

VANTAGEM COMPETITIVA E CAPACIDADE DE REDES, UMA ANÁLISE DA VISÃO CONJUNTA DOS CONCEITOS

Aluno: Maxwell Cavalcante Lacerda (Voluntário)

Orientador: Prof. Dr. Fábio Rogério de Moraes

RELATÓRIO DE PESQUISA PIBIC – UNIR – 2019/2020

Resumo: O objetivo deste artigo foi identificar e analisar na teoria de gestão estratégica os conceitos de vantagem competitiva, criação de valor, capacidade de redes e relações com fornecedores. Sabe-se que no atual mundo competitivo e globalizado, especialmente no Brasil onde existe uma maior dificuldade no mercado em relação à sobrevivência organizacional e desempenho, é cada vez mais importante o estudo de estratégias que permitam obter vantagens sobre a concorrência e conquistar uma fatia de mercado. O estudo foi elaborado visando responder a pergunta principal: Como a capacidade de redes com fornecedores, pode ajudar a garantir um melhor desempenho nas organizações? Porém devido a pandemia vivida durante a fase de coleta de dados, a metodologia foi adaptada para pesquisa e análise bibliográfica. Os resultados da pesquisa geram uma análise dos conceitos e apontam uma visão conjunta dos conceitos e que podem ajudar o desenvolvimento de empresas de maneira mútua e a criação de recursos compartilhados.

Palavras chave: Vantagem competitiva; Capacidade de redes; Gestão estratégica.

Abstract: The aim of this article was to identify and analyze in the theory of strategic management the concepts of competitive advantage, value creation, network capacity and supplier relationships. It is known that in the current competitive and globalized world, especially in Brazil, where there is greater difficulty in the market in relation to organizational survival and performance, it is increasingly important to study strategies that allow to obtain advantages over the competition and win a share of market. The study was designed to answer the main question: How can the capacity of networks with suppliers help to ensure better performance in organizations? However, due to the pandemic experienced during the data collection phase, the methodology was adapted for research and bibliographic analysis. The research results generate an analysis of the concepts and point to a joint vision of the concepts that can help the development of companies in a mutual way and the creation of shared resources

Keywords: Competitive advantage; Network capacity; Strategic management.

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios tem se tornando cada vez mais competitivo com o passar dos anos, além da globalização crescente, o grande aumento de ramos de negócio e o contínuo aumento de concorrentes fazem com que constantemente as empresas que procuram seu lugar no mercado se preocupem com estratégias para se manterem ativas e em desenvolvimento.

Estudiosos do ramo da gestão estratégica, como Porter (1990) e Barney (1991) há tempos tentam identificar as influências de cada um dos aspectos que compõem o ambiente das organizações tanto internamente, (empresário e empreendimento), quanto externamente (mercado), em busca de definir as melhores estratégias de utilização de recursos como forma de se diferenciar dos demais e alcançar uma vantagem competitiva

A vantagem competitiva e criação de valor significam obter um diferencial relevante em suas atividades em relação a outros competidores e promover um produto ou serviço de qualidade, confiabilidade, boa imagem e etc. (atributos geradores de valor). Já é indiscutível que são uma das estratégias de obter um desempenho satisfatório e de garantir a fatia de mercado esperada. Para Brito (2012) a vantagem competitiva está em grande parte dos estudos sobre estratégias e é tida como a principal hipótese para explicar o desempenho superior das empresas.

A capacidade de redes, por outro lado, é uma estratégia relativamente menos conhecida e estudada, e significa estabelecer rede de relações entre outras organizações procurando obter benefícios. Acredita-se que se feita uma boa gestão da rede a organização terá diferenciação em termos de benefícios, a organização poderá obter um desempenho mais sólidos, ampliar mercados e proporcionar melhores soluções aos seus consumidores. (ALBUQUERQUE *et al* 2019)

No Brasil o cenário é ainda mais complexo, de acordo com SEBRAE (2017), em 2015 as micro e pequenas empresas representavam 99% das empresas instaladas no Brasil, ou seja, a maior parte das organizações, essas que, são responsáveis por cerca de 17,2 milhões de pessoas empregadas, (SEBRAE 2018) são organizações que estão lutando para garantir a sobrevivência, a maior parte da mortalidade é de empresas desse porte. Para Roratto, Dias e Alves (2017) (*apud* PINHEIRO 2019), “são vários os fatores que provocam esta vida efêmera: a opressão das grandes empresas, limitações do mercado, dificuldades na obtenção de recursos financeiros, o gerenciamento do capital de giro, a carga tributária elevada”.

Portanto, com o atual cenário brasileiro, sabe-se que qualquer estratégia que venha somar em qualquer aspecto para a melhoria de desempenho organizacional, também significará a garantia da sua sobrevivência, por isso o uso dos conhecimentos a respeito de Capacidade de redes devem ser trabalhados, para que a organização adquira uma maior vantagem competitiva e consiga não só garantir seu espaço no mercado, mas também, desenvolver outras organizações que participam da sua cadeia de suprimentos, como os fornecedores

2 OBJETIVOS

Objetivo Geral: Analisar o processo de desenvolvimento de Capacidade de Redes em relação aos fornecedores e os seus impactos no viés da sobrevivência e desempenho das MPE's.

Objetivos Específicos:

- Levantar os conceitos Vantagem competitiva e criação de valor
- Conhecer sobre Capacidade de redes e Fornecedores
- Explicar como o desenvolvimento das Redes relacionadas aos fornecedores impacta o desempenho de MPE's.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

O método científico é o mapeamento do caminho que o pesquisador percorreu, não significa explicar as escolhas, mas justificar o porquê escolheu um caminho ao invés do outro (OLIVEIRA 2011) é importante para esta pesquisa usar os conceitos já existentes a respeito de: Vantagem Competitiva, Capacidade de redes e Fornecedores, sendo que entre fornecedores buscamos também identificar fatores que são levados em conta ao estabelecer uma relação, neste estudo seguiremos o seguinte modelo de etapas de pesquisa científica, detalhando item a item:

- a. Escolha do tema
- b. Elaboração de Pesquisa bibliográfica e seleção de obras relevantes
- c. Formulação do problema e especificação dos objetivos (geral e específicos)
- d. Definição da metodologia a ser aplicada
- e. Coleta de dados

3.a Escolha do tema

O tema trabalhado neste estudo foi pensado há 2 anos, onde em discussões surge o interesse do grupo de pesquisa estudar as relações presentes em empresas, sendo assim, para um estudo mais fácil e detalhado destas relações foi delimitado para este trabalho em específico a relação entre empresa e seu fornecedor, devido ser a relação mais básica de uma empresa e a mais antiga, o que possibilita um estudo mais relevante e por ser a relação mais básica de uma empresa tornasse o ideal para o primeiro passo.

3.b Elaboração de Pesquisa bibliográfica e seleção de obras relevantes

Nesta etapa, buscou-se identificar primeiramente quais os conceitos relevantes para nosso trabalho, e através de buscas iniciais a respeito do tema principal que é “Capacidade de Redes” identificamos a necessidade de também estudar os conceitos de “Vantagem competitiva e criação de valor” devido a maioria dos estudos anteriores observados apontarem que Vantagem competitiva e criação de valor é o objetivo principal de se estabelecer uma relação entre empresas.

O uso da pesquisa em outros trabalhos, é útil principalmente quando se trabalha com conceitos já conhecidos e muito utilizados, podemos dessa maneira, obter uma visão mais abrangente do tema, conseguindo visualizar a utilização do seu conceito em vários objetivos diferentes, isso faz com que possa enxergar novos usos, e novas perspectivas, isso contribui para uma pesquisa mais abrangente e com resultados mais sólidos.

Especificamente neste trabalho os métodos para encontrar estudos anteriores sobre os temas relevantes foram:

Para capacidade de redes, como dito anteriormente, por ser um tema já estudado pelo grupo de pesquisa, já havia um levantamento bibliográfico do tema, que foi utilizado também neste trabalho, nosso levantamento foi feito a partir de uma Revisão sistemática da literatura, onde, foi buscado na base de dados *scopus* artigos de maior relevância (artigos de revistas e jornais que tinham maior relevância no cenário e priorizado trabalhos em inglês, devido a saber que os melhores jornais e revistas serem de países de língua inglesa) sobre o tema “Capacidade de redes”, a busca foi feita através das palavras chaves “network capabilities”, “partnerships capabilities”, “network strategy”, “network competence”, “alliance capability”, “alliance competence”, “network management” e “network capability”. Assim, foram selecionado 43 artigos sobre o tema, lidos pelo grupo e sintetizados, gerando uma conceituação apurada a respeito do tema, e esta mesma síntese foi utilizada no trabalho para conceituar o termo “Capacidade de redes”.

Para os conceitos de Vantagem competitiva e criação de valor, foi feito uma busca na base no *Google Scholar*, porém diferente do termo anterior não foi aplicado o filtro sobre trabalhos estrangeiros, devido ao conceito de Vantagem competitiva ser mais antigo e mais trabalhados em estudos, as palavras chaves para busca foram no *google scholar*: “Vantagem competitiva” e ” Criação de valor”, foram encontrados 10 trabalhos, entre artigos e dissertações, onde foram sintetizados e utilizados neste estudo

E por fim o último conceito “Fornecedores” o principal deste trabalho específico por ser o ponto específico da pesquisa, foi utilizado também a base *Scopus* e *Google Scholar* para encontrar trabalhos e estudos anteriores que tratassem do assunto, “*Providers*”, “*supplier network*” “*supply chain*”, “relacionamento com fornecedores”, “relação com fornecedor”, apesar de serem muitas palavras chaves pesquisadas, foram encontradas apenas 5 artigos que tratassem sobre o tema na mesma abordagem.

3.c formulação do problema e especificação dos objetivos (geral e específicos)

“O problema de pesquisa é uma pergunta que deve ser redigida de forma clara, precisa e objetiva, cuja solução seja viável pela pesquisa. Geralmente, a elaboração clara do problema é fruto da revisão de literatura e da reflexão pessoal” (CERVO & BERVIAN, 2002 *Apud* OLIVEIRA 2011).

Após leitura e discussão a respeito do conteúdo, foi identificado que a relação entre empresas é um fator gerador de vantagem competitiva e criação de valor, devido a possibilidade de cooperação entre organizações em diversos fatores, e que a utilização disso poderia ajudar a solucionar um problema que já temos no Brasil que é a grande mortalidade de pequenas e médias empresas, portanto o problema de pesquisa se torna “Como a capacidade de redes com fornecedores, pode ajudar a garantir um melhor desempenho nas organizações?” e como objetivos :

“O problema de pesquisa é uma pergunta que deve ser redigida de forma clara, precisa e objetiva, cuja solução seja viável pela pesquisa. Geralmente, a elaboração clara do problema é fruto da revisão de literatura e da reflexão pessoal” (CERVO & BERVIAN, 2002 *Apud* OLIVEIRA 2011).

3.d Definição da metodologia a ser aplicada.

Para conseguir alcançar os objetivos e responder o problema de pesquisa utilizaremos os métodos de pesquisa, quanto aos objetivos, método de pesquisa descritiva, pois tem como finalidade descrever fenômenos e características detalhadamente, expondo características, onde a partir de dados formularemos hipóteses. Quanto a natureza da pesquisa, caracteriza-se por qualitativa, pois trabalharemos dados buscando seu significado, investigando, a partir do uso de dados, a técnica de coleta de dados utilizada será a Pesquisa bibliográfica, e analisaremos os dados levantados na pesquisa bibliográfica.

3.e Coleta de dados.

A princípio nosso projeto de pesquisa contaria com uma coleta de dados in loco entretanto, a etapa de coleta de dados que deveria acontecer, de acordo com o cronograma do projeto de pesquisa nos meses de Março e Abril, foram impedidas, devido a Pandemia do Covid-19, de acordo com o DECRETO Nº 24.887, DE 20 DE MARÇO DE 2020. Do estado de Rondônia, onde restringem a circulação de pessoas, a abertura do comércio, e determinam o isolamento social, portanto não foi realizada coleta de dados, desta forma, alteramos a metodologia para Pesquisa e Análise bibliográfica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Vantagem competitiva e criação de valor

Em 1965, Igor Ansoff inicia uma discussão sobre como seria capaz de perceber e prever as tendências de mercado e a possibilidade de usar isso para obter algum tipo de vantagem em relação aos concorrentes, mas o termo “Vantagem competitiva” teve sua real ascendência após o livro de mesmo nome, escrito por Michael Porter em 1989, onde tentava entender a relação entre possíveis diferenciais que poderiam ser adotados por empresas com o objetivo de garantir uma maior fatia de mercado (ALVES, 2008).

O conceito de vantagem competitiva se define com a capacidade ou até mesmo considerada a habilidade estratégica adotada por uma empresa, visando a melhor maneira de utilizar os recursos que têm disponível de forma estratégica, buscando sempre estar à frente de seus oponentes em algum aspecto influente

Estar à frente dos concorrentes exige, além de estar sempre buscando novas estratégias, que cada estratégia seja constantemente renovada, procurando aumentar as influências positivas em seu desempenho, permitindo assim o ganho de vantagem pelo máximo de tempo possível. Entre os métodos de alcançar essa vantagem competitiva está a identificação das competências, é necessário antes de tudo saber quais aspectos da organização podem ser trabalhados com mais foco, ou seja, os recursos que têm mais potencial (ITO 2012).

Ao falarmos de Vantagem competitiva é necessário entendermos o conceito também de valor.

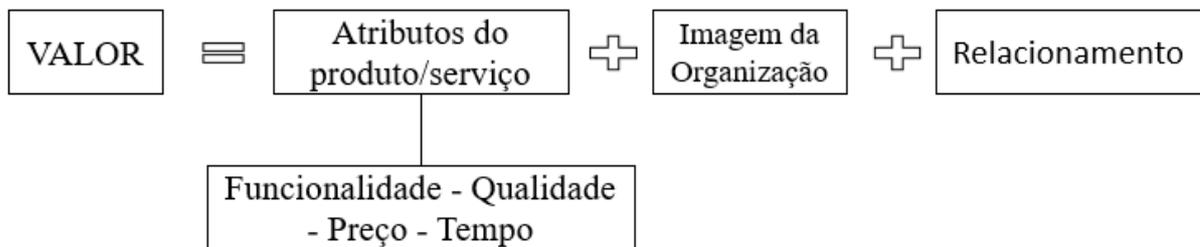
“Na década de 1990, Porter (1990) relaciona vantagem com criação de valor, ou seja, a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa e fornece a diferença entre a oferta de uma firma e a das outras” (*apud* ALVES 2008 p.7)

Obter Vantagem competitiva significa, de modo geral, combinar os recursos e fatores que estejam disponíveis, internos e externos de maneira que se possa combinar as influências de cada recurso e fator, com o objetivo de melhorar o desempenho, e essa melhora resultará também em uma criação de valor. Segundo Barney (1991), uma organização possui vantagem competitiva quando ela consegue gerar a partir de seus

consumidores, um valor que não possa ser realizado por nenhum concorrente simultaneamente. (VASCONCELOS 2004)

Valor ao contrário do que a palavra pode parecer significar, para a administração estratégica, o valor é muito mais complexo, vai além do preço. O valor de um produto e serviço inclusive pode mudar de um consumidor para outro.

Porter 1989 (*apud* ITO *et al* 2012) contribui para nossa discussão dizendo que o conceito de valor é “aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhe oferece, ou seja, cada indivíduo estabelece o valor do produto ou serviço adquirido em função do benefício agregado por este produto ou serviço”. Já para Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 169) (*apud* ITO *et al* 2012), o “valor está associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências



medidas pela comunidade”.

Fonte: (KAPLAN, NORTON 1997 *apud* ITO *et al* 2012) adaptado.

O cenário competitivo e globalizado que estamos vivendo atualmente exige para as organizações adquirirem vantagem competitiva e criação de valor. Uma atuação conjunta com outras organizações além de permitir uma troca de recursos pode fortalecer organizações, reduzir custos de produção e permitir melhores condições para desenvolvimento, por isso é significativo o aumento de relações mais próximas entre cadeias produtivas e até mesmo com concorrentes. (ALVES 2008).

4.2 Capacidade de Redes

O quadro a seguir, retirado do artigo “*When Network Capabilities Influence Business Survival? A Review*”. Que faz um estudo sistemático a respeito do tema capacidade de redes e influência no desempenho, mostra de maneira exata como os melhores autores da área conceituam o termo “*Network capabilities*”.

Conceito	Autor	Ano
<p>Competência de rede está relacionada à participação na criação, desenvolvimento e utilização de rede, gerindo os recursos econômicos e relacionamentos com os parceiros, capaz de gerar sincronia.</p>	<p>Thomas Ritter</p>	<p>1999</p>
<p>A competência de gestão de rede é a gestão do conjunto de recursos centrais da rede, ativos complementares existentes e da capacidade de aprender, que incluem os conhecimentos e as habilidades, de forma que as capacidades e/ou habilidades estejam coordenadas.</p>	<p>Don E. Kash; Robert W. Rycraft</p>	<p>2000</p>
<p>A capacidade de gestão de rede é a coordenação da estrutura organizacional em um posicionamento competitivo, utilizando-se de recursos e capacidades inimitáveis, em uma relação aos custos e a dinâmica de restrições e benefícios.</p>	<p>Ranjay Gulati, Nitin Nohria e Akbar Zaheer</p>	<p>2000</p>
<p>Estabelecer elos organizacionais entre organizações para a expansão do mercado, compartilhamentos de custos, tecnologias, conhecimentos, co-desenvolvimento, entre outros.</p>	<p>Prashant Kale; Jeffrey H. Dyer; Harbir Singh</p>	<p>2002</p>
<p>Capacidade de aliança são relações entre organizações em prol da realização de objetivos em conjunto ou a utilização de recursos entre si para a realização objetivos particulares.</p>	<p>Anat BarNir; Ken A. Smith</p>	<p>2002</p>
<p>Competência de aliança é uma construção bidirecional onde estão relacionadas às tarefas específicas de relacionamentos, envolvendo: iniciar, expandir e coordenar todos os lados para assumir tarefas posteriores, como planejamento, organização, pessoal e controle.</p>	<p>Thomas Ritter; Ian F. Wilkinson; Wesley J. Johnston</p>	<p>2002</p>

<p>Capacidades de rede são caracterizadas pela gestão da relação organizacional em rede, como a reciprocidade entre os parceiros no compartilhamento de sistemas de valores, da definição e da coordenação de responsabilidades dos membros.</p>	<p>Kristian Möller, Arto Rajala, Senja Svahn</p>	<p>2002</p>
<p>Competência de rede parte dois elementos basilares, execução das tarefas e qualificações. Com relação ao primeiro, está relacionado ao início da relação de parceria envolvendo trocas de conhecimentos e outros recursos, coordenação, divisão das tarefas de gestão, planejamento de novos envolvimento, organização das contribuições e de parceiros específicos, pessoal para gestão e desenvolvimento e por fim deste elemento o controle. Já as qualificações estão relacionadas aos poderes de qualificações de gestão da rede, qualificação técnica, qualificações sociais e por fim o grau de competência de rede como controle dos processos de gestão da rede.</p>	<p>Thomas Ritter, Hans Georg Gemündenb</p>	<p>2003</p>
<p>Capacidade de rede é a coordenação dos recursos e alinhamentos dos objetivos como os parceiros, habilidades relacionais para a construção das relações com parceiros, conhecimento dos parceiros para maior efetividade dos objetivos e das estratégias e uma comunicação interna eficiente para uma coordenação efetiva e melhor controle das tarefas.</p>	<p>Achim Walter, Michael Auer e Thomas Ritter</p>	<p>2006</p>
<p>Competências de rede consistem em rotinas especificamente dedicadas à transferência de conhecimento interorganizacional, compartilhamento de experiências.</p>	<p>Antonio Capaldo</p>	<p>2007</p>
<p>Os conceitos de rede e alianças confluem quando ligados a concretização de objetivos organizacionais, pois tratam da integração de uma ou mais organizações concluir objetivos que provavelmente não conseguiriam sozinhas por falta de recursos.</p>	<p>Christopher T. Street and Ann- Frances Cameron</p>	<p>2007</p>
<p>A competência em rede envolve tarefas específicas de relacionamento, iniciação, trocas ou compartilhamentos, coordenação, tarefas inter-</p>	<p>Jukka Ojasalo</p>	<p>2008</p>

relacionais, planejamento, organização, pessoal, controle, qualificações especializadas e qualificações sociais.		
Competência de rede é capacidade formação laços entre empresas interdependentes objetivando o aumento do portfólio e aumentando ainda a performance pela acumulação de laços organizacionais	Pinar Ozcan, Kathleen M. Eisenhardt	2009
A capacidade de gerenciamento de alianças é uma construção que necessita de habilidades que se referem a iniciação, como iniciar alianças que não concorram com outras dentro do mesmo portfólio, partindo para uma seleção adequada e efetiva dos parceiros, estabelecer mecanismo adequados ao nível e aplicação da aliança e, por fim, coordenação de atividades e fluxos de conhecimentos	Melanie Schreiner, Prashant Kale, e Daniel Corsten	2008
A competência de rede é a gestão de grupos relativamente frouxos, em organizações que podem fazer parte de membros do governo, universidade e indústria, colaborando continuamente para alcançar objetivos comuns.	Giselle Rampersad a, Pascale Quester, Indrit Troshani	2010
Capacidades rede são dependentes de fatores como conhecimento, experiências e técnicas de gestão que vão de escolher os parceiros certos até como gerenciar os recursos conjuntos.	Johan Draulans, Ard-Pieter deMan e Henk W. Volberda	2013
Capacidades de rede é conceituada como a integração das experiências organizacionais alinhadas aos mecanismos de rotinas e capacidades quando mutuamente conectadas.	Koen Heimeriks e Geert Duysters	2015

Fonte: (ALBUQUERQUE *et al* 2019). [Nossa Tradução]

Como podemos observar, o ponto comum a todos os autores é, o relacionamento usado de maneira estratégica para adquirir vantagens em grupo, vantagens que não estão sempre

relacionadas diretamente ao aspecto financeiro, e que podem ser de conhecimento, desenvolvimento e etc.

A capacidade de relacionamento Inter organizacionais pode ser usada para usufruir de recursos compartilhados para obter vantagens individuais (BARNIR; SMITH 2002) ou seja, utilizar os recursos de terceiros, que estão disponíveis à organização devido a aliança e que sem esta relação não seria possível realizar alguns objetivos individuais, com recursos próprios (STREET; CAMERON 2007).

Quando fazemos uma análise do cenário brasileiro, observamos que dentre os usos das estratégias de capacidade de redes, e que representa grande necessidade de ser aplicada em nosso meio, as estratégias que consideram a cooperação e o desenvolvimento conjunto. Podemos usar das redes a possibilidade de um desenvolvimento em conjunto, podendo compartilhar métodos, conhecimentos e estabelecer parcerias, desenvolver projetos em conjunto, desenvolvimento da rede como um todo, onde todos se beneficiam (RITTER 1999; KALE, DYER, SINGH 2002; BARNIR, SMITH 2002; RITTER, GEMÜNDENB 2003; CAPALDO 2007; OJASALO 2008) e que inclusive pode ser adicionado parcerias com instituições públicas (QUESTER, TROSHANI 2010), o uso dessa estratégia em nosso cenário possibilitaria uma maior longevidade das organizações, principalmente as médias e pequenas empresas, bem como o crescimento em conjunto.

Como visto, as redes podem ser de um relacionamento simples entre dois participantes, para objetivos simples, mas também podem ter grande complexidade de relações entre diversos indivíduos, com várias estratégias individuais e ao mesmo tempo várias estratégias de cooperação e desenvolvimento em conjunto, e até mesmo a mais simples das estratégias pode fazer grande diferença, principalmente por estarmos no cenário descrito acima, e a relação com o fornecedor, representa um estágio inicial de capacidade de redes, devido a ser uma das relações mais básicas e necessárias de qualquer organização.

Fica necessária a criação de relacionamentos estáveis e de confiança com fornecedores, devido a crescente participação dos mesmos com as atividades principais da empresa, cada vez mais o desempenho da organização estava ligado ao relacionamento dela com o seu fornecedor, ou sua cadeia de suprimentos. (VIANA, ALENCAR 2012).

4.3 Fornecedores

Dentre os participantes de uma rede de relacionamento de uma empresa, o relacionamento com o fornecedor é um dos estudados a mais tempo. Pode se afirmar inclusive que um dos motivos para a ampliação do estudo sobre redes tenha vindo justamente da relação cliente-fornecedor.

Fica necessária a criação de relacionamentos estáveis e de confiança com fornecedores, devido à crescente participação dos mesmos com as atividades principais da empresa, cada vez mais o desempenho da organização estava ligado ao relacionamento dela com o seu fornecedor, ou sua cadeia de suprimentos (VIANA 2012)

Até o início da década de 1970 as organizações tinham estratégias de funcionamento muito fechadas, era comum empresas se esforçarem para serem independentes e focados em funções exclusivamente internas, e não havia preocupação com a aproximação. Mas com o passar do desenvolvimento de novas práticas as relações deixaram de ser de trocas e passaram a ser de criação conjunta de valor.

Os benefícios da relação são vastos, podemos encontrar na literatura vários autores que citam diferentes tipos de benefícios encontrados com o estreitamento das relações com os fornecedores (FERNANDES 2013)

No Brasil por termos a maior parte das empresas de pequeno e médio porte, e a relação com fornecedor ser uma das mais básicas, ou seja, a maior parte das empresas do país certamente possuem relação com fornecedores

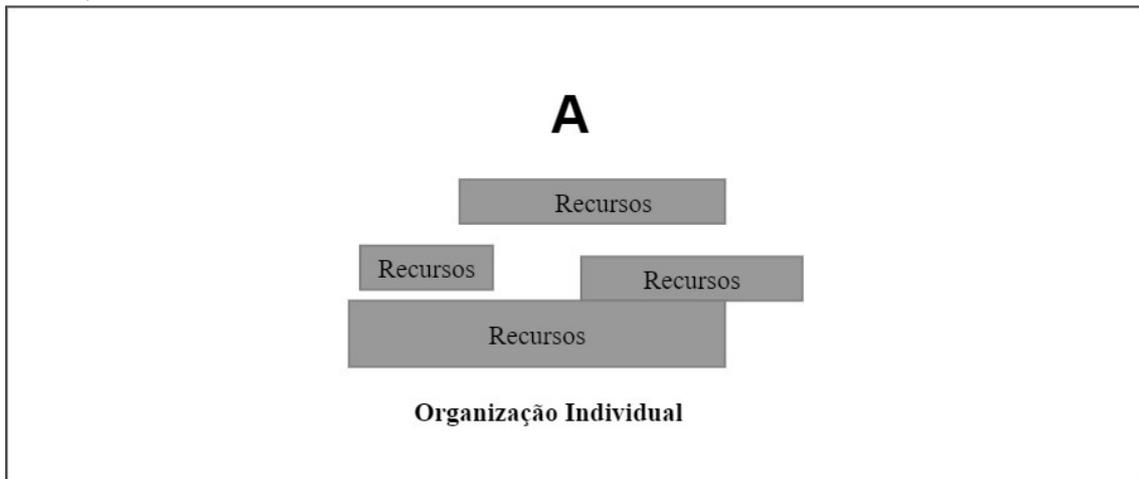
4.4 Análise teórica da combinação

Podemos então criar uma ligação entre a criação de vantagem competitiva e capacidade de redes como uma estratégia de melhoria de desempenho, levando em consideração fatores apontados anteriormente a respeito do ambiente externo e a dificuldade que pequenas e médias empresas enfrentam para permanecer em desenvolvimento e funcionamento.

Para entendermos melhor, podemos fazer uma analogia, onde cada organização individualmente possui recursos por diferentes fatores, por qualquer que seja a vantagem competitiva que tenha individualmente, nesta analogia comparamos os recursos como blocos, e a vantagem competitiva como uma torre feita a partir desses mesmos blocos. Cada recurso tem seu peso, e suas dimensões, alguns fatores que geram mais segurança,

ou seja, que podem ser usados para fazer uma base mais sólida, blocos maiores, e mais largos, e outros recursos podem ser usados para obter uma vantagem competitiva mais rápida, ou mais eficaz, o que nem sempre significa algo mais confiável e sólido, podemos comparar a alguma vantagem sazonal por exemplo.

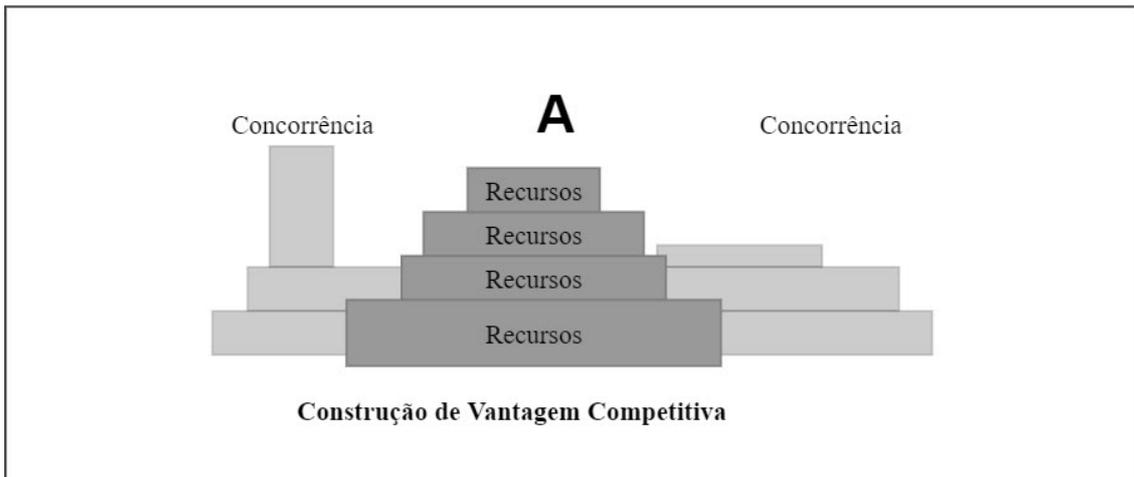
A figura abaixo representa uma organização individualmente, com seus recursos, alguns mais seguros e duradouros (maiores e mais largos) e outros menos (pequeno e curtos).



Fonte: Elaborado pelo autor

Neste caso, portanto a organização deve analisar estrategicamente a melhor maneira de organizar os recursos disponíveis em busca de obter a vantagem competitiva em relação à sua concorrência, em nossa analogia isso significa analisar estrategicamente a melhor disposição dos blocos para que se possa construir uma torre com a maior altura e segurança possível, as organizações que possuem uma altura maior do que seus concorrentes acabam obtendo a maior vantagem competitiva, portanto, significa dizer que conseguem gerar valor, e logo, alcançar a maior fatia de mercado.

Entretanto, com o aumento da competitividade, com o atual mundo globalizado e a grande quantidade de competidores pelo mesmo ramo de mercado, muitas vezes, em especial no Brasil, a construção desta torre feita com recursos individuais não é o suficiente para ficar acima dos concorrentes principalmente se manter no topo, visto que, como apontado anteriormente os recursos e estratégias para obtenção de vantagem competitiva, tendem a ser constantemente repensados e atualizados, como demanda o mercado.



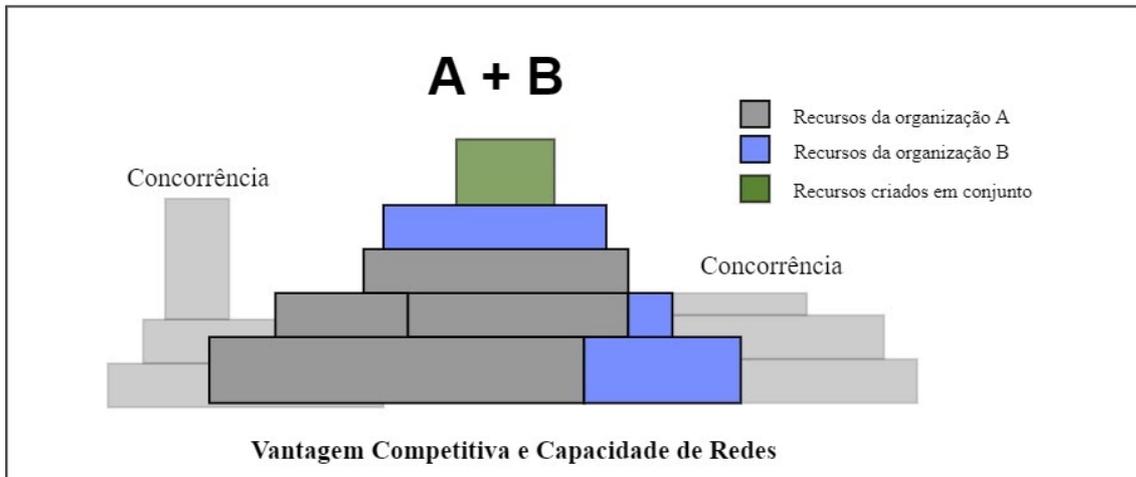
Fonte: Elaborado pelo autor

Quando acrescentamos uma ligação de outras organizações, ou seja, estabelecemos uma rede de relacionamento, qualquer que seja, a organização tende a compartilhar recursos com outras organizações, podendo criar novas estratégias que podem contar com os benefícios dessa relação, em nossa analogia, a empresa tem acesso a novos blocos para construção de sua torre (vantagem competitiva).

“Ao colaborarem, os parceiros da cadeia de suprimentos podem trabalhar como se fizessem parte de uma única empresa, já que possuem acesso aos recursos do parceiro e podem usufruir dos benefícios associados à relação” (LAMBERT; CHISTOPHER 2000 *apud* FERNANDES 2013 p. 31).

Como exemplificado na figura abaixo, ao estabelecer alianças com outras organizações, é possível repensar as estratégias para que possa utilizar de melhor maneira os recursos próprios somados com os recursos obtidos através desta relação. Além disso, a capacidade de redes permite a criação de novos recursos, originados não de empresas individuais e compartilhados, mas recursos criados em conjunto, recursos frutos da

relação de parceria e que podem ser utilizada para ambas as partes, como é mostrado o bloco verde na imagem.



Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou levantar os conceitos fundamentais a respeito dos termos Vantagem Competitiva, Criação de valor e Capacidade de redes, e relacioná-los, acreditando que uma estratégia de união entre as duas visões pudesse ser valiosa para organizações que buscam uma permanência no mercado, especialmente as que estão inseridas em um ambiente hostil como o Brasil.

Como resultado disso, conseguimos através de uma análise da teoria estudada, relacionar os dois campos de conhecimento e formular uma analogia, que representa uma estratégia de desenvolvimento e permanência em conjunto que deve ser usada para aumentar o desenvolvimento de organizações que procuram estratégias para obter vantagem competitiva.

A pesquisa deveria ter conseguido provar através de estudos presenciais, e aplicação de ferramentas em empresas para que pudesse comprovar que existe uma relação proporcional entre uma boa relação com fornecedores e o desempenho da organização, e procurar identificar aspectos de criação conjunta de vantagem competitiva entre organizações e seus fornecedores, porem como justificado, devido ao estado de calamidade pública que vivemos no Brasil e ao decreto estadual de Rondônia, foi-se incapaz de realizar a parte da pesquisa que fazia necessário uma observação in loco, entretanto, os resultados gerados somente com o estudo teórico e analogia, apontam por si, resultados relevantes sobre o uso conjunto de estratégias de capacidade de redes para

gerar ganho de competitividade. Em estudos posteriores devemos comprovar a hipótese gerada a partir da analogia em pesquisas em diversas empresas e obter conhecimento a partir de sua relação com fornecedores e outras empresas.

6 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Arthur Aguiar de; GONÇALVES J, Élico Vanderlei; ALBUQUERQUE, Marcus Rogério Aguiar de; LACERDA, Maxwell Cavalcante; MORAIS, Fábio Rogério de. When Network Capabilities Influence Business Survival? A Review. **European Journal of Scientific Research** ISSN 1450-216X / 1450-202X Vol. 153 No 3 July, 2019, pp. 234-249.

ALVES, Carlos Alberto; TIERGARTEN, Michele; DE ARAÚJO JR, José Pires. Vantagem competitiva a partir de uma abordagem de redes: estudo de caso da rede Graphia. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 3, p. 142-163, 2008.

BARNIR, A., & SMITH, K. A. (2002). Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. **Journal of small Business management**, 40(3), 219-232.

BRITO, Renata Peregrino de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

CAPALDO, A. (2007). Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic management journal**, 28(6), 585-608. Gomes-Casseres, B. (1997). Alliance strategies of small firms. *Small Business Economics*, 9(1), 33- 44.

FERNANDES, Aline Rodrigues. A criação de valor nos relacionamentos com fornecedores e clientes: um estudo no setor de embalagens. 2013. Tese de Doutorado.

ITO, Nobuiuki Costa et al. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.

KALE, P., DYER, J. H., & SINGH, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long- term alliance success: the role of the alliance function. **Strategic management journal**, 23(8), 747-767.

OJASALO, J. (2008). Management of innovation networks: a case study of different approaches. **European Journal of Innovation Management**, 11(1), 51-86.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração / Maxwell Ferreira de Oliveira. -- **Catalão: UFG**, 2011. 72 p.: il.

PINHEIRO, Janaína Felix Diógenes; NETO, Macário Neri Ferreira. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil/Factors contributing to mortality of micro and small enterprises in Brazil. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 11107-11122, 2019.

QUESTER, P., & TROSHANI, I. (2010). Managing innovation networks: Exploratory evidence from ICT, biotechnology and nanotechnology networks. **Industrial Marketing Management**, 39(5), 793-805.

RITTER, T. (1999). The networking company: antecedents for coping with relationships and networks effectively. **Industrial marketing management**, 28(5), 467-479.

RITTER, T., & GEMÜNDER, H. G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of business research**, 56(9), 745-755.

STREET, C. T., & CAMERON, A. F. (2007). External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research. **Journal of Small Business Management**, 45(2), 239- 266.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 51-63, 2004.

VIANA, Joana Coelho; ALENCAR, Luciana Hazin. Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura. **Production**, v. 22, n. 4, p. 625-636, 2012.