competição em um mesmo elo de ligação entre os atores, “(...) *ela não presta serviço no meu cliente, ela vai fornecer o material para o meu cliente, existe um acordo que ele vai fornecer o material, a parte dos serviços vai ser através da (...)*”.

Os demais atores da rede C, não mantém uma relação desenvolvida entre eles, mas no momento da prestação de serviço no cliente, existe uma relação para a execução sincronizada das atividades de responsabilidade de cada um dos atores. Segundo o entrevistado, pode existir, mas atualmente, esses atores não mantém um relacionamento mais desenvolvido, “(...) *pode existir, hoje não existe, como eu trabalho com empresas ligadas ao mesmo tipo de serviço, seria para fornos, pode existir (...)*”. Esse tipo de relação entre os atores da rede, ainda não se mostra desenvolvido na rede C, mas o entrevistado cita que isso acontece, “(...) *olha, eu também já vi acontecer também em outras empresas esse tipo de relação (...) é possível (...) sempre com o fim de prestar o serviço ao cliente (...)*”.

Apesar de esse tipo de relacionamento não ser bem desenvolvido na rede C, o entrevistado citou que esse tipo de relação é comum, “*(...) normalmente são tudo empresas pequenas que não detém, todo o know-how das coisas, normalmente eles também se valem desse tipo de parceria (...) realmente essas empresas também têm as suas parcerias (...)*”.

Todas as ações da rede C são organizadas e coordenadas pelo leão da rede C, “*(...) trabalha como uma empresa de gerenciamento do projeto (...)*”.

Na rede C, existe a predominância de acordos informais, não sendo necessários contratos formais para a realização dos negócios, “*(...) o contrato escrito é mais difícil, mas ele pode existir (...)*”. Os contratos formais são utilizados apenas para casos específicos, como quando há a necessidade de formalização para a entrada e prestação de serviços de mão de obra em grandes corporações.

Os faturamentos dos atores da rede C são, normalmente, realizados diretamente aos clientes, evitando assim bitributações e reduzindo o custo final do serviços prestados, “*(...) direto para o cliente, para evitar repasse (...)*”.

Devido o nascimento da rede C ser recente, com cerca de dois anos, os atores ainda não dependem tanto das atividades da rede C para sobreviverem, “*(...) normalmente essas empresas não se criaram por conta da parceria, elas já estavam sediadas no mercado (...) até o objetivo que não seja assim, justamente para que as empresas consigam ter as suas oscilações de mercado, como eu posso não ter atividades que as envolvam, elas também precisam ter atividades que as sustentem, nós ficamos livres nessa questão (...)*”.

Caso não existisse a rede C, o leão da rede ou um ator isolado, não conseguiria atender o cliente em sua total necessidade, “*(...) somente se o meu cliente possuísse os recursos, se ele não possuísse os recursos, aí realmente não conseguiria atender (...)*”.

Segundo o leão da rede C, as tarefas complexas são divididas em tarefas mais simples. As tarefas complexas são centralizadas no leão da rede C e as demais são divididas para os demais atores da rede, dessa maneira, torna-se mais fácil a substituição de atores da rede, caso seja necessário, pois a responsabilidade do fornecimento como um todo é do leão da rede C, “*(...) porque a responsabilidade é da (...) não poderia ter uma atividade essencial sendo delegada, sem o mínimo domínio da (...) no caso em que a (...) não tem o domínio, trabalhamos de uma*

forma diferente, colocamos esse parceiro em contato com o cliente e combinamos com ele (...)".

O principal motivo da formação da rede C é a flexibilidade da disponibilidade de estruturas e de serviços a serem prestados, mas também a redução do custo de fornecimento. Dessa maneira, obtém-se uma grande gama de possibilidades de prestação de serviços, sem que haja a necessidade de se possuir toda a estrutura necessária para essa finalidade. Nesse tipo de formação de rede, levando-se em consideração as freqüentes oscilações da demanda do mercado, consegue-se que o custo da empresa seja revertido, quase em sua totalidade, em custo variável. Assim, torna-se possível se manter um custo fixo muito baixo, o que garante a sobrevivência do negócio e da empresa.

Selecionando-se os dados que sugerem uma relação direta com a investigação da **proposição (P2) – existe alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas de uma mesma rede de negócios**, verificou-se que, segundo o entrevistado, a grande luta é o ponto em comum entre os atores da rede, “*(...) o ponto em comum é que todos querem vender (...) o grande foco é todos querem prestar o serviço (...)"*.

O objetivo em comum dos atores da rede é o de prestar um bom serviço para que o cliente volte a consultá-los para a realização de serviços futuros, (...) o *interesse grande em comum é entrar nessa empresa e o grande desafio é que os outros serviços sejam canalizados na mesma parceria (...)"*.

Não é identificado um alinhamento de estratégias entre os atores da rede C, “*(...) normalmente, não! Porque nós não entramos no mérito de estratégias, ou de planejamento estratégico de cada um (...) é lógico que ao nos relacionarmos, pode haver uma troca de conhecimento estratégico, boas práticas, pois é inevitável que se tome conhecimento da gestão de cada uma, mas não que se tenha um alinhamento (...) a única questão que podemos considerar como um alinhamento estratégico é a mesmo filosofia de qualidade, de honestidade, ou seja, no que tange aos valores, não podemos falar sobre um alinhamento organizacional, mas na questão de valores é necessário um alinhamento, pois é impossível se trabalhar com empresas que não compartilham os mesmos valores (...)"*.

Segundo o entrevistado, não existe alinhamento entre as estratégias dos demais atores da rede C, desconsiderando-se o leão da rede, para a realização da

análise. Existem conversas e discussões sobre valores, mas não existe uma ação específica para promover o alinhamento de estratégias entre os atores da rede C. A ação realizada é a própria relação contínua entre os atores.

A opinião do entrevistado sobre o que seria uma ação indicada para se promover o alinhamento entre as estratégias dos atores da rede C seria a realização de auditorias e a formalização de acordos firmados, levando à discussão sobre todas as questões e chegando-se ao ponto de se escrever um código de ética e procedimentos para reger essas relações.

Selecionando-se os dados que sugerem uma relação direta com a investigação da **proposição (P3) – existem manifestações de cooperação entre as empresas de uma mesma rede de negócios**, verificou-se que existe cooperação entre as empresas da rede, pois uma necessita da outra para atingir o objetivo comum que é a prestação do serviço e do fornecimento ao cliente, “*(...) a relação tem que ser uma relação de confiança, normalmente são parceiros, com os quais já trabalhamos juntos, porque nos unimos para prestar o serviço a um cliente (...) agente procura, como no caso de uma montadora, dividir o bolo em várias fatias (...)*”.

O resultado final do todo, depende do resultado individual de cada ator, dessa forma a cooperação ajuda a garantir um resultado positivo no fornecimento, “*(...) o ponto em comum é que todos querem vender (...) o grande foco é todos querem prestar o serviço (...)*”.

Selecionando-se os dados que sugerem uma relação direta com a investigação da **proposição (P4) – existem manifestações de competição entre as empresas de uma mesma rede de negócios**, verificou-se que existe um grande risco de algumas empresas da rede C, atravessarem o contato junto ao cliente que a rede C desenvolveu. Essa situação seria prejudicial e atrapalharia a canalização dos trabalhos pelo caminho correto que é pelo leão da rede C, “*(...) mas por isso, se faz com empresas de confiança e, ocorrendo isso, se rompe o laço (...)*”. Uma ação desse tipo, poderia comprometer prestações de serviços futuras, por essa razão, caso ocorra, a parceira é rompida, “*(...) a empresa pode ganhar uma vez só (...)*”.

Um fato que inibe esse tipo de ação é a relação do leão da rede C com o cliente que, geralmente, é bastante desenvolvida. Além disso, nos fornecimentos, que geralmente são complexos, o cliente necessita de garantias do serviço

realizado, o que inviabiliza ações isoladas desse tipo, pois, dificilmente, um ator se arriscaria assumir maiores riscos, sozinho. De modo geral, é desenvolvida uma relação de segurança e confiança entre o cliente, o ator leão da rede e os demais atores da rede C, fazendo com que esse tipo de competição interna seja dificultado.

Segundo o entrevistado, existe sim, em alguns casos, concorrência entre o ator leão da rede C e os demais atores da rede, pois quando os atores possuem um portfólio de fornecimento em comum, essa possibilidade torna-se natural. Também existe concorrência entre os demais atores da rede C, retirando-se o leão da rede para a realização da análise, pois existem atores que atuam também no mesmo tipo de fornecimento. O que se procura fazer para evitar essa competição dentro da rede C é não agregar atores do mesmo tipo de atuação em uma mesma empreitada, procurando-se evitar os problemas inerentes da existência dessa competição, “*(...) normalmente, numa prestação de serviço, num evento, normalmente não, porque não colocamos duas empresas concorrentes fazendo uma parte e outra parte do serviço, normalmente, a empresa que entra pega tudo no serviço que é de sua competência (...)*”. No momento da atuação em uma empreitada, só há atores que atuam em cooperação, pois cada um dos atores tem atividades diferentes.

Selecionando-se os dados que sugerem uma relação direta com a investigação da **proposição (P5) – existe influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas, pertencentes a uma rede de negócios, na competitividade da rede**, verificou-se que empresas que atuam no mercado para prestar os mesmos tipos de serviços são os principais concorrentes da rede C, e algumas vezes, essa empresas podem ser os próprios atores da rede C.

Os grandes fabricantes de fornos são considerados concorrentes, mas ao mesmo tempo não, “*(...) pois os grandes fabricantes, normalmente tem um valor muito mais elevado do que eu consigo ter, então, numa concorrência entre o fabricante e nós, por questões de valores, nós somos, nós ganhamos essa concorrência facilmente, até por uma questão de custo, agora existe a questão da credibilidade, da confiança, grandes corporações, normalmente, querem grandes garantias e que num tipo de fornecimento como o nosso, várias empresas polinizadas, né? Estruturas menores, normalmente, essas grandes corporações, nós temos dificuldade de entrar nessas grandes corporações, a questão da confiabilidade transmitida, aí essas empresas preferem pagar um valor mais*

elevado, mas ter a prestação realizada por uma empresa de grande porte também (...)”.

Segundo o entrevistado, existe sim uma relação entre o alinhamento das estratégias e a competitividade da rede C, “*(...) há sim! A relação é direta (...)*”. Com a percepção dos clientes na existência de uma relação dos valores refletidos entre os atores da rede C, somados à presença de uma relação baseada na confiança, essa união pode ajudar a fortalecer a decisão do cliente em contratar a rede C, ao invés de um outro concorrente.

Com relação ao potencial competitivo da rede C, “*(...) o potencial competitivo, ele é o mais otimizado, não acredito que existe uma maneira mais competitiva de se fazer do que essa que nós escolhemos, até por conta de não mantermos estruturas físicas e procurar também não ter repasses, evitando uma carga tributária elevada sobre o serviço como um todo, né? Então, pelas empresas poder faturar diretamente para o cliente final, isso traz uma economia na questão tributária, então essas seriam as duas grandes vantagens competitivas (...)*”.

O entrevistado disse não ter idéia da sua participação no mercado de assistência técnica e fabricação de fornos industriais, mas acredita que é bem baixa, pois a empresa ainda é muito jovem e a rede está em início de formação.

5.3.2. Principais tópicos dos questionários respondidos pela rede C

Os questionários foram respondidos pelo leão da rede C, denominado de Ator C1, e pelos demais atores da rede C, denominados Ator C2 e C3, conforme apresentado no Apêndice 2.

O questionário é subdividido em quatro partes, a primeira parte contém questões que caracterizam o respondente, a segunda parte contém um quadro para a definição de estratégias competitivas, de acordo com o modelo CAC, a terceira parte contém questões para a definição do comportamento estratégico, de acordo com a tipologia de Miles e Snow, a quarta parte contém questões para a definição da estratégia competitiva por Diferenciação e Custo, de acordo com Porter e por fim a análise dos recursos estratégicos, de acordo com a RBV, além de questões para identificação da competitividade.

Serão apresentados os dados obtidos nas respostas contidas nos questionários que foram respondidos pelos atores da rede C. Com ênfase às informações relevantes para a investigação das proposições dessa pesquisa.

Selecionando-se os dados obtidos, com a aplicação dos questionários, sobre a investigação da **proposição (P2) – existe alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas de uma mesma rede de negócios**, verificou-se que, foram identificados sinais que sugerem a existência de alinhamento de estratégias competitivas na rede C, segundo o modelo desenvolvido para a pesquisa.

A primeira fase do modelo de pesquisa, consiste na identificação das estratégias competitivas dos atores da rede C, segundo o modelo de Diferenciação e Custo de Porter (1986). A identificação dessa estratégia foi realizada segundo as respostas das questões 4.1 e 4.2 do questionário aplicado, apresentado no Apêndice 2:

- 4.1- Para assegurar a sua posição no mercado, você aceitaria diminuir o seu lucro para coibir a entrada ou a expansão de outras empresas?
- 4.2- A sua empresa busca atender o mercado de forma ampla ou busca um segmento de atuação específico, um nicho de atuação?

O resultado dessas respostas está apresentado na Tabela 35.

Quadro 35 – Respostas da rede C para as questões 4.1 e 4.2

	4.1		4.2	
	Sim	Não	Forma ampla	Um segmento específico
Ator C1	X		X	
Ator C2	X		X	
Ator C3		X		X

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 36, são apresentadas as estratégias competitivas dos principais atores da rede C, segundo o modelo de Diferenciação e de Custo. É possível verificar que há uma predominância de uma das estratégias adotadas pelos atores da rede C, sinalizando alinhamento das estratégias competitivas dos atores da rede C.

Tabela 36 - Estratégia dos atores da rede C por Custo e Diferenciação

	Custo	Diferenciação
Ator C1	X	
Ator C2	X	
Ator C3		X
Total	66,7%	33,3%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda fase do modelo, consiste na identificação dos recursos estratégicos existentes na rede C, mais precisamente os recursos ou capacidades valiosas, raras e de difícil imitação e saber se o ator está organizado para explorá-los, segundo o modelo do RBV de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991). A identificação desses recursos foi realizada por intermédio das respostas obtidas para as questões 4.3 a 4.6 do questionário aplicado, apresentado no Apêndice 2:

4.3 – O recurso ou as capacidades da sua empresa a habilitam a empregar uma estratégia de criação de valor, superando os seus concorrentes ou reduzindo as fraquezas da sua empresa?

4.4 – Os recursos ou as capacidades que a sua empresa possui são existentes, atualmente, em apenas um pequeno número de empresas concorrentes?

4.5 – As suas empresas concorrentes que não possuem os mesmos recursos ou capacidades que a sua empresa possui, enfrentam uma desvantagem devido o alto custo necessário para obtê-lo?

4.6 – As outras políticas e processos da sua empresa estão organizados de forma a dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de se imitar pelos demais concorrentes?

O resultado dessas respostas está apresentado na Tabela 37.

Tabela 37 – Respostas da rede C para as questões 4.3 a 4.6

	4.3	4.4	4.5	4.6
Autor C1	Sim	Sim	Sim	Sim
Autor C2	Sim	Sim	Não	Não
Autor C3	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 38, relativo aos recursos estratégicos identificados na rede C e na Tabela 39, relativo às implicações competitivas identificadas na rede C, é identificada a predominância da vantagem competitiva sustentável em 66,7% das seleções dos atores da rede C, sugerindo a predominância de uma estratégia adotada pelos atores da rede C e o alinhamento das estratégias competitivas.

Tabela 38 – Recursos estratégicos da rede C, segundo RBV

	Valor	Raridade	Difícil imitação	Explorado pela organização	Implicações competitivas
Autor C1	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Autor C2	Sim	Sim	-	-	Vantagem competitiva temporária
Autor C3	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 39 – Implicações competitivas da rede C, segundo RBV

Implicações competitivas	Frequência
Desvantagem competitiva	0%
Igualdade competitiva	0%
Vantagem competitiva temporária	33,3%
Vantagem competitiva sustentável	66,7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A terceira fase do modelo, consiste na identificação das estratégias competitivas dos atores da rede C, de acordo com o modelo CAC de Contador (2008). A identificação dessa estratégia foi realizada segundo as respostas da questão 2 do questionário aplicado, apresentado no Apêndice 2:

2 – Selecione com um “X” a estratégia da sua empresa, selecionando apenas um dos 14 campos abaixo (na 1^a coluna) como o principal campo de atuação da sua empresa e apenas um campo, como o segundo campo de atuação (na 2^a coluna):

O resultado dessas respostas está apresentado na Tabela 40.

Tabela 40 - Estratégia dos atores da rede C, segundo o modelo CAC

Macrocampos da competição	Preço			Produto			Atendimento			Prazo		Imagen		
Campos da competição	Preço	Condições de pagamento	Prêmio e/ou promoção	Projeto do produto	Qualidade do produto	Diversidade de produtos	Acesso ao atendimento	Projeto do atendimento	Qualidade do atendimento	Prazo de entrega do produto	Prazo de atendimento	Imagen do produto e da marca	Imagen de empresa confiável	Imagen em responsabilidade social
Campo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Autor C1					1 ^a				2 ^a					
Autor C2	2 ^a			1 ^a										
Autor C3				1 ^a			2 ^a							
1 ^a estratégia competitiva (%)				66,7	33,3									
2 ^a estratégia competitiva (%)	33,3						33,3		33,3					
Macro campo (%)	16,7			50			33,3							

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram apresentadas as estratégias competitivas dos atores da rede C, segundo o modelo CAC, onde é possível identificar que existe uma predominância de macrocampo da competição adotado pelos atores da rede C, com 50% de adoção pelos atores, comparado aos demais valores que estão distribuídos pelos demais macrocampos, esse número se torna relevante na indicação de um alinhamento de estratégias competitivas.

Também é possível identificar que existe uma predominância do campo da competição adotado pelos atores da rede C, com 66,7% de adoção pelos atores, comparado aos demais valores, esse número se torna relevante na indicação de uma alinhamento de estratégias competitivas.

Já no caso do segundo campo da competição, não foi verificada uma predominância, pois as seleções estão bem distribuídas em diversos campos, sinalizando uma falta de alinhamento das estratégias competitivas.

Com a obtenção de todos esses dados, é possível afirmar, segundo o modelo CAC, que existem sinais de alinhamento das estratégias competitivas na rede C, mas esse alinhamento apresenta-se de forma sutil e com baixa intensidade.

A quarta fase do modelo da pesquisa, consiste na identificação do comportamento estratégico adotado pelos atores da rede C, que é classificado em analista, defensora, prospectora e reativa, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978). A identificação desse comportamento estratégico foi realizada de acordo com as respostas das questões 3.1 a 3.11 do questionário aplicado, apresentado no Apêndice 2:

3.1 – Os serviços e produtos que são oferecidos aos seus clientes são mais bem caracterizados como:

3.2 – A sua empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:

3.3- O tempo investido pela sua empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como sendo:

3.4- O crescimento ou diminuição da demanda da sua empresas é devido, muito provavelmente, à:

3.5- Uma das metas mais importantes da sua empresa é a dedicação e compromisso com:

3.6- As competências e habilidades que os funcionários da sua empresa possuem podem ser mais bem caracterizados como:

3.7- Uma das coisas que protege a sua empresa de outros concorrentes é que:

3.8- O gerenciamento da sua empresa tende a concentrar-se em:

3.9- A sua empresa se prepara para o futuro da seguinte forma:

3.10- A estrutura da sua empresa é:

3.11- Os procedimentos que a sua empresa usa para avaliar o desempenho são mais bem descritos como:

O resultado dessas respostas está apresentado na Tabela 41.

Tabela 41 – Respostas da rede C para as questões 3.1 a 3.11

	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	Alternativa Predominante
Ator C1	b	a	a	a	d	d	c	d	b	b	a	a
Ator C2	b	b	b	a	a	d	d	b	c	c	b	b
Ator C3	a	d	c	d	a	b	d	a	c	b	a	a

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 42, relativa ao comportamento estratégico adotado pelos atores da rede A e na Tabela 43, relativa ao comportamento estratégico adotado pela rede C, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978), é identificada a predominância do comportamento estratégico analista com 66,7% dos atores da rede C. O comportamento defensor apresentou 33,3%.

Tabela 42 – Comportamento estratégico adotado pelos atores da rede C, segundo a tipologia de Miles e Snow

	Alternativa predominante	Análise de desempate	Comportamento estratégico predominante
Ator C1	a	a	Analista
Ator C2	b	b	Defensora
Ator C3	a	a	Analista

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 43 – Comportamento estratégico adotado pela rede C, segundo a tipologia de Miles e Snow

	Numero de atores que adotaram	Frequência
Analista	2	66,7%
Defensora	1	33,3%
Prospectora	0	0%
Reativa	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a obtenção desses dados, é possível afirmar, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978), que existem sinais de alinhamento das estratégias competitivas da rede C.

Selecionando-se os dados obtidos, com a aplicação dos questionários, sobre a investigação da **proposição (P5) – existe influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas, pertencentes a uma rede de negócios, na competitividade da rede**, verificou-se que o ator leão da rede C apresentou um aumento de faturamento de 5% entre os anos de 2012 e 2015, conforme apresentado na Tabela 44. Essa variação está alinhada com a variação média de faturamento de toda a rede C, que resultou em um aumento de faturamento de 1,7%. A identificação desse faturamento foi realizada de acordo com as respostas da questão 4.7 do questionário aplicado, apresentado no Apêndice 2:

4.7 – Analisando-se o período do ano de 2012 até o ano de 2015, informar aproximadamente se a sua empresa teve um aumento ou uma diminuição de faturamento.

Tabela 44 – Grau de competitividade dos atores da rede C

	Variação do faturamento entre 2012 e 2015
Autor C1	+5%
Autor C2	-15%
Autor C3	+15%
Média da Rede C	+1,7%

Fonte: Elaborado pelo autor.

6. DISCUSSÃO

Nesse capítulo são discutidos os dados obtidos na pesquisa de campo, realizada por meio das entrevistas com os leões das redes de negócios, com a aplicação dos questionários a todas as empresas pertencentes às redes de negócios e com a análise das publicações que evidenciam a crise econômica em que o país se encontra no momento da realização da pesquisa.

A discussão busca relacionar os sinais identificados na pesquisa realizada no campo de assistência técnica e fabricação de fornos industriais, por meio das redes de negócios A, B e C, com os temas alinhamento de estratégias competitivas, redes de negócios e competitividade.

A fundamentação teórica sobre os temas é apresentada no capítulo 3, os dados obtidos na pesquisa de campo são apresentados no capítulo 5 e as publicações são apresentadas nos Anexos 1, 2, 3 e 4.

6.1. Redes de negócios

Nesse subcapítulo, é discutido o tema rede de negócios com os dados obtidos na pesquisa realizada no campo, por meio das entrevistas realizadas com os leões das redes A, B e C, com o objetivo de validar a **proposição (P1) – existem sistemas organizacionais em rede na indústria metalúrgica nacional, especificamente em uma área da metalurgia responsável pela transformação de metais por tratamentos termoquímicos.**

Na fundamentação teórica, apresentada no capítulo 3, foi verificado que, há décadas, empresas se unem em uma formação de rede de negócios em busca de obter uma vantagem competitiva no mercado. Essas redes de negócios não possuem razão social, sede, proprietário e não pagam impostos, mas existem, e há diversos estudos que comprovam a sua eficácia em gerar vantagens competitivas a seus participantes. Em uma rede de negócios, as empresas abdicam de algumas vantagens individuais em benefício do objetivo comum de todos os participantes da rede. É bastante comum a identificação de uma rede de negócios por meio da presença de ações de cooperação entre as empresas participantes, mas também é reconhecido que podem ocorrer sinais de competição entre as empresas de uma mesma rede, o que pode gerar problemas a toda rede de negócios.

Essa primeira proposição do trabalho tem como finalidade a confirmação da existência da formação de redes de negócios, nas prováveis redes identificadas para a realização desse estudo. As redes A, B e C são redes que apresentam diferentes características e estão localizadas em diferentes regiões do Brasil. A rede A está localizada no interior do Estado de São Paulo, é formada por uma grande empresa, caracterizada como leão da rede, e seus fornecedores da cadeia produtiva. A rede B está localizada na região de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, e apesar de já estar no mercado há mais de vinte anos, é formada por um leão da rede que possui apenas o próprio proprietário no quadro de funcionários. Seus fornecedores e seus clientes se misturam como membros de sua rede de negócios e, para alguns trabalhos, o leão da rede passa a ser apenas mais uma empresa. A rede C está localizada na região de Blumenau, no Estado de Santa Catarina, é uma rede jovem e está em processo de formação. É formada por um leão da rede, que também possui apenas o próprio proprietário no quadro de funcionários, e suas empresas parceiras da cadeia produtiva.

Na fundamentação teórica, apresentada no capítulo 3, foi selecionada a proposta de Giglio *et al.* (2015) como a mais completa e indicada para a identificação da formação de redes de negócios. Giglio *et al.* (2015) descrevem que, para a confirmação de um formato de redes de negócios, é necessário que sejam identificadas seis categorias: interdependência, complexidade, necessidade de trocas, a consciência da necessidade de uma ação coletiva, existência de objetivos coletivos e a presença de regras de ação comuns. Utilizando os métodos de análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e do discurso (ORLANDI, 1999), foram analisados os dados obtidos nas entrevistas com os leões das redes A, B e C e obtidos os resultados apresentados no Quadro 19.

Quadro 19 – Identificação da formação das redes de negócios A, B e C

Categoria	Conceito central	Ações de pesquisa	Rede A	Rede B	Rede C
Interdependência	Especialização de tarefas leva à necessidade de uma ação conjunta	Busca de exemplos de situações em que a organização precisa de outro para realizar suas tarefas	Sim	Sim	Sim
Complexidade	A exigência de tarefas diversas, simultâneas e especiais requer a participação de várias organizações	Procurar exemplos de casos em que há uma necessidade evidente de uma ação conjunta	Sim	Sim	Sim
Necessidade de trocas	A produção exige a troca de informações entre as organizações	Busca de exemplos de partilha de informação, necessária para a produção	Sim	Sim	Sim
A consciência da necessidade de uma ação coletiva	A atitude cooperativa é um pré-requisito para a realização de uma ação conjunta	Investigar as atitudes e valores dos atores sobre como trabalhar juntos	Sim	Sim	Sim
Existência de objetivos coletivos	Um problema ou objetivo comum que adiciona esforços	Pesquisa sobre casos, em que existem objetivos coletivos do grupo	Sim	Sim	Sim
Presença de regras de ação comuns	Regras formais e informais que controlam e organizam ações	Investigar a presença de regras de inclusão e exclusão, papéis definidos e sanções	Sim	Sim	Sim

Fonte: baseado em GIGLIO *et al.* (2015).

Como pode ser verificado no Quadro 20, foram identificadas a presença das seis categorias apresentadas no estudo de Giglio *et al.* (2015) nas redes A, B e C, fazendo com que seja confirmada a formação desse grupo supraorganizacional no mercado de assistência técnica e fabricação de fornos industriais.

A interdependência pode ser percebida nas três redes do estudo, devido aos dados obtidos nas entrevistas com os atores leões das redes, que descreveram a importância da existência da rede para que seja possível atender os seus clientes, visto que apenas um ator da rede não contempla todas as características,

especialidades, tecnologia, conhecimento e aptidões necessárias para a realização de uma assistência técnica ou para a fabricação de um forno industrial.

A complexidade pode ser percebida nas três redes do estudo em função da necessidade da união de empresas de diversas especialidades para tornar possível a integração de diversas partes, serviços e conhecimentos para a execução de uma assistência técnica e a fabricação de um forno industrial.

A necessidade de trocas é percebida nas três redes do estudo, pois todas as redes descrevem que a possível substituição de um ator da rede traz prejuízos à rede, já que as empresas passam por um processo de treinamento, troca de informações e aprendizagem conjunta que necessita de tempo e muita interação para que seja desenvolvida.

A consciência da necessidade de uma ação coletiva é percebida nas três redes devido ao fato de ser reconhecida a necessidade da formação de parcerias para que seja possível a realização de um trabalho de assistência técnica ou de fabricação de fornos, em busca de atender o cliente. É bastante enfatizada a condição de que uma única empresa não tem condições de atender o cliente na totalidade da sua necessidade e as empresas entendem que, para fechar um pedido com o cliente, dependem que o seu parceiro também atue na sua parte do fornecimento.

A existência de objetivos coletivos é percebida nas três redes, pois todas as empresas têm o objetivo comum de atender o cliente, com uma melhor condição possível na prestação de um serviço de assistência técnica ou de fabricação de fornos industriais, que agrade o cliente ao ponto de que a rede seja escolhida para realizar futuros serviços ou fornecimentos.

A presença de regras de ação comuns é percebida nas três redes, com a identificação clara de que se um ator não seguir as características esperadas, será punido com o encerramento da parceria. Outras regras são percebidas como a definição da área de atuação, a velocidade de produção, a faixa de preço e a forma de trabalhar.

Diante dos dados e da análise realizada, pode-se afirmar que a proposição (P1) foi confirmada e, com isso, as redes A, B e C, realmente, são redes de negócios.

Como a fundamentação teórica, apresentada no capítulo 3, descreve que existem muitos tipos de formação de redes de negócios, faz-se necessário conhecer as características das redes de negócios A, B e C do estudo.

Na fundamentação teórica, foram verificadas diversas tipologias e classificações propostas por diversos autores, mas devido a se mostrar mais abrangente e completa, foi selecionada a tipologia proposta pelo estudo de Cunha, Passador e Passador (2011) para a identificação de quais os tipos de redes de negócios estudadas nesse trabalho.

Cunha, Passador e Passador (2011) propõem em seu estudo onze categorias para a categorização de uma rede de negócios, que são: a formação, o tipo de alianças, as orientação das relações, a orientação do elo da cadeia, a presença de uma organização central, a governança, a institucionalização, a unidade de análise, o tipo de competição, a proximidade e as necessidades e sinergias das alianças. No Quadro 20 é apresentado o resumo das categorias identificadas nas redes A, B e C, que identificam a tipologia das redes de negócios estudadas.

Quadro 20 – Categorização das redes A, B e C

Item a ser analisado pelo pesquisador	Possibilidades de categoria	Rede A	Rede B	Rede C
Formação	Natural	X	X	X
	Induzida			
Tipo de alianças	Horizontal			
	Vertical	X	X	X
Orientação das relações	Fins comerciais (competitividade)	X	X	X
	Fins sociais			
Orientação do elo da cadeia	<i>Production-driven</i> (produção)	X	X	X
	<i>Buyer-driven</i> (comprador)			
Presença de uma organização central	Estimulante e fortalecedor	X	X	X
	Concorrente			
Governança	Sem formalização institucional		X	X
	Presença de um agente intermediário			
	Coordenação por uma organização central	X		
Institucionalização	Formal (contratual)			
	Informal	X	X	X
Unidade de análise	Atores / grupo de atores	X	X	X
	Relacionamentos / grupo de relacionamentos			
Tipo de competição	Entre organizações			
	Entre redes	X	X	X
Proximidade	Geográfica			
	Organizacional			
	Tecnológica	X	X	X
Necessidades e sinergias das alianças	Complementação	X	X	X
	Fortalecimento			

Fonte: baseado em CUNHA, PASSADOR e PASSADOR (2011).

Foi possível identificar o tipo de cada uma das três redes apresentadas, redes de negócios A, B e C, de acordo com as onze categorias apresentadas no estudo de Cunha, Passador e Passador (2011).

As formações das três redes do estudo foram identificadas como naturais, devido a terem sido ocasionadas pela necessidade de sobrevivência dos atores no mercado.

Os tipos de aliança das três redes do estudo foram identificadas como verticais, devido a se tratarem de cadeias produtivas em que cada empresa é responsável por uma parte do processo de assistência técnica e fabricação dos fornos industriais.

As orientações das relações das três redes do estudo foram identificadas como para fins comerciais, devido a se tratarem de uniões em prol de um fornecimento de assistência técnica ou da fabricação de um forno industrial que resulte em lucro a cada um dos atores da rede.

A presença de uma organização central nas três redes do estudo foi identificada como estimulante e fortalecedor, devido aos leões das redes atuarem em prol do sucesso de cada um dos atores.

A governança da rede A é identificada pela presença de uma organização central, pois o leão da rede é uma empresa muito forte no segmento de assistência técnica e fabricação de fornos industriais, e controla minuciosamente todos os passos da produção e dos trâmites administrativos. Já nas redes B e C não há uma formalização institucional, pois os leões das redes atuam nessa posição, mas também podem exercer a função de ator comum da rede, em situações em que o cliente é um contato de outro ator.

A institucionalização das três redes do estudo é identificada como informais, pois não existe documentação que as estabeleçam e regras escritas para a sua atuação.

As unidades de análise das três redes do estudo são identificadas como grupo de atores, pois são estudados os atores de uma formação em rede de negócios e as suas características.

Os tipos de competição das três redes do estudo são identificadas como entre redes, pois são estudados o alinhamento das estratégias e a competitividade das redes de negócios.

A proximidade das três redes do estudo são identificadas como tecnológica, pois os atores da rede se unem para complementar as habilidades, especialidades e os recursos tecnológicos que não dispõem sozinhos.

As necessidades e sinergias de alianças são identificadas como complementação, devido aos atores da rede se unirem para complementar os recursos que não disponibilizam e para ter condições de prestar os serviços de assistência técnica e fabricação de fornos aos seus clientes.

6.2. Alinhamento das estratégias competitivas

Nesse subcapítulo, são discutidos o tema alinhamento de estratégias competitivas com os dados obtidos na pesquisa realizada no campo, por meio das entrevistas com os leões das redes e os questionários respondidos por todos os atores das redes A, B e C, com o objetivo de validar a **proposição (P2) – existe alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas de uma mesma rede de negócios.**

Na fundamentação teórica, apresentada no capítulo 3, foi verificado que o alinhamento de estratégias é um tema muito pouco estudado. Além disso, o tema é muito confundido com o tema alinhamento estratégico. Foi verificado que o alinhamento estratégico é uma concepção mais ampla da elaboração e implementação da estratégia de uma empresa em todos os níveis de atuação. Já o alinhamento de estratégias diz respeito ao estudo em apenas um desses níveis. Comumente, os autores apresentam três níveis de estratégia: estratégia corporativa, estratégia competitiva de negócio e a estratégia operacional. Nesse estudo é realizada uma verificação do alinhamento entre as estratégias competitivas de empresas que fazem parte de uma mesma rede de negócios. Não foram encontrados estudos que relatem pesquisas sobre o alinhamento de estratégias em redes de negócios. Os estudos mais aproximados sobre o tema tratam do alinhamento estratégico em cadeias de suprimentos.

Para a realização das pesquisas de campo, foram analisados os diversos modelos de alinhamento estratégico, existentes na academia, mas esses modelos não se mostraram adequados para essa análise comparativa entre as estratégias competitivas das empresas, pois foram desenvolvidos para uma análise mais complexa da elaboração e implementação da estratégia de uma única empresa em diversos níveis da organização e do alinhamento entre elas. A alternativa adotada para a realização desse estudo foi a de utilizar modelos de estratégia competitiva, desenvolvidos para empresas de forma isolada, e propor um novo modelo que os

unificasse e representasse a situação requerida pela pesquisa, qual seja, a de comparar unicamente as estratégias competitivas das empresas que fazem parte de uma mesma rede de negócios. Para isso, foram utilizados os modelos: de Diferenciação e Custos (PORTER, 1986); do RBV (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991); do CAC (CONTADOR, 2008) e a tipologia de Miles e Snow (1978).

A análise foi realizada com base nos dados obtidos nas entrevistas realizadas com os leões das redes e por meio do modelo do constructo que utilizou os dados obtidos pela aplicação dos questionários a todos os atores das redes A, B e C.

6.2.1. Alinhamento de estratégias competitivas pelas entrevistas com os leões das redes de negócios A, B e C

Nessa seção são apresentados os dados obtidos nas entrevistas realizadas com os leões das redes A, B e C sobre o tema de alinhamento de estratégias competitivas.

Nas entrevistas realizadas com os leões das redes B e C, foram obtidas as declarações de que não existe alinhamento de estratégias competitivas entre os atores das redes, a não ser na forma de trabalhar e nos valores, o que compreende fortemente a honestidade. Já na entrevista com o leão da rede A, foi afirmado que existe alinhamento entre as estratégias competitivas dos atores da rede A. Os leões das redes A, B e C citaram que não são realizadas ações para promover o alinhamento das estratégias competitivas das empresas e apresentaram desconhecimento do que deveria ser realizado para isso, com exceção do leão da rede C, que relatou a formalização de documentos com regras e procedimentos como ações que podem ser eficientes para a promoção do alinhamento das estratégias competitivas entre as empresas da rede.

Em uma análise geral das entrevistas, é possível identificar que, inconscientemente e informalmente, essas empresas promovem ações para realizar esse alinhamento, como: no caso da rede A, que une os demais atores em reuniões para determinar o preço e a velocidade de trabalho para o atendimento das necessidades do cliente; no caso da rede B que, mesmo sem possuir uma estrutura organizacional de engenharia e administração, é capaz de construir um forno industrial complexo, envolvendo diversas fases de fabricação, montagem e *start-up*, com a qualidade e

padrão de qualidade determinados pelo leão da rede; e, no caso da rede C, que coordena todas as ações do fornecimento e seleciona as empresas parceiras que tenham os mesmos valores apresentados pelos demais atores.

Na observação efetuada pelo pesquisador, apesar de os entrevistados nem sempre apresentarem consciência da presença do alinhamento das estratégias competitivas entre os atores da rede de negócios, é possível identificar que esse alinhamento e as ações para promovê-lo estão presentes nas redes. Ocorre que a intensidade dessa presença e o volume das ações promovidas são muito baixos. Com a observação, a impressão que se absorve é a de que é feito somente o mínimo necessário para que os negócios fluam sem ocasionar interrupções ou reclamações por parte dos clientes.

6.2.2. Alinhamento de estratégias competitivas pelo modelo do constructo

Nessa seção são apresentados os resultados obtidos com a aplicação do modelo do constructo desenvolvido nesse estudo para o tema alinhamento de estratégias competitivas.

Para a aplicação do constructo, foram aplicados questionários, conforme o Apêndice 2, a todas as empresas que atuam nas redes de negócios estudadas. Esses resultados estão apresentados no capítulo 5 e o resumo dos dados é apresentado na Tabela 45.

O constructo desenvolvido nesse estudo é baseado nos modelos de: Diferenciação e Custos (PORTER, 1986); modelo do RBV (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991); modelo do CAC (CONTADOR, 2008) e modelo de Miles e Snow (1978). Com esses dados será possível identificar o grau de alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas que atuam nas redes de negócios A, B e C por diversas óticas de autores diferentes.

Tabela 45 – Alinhamento das estratégias competitivas das redes A, B e C

		Rede A		Rede B		Rede C	
		Tipo	%	Tipo	%	Tipo	%
Diferenciação e custo	Custo	93,3		Sem alinhamento	50	Custo	66,7
RBV	Desvantagem competitiva	46,7		Vantagem competitiva temporária	38	Vantagem competitiva sustentável	66,7
CAC	1º Campo da competição	Qualidade do produto	33,3	Qualidade do produto	50	Projeto do produto	66,7
	2º Campo da competição	Diversidade de produtos	33,3	Imagen de empresa confiável	25	Sem alinhamento	33,3
	Macro campo	Produto	70	Produto	43,7	Produto	50
Miles e Snow	Reativa	53,4		Analista	50	Analista	66,7

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos dados do grau de alinhamento das redes, apresentado na Tabela 45, foi elaborada a Tabela 46, que evidencia a colocação do grau de alinhamento de cada uma das redes com relação as duas demais, para cada um dos modelos utilizados para a aplicação do modelo do constructo.

Tabela 46 – Alinhamento das estratégias competitivas das redes A, B e C

		Rede A		Rede B		Rede C	
		Tipo	Pos.	Tipo	Pos.	Tipo	Pos.
Diferenciação e custo	Custo	1 ^a	Sem alinhamento	3 ^a	Custo	2 ^a	
RBV	Desvantagem competitiva	2 ^a	Vantagem competitiva temporária	3 ^a	Vantagem competitiva sustentável		1 ^a
CAC	1º Campo da competição	Qualidade do produto	3 ^a	Qualidade do produto	2 ^a	Projeto do produto	1 ^a
	2º Campo da competição	Diversidade de produtos	1 ^a	Imagen de empresa confiável	2 ^a	Sem alinhamento	3 ^a
	Macro campo	Produto	1 ^a	Produto	3 ^a	Produto	2 ^a
Miles e Snow	Reativa	2 ^a	Analista	3 ^a	Analista		1 ^a

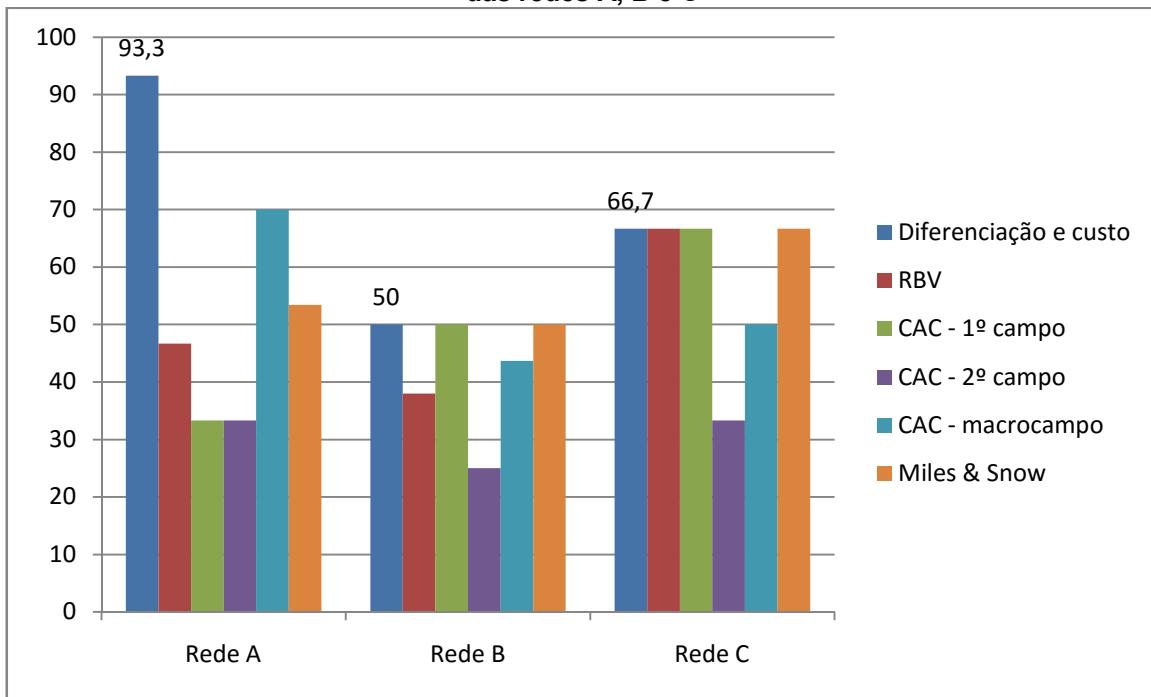
Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível verificar que, de acordo com o modelo de Diferenciação e Custo de Porter (1986), a rede A é a primeira colocada com relação ao seu grau de alinhamento, seguida pela rede C na segunda colocação, e a rede B na terceira colocação.

Em uma análise geral, é verificado que as redes A e C estão em uma posição privilegiada, apresentando três primeiras colocações, duas segundas colocações e uma posição em terceiro lugar. Já a rede B não apresenta nenhuma primeira colocação, duas segundas colocações e quatro terceiros lugares. É bastante nítida a informação de que a rede B tem um grau de alinhamento inferior, quando comparada às redes A e C.

No gráfico apresentado na Figura 18, é possível visualizar a diferença apresentada entre os graus de alinhamento de cada uma das três redes na ótica dos quatro modelos utilizados para a análise.

Figura 18 – Gráfico do grau de alinhamento de estratégias competitivas das redes A, B e C



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos dados obtidos e analisando que, dependendo da ótica de cada um dos autores dos modelos utilizados para o constructo, observam-se graus de alinhamento de estratégias competitivas na ordem de até 93,4% e 66,7%, pode-se afirmar que a proposição (P2) foi confirmada e com isso as redes A e C, realmente, apresentam alinhamento das estratégias competitivas de forma moderada. Já na rede B, esse alinhamento de estratégias competitivas entre as empresas que atuam na rede é mais baixa, em comparação às demais redes, podendo ser verificados graus de alinhamento entre 25% e 50%.

6.3. Cooperação em redes de negócios

Nesse subcapítulo, são discutidos o tema cooperação em redes de negócios com os dados obtidos na pesquisa realizada no campo, por meio das entrevistas com os leões das redes A, B e C, com o objetivo de validar a **proposição (P3) – existem manifestações de cooperação entre as empresas de uma mesma rede de negócios.**

Na fundamentação teórica, apresentada no capítulo 3, foi verificado que dentre as principais ações que favorecem o desenvolvimento das redes de negócios, estão as ações que envolvem a cooperação. Grandori e Soda (1995) citam a importância da interdependência e da cooperação para o desenvolvimento de atividades complexas em redes. Balestrin e Vargas (2004) citam que as variáveis sociais são as que mais influenciam as relações de negócios, sendo essenciais a cooperação e o comprometimento. Porter (2004) cita que as empresas podem aumentar o resultado a ser dividido, por meio do trabalho de maneira cooperativa entre os compradores, fornecedores e fabricantes de produtos complementares. Tigre (2006), *apud* Reis *et al.*, (2015), cita que o estabelecimento dos relacionamentos entre os parceiros vai muito além de uma simples operação de compra e venda, comumente encontrada nas operações realizadas por organizações isoladas, nas quais o importante nas transações é o preço. Verschoore (2008) cita que a cooperação é caracterizada pelas ações coordenadas das organizações em busca de objetivos comuns.

Nas entrevistas realizadas com os leões das redes A, B e C, os entrevistados afirmaram existir ações de cooperação e ajuda entre os atores das redes de negócios em busca de atingir o objetivo comum, o que resulta em benefício a todos os atores de cada uma das redes pesquisadas. Nas entrevistas, foram obtidos diversos exemplos de ações de ajuda mútua e troca de favores que se apresentam como fortes sinais de cooperação.

Diante das afirmações e exemplos descritos nas entrevistas realizadas com os leões das redes A, B e C, foram realizadas as análises de conteúdo (BARDIN, 1977) e do discurso (ORLANDI, 1999) desses dados. Com essas análises, foi possível identificar que a cooperação entre atores da mesma rede está presente de forma moderada na rede A e se apresenta de maneira mais fortalecida nas redes B e C, validando a proposição (P3) sobre a existência de cooperação entre as empresas de uma rede de negócios.

Na observação efetuada pelo pesquisador, verificou-se que as empresas pertencentes às redes B e C demonstram a existência de uma relação mais intensa e uma maior disponibilidade para a troca de favores. Enquanto o leão da rede A afirma a importância de que sejam cumpridos os pagamentos de forma correta, como a principal concepção da sua atuação, as redes B e C enfatizam com mais

energia a importância da união e de poder confiar em seus parceiros na rede. A impressão é a de que o fato de, nas redes B e C o leão da rede não ter um grande porte, faz com que ele dependa a todo instante de favores de seus parceiros e, com isso, também se coloque à disposição para ajudar no momento em que for preciso.

6.4. Competição em redes de negócios

Nesse subcapítulo, é discutido o tema competição em redes de negócios com os dados obtidos na pesquisa realizada no campo, por meio das entrevistas com os leões das redes A, B e C, com o objetivo de validar a **proposição (P4) – existem manifestações de competição entre as empresas de uma mesma rede de negócios.**

Na fundamentação teórica, apresentada no capítulo 3, foi verificado que o tema competição entre os atores de uma mesma rede de negócios não é muito abordado nos estudos sobre redes. Quando identificados, os estudos sobre o tema descrevem que a presença de competitividade entre as empresas de uma mesma rede é prejudicial ao resultado de toda a rede de negócios. Cunha, Passador e Passador (2011) citam que, quando a rede é orientada para o mercado, pode ser identificada a competição em esferas diferentes. Essa competição pode ocorrer em um nível supraorganizacional, quando há competição entre as redes, ou em um nível organizacional, quando a competição é percebida entre as organizações da mesma rede. Normalmente, as redes verticais costumam competir com outras redes verticais. Já nas alianças horizontais pode haver a concorrência intra-rede. Apesar de a predominância das redes A, B e C ser de formação vertical, quando é percebida a existência de mais de um parceiro que atue em um único tipo de fornecimento essa relação passa a ser horizontal.

Nas entrevistas realizadas com os leões das redes A, B e C, os entrevistados afirmaram que é comum o surgimento de competição entre as empresas de uma mesma rede quando as empresas são do mesmo segmento de atuação, mas as redes tomam medidas de prevenção e punição para evitar o desenvolvimento dessa competição e evitar os seus efeitos maléficos ao desenvolvimento e à manutenção de toda a rede de negócios.

Na entrevista realizada com o leão da rede A, foi afirmada a existência da competição entre os atores de uma mesma rede quando esses atores são do

mesmo tipo de atuação de fornecimento, mas o leão da rede procura dividir os serviços entre eles para mantê-los na rede. O entrevistado da rede B informou que age no impedimento dessas ações de competição entre os atores da rede, delimitando a região geográfica de atuação dos atores que atuam no mesmo tipo de atuação de fornecimento. O entrevistado na rede C informou que firma acordos informais com os parceiros para que seja delimitada a atuação de cada ator, de forma a minimizar os problemas causados pela presença dessa competição.

Com relação à competição entre os atores da rede com o leão da rede, o entrevistado da rede A informou que, se houver alguma ação nesse sentido, a parceria é desfeita. O ator da rede B informou que, devido à sua atuação ser mais técnica e seus parceiros prestarem serviços mais voltados à mão de obra, não ocorre esse fato. O entrevistado da rede C informou que, caso haja uma ação nesse sentido, a parceria é desfeita, e que escolhe muito bem os parceiros para evitar esse tipo de problema.

Diante das afirmações e exemplos descritos nas entrevistas realizadas com os leões das redes A, B e C, foram realizadas as análises de conteúdo (BARDIN, 1977) e do discurso (ORLANDI, 1999) desses dados. Com essas análises, foi possível identificar que a competição entre atores da mesma rede está presente mais intensamente na rede A e se apresenta de maneira enfraquecida nas redes B e C, validando a proposição (P4) sobre a existência de competição entre as empresas de uma mesma rede de negócios.

Na observação efetuada pelo pesquisador, verificou-se que as empresas do mesmo segmento, que fazem parte da rede A, enxergam-se como oponentes e visam alcançar o volume de serviços que pode ser destinado para uma ou outra empresa. Nas redes B e C foi percebido que, apesar de haver um certo distanciamento de segurança entre as empresas do mesmo segmento, essas empresas respeitam regras informais de local de atuação e de carteira de clientes, o que delimita a atuação e diminui os malefícios causadas pela competição dentro da rede de negócios.

6.5. Alinhamento das estratégias competitivas da rede de negócios e a competitividade

Nesse subcapítulo, são discutidos os temas alinhamento de estratégias competitivas, redes de negócios e competitividade com os dados obtidos na pesquisa realizada no campo, por meio das entrevistas com os leões das redes e os questionários respondidos pelos atores das redes A, B e C, com o objetivo de validar a **proposição (P5) – existe influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas, pertencentes a uma rede de negócios, na competitividade da rede.**

Na fundamentação teórica, apresentada do capítulo 3, foi verificado que o conceito de alinhamento de estratégias competitivas é diferente do alinhamento estratégico. Esses dois conceitos são utilizados, erroneamente, como sinônimos em um mesmo artigo. Foi verificado que o alinhamento estratégico trata de uma concepção mais ampla da elaboração e implementação da estratégia de uma empresa em todos os níveis de atuação. Já o alinhamento de estratégias trata do estudo em apenas um desses níveis. Comumente, os autores apresentam três níveis de estratégia: estratégia corporativa, estratégia competitiva de negócio e a estratégia operacional. Nesse estudo, é realizada uma verificação do alinhamento entre as estratégias competitivas de empresas que fazem parte de uma mesma rede de negócios. Não foram encontrados estudos que relatem pesquisas sobre o alinhamento de estratégias em redes de negócios. Os estudos mais aproximados sobre o tema tratam do alinhamento estratégico em cadeias de suprimentos. Já a competitividade de redes de negócios vem sendo bastante estudada na academia. Existem diversos estudos que evidenciam a superior vantagem competitiva que as empresas atuantes em redes de negócios apresentam sobre as empresas que atuam de forma isolada, mas não foram encontrados estudos sobre a influência do alinhamento de estratégias competitivas entre as empresas da rede de negócios na competitividade da rede.

Para a realização das pesquisas de campo, foram analisados os diversos modelos de alinhamento estratégico existentes na academia, mas esses modelos não se mostraram adequados para essa análise comparativa entre as estratégias competitivas das empresas de uma rede de negócios e a sua influência da competitividade da rede, pois foram desenvolvidos para uma análise mais complexa

da elaboração e implementação da estratégia de uma única empresa em diversos níveis da organização e do alinhamento entre elas. A alternativa adotada para a realização desse estudo foi a de utilizar modelos de estratégia competitiva, desenvolvidos para empresas de forma isolada, e propor um novo modelo que os unificasse e representasse a situação requerida pela pesquisa, que é a de comparar unicamente as estratégias competitivas das empresas que fazem parte de uma mesma rede de negócios e analisar qual é a sua influência na competitividade da rede. Para isso, foram utilizados os modelos: de Diferenciação e Custos (PORTER, 1986); do RBV (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991); do CAC (CONTADOR, 2008) e a tipologia de Miles e Snow (1978).

A análise foi realizada com base nos dados obtidos nas entrevistas realizadas com os leões das redes e por meio do modelo do constructo que utilizou os dados obtidos pela aplicação dos questionários a todos os atores das redes A, B e C.

6.5.1. Alinhamento das estratégias competitivas da rede de negócios e a competitividade pelas entrevistas com os leões das redes de negócios A, B e C

Nessa seção são apresentados os dados obtidos nas entrevistas realizadas com os leões das redes A, B e C sobre o tema de alinhamento de estratégias competitivas da rede de negócios e a competitividade.

Nas entrevistas realizadas com os leões das redes A e C, é afirmada a percepção sobre a existência de uma relação direta entre o alinhamento de estratégias competitivas da rede de negócios e a competitividade. Já o leão da rede B afirma não haver uma ligação direta. Os leões das redes A, B e C afirmam que o alinhamento de preços, prazos e da forma de trabalhar podem trazer vantagens competitivas pela preferência dos clientes.

Na observação e análise das entrevistas realizadas, efetuadas pelo pesquisador, com base no conteúdo (BARDIN, 1977) e no discurso (ORLANDI, 1999), apesar de os entrevistados, nem sempre, apresentarem consciência da presença do alinhamento das estratégias competitivas entre os atores da rede de negócios, é possível identificar que esse alinhamento e as ações para promovê-lo estão presentes nas redes, mesmo que de forma moderada. Ocorre que a intensidade dessa presença e o volume das ações promovidas são baixos. Com a observação, a impressão que se obtém é a de que são realizadas somente as ações

mínimas e imprescindíveis para que os negócios fluam sem ocasionar interrupções ou reclamações por parte dos clientes.

Com relação à competitividade, o pesquisador verificou que é possível observar que o alinhamento se mostra necessário para que não sejam cometidos erros grosseiros e prejuízos primários na atuação de cada empresa, com relação ao objetivo comum da rede. Essa atuação favorece a competitividade, pois evita maiores tropeços e desperdícios, o que resulta em aumento da confiabilidade dos clientes em relação à rede; no entanto, não é observada uma relação direta de que, quanto maior for o alinhamento, maior será a competitividade da rede.

6.5.2. Alinhamento de estratégias competitivas da rede e a competitividade pelo modelo do constructo

Nessa seção são apresentados os resultados obtidos com a aplicação do modelo do constructo desenvolvido nesse estudo para o tema alinhamento de estratégias competitivas da rede e a competitividade.

Para a aplicação do constructo, foram aplicados questionários, conforme o Apêndice 2, a todas as empresas que atuam nas redes de negócios estudadas. Esses resultados estão apresentados no capítulo 5.

O constructo desenvolvido nesse estudo é baseado nos modelos de: Diferenciação e Custos (PORTER, 1986); modelo do RBV (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991); modelo do CAC (CONTADOR, 2008) e modelo de Miles e Snow (1978). Com esses dados será possível identificar o grau de alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas que atuam nas redes de negócios A, B e C por diversas óticas de autores diferentes. No questionário também há questões que identificam a variação do faturamento bruto das empresas e consequentemente o grau de competitividade.

Com a aplicação dos questionários, conforme o Apêndice 2, a todas as empresas da rede de negócios, foram obtidos os dados de competitividade da rede, conforme apresentado no capítulo 5. Na Tabela 47 é apresentado o resumo do grau de competitividade, observado nas redes A, B e C, por meio das respostas obtidas nos questionários sobre a variação do faturamento dos atores da rede no período de 2012 a 2015, conforme o modelo CAC de Contador (2008).

Tabela 47 – Média dos graus de competitividade das redes A, B e C

	Rede A	Rede B	Rede C
Média dos graus de competitividade das empresas das redes	- 70,1 %	+ 44 %	+ 1,7 %

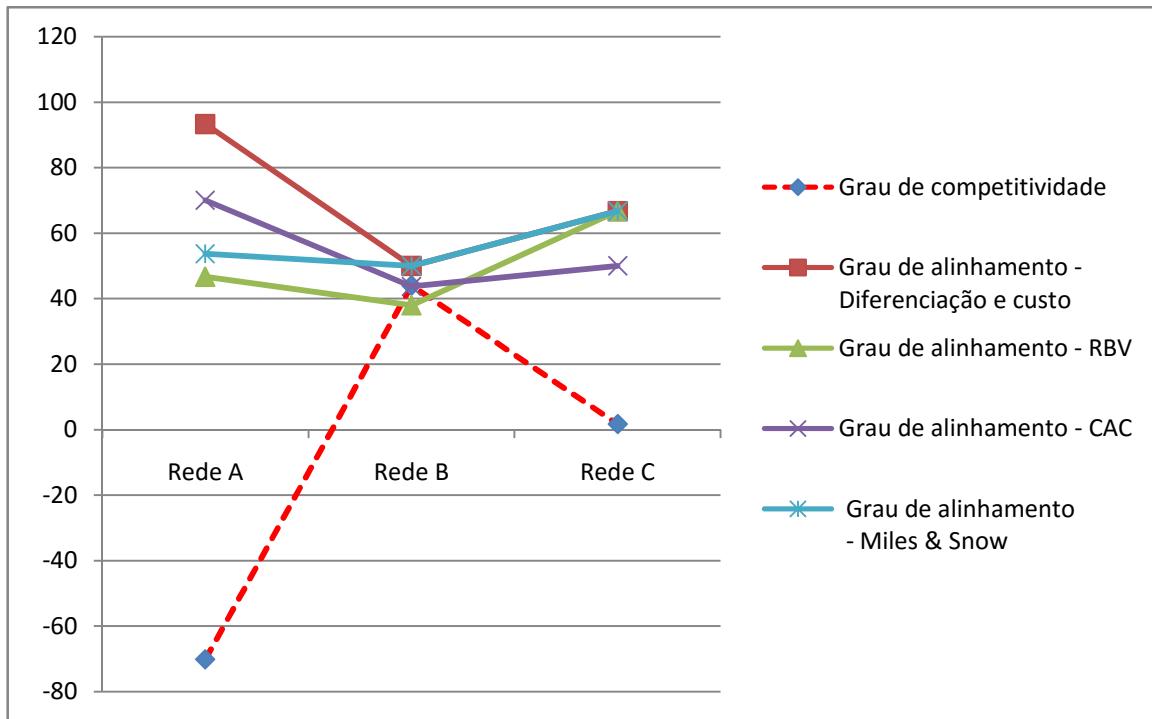
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com esses dados, é possível verificar que a rede B é a primeira colocada em termos de competitividade, seguida pela rede C na segunda colocação e, em terceira colocação, a rede A. A rede B apresentou uma variação positiva de 44% em seu faturamento entre os anos de 2012 e 2015. A rede C apresentou uma variação positiva de 1,7% e a rede A apresentou uma variação negativa de 70,1%.

Com a obtenção dos dados do grau de alinhamento das estratégias, apresentado na Tabela 46, e os dados do grau de competitividade, apresentados na Tabela 47, torna-se possível a análise da provável relação entre alinhamento de estratégias competitivas da rede e a competitividade.

No gráfico apresentado na Figura 19 são apresentados os graus de alinhamento de estratégias competitivas, obtidos pelos quatro modelos de estratégia, utilizados para a formulação do constructo do modelo do estudo.

Figura 19 – Gráfico comparativo entre o grau de alinhamento das estratégias competitivas e o grau de competitividade das redes A, B e C



Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos dados obtidos no capítulo 5 e analisando o gráfico comparativo entre o grau de alinhamento das estratégias competitivas e o grau de competitividade, apresentado na Figura 19, é possível identificar que as representações do grau de alinhamento das estratégias competitivas dos quatro modelos de estratégia utilizados para a formação do constructo da pesquisa seguem um mesmo alinhamento, mas a representação do grau de competitividade das redes não está alinhado a esse grupo, apresentando direções muito distintas das representações do alinhamento de estratégias competitivas. Dessa maneira, pode-se afirmar que a proposição (P5) não foi confirmada, pois os dados de alinhamento de estratégias competitivas obtidos das redes A, B e C não apresentaram uma relação direta com os graus de competitividade apresentados pelas três redes de negócios.

Outra informação bastante relevante para essa pesquisa são os dados secundários apresentados nos Anexos 1, 2, 3 e 4, que são uma pequena representação da amostra da crise econômica vivenciada pelo segmento, e que

corresponde ao período de coleta de dados utilizado. Nessas publicações, são apresentadas as grandes quedas de produção ocorridas no mercado de fabricação de máquinas e na produção de automóveis. Também são explicitados os valores do PIB e demais índices econômicos, bem como o enorme número de demissões contabilizadas no período. Esses dados ajudam a compreender os baixos graus de competitividade observados nos dados obtidos na pesquisa de campo. Essa situação pode ser uma interferência significativa para o resultado desse trabalho, fazendo com que seja, ainda mais importante, a continuidade de novos estudos sobre o tema em outros períodos e segmentos de mercado para a confirmação da validação ou não da proposição proposta para esse tema.

6.6. Proposta de uma métrica para a análise do alinhamento de estratégias competitivas de redes de negócios baseada no modelo CAC

Em busca do aprofundamento sobre o conhecimento do tema dessa pesquisa, nessa seção é proposta uma métrica para analisar o alinhamento de estratégias competitivas baseada no modelo de campos e armas da competição (CAC) de Contador (2008), para que a sua concepção seja utilizada também para a análise do alinhamento de estratégias competitivas de redes de negócios; este é o primeiro modelo de alinhamento de estratégias competitivas para empresas isoladas (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014) e já se apresenta com uma estrutura bastante desenvolvida para ser utilizado para essa nova finalidade. Essa métrica consiste em atribuir pontuação (pesos) a cada tipo de alinhamento de estratégias competitivas, conforme critérios mostrados na Tabela 48.

Tabela 48 – Critérios para avaliação do alinhamento dos campos escolhidos

TIPO	CARACTERÍSTICA	PONTUAÇÃO
A	O ator escolheu o mesmo campo do ator leão da rede, o que significa alinhamento perfeito.	12
B	O ator escolheu o mesmo macrocampo do ator leão da rede, o que significa que não escolheu o mesmo campo, mas um que lhe é assemelhado.	6
C	O ator inverteu a ordem de campos contíguos com a ordem do campo do leão da rede, entre o 1º e o 2º, o que significa que escolheu os mesmos campos, mas inverteu a ordem de importância.	2
D	O ator inverteu a ordem de macrocampos contíguos com a ordem do macrocampo do leão da rede, entre o 1º e o 2º, o que significa que escolheu os mesmos macrocampos, mas inverteu a ordem de importância.	1
E	O ator escolheu qualquer outro campo não enquadrado nas quatro possibilidades anteriores.	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

As pontuações da Tabela 48 foram desenvolvidas em conjunto com o criador do modelo CAC (CONTADOR, 2008), para classificar a importância relativa de cada tipo de alinhamento de estratégias. O tipo de pontuação E tem o valor de pontuação zero, pois sinaliza a falta de alinhamento. O tipo D representa uma condição melhor do que o tipo E, e por essa razão recebe a pontuação 1. O tipo C é mais relevante do que o tipo D e, por essa razão, recebe a pontuação 2. De acordo com a relevância, o tipo B é três vezes mais relevante que o tipo C, portanto, recebe o valor de pontuação 6. O tipo A é duas vezes mais relevante que o tipo B, portanto, recebe o valor de pontuação 12. Essa atribuição de valores, apesar de arbitrária, procura representar a importância relativa entre as várias possibilidades de alinhamento de estratégias.

Os dados obtidos com a aplicação da métrica proposta deverão ser transcritos para a Tabela 49, desenvolvida para a realização dos cálculos do grau de alinhamento entre os atores e o leão da rede de negócio.

O preenchimento da Tabela 49 deve ser efetuado transcrevendo-se o 1º e 2º campos (respectivamente campo da competição e campo coadjuvante) selecionados

por cada um dos atores da rede de negócio, inclusive do leão da rede, nas respectivas colunas que correspondam à numeração do campo selecionado. Após o preenchimento dos campos, deverão ser inseridas as respectivas pontuações nas colunas de valor de alinhamento para o 1º e 2º campos, de acordo com os critérios apresentados na Tabela 48. Esse quadro apresenta os critérios adotados para a pontuação dada na análise comparativa entre as estratégias competitivas do respectivo ator da rede de negócio com o leão da rede.

Tabela 49 – Modelo de cálculo do alinhamento da estratégia competitiva de cada ator com a estratégia competitiva do leão da rede de negócio

	MACROCAMPoS DA COMPETIÇÃO													PONTUAÇÃO			
	PREÇO		PRODUTO		ATENDIMENTO			PRAZO		IMAGEM							
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	1º CAMPO	2º CAMPO	GRAU DE ALINHAMENTO DOS ATORES COM O LEÃO DA REDE (%)
LEÃO DA REDE															Valor de alinhamento	Peso	0
ATOR 2																	0
ATOR 3																	0
ATOR 4																	0
ATOR 5																	0
ATOR 6																	0
ATOR 7																	0
ATOR 8																	0
ATOR 9																	0
ATOR 10																	0
ATOR 11																	0
ATOR 12																	0
ALINHAMENTO MÉDIO ENTRE OS ATORES E O LEÃO DA REDE (%)															0		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro ponto importante: considerando que o 1º campo (campo da competição) é mais importante do que o 2º campo (campo coadjuvante), faz-se necessário atribuir pesos para se obter uma mensuração de alinhamento de estratégias que reflete os diferentes graus de importância entre os campos. Para isso, segundo o professor Dr. José Celso Contador, o 1º campo (campo da competição) pode ser considerado duas vezes mais relevante do que o 2º campo (campo coadjuvante). Para considerar essa importância relativa, na Tabela 49,

foram adicionados os índices de peso 2 para o 1º campo e o índice de peso 1 para o 2º campo.

Por fim, a coluna grau de alinhamento dos atores com o leão da rede é preenchida com o resultado da expressão abaixo. O resultado dessa expressão é dado em percentual. O cálculo é baseado em uma relação comparativa entre a pontuação máxima que é representada por 100% e a pontuação obtida, considerando-se os respectivos pesos para o 1º e 2º campos.

Expressão de cálculo para o grau de alinhamento dos atores com o leão da rede:

- 12 – Valor de pontuação A para o 1º campo
- 2 – Índice de peso do 1º campo
- 12 – Valor de pontuação A para o 2º campo
- 1 – Índice de peso do 2º campo

$$\begin{aligned} \text{Cálculo com pontuação máxima: } & (12 \times 2) + (12 \times 1) = 100 \\ & 24 + 12 = 100 \\ & 36 \text{ pontos} = 100 \% \end{aligned}$$

Para uma melhor compreensão, será apresentado um exemplo de cálculo de uma pontuação intermediária. Supondo que um ator recebeu a pontuação do tipo B para o 1º campo e pontuação do tipo C para o 2º campo, obtém-se:

- 6 – Valor de pontuação A para o 1º campo
- 2 – Índice de peso do 1º campo
- 2 – Valor de pontuação A para o 2º campo
- 1 – Índice de peso do 2º campo

$$\begin{aligned} \text{Cálculo com pontuação intermediária: } & (12 \times 2) + (12 \times 1) = 100 \\ & (6 \times 2) + (2 \times 1) = Y \\ & ((12 \times 2) + (12 \times 1)) \times Y = ((6 \times 2) + (2 \times 1)) \times 100 \\ & Y = 39 \text{ ou seja } 39\% \end{aligned}$$

O grau de alinhamento da rede será obtido pela média aritmética simples entre os resultados obtidos por cada um dos atores da rede de negócio. A escala de medida é de 0% a 100%; quanto maior o valor, maior será o grau de alinhamento de estratégias competitivas dos atores da rede de negócio em relação ao leão da rede de negócio.

A Tabela 50 apresenta um exemplo de cálculo do grau de alinhamento da estratégia competitiva de cada ator com a estratégia competitiva do leão da rede A, utilizada nesse estudo.

Tabela 50 – Cálculo do grau de alinhamento da estratégia competitiva de cada ator com a estratégia competitiva do leão da rede A

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	MACROCAMPOS DA COMPETIÇÃO													PONTUAÇÃO		
	PREÇO		PRODUTO		ATENDIMENTO			PRAZO		IMAGEM						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	1º CAMPO	2º CAMPO	GRAU DE ALINHAMENTO DOS ATORES COM O LEÃO DA REDE (%)
LEÃO DA REDE			1°	2°										Valor de alinhamento	Peso	
ATOR 2			1°	2°										6	6	
ATOR 3				1°					2°					6	0	
ATOR 4	1°								2°					0	0	
ATOR 5	2°		1°											12	0	
ATOR 6			1°	2°										12	12	
ATOR 7	2°				1°									6	0	
ATOR 8					1°			2°						6	0	
ATOR 9				1°	2°									6	6	
ATOR 10	1°				2°									0	6	
ATOR 11				1°					2°					6	0	
ATOR 12				1°	2°									6	6	
ATOR 13				2°	1°									6	12	
ATOR 14			1°	2°										12	12	
ATOR 15	1°				2°									0	6	
ALINHAMENTO MÉDIO ENTRE OS ATORES E O LEÃO DA REDE (%)																46

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 51 é apresentado o cálculo do grau de alinhamento da estratégia competitiva de cada ator com a estratégia competitiva do leão da rede B.

Tabela 51 – Cálculo do grau de alinhamento da estratégia competitiva de cada ator com a estratégia competitiva do leão da rede B

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	MACROCAMPoS DA COMPETIÇÃO													PONTUAÇÃO			
	PREÇO		PRODUTO		ATENDIMENTO			PRAZO		IMAGEM							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	1º CAMPO	2º CAMPO	GRAU DE ALINHAMENTO DOS ATORES COM O LEÃO DA REDE (%)	
LEÃO DA REDE						1°								Valor de alinhamento	Peso	Valor de alinhamento	Peso
ATOR 2	2°										1°			0		6	17
ATOR 3			1°	2°										0		0	0
ATOR 4				1°										2°	0	0	0
ATOR 5					1°									2°	0	0	0
ATOR 6						2°								1°	0	0	0
ATOR 7						1°				2°				2°	0	0	0
ATOR 8						1°				2°				0	1	3	3
ALINHAMENTO MÉDIO ENTRE OS ATORES E O LEÃO DA REDE (%)															3		

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 52 apresenta o cálculo do grau de alinhamento da estratégia competitiva de cada ator com a estratégia competitiva do leão da rede C.

Tabela 52 – Cálculo do grau de alinhamento da estratégia competitiva de cada ator com a estratégia competitiva do leão da rede C

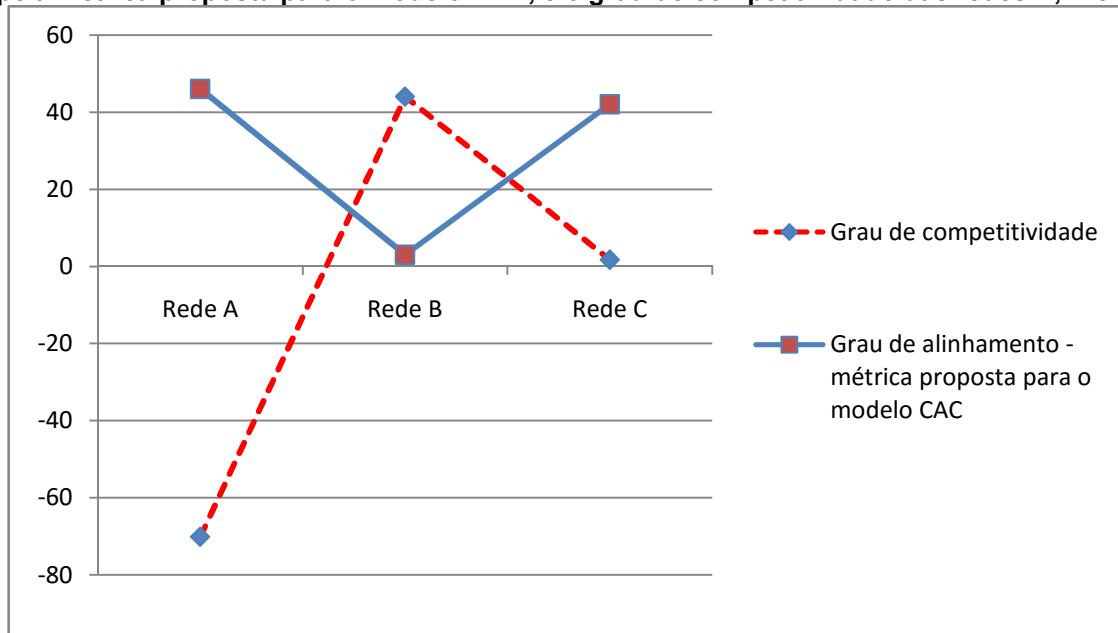
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	MACROCAMPoS DA COMPETIÇÃO													PONTUAÇÃO			
	PREÇO		PRODUTO		ATENDIMENTO			PRAZO		IMAGEM							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	1º CAMPO	2º CAMPO	GRAU DE ALINHAMENTO DOS ATORES COM O LEÃO DA REDE (%)	
LEÃO DA REDE					1°									Valor de alinhamento	Peso	Valor de alinhamento	Peso
ATOR 2	2°			1°										6	2	0	33
ATOR 3			1°			2°								6	1	6	50
ALINHAMENTO MÉDIO ENTRE OS ATORES E O LEÃO DA REDE (%)															42		

Fonte: Elaborado pelo autor.

No gráfico da Figura 20 é apresentada a análise sobre a possível existência de uma relação entre os resultados obtidos pela proposta de uma métrica de alinhamento de estratégias competitivas pelo modelo CAC e os graus de

competitividade apresentados pelas redes A, B e C, no capítulo 5, de acordo com os dados obtidos pelo questionário aplicado a todos os atores das redes, conforme apresentado no Apêndice 2.

Figura 20 – Gráfico comparativo entre o grau de alinhamento das estratégias competitivas, pela métrica proposta para o modelo CAC, e o grau de competitividade das redes A, B e C



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analizando o resultado apresentado no gráfico da Figura 20, é verificado que o grau de alinhamento de estratégias competitivas das redes A, B e C, obtidos pela métrica proposta para o modelo CAC, não apresenta uma relação direta com o grau de competitividade das redes apresentado no capítulo 5 e obtido pela aplicação dos questionários dessa pesquisa, conforme o Apêndice 2, invalidando a proposição (P5), pois os dados de alinhamento de estratégias competitivas obtidos das redes A, B e C não apresentaram uma relação direta com os graus de competitividade apresentados pelas três redes de negócios.

Nessa demonstração de aplicação da métrica baseada no modelo CAC, é possível identificar que os resultados obtidos são coerentes com os resultados obtidos pelo modelo do constructo dessa pesquisa, sinalizando uma forte tendência de que sua aplicabilidade e confiabilidade podem ser melhor desenvolvidas e testadas para que o modelo CAC seja utilizado em análises de alinhamento de estratégias competitivas de redes de negócios.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização dessa pesquisa propiciou que fossem atingidos os objetivos, geral e específicos, tendo como resultado uma análise para a compreensão das condições de alinhamento das estratégias competitivas de empresas atuantes em uma mesma rede de negócios e sua influência na competitividade da rede.

Também forneceu relevantes evidências que poderão servir de ponto de partida para novos estudos que busquem o aprofundamento do conhecimento sobre o alinhamento de estratégias competitivas em redes de negócios, devido às lacunas encontradas sobre o tema e que foram identificadas na revisão da bibliografia e na fundamentação teórica, apresentadas, respectivamente, nos capítulos 2 e 3.

Na revisão da bibliografia foi possível verificar que a partir da globalização dos mercados, a competitividade ganhou mais importância, conduzindo as empresas para a realidade da competição mundial (NOGUEIRA NETO e SACOMANO, 2010). As três últimas décadas do século XX foram marcadas pela progressão da importância dada à questão da estratégia e, na última década do século XX, a estratégia mereceu cada vez mais interesse (TELLES, 2008). O alinhamento é um conceito fundamental a ser considerado na estratégia competitiva das organizações (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009). A necessidade de obter todos os elementos de alinhamento pode parecer óbvia, mas muito poucas empresas, realmente, pensam explicitamente desta maneira (FUCHS *et al.*, 2000). Na década de 1990, deu-se o reconhecimento da capacidade competitiva de agrupamentos em redes de negócios (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Diante desses dados, a principal contribuição desse estudo propõe um modelo de identificação das estratégias competitivas das empresas de uma rede de negócios, por meio dos modelos de Diferenciação e Custos (PORTER, 1986); RBV (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991); CAC (CONTADOR, 2008); e a tipologia de Miles e Snow (1978).

Verificou-se que existe uma confusão entre as várias expressões utilizadas para tratar do tema de alinhamento estratégico (*strategic alignment*) que, potencializada pela falta de uma base teórica consistente sobre o tema, tem resultado em estudos, muitas vezes conflitantes e com pouca consistência prática. O alinhamento estratégico (*strategic alignment*) é um conceito ampliado e abrangente.

Para melhor entendê-lo, os inúmeros autores utilizam vários termos para identificar conceitos que podem integrá-lo. O termo alinhamento de estratégias (*strategy alignment*) é considerado um desses diversos termos que integram o termo ampliado de alinhamento estratégico. Alguns autores fazem uma certa confusão entre os conceitos de alinhamento de estratégia (*strategy alignment*) e alinhamento estratégico (*strategic alignment*), utilizando essas expressões como sinônimos dentro de um mesmo artigo, sem que haja uma definição clara do que representam (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014).

Na academia, é usual classificar as estratégias em três níveis: a estratégia corporativa, a estratégia de negócio e as estratégias funcionais ou operacionais (CONTADOR, 2008). Em alguns estudos, essas estratégias podem ser denominadas de: estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia funcional (WHEELWRIGHT, 1984). Também é possível realizar o alinhamento externo, por meio da formulação de uma estratégia que ajuste a organização a seu mercado de atuação e do alinhamento interno, que busca alinhar a estratégia formulada com os recursos e processos internos da empresa (PRIETO, CARVALHO e FISCHMANN, 2009).

A relevância desse tema é muito clara, pois as várias estratégias adotadas pela empresa necessitam ser alinhadas (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014), sendo que não adianta uma empresa desprender grande esforço coletivo se não existir uma orientação bem definida que mostre às pessoas e às diferentes áreas o caminho que a organização deverá seguir (MOREIRA e MUNCK, 2010); entretanto, como visto na revisão bibliográfica, o alinhamento de estratégias é pouco abordado nos estudos acadêmicos e, quando utilizado, muitas vezes, é tratado como alinhamento estratégico, não apresentando o aprofundamento necessário sobre o tema.

A primeira contribuição dessa pesquisa é a verificação de que existe alinhamento de estratégias competitivas entre as empresas de uma mesma rede de negócios, conforme pode ser analisado com a proposição P2. Os valores encontrados indicam uma moderada intensidade do alinhamento das estratégias competitivas. Os atores das redes não reconhecem esse alinhamento, mas não é possível negar a sua existência, diante dos sinais identificados na pesquisa. Não foram identificados estudos que tratam do tema de alinhamento de estratégias

competitivas em redes de negócios. Os estudos encontrados que mais se aproximaram do tema foram sobre o alinhamento estratégico em cadeias de suprimentos.

A segunda contribuição é a constatação da existência de cooperação, confirmando as afirmações de Grandori e Soda (1995), Balestrin e Vargas (2004), Porter (2004), Tigre (2006) e Verschoore (2008), e de competição (CUNHA, PASSADOR e PASSADOR, 2011), convivendo juntas entre as empresas de uma mesma rede de negócios, conforme pode ser concluído da análise das proposições P3 e P4. Tanto a cooperação quanto a competição são identificadas e reconhecidas pelo leão da rede, mas são tomados diversos tipos de ações com o objetivo de diminuir ou impedir os efeitos ocasionados pela competição, que são reconhecidos como maléficos para o resultado da rede.

A terceira contribuição é a verificação de nenhuma influência direta entre o alinhamento das estratégias competitivas das empresas de uma rede de negócios com a competitividade da rede, conforme pode ser concluído na análise da preposição P5, pois os dados obtidos com as três redes estudadas apontaram para resultados distintos. Uma possível explicação para a não existência de relação entre o alinhamento de estratégias e competitividade da rede é a crise econômica ocorrida no mercado brasileiro no período da coleta de dados da pesquisa, evidenciada nos Anexos 1, 2, 3 e 4. Essa crise distorce os dados: o efeito dela é mais sentido em São Paulo do que no Sul do País e não permite conclusão sobre essa relação, pois a competitividade foi medida pela variação do faturamento no período 2012-2015. Assim, o resultado obtido na pesquisa necessita ser reestudado em outros momentos, locais e segmentos de mercado para que seja verificado se essa crise foi determinante e influenciadora no resultado obtido.

A quarta contribuição é a elaboração de um modelo de pesquisa que pode ser utilizado para replicar o estudo com outras redes de negócios de qualquer segmento de atuação no mercado.

A quinta contribuição é a proposta de uma métrica baseada no modelo CAC (CONTADOR, 2008), que é considerado o primeiro modelo de alinhamento de estratégias (SÁTYRO, CONTADOR e FERREIRA, 2014), para que possa ser utilizado para analisar o alinhamento de estratégias competitivas de redes de negócios.

Essas contribuições foram possíveis graças à análise dos dados obtidos com a pesquisa de campo realizada com as três redes, que apresentam diferentes características e estão sediadas nos estados de São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Os principais resultados observados são apresentados a seguir:

- 1- As mudanças ocorridas no mercado fizeram com que os diversos profissionais, iniciando pela mão de obra de base e chegando aos profissionais técnicos e de engenharia do segmento de assistência técnica e fabricação de fornos industriais, perdessem os seus empregos nas grandes corporações brasileiras e buscassem novas alternativas para sobreviverem. A falta de oferta de vagas em outras corporações fez com que os profissionais mais qualificados iniciassem uma carreira empreendedora no mercado, realizando as mesmas atividades que desenvolviam, anteriormente, nas grandes corporações que os empregara. Como esses profissionais não dispunham de todas as especialidades e habilidades necessárias para atender os clientes no mercado, adotaram a estratégia de formação de redes de negócios, mesmo sem ter a consciência dessa formação, para que dispusessem de todos os recursos necessários para atender os seus clientes.
- 2- Foi identificado que as três redes do estudo são de formações naturais; os tipos de aliança foram identificadas como verticais; as orientações das relações foram identificadas como para fins comerciais; as orientações dos elos das cadeias das três redes foram identificadas como *production-driven*; a governança da rede A é identificada pela presença de uma organização central, mas nas redes B e C não há uma formalização institucional; a institucionalização das três redes do estudo são identificadas como informais; as unidades de análise das três redes do estudo são identificadas como grupo de atores; os tipos de competição das três redes do estudo são identificadas como entre redes; a proximidade das três redes do estudo são identificadas como tecnológica; e as necessidades e sinergias de alianças são identificadas como complementação.
- 3- Analisando as três redes, utilizadas no estudo, foi possível identificar que as ações da rede são mais intensas e fortalecidas nos dois casos em que os

atores leões das redes são de pequeno porte, redes B e C. No caso da rede que já é líder de mercado, rede A, os demais atores, apesar de contarem com a canalização de um maior volume de negócios, não possuem uma representabilidade tão forte na rede como nos dois outros casos estudados nas redes B e C. As redes menores, redes B e C, apresentam desenvolver sinais de cooperação de forma mais intensa. Nas três redes estudadas, redes A, B e C, as empresas que fazem parte das redes não demonstram ter idéia de que fazem parte de uma formação supraorganizacional desse tipo.

- 4- O alinhamento das estratégias competitivas das redes não é identificado como algo necessário pelos leões das redes. Demonstram não compreender muito bem o assunto. Citam não realizar nenhuma ação para promover esse alinhamento. Mas, com a análise dos dados, é possível identificar que são promovidas poucas ações de alinhamento que são restritas ao mínimo necessário para que não haja um grande problema no atendimento ao cliente.
- 5- A presença de ações de cooperação é reconhecida pelos leões das três redes e os sinais obtidos com a análise dos dados indicam que essas ações são mais intensas nas duas redes em que o leão não possui uma estrutura organizacional muito desenvolvida, redes B e C. A impressão que se tem é a de que as empresas das redes B e C assumem um papel mais representativo na rede, devido o leão da rede não apresentar condições de participar com grandes recursos no fornecimento da assistência técnica ou fornecimento de um forno industrial, colocando-se em uma posição de igualdade de poder diante os demais membros da rede.
- 6- A presença de competição entre os atores de uma mesma rede é reconhecida pelos leões das redes, mas são tomadas diversas ações para que sejam diminuídos os seus efeitos, que são reconhecidos como maléficos para o resultado da rede.
- 7- A rede de Santa Catarina, rede C, apresentou a maior intensidade de alinhamento das estratégias competitivas, mas o grau de competitividade foi baixo. A rede de São Paulo, rede A, foi a segunda colocada com relação à intensidade de alinhamento das estratégias competitivas, mas o grau de competitividade foi muito negativo. A rede do Rio Grande do Sul, rede B, apresentou a menor intensidade do alinhamento de estratégias competitivas,

mas o grau de competitividade foi o mais elevado, quando comparado às demais redes do estudo. Os resultados não apresentaram nenhuma relação que possa ter repetibilidade entre as três redes do estudo, negativando a proposição P5 de que existe influência do alinhamento entre as estratégias competitivas das empresas de uma rede de negócios na competitividade da rede. A crise econômica ocorrida no mercado brasileiro no período da coleta de dados da pesquisa, e evidenciada nos Anexos 1, 2, 3 e 4, distorce os dados: o efeito dela é mais sentido em São Paulo do que no Sul do País e não permite conclusão sobre a relação do alinhamento de estratégias com competitividade das redes, pois a competitividade foi medida pela variação do faturamento no período 2012-2015. Assim, o resultado obtido na pesquisa necessita ser reestudado em outros momentos, locais e segmentos de mercado para que seja verificado se essa crise foi determinante e influenciadora no resultado obtido.

- 8- Na entrevista com o leão da rede de Santa Catarina, rede C, foi explanada a experiência que o proprietário do leão da rede teve com redes da Itália e Espanha e efetuada uma comparação com as redes brasileiras. Foi citado que a legislação é caracterizada como um dos principais inibidores para esse tipo de formação no Brasil. Já essa formação é incentivada pelos governos de diversos países da Europa. Descreveu que na Espanha e na Itália existem grandes fabricantes de fornos industriais que possuem estruturas muito enxutas, pois contam com parceiros para a fabricação dos componentes de seus equipamentos em diversas localidades do mundo. Exemplificou que é comum ter um parceiro de caldeiraria na Índia, montar o equipamento na Itália para um fornecimento aos Estados Unidos da América, por exemplo. Relata que, no Brasil, a situação é diferente, pois não existe uma legislação tributária que reconheça esse tipo de formação de redes de negócios, o que prejudica o fornecimento, pois muitas empresas não se sentem a vontade em contratar uma rede de negócio, recebendo notas fiscais de várias empresas por um único serviço. Reforça que as empresas ainda demonstram bastante receio, mostrando insegurança quando o assunto é entender de quem se deve cobrar a responsabilidade pela execução de uma assistência técnica ou

fornecimento de um forno industrial, sendo que o serviço é executado e faturado por diversas empresas.

Embora os resultados obtidos com a realização da pesquisa sejam relevantes, devem ser consideradas as suas limitações:

- a amostragem restringe-se a redes do segmento de assistência técnica e fabricação de fornos industriais, com as características discriminadas na categorização do estudo, segundo Cunha, Passador e Passador (2011);
- foram analisadas apenas três redes, uma no Estado de São Paulo, uma em Santa Catarina e outra no Rio Grande do Sul;
- a coleta de dados foi efetuada em um período de crise nacional que distorce o cálculo do grau de competitividade e, consequentemente, da correlação com a alinhamento de estratégias;
- a distância e a disponibilidade para viajar foi outro grande limitador; e
- devido ao segmento de assistência técnica e fabricação de fornos industriais ser um setor muito restrito, existe muita resistência para o fornecimento de informações.

No decorrer desse estudo foram identificados diversos tópicos que podem ter seu estudo aprofundado, já que mostram pouco desenvolvimento na literatura. Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se:

O alinhamento de estratégias em redes de negócio é um tema muito pouco explorado e não são encontrados estudos na quantidade necessária para o seu desenvolvimento. É importante que sejam definidos os seus conceitos e as principais diferenças com relação a outras expressões que também são adotadas em estudos acadêmicos. É abundante o desenvolvimento de modelos de estratégia e de alinhamento estratégico, mas não foram encontrados modelos de alinhamento de estratégias para redes de negócio. É importante o desenvolvimento de modelos que tratem desses alinhamentos, visto a importância dada ao alinhamento na literatura acadêmica. O alinhamento de estratégias competitivas das redes de negócios é ainda mais inédito na literatura do que o alinhamento de estratégias de

empresas isoladas. Com base nesse estudo inicial, faz-se necessário o desenvolvimento de novos estudos para estudar melhor esse tema.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion.** New York: McGraw-Hill, 1965.
- Site da **Associação Brasileira de Metalurgia, Materiais e Mineração**, Disponível em:<HTTP://www.abmbrasil.com.br/cim/download/2015_9_17_15_30_21_00710.pdf.>Acesso em: 09 abr. 2016.
- ADAMIDES, E. Linking operations strategy to the corporate strategy process: a practice perspective. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 267-287, 2015.
- ALTHONAYAN, A.; SHARIF, A. M. Aligning business and technology strategy within the airline industry. **International Journal of Business Information Systems**, v. 6, n. 1, p. 79-94, 2010.
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; DELLAGNELO, E. H. L.; CARIO, S. A. F. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **RESR**, Piracicaba, v. 51, n. 4, p. 745-764, Fev., 2014.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **R. Adm. Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, art. 2, Jan/Jun 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio grande do sul. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, Out/Dez 2008.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: Teorizações e evidências. **RAC**, p. 203-227, 2004.
- BARABÁSI, A.-L. **Linked**. São Paulo: Leopardo, 2009.
- BARNEY, J. B. Asset stocks and sustained advantage: a comment. **Management Science**, USA, v. 35, p. 1511-1513, 1989.
- _____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-110, 1991.
- _____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall 4^a Ed., 2011.
- BARNEY, J. B.; CLARCK, D. N. **Resource-Based Theory. Creating and sustaining Competitive Advantage**. New York: Oxford University, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

- BAKER, W. E. The Network organization in theory and practice. In: NOHRIA, N; ECCLES, R. G. **Networks and organizations**. Cambridge, Harvard University Press, 1992.
- BENKLER, Y. **The wealth of networks**. Yale University Press, 2006.
- BEINHOCKER, E. D. **The origin of wealth: evolution, complexity and the radical remaking of economics**. HBSPB, Boston, 2007.
- BOAVENTURA, J. M. G.; SIQUEIRA, J. P. L. A estratégia e as redes de negócio. **Anais de: X SEMEAD**, São Paulo, FEA, USP, 2008.
- BOSUA, R; VENKITACHALAM. Aligning strategies and process in knowledge management: a framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 3, p. 331-346, 2013.
- BRAGA, D. P. G.; BRAGA, A. Indicadores de desempenho e competitividade de empresas associadas em rede: estudo em uma rede de agências de viagens e turismo do Estado do Rio Grande do Sul. **XVI Congresso Brasileiro de Custos**, Fortaleza, Nov., 2009.
- BRUSCO, S. Trust, Social capital and local development: some lessons from the experience of the Italian districts. In: OECD. **Networks of enterprises and local development. Competing and co-operating in local productive systems**. Paris, LEED/OECD, 1996.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura – A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASSERES, B. G. Competitive advantage in alliance constellations. **Strategic Organization**, v. 1, n. 3, p. 327-335, Ago 2003.
- CAO, Q.; BAKER, J. HOFFMAN, J. J. The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: A meta-analysis. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 2, p. 567-580, 2012.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Charters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1966.
- CHEN, Y. J.; SU, K. W.; HSU, M. H.; HWANG, W. J.; WANG, J. W. The impact of aligning supply chain and information system strategies on performance. **International Journal of Business Performance Management**, v. 12, n. 4, p. 309-333, 2011.
- CHOU, S. Y.; SHEN, C. Y.; CHANG, Y. H. Vendor selection in a modified re-buy situation using a strategy-aligned fuzzy approach. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 14, p. 3113-3133, 2007.
- CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição: Um novo modelo de estratégia**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

- CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. **Administração da produção e operações**. Atlas, São Paulo, 2004.
- 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, Edição Especial, artigo 4, Rio de Janeiro, Jul 2011.
- DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 271-291, 1996.
- ERBES, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms and consequences of industry networks. **Int. Studies of Mgt & Org**, v. 27, n. 4, p. 3-21, 1998.
- FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. Positivo 8^a Ed., Curitiba, 2010.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais**. In: FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA Jr., Moacir M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo, Atlas, 2001.
- FUCHS, P. H. et al. Strategic integration: Competing in the age of capabilities. **California Management Review**, v. 42, n. 3, p.118-147, 2000.
- GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. **Strategy implementation: structure, systems and process**. Saint Paul: West Publisher, 1986.
- GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas 3^a Ed., 2008.
- GIMENEZ, F. A. P. et. al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **RAC**, v. 3, n. 2, p. 53-74, Mai/Ago, 1999.
- GIGLIO, E. M.; RIMOLI, C.; SILVA, R. 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.
- GIGLIO, E. M.; et al. **Business network: Concepts, methodologies & research**. São Paulo: Raising South Press, 2015.
- GEHLEN DE LEÃO, A. **Utilização integrada de modelos simbólicos no desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho para gerenciamento da logística empresarial**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2004.
- GONÇALVES, B. S. O.; MUSSETTI, M. A. A importância do processo de alinhamento da estratégia com projetos Seis Sigma: um estudo multicasos em operadores logísticos. **Gestão & Produção**, v. 15, n. 3, p. 551-562, Set./Dez., 2008.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, p.183-214, 1995.

GREEN Jr., K. W.; WHITTEN, D.; INMAN, R. A. Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 6, p. 1008-1018, 2012.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, Special Issue: Editor's Choice, 1998.

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

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929, 1997.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing**. New York: Wiley, 1984.

HERACLEOUS, L.; WIRTZ, J. Strategy and organization at Singapore Airlines: Achieving sustainable advantage through dual strategy. **Journal of Air Transport Management**, v. 15, n. 6, p. 274-279, 2009.

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

JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, Jan/Fev 1988.

KROES, J. R.; GHOSH, S. Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 124-143, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard**. Boston, HBS, 1996.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 76-104, 1992.

LEUNG, J.; CHEUNG, W.; CHU, S. C. Aligning RFID applications with supply chain strategies. **Information and Management**, v. 51, n. 2, p. 260-269, 2014.

LECHNER, C. DOWLING, M. Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 15, n. 1, p. 1-26, 2003.

LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. Avaliação do desempenho organizacional. In: **XXIII ENEGEP**, Ouro Preto, 2003.

LUNDBERG, H.; JOHANSON, M. **Network strategies for regional growth**, in Johanson, M and Lundberg, H. Network Strategies for Regional Growth. Palgrave Macmillian Hounds Mills, Basingstoke, UK, p. 1-21, 2011.

LYONS, A. C.; MA`ARAM, A. An examination of multi-tier supply chain alignment in the food industry. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 7, p. 1911-1925, 2014.

MILES, R. E., SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Causes of Failure in Network Organizations. **California Management Review**, v. 34, n. 4, p. 53-70, 1992.

MINTZBERG, H. Strategy formation schools of thought. In: J. W. Fredrickson. **Perspectives on Strategic Management**. Boston: Ballinger, p. 105-235, 1990.

_____. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Nova York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O Processo da Estratégia**. 3^a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Editora Bookman, 4 ed, Porto Alegre, 2006.

MOREIRA, W. R.; MUNCK, L. O processo de alinhamento entre estratégias e competências organizacionais. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 18, n. 2, p. 77-90, Abr./ Jun., 2010.

NAGUMNEY, A.; DONG, J.; ZHANG, D. A supply chain network equilibrium model. **Transportation Research Part E: Logisticts and Transportation Review**, v. 38, n. 5, p. 281-303, 2002.

NOGUEIRA NETO, M. S.; SACOMANO, J. B. O fluxo de informações em cadeia de suprimentos: prospecção em dois grupos de empresas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, n. 1, Jan./Abr., 2010.

NOHRIA, N. **Is a network perspective a useful way of studying organizations?** In NOHRIA, N.; ECLES, R. Networks and organizations: Structure, form, and action. Boston: Harvard Business School, 1992.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **CEP**, v. 5508, p. 900, 2001.

OLIVEIRA, M. L.; FARIA, J. R. Breve análise dos tipos de redes de cooperação entre empresas e sua dinâmica atua. **XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Porto Alegre, Nov., 2005.

ORLANDI, E. P. **Análise de Discurso: princípios e procedimentos**, Campinas, SP: Pontes, 1999.

- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.
- PERDIGÃO, J. G. L.; PERDIGÃO, M. L. P. B.; MORAES, W. F. A. Estratégias competitivas de empresas varejistas do segmento farmacêutico na cidade de Campina Grande – Pb: Aplicação das Cinco Forças de Porter. **IX SEG e T**, 2012.
- PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy**. New York: Free Press, p.34-50, 1980.
- _____. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- _____. Cluster and the new economics competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, Nov., 1998.
- _____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Gulf Professional Publishing, 1999.
- _____. **Estratégia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.
- _____. **A vantagem competitiva das nações, in Competição**. Editora Campus Elsevier, Rio de Janeiro, 2009.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, v.19, n.2, p.317-331, Mai/Ago, 2009.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, **EnANPAD**, 30 2006. Anais. Salvador: ANPAD, 2006.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Strategic alignment and performance: Brazilian companies in the medical diagnostics setor. **Service Industries Journal**, v. 31, n. 9, p. 1405-1427, São Paulo, 2011.
- RAYMOND, L.; CROTEAU, A. M. Manufacturing strategy and business strategy in medium-sized enterprises: Performance effects of strategic alignment. **Transactions on Engineering Management**, v. 56, n. 2, p. 192-202, 2009.
- REIS, J. G. M. et. al. **Qualidade em redes de suprimentos: a qualidade aplicada ao supply chain management**. São Paulo: Atlas, 2015.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.
- RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de

material de construção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

SATYRO, W.; CONTADOR, J. C.; FERREIRA, A. A. Afinal, o que é alinhamento estratégico? **SIMPOI**, 2014.

SANCHEZ, J. H.; CONTADOR, J. C.; CONTADOR, J. L. Estudo da competitividade dos principais automóveis compactos brasileiros. **SIMPOI**, 2010.

SAHAY, B. GUPTA, J. N. D.; MOHAN, R. Managing supply chains for competitiveness: the Indian scenario. **Supply Chain Management**, v. 11, n. 1, p. 15-24, 2006.

SCHNIEDERJANS, M.; CAO, Q. Alignment of operations strategy, information strategic orientation and performance: An empirical study. **International Journal of Production Research**, v. 47, n. 10, p. 2535-2563, 2009.

SEBRAE. Despertando para o associativismo. **Sebrae**, Mai, 2003.

SEBRAE. Critérios de classificação de empresas: EI – ME – EPP, 2012. Disponível em: < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>.> Acesso em 19 fev. 2016.

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO E ASSUNTOS INTERNACIONAIS DO RIO GRANDE DO SUL – SEDAI. **Manual de orientação dos consultores do programa redes de cooperação**. Porto Alegre, 2004.

SPALTRO, E. Modelo italiano de organizações: as pequenas e médias empresas. **Seminário CMA-UECE**, 1999.

SUN, H.; HONG, C. The alignment between manufacturing and business strategies: Its influence on business performance. **Technovation**, Hongv. 22, n. 1, p. 699-705, 2002.

TAKEUCHI, N.; CHEN, Z.; LAM, W. Coping with an emerging market competition through strategy-human resource alignment: Case study evidence from Five leading Japanese manufacturers in the People's Republic of China. **International Journal of Human Resource Management**, v. 20, n. 12, p. 2454-2470, 2009.

TELLES, R. **Business-to-business: marketing empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Clusters e Redes de Negócios**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

TEIXEIRA, G.; BRUNETTI, M. L.; CASTRO, M.; LARA, L. F. Vantagem competitiva sustentável na construção civil: estudo qualitativo na região central do Paraná. **Congresso Internacional de Administração**, 2015.

TIKKANEN, J.; HALINEN, A. Network Approach to Strategic Management – Exploration to the Emerging Perspective. **19th Annual IMP Conference**, Lugano, Set 2003.

TRACEY, P.; CLARK, G. Alliances, Networks and Competitive Strategy: Rethinking Clusters of Innovation. **Growth and Change**, v. 34, n. 1, p. 1-16, 2003.

TZU, S. **A arte da Guerra**. Tradução: José Sanz, Rio de Janeiro: Record, 1985.

UNIDO. **Development of clusters and networks of SMEs: the UNIDO Programme**, Viena, 2001.

VASCONCELOS A. C. F.; GUEDES I. A.; CÂNDIDO G. A. Aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em pequenas e medias empresas: um estudo exploratório. XII **SIMPEP**, 2005.

VAN AKEN, J. E.; WEGGEMAN, M. P. Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Daphne-dilemma. In: **R&D Management**, v.30, n.2, p. 139-149, 2000.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Relevant factors for establishing inter-firm cooperation networks in Rio Grande do Sul, **RAC**, v. 12, n. 4, 2008.

VERSCHOORE, J. R. Participação e cooperação: elementos para uma nova política de desenvolvimento regional. **Ensaio FEE**, v. 22, n. 1, 2001.

VERSCHOORE, J. R.; WEGNER, D.; BALESTRIN, A. The evolution of collaborative practices in small-firm networks: a qualitative analysis of four Brazilian cases. **International Journal Management Practice**, v. 8, n. 2, p. 152-168, 2015.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WEGNER, D. Ferramenta para avaliação de desempenho em redes de empresas, uma proposta metodológica. **Anais VII SEMEAD**, São Paulo, 2004.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: Defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 77-91, 1984.

WHITELOCK, V. G. Alignment between green supply chain management strategy and business strategy. **International Journal of Procurement Management**, v. 5, n. 4, p. 430-451, 2012.

WU, T.; JIM WU, Y. C.; CHEN, Y. J.; GOH, M. Aligning supply chain strategy with corporate environmental strategy: A contingency approach. **International Journal of Production Economics**, v. 147, p. 220-229, 2014.

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

ZACARELLI, S. B. et. al. **Clusters e redes de negócios: Uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZACCARELLI, S. B. A nova ideologia da competição. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 1, p. 14-21, Jan./Fev., 1995.

- _____. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- _____. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2012.
- ZACHARIAS, L. D. **Estratégia de produção em cadeia de suprimentos: Estudos de caso em pequenas empresas da construção civil.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, 2010.

APENDICE 1

GUIA PARA AS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Data da entrevista:

Nome da empresa:

Nome do entrevistado:

Cargo do entrevistado:

Região em se encontra instalada a empresa:

1-Apresentação e ética no uso das informações

Essa entrevista tem como objetivo a obtenção de dados para a finalidade de estudos acadêmicos da área de administração de empresas. Os dados informados serão trabalhados de maneira que não sejam identificadas as empresas e os entrevistados. Os nomes da empresa e do entrevistado serão mantidos em sigilo absoluto e serão retransmitidos para os demais interessados por nomenclaturas fictícias, como: empresa A, empresa B e assim por diante. No caso de gravação, deverá ser utilizada unicamente para facilitar o registro de informações no momento da entrevista, não sendo permitida a sua reprodução em nenhuma hipótese.

2-Apresentação de alguns conceitos

Para facilitar o entendimento dos entrevistados e melhorar o andamento da entrevista, é importante apresentar alguns conceitos de maneira simplificada e empírica. Seguem os principais conceitos da entrevista:

Estratégia - pode ser entendida como o conjunto de planos e ações adotadas pela empresa para que obtenha vantagem na competição com seus concorrentes pela preferência dos clientes.

Rede de Negócio – pode ser entendida como um conjunto de empresas que mantém relacionamentos contínuos e duradouros, baseados na interdependência, fidelidade, cooperação e vínculos, para obter vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

Alinhamento – pode ser entendido como a articulação ou a organização dos comportamentos, visões e ações das empresas com o propósito de conseguir ganhos de eficiência para a rede, como um todo.

Competitividade – uma empresa competitiva é aquela que consegue obter crescimento no volume de seus negócios, mantendo um nível de lucro aceitável.

3-Questões de caracterização da estratégia da empresa

3.1 – Fale-me um pouco sobre a sua empresa e o mercado em que atua.

3.2 – Fale-me sobre a estratégia adotada pela sua empresa para ser competitiva.

3.3 – Fale-me sobre as relações entre a sua empresa e os seus parceiros.

3.4 – Fale-me se a sua empresa e seus parceiros apresentam alguns pontos em comum, com relação às estratégias, comportamentos, planos, objetivos, tipos de relacionamento e outros.

4-Questões de caracterização da rede em que a empresa se encontra

4.1 – Quais são as suas empresas parceiras, as que mantêm relacionamentos, no qual, entende que existe uma relação duradoura, existam trocas de informações, exista um senso de cooperação, que a sua empresa dependa dela e ela dependa da sua empresa, que mantém uma relação de confiança com a sua empresa, além das relações simplesmente voltadas às ações de compra e venda? Cite também qual é a atividade delas e há quanto tempo vocês se relacionam.

4.2 – Como é realizada a divisão de tarefas e a organização dos trabalhos entre essas empresas parceiras?

4.3 – Todas as empresas da rede se relacionam uma com as outras? Comente a sua resposta.

4.4 – Existem contratos escritos para os negócios fechados entre a sua empresa e as empresas parceiras da sua rede ou os acordos de trabalho são feitos apenas em conversas? Comente a sua resposta.

4.5 – As demais empresas parceiras da sua rede dependem da sua empresa para sobreviverem?

Comente a sua resposta.

4.6 – A sua empresa conseguiria atender o seu cliente, caso não existissem essas suas empresas parceiras? Comente a sua resposta.

4.7 – Essas empresas parceiras são facilmente substituíveis por outras empresas? Comente sua resposta.

4.8 – Quais são os principais motivos para se manter parceria com essas empresas parceiras?

4.9 – Existe concorrência e competição entre a sua empresa e as suas parceiras? Comente a sua resposta.

4.10 – Existe concorrência entre as demais empresas parceiras da sua rede? Comente a sua resposta.

4.11 – Existe uma empresa que organiza as ações de todas as demais empresas da rede?

4.12 – Quem são os seus principais concorrentes?

4.13 – As suas empresas parceiras trabalham também com os seus concorrentes?

5-Questões de caracterização do alinhamento das estratégias

5.1 – É realizada alguma ação de alinhamento das estratégias entre todas as empresas parceiras? Comente a sua resposta.

5.2 – De acordo com a sua avaliação, existe um alinhamento entre as estratégias das empresas parceiras da sua rede?

5.3 – Segundo a sua análise, existe alguma relação entre o alinhamento das estratégias das empresas e a competitividade da rede inteira, que é composta pela sua empresa e seus parceiros? Comente a sua resposta.

5.4 – Como você acredita que seria a melhor maneira de conseguir o alinhamento das estratégias de todas as empresas da rede?

6-Questões de caracterização da competitividade

6.1 – Fale-me sobre a força competitiva que a sua empresa apresenta perante o mercado em que atua.

6.2- Existe competição entre a sua empresa e as empresas parceiras? Comente a sua resposta.

6.3- Comparando-se aos seus concorrentes instalados no Brasil, qual é a sua colocação no mercado de assistência técnica e fabricação de fornos industriais?

APENDICE 2

QUESTIONÁRIO

Informações gerais

Esse questionário tem como objetivo a obtenção de dados para a finalidade de estudos acadêmicos da área de estratégia em administração de empresas. Os dados serão trabalhados de maneira que não sejam identificadas as empresas e os entrevistados. Serão utilizados unicamente para facilitar o registro das informações, não sendo permitida a sua reprodução em nenhuma hipótese.

Para facilitar o entendimento dos entrevistados e facilitar a compreensão das questões, é importante apresentar alguns conceitos de maneira simplificada e empírica. Seguem os principais conceitos que compõe essa pesquisa:

Estratégia – pode ser entendida como o conjunto de planos e ações adotadas pela empresa para que obtenha vantagem na competição com seus concorrentes, pela preferência dos clientes.

Rede de Negócio – pode ser entendida como um conjunto de empresas que mantém relacionamentos contínuos e duradouros, baseados na interdependência, fidelidade, cooperação e vínculos, para obter vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

Alinhamento – pode ser entendido como a articulação ou a organização dos comportamentos, visões e ações das empresas com o propósito de conseguir ganhos de eficiência para a rede, como um todo.

Competitividade – uma empresa competitiva é aquela que consegue obter crescimento no volume de seus negócios, mantendo lucro aceitável.

1-Qualificação do respondente e da empresa

1.1- Nome da sua empresa: _____

1.2- Nome do responsável pelo preenchimento do questionário: _____

1.3- Qual a sua função na empresa?

() Sócio-proprietário () Diretor () Gerente () Outro. Qual? _____

1.4- Quantos funcionários trabalham na sua empresa?

() Até 09 () De 10 a 49 () De 50 a 99 () De 100 a 299 () Acima de 299

1.5- Há quanto tempo a sua empresa está no mercado?

() Até 5 anos () De 6 a 10 anos () Acima de 10 anos

2 – Selecione com “X” a estratégia da sua empresa, selecionando apenas um dos 14 campos abaixo (na 1^a coluna) como o principal campo de atuação da sua empresa e apenas um campo, como o segundo campo de atuação (na 2^a coluna):

IT	CAMPOS	SIGNIFICADO	1 ^a	2 ^a
1	PREÇO	Ter ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.		
2	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	Oferecer ou almejar oferecer mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.		
3	PRÊMIO E/OU PROMOÇÃO	Oferecer ou almejar oferecer temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.		

4	PROJETO DO PRODUTO	Desenvolver ou almejar desenvolver produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, às suas necessidades, às suas preferências, às suas expectativas ou a seus anseios de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.		
5	QUALIDADE DO PRODUTO	Oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.		
6	DIVERSIDADE DE PRODUTOS	Oferecer ou almejar oferecer maior variedade de produtos que os concorrentes.		
7	ACESSO AO ATENDIMENTO	Proporcionar ou almejar proporcionar melhor acesso ao atendimento que os dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.		
8	PROJETO DO ATENDIMENTO	Desenvolver ou almejar desenvolver atendimento com características valorizadas pelos clientes que satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas, seus anseios de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.		
9	QUALIDADE DO ATENDIMENTO	Oferecer ou almejar oferecer atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes (Atendimento refere-se à recepção, contato e comunicação com o cliente).		
10	PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO	Ofertar ou almejar ofertar prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.		
11	PRAZO DE ATENDIMENTO	Atender ou almejar atender o cliente em prazo menor que o dos concorrentes (O ato de atender refere-se à recepção, contato e comunicação com o cliente).		
12	IMAGEM DO PRODUTO E DA MARCA	Oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.		
13	IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL	Possuir ou almejar possuir imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.		
14	IMAGEM EM RESPONSABILIDADE SOCIAL	Ter ou almejar ter imagem crível em responsabilidade social (quanto à comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.		

Fonte: Adaptado de CONTADOR (2008)

3- Selecione com um “X” apenas uma das quatro alternativas que melhor expressa a realidade da sua empresa para cada uma das seguintes questões:

3.1 – Os serviços e produtos que são oferecidos aos seus clientes são mais bem caracterizados como:

- a. () São mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.
- b. () Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.
- c. () São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.
- d. () Estão em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.

3.2 –A sua empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:

- a. () Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
- b. () Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
- c. () Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição.
- d. () Tem reputação de ser inovadora e criativa.

3.3- O tempo investido pela sua empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como sendo:

- a. () Extenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.
- b. () Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
- c. () Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.
- d. () Esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando o mercado.

3.4- O crescimento ou diminuição da demanda da sua empresas é devido, muito provavelmente, à:

- a. () Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.
- b. () Nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos.
- c. () Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços/ produtos.
- d. () Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos, enquanto adotamos novos serviços/produtos somente após uma análise cuidadosa do seu potencial.

3.5- Uma das metas mais importantes da sua empresa é a dedicação e compromisso com:

- a. () Manter os custos sob controle.
- b. () Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços/produtos e entrar em novos mercados.
- c. () Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços/ produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
- d. () Resguardar a empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.

3.6- As competências e habilidades que os funcionários da sua empresa possuem podem ser mais bem caracterizados como:

- a. () Analíticas: suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados.
- b. () Especializadas: suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.
- c. () Amplas e empreendedoras: suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.
- d. () Flexível: suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.

3.7- Uma das coisas que protege a sua empresa de outros concorrentes é que:

- a. () Somos capazes de cuidadosamente analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.
- b. () Somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
- c. () Somos capazes de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado.
- d. () Somos capazes de desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados de maneira consistente.

3.8- O gerenciamento da sua empresa tende a concentrar-se em:

- a. () Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos de qualidade.
- b. () Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potencial, e, ao mesmo tempo, manter a situação financeira protegida.
- c. () Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.
- d. () Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.

3.9- A sua empresa se prepara para o futuro da seguinte forma:

- a. () Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
- b. () Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou possam atender a novos mercados.
- c. () Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado
- d. () Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.

3.10- A estrutura da sua empresa é:

- a. () Funcional por natureza (isto é, organizada em departamentos).
- b. () Orientada pelo serviço/produto ou pelo mercado.
- c. () Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços ou mercados nas áreas que são mais novas.
- d. () Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.

3.11- Os procedimentos que a sua empresa usa para avaliar o desempenho são mais bem descritos como:

- a. () Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.
- b. () Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.
- c. () Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.
- d. () Centralizados em áreas de serviços/produtos mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.

Fonte: Adaptado de RIBEIRO *et al.* (2011); CONAT, MOKWA E VARADARAJAN (1990)

4- Responda as questões a seguir:

4.1- Para assegurar a sua posição no mercado, você aceitaria diminuir o seu lucro para coibir a entrada ou a expansão de outras empresas?

() Sim () Não

4.2- A sua empresa busca atender o mercado de forma ampla ou busca um segmento de atuação específico, um nicho de atuação?

() Forma ampla () Um segmento específico

Fonte: Adaptado de PERDIGÃO *et al.* (2012); PORTER (1986)

4.3 – O recurso ou as capacidades da sua empresa a habilitam a empregar uma estratégia de criação de valor, superando os seus concorrentes ou reduzindo as fraquezas da sua empresa?

() Sim () Não

4.4 – Os recursos ou as capacidades que a sua empresa possui são existentes, atualmente, em apenas um pequeno número de empresas concorrentes?

() Sim () Não

4.5 – As suas empresas concorrentes que não possuem os mesmos recursos ou capacidades que a sua empresa possui, enfrentam uma desvantagem devido ao alto custo necessário para obtê-lo?

() Sim () Não

4.6 – As outras políticas e processos da sua empresa estão organizados de forma a dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos de se imitar pelos demais concorrentes?

() Sim () Não

Fonte: Adaptado de TEIXEIRA *et al.* (2015); BARNEY, CLARK (2007)

4.7 – Analisando-se o período do ano de 2012 até o ano de 2015, informar aproximadamente se a sua empresa teve um aumento ou uma diminuição de faturamento.

() Aumento em quanto _____ %

() Diminuição em quanto _____ %

4.8 – Você tem informações se isso também ocorreu com os seus concorrentes? Comente a sua resposta.

Fonte: Adaptado de CONTADOR (2008) e ZACCARELLI (2012)

ANEXO 1

Setor siderúrgico prevê mais um ano de retração em 2016

ESTADÃO conteúdo

As siderúrgicas brasileiras enfrentarão em 2016 mais um ano de baixa demanda no mercado interno diante do cenário de retração do Produto Interno Bruto (PIB), na que já é considerada a pior recessão vivida pelo Brasil. Esse quadro é reflexo da situação de setores como o automotivo, de bens de capital e construção civil, que vêm sentindo o baque da crise política e econômica que colocou os investimentos no País em compasso de espera. Com isso, não está descartado que mais altos-fornos sejam desligados à espera de alguma melhora do mercado.

A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), por exemplo, é a próxima a suspender a produção de um de seus altos-fornos, na usina em Volta Redonda (RJ), o que reduzirá em 30% a produção de aço da empresa.

"O primeiro trimestre de 2016 já começará muito ruim, ainda mais na base de comparação, já que o primeiro trimestre de 2015 foi relativamente bom. O ano será difícil para as usinas, tendo em vista as projeções de queda da atividade industrial", destaca o presidente do Instituto Nacional dos Distribuidores de Aço (Inda), Carlos Loureiro, que prevê para 2016 o segundo ano consecutivo de queda de vendas de aço, projetada pela entidade em 6% em relação a 2015, após retração de mais de 20% no ano passado na comparação com 2014.

Em 2015, as usinas viram suas margens de rentabilidade cada vez mais comprimidas, com Usiminas e CSN amargando prejuízos trimestrais. Menos exposta ao aço plano e com maior diversificação regional, a Gerdau desponta como a mais bem posicionada, ancorada no fato de ter 60% de suas receitas vindas de fora do Brasil, benefício amplificado ainda pela desvalorização do real em relação ao dólar.

No entanto, até mesmo a siderúrgica gaúcha teve que se ajustar ao contexto do mercado. Além da paralisação de aciarias, a companhia já promoveu corte de pessoal e fez uso da suspensão de contratos de trabalho (lay off) e férias coletivas. A companhia já disse que, para a atual demanda, a Gerdau está ajustada, mas está monitorando o andamento do mercado.

O Instituto Aço Brasil (IABr) também prevê mais uma queda nas vendas internas no ano que vem, de 4% na relação anual. O cálculo é de que em 2015 as vendas de aço no mercado doméstico tenham queda de 16,3% na comparação com o volume de 2014, para 18,2 milhões de toneladas. O presidente executivo da entidade, Marco Polo de Mello Lopes, tem afirmado repetidamente que o setor vive atualmente a pior crise de sua história e que, por isso, o número de demissões deverá crescer.

Até aqui, o pior sintoma dessa crise foi a decisão da Usiminas em paralisar a atividade primária em Cubatão, na Baixada Santista. A siderúrgica mineira reportou no terceiro trimestre seu quinto prejuízo consecutivo, de R\$ 1,042 bilhão, e um Ebitda ajustado (indicador de geração de caixa) negativo em R\$ 65 milhões. O presidente da Usiminas, Rômel de Souza, disse, em reunião com analistas de mercado em novembro, que a companhia entende o impacto social com a paralisação temporária em Cubatão mas que não há outra alternativa diante do atual contexto do mercado.

Além da decisão que abateu Cubatão, a Usiminas já havia parado fornos diante da demanda enfraquecida. Para o ano que vem, o mesmo caminho deve ser trilhado pela CSN, que deverá suspender a produção do seu alto-forno número dois em Volta Redonda (RJ), o que deverá provocar a demissões de cerca de três mil pessoas. Atualmente, a capacidade instalada de produção da CSN é de 5,6 milhões de toneladas por ano.

Com a paralisação do mercado interno, a estratégia das siderúrgicas deverá ser buscar espaço no mercado externo, na tentativa em encontrar apoio no real desvalorizado. No entanto, a ociosidade da indústria mundial, que chega em cerca de 700 milhões de toneladas anuais, de acordo com a Associação Mundial do Aço (WSA, na sigla em inglês), acaba pressionando os preços internacionais para baixo, trazendo desafios adicionais às siderúrgicas brasileiras. As informações são do jornal O Estado de S. Paulo.

http://jcrs.uol.com.br/_conteudo/2016/01/economia/475220-setor-siderurgico-preve-mais-um-ano-de-retracao-em-2016.html

ANEXO 2

06/05/2016

Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos

06 - A Situação Econômica é Crítica

Estamos num período de incertezas econômicas e políticas pelo qual o Brasil vem atravessando, com juros crescentes, inflação forte, crédito caro, tarifas públicas altas, desindustrialização e desemprego desenfreado, entre outros reveses, evidencia que nossa luta para que o País retome o caminho do desenvolvimento econômico, com a recuperação da indústria e a manutenção dos empregos, tem de ser intensificada. Com este objetivo que a Força Sindical, as Centrais CGTB e UGT, e a ABIMAQ (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas), convocou trabalhadores e empresários para um grande ato no mês passado (Agosto), o "Grito em Defesa da Indústria e do Emprego", contra a recessão e o desemprego, que vêm prejudicando a saúde financeira das empresas e ceifando milhares de postos de trabalho no Brasil. Foram 345.417 trabalhadores demitidos de Janeiro a Maio deste ano, a maioria na indústria, segundo o próprio Ministério do Trabalho e Emprego.

A mobilização de agosto foi uma ação para demonstrar a toda a sociedade, e ao Governo Federal, a nossa realidade e a insatisfação da classe trabalhadora com a equivocada política econômica que vem sendo aplicada. A maioria das lideranças sindicais entendem que a crise econômica, sem precedentes na indústria nacional, pode nos levar a um retrocesso também sem condições de melhorar em médio prazo, tudo isso está fazendo com que o País não retorne à condição de produtor e exportador de commodities (produtos agrícolas e minerais), deixando, assim, de gerar bons empregos e condenando a maioria da população à pobreza. Compete, também, a toda a sociedade, e não apenas ao governo, decidir o País que queremos para nossos filhos.

Todos nós temos que colocar nossa participação na luta por um Brasil justo, com uma indústria forte e emprego para todos...! Em artigos anteriores batemos na mesma tecla sobre o desemprego, no nosso País, que não para de crescer, enquanto, claro, a produção, o consumo e o PIB nacional despencam. Não à toa o Brasil é o País que mais piora em relação às outras nações emergentes. Apenas a indústria de máquinas e equipamentos, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos – ABIMAQ fechou, nos últimos doze meses encerrados em Julho/2015, deixando mais de 33 mil postos de trabalho.

A taxa de desemprego, no segundo trimestre de 2015, foi a maior desde 2012, início da série histórica, chegando a 8,3%, segundo o IBGE. Há poucos dias a presidente Dilma assumiu publicamente que o governo demorou a perceber a gravidade da crise econômica, e pedindo ajuda ao setor produtivo. A crise não é uma simples "marolinha". Ela está mais para um tsunami. E o movimento sindical vem, há tempos, alertando para a seriedade da situação. Algo tem de ser feito, com urgência, para que as empresas, e os empregos por elas mantidos, sejam protegidos. É hora de arregaçar as mangas, esquecer a atual e equivocada política econômica e colocar em prática novos métodos, capazes de nos fazer retomar o crescimento econômico. Baixar os juros, baratear o crédito e investir na indústria são fatores que vão ajudar no combate à recessão.

Prof. Jânia Batista de Macedo – Coordenador Estadual do SINDNAPI (www.sindnapi.org.br)

Fonte: Midiamax

ANEXO 3

06/05/2016

Indústria cai 8,3% em 2015 e tem pior desempenho desde 2003 - 02/02/2016 - Mercado - Folha de S.Paulo

FOLHA DE S.PAULO

Indústria cai 8,3% em 2015 e tem pior desempenho desde 2003

BRUNO VILLAS BÔAS
DO RIO

02/02/2016 09h14 - Atualizado às 09h26

Sob impacto da retração do setor automotivo, a produção da indústria brasileira teve queda de 8,3% no ano passado. Foi o pior desempenho da atual série histórica da pesquisa do IBGE, iniciada em 2003.

A antiga pesquisa de indústria —que tem metodologia diferente da atual e, por isso, não é mais usada— também nunca registrou queda dessa magnitude antes de 2002, segundo a consultoria Tendências. Esta série tem início em 1993.

O resultado veio melhor do que o centro das apostas de economistas ouvidos pela agência internacional Bloomberg, que estimavam queda de 10,6% em 12 meses e estagnação na base mensal.

"Se voltarmos ainda mais no tempo, em outra série, vamos encontrar uma queda mais intensa em 1990. Mas era uma outra metodologia de pesquisa, com pesos diferentes dos produtos", disse André Macedo, gerente da Coordenação da Indústria do IBGE.

Em março de 1990, o Plano Collor confiscou a caderneta de poupança dos brasileiros para enfrentar uma inflação que rondava a casa dos 2.000%.

Produção industrial - Variações em %

A indústria registra agora dois anos seguidos de queda. Em 2014, o setor havia encolhido 3%. Os dados foram divulgados na manhã desta terça-feira (2) pelo IBGE.

Além de intensa, a crise na indústria foi disseminada em 2015. Houve queda na produção em 25 dos 26 setores pesquisados pelo IBGE. Dos 805 produtos investigados, 78,3% tiveram baixa na produção no ano passado, segundo o instituto.

CRISE

Segundo Rafael Cagnin, economista do Iedi (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial), a indústria foi afetada em 2015 pela perda de confiança das famílias brasileiras e dos empresários na economia.

"Há uma impressão de que os problemas só pioram. Isso faz os empresários não investirem. A famílias também consomem menos produtos, até porque os juros subiram, a renda real caiu, o emprego piorou", disse Cagnin.

Ele lembra que a redução dos investimentos da Petrobras afetou a indústria. O setor de construção civil também desacelerou com investigações da Operação Lava Jato sobre executivos de grandes empreiteiras.

Bem antes disso, a indústria brasileira já se ressentia de um real valorizado, o que reduzia sua competitividade em relação a produtos importados e também na briga por espaço no mercado internacional.

Pressionada, a produção da indústria fechou o ano no menor patamar desde janeiro de 2009, auge da crise iniciada no mercado hipotecário de alto risco dos EUA. Pulando essa momento agudo, é o menor patamar desde 2004.

Produção industrial - Variação acumulada em cada ano, em %

SETORES

Das atividades acompanhadas pelo IBGE, o maior impacto na taxa geral da indústria veio de veículos automotores, reboques e carrocerias (incluindo carros e caminhões), com uma queda de 25,9% na produção.

"O setor automotivo é muito influenciado pela confiança dos empresários e das famílias. Não é à toa que liderou as perdas do setor por mais um ano", disse Rafael Bacciotti, economista da consultoria Tendências.

Ao longo do ano, as montadoras apelaram para férias coletivas, lay-offs (afastamento temporário) e mesmo demissões de trabalhadores para tentar ajustar o ritmo de produção à desaceleração das vendas de veículos.

Produção industrial - Queda por setores em dezembro ante dezembro de 2014, em %

Também pesaram no resultado da indústria, considerando o peso de cada setor na taxa geral, as atividades de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos (-30%), máquinas e equipamentos (-14,6%) e coque, produtos derivados do petróleo e biocombustíveis (-5,9%).

A crise foi tão dura que até mesmo a indústria de alimentos, que, em geral, resiste mais por produzir bens de primeira necessidade, teve perda 2,3% na produção no ano passado, segundo informou o IBGE nesta terça-feira.

Única alta da produção no ano foi o setor extrativo (como petróleo e minério de ferro), com aumento de 3,9% na produção. O desempenho do setor, contudo, estava em declínio no fim do ano por causa do rompimento da barragem de Mariana (MG).

O fraco desempenho da produção de caminhões ajudou na queda da categoria de bens de capital, que fechou 2015 com baixa de 25,5%. Os bens de capital são uma espécie de termômetro dos investimentos no país.

DEZEMBRO

Isoladamente no mês de dezembro, a produção da indústria brasileira teve uma queda de 0,7% em relação ao mês imediatamente anterior e de 11,9% contra o mesmo mês de 2014, segundo divulgou o IBGE nesta terça.

Com a economia em crise, a indústria tem cortado também o número de funcionários. Somente nas metrópoles foram 296 mil pessoas a menos ocupadas no setor, segundo a PME (Pesquisa Mensal de Emprego) do IBGE.

Todo esse corte fez com que a ociosidade da indústria fechasse o ano em níveis recordes. Segundo dados da CNI (Confederação Nacional da Indústria), 38% das máquinas estavam desligadas em dezembro.

ANEXO 4

14/05/2015

Crise das montadoras responde por um terço da queda do PIB - Economia - Estadão



Crise das montadoras responde por um terço da queda do PIB

CLEIDE SILVA, LUIZ GUILHERME GERBELL - O ESTADO DE S. PAULO

20 Junho 2015 | 19h 31 - Atualizado: 20 Junho 2015 | 18h 14

Recuo de 24% na produção de veículos este ano arrastará outros setores da cadeia produtiva com impacto de 0,5 ponto porcentual do PIB e dezenas de milhares de demissões

A crise no setor automotivo deve responder por um terço da retração da economia brasileira esperada para 2015. No cenário econômico complicado para este ano, analistas estimam uma retração do Produto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente 1,5%. A contribuição negativa do setor nessa conta é de 0,5 ponto.

O tombo da indústria automobilística provoca estrago na economia brasileira porque o setor responde por 10% da indústria nacional e, consequentemente, por 2,2% do PIB, segundo cálculos da Tendências Consultoria. Para este ano, a consultoria estima uma queda de 24% no setor na produção medida pelo IBGE.

"A queda está muito forte, e o peso do setor na economia é muito grande. Uma retração desse tamanho puxa a indústria para baixo e, consequentemente, o PIB", afirma Rodrigo Baggi, analista da Tendências.

5% do PIB

A conta pode ser considerada conservadora, pois a Tendências trabalha apenas com dados da produção de veículos. Mas a cadeia produtiva engloba segmentos como autopeças, siderurgia, químico, plástico e borracha. Além disso, tem a área de serviços, como revendas e financeiras. Somando as autopeças, a participação do setor no PIB sobe para 5%. No industrial, é de 21%.

Pelas projeções da Anfavea, associação que representa as montadoras, devem ser produzidos este ano 2,585 milhões de veículos, 17,8% menos que em 2014. O volume será o mais baixo desde 2007. A diferença de um ano para outro representará R\$ 13 bilhões a menos em arrecadação de impostos, informa Luiz Moan, presidente da entidade.