



**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

TARCÍSIO CÉLIO DA COSTA

**Armas e vínculos da competição em redes
de negócios: análise no setor bananicultor**

Orientador - Prof. Dr. José Luiz Contador

**Projeto apresentado ao Programa de
Mestrado em Administração das Micro e
Pequenas Empresas da Faculdade Campo
Limpo Paulista para exame de qualificação.**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2018

Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Central da UNIFACCAMP

C876a

Costa, Tarcísio Célio da

Armas e vínculos da competição em redes de negócios: análise no setor bananicultor / Tarcísio Célio da Costa. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2018.

Orientador: Profº. Dr. José Luiz Contador

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Competitividade. 2. Vantagens competitivas. 3. Rede de negócio. 4. Modelo CAC – Redes. 5. Bananicultura. I. Contador, José Luiz. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.4012

TARCÍSIO CÉLIO DA COSTA

Armas e vínculos da competição em redes de negócios: análise no setor bananicultor

Dissertação de mestrado aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Luiz Contador (Orientador – UNIFACCAMP)

Profa. Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer (UNIFACCAMP)

Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo (UNIP)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais João Guedes da Costa (in memoriam) e Maria das Dores Costa (in memoriam), que acreditavam na conquista do conhecimento como instrumento de superação e autonomia.

Ao meu orientador, o professor José Luiz Contador que confiou no meu trabalho, e sempre esteve pronto para me auxiliar com esclarecimentos que colaboraram com a realização dessa pesquisa.

A minha esposa Márcia e aos meus filhos Yan e Nicole, pela paciência e compreensão das ausências que ocorreram ao longo desses dois anos de estudos.

Aos amigos Heider e Saulo, pelos momentos de descontração e também de apoio nas dificuldades.

Agradeço também aos professores da banca de qualificação que, com seus valiosos conhecimentos possibilitaram a melhoria do projeto de pesquisa.

Aos professores do programa de mestrado da UNIFACCAMP pelos ensinamentos, e aos funcionários da instituição pela disposição e prontidão no atendimento.

RESUMO

Propósito da pesquisa: A pesquisa está pautada em um estudo empírico que foca a compreensão do posicionamento competitivo das empresas que operam em rede de negócio.

Problema e Objetivos: A pesquisa busca o entendimento da influência da posição estratégica e das competências organizacionais e relacionais sobre a competitividade das empresas que operam em rede de negócio, tendo como referência a análise dos resultados dos testes estatísticos que compreendem as variáveis grau de competitividade, foco, dispersão e intensidade media das armas e vínculos selecionados para os campos da competição.

Abordagem metodológica: A abordagem da pesquisa é qualiquantitativa, com aplicação da lógica abdutiva, apresenta encaminhamentos exploratórios e descritivos. A amostra é constituída por empresas produtoras de bananas pertencentes à rede da bananicultura da região do Vale da Ribeira, estado de São Paulo. Os encaminhamentos para levantamentos de dados ocorrerão por meio de aplicação de questionários.

Resultados Esperados: Confirmar que as competências organizacionais e relacionais das empresas que operam na rede de negócio da bananicultura do Vale da Ribeira, se alinhadas aos campos em que competem, aumentam a competitividade.

Implicações Práticas Esperadas: As implicações práticas esperadas estão voltadas para o reconhecimento das vantagens competitivas que podem ser alcançadas pelos integrantes da amostra, segundo a utilização e adequação das armas e vínculos da competição com base na estruturação proposta pelo modelo, e também pela contribuição para a consolidação do modelo CAC-Redes (Campos e Armas da Competição - Redes).

Palavras chaves: Competitividade, Vantagens competitivas, Rede de negócio, Modelo CAC-Redes, Bananicultura.

ABSTRACT

Purpose of the research: The research is based on an empirical study that focuses on the understanding of the competitive positioning of companies that operate in a business network.

Problem and Objectives: The research seeks to understand the influence of strategic position and organizational and relational competencies on the competitiveness of companies that operate in business network, having as reference the analysis of the results of statistical tests that include the variables degree of competitiveness, focus, dispersion and mean intensity of the weapons and links selected for the competition fields.

Methodological approach: The research approach is qualitative and quantitative, with the application of abductive logic, it presents exploratory and descriptive referrals. The sample is made up of banana producers belonging to the banana industry in the Vale da Ribeira region, state of São Paulo. The referrals for data collection will occur through the application of questionnaires.

Expected Results: To confirm that the organizational and relational competencies of the companies that operate in the banana industry chain of Vale da Ribeira, if aligned with the fields in which they compete, increase competitiveness.

Expected Practical Implications: The expected practical implications are for the recognition of the competitive advantages that can be achieved by the sample members, according to the use and adequacy of the arms and bonds of the competition based on the structure proposed by the model, as well as the contribution to the consolidation of the CAC-Redes model (Fields and Weapons of Competition - Networks).

Keywords: Competitiveness, Competitive Advantages, Business Network, Model CAC-Networks, Banana-growing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As cinco forças competitivas de Porter	18
Figura 2 - Constructos qualitativos do modelo CAC	63
Figura 3 - Organização das armas da competição	67
Figura 4 – Sistema objeto do CAC.....	82
Figura 5 - Sistema objeto do CAC – Redes.....	82
Figura 6 - Aspectos considerados na abordagem econômica do CAC- Redes	83
Figura 7 - Constructos qualitativos do CAC - Redes.....	85
Figura 8 - Características que determinam a relevância dos vínculos da competição	87
Figura 9 - Variáveis quantitativas do CAC - Redes.....	91
Figura 10 - Os dez municípios em destaque na produção de bananas no Brasil - 2015.....	112
Figura 11 – Análise das variáveis do CAC - Redes.....	122

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Produção de bananas por região (%) no ano de 2016	100
Gráfico 2 – GC x IMA (Intensidade Media das Armas)	152
Gráfico 3 – GC x Foco das Armas	152
Gráfico 4 – GC x Dispersão das Armas	153
Gráfico 5 – GC x IMV (Intensidade Media dos Vínculos)	153
Gráfico 6 – GC x Foco dos Vínculos	153
Gráfico 7 – GC x Dispersão dos Vínculos	154
Gráfico 8 – GC x IM (A+V) – Armas mais Vínculos	154
Gráfico 9 – GC x Foco (A+V) – Armas mais Vínculos.....	154
Gráfico 10 – GC x Dispersão (A+V) – Armas mais Vínculos	155
Gráfico 11 – Vínculos Econômicos x Vínculos Sociais	155

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aspectos determinantes no tratamento dos aglomerados locais.....	32
Quadro 2 – Fundamentos da performance competitiva dos clusters.....	32
Quadro 3 - Denominações das redes produtivas/aglomerações e autores	34
Quadro 4 - Definições de arranjos produtivos locais.....	35
Quadro 5 - Forças que atuam sobre o equilíbrio cooperação-competição nas redes	41
Quadro 6 - Laços de conexão presentes numa rede de negócio.....	42
Quadro 7 - Exemplos de cooperação entre empresas no mundo.....	45
Quadro 8 - Classificação das redes de cooperação	46
Quadro 9 - Indicação e definição de algumas estratégias genéricas.....	48
Quadro 10 - Tipos de transferência de conhecimento entre empresas.....	52
Quadro 11 - Etapas de construção do modelo CAC.....	56
Quadro 12 - Variáveis quantitativas do modelo CAC.....	69
Quadro 13 - Benefícios do modelo CAC	74
Quadro 14 - Características da Teoria dos Custos de Transação e do CAC-Redes.....	78
Quadro 15 - Características do CAC – Redes	81
Quadro 16 - Constituição dos sistemas objetos do CAC e CAC-Redes.....	84
Quadro 17 - Alvos das armas e dos vínculos associados a cada campo da competição.....	90
Quadro 18 - As hipóteses e os respectivos testes estatísticos para os objetivos específicos ...	128
Quadro 19 – Protocolo da pesquisa	129
Quadro 20 - Configuração dos campos da competição para o setor de bananicultura	132
Quadro 21 - Armas da competição para o setor da bananicultura	135
Quadro 22 - Armas da cooperação.....	138
Quadro 23 - Distribuição da Lista de Vínculos versão 1	140
Quadro 24 - Vínculos da competição para o setor da bananicultura.....	142
Quadro 25 - Fatores micro locais competitivos do setor da bananicultura.....	144
Quadro 26 – Hipóteses e resultados	156

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção brasileira de bananas por região no ano de 2016	100
Tabela 2 - Produção brasileira de bananas por estado no ano de 2016.....	101
Tabela 3 - Maior e menor rendimento (t/ha) por região no ano de 2016	103
Tabela 4 - Área, produção e rendimento de bananas no Brasil entre os anos de 1970 -2000 .	104
Tabela 5 - Área, produção e rendimento da bananicultura no Brasil entre os anos de 2005 - 2015	104
Tabela 6 - Rendimento (t/ha) dos principais produtores de bananas do mundo no ano de 2014	105
Tabela 7 - Comparação dos rendimentos da bananicultura dos municípios do Vale do Ribeira com outros municípios brasileiros no ano de 2015	110
Tabela 8 - Desempenho dos municípios do Vale do Ribeira no ano de 2015	113
Tabela 9 - Os maiores produtores de banana do mundo no ano de 2014.....	115
Tabela 10 - Desempenho da bananicultura no Brasil entre 2001 e 2014	116
Tabela 11 - Desempenho da bananicultura no mundo entre 2001 e 2014	116
Tabela 12 - Desempenho dos principais produtores de banana no mundo entre 2001 e 2014..	118
Tabela 13 - Classificação das empresas da amostra em relação ao grau de competitividade .	147
Tabela 14 - Grau de competitividade das empresas remanescentes.....	147
Tabela 15 - Classificação das empresas por classes	148
Tabela 16 - Seleção dos campos da competição pela preferência das empresas	149
Tabela 17 - Campos selecionados pelas empresas.....	149
Tabela 18 - Seleção dos campos da competição pela preferência dos clientes	150
Tabela 19 - Campos selecionados pelos clientes.....	150
Tabela 20 - Resultados da intensidade media, foco e dispersão no campo Qualidade do Produto	151
Tabela 21 - Resultados do teste de normalidade de D'Agostino	151
Tabela 22 - Coeficientes de correlação entre as variáveis de interesse do estudo	152
Tabela 23 - Interpretação dos coeficientes da Correlação de Pearson	156
Tabela 24 - Resultados obtidos por Mitidiero (2018)	161
Tabela 25 - Resultados obtidos por Araújo (2017)	161
Tabela 26 - Resultados obtidos por Gonçalves (2016)	156

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APTA: Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios

BSC: *Balanced Scorecard* - Indicadores Balanceados de Desempenho

CAC: Campos e Armas da Competição

CAC-Redes: Campos e Armas da Competição – Redes

CATI: Coordenadoria de Assistência Técnica Integral

EMBRAPA: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EPI: Equipamento de Proteção Individual

FAO: *Food and Agriculture Organization* - Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura

FAPESP: Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFSP: Instituto Federal de São Paulo

RBV: *Resource Based View* - Visão Baseada em Recursos

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

UNESCO: Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

UNESP: Universidade Estadual Paulista

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Problema de pesquisa	20
1.1.1 O problema de pesquisa – relação do meio pesquisado com o CAC-Redes	21
1.1.2 Problema de pesquisa - relação do CAC-Redes com Porter.....	22
1.1.3 Problema de pesquisa – relação do CAC-Redes com a RBV.....	24
1.2. Objetivo geral.....	25
1.3. Objetivos específicos.....	25
1.4. Contribuições esperadas.....	26
1.5. Delimitação da pesquisa.....	26
1.6. Composição do texto da dissertação.....	27
2. REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1. Contextos e conceitos de redes de negócios.....	29
2.1.1 As redes de negócios enquanto aglomerações produtivas.....	29
2.1.2 Variações conceituais das redes de negócios.....	33
2.2. Controle e poder nas redes de negócios.....	37
2.2.1 A gestão nas redes de negócios.....	37
2.2.2 Competências gerenciais em redes de negócios.....	39
2.2.3 Fatores relacionados ao equilíbrio das redes de negócios.....	40
2.3. Cooperação nas redes de negócios.....	43
2.4. Estratégia e redes de negócios.....	47
2.5. Competitividade em redes de negócios.....	49
2.6. Inovação e conhecimento nas redes de negócios.....	50
2.7. Confiança, fidelidade e ética nas redes de negócios.....	53
2.8. O modelo CAC.....	55
2.8.1 Considerações iniciais do modelo CAC.....	55
2.8.2 Definições relacionadas aos conceitos centrais do modelo CAC.....	58
2.8.3 Análise do modelo CAC com Porter, autores da RBV e BSC.....	61
2.8.4 Constructos qualitativos do CAC.....	63

2.8.5 Constructos quantitativos do CAC.....	69
2.8.6 A validação do modelo CAC.....	70
3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	74
3.1. O modelo CAC-Redes.....	74
3.1.1 Benefícios do CAC-Redes.....	74
3.1.2 Teoria dos Sistemas e o CAC-Redes.....	75
3.1.3 Teoria dos Grafos e o modelo CAC-Redes.....	76
3.1.4 Teoria de Redes e o CAC-Redes.....	76
3.1.5 Teoria dos Custos de Transação e o CAC-Redes.....	77
3.1.6 Teoria da Escassez de Recursos e o CAC-Redes.....	79
3.2. Aspectos determinantes do modelo CAC-Redes.....	79
3.3. CAC-Redes e seus conceitos.....	81
3.3.1 Sistema objeto do CAC-Redes.....	81
3.3.2 Elementos essenciais do CAC-Redes.....	84
3.3.3 Constructos qualitativos do CAC-Redes.....	85
3.3.4 Variáveis quantitativas do CAC-Redes.....	90
3.3.5 Tese do CAC-Redes.....	98
4. A BANANICULTURA.....	99
4.1. Aspectos gerais da bananicultura no Brasil.....	99
4.1.1 A produção de bananas no Brasil.....	99
4.1.2 Comparação da produção e rendimento da bananicultura no Brasil a partir de 1970.....	103
4.1.3 Comercialização no mercado interno.....	105
4.2. O Vale do Ribeira e a bananicultura.....	106
4.2.1 A bananicultura do Vale do Ribeira e a utilização de novas tecnologias.....	107
4.2.2 A relação da bananicultura do Vale do Ribeira com o mercado.....	108
4.2.3 A bananicultura do Vale do Ribeira e o cenário da bananicultura nacional.....	110
4.3. Análise da bananicultura mundial com a brasileira.....	114

4.3.1 A participação do Brasil na bananicultura mundial.....	114
3.3.2 Desempenho da bananicultura brasileira em relação a mundial no período 2001-2014.....	115
4.3.3 Comparação do crescimento da bananicultura brasileira com os maiores produtores mundiais.....	118
5. MÉTODO.....	120
5.1. Procedimentos metodológicos.....	120
5.2. O tipo, a abordagem e o método adotados na pesquisa segundo objetivos e problema formulado.....	122
5.3. Universo amostral e tamanho da amostra.....	124
5.4. Informações necessárias e instrumentos de coleta de dados.....	126
5.5. Verificação das hipóteses e dos testes estatísticos.....	127
5.6. Protocolo de pesquisa.....	129
5.7. Etapas da pesquisa.....	131
5.7.1 Primeira etapa - Adaptação do modelo CAC ao setor da bananicultura.....	131
5.7.2 Segunda etapa – Coleta dos dados e análise parcial.....	144
6. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	146
6.1. Análise do grau de competitividade.....	151
6.2 . Valores das variáveis de interesse do estudo.....	151
6.3. Análise dos resultados do estudo.....	155
7. CONCLUSÕES.....	159
7.1. Limitação de estudo.....	162
7.2. Recomendações para trabalhos futuros.....	162
REFERÊNCIAS.....	164
APÊNDICES.....	176

1. INTRODUÇÃO

A gestão de qualquer negócio, que busca no mercado a manutenção e o êxito competitivo necessita de informações reveladoras e de ferramentas competitivas. No agronegócio essa situação não é diferente, principalmente para os micro e pequenos empreendedores.

A proximidade com a bananicultura do Vale do Ribeira possibilitou-me constatações que revelaram algumas das dificuldades enfrentadas pelos empreendedores do negócio, sendo assim, canalizo a minha possível colaboração ao setor, com a adaptação e aplicação do modelo competitivo CAC-Redes (Campos e Armas da Competição-Redes), que embora esteja na fase de validação, apresenta etapas e condicionantes capazes de auxiliar o setor e, em contrapartida receber novos conhecimentos que auxiliem na sua estruturação conceitual e prática.

O objetivo desta dissertação é estudar a influência das competências organizacionais representadas pelas armas da competição (CONTADOR, 2008) e das competências relacionais, representadas pelos vínculos sociais, econômicos e locais (CONTADOR, 2017) sobre a competitividade de empresas que operam na rede de negócio constituída pela bananicultura da região do Vale do Ribeira, localizado ao Sul do estado de São Paulo.

O Vale do Ribeira apresenta 71,9% da área ocupada pela bananicultura no estado de São Paulo no ano de 2014, o que corresponde aproximadamente 37,0 mil hectares (IBGE, 2016). Possui aproximadamente 4000 empreendedores, ocorre a predominância de pequenos com cultivo entre 10 e 20 hectares que trabalham com os cultivares de destaque no mercado, tais como a Cavendish e a Prata (NOMURA, 2016). Geralmente são propriedades herdadas da família, onde se observa certa limitação de formação entre os empreendedores com idades mais avançadas, além da baixa veiculação de informações e dificuldades de acesso a novos conhecimentos sobre o negócio.

Pelos dados do IBGE (2016), o Vale do Ribeira é a principal região produtora de banana do estado de São Paulo, no ano de 2014 produziu aproximadamente 804 mil toneladas. Por ser realizada principalmente em pequenas propriedades, a bananicultura tornou-se fundamental para a geração de empregos e manutenção do homem no campo, desempenha papel econômico e social determinante, possibilita que 80% do PIB da região sejam provenientes da produção agrícola (NOMURA *et al.*, 2015).

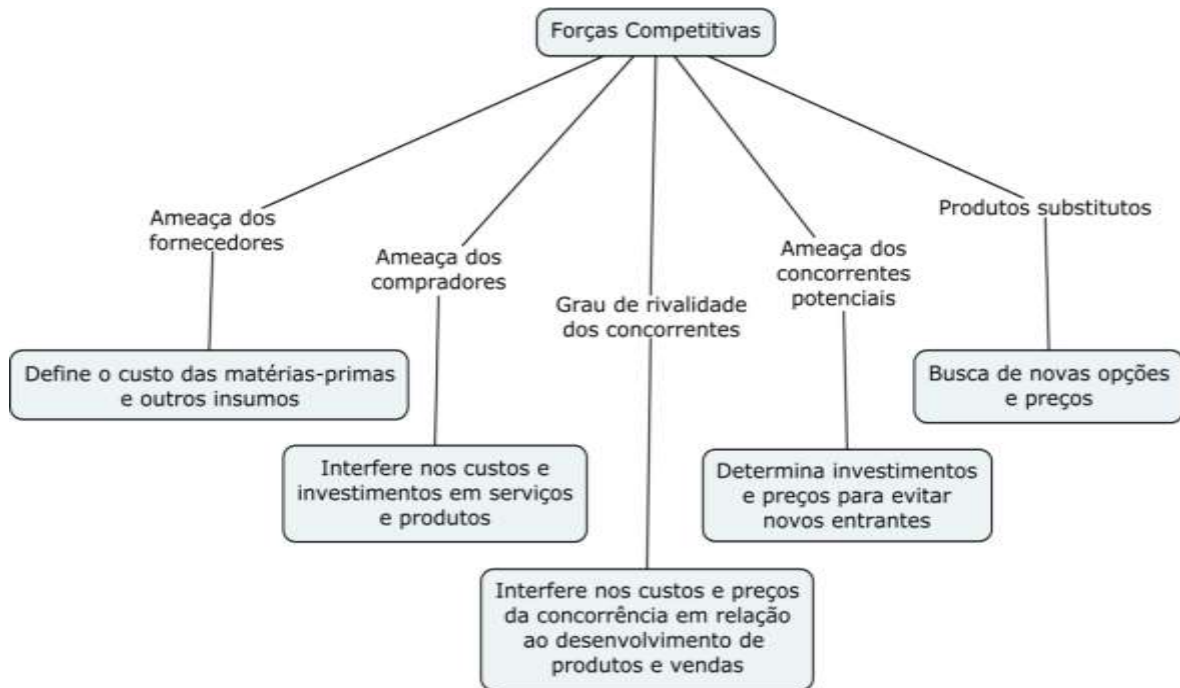
O modelo CAC-Redes é extensão do modelo CAC (Campos e Armas da Competição), proposto por Contador (2008). O CAC alia e integra a concepção de Porter (1980, 1989, 1993, 1999, 2004 e 2009) e a concepção da Visão Baseada em Recursos – RBV (BARNEY, 1986a, 1986b), duas das concepções mais difundidas na estratégia competitiva.

A concepção de que a vantagem competitiva da empresa provém predominantemente do seu posicionamento de mercado, como pensa Porter (1980), é tratada pelo CAC como o posicionamento representado pelos 14 campos da competição, elencados por Contador (2008), que são tratados no capítulo 2, subseção 2.8.4. Já a concepção de que a vantagem competitiva provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da RBV é tratada pelo CAC como armas da competição, que representam as competências organizacionais das empresas, também tratadas no capítulo 2, subseção 2.8.4.

Os encaminhamentos de Porter (1980) são evidenciados no posicionamento competitivo das empresas com a escolha dos campos da competição, segundo o produto ofertado e as características do mercado de atuação, com destaque para o comportamento dos clientes e atuação dos concorrentes. Esses atributos do CAC, e que fazem parte da sua aplicação possibilitam um mapeamento das principais áreas de concentração de esforços e investimentos.

A diferenciação competitiva frente à concorrência por agregar valor ao produto na ótica do cliente, promove um destaque econômico superior ao desempenho natural de mercado Porter (1989). Para Porter (1993, p.56): “As empresas criam vantagem competitiva ao perceber maneiras novas e melhores de competir [...]”. O mesmo Porter (1989) apresenta as cinco forças capazes de influenciar os preços, custos e investimentos de uma empresa. De forma geral, as cinco forças competitivas determinam a rentabilidade da empresa, elas são contempladas na estrutura do CAC-Redes.

Figura 1 – As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Porter (1989), adaptado pelo autor

Já a RBV aponta para o desempenho organizacional como consequência da concepção e configuração dos diferentes recursos utilizados pelas empresas (LEE *et al.*, 2012), assim como a vantagem competitiva da organização é sustentada pelos seus recursos e suas capacidades internas, estrategicamente significativas e reconhecidas (BARNEY, 1991). O pressuposto básico da RBV é a formulação da estratégia e a conquista competitiva por meio dos recursos essenciais. Da mesma forma, o CAC-Redes também retrata as atividades e os recursos utilizados pelas empresas, considerados como fatores de organização interna, que são selecionados pela relevância e intensidade de favorecimento de conquista competitiva em forma de armas da competição.

Outra relação do modelo CAC-Redes com a RBV está na sua adequação com as mudanças do meio. Essa flexibilidade colabora com o aparecimento de capacidades que elevam o entendimento sobre o negócio, que para Barney *et al.* (2001) são capacidades dinâmicas aquelas que se modificam conforme o meio.

Os resultados da aplicação do modelo CAC, que antecede o modelo CAC-Redes foram observados através de pesquisas desenvolvidas pelo seu autor, o professor José Celso Contador em 12 diferentes segmentos de negócios e 176 empresas, sendo lançados em livro (CONTADOR, 2008). A tese do modelo CAC foi comprovada empiricamente, revelando que para a empresa ser competitiva, deve escolher corretamente o campo, ou os campos da

competição para cada par produto/mercado e fortalecer as poucas armas da competição que proporcionam vantagem competitiva a esse campo (armas relevantes para o respectivo campo).

Dentre as variáveis quantitativas analisadas estatisticamente no CAC, o foco merece atenção especial, ele fornece uma medida de nível de desempenho das armas relevantes, que são as mais importantes. Mas o que se busca é ir além da análise das armas pelo foco, busca-se também a análise dos vínculos por essa variável. Nesse ponto reside um importante desafio na compreensão da validação do CAC-Redes.

O entendimento do posicionamento competitivo e das competências organizacionais do CAC-Redes segue o mesmo roteiro do CAC, mas o CAC-Redes vai além pelo fato de ser aplicado às empresas que operam em rede de negócio, e foca um novo e importante elemento capaz de influenciar a competitividade das empresas, o qual recebe a denominação de vínculo. O vínculo corresponde ao elo entre as empresas, e estas constituem os nós da rede.

O CAC-Redes é inovador na sua estrutura em relação às outras propostas, pois permite quantificar o nível de relacionamento que uma empresa mantém com os demais componentes da rede, por meio da intensidade dos vínculos desta com os outros elementos, e que podem ser de três naturezas: a) econômicos (relacionados aos recursos e capacidades dos fornecedores e dos demais componentes e relacionados às necessidades, preferências e anseios dos seus clientes); b) sociais (de confiança, comprometimento e cooperação) entre todos os componentes; e c) locais (relacionados aos elementos do território físico).

Os vínculos são determinantes para o estreitamento das relações entre as empresas e refletem diretamente na competitividade. Dessa forma, os vínculos são estabelecidos e promovem a formação das redes pela troca e aquisição de conhecimentos, bem como a geração de atividades e recursos que compreendem os elos entre as empresas (CASSIOLATO *et al.*, 1999).

As empresas operam em estruturas dinâmicas marcadas pela competitividade de mercado, onde as incertezas promovem a troca de informações, tecnologia, infraestrutura e mão de obra (BALESTRIN *et al.*, 2008). Esses modelos organizacionais são importantes por permitirem que as empresas formem redes cooperativas, aumentando a competitividade de mercado (CASTELLS, 2012).

Para Jarillo (1988), a definição de redes canaliza para a realização de acordos bem

definidos entre diferentes empresas por longo prazo, de forma que a vantagem competitiva seja mantida em relação às outras empresas que não fazem parte da rede.

Com o modelo CAC-Redes, busca verificar com os vínculos o mesmo resultado que se obteve em relação às armas da competição, o que configuraria na validação da seguinte tese: para a empresa que opera em rede de negócio ser competitiva, basta apresentar alto desempenho nas poucas armas e nos poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição selecionados para cada par produto/mercado.

O entendimento dos vínculos nas redes exige o reconhecimento, a avaliação e o monitoramento do posicionamento de mercado, dos recursos disponíveis, atividades e ações realizadas conjuntamente pelas empresas. Com essas características, o modelo CAC-Redes justifica a sua estrutura em atendimento a Boaventura (2008), os gestores necessitam de possibilidades de ajustes mais eficientes das empresas aos ambientes competitivos, mas observa-se que esses ajustes são sempre voltados para os segmentos específicos de determinada empresa, sendo escassos os estudos voltados para o atendimento de várias empresas que operam juntas. Segundo Boaventura (2008), empresas agrupadas, como na formação de *clusters*, aumentam seu poder competitivo.

As exigências de mercado no agronegócio necessitam de novos estudos sobre o comportamento das empresas. A referida pesquisa trata especificamente das empresas que operam na bananicultura, mas é latente a possibilidade da adaptação do mesmo modelo a outras culturas, o que colaboraria com o surgimento de novas perspectivas competitivas em diferentes meios e de novas informações que possam ser agregadas ao modelo em estudo.

1.1. Problema de pesquisa

O problema de pesquisa surgiu da constatação da vivência do pesquisador com o setor pesquisado, onde foi observado que existe uma complexa cadeia de relações que oferecem obstáculos para conquistas competitivas. Os micro e pequenos empreendedores na sua maioria não conseguem atender a qualidade do produto exigida pelo mercado, a tramitação de informações e de novos conhecimentos que poderiam elevar a qualidade não atinge a todos da mesma forma, principalmente pelas dificuldades de domínio de novas ferramentas de comunicação e diferenciação de laços estabelecidos com os demais membros da rede, muitas vezes determinados pelo poder competitivo, ou seja, aquele empreendedor com maior poder competitivo apresenta maior envolvimento e consequente acesso as

informações e novos conhecimentos.

Além da qualidade do produto, outro fator cobrado no negócio é a demanda produtiva, o que provoca o engessamento de muitos empreendedores, que na sua maioria trabalham em pequenas áreas. Essas dificuldades promovem grande diferenciação entre os membros da rede, o que reflete nas oportunidades do negócio. Em atendimento a esses entraves, existe a necessidade de uma ferramenta que tenha na sua estrutura aspectos que trabalhe com mecanismos organizacionais, de negócio e que promova o levantamento e efetivação dos aspectos relacionais. Diante dessa complexidade, se faz necessário à utilização de um modelo que tenha na sua estrutura de aplicação informações que possibilitem à realização de inferências que elevem à competitividade, por meio de entendimento as competências das empresas que operam em rede de negócio, o que contribui não somente para a melhoria do negócio, mas também para a validação e descrição do modelo aplicado e, também para a compreensão de outras teorias, para as quais são discutidas nessa seção algumas relações com a RBV e Porter.

1.1.1 O problema de pesquisa – relação do meio pesquisado com o CAC-Redes

A pesquisa foca o entendimento e monitoramento da competitividade dos micro e pequenos empreendedores que trabalham com a bananicultura na região do Vale do Ribeira, com atenção para a influência das atividades e recursos utilizados (armas) e principalmente para as conexões estabelecidas (vínculos) com os membros da rede de negócio constituída.

O encaminhamento da pesquisa para o agronegócio apresenta um apego com a experiência do pesquisador, que teve o pai atuando como micro empreendedor da bananicultura por décadas, que possuía aproximadamente cinco hequetares produtivos. Esse fato permitiu certo reconhecimento das dificuldades enfrentadas pelo negócio nas últimas décadas. Esse reconhecimento conduziu ao desafio de colaboração através de um olhar crítico sobre a gestão e necessidade da utilização de uma ferramenta administrativa com características que assegurassem a manutenção e o ganho competitivo, algo que foi observado somente nos constructos do modelo CAC-Redes, que apesar de estar em fase de validação se diferencia pela concepção teórica e fases de aplicação, possibilitando a avaliação, antecipação de ações e monitoramento do posicionamento estratégico (estratégia de negócio) por meio das atividades e recursos (competências organizacionais) e conexões

(competências relacionais) da empresa com os demais elementos da rede da qual faz parte.

Além da concorrência da própria região, a bananicultura do Vale do Ribeira vem enfrentando o crescente aumento da concorrência de outras regiões do país. Comparando às micro e pequenas empresas da região com a concorrência, algo feito *in loco* e por meio de dados literários foi possível identificar alguns dos aspectos que refletem esse baixo desempenho. Além da baixa intensidade de conexões entre os membros da rede, existe a falta de apoio de instituições financeiras, ausências de políticas de mercado e de apoio governamental.

Posto isto e considerando o preâmbulo desta seção, o problema de pesquisa pode ser representado pela seguinte questão: Qual a influência da posição estratégica e das competências organizacionais e relacionais sobre a competitividade das empresas que operam na rede de negócio constituída pela bananicultura da região do Vale do Ribeira?

1.1.2 Problema de pesquisa - relação do CAC-Redes com Porter

A resposta do questionamento da pesquisa colabora com os encaminhamentos de Porter (1980, 1989, 1993, 1999, 2004 e 2009), dada a possibilidade de ajuste do ambiente competitivo em favor da empresa, tendo na estrutura organizada as características que alimentam e controlam a intensidade de cada força. Esse ajuste permite o surgimento de técnicas analíticas com amplitude e alcance, que retratam a perspectiva econômica, indo além da restrita análise estrutural de um ponto de vista político, algo debatido por Porter (2004). O modelo CAC-Redes corrobora ao utilizar técnicas que tratam a amplitude e o alcance com base em constatações de intervenções evolutivas e adaptativas ao meio, o que submete a uma estruturação de monitoramento do posicionamento competitivo e seus possíveis reflexos, o que é bem delineado pelo modelo CAC-Redes através da utilização de ferramentas estatísticas que mensuram o poder de intervenção nas atividades, recursos e relacionamentos. A elucidação desse problema está dentro de um contexto dinâmico de adaptações as mudanças de mercado, o que também é compreendido como agregador a Porter (2004). O próprio Porter (2004) revela que sofreu críticas por apresentar uma base conceitual estática no livro *Estratégia Competitiva*, entendimento gerado pelas mudanças que ocorrem rapidamente. Ainda Porter (1980) afirma que a compreensão dos setores e da concorrência guia as empresas para o que deve ser feito, e a manutenção da flexibilidade em termos estratégicos inviabiliza a obtenção da vantagem competitiva, ou seja, as mudanças

estratégicas impossibilitam a escolha e aplicação da mais adequada. Essa afirmação é analisada empiricamente na aplicação do CAC-Redes, com a escolha dos poucos campos da competição (três a cinco) e direcionados para a concentração de esforços somente nesses campos, o que define parâmetros de aplicação por meio do posicionamento estratégico.

Para Porter (2004, p. 6): “A estrutura básica de uma indústria, refletida na intensidade das forças deve ser distinguida dos muitos fatores em curto prazo e que podem afetar a concorrência e a rentabilidade de uma forma transitória.” A análise do CAC- Redes atende a essa expectativa, pois é um modelo que revela as informações segundo o dinamismo do negócio, as respostas são apresentadas rapidamente pela forma como ele é estruturado e pode ser aplicado.

O mesmo Porter (2004, p. 31): “Para os propósitos da análise estratégica é, em geral, mais esclarecedor considerar como o governo afeta a concorrência por meio das cinco forças competitivas [...]”. Os setores governamentais são incluídos no CAC-Redes como um dos nós que estabelecem as conexões (vínculos) com os demais membros da rede, e podem sofrer mudanças pela intensidade dos vínculos com as empresas, que segundo Porter (2004), setores governamentais devem ser influenciados e tratados como autores pela estratégia.

As três abordagens estratégicas genéricas propostas por Porter (2004) não são fáceis de serem colocadas em prática, exigem recursos e habilidades adequados. Na aplicação do CAC-Redes essas estratégias são evidenciadas, que de maneira equilibrada nessa pesquisa traz nos vínculos econômicos, sociais e fatores micro locais, o tratamento da diferenciação pela inovação dos produtos e serviços, o enfoque pela busca da qualidade e o poder de negociação com clientes e fornecedores.

A análise da concorrência tratada pelo CAC-Redes pode oferecer mais uma contribuição, considerando o posicionamento de Porter (2004, p. 49): “Apesar da clara necessidade de uma análise sofisticada da concorrência na forma da estratégia, tal análise às vezes, na prática, não é feita explicitamente ou de forma completa”. Pelo CAC-Redes, a concorrência é analisada desde a seleção de campos, armas e vínculos, aplicação, ajustes e monitoramento com base em dados estatísticos, permitindo assim, indicadores que servem de base para o estudo da concorrência em todas as etapas do processo, desde a localização da propriedade, qualidade do solo, manejos de plantio, desenvolvimento e colheita, mercado atendido, produtos, custos, posicionamento dos clientes, parcerias, dentre outros indicativos.

A aplicação do CAC-Redes, encaminha às empresas a cooperação, o que acena para a busca de lucros e definição da parcela de mercado, o que em parte confronta o posicionamento de Porter (2004, p. 91):

[...] a escolha de estratégias ou respostas que evitem o risco do estado de guerra e coloquem a indústria como um todo em melhor situação (estratégias que podem ser chamadas cooperativas) pode significar que a empresa desista de lucros potenciais e de parcela de mercado.

1.1.3 Problema de pesquisa – relação do CAC-Redes com a RBV

O CAC-Redes também atende maior compreensão a RBV pela análise diferenciada dos recursos, ele atenta para os recursos significativos que podem ser alterados, analisando-os de forma quantitativa, o que dá mais consistência às capacidades dinâmicas constituídas frente ao negócio, superando o tratamento qualitativo das competências organizacionais.

Barney (2001) entende que os recursos estratégicos precisam ser avaliados, apesar de não existirem testes. O mesmo Barney (2001) destaca que a RBV aponta apenas as características necessárias para a escolha dos recursos, e que estes devem ser selecionados no contexto das empresas, algo que precisa ser ajustado diante de cada necessidade. O CAC-Redes atende os dois encaminhamentos, primeiro com a adequação quantitativa de aspectos qualitativos que representam os recursos estratégicos, e segundo com a estruturação de aplicação que pode ser adequada a diferentes segmentos econômicos com base nas características das atividades, recursos e conexões estabelecidas, o que define a escolha dos recursos com mais propriedade e segurança, através do entendimento do posicionamento competitivo ocupado (campos da competição) e por meio das intensidades das armas e vínculos. O modelo CAC-Redes possibilita o conhecimento coletivo pelo constante aperfeiçoamento, principalmente dos vínculos, que para Prahalad *et al.* (1990) entendem que esse conhecimento coletivo é o gerador das competências nas organizações.

O trabalho de Penrose (2009) sobre a RBV sinaliza que os recursos internos devem ser analisados e ajustados diante das possíveis oportunidades que o entorno das empresas oferecem. Essa constatação, na aplicação dessa pesquisa, ocorre com a seleção das armas (recursos internos) e com o entendimento do posicionamento competitivo (campos da competição), mas oferece maior consistência ao ganho competitivo pela identificação e manutenção dos vínculos, que são os responsáveis por essa ligação com as empresas do entorno, que no caso considerado fazem parte da rede de negócio.

Para Eisenhardt *et al.* (2000), a RBV apresenta explicações que não retratam o comportamento das organizações nos ambientes que enfrentam mudanças rápidas, para os autores, as explicações estão dentro de contextos estáticos. Retomando o dinamismo dos ambientes de negócio, constata-se também a colaboração da aplicação do CAC-Redes com essa teoria, atentando para as adaptações das armas e vínculos em atendimento às mudanças de mercado.

1.2. Objetivo geral

O objetivo geral é enunciado conforme segue:

Averiguar a influência da posição estratégica e das competências organizacionais e relacionais sobre a competitividade das empresas que operam em rede de negócio.

Embora a pesquisa seja aplicada na rede de negócio que é constituída pela bananicultura da região do Vale do Ribeira, pretende-se colaborar com a aplicação do modelo CAC-Redes no levantamento de informações que extrapolem a segmentação econômica, podendo ser aprimorado, adaptado e aplicado em outros segmentos do agronegócio.

1.3. Objetivos específicos

O objetivo geral pode ser decomposto nos seguintes objetivos específicos, que determinam os passos necessários para responder a questão de pesquisa:

Primeiro objetivo específico. Delinear a rede de negócio que atende a bananicultura do Vale do Ribeira quanto aos produtos ofertados e mercados atendidos, assim como o reconhecimento dos micro e pequenos empreendedores, fornecedores, clientes, instituições de ensino e pesquisa, órgãos públicos e segmentos governamentais que estabelecem relações na rede de negócio por meio de vínculos sociais, locais e econômicos.

Segundo objetivo específico. Adaptar o modelo CAC ao setor econômico da bananicultura, o que significa adaptar os campos da competição e identificar as armas e os vínculos da competição para o setor, o que estabelece uma estrutura de procedimentos capazes de serem adaptados e utilizados também em outras culturas.

Terceiro objetivo específico. Verificar a influência da escolha dos campos da competição (estratégia de negócio) das empresas produtoras de bananas, de maneira a possibilitar o aumento competitivo. Este objetivo equivale a averiguar a influência da posição

estratégica das empresas sobre a competitividade.

Quarto objetivo específico. Verificar a influência do alinhamento das armas aos campos da competição, possibilitando uma estruturação lógica que promova o ganho competitivo as empresas que atuam na rede de negócio da bananicultura do Vale do Ribeira. Esse objetivo equivale a averiguar a influência das competências organizacionais sobre a competitividade das empresas.

Quinto objetivo específico. Por meio do presente estudo, colher subsídios para auxiliar a validação da tese do modelo CAC-Redes. Este objetivo equivale a averiguar a influência das competências relacionais sobre a competitividade das empresas que operam na rede de negócio constituída pela bananicultura do Vale do Ribeira.

1.4. Contribuições esperadas

- Promover o ganho competitivo das empresas que operam na rede de negócio constituída pela bananicultura do Vale do Ribeira, por meio da utilização do modelo CAC-Redes, desencadeando assim, a superação de atitudes movidas pelo senso comum e distante da realidade do negócio.
- Promover informações que desencadeiem novos estudos e discussões sobre o modelo CAC-Redes, por meio de adaptações e aplicações em diferentes segmentos.
- Oferecer informações que colaborem com a compreensão da influência das armas e vínculos da competição na competitividade das empresas que operam em rede de negócio, de forma a trazer benefícios para os micro e pequenos empreendedores.
- Possibilitar constatações que colaborem com a compreensão da validade do CAC-Redes enquanto modelo competitivo, tomando como referência a sua constituição conceitual, estruturação metodológica e atributos práticos que lhe confere vantagens em relação aos demais modelos.

1.5. Delimitação da pesquisa

Lakatos *et al.* (2010) afirmam que a delimitação de um tema de estudo está na seleção de determinada área que revela um assunto interessante, nesse caso, corresponde a posição estratégica das competências organizacionais e relacionais sobre a competitividade das empresas no contexto da administração. Sendo assim, a delimitação de uma pesquisa

atende particularidades de uma área. Na dissertação são tratados os campos e as armas utilizadas pelas empresas, bem como os vínculos entre elas quando operam em rede de negócio. O tema foi delimitado da seguinte forma:

- Abordagem teórica: a pesquisa está alicerçada nos propósitos teóricos do modelo CAC-Redes, com vista as possíveis contribuições a serem oferecidas na sua construção e aplicação.

- Análise das informações: aplicação de testes estatísticos apropriados sobre as variáveis quantitativas provenientes das informações coletadas e analisadas, tendo como referência os aspectos metodológicos que atendam o modelo CAC-Redes.

- Atendimento da pesquisa: a pesquisa foca com seus resultados colaborar com as micro e pequenas empresas que operam na bananicultura.

- Referência geográfica: região do Vale do Ribeira, localizada ao Sul do estado de São Paulo.

1.6. Composição do texto da dissertação

O texto da dissertação compreende sete capítulos:

O capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, analisando os contextos, conceitos e variações, controle e o poder nas redes de negócios com direcionamento para a gestão e suas competências, assim como os fatores que interferem no equilíbrio. Trata aspectos voltados para a cooperação, estratégia, competitividade, inovação, conhecimento, confiança, fidelidade e ética nas redes de negócios. Aborda a construção, os conceitos e comparação do modelo CAC com outras teorias.

O capítulo 3 apresenta a fundamentação teórica para o estudo, com destaque para o modelo CAC-Redes e a justificativa da escolha desse modelo com base na sua construção e na relação com outras teorias.

O capítulo 4 aborda a bananicultura no Vale do Ribeira, no Brasil e no mundo, com enfoque comparativo de tecnologia e manejo adotados, resultados na produção, desempenho e comercialização.

O capítulo 5 está direcionado para o levantamento dos dados de campo pesquisados nas empresas que compõem a rede de negócio em estudo.

O capítulo 6 propõe uma discussão diante da análise dos resultados levantados e as

informações propostas na literatura, levando a uma constatação de validação ou rejeição das hipóteses propostas.

No capítulo 7 é apresentada a finalização da pesquisa com as conclusões e considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Contextos e conceitos de redes de negócios

Nesta seção são tratadas as definições de diferentes autores e os contextos que configuram as redes, dando destaque às questões que retratam as necessidades e características.

2.1.1 As redes de negócios enquanto aglomerações produtivas

As redes de negócio são oriundas de aglomerações produtivas, apropriando-se de ações que proporcionam vantagens competitivas às empresas que delas fazem parte, possibilitando o desenvolvimento de certas localidades e regiões (CARDOSO, 2016).

Os agentes econômicos, sociais e políticos são movidos pela proximidade geográfica na constituição de uma aglomeração, que pode operar nas esferas produtiva, científica, tecnológica e de inovação, podendo envolver organizações públicas ou privadas (LASTRES *et al.*, 2003). Os mesmos autores apontam que a constituição de aglomerações aumentam as possibilidades de sobrevivência e crescimento das empresas, com destaque ao papel positivo exercido sobre as micro e pequenas empresas.

As aglomerações são constituídas por polos industriais, clusters, arranjos produtivos, redes de empresas e de negócios dentre outros, possuem especialização voltada para o atendimento da região onde se localizam. Amato Neto (2000) destaca que essas configurações são mais evidenciadas no mundo a partir dos anos 70, com o aparecimento de distritos industriais, sistemas produtivos locais e redes de empresas em países da Europa como Itália, França, Alemanha e Inglaterra, na Ásia com o Japão, Coreia e Taiwan e na América do Norte com os Estados Unidos.

O domínio de grandes empresas, detentoras dos principais mercados e condicionadas pelo domínio tecnológico e estratégico nos sistemas produtivos promoveu o surgimento de um novo paradigma entre empresas de pequeno e médio porte. O fluxo relacional para a construção desse novo paradigma foi beneficiado pelo reduzido porte dos estabelecimentos, o que favorecia a entrada de bens de qualquer natureza, algo possível diante dos poucos obstáculos apresentados nessas estruturas (COSTA *et al.*, 2005).

A sobrevivência dessas empresas necessitava de um novo posicionamento, que foi determinado principalmente pela proximidade geográfica entre elas, o que facilitou as

mudanças estruturais e organizacionais por meio da adoção de estratégias conjuntas, troca e utilização de novos conhecimentos e tecnologias, e pela efetivação de vínculos com atores que compartilhassem os mesmos objetivos e valores.

Para Amato Neto (2009), as empresas de determinado setor se conectam e constituem aglomerações produtivas, são levadas pelo anseio do aumento competitivo e englobam os fornecedores de matérias-primas, os prestadores de serviços, os responsáveis por projetos de infraestrutura, os que realizam a produção, dentre outros, existe uma grande proximidade ditada pelo posicionamento geográfico.

O aglomerado ganha destaque e possibilidades de aquisição quando consegue oferecer produtos ou serviços com características superiores ao da concorrência, e que atendam os interesses dos compradores. A presença de um produto representativo caracteriza o aglomerado, permitindo o desenvolvimento de práticas que envolvem fluxo de valores (COSTA *et al.*, 2005). Dutra *et al.* (2008) consideram que a premissa básica para a formação de uma rede de negócio está na confirmação do ganho competitivo das empresas que se organizam em rede.

A ideia de que as organizações dentro do contexto geográfico de atuação tendem a se aglomerar, já foi tratado na literatura, não é algo recente, McCann *et al.* (2008) apontam a obra de Adam Smith, no ano de 1776, denominada - A riqueza das nações – e a obra de Alfred Marshall –Princípios da Economia - de 1890, que faziam referências aos aspectos positivos das aglomerações.

Conforme Strauch (1996), antes mesmo do lançamento da sua obra, Marshall comparava a dependência dos aspectos que permeavam a economia com o a dependência dos corpos que estavam imersos no sistema solar, deixando bem claro a relação de interdependência existente para a manutenção e equilíbrio de todos. Marshall (1985) assegurava que a formação de aglomerações pela localização geográfica era determinante para o ganho de mercado, atuando de forma conjunta as empresas ganham eficiência e aumentam a competitividade. Ele denominou essas aglomerações de distritos industriais ou indústrias localizadas.

Para Marshall (1985), a Economia deduz-se com maior segurança em pequenas cadeias que apresentam ligações consistentes. Algo parecido foi revelado por Strauch (1996), onde não se pode forjar o longo alcance de raciocínio para cadeias maiores de empresas. Ao final da década de 90, esse tema voltou a ser debatido mais intensamente no meio acadêmico,

principalmente a partir das obras de Porter (1998) e Krugman (1998), dando grande ênfase a aglomeração produtiva (LEON *et al.*, 2010).

A relação das redes e suas teorias foram citadas por Boaventura Neto (2014), ao apontar a responsabilidade do matemático suíço Leonhard Euler diante dos primeiros encaminhamentos da teoria dos grafos em 1736. A representação de um grafo consiste em nós ligados por arestas e que constituem uma figura, sendo essa a representação de uma rede.

No debate conceitual da existência de uma rede existem dois paradigmas, o primeiro voltado para as relações sociais que antecedem a formação da rede, correspondendo à confiança e o comprometimento dos envolvidos, e o segundo pelo planejamento estratégico da empresa ao participar da rede (GULATI *et al.*, 2000).

Uma maior aproximação entre as empresas passou a ser entendida como melhor resposta a manutenção e ganho de mercado. Aproximação com os fornecedores de matéria-prima, com as instituições que apresentam potencial de interferência no segmento de atuação da empresa e com os compradores, proporcionam vantagens que resultam em inovações. A constituição de uma rede abarca várias características norteadoras do processo:

Suas características estão na velocidade da comunicação, na decisão, no desenvolvimento do produto ou tecnologia, assim como levam em conta a credibilidade entre os atores envolvidos, a negociação de itens de difícil mensuração, as habilidades específicas, o espírito de inovação, a experiência, a filosofia de defeito zero, os benefícios mútuos, a confiança, as ações e a estrutura (FLECHA *et al.*, 2012, p. 388).

O desempenho fragmentado não é o suficiente diante de uma análise sistêmica de produtividade, necessita um alinhamento de comunicação entre os atores. As mudanças promovem a concretização desse novo paradigma, moldado na eficiência coletiva, que segundo Feijó *et al.* (2014), conduz as empresas para novos olhares e ideias, planejamentos e ações. Para Costa (2010, p.43): “[...] como resultado dessa conformação socioeconômica e geográfica, assiste-se ao aumento da capacidade competitiva das empresas por meio da “eficiência coletiva” e, conseqüentemente, do setor, da capacidade produtiva e da região”.

Os benefícios são conquistados pela cooperação e compartilhamento de informações, a eficiência é conquistada coletivamente e sob um novo foco (QUEIROZ *et al.*, 2015). Para Schmitz (1999), existe a possibilidade da conquista pela eficiência coletiva quando se atua em aglomerados que colaboram com o aumento da competitividade através da realização de práticas executadas conjuntamente.

Os recursos oferecidos em determinadas localidades podem definir o arranjo de empresas. Para Porter (1999), a produtividade de determinada localidade reflete na disponibilidade de recursos, e como estes são utilizados, conduzindo a uma nova perspectiva competitiva que bem realizada refletirá em destaque para a localidade.

Lemos *et al.* (2006) destacam três aspectos que facilitam o tratamento dos aglomerados que se formam em determinadas regiões. O Quadro 1 apresenta esses aspectos.

Quadro 1 – Aspectos determinantes no tratamento dos aglomerados locais

Aspecto	Definição
Localização	Determinada pela proximidade geográfica entre os atores.
Atores	Pequenas empresas organizadas em grupos, localizadas muitas vezes no entorno de grandes empresas; instituições de ensino e pesquisa, financeiro, de apoio aos diferentes segmentos do processo.
Características	Produção e organização flexíveis; predomínio da especialização com divisão de trabalho; qualificação da mão de obra; colaboração entre os atores; predomínio de grande confiança nas relações; grande fluxo de informações; dependência e coesão nas ações e agentes que apresentam semelhanças culturais.

Fonte: Lemos *et al.* (2006)

Para Zaccarelli *et al.* (2008), as características que retratam a vantagem competitiva das empresas são os fundamentos que evidenciam os impactos na competitividade do sistema. Zaccarelli *et al.* (2008) evidenciam informações abrangentes da competitividade dos clusters que estão organizadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Fundamentos da performance competitiva dos clusters

Fundamento	Impacto na competitividade	
	Causa	Efeito
Concentração geográfica	Diferencial competitivo na atração de clientes, pela isenção de despesas específicas.	Percepção dos clientes de variedade superior, poder de escolha de fornecedor ampliado e maior confiabilidade de preços.
Abrangência de negócio viáveis e relevantes	Diferencial competitivo no atendimento (proximidade de fornecedores) diferencial competitivo no menor custo de suprimentos.	Custo de busca e acesso menores para clientes, redução da necessidade de estoques elevados ou prazos de reposição (proximidade de fornecedores).
Especialização das empresas	Diferencial competitivo baseado na velocidade de desenvolvimento com investimentos e custos menores.	Especialização dos negócios favorece redução de despesa agregada de operação e diminuição do volume de investimento necessário.

Equilíbrio com ausência de posições privilegiadas	Diferencial competitivo no menor custo agregado do conjunto dos negócios.	Lucros equilibrados e não relativamente altos, devido a compensação entre os negócios.
Complementaridade por utilização de subprodutos	Diferencial competitivo associado a redução de custos decorrente da eficiência agregada, assim como imagem de conjunto integrado.	Favorecimento da presença e estabelecimento de novos negócios e aporte de receita adicional.
Cooperação entre empresas do cluster de negócios	Diferencial competitivo devido a transferências e desenvolvimento de competências compartilhado.	Aumento da capacidade competitividade do cluster de forma integrada, devido a impossibilidade de contenção de troca de informações entre negócios.
Substituição seletiva de negócios do cluster	Diferencial competitivo vinculado a presença efetiva e permanente de empresas competentes.	Extinção de negócios com baixa competitividade por fechamento da empresa ou mudança de controle.
Uniformidade do nível tecnológico	Diferencial competitivo na evolução e acesso a tecnologia em produtos e processos na produção e oferta das empresas.	Estímulo ao desenvolvimento tecnológico e, em função da proximidade geográfica e lógica, transferência de tecnologia para os demais negócios.
Cultura da comunidade adaptada ao cluster	Diferencial competitivo ligado ao sentimento de inclusão e orgulho dos trabalhadores das empresas do cluster.	Aumento da motivação e satisfação com o reconhecimento da comunidade em relação ao status atribuído relacionado ao trabalho.
Caráter evolucionário por introdução de (novas) tecnologias	Movimento de intervenção, pois com a tendência à uniformidade tecnológica desestimula mudanças de tecnologia.	Diferencial competitivo resultante de inovação (com redução de custos, manutenção ou ampliação de mercado, extensão de ofertas, etc.).
Estratégia de resultado orientada para cluster	Movimento de intervenção como adoção de estratégias de combate a clusters oponentes, ou de negociação com os "leões" da rede.	Diferencial competitivo gerido sob uma perspectiva da ampliação da capacidade de competir pelo resultado integrado do cluster em termos de lucro agregado.

Fonte: Zaccarelli *et al.* (2008, p. 24)

2.1.2 Variações conceituais das redes de negócios

As redes de negócios existem desde a Idade Média, contudo esse tema só ganhou destaque recentemente (ZACCARELLI *et al.*, 2008). A conceituação é ampla, ela é tratada por vários autores. Para Balestrin *et al.* (2010), as redes que permeiam os negócios apresentam vários conceitos e classificações, proporcionando grande dificuldade de definição.

As relações diferem em intensidades, realidades, interesses e interdependências, possibilitando uma gama de denominações às aglomerações produtivas (CARDOSO, 2016).

Da mesma forma, este interesse crescente em torno da dinâmica econômica e tecnológica de sistemas produtivos operando em regiões específicas resultou na criação de múltiplas definições e conceitos voltados à análise sobre a importância da dimensão territorial na coordenação e organização de atividades produtivas e tecnológicas (VARGAS, 2002, p.10).

Quadro 3 – Denominações das redes produtivas/aglomerações e autores

Denominação	Autor (es)
Distritos Industriais	Marshall (1890), Brusco (1990), Becattini (1990), Piore e Sobel (1984)
<i>Clusters</i>	Schmitz (1995), Nadvi e Schmitz (1994),
Sistemas locais de produção, arranjos e sistemas produtivos	Cassiolato e Lastres (2010)
Redes de empresas, consórcios de empresas, redes de cooperação	Casaroto Filho e Pires (2001)
Aglomerações e sistemas produtivos	Cassiolato e Szapiro (2002)
Sistemas de inovação	Freeman (1987), Lundvall (1992), Braczik et al.(1998)
Redes de negócios	Zacarelli et al. (2008)
Redes de cooperação empresarial	Balestrin e Verschoore (2008)
Redes interorganizacional	Roth et al. (2012)
<i>Millieu</i> inovativo	Aydalot (1986), Maillat (1996)

Fonte: Vargas (2002) e Cardoso (2016).

Todas as denominações representam conjuntos de organizações que operam dentro de um contexto de relações, tendo como referência determinado setor de negócio. Para Miles *et al.* (1986), a visão uniforme para as atividades de gestão e estratégia, aliada a estrutura promove a constituição de uma rede de empresas. A identificação dos mesmos interesses é fundamental para a constituição de uma rede de cooperação empresarial (TÁLAMO *et al.*, 2010).

É possível dimensionar a complexidade conceitual das aglomerações produtivas citando algumas das definições. Porter (2004) destaca que esses agrupamentos são caracterizados pelo posicionamento geográfico, especialização, atores pertencentes, cooperação entre fornecedores e empresas, reciclagem, aproveitamento, competitividade entre empresas que atuam no mesmo segmento, divulgação de conhecimento-tecnologia e desempenho administrativo.

Não há uma definição de *cluster* com aceitação plena, ele é utilizado em diferentes aglomerados industriais, se encaixam dentro de um dinamismo de mudanças em situações específicas (ALTENBURG *et al.*, 1999).

Já para Costa *et al.* (2005), o caráter histórico construído pela interferência cultural local, pelas relações sociais e entrecruzamento econômico dão formas a estruturas

produtivas denominadas *clusters* e distritos industriais, que apresentam forte relação com o contexto histórico regional.

No ano de 2003, os professores José Eduardo Cassiolato e Helena Maria Martins Lastres coordenaram a construção do Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos, projeto vinculado ao SEBRAE. Para os autores, os Arranjos Produtivos Locais são aglomerações representativas locais, que são constituídas por agentes dos segmentos político, econômico e social que por meio de vínculos encaminham atividades econômicas em conjunto.

Definições acerca de algumas aglomerações produtivas do Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Definições de arranjos produtivos locais

Arranjo produtivo	Definição
Cluster	O termo <i>cluster</i> associa-se à tradição anglo-americana e, genericamente, refere-se a aglomerados territoriais de empresas, desenvolvendo atividades similares. (LASTRES e CASSIOLATO, 2003, p. 10).
Distrito industrial	...caracterizados a partir da análise original de Marshall, indicam em vários casos: alto grau de especialização e forte divisão de trabalho; acesso à mão-de-obra qualificada; existência de fornecedores locais de insumos e bens intermediários; sistemas de comercialização e de troca de informações entre os agentes (LASTRES e CASSIOLATO 2003, p. 13).
Polos, parques científicos e tecnológicos	Os parques científicos e tecnológicos contam com espaço, estrutura predial e infraestrutura para as firmas, de uso individual ou coletivo. Geralmente envolvem: laços formais e operacionais entre empresas, universidades e outras organizações de ensino e P&D; estímulo à transferência de tecnologia e à participação de firmas baseadas em tecnologia e outras organizações de suporte; e a existência de uma função administrativa e a oferta de serviços de suporte, tais como promoção das firmas e apoio para obtenção de financiamentos e de capital de risco (LASTRES e CASSIOLATO, 2003, p. 20).
Rede de empresas	Essas redes nascem através da consolidação de vínculos sistemáticos entre firmas, os quais assumem diversas formas: aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, externalização de funções da empresa, etc. Estas redes podem estar relacionadas a diferentes elos de uma determinada cadeia produtiva (conformando redes de fornecedor-produtor-usuário), bem como estarem vinculadas a diferentes dimensões espaciais (LASTRES e CASSIOLATO, 2003, p. 22).

Fonte: Lastres e Cassiolato (2003)

Diferentes segmentos da cadeia produtiva são atendidos na definição de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais, que segundo Vargas (2002, p. 9):

O conceito de Arranjos Produtivos e Inovativos Locais referem-se a aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, operando em atividades correlacionadas e que apresentam vínculos expressivos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem. Incluem não apenas empresas – produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, etc. e suas variadas formas de representação e associação – mas também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento.

Todas as expressões buscam explicações individuais que beneficiam propriedades produtivas, mas é comum a utilização desses termos para o mesmo propósito (COSTA *et al.*, 2005).

A ambiguidade conceitual muitas vezes é empregada, fato que está fortemente relacionado ao universo de possibilidades de utilização. Um exemplo é o sentido conceitual de distrito industrial ao ser empregado de forma ambígua, pois se apresenta de forma inacabada diante da gama de situações reais de aplicação econômica (MCNAUGHTON, 2000).

Lastres *et al.* (2003), diferentes atores podem pertencer a um aglomerado local, mas é possível que uma empresa faça parte de outras formas de interação, como a participação em um distrito industrial e também numa cadeia produtiva global.

As redes são caracterizadas pela união de empresas que estabelecem relações, visando à superação de disputas existentes pelas trocas de experiências, se configuraram por meios de associações, contratos de relacionamento, alianças, consórcios, franquias etc. (PODOLNY *et al.*, 1998). As empresas se articulam em formatos organizacionais que podem incluir-se em qualquer dos aglomerados produtivos já citados, ocorrendo vínculos de negociação, troca de informações e conhecimentos, independente da proximidade geográfica (LASTRES *et al.*, 2003).

Boaventura (2008) entende que uma rede de negócio compreende um grupo de empresas em que a fidelidade promove e identifica o agrupamento pelo nível alcançado nas relações.

Pela extensão conceitual, utilizaremos em nosso estudo a nomenclatura de redes de negócios. As redes de negócios apresentam muitas características, e a maneira de abordagem

nos estudos é o que determina a definição a ser utilizada (KRAKAUER *et al.*, 2015).

2.2. Controle e poder nas redes de negócios

Os aspectos que intermediam o controle e o poder refletem na manutenção e crescimento das redes de negócios. Nessa perspectiva, são abordadas condicionantes de práticas de gestão, competências gerenciais e de equilíbrio necessárias às redes de negócios.

2.2.1 A gestão nas redes de negócios

As pessoas também são atingidas pelos efeitos das redes, para Bizzi *et al.* (2012), as redes apresentam forte impacto sobre as pessoas, e conseqüentemente sobre a gestão que refletirá na manutenção das empresas. São as pessoas que decidem, e as decisões passam a ter um novo caráter por estarem intimamente ligadas à cooperação, o que promove o crescimento do poder decisório dos gestores, possibilitando o ganho competitivo e a criação de meios capazes de colaborar com a sobrevivência e expansão das empresas (FEIJÓ *et al.*, 2014).

Para Queiroz *et al.* (2015), é de grande importância investimentos que possibilitem a criação de estruturas de gestão que subsidiem o ganho e a manutenção da competitividade presente nas relações. Esses investimentos devem ocorrer no atendimento às demandas dos aspectos norteadores da gestão. A gestão de rede aborda aspectos relacionados à rotina, a infraestrutura, aos recursos e ferramentas de gestão (TÁLAMO, 2010).

A gestão promovida pela cooperação entre as redes pode oferecer vantagens nos aspectos econômicos e sociais. Para Feijó *et al.* (2014, p.26): “Esses resultados são econômicos e não econômicos. Vão desde a melhora nos resultados financeiros, passando por aprimoramento de processos, até o aprendizado”.

A gestão voltada para o sucesso das redes não pode ser hierarquizada, ela deve promover características que alimentem as redes. Flecha *et al.* (2012) afirmam que as redes de fato são organizadas sem hierarquia, se apresentam ausentes de qualquer forma de controle ou poder sobre os participantes, pois o propósito é o mesmo.

Nesse contexto, a gestão é determinada por uma comunicação com dinâmica horizontal, existe a divisão de poder e o conjunto de informações deve transcorrer de forma não linear, não se concede apenas um centro regulador do processo, mas a existência de vários centros, conforme a necessidade de cada elemento participante (FLECHA *et al.*, 2012).

A autonomia e o voluntarismo são condições que pautam a administração e o gerenciamento das redes. Conforme Flecha *et al.* (2012), a fundamentação operacional dos envolvidos está na participação pela autonomia, fator determinante para o êxito das iniciativas.

A constituição de uma estrutura estável nas redes depende da forma como se processam as relações, sendo conveniente que exista uma regularidade de encaminhamentos definidos pela gestão. Os encaminhamentos estão intimamente ligados às práticas de gestão e se verificam nas estruturas em formas de negociação, seleção de fornecedores, oportunismo, confiança, definição de poder, troca de bens e serviços, recursos, conhecimento, dentre outros fatores (SACOMANO NETO *et al.*, 2004).

O grau estrutural de uma rede depende das atividades de gestão, o que oferece uma variação de definição e pode ser entendida como densa ou difusa com base na intensidade da interconexão dos atores (FLECHA *et al.*, 2012). As redes mais densas são aquelas que apresentam maior interconexão, enquanto as difusas menores interconexões (GNYAWALI *et al.*, 2001). Os mesmos autores indicam a existência de três características nas redes densas:

- 1º) proporcionam maior fluidez de recursos e informações;
- 2º) operam por um comportamento padrão, alicerçado pela confiança e divisão de normas;
- 3º) clareza na aplicação de medidas punitivas.

As redes difusas não configuram grande proximidade entre os atores, a gestão apresenta caráter mais independente, apesar de oferecer certa vantagem, como retrata Sacomano Neto *et al.* (2004), no que diz respeito à admissão de novas informações pelo relacionamento esporádico entre estruturas distintas.

A adoção de código de ética também pode ser entendida como um recurso de gestão nas redes de negócios. Para Azevedo *et al.* (2014), a validade da utilização do código de ética pelas empresas está na existência da boa moral nos negócios pelo respeito aos parceiros, à sociedade e ao meio ambiente, o que possibilita melhores resultados de forma mais duradoura.

Parte dos procedimentos de gestão empresarial é representada pelo código de ética, ele define atribuições e parâmetros, e quando bem conduzido oferece vantagens. O código de ética deve atender aos interesses coletivos da rede, sendo assim, Azevedo *et al.* (2014) entendem que a validade de um código de ética está na participação dos empreendedores e

demais colaboradores na sua elaboração, se assim não for, a eficiência e a validade do constructo é no mínimo duvidosa.

2.2.2 Competências gerenciais em redes de negócios

As primeiras considerações sobre a conceituação de competências gerenciais advêm da obra de Boyatzis no ano de 1982, intitulada de “The Competent Manager: a Model Effective Performance” (ARAÚJO, 2014). A obra destaca que o comportamento dos gerentes definem as competências, eles necessitam de atributos correspondentes à criatividade, autonomia na resolução de problemas, flexibilidade de relacionamento e disciplina (BOYATZIS, 2008 *apud* ARAÚJO, 2014).

As competências gerenciais estão voltadas para a execução do cargo e comportamento do gestor, não considera somente o ambiente de ação. A competência gerencial nessa perspectiva vai além das necessidades observadas no espaço de atuação, sendo que as organizações atuam em cenários mutantes e incertos. Teixeira *et al.* (2004) afirmam que as competências gerenciais são compreendidas como características dos indivíduos e dos espaços de atuação das empresas, há de se considerar os fatores e capacidades que determinam o desempenho. Nas redes de negócios, as exigências são ainda maiores e imersas numa gama de situações específicas.

A participação em uma rede de negócio promove a construção de competências gerenciais, com destaque para as redes que incorporam micro e pequenas empresas. As relações pessoais e institucionais podem aumentar a capacidade gerencial, principalmente dos gestores de pequenas empresas que encontram dificuldades em treinamentos (TEIXEIRA *et al.* 2004).

A ausência do domínio gerencial pelas informações, pelos encaminhamentos de atividades, entendimento de mercado, dentre outras capacidades possibilitam a condução de relações de cooperação com outras empresas (FROHLICH *et al.* 1996), nesse caso, com empresas com maior poder de envolvimento e domínio no negócio.

Os gerentes de uma rede de negócio devem atuar em harmonia, viabilizar rotinas e metas com objetivos coletivos. Quinn *et al.* (2012) afirmam necessária à postura gerencial com ética na orientação de colaboradores e clientes, na busca de novos aprendizados e resultados.

O cenário que se consolida nas redes remete ao gerenciamento uma maior abrangência

de constatações, tais como a aceitação do produto no mercado diante da satisfação do cliente, inovação do produto ou serviço prestado, estratégias adequadas ao perfil da empresa na sua relação com o mercado e demais atores da rede.

As redes apresentam comportamento dinâmico, o que favorece a compreensão de práticas de gestão dentro de um universo em constante movimento. O principal objetivo da gestão estratégica é a conquista da vantagem competitiva, tida como a hipótese explicativa do desempenho da superioridade de uma empresa.

2.2.3 Fatores relacionados ao equilíbrio das redes de negócios

O equilíbrio e a manutenção das redes dependem da forma como as intervenções são realizadas ao atendimento das expectativas de cada ator. As redes devem possibilitar intervenções ajustadas ao bom desempenho econômico das empresas, que passam a encontrar respostas mais eficazes diante das novas realidades de mercado (BESSER *et al.*, 2011).

As empresas estabelecem um relacionamento que ocupa extensões vertical e horizontal quando analisada na ótica organizacional, com capacidade de atingir todos que desempenham papel significativo no negócio (ZAHEER *et al.*, 2010). Esse relacionamento se dá pela adoção de práticas interativas e trocas (GULATI, 1998).

Os objetivos e propósitos dos componentes de uma rede precisam conversar entre si. Castells (2012) entende que as redes se configuram de forma interconectadas por nós, podendo crescer e agregar novos nós quando atinge o alinhamento dos objetivos e valores pela flexibilidade e adaptação ao meio que se insere.

Precisa atentar para que a concorrência não ocorra na própria rede, isso seria uma grande ameaça para o equilíbrio e manutenção. Jarillo (1998) destaca a possibilidade da manutenção das redes por longo período, mesmo se constituídas por empresas diferentes, mas com destaque para a busca da competitividade fora da rede de pertencimento, as empresas parceiras não podem concorrer entre si.

Para Tálamo *et al.* (2010), a competição e a cooperação sempre aparecerão numa rede, oriundas dos laços constituídos entre os integrantes, mas estes devem proporcionar o equilíbrio necessário entre essas forças para que se atinja a aprendizagem e a geração de vantagens competitivas. As forças citadas por Tálamo *et al.* (2010), correspondem as propostas por Loebbecke *et al.* (1998), elas são três e atuam sobre o equilíbrio cooperação-

competição, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Forças que atuam sobre o equilíbrio cooperação-competição nas redes

Força	Característica
Sinergia	Proporcionada pela troca de informações entre os envolvidos, ambos evoluem.
Nivelamento	Corresponde à extrapolação de cooperação pela valorização do receptor durante o compartilhamento de informações, existe um grande equilíbrio entre as partes.
Impacto reverso-negativo	Intimida a relação de equilíbrio entre cooperação-competição, a parte receptora reduz o valor da parte emissora pelo uso da comunicação.

Fonte: Loebbecke *et al.* (1998)

O aumento produtivo é o efeito que mais colabora para a manutenção e equilíbrio das empresas que operam em redes. Para Zaccarelli *et al.* (2008), os relacionamentos são permeados pelas trocas dentro do processo produtivo.

O comportamento das redes é dinâmico, sofre os efeitos de interferências de diferentes naturezas. Ao atuar em rede, as empresas canalizam as ações visando o aumento da produção e o consumo, gerando novas possibilidades de comportamento, a partir das inovações tecnológicas, busca de novos mercados, novas propostas produtivas, investimentos mais ousados e arriscados (PAIVA JÚNIOR *et al.*, 2014).

A confiança ocupa destaque no desempenho positivo do relacionamento em redes. A confiança se estabelece como importante fator de compreensão das relações existentes entre as empresas que juntas operam, mesmo diante das possíveis diferenças, ela é determinante para o crescimento e manutenção (SANKOWSKA *et al.*, 2015). Gulati *et al.* (2008), o aumento da competitividade e a manutenção das empresas que operam em redes dependem da confiança estabelecida entre os envolvidos.

Já Sankowska *et al.* (2015) apontam a dificuldade de entender a confiança que se define no interior das redes por meio de uma única explicação, ela é mais abrangente e generalizada.

É grande a necessidade de novos estudos que auxiliem na compreensão do equilíbrio e manutenção das redes. Nos últimos anos, tem ocorrido uma grande expansão nos estudos das redes de negócios, com o intuito de entender como se processa as ações e resultados das organizações (ZAHEER *et al.*, 2010). Para Raab *et al.*, (2009), novas teorias de relações estão sendo propostas como resultado do aumento do número de pesquisas em redes de empresas.

O conhecimento construído e disseminado entre as empresas é determinante para o equilíbrio das redes. Paiva Júnior *et al.* (2014) destacam as interconexões que se processam entre os envolvidos pela amizade e participação, favorecendo a disseminação de informações e conhecimento. O conhecimento deve ocorrer de forma coletiva, para Flecha *et al.* (2012) atentam para o risco da rede não ter vida, algo possível pela falta da troca de informação e experiências, o que prejudica a construção do aprendizado coletivo.

Os laços definem o grau de conexão existente entre os membros de uma rede. Para Tálamo *et al.* (2010), a qualidade desses laços é essencial na captura de informações que podem trazer novos aprendizados e vantagens competitivas. A identificação da intensidade dos laços é fundamental para a compreensão da rede. Os laços presentes nas relações das redes foram definidos por Granovetter (1985), conforme o Quadro 6:

Quadro 6 – Laços de conexão presentes numa rede de negócio

Tipo de laço	Características
Ausente	Não oferece benefícios à rede por apresentar falhas de comunicação e entraves ao crescimento do conhecimento.
Fraco	Possibilita o trânsito de informações de pouca valia para a rede, serve como indicativo para novas oportunidades e conhecimento.
Forte	Geralmente constituem relacionamentos duradouros e com forte apego emocional, pode oferecer resistência à entrada de novos conhecimentos pela constituição pouco flexível dos laços.

Fonte: Granovetter (1985)

O compartilhamento de conhecimentos conduz a superação de forma conjunta das posturas engessadas, possibilitando o equilíbrio com mudanças compatíveis às exigências do contexto de atuação da rede de negócio.

O desempenho das empresas entendido como fundamental no equilíbrio das redes varia conforme a abrangência do grupo de atuação, segundo Casarotto Filho *et al.* (2001), as empresas que atuam em rede podem ser identificadas em dois grupos, as que formam uma microrrede, e que objetivam o sucesso apenas do conjunto. Geralmente são formadas por empresas que atuam num determinado segmento produtivo, não se observa a participação de outras entidades que possam agregar com pesquisas, auxílio financeiro, informações de mercado, etc. Os autores compreendem que na formação de uma macrorrede ocorre a participação de instituições de pesquisas, de suporte financeiro, empresas de diferentes portes, segmentos governamentais, associações e outras que possam oferecer benefícios ao

negócio.

Os resultados de mercado frente à conduta social também sinaliza o grau de envolvimento nas redes. As constituições das redes definem uma nova projeção de produção e resultados de mercado que está ligada ao comportamento social (CASTELLS, 2012).

Para Tálamo *et al.* (2010), os resultados efetivos devem estar ajustados à flexibilidade da empresa diante das imposições e desafios revelados pelo mercado de atuação, e dependem da articulação que se estabelece na rede de negócios a qual a empresa está inserida, e o compartilhamento de novos conhecimentos, o que conduz a superação em conjunto de posturas engessadas, e possibilita o equilíbrio com as mudanças e exigências do dinâmico contexto de atuação.

2.3. Cooperação nas redes de negócios

Para Cardoso (2016), a literatura acadêmica revela que os estudos sobre a cooperação entre redes são recentes no Brasil, bem diferente do que se observa na literatura acadêmica internacional. Mas independente dessa questão, está selada a ideia da substituição da competição pela cooperação entre as empresas, fato observado pelo ganho competitivo quando se opera em redes com objetivos e práticas coletivas (BALESTRIN *et al.*, 2008). Para Grandori *et al.* (1995), as dificuldades de mercado e burocráticas proporcionam a princípio o início das redes de cooperação.

A constituição de uma força coletiva depende da cooperação e sinergia existente entre os atores da rede. A eficiência coletiva foi tratada por Marshall (1985), que apontava a proximidade com as externalidades. Atualmente, a literatura revela que existe uma nova composição de externalidades, indo além das ideias propostas por Marshall, caracterizando-as em externalidades técnicas e pecuniárias.

As externalidades técnicas compreendem a divisão de conhecimentos e treinamentos do pessoal para além dos limites das empresas (ERBER, 2008). Já as externalidades pecuniárias revelam aspectos não divisíveis ou imperfeição entre as empresas (SCITOVSKY, 1954 *apud* ERBER, 2008). Um bom exemplo de externalidade pecuniária é descrito por Erber (2008, p. 15): “Assim, o preço de um insumo utilizado por uma firma depende da escala de produção do seu fornecedor e esse pode deixar de investir na produção do referido insumo por não saber que existe uma demanda por ele”.

Falha na dinâmica do grupo pode originar ou potencializar o nível de interferência

dessas externalidades, portanto, os relacionamentos colaborativos nas redes dependem do desprendimento e interesse das empresas, que terão que avaliar as práticas e reformulá-las para o estabelecimento de uma proposta conjunta e eficiente (QUEIROZ *et al.*, 2015).

A cooperação entre as empresas oferece campo para a reciprocidade das externalidades técnicas, conduzindo para um resultado sinérgico. Shmitz (1999) indica o amparo dado ao bom funcionamento de mercado quando existe sinergia entre as partes envolvidas nessas externalidades. Essa sinergia inibe reações irracionais, que para Porter (2004, p.91): “Reações ruins ou irracionais dos concorrentes (mesmo concorrentes mais fracos) podem muitas vezes fazer com que movimentos estratégicos bons sejam malsucedidos”.

As empresas que operam em rede geralmente possuem determinada especialização, tendem a estabelecer relações mais complexas. O relacionamento entre empresas que atuam na mesma área proporciona novos conhecimentos, independente do contato ser complementar ou concorrente, fato que colabora para a sobrevivência (QUEIROZ *et al.*, 2015).

A compreensão da cooperação nas redes permite definir parâmetros para o enfrentamento de mercado e ganho da competitividade, com destaque para as estratégias adotadas. Para Jarillo (1988), os gestores podem utilizar as redes de cooperação para definir o posicionamento de cada empresa no mercado, e assim utilizar as estratégias mais adequadas ao enfrentamento. As estratégias necessitam de mudanças que proporcionem estruturas organizacionais compatíveis ao atendimento das exigências atuais (FEIJÓ *et al.*, 2014). As estratégias de cooperação interorganizacional possibilitam maior aprofundamento na discussão acerca das relações entre as empresas na busca de vantagens competitivas (DYER *et al.*, 1998).

A cooperação entre empresas favorece a superação da hierarquia que tradicionalmente se configura em organizações que operam isoladamente, e promove a construção de propostas voltadas para a colaboração conjunta. Segundo Balestrin *et al.* (2008), as ações colaborativas possibilitam encaminhamentos mais alinhados, oferecem subsídios para a definição de práticas que contemplam os valores e visões dos envolvidos.

Vários casos de cooperação entre empresas já foram relatados em diferentes países. Autores como Balestrin *et al.* (2008) e Cardoso (2016) oferecem informações para essa constatação, como exposto no Quadro 7.

Quadro 7 – Exemplos de cooperação entre empresas no mundo

País	Cooperação
França	<i>Filière</i>
Alemanha	<i>Länders</i>
Itália (Nordeste)	Distritos industriais
Estados Unidos (Oeste)	Vale do Silício
Japão	Cooperativas e <i>keiretsu</i>

Fonte: O autor, adaptado de Balestrin *et al.* (2008) e Cardoso (2016).

Importante papel social e econômico regional é retratado pela cooperação entre empresas. A constituição de aglomerações com potencial competitivo e que realizam um planejamento eficaz, tendem a possibilitar o crescimento social regional (BALESTRIN *et al.*, 2008). Segundo Castells (2012), as redes alteram bruscamente os mecanismos produtivos e exercem forte influência de transformação sobre as experiências adquiridas e as relações de cultura e poder do ambiente de atuação.

As redes de cooperação interferem na identidade regional, promovendo a incorporação de valores e aspirações nos habitantes (FLECHA *et al.*, 2012).

A sobrevivência de uma empresa depende de sua inserção e cooperação com as demais que oferecem potencial de colaboração, embora ocorra a manutenção da individualidade inerente à cultura e ao negócio executado. Para Balestrin *et al.* (2008), a individualidade que não prejudique a rede e entendida como legal deve ser mantida, assim como a participação nas decisões em busca das conquistas coletivas e divisão dos benefícios.

A cooperação promove certa organização entre as redes, que dependendo do nível de relacionamento, alcançam certo grau de formalidade, oferecendo mudanças no contexto coletivo e individual das relações. Para Cardoso (2016), as redes de cooperação apresentam empresas que estabelecem vínculos formais voltados para propósitos comuns, mas com a manutenção das formalidades individuais.

A competição cada vez mais ocorre em nível das redes e não apenas entre as empresas, sendo assim, a cooperação passa a ser compreendida como um processo que atinge toda rede, e não apenas um conjunto de parceiros (SPEKMAN *et al.*, 1998).

As alianças entre as redes extrapolam as limitações do ambiente, as contribuições podem ocorrer de várias maneiras quando se opera por meio de aliança, cada empresa pode oferecer a sua parcela, algo difícil de ser alcançado pelo individualismo (DYER *et al.*, 1998).

Não se podem definir as redes de cooperação com base apenas na proximidade geográfica. Para Cardoso (2016, p. 40):

[...] certas aglomerações produtivas, tais como distritos industriais, *clusters*, cadeias produtivas, polos tecnológicos, entre outros, são tratadas como redes de cooperação. Entretanto tais arranjos produtivos costumam reunir empresas apenas por sua proximidade geográfica, não havendo, muitas vezes, efetiva cooperação entre elas.

A efetiva cooperação citada por Cardoso (2016) fica bem definida também por Balestrin *et al.* (2008), ao apontarem que as redes de cooperação definem práticas conjuntas e adequadas ao meio em que estão inseridas; vislumbram um escalonamento de lucros pela participação conjunta, e mantem as ações coletivas sem perder a flexibilidade individual.

Muitos autores entendem como necessário a classificação entre as redes de cooperação, certo que elas operam em atendimento a diferentes objetivos. Para Grandori *et al.* (1995), os níveis de formalização aplicada, da centralização das decisões, bem como os mecanismos das práticas de cooperação definem o tipo de rede constituída. Essas constatações estabelecem as redes como sendo sociais, burocráticas e proprietárias (GRANDORI *et al.*, 1995). O Quadro 8 mostra a classificação e as características das redes na visão desses autores.

Quadro 8 – Classificação das redes de cooperação

Classificação	Características	Exemplos
Sociais	Relações informais, prevalecendo acordos sem a presença de contratos formais.	Empresas de forma geral trocam bens, serviços e recursos, podendo operar com ou sem a existência de um detentor de poder.
Burocráticas	Relações formais com a existência de contratos regulando todas as atividades, tanto comerciais como de relacionamento.	Consórcios, franquias, associações comerciais etc.
Proprietárias	Compreende a presença de acionistas e o direito sobre determinada propriedade.	Sistemas produtivos que envolvem domínio tecnológico nas parcerias, processos de pesquisa focando o aumento produtivo etc.

Fonte: O autor, adaptado de Grandori *et al.* (1995)

Independente da classificação, os objetivos comuns e os valores pautam o nível de colaboração entre as empresas de uma rede na busca de vantagens competitivas, que atuam por meio da confiança, troca de conhecimento, uso compartilhado de tecnologia e troca de bens e serviços de forma geral. A não compreensão e a falta de atendimento a esses requisitos pode originar um grande entrave no relacionamento, produzindo dúvidas e

impasses. Para Flecha *et al.* (2012), a falta de cooperação e o rompimento da parceria pode originar uma dubiedade entre competição e cooperação.

2.4. Estratégia e redes de negócios

A literatura vem explorando com frequência os conceitos que abordam as estratégias no âmbito das empresas, mas não se verifica da mesma forma a abordagem quando os mesmos conceitos são direcionados para as redes de negócios (BOAVENTURA *et al.*, 2008).

Dentro de um projeto ideal de liberdade, as empresas podem fazer livremente as escolhas de fornecedores, de mercado de atuação, de investimentos em estrutura e tecnologia, da qualidade do produto, clientela etc. Mas a dinâmica dos negócios exige uma nova postura, deixando a liberdade total limitada pela incontestável competitividade que se configura entre as empresas e redes, levando-as a adoção de estratégias diferenciadas.

A estratégia aplicada aos negócios é comumente denominada de estratégia empresarial, embora o conceito original tenha origem no contexto militar (BOAVENTURA *et al.*, 2008). Os mesmos autores apontam significativas diferenças entre os contextos militar e empresarial, com destaque para a presença do cliente na estratégia empresarial e atribuição de categorias representando níveis.

A definição de estratégia é ampla, para Minstzberg (2000) ela apresenta diferentes sentidos, como sendo um plano, uma manobra, um padrão, um posicionamento ou uma perspectiva. Para Boaventura *et al.* (2008), uma rede que potencializa seus fundamentos possibilita a construção da competitividade, algo compreendido como estratégia num processo evolutivo e natural.

As redes de negócios devem operar com estratégias que aumentem a competitividade, mas elas devem contemplar as especificidades, tais como a fidelização, parceria e cooperação (PORTER, 2004). A lucratividade sustentável da rede alimenta a estratégia competitiva. Para Porter (1989), a estratégia competitiva deve focar o favorecimento competitivo em determinada atividade, com a oferta de possibilidades lucrativas e sustentáveis em relação à concorrência.

As especificidades tratadas nas estratégias das redes precisam ser flexíveis e unificadas, necessitam de uma base que reverencie os objetivos e propósitos comuns. O êxito da unificação depende do nível definido pelo alinhamento estratégico. As empresas que fazem parte de determinada rede devem superar os interesses individuais conforme a orientação e

interesse do grupo (ZACCARELLI *et al.*, 2008).

Para Carvalho (2009), o alinhamento ocupa a centralidade da temática das estratégias entre as empresas de determinada rede. Para Zaccarelli *et al.* (2008), quando os benefícios são estendidos a todos da rede por meio da integração tem-se o alinhamento estratégico.

As estratégias voltadas para a promoção competitiva são denominadas de estratégias genéricas. No Quadro 9 são apresentadas algumas estratégias genéricas com base em Boaventura *et al.*, (2008).

Quadro 9 – Indicação e definição de algumas estratégias genéricas

Estratégia genérica	Características
Estratégia por Qualidade Superior	Busca a superação da qualidade dos produtos e serviços oferecidos por outras redes, contudo mantendo o ganho sem custos e atendendo o potencial de compra dos clientes.
Estratégia Competitiva por Prazo de Entrega Rápido	Compreende a vantagem competitiva pela rapidez de entrega quando comparada com os concorrentes de outras redes, todavia é importante destacar que essa rapidez não se transforme em custo adicional para o cliente.
Estratégia por Flexibilidade na Especificação de Produtos e Serviços	Utilizar a flexibilização e especificação de produtos ou serviços de forma a atender os interesses dos clientes, com propostas superiores aos concorrentes, o que pode se configurar como uma personalização na prestação de serviços.
Estratégia por Baixos Custos Internos à Rede	Define-se pela busca de prestação de serviços e produção com valores inferiores às empresas concorrentes, mas prezando pela qualidade e desempenho adequado aos interesses da clientela.
Estratégia por Baixos Custos Externos à Rede	Compreende a busca com custos inferiores com insumos em relação aos concorrentes, mas mantendo os custos de produção e qualidade.
Estratégia de Inovação em Produtos e Serviços	Busca a velocidade de inovação como vantagem competitiva inserindo produtos e serviços diferenciados que atendam as expectativas dos clientes.
Estratégia de Diferenciação por Marca	A marca passa a ser uma vantagem quando os clientes pagam mais pelo produto ou serviço oferecido, embora o custo de produção não seja diferenciado em relação à concorrência. Esse efeito pode trazer vantagens para a empresa detentora da marca e refletir para os demais componentes da rede.

Fonte: Boaventura *et al.*, (2008)

Existem também as estratégias deliberadas, que para Mintzberg (2000) são colocadas em prática sem que haja um devido planejamento e são denominadas estratégias

emergentes. Nesse caso existe a vantagem competitiva, mas com limitações se comparada aos sistemas em que se observa a governança (BOAVENTURA *et al.* 2008).

O mesmo Mintzberg (2000) posiciona a estratégia competitiva como sendo um padrão comportamental da empresa e que se estabelece ao longo do tempo. Tal comportamento pode oferecer limitações, visto que se caracteriza por uma estrutura definida pelo padrão adquirido.

A estratégia nas redes de negócios é movida pelos interesses coletivos, e sofre mudanças conforme o meio é constituído. Mas é inegável que toda organização possui aspectos individuais que dificilmente serão substituídos. Esses aspectos correspondem à visão, missão e valores da organização.

A estratégia é uma atividade que tem relação com o meio ambiente da organização, como ela lida com o mercado e a sociedade. É uma atividade voltada para fora da organização. A estratégia é um caminho para cumprir a missão e visão da organização; reforçar seus valores e crenças e atingir objetivos institucionais (PICCHIAI, 2009, p. 232).

O mesmo Picchiali (2009, p. 233) aponta para estratégia: “[...] é a formulação da visão, da missão e dos objetivos da organização, bem como o plano de ação para alcançá-los, considerando as forças e fraquezas internas e os impactos das forças do ambiente e da competição”.

As estratégias se apresentam como possibilidades cooperativas de enfrentamento das oscilações do meio, revelando a interdependência entre os componentes da rede e os reais benefícios coletivos gerados.

2.5. Competitividade em redes de negócios

“Finalmente, mesmo com evidentes pontos fortes, uma guerra de atrito é tão dispendiosa para o vencedor quanto para os vencidos, e o melhor a fazer é evita-la” (PORTER, 2004, p. 95).

Em busca da competitividade, as empresas estão se associando a outras da mesma cadeia produtiva. As definições de competitividade geralmente mesclam aspectos de adequação das atividades ao ambiente de negócio e compreendem a boa relação com clientes, fornecedores e ações de destaques frente os concorrentes. Para Porter (1980), competitividade corresponde à diferença entre o valor que a empresa oferece aos clientes pelos seus produtos e os gastos para a produção. Porter (1989), a vantagem competitiva

ocorre quando uma empresa oferece a seus compradores produtos ou serviços com valores superiores ao de custo de fabricação. O mesmo autor observa a criação de um mecanismo capaz de identificar as competências que grande parte das empresas utiliza na conquista da competitividade, apoiado num processo de adequação ao mercado e ambiente. Tal mecanismo recebeu a nomenclatura de Cadeia de Valor.

O sucesso do negócio depende do nível de competitividade do ambiente, ou seja, quanto maior o grau competitivo, maior é a possibilidade de destaque do negócio. Autores da RBV entendem que a competitividade sofre os efeitos dos recursos da empresa. Para Barney (1991), a vantagem competitiva é alcançada quando uma empresa executa uma estratégia que não pode ser copiada por outra de forma simultânea.

Autores como Kaplan *et al.* (1992) apontam para quatro perspectivas que envolvem os clientes: a questão financeira, aprendizado e crescimento e os processos internos, sendo que nessa visão ocorre a interligação dessas perspectivas e atende ao enquadramento do Balanced Scorecard (BSC), que não se atenta para as práticas internas na busca dos resultados esperados.

Em 1984, Graham Astley contribuiu com os estudos ao apontar que as estratégias empresariais não devem focar somente os relacionamentos competitivos, sendo possível a existência de outras possibilidades. Nessa perspectiva são possíveis novas maneiras de competição entre empresas de uma mesma rede de negócio, desde que amparadas pelo capital social construído..

Para Contador (2008), a competitividade depende dos campos que a empresa compete, o que mostra o seu posicionamento perante o mercado, e também das armas utilizadas, que revelam os aspectos internos. Embora essa análise seja canalizada para o contexto mais individualizado de organização, ela é importante por refletir o posicionamento frente às estratégias coletivas. Sendo assim, Astley *et al* (1984) apontam que cada organização pode manter a sua postura competitiva individual, mas é necessária a manutenção das estratégias coletivas.

2.6. Inovação e conhecimento nas redes de negócios

Segundo Schumpeter (2002), a inovação é tida como consequência do desenvolvimento econômico e necessidade do empreendedor. Tidd *et al.* (2008) compreendem que a inovação envolve habilidades capazes de inserção no contexto das

relações em busca de oportunidades e benefícios.

A inovação pode aparecer de várias maneiras nas redes, mas a base tecnológica apresenta grande destaque nesses processos. O nível de utilização da tecnologia nas redes representa papel determinante de inovação e ganho de competitividade. O paradigma tecnoeconômico aplicado às redes revela ser importante ferramenta de enfrentamento às mudanças e exigências desencadeadas nas estruturas econômicas (QUEIROZ *et al.*, 2015).

Para Tálamao *et al.* (2009), o crescimento da concorrência entre as empresas e as rápidas transformações fomentam o aparecimento de inovações tecnológicas que vão além do conhecimento isolado. Essa compreensão desperta a necessidade de abertura entre os envolvidos de determinadas redes com o intuito de agregar valores coletivos no enfrentamento de incertezas. Amato Neto (2000) cita a criação de programas pelas empresas diante dessas incertezas. Programas que para Tálamao *et al.* (2008) se definem em agrupamentos como consórcios, franquias, alianças estratégicas, empresa virtual, holding, terceirização, dentre outras.

O conhecimento é diretamente afetado pelos laços estabelecidos e grau de interação. A permuta de aprendizado e conhecimento define a evolução tecnológica construída pelos componentes da rede, de forma que o controle tecnológico corresponde ao controle de conhecimento (KARLSSON, 2003).

As situações práticas vividas oferecem indicativos da abrangência e nível de inovação a ser empregado. A experimentação constituída conduz aos processos de inovação entre as redes, que deve extrapolar a cadeia produtiva e atingir também as competências (PRAHALAD *et al.* 2004). A inovação de estratégias permite que as empresas se adaptem mais facilmente às mudanças, refletindo em benefícios na qualidade, custos e disponibilidade de entrega (SUM *et al.*, 2004).

Competências constituídas por meio de vínculos de relacionamento devem ser refletidas no emprego de estratégias inovadoras. As estratégias diferenciadas necessitam de criatividade nos relacionamentos, para Paiva Júnior *et al.* (2014), a inovação e o aperfeiçoamento apresentam valores significativos que garantem o pertencimento a determinada rede de negócios. Essa constatação revela que a criatividade nutre as redes quando existe articulação.

A movimentação de conhecimento nas redes proporciona oportunidades para que as pessoas desenvolvam novas formas de aprendizagem e ofereçam mais condições as

empresas de alcançarem seus objetivos, por meio de processos estratégicos e trocas colaborativas de conhecimentos (HACKNEY *et al.*, 2005).

Lawson *et al.* (2009), o conhecimento pode ser transferido em níveis intra e Interorganizacional. Para os autores, as redes interorganizacionais são caracterizadas pela influência da globalização nos negócios, o que acarreta custos em pesquisas, necessidade de produtos com maior teor de complexidade, exigências de transformações tecnológicas e levantamento de recursos e conhecimentos para a implantação de estratégias de inovação.

Hackney *et al.* (2005) citam algumas reflexões com teor crítico acerca da transferência de conhecimento nas redes interorganizacionais, com destaque ao número de parceiros, ao compartilhamento de estruturas, motivação para a realização de atividades com objetivos comuns e preparo do gerenciamento para lidar com a ideia de cooperação. Dixon (2000) identificou cinco maneiras de transferência de conhecimento entre as empresas, conforme o Quadro 10.

Quadro 10 – Tipos de transferência de conhecimento entre empresas

Conhecimento	Forma de transferência
Série	Ocorre quando uma equipe transfere o conhecimento para outra que dele necessita.
Próxima	Ocorre quando uma equipe que possui a fonte do conhecimento transfere para outra equipe que executa a tarefa num ambiente diferente, porém em condições similares de aplicação.
Distante	É o conhecimento transferido de uma equipe que aprendeu em condições de rotina para outra que se localiza distante, mas que necessita realizar em atividades similares. O aspecto cognitivo dos membros da equipe responsável pelo desenvolvimento está no centro desse conhecimento diferenciado.
Estratégica	É o conhecimento mais complexo que oferece destaque a equipe que o detém. Pode ser a conquista de uma equipe em relação à outra ou a projeção de determinado produto.
Especialista	Consiste no conhecimento que proporciona a realização de atividades que não são realizadas frequentemente.

Fonte: Dixon (2000)

O conhecimento ocorre pela incorporação de novas informações aos saberes e experiências vividas anteriormente, possibilitando a realização de novas ações. Muitos autores tratam a questão da transferência do conhecimento tácito. Para Nakano *et al.* (2005), esse conhecimento é produzido a partir da interação e relação entre as pessoas, envolve condições pessoais relacionadas ao cenário e expressões.

A validade da informação depende do entendimento de quem a recebeu, o receptor é

quem dá crédito e assegura as possíveis transformações em relação às situações anteriores. Tálamo (2004) apresenta a informação como base de integração e adaptação entre os mundos interior e exterior por quem a recebeu.

O sucesso dos componentes das redes depende do nível de integração entre as pessoas, necessitando não somente da colaboração, mas também da intensidade do compartilhamento das informações.

2.7. Confiança, fidelidade e ética nas redes de negócios

Para Porter (2004, p. 93):

“[...] continuidade de interação entre as partes pode promover a estabilidade, dado que facilita o estabelecimento de confiança (a crença de que os concorrentes não pretendem levar uns aos outros à falência), e leva previsões mais exatas de como os concorrentes reagirão”.

O mesmo Porter (2004) entende que a realização de movimentos na busca de melhores movimentos deve ser compreendida como não ameaças pelos concorrentes, mas sim como necessidade adaptativa pelas alterações. A confiança, a fidelidade e a ética aparecem com destaque na organização estrutural das redes de negócios, a falta de ajustes desses fatores proporciona o desequilíbrio e a inviabilidade da proposta de redes. Os laços estratégicos apresentam intensidade moldada pela confiança (TÁLAMO *et al.*, 2010).

A confiança é adquirida pelos laços fortes, mas esses mesmos laços podem ocasionar o engessamento estrutural (TÁLAMO *et al.*, 2010). Os mesmos autores também apontam os laços fracos como responsáveis pela baixa solidez a confiança, mas que possibilitam maior complementação estrutural, portanto, o mais adequado é a busca do equilíbrio da intensidade entre esses laços por parte dos integrantes da rede em busca da construção da confiança.

A construção da confiança ocorre pela legalidade dos meios que definem a cooperação, tendo como propósito a prevenção de práticas oportunistas (TÁLAMO *et al.* 2010). Gulati (1995) destaca que as parcerias duradouras e o excesso de fusões tendem a interferir no discernimento de situações oportunistas, o que acarreta insegurança diante das relações de confiança.

Como prevenção a falta de confiança, é cabível a utilização de instrumentos jurídicos, minando assim possibilidades de atitudes oportunistas, que passam a ser compreendidas

como aspectos normais de gerenciamento (GULATI, 1995). O autor destaca que os contratos legais intimidam ou dão margem para punição, geralmente com valores superiores aos esperados pelas práticas oportunistas, o que canaliza para a perspectiva que ela não ocorra e possibilite vínculos mais longos entre as empresas.

Existe uma forte ligação entre a confiança e a fidelidade que estruturam as relações entre as empresas de uma rede. A fidelidade está apoiada em estratégias racionais que atendem a construção de vantagens competitivas por meio da sinergia, da interdependência e da transmissão de valores (DUTRA *et al.*, 2008).

A fidelidade colabora para a construção da confiança, segundo Zaccarelli *et al.* (2008), a fidelização é construída pelo aprofundamento e manutenção dos negócios entre as empresas, num processo de compra e venda.

Boaventura *et al.* (2008), caso ocorra o aumento competitivo na rede de negócio pelo aumento do processo de fidelidade, observa-se um encorajamento e aguçamento para a efetivação de novos ciclos, podendo sofrer efeitos apenas do ambiente. Os autores fazem referência aos efeitos da fidelização no ganho de competitividade a partir da década de 80, onde empresas varejistas lançavam mão de técnicas ao engajar-se em programas denominados de resposta rápida.

É evidente que a manutenção das negociações dentro de uma dinâmica flexível ocupa o centro da fidelidade. A fidelização está ligada a repetição de transações entre um conjunto determinado de empresas, podendo ocorrer de maneira exclusiva ou por um reduzido número de transações (BOAVENTURA *et al.* 2008).

A ética é outro ponto que merece destaque nas redes de negócios, ela é ampla e extrapola as relações efetivadas entre as organizações, possui grande alcance social. Segundo Ferrell *et al.* (2004), a partir dos anos 70 observou-se um crescimento no tratamento da ética empresarial segundo as demandas sociais.

Esse tratamento vem ganhando destaque nas discussões, ela sintetiza a imagem da organização. Para Meira (2010) as práticas empresariais positivas são consideradas ações éticas e elevam a reputação da empresa. Ainda Meira (2010), as empresas precisam adotar valores éticos nas negociações e no comportamento com a sociedade.

A ética aplicada corresponde ao encaminhamento transitivo de informações sobre a postura das empresas em relação às reivindicações sociais (LOURENÇO, 2015). Lourenço (2015) afirma que a ética empresarial está voltada para as relações que englobam as

empresas e a sociedade, e também as relações das empresas com as pessoas que delas fazem parte.

Nesse contexto de relações, cabe a compreensão da governança corporativa que está fortemente amarrada à ética empresarial dentro de uma rede de negócio.

Almeida *et al.* (2010), a governança corporativa é um mecanismo que possibilita definir parâmetros de alinhamento em relação aos interesses dos componentes, independente do grau de participação, permitindo assim a superação de problemas.

Segundo Almeida (2007), a orientação da forma de atuar nas negociações está compreendida na ética empresarial, que segundo Lourenço (2015) é julgado como certa ou errada pelos grupos de interesses, investidores, sistemas jurídicos e comunidade.

Numa rede de negócio, o reconhecimento da ética também se faz pela visão da sociedade. Meira (2010) relata que a conduta valorizada pela sociedade com base nas políticas vigentes e moral estabelecida definem as empresas consideradas éticas quanto às estratégias e atividades realizadas.

O código de ética pode ser um recurso muito útil na criação de uma cultura que atenda propósitos éticos entrelaçados com a realidade de uma rede de negócio. Para Azevedo *et al.* (2014), o código de ética define parâmetros entre as ações dos colaboradores e das empresas no processo de atendimento a todos os públicos que fazem parte da relação.

O código de ética na cadeia produtiva abarca normas que atendam a responsabilidade social, contratos, legislações, condutas restritas e promoção de ações coletivas com o intuito de conquistas mercadológicas e profissionais (LOURENÇO, 2015).

Portanto, os atributos éticos se definem como instrumentos mediadores da relação entre as empresas que compõem determinada rede de negócio, e também a todos aqueles que estão ligados aos efeitos da cadeia produtiva da qual faz parte.

2.8. O modelo CAC

Nesta seção são apresentadas as considerações iniciais que auxiliaram na construção do modelo CAC, suas definições, análise em relação à visão de Porter, autores da RBV e BSC, constructos e encaminhamentos da sua validação.

2.8.1 Considerações iniciais do modelo CAC

O modelo de campos e armas da competição (CAC), de autoria de José Celso Contador

foi concebido no ano de 1999. Segundo Contador (2008), o modelo proporciona maior precisão no entendimento, análise e explicação da competitividade, sendo de grande utilidade para as empresas. Contador (2008, p.18) relata que “O modelo de campos e armas da competição foi desenvolvido para representar a maneira como as empresas competem entre si”.

Para o autor, as relações com as empresas concorrentes e clientes são o sistema objeto do CAC.

A construção do modelo CAC passou por algumas etapas significativas na sua concepção, sendo essencial esse reconhecimento pela análise do Quadro 11.

Quadro 11 - Etapas de construção do modelo CAC

Período	Aspecto determinante no modelo
1991	Início da ideia do modelo, alavancada pela separação das vantagens competitivas segundo os interesses dos clientes.
1991-1998	Desenvolvimento gradativo dos conceitos qualitativos.
1999-2000	Criação das variáveis matemáticas e aprimoramento estatístico.
1999-2007	Pesquisas de aplicação do modelo.

Fonte: Contador (2008)

Os campos da administração oferecem dúvidas marcantes na compreensão da competitividade, não é fácil organizar informações sobre o sucesso ou insucesso das empresas em relação aos concorrentes, é necessário maior entendimento sobre essa relação de competitividade (RECKZIEGEL *et al.*, 2013).

O modelo CAC pode oferecer grande contribuição pela forma que foi estruturado diante das necessidades, ele é investigativo e transformador. Para Filion (1999), os empreendedores estão quebrando paradigmas e estabelecendo novos conceitos econômicos. Já Gartner (1985), é primordial identificar quais variáveis oferecem possibilidades de sucesso e quais podem levar ao fracasso.

Contador (2008), o modelo CAC alia fatores internos e externos relacionados ao posicionamento competitivo. Ocorre um compartilhamento das ideias de autores como Barney, Ketchen, Prahalad e Hamel da RBV, que atende aos recursos e capacidades que estão sob controle da empresa; e também as ideias de Porter, que atende a estratégia da empresa com foco no ambiente externo. Essas constatações remetem para um alinhamento das estratégias competitivas operacionais e estratégia de negócio. O ambiente externo foca os campos da competição, e o interno as armas da competição a serem utilizadas. O equilíbrio

nesses ambientes ocorre naturalmente ao longo do processo de aplicação do CAC.

A estruturação do negócio com foco no ganho da competitividade se faz com a clareza das reais necessidades reveladas pelo alcance do meio. Para Hamel *et al.* (1995), é necessária a existência de cenários que atuem como ferramentas reveladoras da atuação das empresas em seus respectivos setores, oferecendo subsídios para os encaminhamentos.

É indispensável à colaboração de novas ferramentas estratégicas de apoio por meios epistemológicos. Adotou-se um caminho epistemológico para a construção do modelo CAC, representado pela observação e reflexão da competitividade entre as empresas e, pela validação cognitiva e prática do modelo (CONTADOR, 2008; RECKZIEGEL *et al.*, 2013).

A competitividade depende das características do que a empresa fornece. O ponto de partida da sua construção está na aceitação do produto ou serviço pelo cliente, concluindo que caso haja interesse por parte do cliente, existirá a disputa entre as empresas pelo ganho da sua preferência (CONTADOR, 2008).

A conquista da competitividade ocorre à medida que a empresa se transforma para atender o mercado. Para Porter (1993), a competitividade apresenta forte dependência das capacidades de inovação e atualização da indústria.

O mesmo Contador (2008) destaca que a competição é evidenciada constantemente por meio de uma organização lógica das ideias, algo suficiente para a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa em estudo, bem como propostas cabíveis de análise e implantação de novas ações pertinentes ao bom desempenho de mercado. Munidos por essas constatações destacadas pelo autor, os envolvidos passam a conhecer a “regra do jogo”, atuando de forma mais segura e precisa, identificando os campos de atuação, suas armas e par (es) produto/mercado, não somente da empresa, mas também do concorrente.

As ações e suas consequências são constantemente monitoradas e servem de norte para novas constatações de conhecimento e encaminhamento. O modelo se configura por apresentar elevado teor cognitivo prático (CONTADOR, 2008).

Tendo como base as ideias de Contador (2008), modelos são representações simplificadas de uma realidade, devem apresentar praticidade e facilidade de controles, o que conduz a uma possível previsão do fenômeno estudado pela análise de um pequeno número de variáveis. O modelo é estruturado por meio de análises detalhadas, o que facilita a sua aplicação, isso fica claro em Contador (2008, p.7):

[...] 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.

É essencial o reconhecimento do ponto onde existe maior poderio competitivo. Nesse ponto será aplicado o modelo CAC. “Especificar claramente onde a empresa precisa ter alto desempenho para ser mais competitiva é um dos pontos fortes do modelo de campos e armas da competição” (CONTADOR, 2008, p.17).

A validação do modelo CAC ocorreu durante oito anos de aplicação, e em 176 empresas de diferentes portes que atendem seis segmentos industriais e seis segmentos do setor de serviços (CONTADOR, 2008).

O modelo propõe uma dimensão lógica de aplicação. Para Contador (2008, p.8):

Assim, a formulação de alternativas de estratégia é um processo lógico, e todos os seus passos são perfeita, precisa e previamente determinados. Só uma das etapas, a escolha dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado, não é lógica. Ou seja, o processo é lógico, exceto a decisão sobre a estratégia competitiva de negócio, que é estratégica. Essa é uma das vantagens do modelo de campos e armas da competição em relação a outras teorias da competitividade.

2.8.2 Definições relacionadas aos conceitos centrais do modelo CAC

É necessária a conceituação das atividades, recursos e segmentação de mercado. A conceituação é realizada com a comparação com outros autores acerca dos termos arma, campo, alvo, produto, consumidor, cliente, satisfação, valor e preço, competitividade, vantagem competitiva e estratégia competitiva.

Contador (2008) afirma que arma pode ser entendida como recurso disponível ou atividade atribuída aos envolvidos, tendo como principal meta o aumento ou a manutenção da competitividade. Ele entende que o aumento da competitividade depende do olhar para as armas selecionadas e utilizadas, e que para o alcance de sucesso da empresa é necessária a existência de armas que lhe confere vantagem competitiva no campo escolhido.

Existe uma diferença entre arma e armas da competição, fato que está fortemente relacionado ao interesse do cliente. A principal preocupação dos clientes está voltada para a qualidade e preço do produto, e não nos custos da produção e mecanismos utilizados. Esses apontamentos são do interesse da empresa, que conforme afirma Contador (2008), é nesse ponto que reside à compreensão de arma e armas da competição, elas não configuram

possibilidades dirigidas aos interesses dos clientes, elas compreendem o que a empresa possui para alcançar melhores resultados.

Contador (2008, p. 21) destaca: “Arma é qualquer atividade ou recurso da empresa. Armas da competição é uma atividade executada ou um recurso da empresa para conquistar ou manter vantagem competitiva”. Constata-se que as armas da competição estão fortemente atreladas as estratégias competitivas operacionais da empresa. Como exemplos de armas da para citar o melhoramento contínuo da produção, a qualidade e manutenção dos equipamentos, os projetos elaborados, o treinamento de pessoal e redução de custos operacionais, controle estatístico da produção, entre outras. Para o autor uma empresa possui muitas armas, e é pela ação das armas competitivas que se determina a competitividade dos produtos e serviços oferecidos. As armas são classificadas de acordo com a natureza ou pela relevância da competitividade (CONTADOR, 2008).

O campo da competição segundo Contador (2008) se apresenta como lócus imaginário pelo ganho de clientes, canalizando as disputas entre os produtos oferecidos pelas empresas. As disputas estão relacionadas à qualidade e preço dos produtos, fatores determinantes no posicionamento dos clientes e que sinalizam para a escolha dos campos de atuação da empresa. O modelo compreende a existência de cinco macros campos, que por sua vez são formados por 14 campos.

Esses campos estão compreendidos nas estratégias competitivas de negócio que fazem parte da empresa. O campo da competição deve ser aquele que observa a possibilidade da vantagem competitiva pela influência do cliente, mas deve-se atentar também para a escolha dos campos coadjuvantes. Para Contador (2008), os campos coadjuvantes não se enquadram entre os mais competitivos, mas são responsáveis por possibilidades de auxílio ao aumento da competitividade da empresa, eles se estabelecem como o lócus imaginário secundário na disputa entre as empresas.

Para o modelo CAC, tanto um bem oferecido como um serviço são considerados produtos, eles correspondem ao resultado da realização de um trabalho ou de uma atividade produtiva. Nessa questão acompanha a definição de produto coadjuvante, que pode ser caracterizado como um agregado do produto principal. Segundo Contador (2008), o produto coadjuvante pode ser também um serviço ou um bem oferecido.

O sucesso de um produto depende da relação com o cliente. Para Contador (2008), o resultado ou desempenho de determinado produto retrata a satisfação do cliente,

principalmente quando ela vai além do esperado.

A qualidade do produto também é comentada por Silveira (2014), as empresas despendem grandes esforços na inovação de produtos para a manutenção da competitividade.

O valor do produto na visão do modelo CAC está na percepção do cliente diante da diferença estabelecida entre o sacrifício para obtê-lo e o benefício alcançado. Segundo Schiffman *et al.* (2012) apontam que os consumidores esperam que os produtos e serviços atendam suas necessidades.

Já Solomon (2011, p.32) reforça o entendimento do modelo CAC ao definir que o comportamento do cliente em relação ao produto corresponde ao: “[...] estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”.

A análise do produto, segundo os encaminhamentos do modelo CAC proporciona a compreensão da definição de preço do produto. Para Contador (2008, p. 25): “Preço do produto é a razão de troca entre um produto e outro, a quantidade monetária equivalente ao produto, em decorrência de sua capacidade de ser negociado no mercado”.

O modelo CAC trata a questão do alvo a ser atingido, definindo-o como o objetivo a ser atingido pela arma, e existe um alvo relacionado a cada campo da competição, ele estabelece uma ponte de ligação entre as armas selecionadas e o campo da competição.

Existe uma diferença entre a definição de consumidor e cliente para Contador (2008), segundo o autor, o consumidor é caracterizado como sendo o destinatário final dos produtos ou serviços oferecidos, independente de ser pessoa física ou jurídica. Já o cliente é quem utiliza de maneira assídua esses produtos e serviços oferecidos, podendo ser pessoa física ou jurídica.

Na literatura existem diferentes entendimentos para competitividade e vantagem competitiva. O modelo CAC entende que:

Competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior aos 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, p.39).

Dessa forma, a competitividade é o reconhecimento de um fato ou um resultado observado, externa a superioridade atingida pela vantagem competitiva.

A vantagem competitiva pode ser analisada na própria empresa ou com comparações

com os concorrentes em diferentes momentos. Para o modelo CAC a estratégia diferenciada pode assegurar a vantagem competitiva. Da mesma forma Barney (1991), a vantagem competitiva é alcançada quando uma empresa implementa uma estratégia que não pode ser copiada por outra de forma simultânea.

A aplicação do modelo CAC revela a possibilidade de atuar em campos da competição com redução de custos e ênfase na qualidade do produto, fatores que estão compreendidos na vantagem competitiva. Para Porter (1989), a vantagem competitiva ocorre quando uma empresa oferece a seus compradores produtos ou serviços com valores superiores ao de custo de fabricação.

Para Contador (2008) não é fácil definir estratégia, existem diferentes maneiras de descrevê-la. Para ele, diferentes tipologias de estratégias são observadas, existe a estratégia corporativa quando se observa que a empresa possui mais de um negócio. A estratégia de negócio que sinaliza para o produto e sua relação com o mercado. A estratégia operacional que depende dos fatores internos da empresa.

O modelo CAC atenta para a compreensão da estratégia de negócio e das estratégias competitivas operacionais. A estratégia competitiva de negócio é uma ideia, abarca os campos da competição e coadjuvantes, bem como o par produto/mercado. O número de campos pode variar pelas formulações competitivas.

Já a estratégia competitiva operacional faz correspondências às interferências internas, nela se definem as armas da competição, a intensidade de cada arma e o alinhamento entre os campos, tanto da competição como os coadjuvantes. Para Contador (2008), a estratégia competitiva operacional é indispensável para a colaboração e implantação da estratégia competitiva de negócio. O modelo CAC não evidencia as estratégias corporativas.

2.8.3 Análise do modelo CAC com Porter, autores da RBV e BSC

O modelo CAC-Redes compreende características e é extensão do modelo CAC, o que proporciona a análise do CAC com outras concepções. Raymundo *et al* (2013), o modelo proposto por Contador (2008), alia concepções de autores da RBV e Porter, canalizando para o entendimento que a competitividade de uma empresa depende do seu posicionamento de mercado, onde os campos da competição são considerados, e também dos fatores internos que dependem das armas da competição.

Para Porter (2009) a vantagem competitiva de uma empresa é definida pelo seu

posicionamento de mercado, segue o propósito de que o ganho de mercado depende apenas dos produtos ou serviços oferecidos, esse ponto de análise já é suficiente para o aumento da rentabilidade da empresa. A visão da RBV aponta que a vantagem competitiva depende dos fatores internos da empresa. A realização de atividades de difícil imitação e desenvolvidas de forma integral por meio de recursos valiosos são determinantes na visão da RBV (RAIMUNDO *et al.*, 2013).

Os dois modelos apresentam informações importantes para o entendimento de fatores que interferem na competitividade, eles apresentam grande aceitação nos meios organizacionais e acadêmicos, mas oferecem limitações metodológicas na construção de estratégias competitivas a serem empregadas nas organizações.

A estratégia de negócio é tratada por Porter, mas falta a proposta de alinhamento com a estratégia operacional. A RBV trata a questão da estratégia operacional, mas falha assim como Porter por não possuir um mecanismo de mensuração das estratégias competitivas das empresas. Tanto Porter como os autores da RBV propõem análises qualitativas baseadas na visão de mercado e de recursos (HAMEL *et al.*, 1995).

O modelo CAC alia essas duas concepções, a de Porter e as dos defensores da RBV, como Barney e Ketchen, dando destaque ao posicionamento de mercado pela inserção dos campos da competição, e aos fatores internos de operacionalização com a presença das armas da competição, que oferecem forte distinção por meio da intensidade determinada.

Assim como Contador (2008), Robert Kaplan e David Norton, professores fundadores da metodologia de gestão e medição de desempenho BSC (Balanced Scorecard) no ano de 1992, afirmam que o sucesso competitivo de uma empresa depende do alinhamento das estratégias. Kaplan e Norton (1992) apontam para a necessidade do alinhamento entre as estratégias funcionais e a estratégia incorporada, o que submete as questões de valores, missão e visão da empresa.

Os mesmos Kaplan e Norton (2001) atestam que é vital o alinhamento dos indicadores estratégicos de área com os indicadores corporativos, sendo que uma empresa poderá sofrer efeitos na estrutura macro em razão de determinada área. Para Contador (2008) é necessário o alinhamento das estratégias operacionais com o posicionamento competitivo, definindo assim a estratégia de mercado.

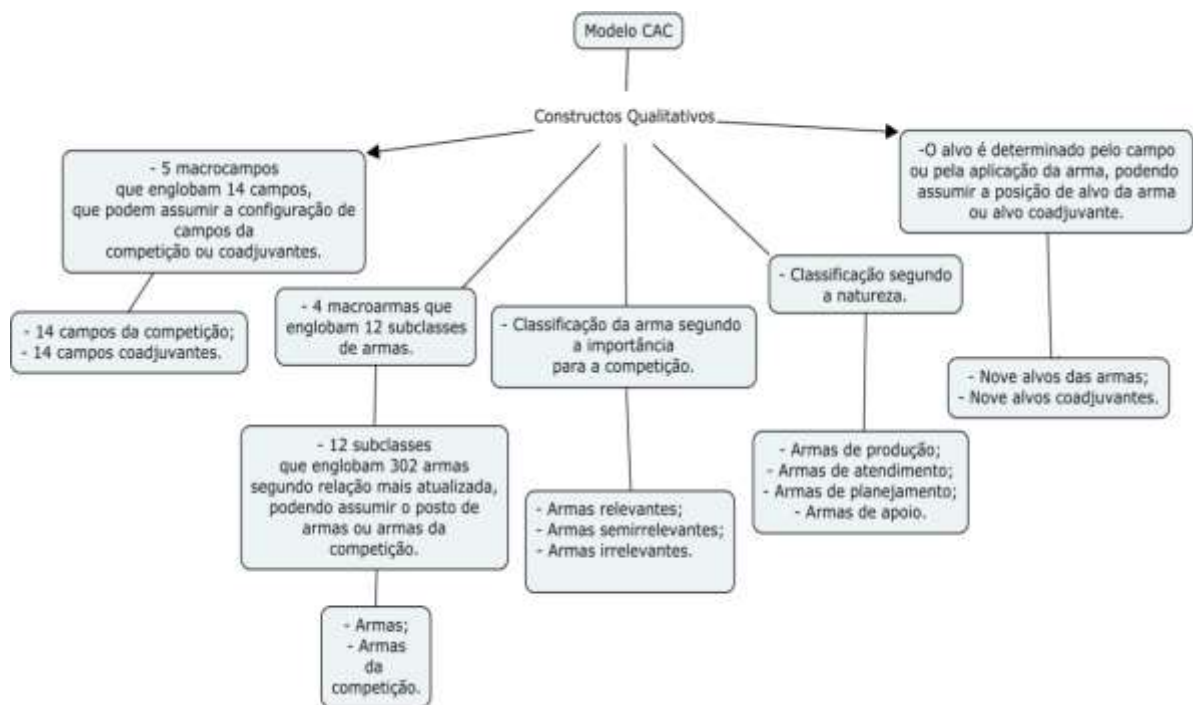
Existe uma singularidade entre as ideias de Kaplan, Norton e Contador, pelo fato de acreditarem na necessidade de alinhamento de estratégias, mas os dois autores da BSC

avaliam dentro de uma visão qualitativa, enquanto o modelo CAC proposto por Contador assume posicionamento quali-quantitativo.

2.8.4 Constructos qualitativos do CAC

Essa subseção está pautada no trabalho de Contador (2008). A princípio são apresentados os constructos qualitativos por meio de um resumo esquemático, como mostra a Figura 2.

Figura 2 – Constructos qualitativos do modelo CAC



Fonte: Contador (2008)

• Campos da competição e campos coadjuvantes do CAC

O campo da competição é aquele no qual a empresa vai concorrer efetivamente para manter ou levar vantagem competitiva, nele se verifica a influência do cliente. Ele se estabelece como lócus imaginário na disputa entre empresas e produtos pelo ganho de clientes. Essas vantagens muitas vezes estão relacionadas ao preço e qualidade do produto. A preferência dos clientes é determinante na escolha dos campos de atuação.

No modelo CAC existem cinco macrocampos compostos por 14 campos de possíveis atuações, que podem ser entendidos como possíveis estratégias competitivas de negócio, o

que confere o posicionamento de mercado do produto ou serviço oferecido. Os campos estão intimamente atrelados às estratégias competitivas de negócio.

O campo coadjuvante não se enquadra como o mais competitivo, mas pode auxiliar no desempenho e busca de vantagens por parte da empresa. O campo coadjuvante possibilita a complementação da estratégia competitiva da empresa, ele seria o lócus imaginário secundário na disputa de mercado entre as empresas pelo ganho e manutenção da clientela. Atende aos mesmos 14 campos da competição e auxilia na estratégia que posiciona o produto ou serviço no mercado. Os campos da competição e coadjuvantes selecionados diferenciam as empresas em relação às características dos produtos ou serviços.

A configuração dos campos da competição compreende cinco macrocampos que abarcam os 14 campos da competição.

➤ Macrocampo da competição em preço:

- 1- preço propriamente dito
- 2- condições de pagamento
- 3- prêmio e/ou promoção

➤ Macrocampo da competição em produto (bem ou serviço):

- 4- projeto do produto
- 5- qualidade do produto
- 6- diversidade de produtos

➤ Macrocampo da competição em atendimento:

- 7- acesso ao atendimento
- 8- projeto do atendimento
- 9- qualidade do atendimento

➤ Macrocampo da competição em prazo:

- 10- prazo de entrega do produto
- 11- prazo de atendimento

➤ Macrocampo da competição em imagem:

- 12- do produto, da marca e da empresa
- 13- empresa confiável
- 14- responsabilidade social

- **Armas e armas da competição**

A grande preocupação do cliente se concentra na qualidade e preço do produto, e não nos mecanismos de produção e custo por parte da empresa. Nesse ponto reside o entendimento de arma e as armas da competição, elas não apresentam características voltadas aos interesses dos clientes, elas representam recursos da empresa em busca de melhores resultados, segundo CONTADOR (2008, p.20): “Arma é qualquer atividade ou recurso da empresa. Armas da competição é uma atividade executada ou um recurso da empresa para conquistar ou manter vantagem competitiva”. Caso não se verifique o interesse do cliente, estamos diante de uma arma. “As armas da competição retratam estratégias competitivas operacionais da empresa” CONTADOR (2008, p. 21).

A arma também atende a realização de atividade e a administração de recursos por integrantes da empresa segundo atribuições. As armas são de natureza de produção, de apoio, de planejamento e atendimento. O número de armas da competição utilizadas por uma empresa depende das necessidades das estratégias competitivas operacionais executadas, geralmente está entre 40 e 60. Determinadas armas são utilizadas em mais de um campo, e conforme a importância para a competição pode ser classificada em relevantes, semirrelevantes e irrelevantes.

- **Análise da arma da competição**

Para ser utilizada como arma da competição, a arma precisa de certos atributos ou características, sendo assim:

1) precisa ser uma atividade que revele importância pela frequência com que é realizada e seja onerosa em termos de equipamentos e pessoas, ou podendo ser um recurso utilizado com frequência e que também seja oneroso em termos financeiros, considerando que tanto a atividade ou recurso se enquadram em determinadas áreas organizacionais;

2) possibilita a vantagem competitiva pelo conteúdo estratégico que possui.

- **Determinação das armas da competição típicas do segmento econômico a que pertencem às empresas objeto de estudo**

O modelo CAC procura determinar as armas da competição por meio de

questionamento junto às empresas que fazem parte da amostra pesquisada. Contador (2008) propõe o seguinte questionamento:

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

As etapas da seleção de armas da competição referentes às empresas estudadas pelo CAC e também pelo CAC-Redes seguem a proposta de Contador (2008, p. 79 a 90):

1. Selecionar na Relação de Armas todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição típicas do segmento econômico a que pertencem às empresas objeto de estudo (gerando a Lista de Armas versão 1);
2. Validar e complementar a Lista de Armas versão 1 por meio de consulta às diversas áreas das empresas (gerando a Lista de Armas versão 2);
3. Descrever o conteúdo das armas com o auxílio das áreas das empresas;
4. Identificar no universo de armas da Lista de Armas versão 2, por meio da análise de conteúdo, as armas com as características estratégicas necessárias para fazer parte do conjunto de armas da competição pertencentes ao segmento econômico abordado pelas empresas que compõem a rede de negócio.
5. Escolher somente as armas da competição que serão utilizadas em razão da relevância para propiciar vantagem competitiva à empresa.

- **Relação das armas**

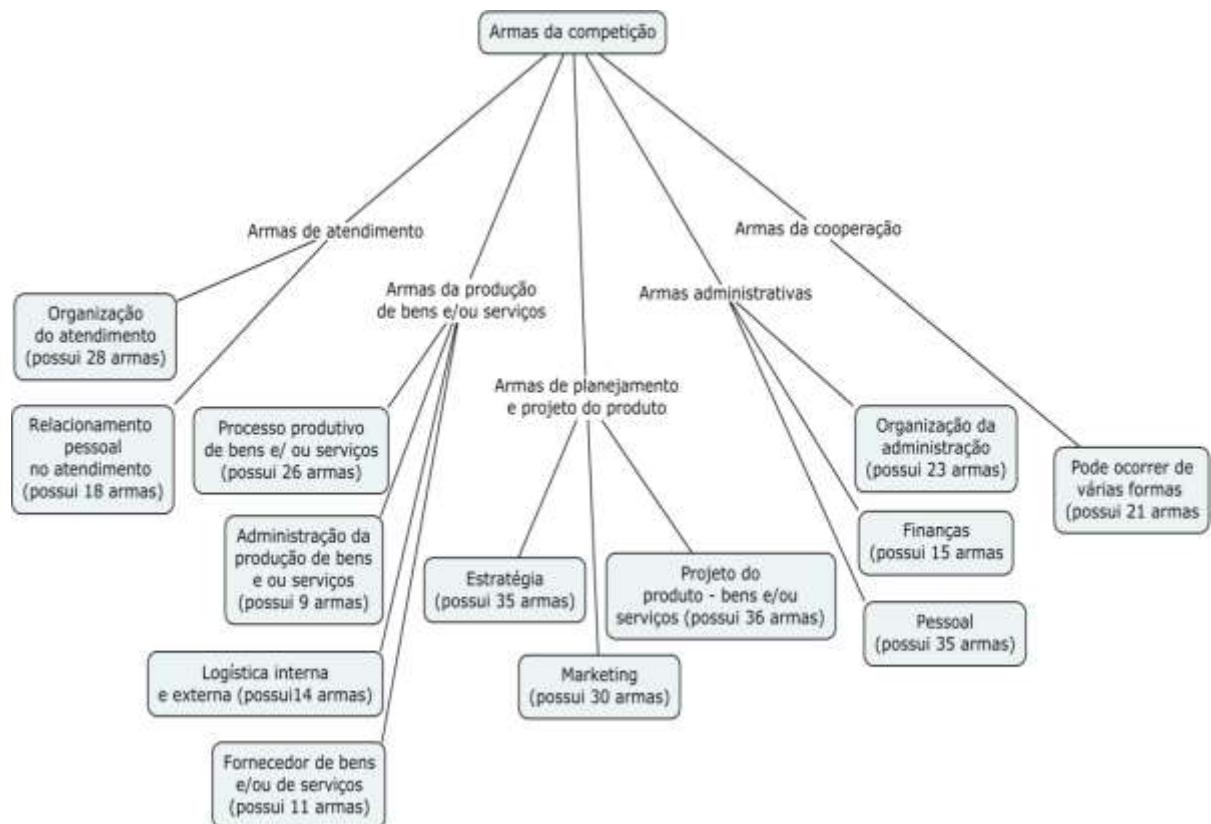
Atualmente são consideradas 302 armas que foram elencadas com as pesquisas sobre a aplicação do modelo CAC. Geralmente as empresas utilizam entre 80% e 90% das armas propostas, mas dependendo do segmento de atuação é possível ter armas da competição exclusivas que não aparecem na lista.

As armas da competição são generalizadas com o intuito de atender o maior número de segmentos econômicos e conseqüentemente de empresas, sendo essencial a análise de conteúdo proposto durante a construção da versão 2 da Lista de Armas.

A Figura 3 retrata um esquema simplificado das armas da competição e as atividades executadas pelas empresas de diferentes segmentos econômicos com base em Contador

(2008).

Figura 3 - Organização das armas da competição



Fonte: Contador (2008)

- **A relevância das armas da competição**

A escolha e a determinação da intensidade das armas da competição estão diretamente ligadas à formulação da estratégia competitiva operacional da empresa. Outro aspecto determinante no uso das armas da competição consiste no alinhamento da estratégia operacional com a estratégia de negócio quando grande a relevância dessas armas.

As armas da competição segundo a importância são classificadas em:

➤ Arma relevante:

1. Proporciona grande vantagem competitiva a empresa no campo escolhido.
2. É extremamente necessária para competição em um campo da competição selecionado.
3. Proporciona foco considerável.
4. Deve alcançar elevada intensidade em busca de competência expressiva, fato que está fortemente atrelado ao alto investimento.
5. Pertence à classe A de Nihans e é determinada pelo próprio índice de Nihans sobre a

matriz de priorização das armas.

➤ Arma semirrelevante:

1. Proporciona moderada vantagem competitiva a empresa no campo escolhido.
2. Está numa posição intermediária de atuação no campo da competição, ou seja, está entre as armas relevantes e as irrelevantes.
3. Não interfere nas variáveis foco e dispersão.
4. Não requer alto investimento, pois atua com media intensidade.
5. Pertence à classe B de Nihans e é determinada pelo próprio índice de Nihans sobre a matriz de priorização das armas.

➤ Arma irrelevante:

1. Não proporciona vantagem competitiva a empresa no campo escolhido.
2. Arma da competição inútil para a estratégia competitiva de negócio analisada.
3. Apresenta dispersão.
4. Exige baixo investimento pela baixa intensidade.
5. Pertence à classe C de Nihans e é determinada pelo próprio índice de Nihans sobre a matriz de priorização das armas.

- **Alvos das armas**

Os alvos selecionados para as armas são determinados pelos campos da competição e coadjuvantes. As definições são apresentadas:

➤ Alvo:

1. Apresenta os mesmos objetivos a ser alcançado por uma arma, independente de ser da competição ou não.
2. Orientam os esforços de uma arma.
3. É estabelecido pelos campos da competição e coadjuvantes.
4. Tanto o campo da competição ou campo coadjuvante possui alvo.
5. São nove alvos a considerar: produtividade, qualidade no processo, velocidade, flexibilidade, confiabilidade, novidade, acessibilidade, desejabilidade e responsabilidade

social.

6. Todo alvo é formado por palavras contendo o sufixo nominal-dade.

➤ Alvo coadjuvante:

1. Apresenta nuance no alvo da arma e o propósito de melhor objetivá-la.
2. Estabelece complementação e objetivo secundário quanto a canalização e orientação de alcance da arma.
3. A sua determinação está ligada ao campo coadjuvante e arma aplicada.
4. A precisão do objetivo da arma está na fixação dos alvos e dos alvos coadjuvantes pela empresa.
5. A escolha do alvo está entre os nove apresentados ou pela existência de outro, segundo a necessidade.

2.8.5 Constructos quantitativos do CAC

O modelo CAC indica a sustentabilidade de resultados para além dos concorrentes, quando estes são analisados por meio de indicadores que retratam a competitividade. Essa análise quantitativa da competitividade possibilita uma compreensão mais aprofundada das variáveis utilizadas pelo CAC. O modelo CAC utiliza sete variáveis, como mostra o Quadro 12.

Quadro 12 – Variáveis quantitativas do modelo CAC

Variável	Definição
1- Grau de competitividade	Corresponde a um indicador que mede o crescimento de mercado em determinado período de tempo com base na garantia da rentabilidade.
2- Intensidade da arma	É definida como sendo uma variável discreta compreendida no intervalo [1 e 5], mede a eficiência da arma segundo análise da empresa.
3- Intensidade média das armas	Corresponde a uma variável contínua que mede a média aritmética da intensidade de todas as armas competitivas selecionadas pela empresa, apresenta domínio no intervalo [1 e 5].
4- Foco	Também é uma variável contínua com domínio no intervalo [0 e 1], mede os esforços das armas para o ganho competitivo em cada campo da competição selecionado. A sua determinação se dá pelo quociente entre a soma da intensidade das armas relevantes para campo escolhido e a soma da intensidade máxima possível a ser alcançada pelas mesmas armas.

5- Dispersão	É o oposto do foco, compreende a medida dos esforços das armas que não oferecem vantagem competitiva nos campos selecionados. É uma variável contínua com domínio no intervalo [0 e 1], é obtida pelo quociente entre a soma das armas irrelevantes e a soma da intensidade máxima em cada campo selecionado.
6- Aproveitamento	É determinado pela diferença entre o foco e a dispersão encontrados no mesmo campo da competição selecionado, revelando assim a competitividade da empresa pelo menor custo.
7- Poderio competitivo	Compreende a média dos focos de um subconjunto de campos da competição selecionados.

Fonte: Contador (2008)

2.8.6 A validação do modelo CAC

O modelo utiliza variáveis matemáticas nas aplicações e valoriza as condições internas e externas das empresas estudadas, analisa todas as estratégias com base em campos selecionados para cada par produto/mercado, tendo como referência uma tese que orienta o processo com segurança e possibilita o alinhamento das estratégias competitivas. A validação do modelo CAC ganha consistência com a adoção de uma metodologia que utiliza a inferência estatística.

A tese do CAC proposta por Contador (2008) é a seguinte: “Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado”.

O trabalho de validação da tese exige uma profunda compreensão acerca da estratégia competitiva adotada, tendo como base a realidade de cada empresa da amostra no segmento econômico. É necessário compreender que a estratégia competitiva é o conjunto formado pela estratégia competitiva de negócio e pela estratégia competitiva operacional. A metodologia de validação do modelo CAC está ancorada em aspectos que devem ser compreendidos durante a condução da proposta. Contador (2008) aponta de maneira sistematizada o que é necessário para o sucesso da aplicação do modelo CAC segundo a estratégia competitiva adotada.

1– Definir a empresa almejada, que inclui:

- a) delinear o negócio;
- b) fixar os objetivos permanentes.

- 2– Estruturar o Sistema de Inteligência Competitiva da empresa;
- 3– Entender o negócio, subdividido em:
 - a) entender o macro ambiente empresarial;
 - b) entender a estrutura da indústria e identificar os disputantes do sucesso;
 - c) entender os clientes e os fornecedores;
 - d) identificar os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão os novos concorrentes;
 - e) entender os concorrentes atuais.
- 4– Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos, subdivididos em:
 - a) identificar oportunidades, ameaças e riscos;
 - b) analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade;
- 5– Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio, com duas etapas:
 - a) identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes;
 - b) sugerir alternativas de estratégia competitiva do negócio;
- 6– Decidir a estratégia competitiva de negócio;
- 7– Definir a estratégia competitiva operacional;
- 8– Implementar a estratégia competitiva;
- 9– Controlar os resultados da estratégia adotada, composto por 4 atividades:
 - a) monitorar e avaliar as respostas dos clientes à nova estratégia;
 - b) monitorar e avaliar as reações dos concorrentes;
 - c) alterar a estratégia competitiva de negócio e a operacional conforme as respostas dos clientes e as reações dos concorrentes;
 - d) retomar o processo sempre que houver um movimento competitivo ou uma alteração no ambiente empresarial.

Pela estrutura da empresa e de forma resumida, os passos metodológicos na prática aparecem na seguinte ordem:

1ª) Levantamento prévio por meio de visitas e entrevistas agendadas com dois participantes da amostra da pesquisa, com o intuito de levantar informações para delimitação das armas segundo as atividades e recursos, gerando inicialmente a lista versão 1, e de forma mais estruturada e precisa a lista versão 2. Nessa etapa de levantamento das armas estão compreendidos:

- Objetivos da empresa.

- Posicionamento atual de mercado em relação à estrutura, produtividade e produtos oferecidos.
- Relação com os clientes.
- Vantagens sobre os concorrentes.
- Ameaças da concorrência.
- Pontos fracos e pontos fortes da empresa
- Armas utilizadas.

2º) Análise dos campos competitivos e par produto/mercado de todas as empresas participantes da pesquisa por meio de questionário.

3º) Análise das informações coletadas por meio de diferentes instrumentos de apoio, visando o melhor entendimento do negócio e a confirmação dos campos da competição e do par produto/mercado selecionados. Esse momento atende:

- A possibilidade de aplicação da Matriz SWOT;
- A análise das Forças de Porter;
- A clareza dos objetivos permanentes da empresa;
- Classificação das armas em relação à competitividade da empresa atual e pelo modelo CAC para uma proposta futura.
- Cálculos das intensidades média das armas, variáveis foco e dispersão na situação atual com as intensidades das armas na visão do proprietário.

4º) Análise dos resultados do mapa estratégico atual.

5º) Escolha definitiva dos campos da competição, descartando os que revelam pouco interesse e dados irrelevantes apresentados nos estudos.

6º) Seleção e classificação das armas que atuarão nos campos selecionados de forma definitiva.

7º) Cálculos das intensidades média das armas, variáveis foco e dispersão na situação proposta.

8º) Análise dos resultados do mapa estratégico para a situação proposta.

9º) Reformulação das ações nos pontos que necessitam mudanças nos campos selecionados.

10º) Análise do proprietário e implementação da proposta.

11º) Avaliação permanente dos resultados.

O modelo não é aceito para a validação rigorosa de certa proposição, mas pelo número de pesquisas realizadas e resultados alcançados em determinado segmento econômico. O

método de pesquisa adotado para a validação do modelo CAC é o experimental-estatístico, que a partir de uma amostra explica a competitividade entre as empresas. Outro fator significativo é a possibilidade da formulação de hipóteses objetivas, que segundo Contador (2008) é condição fundamental para atingir os objetivos das pesquisas. A formulação das hipóteses no modelo CAC ocorrem com base nos conceitos teóricos que são direcionados para a realidade de cada empresa.

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

3.1. O modelo CAC-Redes

A dissertação é dirigida pelo modelo CAC-Redes. Para Contador (2017), o modelo CAC-Redes corresponde a uma extensão do modelo CAC, mantém as características existentes e acrescenta as observadas nas relações dos componentes das redes de negócios com os concorrentes, fornecedores e clientes.

O modelo CAC-Redes compreende uma extensa e estruturada fundamentação. Os aspectos norteadores da fundamentação segundo Contador (2017), foram: o modelo CAC e as teorias que abordam os sistemas, os grafos, as redes, aspectos econômicos de custos e escassez de recursos, aspectos de localização, de relacionamento, competitividade e estratégias nas redes, aspectos sociais e estruturais de redes e das vantagens competitivas.

O CAC-Redes na sua estruturação retrata a competição e a forma que ela ocorre entre empresas do mesmo segmento econômico pertencentes às redes de negócios.

Cabe o tratamento separado de cada abordagem que norteia o CAC-Redes e a relação com o seu constructo.

3.1.1 Benefícios do CAC-Redes

O modelo CAC-Redes considera toda gama conceitual do modelo CAC, ambos focam na representação da concorrência entre as empresas. O sistema objeto do CAC compreende relações entre as empresas concorrentes e clientes, e o CAC-Redes compreende as empresas dentro de uma rede de negócios, o que abrange as empresas concorrentes, os clientes, fornecedores e todos os envolvidos nessa rede.

Segundo Contador (2017), os benefícios conquistados pelo modelo CAC-Redes são os mesmos oferecidos pelo modelo CAC. São oito os benefícios oferecidos conforme mostra o Quadro 13.

Quadro 13 – Benefícios do modelo CAC

Benefícios	Argumentação
1º	Apresenta a forma como as empresas competem entre si com base na competitividade configurada. A estratégia competitiva de negócio é representada pelos campos da competição, e a estratégia competitiva operacional é representada pelas armas da competição. O foco está intimamente ligado às fraquezas e forças de cada campo da competição, no que estabelece o alinhamento estratégico operacional com a

	competitividade de negócio. A eficiência está associada ao desperdício da empresa.
2º	Quantifica o posicionamento da empresa, de forma a assegurar medidas seguras que possibilitem vantagens.
3º	Apresenta todas as possibilidades de estratégias competitivas de negócio, intermediadas pelos campos da competição que são representados num total de 14.
4º	É assegurado pelo aumento competitivo com a formulação da estratégia competitiva operacional e pela estratégia competitiva de negócio com base numa tese orientadora.
5º	Ocorre o alinhamento estratégico competitivo entre as bases operacional e de negócio.
6º	Compreende aspectos de fácil entendimento e aplicação nas diferentes situações.
7º	Apresenta de forma clara e segura todas as etapas de aplicação, oferecendo parâmetros de delimitações de atuação segundo o contexto.
8º	Possibilita a compreensão dos pontos em que a empresa pode ter excelência, direcionando a escolha e alinhamento de armas e vínculos que aumentem o foco nos campos da competição escolhidos.

Fonte: Contador (2008); Contador (2017).

3.1.2 Teoria dos Sistemas e o CAC-Redes

A teoria dos sistemas está compreendida na constituição do CAC-Redes. Essa teoria surgiu a partir dos estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, entre os anos de 1950 e 1968. Ela pauta aplicações práticas de propostas conceituais por meio de interações. Bertalanffy entendia a interação como sendo a relação entre os elementos presentes num complexo sistema, que possibilitava a mudança de comportamento pela própria relação. Para o autor, em todos os campos possíveis de atuação são encontrados os sistemas.

Bertalanffy (2012, p. 28-29), aponta:

“Evidentemente, os sistemas já eram estudados há séculos, mas algo novo foi agora acrescentado. A tendência a estudar os sistemas como uma entidade e não como um aglomerado de partes está de acordo com a tendência da ciência contemporânea que não isola mais os fenômenos em contextos estreitamente confinados, mas abre-se ao exame das interações e investiga setores da natureza cada vez maiores”.

Para Oliveira (2012), é uma teoria que oferece um entendimento mais amplo da organização e dos elementos que a compõem, proporcionando maior conhecimento e fortalecimento.

Bertalanffy (2012, p. 21), define:

“O pensamento em termos de sistemas, desempenha um papel dominante em uma ampla série de campos, que vão das empresas industriais e dos armamentos

até tópicos esotéricos da ciência pura, sendo-lhe dedicadas inúmeras publicações, conferências, simpósios e curso”.

BATISTA *et al.* (2014), a finalidade da teoria dos sistemas é a identificação dos aspectos envolvidos nos sistemas de forma geral, por meio do reconhecimento dos princípios, leis e propriedades.

3.1.3 Teoria dos Grafos e o modelo CAC-Redes

A relação do CAC-Redes com a teoria dos grafos está na utilização da variável intensidade do vínculo, que compreende uma análise quantitativa dos elos que ligam os nós ou atores.

A teoria dos grafos foi criada no século XVIII pelo matemático Leonhard Euler, mas foi desenvolvida durante a Segunda Guerra Mundial por meio de aplicações militares. Com o desenvolvimento de algoritmos e após o período de guerra, a teoria passou a ser mais utilizada e ocupou espaço em outras situações, principalmente na Engenharia.

Para Boaventura (2014), os problemas organizacionais impulsionaram a teoria dos grafos a partir da segunda metade do século XX, principalmente pelo desenvolvimento tecnológico da informática que possibilitou a aplicação dos grafos.

A teoria dos grafos busca a resolução de problemas por meio de técnicas que proporcionem a modelagem matemática. Wasserman *et al.* (1994) apontam a utilização mais frequente da teoria dos grafos em rede social, e menos frequente nas metodologias de rede. Os mesmos Wasserman *et al.* (1994) destacam também que a utilização conceitual da teoria dos grafos auxilia na construção conceitual voltada para as redes sociais. Essa teoria quando aplicada em rede social compreende um grupo de elos que são representados por linhas e que conectam os pontos ou nós, denominados de atores.

3.1.4 Teoria de Redes e o CAC-Redes

As interações que determinam as relações entre as empresas que formam uma rede podem ocorrer segundo Skjoett-Larsen (1999) por meio de processos de intercâmbio e de adaptação.

Com referência em Skjoett-Larsen (1999) se verifica que nos processos de intercâmbio ocorre à troca de informações, de produtos e serviços, das relações pessoais e jurídicas, de práticas administrativas e gerenciamento logístico, etc. Nesse aparato de atividades sociais

desempenhadas se constrói interações alicerçadas pela confiança, fidelidade e comprometimento entre as pessoas e organizações.

Skjoett-Larsen (1999), essas ligações sociais proporcionam relações duradouras entre os componentes de uma rede, que são estáveis diante das relações, mas apresentam dinamismo pela forma que se processa os ajustes dos sistemas administrativos, dos títulos técnicos, das rotinas e obrigações e da confiança pessoal. Para Skjoett-Larsen (1999), as relações são frequentes, e novas relações são estabelecidas entre os membros da mesma rede pelas necessidades. Algumas relações são fortes, outras nem tanto.

Nos processos de adaptação, as mudanças ocorrem nos produtos, serviços, administração e produção. O intuito é alcançar maior eficiência dos recursos disponíveis. Esses processos colaboram com o fortalecimento dos vínculos entre os componentes. Um exemplo ocorre pelos ajustes da produção em atendimento a determinada exigência, o que promove a dependência entre o cliente e o fornecedor, ou seja, somente esse cliente compra esse produto ou serviço, assim como, somente esse fornecedor produz esse produto ou serviço com essas características.

Outro ponto a ser destacado nesses processos, compreende o ajuste da estrutura produtiva diante das necessidades do outro, isso revela aspectos de confiança e estabilidade, pois requer investimentos e superação de atitudes oportunistas e vínculos de pouca duração.

Os laços mútuos construídos em uma rede dependem das interações entre as partes. Da mesma forma o CAC-Redes compreende a necessidade das relações por meio de vínculos entre os participantes da rede de negócios.

3.1.5 Teoria dos Custos de Transação e o CAC-Redes

A relação da Teoria dos Custos de Transação com o CAC-Redes ocorre primeiramente com a análise dos custos de transação e a obtenção de capacidades que favoreçam a empresa. Com os custos de transação elevados, a empresa pode apostar na ampliação e realização de tarefas realizadas por outras empresas da cadeia. Já com os custos reduzidos, pode ser mais vantajoso a transferência de atividades para outra empresa ligada em forma de terceirização. Outro aspecto está no estabelecimento de condutas sociais nas redes de negócios, que são encaminhadas pela confiança, cooperação, fidelidade e engajamento dos componentes, representados pelos vínculos sociais.

Essa teoria contempla conjectura comportamental, que segundo Azevedo (1998), em relação ao comportamento tradicional há de convir que existam limites diante do oportunismo individual, o que canaliza para o processamento das informações e atribui a racionalidade limitada. O mesmo Azevedo (1998) destaca que os custos relacionados à transação não possibilitam a utilização da racionalidade plena, o que proporciona uma limitação que foca para uma decisão satisfatória, em detrimento da decisão que para o interessado seria ótima, ou seja, a racionalidade atua de forma limitada.

O Quadro 14 aponta as características da Teoria dos Custos de Transação e do modelo CAC-Redes.

Quadro 14 - Características da Teoria dos Custos de Transação e do CAC-Redes

Características	Teoria dos Custos de Transação	Modelo CAC-Redes
Pressupostos Comportamentais	Fronteira da Racionalidade Oportunismos	Fronteira da Racionalidade Competição
Foco do Problema	Governança eficiente Estruturas	Mercado Estratégia Visão externa e visão interna Competências Relacionamento
Dimensão de Tempo	Estática	Dinâmica
Unidade de Análise	Transações	Campos da competição Armas da competição Alvos das armas Vínculos da competição Variáveis quantitativas
Natureza das Relações	Falhas de Mercado	Integração entre competências, vínculos e vantagem competitiva

Fonte: Gonçalves (2016)

3.1.6 Teoria da Escassez de Recursos e o CAC-Redes

A escassez de recursos tem como consequência a escassez de bens e serviços. Com base na falta de recursos, o propósito maior do processo produtivo é oferecer o máximo de produtos, mesmo com a falta desses recursos em determinados espaços sociais. A Economia pressupõe a lei da escassez ao confrontar as necessidades dos seres humanos diante da oferta limitada de recursos. Para essa constatação, Rizzieri (2006) afirma que a questão administrativa entre a utilização dos recursos escassos e a competitividade é estudada pela Economia. O autor entende que o valor humano não pode ser desconsiderado pelo dinamismo de mercado e capital quanto à produção e oferta de bens e serviços.

A procura ocorre pela utilidade do bem, e como consequência gera a escassez. Rizzieri (1998, p.12): “Por utilidade entende-se a capacidade que tem um bem de satisfazer uma necessidade humana”.

A limitação de recursos atrelados aos interesses das empresas que é o crescente aumento de produção de bens e serviços promove a complementariedade entre elas por meio da formação de redes de negócios.

Com a constatação da formação das redes de negócios fica mais perceptível à relação existente entre o CAC-Redes e a Teoria da Escassez de Recursos, ambos focam estudos sobre as redes de negócios.

3.2. Aspectos determinantes do modelo CAC-Redes

A escolha do CAC-Redes é determinada por proventos que lhe dão sustentação. Esses proventos revelam um modelo inovador, que possui na sua base a mescla de conhecimentos consagrados e a inclusão de novas informações, possibilitando a extrapolação prática e racional de forma estruturada, a fim de retratar a competição entre as empresas pertencentes à determinada rede de negócios.

Todas as abordagens teóricas relacionadas ao CAC-Redes colaboram com a sua legitimidade, mas a principal justificativa está centrada na sua análise com o modelo CAC. Sendo extensão do CAC, ele mantém as mesmas características, mas incluem-se outras mais específicas das relações das empresas que operam em rede de negócios.

Os benefícios do CAC-Redes e CAC são os mesmos, como citados no Quadro 13 da subseção 3.1.1. O alcance desses benefícios e de novas perspectivas em rede de negócios está compreendido na estrutura do CAC-Redes.

Dentre os atributos do CAC-Redes está a sua abordagem qualiquantitativa, proveniente da extensão do CAC.

O modelo CAC prevê a competitividade da empresa, ocorre à formulação da estratégia competitiva com o alinhamento das estratégias competitivas de negócio e operacional, ou seja, as armas da competição e intensidades estão alinhadas com os campos da competição selecionados.

A competitividade é assegurada através de levantamentos e intervenções precisas, para desfrutar de sucesso, toda empresa precisa ter clareza dos pontos em que é possível alcançar destaque em relação aos concorrentes. A inferência de propostas e ações durante o processo é diferenciado e promove uma grande vantagem com o emprego do CAC-Redes.

Existe uma sequência a ser estruturada e executada pela empresa a fim de alcançar o aumento da competitividade pelo CAC-Rede:

1º) A empresa precisa escolher os campos em que pretende atuar, ou seja, aqueles que permitem possibilidades de vantagens sobre a concorrência.

2º) Selecionar as armas compatíveis com cada campo selecionado.

3º) Reconhecer pelo nível de inserção da empresa na rede de negócios, quais são os possíveis vínculos capazes de oferecer vantagens competitivas.

4º) Trabalhar continuamente no aprimoramento das armas e vínculos levantados com base nas necessidades observadas.

A sequência possibilita o aumento da competitividade por meio do alinhamento e aumento do foco sobre as armas empregadas e os vínculos. A proposta é que se escolha entre três e cinco campos da competição, sendo um o principal e os demais coadjuvantes. As armas compreendem um número entre quarenta e cinquenta, podendo a mesma arma atuar em um ou mais campos com intensidades definidas durante a escolha. Já os vínculos estão em fase de construção, sendo esse levantamento uma das possíveis contribuições desse trabalho para a CAC-Redes.

Quadro 15 - Características do CAC - Redes

Características	Modelo do CAC - Redes
Pressupostos Comportamentais	Fronteira da Racionalidade Competição
Foco do Problema	Mercado Estratégia Visão externa e visão interna Competências Relacionamento
Dimensão de Tempo	Dinâmica
Unidade de Análise	Campos da competição Armas da competição Alvos das armas Vínculos da competição Variáveis quantitativas
Natureza das Relações	Integração entre competências, vínculos e vantagem competitiva

Fonte: Gonçalves (2016, p. 49)

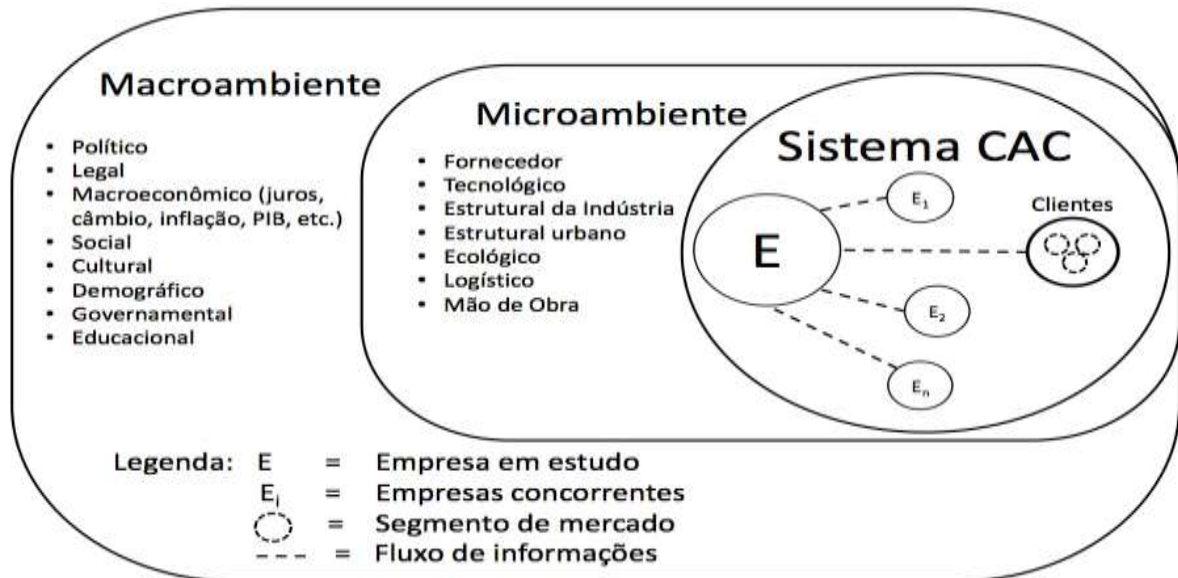
3.3 CAC-Redes e seus conceitos

Nessa seção são abordados os conceitos do CAC-Redes com base em Contador (2008) e Contador (2017). A abordagem abrange o sistema objeto, os elementos essenciais, os constructos qualitativos e quantitativos do CAC-Redes.

3.3.1 Sistema objeto do CAC-Redes

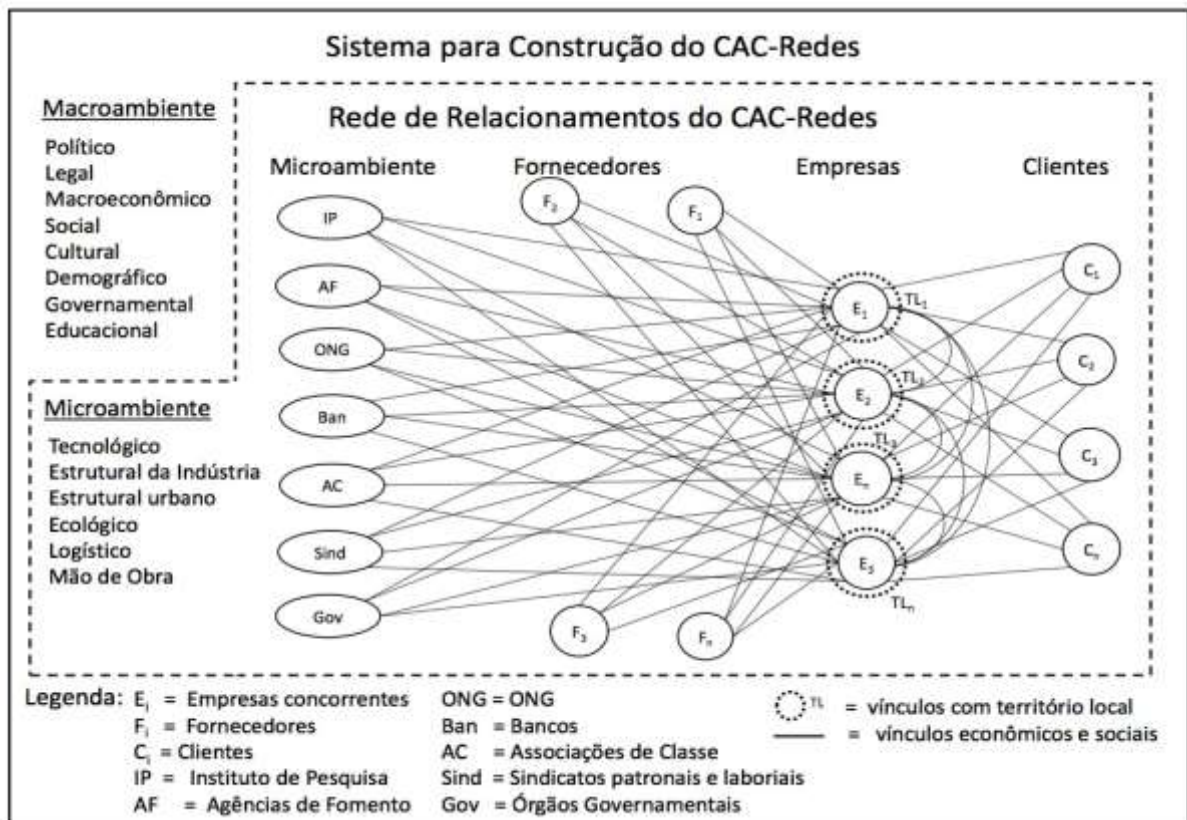
A análise do sistema objeto estudado pelo CAC-Redes imprime grande significado a sua constituição conceitual. Para facilitar a compreensão, faz-se necessária a comparação com o sistema objeto do CAC. As Figuras 4 e 5 retratam essa comparação.

Figura 4 – Sistema objeto do CAC



Fonte: Contador (2008)

Figura 5 – Sistema objeto do CAC-Redes



Fonte: Contador (2017)

Para Contador (2017), o CAC-Redes atende uma configuração econômica e integra as relações de competição entre as redes concorrentes e os componentes da rede em estudo. Embora estude as empresas que competem entre si em determinado segmento econômico,

esse modelo aponta para o comportamento geral da rede, dando grande atenção para as relações que se estabelecem.

A Figura 6 mostra de forma simplificada a abordagem econômica do CAC-Redes, com base em Contador (2017).

Figura 6 - Aspectos considerados na abordagem econômica do CAC-Redes



Fonte: Contador (2017)

A estratégia competitiva de negócio que é representada pelos campos da competição e coadjuvantes, bem como as atividades e recursos da empresa, representados pelas armas da competição apresentam semelhanças com o CAC. A grande diferença do CAC-Redes está na adoção dos vínculos que abordam as naturezas que permeiam aspectos econômicos. Eles estão caracterizados na subseção 3.3.3.

Apesar da representação da concorrência entre as empresas serem estudadas pelo CAC-Redes e CAC, eles diferem quanto ao sistema objeto de estudo. O Quadro 16 mostra como os sistemas são constituídos.

Quadro 16: Constituição dos sistemas objetos do CAC e CAC-Redes

CAC	CAC-Redes
- É constituído pelas empresas que concorrem entre si pela busca da preferência dos clientes com oferta de produtos semelhantes.	- É constituído pelas empresas que concorrem entre si pela busca da preferência dos clientes com oferta de produtos semelhantes.
- Constituído por clientes.	- Constituído por clientes.
- Há de considerar as informações referentes às estratégias de negócio e operacional dos concorrentes.	- Aparecem os fornecedores, as instituições que realizam o fomento e a pesquisa, órgãos governamentais, associações representativas de classe, dentre outras interessadas.
- Depende das informações que revelam as necessidades e expectativas dos clientes.	- A constituição depende dos elementos do território físico.
- Esse sistema possui um microambiente inserido num macroambiente.	- É constituída por interações que ocorrem em forma de vínculos sociais e econômicos entre empresas que concorrem entre si. Os vínculos atingem os clientes, fornecedores e todos os demais pertencentes do microambiente.
	- Apresenta interações com os componentes do espaço físico por meio de vínculos locais.
	- Compreende a influência do microambiente e do macroambiente das empresas.

Fonte: Contador (2008), Contador (2017)

3.3.2 Elementos essenciais do CAC-Redes

Com base em Contador (2017) é feita uma análise sobre os conceitos do CAC-Redes. Ele apresenta os mesmos 14 campos da competição e as inúmeras armas utilizadas pelo CAC, assim como os vínculos econômicos, sociais e locais. O alinhamento das estratégias competitivas operacionais e da estratégia competitiva de negócio ocorre nos dois modelos, e a posição da empresa na rede aparece somente no CAC-Redes.

O problema de pesquisa do CAC-Redes responde ao seguinte questionamento:

Qual a influência na competitividade das empresas que operam em rede de negócio, da sua posição estratégica, das suas atividades e recursos, dos seus vínculos econômicos e sociais com os concorrentes, clientes, fornecedores e outros componentes da rede, dos seus vínculos locais com os elementos do território físico e da sua posição na rede?

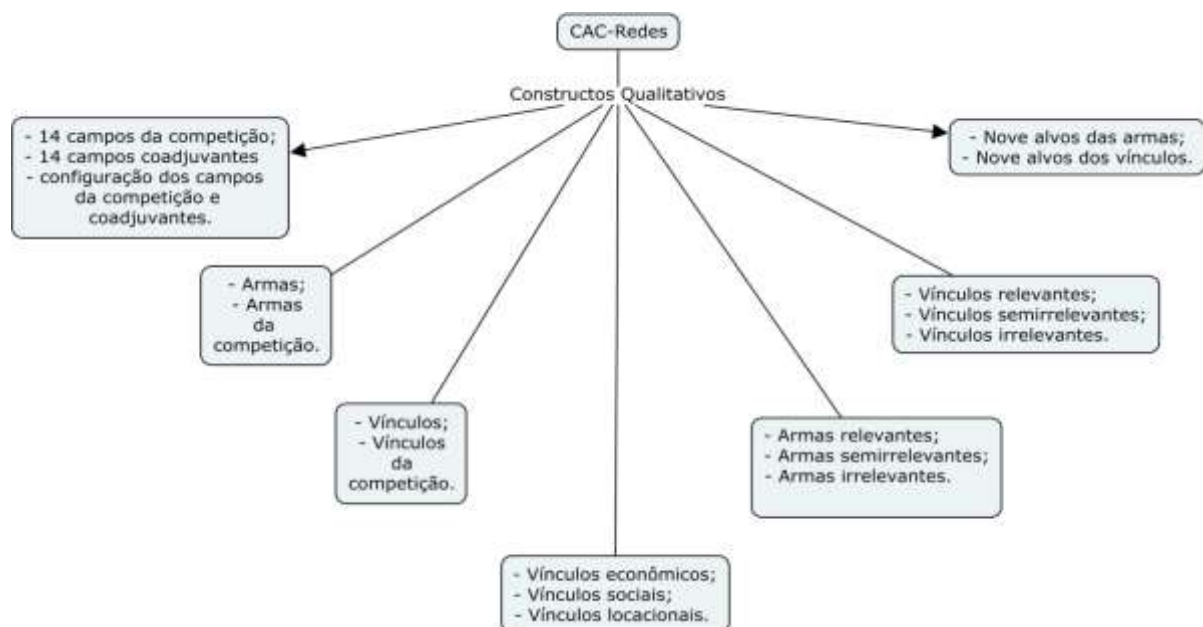
A tese do CAC-Redes diferentemente do CAC ainda precisa ser validada e deve satisfazer a seguinte condição:

Para a empresa que opera em rede de negócio ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas e naqueles poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.

3.3.3 Constructos qualitativos do CAC-Redes

Assim como no CAC, o CAC-Redes apresenta uma mescla de considerações qualitativas e quantitativas na sua estrutura. Os constructos qualitativos são abordados inicialmente, com um resumo esquemático das suas considerações, como mostra a figura 7.

Figura 7 – Constructos qualitativos do CAC-Redes



Fonte: Contador (2017)

Na operacionalização dos constructos qualitativos é preciso caracterizar armas e vínculos, armas da competição e vínculos da competição e indicar as armas da competição e os vínculos da competição pertencentes às empresas estudadas.

Os constructos qualitativos são apresentados em conformidade com os pressupostos que o originaram e estão no Apêndice do livro Campos e Armas da Competição (CONTADOR, 2008).

• **Campos da competição, campos coadjuvantes e configuração dos campos da competição coadjuvantes do CAC-Redes**

Esses constructos seguem a mesma ideia do CAC, portanto, não sofrem alteração. As informações estão descritas na subseção 2.8.4.

• **Vínculos e vínculos da competição**

Existe igualdade entre a abordagem conceitual dos constructos qualitativos arma e arma da competição com vínculos e vínculos da competição. Os aspectos das armas e armas da competição foram tratados na subseção 2.8.4.

O vínculo pode ser entendido como qualquer conexão existente entre os componentes de uma rede. O número de vínculos depende do número de componentes presentes na rede, sendo ele uma função direta desse número. A classificação dos vínculos depende da sua natureza:

1- Vínculos econômicos: possuem relação com os recursos e eficácia dos fornecedores e demais componentes; atende também as necessidades, escolhas, exigências e anseios da clientela; a Teoria de Custos de Transação é à base da sua fundamentação.

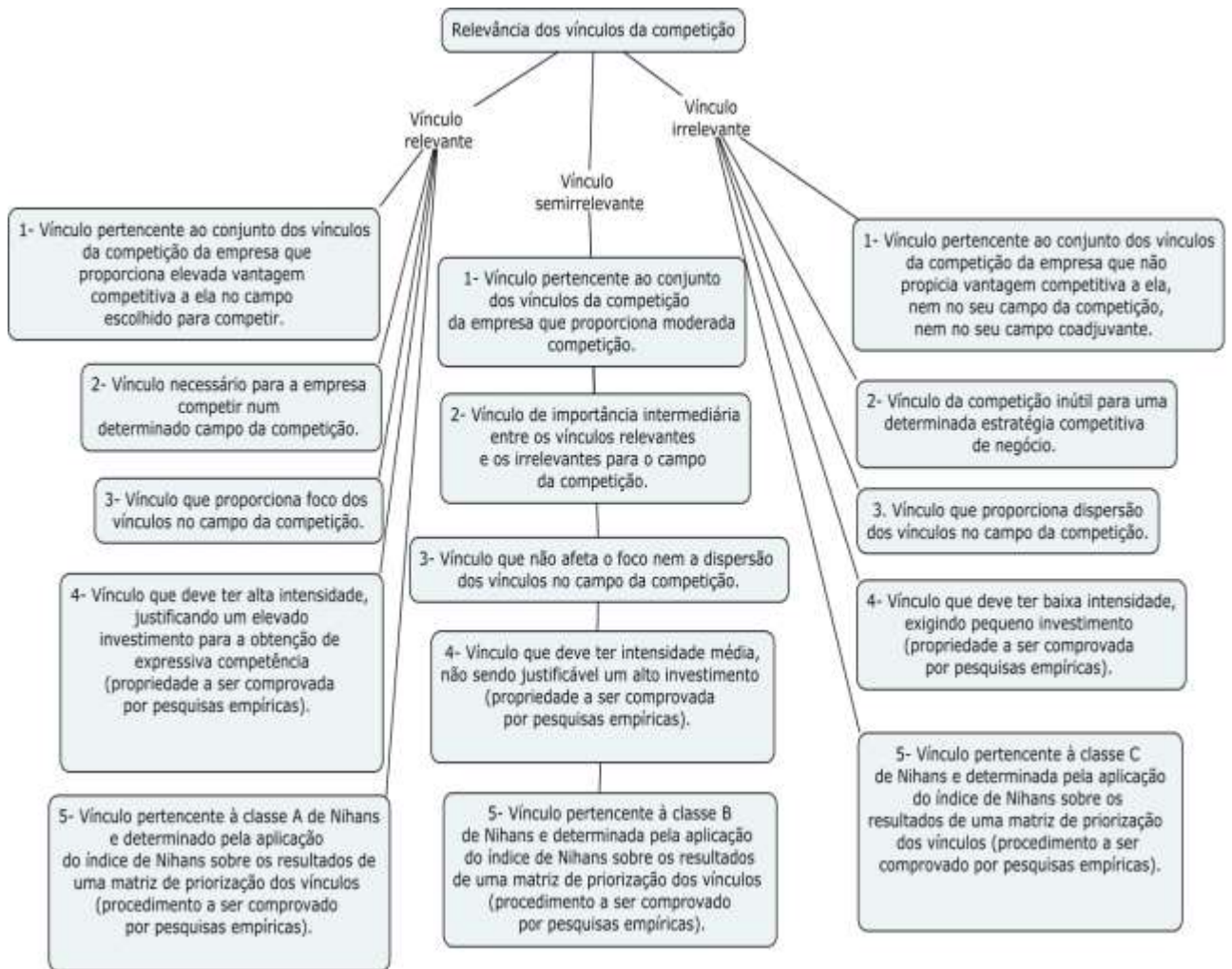
2- Vínculos sociais: envolvem a confiança, o comprometimento e a cooperação entre todos os componentes da rede.

3- Vínculos locacionais: estão relacionados aos elementos que fazem parte do território de atuação da rede. Nesses vínculos aparecem a infraestrutura e a disponibilidade de recursos que diz respeito à mão de obra e insumos tangíveis e intangíveis.

Sobre os vínculos sociais, há convergência sobre a importância da confiança, comprometimento e cooperação. A confiança é condição para o comprometimento e, juntos, possibilitam a cooperação entre organizações, sendo os dois primeiros mediadores da cooperação (Westerlund *et al.*, 2009). Jarillo (1988) conjugou vínculos sociais aos econômicos, pois as relações de confiança e cooperação entre os atores de uma rede favorecem a diminuição dos custos de transação.

O vínculo da competição retrata a eficiência da influência dos componentes da rede na conquista da vantagem competitiva. Assim como as armas da competição são também classificados segundo a importância para a competição, podendo ser vínculos relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para o campo selecionado. Um mesmo vínculo pode competir em vários campos. A Figura 8 trata as especificidades competitivas dos vínculos.

Figura 8 - Características que determinam a relevância dos vínculos da competição



Fonte: Contador (2017)

- **Análise do vínculo da competição pelos atributos**

Contador (2017) propõe as seguintes características para o vínculo ser escolhido como vínculo da competição:

- 1) integra certa conexão que é muito utilizada e para ser originada necessitou de esforços considerados;
- 2) assim como as armas, possibilita a vantagem competitiva pelo conteúdo estratégico que possui.

- **Determinação das armas da competição e dos vínculos da competição típicos do segmento econômico a que pertencem às empresas objeto de estudo**

Assim como o CAC, o CAC-Redes procura determinar as armas da competição, mas vai além quando atenta para os vínculos da competição do segmento econômico que agrega as empresas da rede em estudo.

É necessário o uso de questionamentos para análise das armas e vínculos da competição. Os questionamentos propostos por Contador (2017) envolvendo armas e vínculos são:

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

As etapas da seleção de armas da competição referentes às empresas estudadas pelo CAC e também pelo CAC-Redes seguem a mesma proposta de Contador (2008), aspecto já analisado na subseção 2.8.4.

As etapas da seleção dos vínculos da competição entre as empresas de determinada rede estão passando pela fase de estudo e testes empíricos. As etapas propostas para a seleção dos vínculos da competição são:

1. Identificar todos os possíveis vínculos presentes na rede de negócio e que pela capacidade podem ser utilizados como vínculos da competição no segmento econômico que atuam os componentes dessa rede. Nesse momento está sendo gerada a versão 1 da Lista de Vínculos.
2. Fundir os conceitos e conteúdos idênticos no mesmo vínculo, dando designação mais ampla de atuação ao vínculo, nesse caso está delimitando e finalizando a Lista de Vínculos versão 1.
3. Consultar os diferentes segmentos das empresas para validar e complementar a versão 1 da Lista dos Vínculos em relação às vantagens competitivas oferecidas, gerando a versão 2 da Lista de Vínculos.
4. Descrever com a colaboração dos segmentos das empresas todas as contribuições oferecidas pelos vínculos na conquista da vantagem competitiva em forma de conteúdo.
5. Identificar por meio do conteúdo oferecido na Lista de Vínculos versão 2, quais são os vínculos com potencial para ser selecionado e fazer parte dos vínculos da competição

pertencentes ao segmento de atuação das empresas que fazem parte da rede de negócio estudada.

6. Determinar os vínculos da competição necessários para a competição no campo escolhido em razão da relevância da vantagem competitiva oferecida, podendo o vínculo ser classificado em relevante, semirrelevante ou irrelevante.

- **Alvos dos vínculos**

Os alvos selecionados para os vínculos são os mesmos das armas, conforme exposto na subseção 2.8.4, acrescidas da menção ao vínculo em algumas situações. As definições são apresentadas:

➤ Alvo:

1. É o mesmo para a arma e vínculo.
2. Apresenta os mesmos objetivos a ser alcançado por uma arma ou vínculo, independente de ser da competição ou não.
3. Orientam os esforços de uma arma ou vínculo.
4. É estabelecido pelos campos da competição e coadjuvantes.
5. Tanto o campo da competição ou campo coadjuvante possui alvo.
6. São nove alvos a considerar: produtividade, qualidade no processo, velocidade, flexibilidade, confiabilidade, novidade, acessibilidade, desejabilidade e responsabilidade social.
7. Todo alvo é formado por palavras contendo o sufixo nominal-dade.

➤ Alvo coadjuvante:

1. Apresenta nuance no alvo da arma e do vínculo com o propósito de melhor objetivá-los.
2. Estabelece complementação e objetivo secundário quanto a canalização e orientação de alcance da arma e vínculo.
3. A sua determinação está ligada ao campo coadjuvante ou ao vínculo e arma aplicados.
4. A precisão do objetivo da arma e do vínculo está na fixação dos alvos e dos alvos coadjuvantes pela empresa.

5. A escolha do alvo está entre os nove apresentados ou pela existência de outro, segundo a necessidade.

Contador (2008) apresenta o Quadro 17 com os alvos das armas e dos vínculos associados a cada campo.

Quadro 17 – Alvos das armas e dos vínculos associados a cada campo da competição

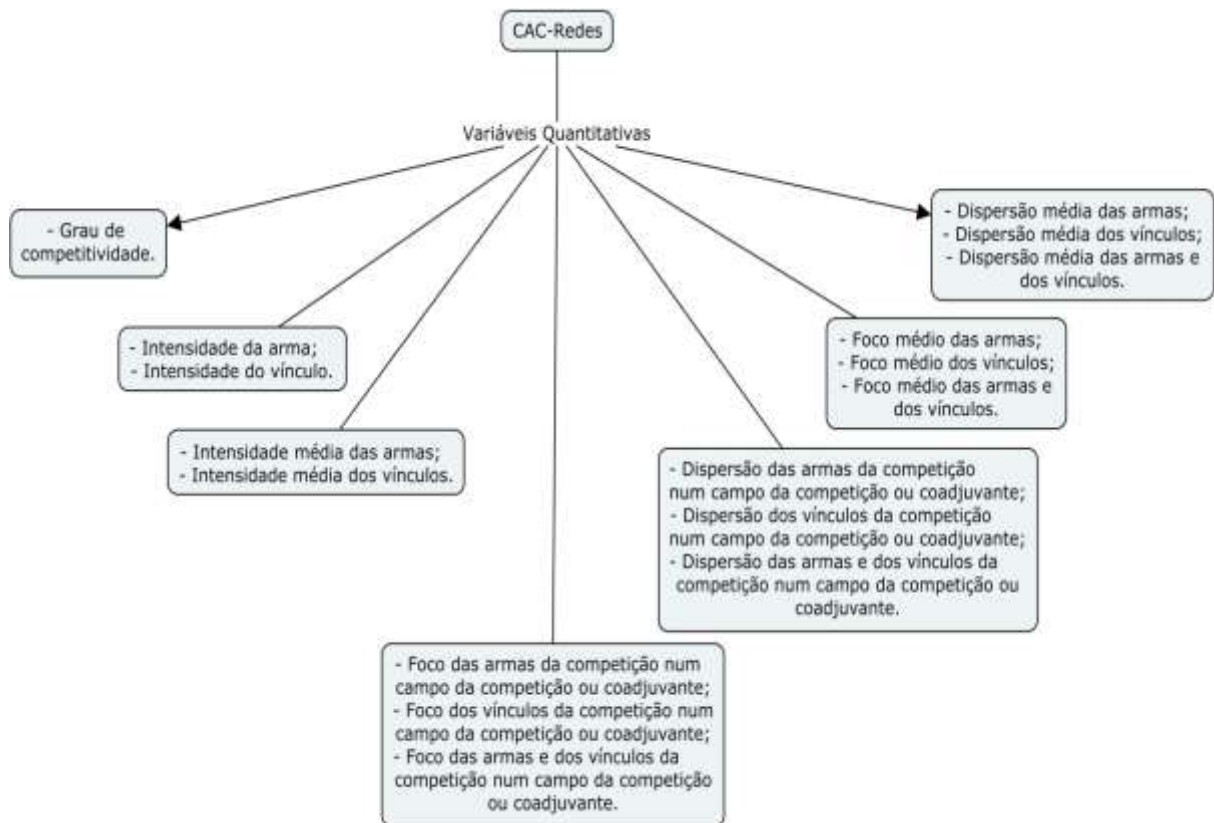
Campo da competição ou coadjuvante	Alvo relativo ao campo da competição	Alvo relativo ao campo coadjuvante
Competição em preço 1. Preço propriamente dito 2. Condições de pagamento 3. Prêmio e/ou promoção	Produtividade Produtividade Produtividade	Produtividade Produtividade Produtividade
Competição em produto 4. Projeto do produto 5. Qualidade do produto 6. Diversidade de produtos	Novidade Qualidade no processo Flexibilidade	Diversos Qualidade no processo Flexibilidade
Competição em atendimento 7. Acesso ao atendimento 8. Projeto do atendimento 9. Qualidade do atendimento	Acessibilidade Novidade Qualidade no processo	Acessibilidade Diversos Qualidade no processo
Competição em prazo 10. Prazo de entrega do produto 11. Prazo de atendimento	Velocidade Velocidade	Velocidade Velocidade
Competição em imagem 12. Do produto e da marca 13. De empresa confiável 14. Em responsabilidade social	Desejabilidade Confiabilidade Responsabilidade social	Confiabilidade Confiabilidade Responsabilidade social

Fonte: Contador (2008)

3.3.4 Variáveis quantitativas do CAC-Redes

O CAC-Redes apresenta variáveis quantitativas direcionadas para as redes de negócios, mas que guardam semelhanças com as variáveis quantitativas do CAC. A figura 9 apresenta um esquema que aborda as variáveis quantitativas do CAC-Redes.

Figura 9 – Variáveis quantitativas do CAC-Redes



Fonte: Contador (2017)

Para facilitar o entendimento dessas variáveis, cabe a caracterização com referência ao Apêndice do livro Campos e Armas da Competição (CONTADOR, p. 113 a 125, 2008). As armas e os vínculos são analisados numa proposta lógica de inter-relação na abordagem quantitativa do constructo do CAC-Redes.

➤ Grau de competitividade:

Refere-se exclusivamente à empresa e não à rede, o que pressupõe a mesma interpretação para os dois modelos, sendo assim:

1. Medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico.

2. Variação absoluta ou variação percentual, em um determinado período de tempo (geralmente quatro anos), do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outra variável indicativa de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico, assegurada uma rentabilidade satisfatória.

3. Critérios de cálculo de indicador de mercado utilizados com maior frequência: a) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período de alguns anos; b)

variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período dividido pela variação do setor, indicador que mede o quanto do crescimento do mercado foi conquistado pela empresa; c) variação 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 anteriores (geralmente quatro anos).

4. Variável com distribuição normal de probabilidades, porque resulta da conjunção de inúmeras variáveis.

➤ Intensidade da arma:

1. Intensidade com que cada arma é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis.
2. Potência e alcance de uma arma.
3. Grau de eficácia da utilização dos recursos da arma.

4. Variável discreta com domínio entre zero e cinco e que deve ser avaliada conforme descrição feita no questionário ou pelo método expedito.

➤ Intensidade do vínculo da competição:

1. Intensidade com que a empresa aproveita a capacidade que o componente conectado possui para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, avaliada em cinco níveis.

2. Grau de eficácia da utilização dos vínculos da competição

3. Variável discreta com domínio entre zero e cinco e que deve ser avaliada conforme descrição feita no questionário ou pelo método expedito.

➤ Intensidade média das armas:

1. Média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa (as relevantes, as semirrelevantes e as irrelevantes).

2. Variável quantitativa que mede o nível de intensidade do conjunto das armas da competição da empresa e independe do campo da competição ou coadjuvante.

3. Variável que mede o esforço de aprimoramento de todas as armas da competição da empresa e que reflete a aplicação da filosofia da Qualidade Total.

4. Média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas), já que é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e cinco.

➤ Intensidade média dos vínculos:

1. Média aritmética da intensidade de todos os vínculos da competição da empresa (os relevantes, os semirrelevantes e os irrelevantes).

2. Variável quantitativa que mede o nível de intensidade do conjunto dos vínculos da competição da empresa e independe do campo da competição ou coadjuvante.

3. É a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade dos vínculos), é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e cinco.

➤ Foco das Armas:

1. O mesmo que foco das armas da competição nos campos da competição ou coadjuvantes.

2. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas da competição que proporcionam vantagem competitiva no campo da competição ou coadjuvante escolhido pela empresa.

3. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas relevantes para o campo da competição ou coadjuvante escolhido pela empresa.

4. Variável que mede a utilização de armas necessárias à competição empresarial no campo da competição ou coadjuvante escolhido pela empresa.

5. O oposto da dispersão das armas.

6. Variável calculada pelo quociente entre a soma da intensidade das armas relevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas e que corresponde à média da intensidade das armas relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas (quanto maior for a intensidade das armas relevantes, maior será o foco).

7. Mede a força e a fraqueza das armas em cada campo da competição ou coadjuvante.

8. É a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas relevantes), já que é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e um.

➤ Foco dos vínculos:

1. O mesmo que foco dos vínculos da competição num campo da competição ou coadjuvante.

2. Variável quantitativa que mede a capacidade do vínculo da competição em gerar vantagem competitiva à empresa num campo da competição ou coadjuvante.

3. Variável quantitativa que mede a capacidade dos vínculos relevantes para um campo da competição ou coadjuvante.

4. Variável que mede os benefícios advindos dos vínculos necessários à competição empresarial num campo da competição ou coadjuvante.

5. O oposto da dispersão dos vínculos.

6. Variável calculada pelo quociente entre a soma da intensidade dos vínculos relevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais vínculos e que corresponde à média da intensidade dos vínculos relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade dos vínculos (quanto maior for a intensidade dos vínculos relevantes, maior será o foco).

7. Mede a força e a fraqueza dos vínculos num campo da competição ou coadjuvante.

8. Sendo a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade dos vínculos relevantes), é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e um.

➤ Foco das armas e dos vínculos:

1. O mesmo que foco conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição no conjunto dos campos da competição e coadjuvantes que representa a estratégia competitiva de negócio da empresa.

2. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas da competição e nos vínculos da competição que proporcionam vantagem competitiva no conjunto dos campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa.

3. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas relevantes e nos vínculos relevantes para o conjunto dos campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa.

4. Variável que mede a utilização de armas e dos vínculos necessários à competição empresarial no conjunto dos campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa.

5. O oposto da dispersão conjunta.

6. Variável calculada pelo quociente entre a soma da intensidade das armas relevantes e dos vínculos relevantes, e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas e vínculos e que corresponde à média da intensidade das armas relevantes e dos vínculos relevantes divididas pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas e dos vínculos (quanto maior for a intensidade das armas relevantes e dos vínculos relevantes, maior será o foco conjunto).

7. Medida da força e da fraqueza das armas e dos vínculos no conjunto dos campos da competição e coadjuvantes.

8. Média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas relevantes e dos vínculos relevantes), já que é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e um.

➤ Dispersão das armas da competição:

1. O mesmo que dispersão das armas da competição num campo da competição ou coadjuvante.

2. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas da competição que não proporcionam vantagem competitiva num campo da competição ou coadjuvante.

3. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas irrelevantes para um campo da competição ou coadjuvante.

4. Variável que mede a utilização de armas desnecessárias à competição empresarial num campo da competição ou coadjuvante.

5. O oposto do foco das armas.

6. Variável calculada pelo quociente entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas e que corresponde à média da intensidade das armas irrelevantes dividida pelo máximo valor da

escala de medida da intensidade das armas (quanto maior for a intensidade das armas irrelevantes, maior será a dispersão das armas).

7. Mede o desperdício competitivo das armas da competição num campo da competição ou coadjuvante.

8. Sendo a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas irrelevantes), é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e um.

➤ Dispersão dos vínculos:

1. O mesmo que dispersão dos vínculos da competição num campo da competição ou coadjuvante.

2. Variável quantitativa que mede a capacidade do vínculo da competição em gerar desperdício competitivo à empresa num campo da competição ou coadjuvante.

3. Variável quantitativa que mede a capacidade dos vínculos irrelevantes para um campo da competição ou coadjuvante.

4. Variável que mede o desperdício competitivo advindo dos vínculos desnecessários à competição empresarial num campo da competição ou coadjuvante.

5. O oposto do foco dos vínculos.

6. Variável calculada pelo quociente entre a soma da intensidade dos vínculos irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais vínculos e que corresponde à média da intensidade dos vínculos irrelevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade dos vínculos (quanto maior for a intensidade dos vínculos irrelevantes, maior será a dispersão dos vínculos).

7. Mede o desperdício competitivo dos vínculos num campo da competição ou coadjuvante.

8. Sendo a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade dos vínculos irrelevantes), é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e um.

➤ Dispersão das armas e dos vínculos:

1. O mesmo que dispersão conjunta das armas da competição e dos vínculos da competição num campo da competição ou coadjuvante.

2. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas da competição e nos vínculos da competição que não proporcionam vantagem competitiva num campo da competição ou coadjuvante.

3. Variável quantitativa que mede a aplicação de esforços nas armas irrelevantes e nos vínculos irrelevantes para um campo da competição ou coadjuvante.

4. Variável que mede a utilização de armas da competição e dos vínculos da competição desnecessários à competição empresarial num campo da competição ou coadjuvante.

5. O oposto do foco das armas e dos vínculos.

6. Variável calculada pelo quociente entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e dos vínculos irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas e vínculos e que corresponde à média da intensidade das armas irrelevantes e dos vínculos irrelevantes dividido pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas e dos vínculos (quanto maior for a intensidade das armas irrelevantes e dos vínculos irrelevantes, maior será a dispersão das armas e dos vínculos).

7. Mede o desperdício competitivo num campo da competição ou coadjuvante.

8. Sendo a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas irrelevantes e dos vínculos irrelevantes), é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e um.

➤ Foco médio das armas:

Média dos valores do foco das armas de um conjunto de empresas.

➤ Foco médio dos vínculos:

Média dos valores do foco dos vínculos de um conjunto de empresas.

➤ Foco médio das armas e dos vínculos:

Média dos valores do foco das armas e dos vínculos de um conjunto de empresas.

➤ Dispersão média das armas:

Média dos valores da dispersão das armas de um conjunto de empresas.

➤ Dispersão média dos vínculos:

Média dos valores da dispersão dos vínculos de um conjunto de empresas.

➤ Dispersão média das armas e dos vínculos:

Média dos valores da dispersão das armas e dos vínculos de um conjunto de empresas.

3.3.5 Tese do CAC-Redes

O que difere a tese do CAC-Redes em relação à tese do CAC é a presença dos vínculos às armas.

• **Tese do CAC-Redes proposta por Contador (2017, p. 83):** “Para a empresa que opera numa rede de negócio ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas e apenas naqueles poucos vínculos que lhe dão vantagem competitiva no conjunto dos campos da competição e coadjuvante escolhidos para cada par produto/mercado”.

Segundo Contador (2017), por meio da verificação da hipótese geral que será decomposta em hipóteses específicas, ocorre à validação da tese. É necessário analisar uma hipótese geral e as demais que são específicas e complementa o CAC-Redes, essas hipóteses abordam a estratégia competitiva de negócio e a estratégia competitiva operacional das empresas.

• **Hipótese geral do CAC-Redes segundo Contador (2017, p. 84):** “Numa rede de negócio, quanto maior a intensidade das armas relevantes e quanto maior a intensidade dos vínculos econômicos, sociais e locacionais relevantes, maior será sua competitividade em relação às concorrentes”.

O papel dessa dissertação é o encaminhamento de atividades com o propósito de análise da hipótese geral e seus desmembramentos pela validação ou não da tese do CAC-Redes.

4. A BANANICULTURA

4.1. Aspectos gerais da bananicultura no Brasil

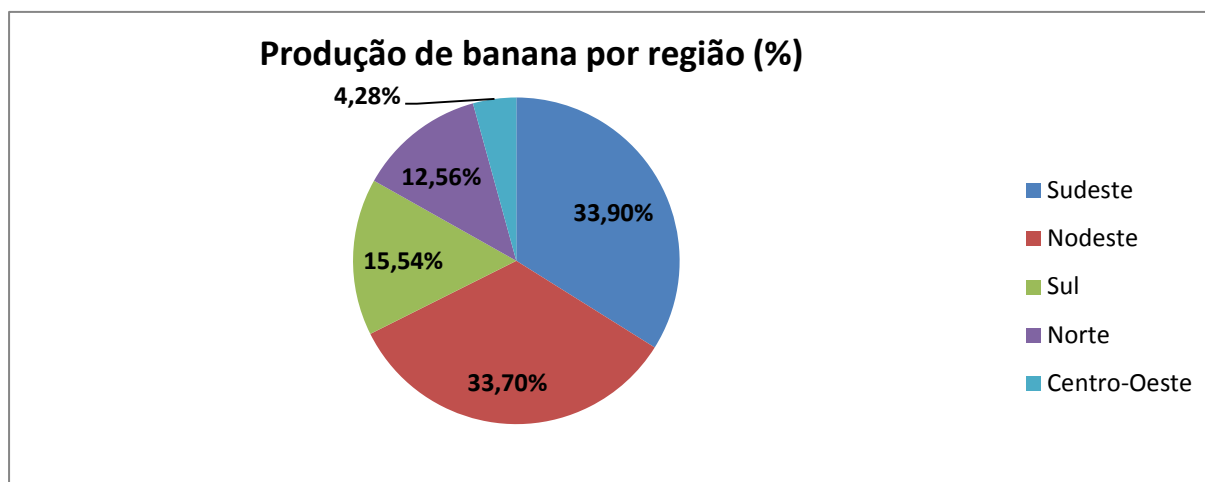
A rede de negócio tratada na pesquisa compreende a bananicultura, sendo conveniente a abordagem do seu contexto nessa seção, com destaque à produção brasileira mais recente segundo os dados do IBGE - Levantamento Sistemático da Produção Agrícola – Safra 2016, e comparação dessa produção e rendimento a partir de 1970, bem como a sua comercialização no mercado interno.

4.1.1 A produção de bananas no Brasil

A banana é a fruta tropical mais produzida e consumida no Brasil. Ela é produzida o ano todo, mobiliza uma cadeia de negócios pela compra de insumos e emprega um grande número de trabalhadores (NOMURA, 2016). Os cultivares de maior destaque compreendem a Grande Naine, o Nanicão, a Prata-anã, a Pacovan, a Prata Catarina, a Maçã e a da Terra. O Brasil ocupa a quarta posição na produção mundial, sendo superado pela Índia, China e Filipinas (FAO, 2014). Embora apresente destaque na produção mundial, o Brasil apresenta participação imperceptível na exportação de bananas, fato que retrata o elevado desperdício pela utilização de técnicas inadequadas de colheita, o que dificulta a concorrência na busca de mercados mais exigentes como os Estados Unidos, Japão e países europeus (RANIERI *et al.*, 2014). Outro dado importante, é que países vizinhos da América do Sul como o Equador e a Colômbia produzem bananas de melhor qualidade (SAKAI, 2010), tendo assim condições de ganhar os mercados mais exigentes e os mais próximos também, como o da Argentina e do Uruguai, que nas décadas passadas exportavam do Brasil.

A bananicultura é praticada em todo o território brasileiro, com destaque para os estados da Bahia, São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina, Pará, Ceará e Pernambuco. Segundo o IBGE (2016), o Brasil produziu aproximadamente 6 799 005 toneladas de bananas para uma área de 464 876 ha, atingindo um rendimento médio anual de 14,625 t/ha. Esse rendimento é muito baixo se comparado aos grandes concorrentes, ele está próximo a um terço do rendimento anual alcançado pela Indonésia no ano de 2014, que é o quinto colocado na produção mundial e obteve 51,19 t/ha (FAO, 2014). A região Sudeste apresenta 33,90% da produção, seguida pelo Nordeste com 33,70%, Sul com 15,54%, Norte com 12,56% e Centro Oeste com 4,28%.

Gráfico 1 – Produção de bananas por região (%) no ano de 2016



Fonte: IBGE - Levantamento Sistemático da Produção Agrícola – Safra 2016

Para um maior entendimento da participação de cada região na bananicultura, segue a Tabela 1 com dados referentes à área colhida em hectares (ha), a quantidade produzida em toneladas (t), o rendimento médio em toneladas por hectare (t/ha) e o percentual (%) de participação de cada região.

Tabela 1- Produção brasileira de bananas por região no ano de 2016

Região	Área colhida (ha)	Quantidade produzida (t)	Rendimento médio (t/ha)	Participação na produção (%)
Nordeste	175 700	2 291 720	13,043	33,70
Sudeste	141 914	2 305 342	16,245	33,90
Sul	50 341	1 056 759	20,992	15,54
Norte	75 206	854 056	11,356	12,56
Centro-Oeste	21 715	291 128	13,407	4,28
Brasil	464 876	6 799 005	14,625	100,00

Fonte: IBGE - Levantamento Sistemático da Produção Agrícola – Safra 2016

Comparando o rendimento de cada região, observa-se os extremos entre a região Sul com 20,992 t/ha e a região Norte com apenas 11,356 t/ha, fato que pode ser compreendido em (NOMURA, 2015), em que a ausência de desprendimento tecnológico e acompanhamento técnico adequado também se revelam como aspectos determinantes na baixa produtividade e qualidade das bananas. O sucesso da bananicultura está estritamente

ligado às características do solo e ao manejo, que por muitas vezes não são adequados e refletem a baixa qualidade dos frutos e produção nacional (NOMURA, 2016).

O manejo adequado é essencial para o aumento da produção, ele resulta do conhecimento das exigências nutricionais das plantas em relação ao solo cultivado (NOMURA, 2016). É de fácil compreensão o destaque da região Sul na produção e ocupação de área em comparação com a região Nordeste, sendo que esta possui a maior área colhida, mas está em segundo lugar na produção nacional e em quarto no rendimento. Essa análise canaliza para a necessidade de uma maior compreensão das consequências do manejo sobre a bananicultura. Um aspecto determinante no desempenho da bananicultura está associado ao fato de que a maioria das regiões que praticam a bananicultura apresenta solos ácidos e carentes de nutrientes, o que pode ser sanado com a orientação técnica pela necessidade da utilização de corretivos e fertilizantes, possibilitando aumento de produção e rentabilidade (NOMURA, 2016). O rendimento de toneladas produzidas por hectares revela o nível de técnicas e manejo adotados.

Entre os estados, o destaque para a área colhida e produção fica para a Bahia como mostra a Tabela 2, com rendimento de 16,071 t/ha, mas na própria região Nordeste aparece o Rio Grande do Norte com rendimento de 30,241 t/ha, que para (NOMURA, 2016), tal fato se deve principalmente às diferenças tecnológicas empregadas nas diferentes localidades em que se pratica a bananicultura. A Tabela 2 retrata alguns indicadores da bananicultura por estado brasileiro no ano de 2016.

Tabela 2 - Produção brasileira de bananas por estado no ano de 2016

Estados	Área colhida (ha)	Produção (t)	Rendimento (t/ha)
Bahia	70 000	1 125 000	16,071
São Paulo	52 896	1 124 560	21,260
Minas Gerais	44 765	773 197	17,272
Santa Catarina	29 577	721 599	24,397
Pará	42 472	504 907	11,888
Ceará	39 140	324 101	8,281
Pernambuco	35 613	366 519	10,292

Espírito Santo	23 385	262 566	11,228
Paraná	8 912	205 561	23,066
Goiás	13 556	199 022	14,681
Rio Grande do Norte	5 126	155 014	30,241
Rio de Janeiro	20 868	145 019	6,949
Paraíba	10 753	133 524	12,417
Rio Grande do Sul	11 852	129 599	10,935
Roraima	7 068	56 858	8,000
Acre	8 552	114 178	13,351
Maranhão	6 941	72 635	10,465
Rondônia	7 748	76 603	9,887
Amazonas	4 064	50 590	12,448
Mato Grosso	6 408	72 009	11,237
Alagoas	4 283	54 733	12,779
Piauí	1 967	37 455	19,042
Tocantins	3 202	32 314	10,092
Sergipe	1 877	22 739	12,115
Amapá	2 100	18 606	8,860
Mato Grosso do Sul	1 585	16 961	10,701
Distrito Federal	166	3 136	18,892
BRASIL	464 876	6 799 005	14,625

Fonte: IBGE – Levantamento Sistemático da Produção Agrícola – Safra 2016

Além das diferenças entre as regiões, como mostra a Tabela 1 observa-se grande contraste também entre os estados de cada região, com base na Tabela 2. O rendimento é o aspecto que mostra de forma clara essa relação entre a produção e a área cultivada.

Tabela 3 – Maior e menor rendimento (t/ha) por região no ano de 2016

Região	Estado com maior rendimento	Rendimento em t/ha	Estado com menor rendimento	Rendimento em t/ha
Nordeste	Rio Grande do Norte	30,241	Ceará	8,281
Sudeste	São Paulo	21,260	Rio de Janeiro	6,949
Sul	Santa Catarina	24,397	Rio Grande do Sul	10,935
Centro-Oeste	Goiás	14,681	Mato Grosso do Sul	10,701
Norte	Acre	13,351	Roraima	8,000

Fonte: IBGE – Levantamento Sistemático da Produção Agrícola – Safra 2016

A diferença entre os números, principalmente da região Nordeste que possui áreas mais secas pode ser explicada em parte pela EMBRAPA (2010), é necessária uma irrigação suplementar nas regiões semiáridas, enquanto que nas regiões litorâneas se objetiva um manejo que possibilite maior infiltração no solo, podendo utilizar o armazenamento de água pela manutenção da cobertura morta.

O Rio Grande do Norte é destaque de rendimento por t/ha, supera os estados do Sul e Sudeste, ele apresenta o maior valor do Brasil, mesmo com o emprego de grandes áreas semiáridas. O fato que caracteriza essa possibilidade de produção está ligado à irrigação realizada no Polo de Desenvolvimento Integrado Assú-Mossoró, com a retirada de água do Rio Açu e dos aquíferos Jandaíra e Açu, através de centenas de poços artesianos, localizados no Vale do Apodi-Mossoró (HESPANHOL, 2015). Os dados publicados na Produção Agrícola Municipal do IBGE (2015) apontam a banana entre as cinco principais frutas cultivadas com uso de irrigação no Polo de Desenvolvimento Integrado Assú-Mossoró, juntamente com o melão, melancia, mamão e manga. O Rio Grande do Norte é um ótimo exemplo de como a tecnologia e o manejo correto fazem a diferença na produção, mesmo em áreas semiáridas.

4.1.2 Comparação da produção e rendimento da bananicultura no Brasil a partir de 1970

Para essa comparação foram divididos dois momentos, o primeiro que vai de 1970 a 2000 (Tabela 4) e o segundo que vai de 2005 a 2015 (Tabela 5). Os intervalos de informações aparecem a cada cinco anos, sendo que no primeiro momento a produção está em cachos,

pois nesse período, essa era a referência adotada. Já no segundo período utiliza-se a referência em tonelada.

Tabela 4 - Área, produção e rendimento de bananas no Brasil entre os anos de 1970-2000

Ano	Área colhida (ha)	Produção (cachos)	Rendimento (cachos/ha)
1970	277 744	492 900	1 775
1975	313 650	354 044	1 129
1980	371 274	448 046	1 207
1985	417 847	481 503	1 152
1990	487 883	550 561	1 128
1995	509 365	557 799	1 095
2000	524 750	566 336	1 079

Fonte: IBGE – Produção Agrícola Municipal, 2015

Tem-se um aumento crescente da área cultivada e também de produção, exceto no ano de 1975, ano que ocorreu uma forte geadas no Vale do Ribeira e trouxe danos à bananicultura. Nesse período, a região se configurava como a principal produtora de bananas do Brasil.

O que demanda grande atenção é a redução do rendimento de forma gradativa a cada período, fato que está intimamente ligado à manutenção de práticas tradicionais e a não utilização de recursos tecnológicos, como justifica Bedante (2004), ao apontar para a necessidade da constante inovação para as possíveis mudanças e transformações em busca do sucesso econômico no agronegócio. Já Mascarenhas (1999) cita que antes do manejo de colheita, o essencial é que um bananal tenha boas condições sanitárias para alcançar produtos de qualidade, e a partir de então se obter uma regularidade na oferta.

Tabela 5 - Área, produção e rendimento da bananicultura no Brasil entre os anos de 2005-2015

Ano	Área colhida (ha)	Produção (t)	Rendimento (t/ha)
2005	491 180	6 703 400	13,65
2010	487 790	6 969 306	14,29
2015	475 976	6 844 491	14,38

Fonte: IBGE – Produção Agrícola Municipal, 2015

A Tabela 5 aponta para um cenário mais próspero no período analisado, o rendimento aumentou a cada período, isso significa que novas medidas foram adotadas e manejos mais adequados foram empregados. Apesar do crescimento, os últimos números brasileiros ficam bem abaixo dos primeiros colocados no ranking apresentado pela FAO (2014), e podem ser compreendidos com a comparação dos rendimentos obtidos pelos principais países produtores no ano de 2014.

Tabela 6 – Rendimento (t/ha) dos principais produtores de bananas do mundo no ano de 2014

País	Posição/Produção mundial	Rendimento (t/ha)
Indonésia	1º	51,19
Índia	2º	37,04
China	3º	30,08
Filipinas	5º	20,07

Fonte: FAO, 2014

4.1.3 Comercialização no mercado interno

Segundo a Revista Frutas Brasil (2016), a perda da produção de bananas no Brasil chega a atingir 40% durante a comercialização, elas ocorrem na própria lavoura (aprox. 5%), durante a embalagem (aprox. 2%), atacado (aprox. 6 a 10%), varejo (aprox.. 10 a 15%) e em poder do consumidor (aprox.5 a 8%). A Revista Frutas Brasil (2016) destaca as regiões Norte e Nordeste como tendo as maiores perdas, enquanto as regiões Sul e Sudeste apresentam as menores perdas. A embalagem deve ser apropriada ao acondicionamento correto e seguro da fruta, que dependendo do destino, pode ser de madeira, plástico ou de papelão. A comercialização de bananas no Brasil ocorre de diferentes maneiras, a granel, com a venda da fruta verde ou madura por unidades de cachos, pencas ou dúzia de frutas, por unidades de caixas com a banana verde ou madura, e também por peso, forma mais comum de comercialização no varejo.

No Brasil, o processo de climatização da banana geralmente é realizado pelos atacadistas, ele favorece o alcance de melhores resultados com a venda, tal fato foi avaliado e conduziu alguns produtores, cooperativas e feirantes a essa prática com a construção de câmaras de maturação. Ao vender a banana climatizada aumenta a margem de lucro que

antes seria do atacadista. Nas grandes cidades, os feirantes correspondem a uma grande parcela do mercado varejista, além de sacolões, supermercados, quitandas, armazéns, ambulantes etc., que são abastecidos geralmente por pequenos e médios produtores. As principais redes de supermercados negociam diretamente com grandes atacadistas ou produtores.

4.2. O Vale do Ribeira e a bananicultura

O Vale do Ribeira é conhecido por suas riquezas naturais e também pela cultura promovida pela interação de diferentes grupos étnicos Donato *et al.* (2013). A região foi reconhecida em 1999 como Patrimônio Natural da Humanidade pela Organização das Nações Unidas para Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO).

O Vale do Ribeira contabiliza 25 municípios, dentro de uma área de ocupação de 18 075,27 km², possui 443 231 habitantes, dos quais 328 410 habitantes vivem em áreas urbanas e 114 821 habitantes em áreas rurais (IBGE, Censo Demográfico, 2010). Segundo Silva Junior (2016), a região possui ótima localização, estando entre cidades importantes como Curitiba, São Paulo, Santos, Sorocaba e Campinas. O mesmo autor destaca que a região ocupa 7% da área do estado de São Paulo, e historicamente apresentou etapas de desenvolvimento passando pelo ciclo do ouro, do arroz, do chá e por último, o da banana.

A região apresenta condições favoráveis à cultura da bananicultura, que necessita constantemente de calor, boa distribuição de precipitações e elevada umidade do ar. As chuvas são bem distribuídas ao longo do ano, tendo uma média de 1623,3 mm (MOREIRA, 1987). As maiores produções ocorrem a uma precipitação anual de 1900 mm (LIMA *et al.*, 2014).

Apresenta elevada umidade relativa do ar, média acima de 80%, o que colabora com o desenvolvimento da bananeira. As temperaturas se enquadram nos limites da cultura, que são entre 15°C e 35°C (LIMA *et al.*, 2014). Moreira (1987) reforça, as temperaturas da região variam entre 18,1°C e 27°C, o que favorece o bom desenvolvimento da bananicultura.

Existe a limitação de expansão de novas áreas cultivadas na região, isso se deve ao fato de possuir grande área remanescente de Mata Atlântica, o que obriga os produtores a atingirem alta produtividade nas áreas já cultivadas (NOMURA, 2015).

A bananicultura regional já passou por momentos de crescimento de produção, conforme aponta Lichtemberg *et al.* (2011) para os dados do ano de 1980, em que a

bananicultura do estado de São Paulo quase toda praticada na região do Vale do Ribeira atingiu uma produtividade média anual de 11 t/ha. Esse crescimento segundo o autor foi um fato isolado, a partir de então houve uma estagnação.

4.2.1 A bananicultura do Vale do Ribeira e a utilização de novas tecnologias

Atualmente observam-se dificuldades, principalmente do pequeno proprietário em acompanhar a evolução tecnológica, que segundo Araújo (2007) tem ocorrida rapidamente, provocando alterações significativas e levando os produtores rurais a constantes adaptações e mudanças. O manejo inadequado sem o acompanhamento técnico, a falta de estruturas administrativas operacionais e de mercado, os altos investimentos na produção pelos concorrentes e o cenário econômico excludente, são de forma geral as grandes ameaças ao sucesso da bananicultura do Vale do Ribeira.

Para Rambo *et al.* (2015), a produtividade agrícola depende da tecnologia empregada e dos investimentos realizados, o que categoriza os bananicultores em níveis. Apesar da boa produtividade, é elevado o nível de desperdício, reflexo negativo do manejo inadequado da colheita e pós-colheita (EMBRAPA, 2010).

No Vale do Ribeira ainda ocorrem elevadas perdas da produção, tanto antes como o pós-colheita. Na colheita, conforme Oliveira *et al.* (2016), isso ocorre pelo uso de técnicas de colheita inadequadas, como na recepção e limpeza dos cachos; da despenca dos cachos; classificação dos frutos; preparação de buquês; pesagem; embalagem dos frutos e organização de cargas.

Existe uma divisão na adoção de novas técnicas no agronegócio, e no Vale do Ribeira não é diferente, como explicitam Kist *et al.* (2016) ao evidenciarem o contraste no agronegócio brasileiro, pois existem aqueles que acreditam no aumento da produtividade pela tecnologia, assim como existem aqueles que ainda conduzem o negócio com postura extrativista.

Kist *et al.* (2016) indicam a necessidade da aprendizagem organizacional na propriedade rural, as pessoas devem incorporar conhecimentos de novas tecnologias a cultura da propriedade.

Em contrapartida, se observa a preocupação por parte de uma pequena parcela de bananicultores do Vale do Ribeira em promover outras formas de enfrentamento, principalmente os que possuem maior área e capital. O enfrentamento ocorre através de

maiores investimentos em recursos, como citado por Lichtemberg *et al.* (2011), a bananicultura evolui pelo aprimoramento genético, novas práticas de manejo durante a colheita, aprimoramento de técnicas fitossanitárias e, principalmente pelo aprimoramento técnico e organizacional do bananicultor.

4.2.2 A relação da bananicultura do Vale do Ribeira com o mercado

Para Rambo *et al.* (2015), a manutenção da bananicultura no cenário econômico depende do valor alcançado pelo produto e a proximidade entre o produtor e o mercado consumidor, esses são aspectos que definem a força de mercado. A localização da região do Vale do Ribeira é privilegiada pela proximidade aos grandes centros consumidores, mas esse fator não se estabelece como destaque de competitividade para a maioria dos bananicultores. O Vale do Ribeira apresenta proximidades que por rodovia variam aproximadamente entre 100 km e 300 km, em relação às cidades de São Paulo, Curitiba, Santos, Sorocaba e Campinas.

Nas décadas de 80 e 90, o Vale do Ribeira viveu momentos de conquistas com períodos de exportação da banana para o Uruguai e Argentina. Atualmente, a sua participação no mercado externo é inexistente. Conforme Oliveira *et al.* (2016), a situação da banana não ser mais exportada está vinculada a utilização de técnicas incompatíveis na colheita e pós-colheita, o que determinou elevado desperdício da produção no passado.

Matthiesen *et al.* (2003), o motivo que dificulta a colocação da banana brasileira no mercado externo aponta para as exigências de tecnologias na produção, colheita e comercialização. Os mercados mais exigentes e que mais exportam no mundo são representados por países europeus, Estados Unidos e Japão, e essas exigências estão longe de serem sanadas pelos produtores do Vale do Ribeira e das demais regiões brasileiras. Matthiesen *et al.* (2003) também destacam a coloração da casca da banana produzida nas regiões Sul e Sudeste, que pelas baixas temperaturas em determinados períodos do ano fica mais escura e compromete a aparência.

A baixa qualidade do produto oferecido ao mercado interno pode ser entendida como resultado da não exigência de grande parcela dos consumidores, principalmente nas décadas de 70, 80 e 90, este fato influenciou na falta de investimentos no setor, e trouxe consequências negativas na busca de mercados externos.

A bananicultura regional caminha num ritmo muito lento na adoção de medidas mais eficazes, em alguns países da América Central já utilizavam técnicas de ensacamento para a proteção e aumento de qualidade da fruta na pré-colheita desde a década de 60, conforme aponta (MOREIRA, 1987). No Brasil, principalmente no Vale do Ribeira, essa técnica só apareceu depois de algumas décadas, e ainda se observa a não realização por parte de muitos produtores.

Pelas dificuldades de atendimento aos mercados mais exigentes e pela proximidade com os países do MERCOSUL, se estabeleceu vínculos comerciais até a década de 2000 com a Argentina, que se tornou o principal exportador, seguido do Uruguai. Esses mercados também foram perdidos pela qualidade da fruta oferecida por concorrentes em potencial na América do Sul, como a Colômbia e Equador, que atendiam as exigências com a oferta de bananas de melhor qualidade (SAKAI, 2010).

A qualidade da banana ofertada principalmente pelo Equador estava bem acima da brasileira, tanto que hoje ele lidera as exportações de bananas e está em primeiro lugar nas receitas, fato que está fortemente ligado a fixação das multinacionais Chiquita, Del Monte e Dole nesse país, que são empresas especializadas na produção e comercialização da fruta. Essas empresas incorporam pesquisas e tecnologias de ponta, permitindo o aperfeiçoamento e encaminhamento da cadeia produtiva para as exportações.

Atualmente, a produção do Vale do Ribeira é toda absorvida pelo mercado interno, mas as exigências aumentaram fato que leva ao entendimento da entrada de bananas de regiões mais distantes aos principais centros consumidores do estado de São Paulo, principalmente nas estações mais frias, pela constatação que as bananas do Vale do Ribeira apresentam aspectos externos que a depreciam quando comparadas com as produzidas nas regiões mais quentes. A superação dessa dificuldade está na utilização de novas técnicas e manejo, como por exemplo, o ensacamento, que segundo Lichtemberg (1996) *apud* Sakai (2010) pode promover o aumento da massa, a melhoria no visual da fruta e uma aceleração entre a inflorescência e o corte.

A força do mercado interno se justifica pela grande população brasileira e pelo significativo consumo per capita (NOMURA, 2016).

4.2.3 A bananicultura do Vale do Ribeira e o cenário da bananicultura nacional

Entre os dez municípios que apresentam maior produtividade na bananicultura brasileira, três são paulistas e se localizam no Vale do Ribeira, dentre eles estão os municípios de Sete Barras, Cajati e Jacupiranga. A Figura 10, com o mapa do IBGE (2015) mostra a localização e a posição dos dez primeiros colocados. Apesar da boa produtividade, os municípios do Vale do Ribeira apresentam rendimentos bem abaixo de muitos municípios brasileiros. Os cinco maiores rendimentos regional são Sete Barras (30 t/ha), Pariquera-Açú (30 t/ha), Cajati (28 t/ha), Jacupiranga (25 t/ha) e Juquiá (23,81 t/ha). A Tabela 7 oferece subsídios para uma comparação mais detalhada, nesse caso é considerado apenas o rendimento, independente da área cultivada, da produção e dos cultivares, com base nas informações do IBGE (2015).

Tabela 7 – Comparação dos rendimentos da bananicultura dos municípios do Vale do Ribeira com outros municípios brasileiros no ano de 2015

Município/Estado	Rendimento (t/ha)
Sinop - MT	65
Santa Terezinha do Itaipu - RN	46,67
Paranapanema - SP	40,00
Nioaque - MS	40,00
Açú - RN	40,00
Itaguaçu - ES	39,82
Apodi - RN	38,10
Carnaúbas - RN	38,00
Ipangaçu - RN	37,00
Afonso Bezerra - RN	36,00
Joinville - SC	35,00
Manga - MG	35,00
Santana do Itararé - PR	35,00

Touros - RN	34,29
Alto do Rodrigues - RN	34,00
Unaí - MG	33,00
Rio Verde - GO	32,00
Missão Velha - CE	31,89
Juazeiro - BA	31,47
Luiz Alves - SC	31,00
Sete Barras - SP	30,00
Pariquera-Açú - SP	30,00
Cajati - SP	28,00
Jacupiranga - SP	25,00
Juquiá - SP	23,81

Fonte: IBGE – Produção Agrícola Municipal, 2015

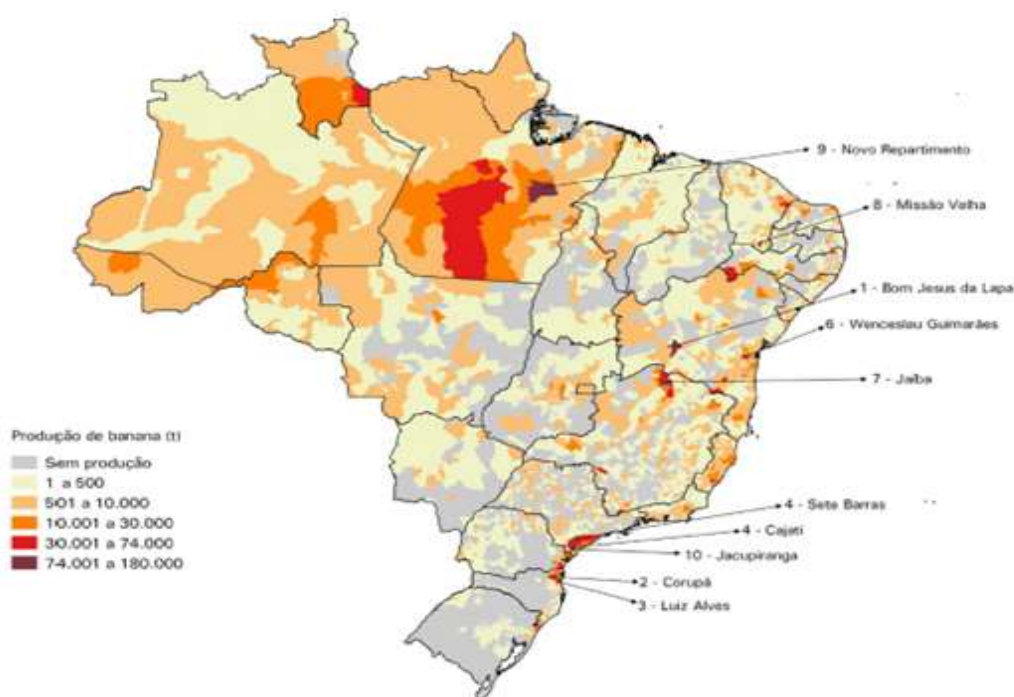
Os números revelam a fragilidade de rendimento existente na bananicultura do Vale do Ribeira, os municípios que se destacam ficam bem abaixo dos números apresentados por vários municípios de outras regiões. A análise leva a compreensão que existem diferenças significativas de manejo, principalmente se atentarmos para as condições naturais favoráveis à prática da bananicultura na região, bem diferente de muitos municípios citados, como os nordestinos que aparecem com rendimentos superiores, que produzem em solo do semiárido em condições mais adversas e necessitando de maiores investimentos.

A irrigação e o controle do solo são indispensáveis para a qualidade da fruta, a ausência de nutrientes pode ocasionar distúrbios na fisiologia da planta, e consequentemente imperfeições nos frutos pós-colheita, algo sanado na maioria das áreas do semiárido pela tecnologia e manejo adequado. A maioria dos municípios com rendimento em destaque pertence ao estado do Rio Grande do Norte. A banana produzida nesse estado apresenta ótima aceitação no mercado, e é cultivada em perímetros irrigados, principalmente no Agropólo Mossoró-Assú. Algumas áreas do Nordeste se destacaram na bananicultura a partir do ano de 2000. Um diferencial nesse crescimento foi à instalação de

uma multinacional especializada na produção e comercialização de frutas, junto ao uso de tecnologias e exigências do mercado internacional (VITTI, 2008). Guerra *et al.* (2009) também apontam essa mudança. Para eles, a presença da multinacional Del Monte nessa microrregião foi determinante para o crescimento da bananicultura com qualidade.

Analisando apenas a produção geral, independente do rendimento, é possível a constatação do potencial produtivo do Vale do Ribeira. A Figura 10 retrata os dez municípios que mais produziram bananas no ano de 2015.

Figura 10 - Os dez municípios em destaque na produção de bananas no Brasil-2015



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Agropecuária, Produção Agrícola Municipal, 2015.

Disponível em

<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/imprensa/ppts/00000027422109112016210223405721.pdf>

f. Acesso em 03/07/2017.

Além dos três municípios do Vale do Ribeira que aparecem entre os dez mais produtivos do país, existem outros com potencial de produção. A Tabela 8 retrata que a área colhida é grande, a produção ocupa certo destaque no cenário nacional, mas os números revelam que existem condições para maior crescimento.

Tabela 8 – Desempenho dos municípios do Vale do Ribeira no ano de 2015

Município/São Paulo	Área colhida (ha)	Quantidade produzida (t)	Rendimento médio (t/ha)
Sete Barras	4 200	126 000	30,00
Cajati	4 500	126 000	28,00
Jacupiranga	3 000	75 000	25,00
Eldorado	3 900	68 000	17,44
Itariri	3 325	66 500	20,00
Juquiá	2 100	50 000	23,81
Registro	3 240	48 000	14,81
Miracatu	2 250	33 750	15,00
Pedro de Toledo	1 600	32 000	20,00
Pariquera-Açú	1 000	30 000	30,00
Iguape	1 160	22 845	19,69
Cananéia	80	1 200	15,00
Ribeira	75	1 187	15,83
Itapirapuã Paulista	16	322	20,13
Itaoca	8	280	25,00
Barra do Turvo	20	180	9,00
Barra do Chapéu	1	15	15,00
Total	30 475	797 000	20,80

Fonte: IBGE – Produção Agrícola Municipal, 2015

O pesquisador e autoridade mundial no assunto Raul Soares, em entrevista dada à Revista Informe Agropecuário, em julho de 2008, afirma que existem técnicas sofisticadas na bananicultura, e existe um significativo número de pesquisadores sobre o tema, mas somente em algumas regiões são observadas essa evolução. O mesmo pesquisador cita a necessidade de maior atenção para os cultivares tradicionais que são os que revelam maior aceitação de mercado e produtividade, conseqüentemente também são os mais aptos à infestação de doenças e pragas.

O Vale do Ribeira possui forte apego a manutenção dos cultivares tradicionais, e isso demanda maior atenção e apoio técnico. A introdução de cultivares mais resistente e com características semelhantes às tradicionais depende de pesquisas e melhoramentos genéticos, que segundo Nomura (2016), pouco se sabe sobre as reais necessidades nutricionais desses cultivares no Vale do Ribeira. Para Nomura (2016), o sucesso de novos cultivares mais resistentes na região depende de iniciativas voltadas para adequação de técnicas de manejo, o que proporcionará maior produtividade e menores gastos, reduzindo o uso de fertilizantes e agrotóxicos no ambiente. O mesmo autor alerta para a dificuldade dessa mudança diante do acompanhamento do fruto pós-colheita, no que concerne a estudos voltados para a aceitação do consumidor e a manutenção das características sensoriais semelhantes aos cultivares tradicionais (sabor, maciez etc.), além é claro do preço e qualidade, tendo clareza que não adianta produzir um produto que não tenha espaço e aceitação no mercado.

4.3. Análise da bananicultura mundial com a brasileira

A descrição dessa seção passa pelo entendimento da participação e crescimento da bananicultura brasileira em relação aos demais países que também a praticam, com levantamentos entre os anos de 2001 e 2014. A abrangência das constatações dessa seção oferecem informações que reforçam a possibilidade de inferências do CAC-Redes na rede de negócio que envolve a bananicultura do Vale do Ribeira.

4.3.1 A participação do Brasil na bananicultura mundial

O cultivo da banana no mundo ocorre em mais de 125 países, e se estabelece como a principal fonte de geração de recursos (Revista Campo & Negócio, janeiro/2015). Ela oferece o fruto como principal produto, mas outras partes podem ser aproveitadas, como a fibra que pode ser utilizada em artesanato, fabricação de tecidos e papéis (ARAGUAIA, 2014). O Brasil ocupa a quarta colocação na produção mundial de bananas, segundo os dados da FAO (2014), ficando atrás da Índia, China e Filipinas. A produção brasileira equivale a 6,1% do que é produzido no mundo.

Tabela 9 - Os maiores produtores de banana do mundo no ano de 2014

País	Área cultivada (ha)	Produção (t)	Rendimento médio (t/ha)
Índia	802 570	29 724 550	37,04
China	392 000	11 791 900	30,08
Filipinas	442 751	8 884 857	20,07
Brasil	478 765	6 953 747	14,52
Indonésia	134 070	6 862 568	51,19
Outros	3 143 655	49 912 529	15,88
Mundo	5 393 811	114 130 151	21,16

Fonte: FAO, 2014.

O Brasil apresenta a quarta produção mundial de bananas, mas pouco participa no mercado internacional. No ano de 2014, foi exportado no mundo um total de 20 098 072 toneladas de bananas, desse valor a participação brasileira foi de apenas 97 976 toneladas, o que corresponde a um percentual aproximado de 0,49%, com base nos dados apresentados pela FAO (2014). A baixa participação já foi citada, e é justificada pela baixa qualidade do produto em muitas regiões, pelo elevado consumo interno e pela concorrência com grandes empresas multinacionais de destaque na comercialização de frutas, tais como a Chiquita, a Dole e a Del Monte (NOMURA, 2016).

Os maiores importadores de banana são países desenvolvidos, com destaque para os Estados Unidos em primeiro, seguido pela Alemanha e Japão (FAO, 2013).

A banana é a segunda fruta mais apreciada no mundo, com consumo médio per capita de 11,4 kg/hab/ano, ficando atrás somente da laranja, que apresenta consumo per capita de 12,2 kg/hab/ano. Entre os continentes observa-se que o americano é o maior consumidor, atingindo 15,2 kg/habitantes/ano, sendo que na América do Sul consome em média 20 kg/habitantes/ano e a América Central uma média 13,9 kg/habitantes/ano (FAO, 2013).

3.3.2 Desempenho da bananicultura brasileira em relação a mundial no período 2001-2014

As Tabelas 10 e 11 oferecem informações comparativas do Brasil em relação à bananicultura mundial nos últimos anos.

Tabela 10 – Desempenho da bananicultura no Brasil entre 2001 e 2014

Ano	Área Cultivada (ha)	Produção (t)	Rendimento (t/ha)
2001	510 290	6 176 960	12,10
2002	503 023	6 422 860	12,77
2003	509 588	6 800 981	13,35
2004	491 042	6 583 564	13,41
2005	491 180	6 703 400	13,65
2006	504 586	6 956 179	13,79
2007	515 346	7 098 350	13,77
2008	513 097	6 998 150	13,64
2009	479 614	6 783 490	14,14
2010	487 790	6 969 306	14,29
2011	503 354	7 329 471	14,56
2012	481 116	6 902 184	14,35
2013	485 075	6 892 622	14,21
2014	478 765	6 953 747	14,52
TGC	-0,39	0,73	1,12

Fonte: FAO, 2014

TGC = Taxa geométrica de crescimento (% a.a.), calculada por regressão

Tabela 11 – Desempenho da bananicultura no mundo entre 2001 e 2014

Ano	Área Cultivada (ha)	Produção (t)	Rendimento (t/ha)
2001	4 518 605	69 579 792	15,40
2002	4 605 369	72 050 240	15,64
2003	4 749 457	74 302 896	15,64
2004	4 768 093	78 567 020	16,48
2005	4 791 586	82 871 316	17,30
2006	5 046 217	88 392 739	17,52

2007	5 055 248	94 380 263	18,67
2008	5 165 297	98 968 149	19,16
2009	5 307 146	103 356 155	19,47
2010	5 412 984	108,674,756	20,08
2011	5 527 449	109 195 060	19,76
2012	5 284 461	107 796 724	20,40
2013	5 305 750	110 686 900	20,86
2014	5 393 811	114 130 151	21,16
TGC	1,47	4,19	2,68

Fonte: FAO, 2014

TGC = Taxa geométrica de crescimento (% a.a.), calculada por regressão

As taxas de crescimento revelam que o Brasil não acompanhou o desempenho mundial da bananicultura entre os anos de 2001 a 2014. Em área cultivada por hectares, o Brasil teve uma redução de -0,39%, enquanto o mundo teve um aumento de 1,47%, ou seja, no ano de 2014, o Brasil teve menos 31 525 ha de área cultivada do que no ano de 2001, enquanto no mundo teve um aumento de 875 206 ha.

A produção brasileira teve um crescimento de apenas 0,73%, já o mundo teve uma produção com crescimento de 4,19%. O crescimento percentual transformado em toneladas retrata que o Brasil produziu 776 787 toneladas de bananas a mais entre os anos de 2001 e 2014, o mundo produziu 44 550 359 toneladas a mais no mesmo período.

O rendimento é extremamente discrepante, enquanto o Brasil cresceu 1,12%, o mundo cresceu 2,68%. O Brasil passou de um rendimento de 12,10 t/ha em 2001 para 14,52 ha em 2014. No mesmo período o rendimento mundial passou de 15,40 t/ha para 21,16 t/ha. Observa-se que no ano de 2001, o rendimento mundial já era superior ao rendimento brasileiro de 2014. Os dados fornecidos pela FAO (2014) refletem que as práticas utilizadas na bananicultura brasileira são bem diferentes das utilizadas em outras partes do mundo.

4.3.3 Comparação do crescimento da bananicultura brasileira com os maiores produtores mundiais

Para essa comparação também são utilizadas informações compreendidas entre os anos de 2001 e 2014, entendendo que esse período apresenta dados determinantes para a compreensão do cenário da proposta. É considerado até 2014 pelo fato deste ser o último ano com dados oferecidos pela FAO.

Tabela 12 – Desempenho dos principais produtores de banana no mundo entre 2001 e 2014

Índia (1ª colocação)			
Ano	Área cultivada (ha)	Produção (t)	Rendimento (t/ha)
2001	466 200	14 209 900	30,48
2014	802 570	29 724 550	37,04
Aumento	336 370	15 514 650	6,56
Aumento (%)	72	109,2	21,52
China (2ª colocação)			
Ano	Área cultivada (ha)	Produção (t)	Rendimento (t/ha)
2001	244 980	5 272 350	21,52
2014	392 000	11 791 900	30,08
Aumento	147 020	6 519 550	8,56
Aumento (%)	60	123,65	39,78
Filipinas (3ª colocação)			
Ano	Área cultivada (ha)	Produção (t)	Rendimento (t/ha)
2001	386 703	5 059 360	13,08
2014	442 751	8 884 857	20,07
Aumento	56 048	3 825 497	6,99
Aumento (%)	14,5	75,61	53,44

Brasil (4ª colocação)			
Ano	Área cultivada (ha)	Produção (t)	Rendimento (t/ha)
2001	510 290	6 176 960	12,10
2014	478 765	6 953 747	14,52
Aumento	- 31 525	776 787	2,42
Aumento (%)	- 6,18	12,6	20.0
Indonésia (5ª colocação)			
Ano	Área cultivada (ha)	Produção (t)	Rendimento (t/ha)
2001	76 923	4 300 422	55,91
2014	134 070	6 862 568	51,19
Aumento	57 147	2 562 146	- 4,72
Aumento (%)	74,3	59,58	- 8,44

Fonte: FAO, 2014

Entre os cinco maiores produtores de bananas do mundo, o Brasil foi o único país a reduzir área entre 2001 e 2014, foi o que teve menor aumento percentual de produção e menor rendimento, apesar de ter aumentado 20% no período. O que impressiona é a aceleração dos demais países em todos os aspectos contemplados na Tabela 12, que mesmo tendo redução, como a Indonésia no rendimento, que reduziu 8,44%, manteve o expressivo valor de 51,19 t/ha, enquanto o Brasil só alcançou no mesmo período 14,52 t/ha.

Os dados da FAO entre os anos de 2003 e 2005 apontavam o Brasil com a segunda colocação na produção mundial de bananas, mas nos anos seguintes perdeu espaço para outros países. Até existe o conformismo com o atendimento da demanda do mercado interno, mas se observa que o país tem potencial para atender o consumo interno e participar mais efetivamente do mercado externo com maior fatia. No entanto, o desempenho é consequência do avanço tecnológico e adequação as exigências, o país tem potencial, pode aumentar a produção, mas é necessário investir em infraestrutura, meios de transporte e certificação (VITTI, 2008).

5. MÉTODO

O desenvolvimento da presente pesquisa está amparada em passos metodológicos do CAC propostos por Contador (2008, p. 130). Esses passos revelam de maneira objetiva a construção da pesquisa. Os passos são os seguintes:

1. formulação do problema e fixação de objetivos;
2. definição do método de pesquisa;
3. formulação de hipóteses e dos respectivos testes estatísticos;
4. caracterização do universo da pesquisa;
5. preparação e aplicação dos questionários;
6. realização dos testes de hipóteses, análise dos resultados e conclusões parciais;
7. conclusões finais.

5.1. Procedimentos metodológicos

Foi conduzido com base em uma amostra de empresas produtoras de bananas pertencentes à rede da bananicultura da região do Vale da Ribeira, estado de São Paulo. Os dois primeiros objetivos correspondem à primeira etapa da dissertação, eles retratam a fase de levantamentos prévios necessários, com adaptações de informações ao setor, formulações de hipóteses, testes estatísticos e validação de questionários. A segunda etapa corresponde ao cumprimento dos demais objetivos (terceiro, quarto e quinto). Na segunda etapa reside a aplicação dos questionários, análise dos dados coletados da amostra e aplicação dos testes estatísticos.

O primeiro objetivo específico foi cumprido por meio de visitas a dois empreendedores do setor, sendo que um deles possui formação acadêmica em Engenharia Agrônoma, o que muito colaborou com as constatações técnicas e elaboração de conteúdos. Esse primeiro contato foi realizado por meio de entrevista com a aplicação de sete questões abertas sobre o negócio da bananicultura. O mesmo questionário (Apêndice 1), aplicado no primeiro objetivo também foi aplicado aos elementos da amostra na segunda etapa. Esse momento correspondente ao primeiro objetivo, e está detalhado na subseção 5.7.1.

Para cumprir o segundo objetivo específico foi adotado o procedimento oferecido por Contador (2008, p. 87-90) para identificar os campos da competição, as armas da competição do setor e proposto um procedimento próprio para a determinação dos vínculos da

competição (também apresentados na subseção 5.7.1).

O terceiro e quarto objetivos específicos relacionam-se com o modelo CAC. No terceiro, buscou-se verificar, por meio da aplicação de testes estatísticos apropriados, se os conjuntos de campos da competição escolhidos pelas empresas mais e pelas menos competitivas são semelhantes. Em caso afirmativo, conclui-se que essa escolha não explica porque uma empresa é mais competitiva do que a outra, em conformidade com a conclusão do modelo CAC.

No quarto objetivo específico propôs verificar se o foco das armas no campo da competição das empresas é a variável que melhor explica porque uma empresa é mais competitiva do que outra. Para isso, o coeficiente de correlação do foco com o grau de competitividade das empresas da amostra foi comparado com os valores dos coeficientes de correlação desta mesma variável com: a) a intensidade média das armas da competição; b) com a dispersão dessas armas. O terceiro e o quarto objetivo estão detalhados na subseção 5.7.2.

Grau de competitividade é uma variável que ranqueia as empresas pelo seu poder competitivo e é dada pelo crescimento relativo da receita das empresas durante um período de quatro ou cinco anos (de 2013 a 2017, no presente caso).

Dispersão das armas em um campo da competição é uma variável quantitativa do modelo CAC que mede o nível de desempenho das armas que são irrelevantes (não proporcionam vantagem competitiva) para esse campo. A intensidade média das armas, por sua vez, é outra variável quantitativa que mede o nível de desempenho de todas as armas da competição (relevantes, semirrelevantes e irrelevantes).

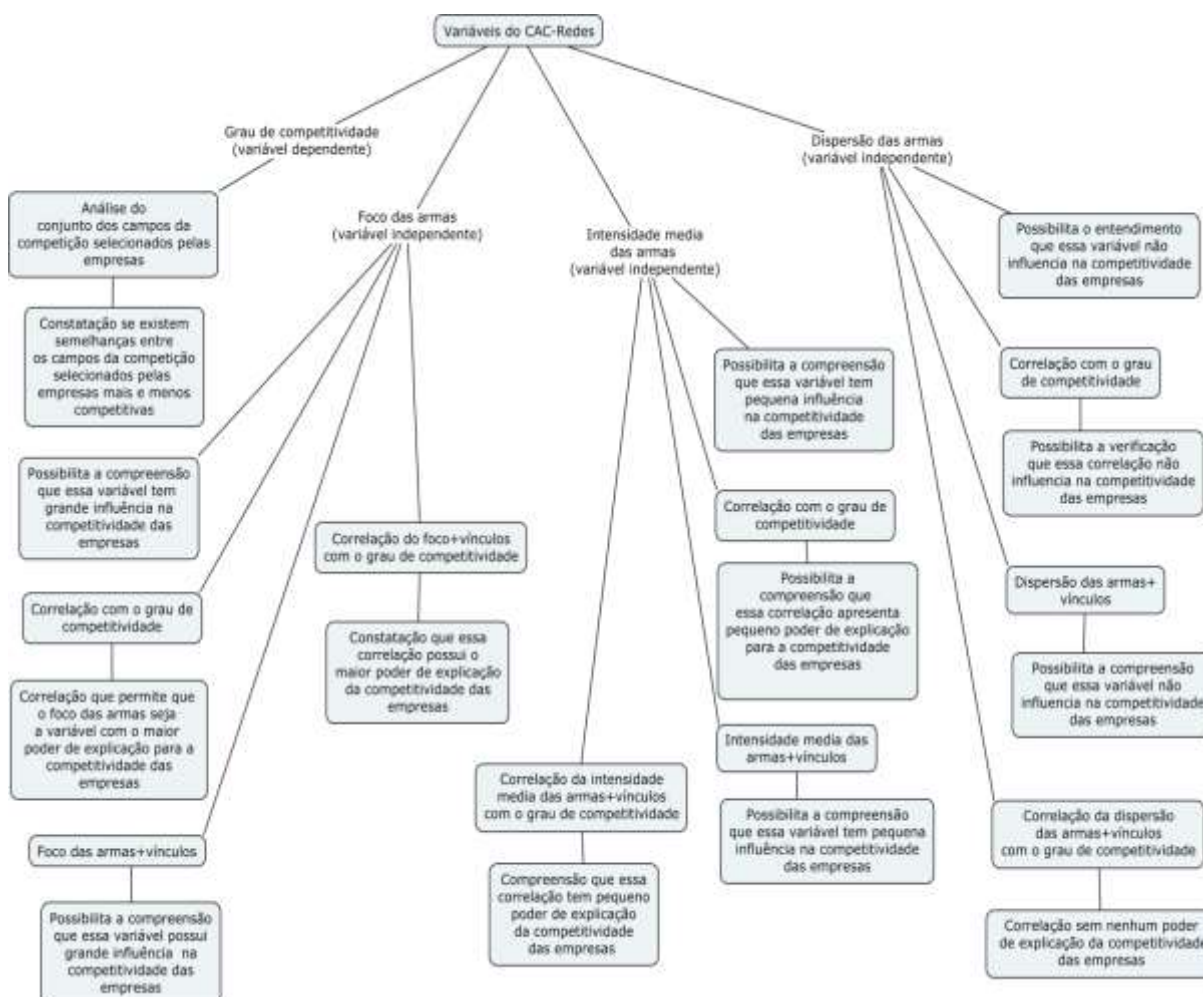
Se o coeficiente de correlação do grau de competitividade com o foco for significativamente maior do que os outros dois, conclui-se pela validade da tese do modelo CAC.

Para abordar o quinto objetivo específico foi determinado primeiramente o coeficiente de correlação do grau de competitividade das empresas da amostra com as variáveis quantitativas foco, dispersão e intensidade média dos vínculos da competição. Para isso, foi criada uma métrica que converte as respostas do tipo Likert, que reflete o grau de envolvimento das empresas com os vínculos da competitividade, nas variáveis quantitativas citadas. Em seguida foi aplicado o mesmo procedimento utilizado no quarto objetivo específico.

Para o quinto objetivo específico, também foi determinado à equação de regressão da variável dependente grau de competitividade com as variáveis independentes foco dos vínculos da competição e foco das armas no campo da competição, considerando todas as empresas da amostra. Com isso, pode-se verificar se existe diferença significativa entre os coeficientes das variáveis independentes.

A Figura 11 mostra as variáveis do CAC-Redes e suas relações diante da compreensão da competitividade das empresas que operam em redes.

Figura 11 - Análise das variáveis do CAC-Redes



Fonte: o autor, com base em Contador (2008) e Contador (2017)

5.2. O tipo, a abordagem e o método adotados na pesquisa segundo objetivos e problema formulado

O trabalho foi direcionado para um estudo empírico com o objetivo de analisar a competitividade na bananicultura através das relações construídas na rede de negócio. Essa

compreensão advém da forma como a rede está estruturada, segundo a influência das armas e vínculos da competição nas competências organizacionais dos componentes.

A presente pesquisa pode ser classificada como qualiquantitativa com aplicação da lógica abductiva, cujo propósito é ao mesmo tempo exploratório e descritivo. Essa constatação vai de encontro a Ensslin *et al.* (2008), que consideram que a pesquisa qualiquantitativa colabora com a exploração de territórios não mapeados e horizontes ainda não explorados, com questões que revelam desestruturação e problemas entre atores, contextos e processos.

A evolução de modelos qualitativos e quantitativos desencadearam os modelos qualiquantitativos, que são de grande utilidade em estudos exploratórios (ENSSLIN *et al.*, 2008). Os encaminhamentos qualiquantitativos do trabalho devem promover o levantamento de informações da relação da competitividade com a posição estratégica, competências organizacionais e relacionais dos componentes. A aplicação do modelo CAC-Redes na bananicultura é ampla e reveladora, colabora com a identificação e antecipação de situações num segmento desprotegido de estudos de mercado, que bem sucedido e delineado poderá ser estendido a outros segmentos do agronegócio.

Segundo Creswell (2012), a abordagem quantitativa proporciona diferentes entendimentos de determinado assunto, oferece esboço e parâmetros de informações subjetivas. Para o autor, a análise quantitativa proporciona informações úteis, confiáveis e rápidas de uma gama de informações por meio da estatística.

As informações provenientes da subjetividade da análise qualitativa devem ser tratadas de forma a promover a fidelidade, segurança e precisão para a transposição quantitativa dos dados, conforme as ferramentas estatísticas selecionadas. Para Flick (2004, p. 22): “As subjetividades do pesquisador e daqueles que estão sendo estudados são parte do processo de pesquisa”.

Os objetivos apontam para a realização de uma pesquisa exploratória, que para Gil (2002, p.41):

[...] tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm o objetivo principal de aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Há poucas informações sobre a competitividade das empresas que trabalham na

bananicultura do Vale do Ribeira, o que proporciona um campo de descobertas através da utilização de ferramentas da administração, capazes de explorar diferentes ambientes, e assim, colaborar com a construção teórica. De Sordi (2016) entende que a pesquisa exploratória é bem adequada para estudo de assunto pouco conhecido, por meio de um tópico tipicamente novo ou relacionado a algo existente, mas analisado de outra forma.

Para Gil (2002, p. 41): “Embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”. Pelos procedimentos técnicos adotados, a pesquisa está estruturada em estudo de casos múltiplos.

Reforçando essa compreensão, Gil (2002, p. 55):

[...] os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

A definição do estudo de casos múltiplos teve forte influência das situações relevantes para a escolha dos métodos de pesquisa propostas por Yin (2015), o qual enfoca para a situação de eventos contemporâneos e que respondam questões na forma de: Como, por quê? A relevância de casos múltiplos também é apontada por Gil (2002, p. 139):

De modo geral, considera-se que a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade.

O número de casos pesquisados deve ser compatível com a segurança dos resultados. Eisenhardt (1989) entende que a pesquisa em menos de dez casos poderá gerar um contexto inconsistente, o que dificulta a geração de teoria. Para Eisenhardt (1989) é fundamental a análise individual de cada caso (*within-case*) e o cruzamento dos dados entre os casos estudados (*cross-case*).

5.3. Universo amostral e tamanho da amostra

Os empreendedores que compõem a amostra selecionada apresentam como par produto/mercado a produção proveniente dos cultivares Nanica, Nanicão e Grande Naine, que apresentam características sensoriais e físicas semelhantes e são comercializadas atendendo a mesma demanda de mercado. A comercialização atende ao mercado interno, por meio de vendas destinadas aos atacadistas que possuem estruturas de climatização e revenda a supermercados, feirantes, sacolões etc. Foi adotada a princípio, uma amostra com

dezesseis empresas, sendo quatorze classificadas em micro e duas em pequena. As propriedades selecionadas compreendem áreas produtivas entre 2,4 e 30 hectares, apresentam número de funcionários que varia de zero (atividades realizadas pelo próprio proprietário) até trinta funcionários. A classificação das empresas seguiu a orientação do SEBRAE (2013), com base no número de funcionários ocupados pela empresa, caracterizando que a micro empresa dispõe de até 19 funcionários, e a pequena empresa pode ocupar de 20 até 99 funcionários.

Os estudos realizados por Contador (2008) para o desenvolvimento do modelo CAC, assim como os inúmeros estudos que resultaram em dissertações e artigos científicos, tem adotado amostras desse porte, que pode ser considerado suficiente para a aplicação das técnicas estatísticas de correlação e regressão, mesmo porque se dispõe de testes para verificação da existência de correlação e do nível de significância da regressão, em função do tamanho da amostra.

Pela complexidade dos questionamentos foi necessário o contato direto com os empreendedores, fato que se justificou pelos entraves de domínio tecnológico e reduzida utilização de ferramentas digitais de comunicação, além das dificuldades de compreensão pela extensão dos próprios questionários, embora alguns elementos da amostra, num número de quatro apresentassem formação superior em Agronomia, o que facilitou o contato e o envio dos questionários por e-mail.

Apesar de Eisenhardt (1989) apontar que acima de dez casos as dificuldades de organização são maiores pelo excesso de informações, entende-se que a estruturação do CAC-Redes condiciona as informações de forma organizada e define parâmetros por meio de recursos capazes de mapear aspectos qualitativos e quantitativos simultaneamente, possibilitando a análise de mais de dez casos sem a saturação teórica.

Portanto, o universo amostral compreendeu a rede de negócio relacionada com a produção de bananas da região do Vale da Ribeira, localizada na região sul do estado de São Paulo, sendo que os produtores da região constituem o nó central da rede. Nessa rede também estão presentes:

a) fornecedores: de agrotóxicos, adubos (químico e orgânico), equipamentos de manejo como bombas, tratores, ferramentas de corte, pulverizadores, roçadeiras à gasolina, saco plástico para proteção dos cachos, estruturas metálicas e pré-moldados para a construção dos barracões, cabos de transporte dos cachos, EPI (Equipamento de Proteção Individual),

peças para as máquinas, etc.

b) prestadores de serviços: aplicação da pulverização aérea, manutenção das máquinas e equipamentos necessários, transporte de cargas, acompanhamento técnico, etc.

c) agência de fomento: FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo)

d) instituições financeiras: bancos públicos (Brasil e Caixa Econômica Federal) e privados (Bradesco, Itaú e Santander).

e) instituições de ensino: UNESP (Universidade Estadual Paulista) e IFSP (Instituto Federal de São Paulo).

f) órgãos governamentais: CATI (Coordenadoria de Assistência Técnica Integral), APTA (Agência Paulista de Tecnologia) e Secretaria Municipal de Agricultura e Abastecimento.

5.4. Informações necessárias e instrumentos de coleta de dados

Inicialmente foi realizado o diagnóstico do setor com a aplicação do questionário presente no Apêndice 1. Na sequência vem à adaptação dos campos da competição e a identificação das armas da competição e dos vínculos sociais, econômicos e locais.

Os campos da competição foram validados junto aos empreendedores quanto à configuração e sintaxe. As armas da competição foram identificadas segundo o procedimento fornecido por Contador (2008), subseção 2.8.4. Em relação aos vínculos, foi adotado um procedimento próprio na identificação, com consulta a alguns empreendedores, visto que o modelo CAC-Redes não fornece nenhum procedimento para tal identificação.

Após a identificação dos campos, das armas e dos vínculos da competição, foram coletadas as seguintes informações de cada empreendedor da amostra:

a) informações gerais sobre seu negócio;

b) R_{13} (receita de 2013) e R_{17} (receita de 2017);

c) os três principais campos em que compete, ou julga competir, em ordem de importância, e os três que na visão do empreendedor são os mais valorizados pelo seu principal ou principais clientes;

d) avaliação da intensidade das armas da competição feita em uma escala de 1 a 5, atribuindo intensidade zero quando não é utilizada pelo empreendedor;

e) avaliação da intensidade (ou frequência) com que cada empreendedor utiliza os vínculos sociais, econômicos e microlocações.

As informações descritas em (a) e (b) foram obtidas por meio de um questionário único

(Questionário 1 do Apêndice); as informações em (c) também foram obtidas por meio de questionário (Questionário 2 do Apêndice).

As informações que constam em (d) e em (e) foram preenchidas em questionários próprios (Questionários 3 e 4 do Apêndice) a partir de entrevistas com os empreendedores. A presença do pesquisador se fez necessária para esclarecimentos sobre o teor das informações dos questionários.

Obtidas essas informações, foi realizada a classificação das armas e dos vínculos da competição quanto à relevância para competir em cada um dos campos da competição, o que permitiu calcular as seguintes variáveis:

1) o grau de competitividade (GC), dado por $GC = (R_{17} \div R_{13})$, variável que indica a posição competitiva da empresa/produtor perante seus pares;

2) a intensidade média das armas e intensidade média das armas reunidas com os vínculos;

3) o foco e dispersão das armas da competição e foco e dispersão das armas reunidas com os vínculos no campo da competição de cada produtor;

4) foco e dispersão das armas da competição nos campos da competição mais valorizados pelos clientes de cada produtor.

A classificação das empresas da amostra nos grupos das mais e das menos competitivas pelo índice de Nihans, foi dado por:

$$N = \frac{\sum(GC_i)^2}{\sum(GC_i)} \quad \text{Equação 1}$$

Sendo GC_i o grau de competitividade de cada uma das empresas da amostra. As empresas que apresentarem $GC > N$ foram classificadas no grupo das mais competitivas.

Embora o questionário para identificação dos campos da competição incluísse a declaração sobre três campos, observa-se que no tratamento dos dados foi utilizada a informação somente sobre o campo da competição (primeiro da ordem) de cada empreendedor e de seu principal cliente. A intenção em obter essas informações adicionais é permitir possíveis desdobramentos do atual estudo, nos quais elas serão úteis.

5.5. Verificação das hipóteses e dos testes estatísticos

A aplicação do modelo CAC-Redes compreende a aplicação do modelo CAC. As

hipóteses utilizadas na aplicação do CAC correspondem àquelas propostas por Contador (2008). Não foi constatado na literatura o emprego do modelo CAC em propriedades agrícolas, fato que aumenta a relevância da sua aplicação na pesquisa como base da aplicação do CAC-Redes. O CAC-Redes apresenta uma hipótese geral ajustada à realidade das empresas e com base conceitual fundamentada no CAC. Para Contador (2008, p. 131):

As hipóteses foram formuladas com base nos conceitos teóricos do modelo, de maneira a possibilitar sua observação na realidade das empresas e consequentemente orientar as pesquisas realizadas.

O Quadro 18 apresenta as hipóteses e os respectivos testes adotados para os objetivos específicos que foram tratados por meio de técnicas estatísticas.

Quadro 18 – As hipóteses e os respectivos testes estatísticos para os objetivos específicos

<p>Terceiro objetivo específico: Verificar a influência da escolha dos campos da competição (estratégia de negócio) das empresas produtoras de bananas sobre sua competitividade.</p> <p>Hipótese 1/CAC: Os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas não são mais adequados ao cliente do que os escolhidos pelas menos competitivas.</p> <p>Essa hipótese equivale a: “A estratégia competitiva de negócio não explica, por si só, a diferença de competitividade entre as empresas”.</p> <p>Teste estatístico: verificar se conjunto de campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas é semelhante ao conjunto de campos da competição escolhidos pelas empresas menos competitivas. (Será utilizada a estatística de Zelterman)</p>
<p>Quarto objetivo específico. Verificar a influência do alinhamento das armas ao campo da competição das empresas sobre a competitividade.</p> <p>Hipótese 2a/CAC: O foco tem grande influência na competitividade da empresa.</p> <p>Hipótese 2b/CAC: A dispersão não influencia a competitividade da empresa.</p> <p>Hipótese 2c/CAC: A intensidade média das armas tem pequena influência na competitividade da empresa.</p> <p>Hipótese 2d/CAC: O foco é a variável que possui maior poder de explicação para a competitividade da empresa.</p> <p>Teste estatístico: comparação entre os coeficientes de correlação do foco, da intensidade média das armas e da dispersão com o grau de competitividade das empresas.</p>
<p>Quinto objetivo específico: Buscar subsídios para auxiliar a validação da tese do modelo CAC-Redes.</p> <p>Hipótese 3a/CAC-Redes: Verificar se os vínculos sociais no campo da competição influenciam os vínculos econômicos, conforme afirma Jarillo (1988).</p> <p>Teste estatístico: correlação entre intensidade dos vínculos sociais no campo da competição de cada empresa com vínculos econômicos nesse mesmo campo.</p> <p>Hipótese 3b/CAC-Redes: O foco das armas reunidas com os vínculos nos campos da competição tem grande influência na competitividade da empresa.</p> <p>Hipótese 3c/CAC-Redes: A dispersão das armas reunidas com os vínculos nos campos da competição não</p>

influencia a competitividade da empresa.

Hipótese 3d/CAC-Redes: A intensidade média das armas reunidas com os vínculos tem pequena influência na competitividade da empresa em relação às empresas concorrentes.

Hipótese 3e/CAC-Redes: O foco das armas reunidas com os vínculos nos campos da competição é a variável que possui maior poder de explicação para a competitividade da empresa.

Teste estatístico: correlação do grau de competitividade com as variáveis foco, dispersão e intensidade média das armas reunidas com os vínculos no campo da competição de cada empresa.

Fonte: o autor

5.6. Protocolo de pesquisa

O levantamento, análise, organização, tratamento dos resultados e discussão das informações sobre as armas, vínculos e campos da competição de cada propriedade participante, compreendeu essencialmente o trabalho de campo realizado na rede de negócio que engloba a bananicultura do Vale do Ribeira, podendo ser compreendido pelo protocolo de pesquisa exposto no Quadro 19.

Quadro 19 - Protocolo de pesquisa

<p>Levantamento prévio de informações para delimitação das armas e vínculos, segundo as atividades e recursos capazes de oferecer subsídios para gerar as listas de armas e de vínculos</p>	<p>Análise do referencial teórico sobre o tema e ambiente a ser pesquisado, com visitas de campo para maior compreensão da realidade das propriedades/empresas. Realização de duas entrevistas, a primeira com um pequeno proprietário com um perfil padrão da maioria, ou seja, movido pelo senso comum do negócio e, a segunda com outro proprietário com formação em Agronomia. Nessa entrevista consideram-se os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tempo de atuação na bananicultura. - Conhecimento sobre a receita e rentabilidade do negócio. - Desenvolvimento do setor nas últimas décadas. - Fases e dificuldades durante a produção. - Problemas enfrentados pelo setor (leis governamentais, impostos, questões ambientais, mão-de-obra, logística, concorrência, relação com as instituições financeiras, concorrência, parcerias, desenvolvimento e apoio técnico). - De maneira geral a relação dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades do segmento.
<p>Adequação dos campos da competição ao negócio</p>	<p>Análise da configuração dos campos da competição e adaptação de seus nomes e conceitos ao negócio da bananicultura. Visita a dois produtores para validar e auxiliar na elaboração dos conteúdos. Nesse momento foi entrevistado um produtor com o perfil padrão da maioria e outro com formação em Agronomia.</p>
<p>Seleção e construção das listas de armas e vínculos versão 1 e versão 2</p>	<p>Seleção das armas e vínculos com potencial de serem utilizados no segmento econômico que atuam as propriedades participantes da pesquisa, gerando inicialmente as listas de armas e de vínculos versão 1. Essa versão foi validada e complementada por meio da análise de dois proprietários, que foram consultados mediante agendamento, gerando as listas de armas e vínculos versão 2, que atenderam as características estratégicas necessárias ao ganho competitivo das propriedades, tendo como base o conteúdo adequado ao segmento</p>

	econômico. A entrevista ocorreu com dois empreendedores, sendo um com o conhecimento mais voltado para a experiência e vivência no negócio, e outro com a formação em Agronomia.
Validação das armas e dos vínculos da competição	Encaminhamento dos questionários das listas de armas e de vínculos versão 2 a três empreendedores, tendo a seguinte afirmação: esta arma ou vínculo se utilizada(o) pela minha empresa pode trazer alguma vantagem competitiva. Serão dadas cinco opções de respostas: “concordo”, “tendo a concordar”, “tendo a discordar”, “discordo” e “não sei responder”. Aquela arma ou vínculo que recebeu pelo menos duas repostas nas duas primeiras opções, sendo pelo menos uma delas na primeira opção, será reconhecida (o) como arma ou vínculo da competição. Dois dos três empreendedores apresentam o conhecimento pautado na experiência do negócio, e o terceiro apresenta formação em Agronomia.
Classificação das armas e dos vínculos segundo a relevância para competir em cada campo de interesse do setor	Aplicação de técnicas fornecidas pelo modelo CAC para classificar as armas e os vínculos segundo a relevância para competir em cada um dos campos identificados, gerando os questionários definitivos.
Identificação da amostra e empresas	Levantamento das empresas que atuam no ramo da bananicultura na região do Vale da Ribeira e encaminhamento de convite para participação da pesquisa, acompanhado do questionário para coletar informações gerais da empresa abordando os seguintes dados: a) tipos de mercado que atende (atacado, varejo, outro); b) crescimento da receita no período de 2013 a 2017 em cada tipo de mercado; c) indicação de três campos em que compete; d) indicação de três campos que entende que são os mais valorizados pelo mercado que serve. As empresas que responderem ao questionário poderão fazer parte da amostra. Nessa fase ocorre a delimitação da rede de negócio quanto ao produto e o mercado de atuação, identificação dos concorrentes, clientes, fornecedores e todos os possíveis componentes.
Entrevistas com empreendedores que compõem a amostra para avaliar a intensidade com que utilizam cada arma e vínculo da competição	Agendamento de visitas a todos os empreendedores que compõem a amostra da pesquisa com o intuito avaliar a intensidade com que utilizam cada arma e vínculo da competição. A amostra é constituída por dezesseis empresas, sendo quatorze classificadas como micro e duas classificadas como pequena.
Aplicação dos testes estatísticos	Utilização dos testes estatísticos adequados, segundo a pertinência das informações coletadas. Foi determinado o grau de competitividade por meio das receitas dos anos de 2013 e 2017, seguido da determinação do Número de Nihans e classificação das empresas em grupos mais e menos competitivas, determinação dos coeficientes de correlação entre as variáveis do modelo CAC-Redes, determinação do coeficiente de explicação das variáveis e do teste t para análise do nível de significância.
Discussão dos resultados e relatório da conclusão	Discussão acerca dos resultados encontrados e análise das hipóteses, seguida da produção escrita conclusiva da relevância colaborativa teórica e prática.

Fonte: o autor

5.7. Etapas da pesquisa

A pesquisa foi dividida em duas etapas. A primeira etapa trata os dois primeiros objetivos específicos, eles compreendem a adaptação do modelo CAC ao setor da bananicultura, com o levantamento prévio das informações e ajustes de questionamentos e conteúdos, assim como a validação dos questionários. A segunda etapa corresponde à aplicação dos questionários e coleta dos dados.

5.7.1 Primeira etapa - Adaptação do modelo CAC ao setor da bananicultura

Nessa subseção são apresentados os passos da adaptação do modelo CAC, eles retratam o andamento da pesquisa desde o levantamento prévio das informações até a validação dos questionários.

1º passo - Análise do setor de negócio

Foi o primeiro contato com os empreendedores da bananicultura. Os questionamentos promoveram as impressões iniciais da bananicultura, que foram obtidas por meio de entrevista conduzida pelo questionário apresentado no Apêndice 1.

Desse primeiro contato com o setor, puderam-se depreender informações que retratam as condições e percepções dos empreendedores. Para eles, a rentabilidade nos últimos anos pode ser considerada inócua diante dos elevados custos de produção, que exige uma receita considerada para a manutenção. Adversidades naturais como enchentes, vendavais, geadas e secas ocorreram e interferiram nas etapas de produção, proporcionando a elevação do custo do produto. Existe clareza que a região oferece grande favorecimento pelas condições climáticas e localização, mas o manejo praticado de maneira geral, principalmente na fase de colheita está distante do atendimento às necessidades e exigências de mercado se comparado com outras regiões e países produtores. Existem limitações de oferta de linhas de crédito ao negócio por parte das instituições financeiras, pode ser considerado inexistente o envolvimento político em questões que poderiam proporcionar benefícios à bananicultura da região, que também apresenta carência de apoio técnico de institutos e órgãos governamentais.

Os proprietários entrevistados entendem que nas últimas décadas a região perdeu espaço no mercado, muito em função da grande concorrência pela expansão da

bananicultura em várias regiões do país. Outro aspecto constatado diz respeito à escassez e qualificação de mão-de-obra, assim como os elevados encargos trabalhistas exigidos, somada à preocupação e adoção de novas práticas referentes às legislações ambientais vigentes.

Apesar da compreensão da bananicultura regional compor uma rede de negócio, observa-se certa restrição ao envolvimento dos pequenos proprietários. A cooperação entre os produtores pode ser mais acentuada, da mesma forma o envolvimento e suporte de fornecedores, clientes, prestadores de serviços, entidades governamentais e privadas.

Os entrevistados apontam para a necessidade da efetivação de práticas mais enraizadas nos propósitos de cooperação e comprometimento entre os componentes da rede, pois reconhecem alguns dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças do negócio, mas entendem como sem efeito a forma como as coisas estão acontecendo, necessitando assim de instrumentos balizadores que proporcionem um novo olhar sobre o negócio.

2º passo - Adequação dos campos da competição ao negócio

Os 14 campos da competição oferecidos pelo modelo CAC foram analisados e adaptados ao setor em estudo, principalmente no que diz respeito a sua conceituação, para facilitar a compreensão pelos empreendedores. Desta análise chegou-se a 12 campos, tendo sido considerados inócuos os campos Prêmio e Promoção e Prazo de Atendimento.

Depois disso, a descrição de cada campo foi submetida a dois empresários para verificar se havia perfeita compreensão do seu conceito. O Quadro 20 apresenta a configuração final dos campos da competição para o setor em estudo.

Quadro 20 – Configuração dos campos da competição para o setor da bananicultura

EM PREÇO	Definição
Preço propriamente dito	O preço propriamente dito corresponde ao valor atribuído ao produto no momento da venda. Competir nesse campo significa praticar ou desejar praticar o menor preço do mercado.
Condições de pagamento	Corresponde a facilidades oferecidas ao pagamento do produto, de maneira a superar os concorrentes, incluindo possibilidades por meio de cheque ou dinheiro.
EM PRODUTO	Definição
Projeto do produto	Envolve o desenvolvimento da planta e do modo de plantio em busca de melhores características para o produto (cor, textura, sabor, tamanho) e garantia de preservação do meio ambiente e do solo.

Qualidade do produto	Relaciona-se com o manejo da lavoura, colheita, embalagem e transporte do produto com objetivo de obter o melhor resultado em relação ao projeto do produto, isto é, obter o produto em perfeita conformidade com seu projeto.
Diversidade de produtos	Corresponde à oferta de diferentes produtos, no caso da bananicultura do Vale do Ribeira podemos considerar a banana nanica e a prata.
EM ATENDIMENTO	Definição
Acesso ao atendimento	Facilidades oferecidas ao cliente para acessar sua empresa para compra de produto: telefone 0800, compra por internet, escritório avançado (localizado próximo aos conglomerados de clientes), outras facilidades.
Projeto do atendimento	Programas de visitação dos potenciais clientes à sua propriedade para conhecimento do seu negócio com oferecimento de atrativos (filmes e palestras sobre sua atividade, oferta de produtos da banana ou de refeição, passeios pela propriedade) de forma a imprimir à visitação características turísticas, com boa infraestrutura de venda na propriedade.
Qualidade do atendimento	Treinamento dos funcionários para maximizar sua eficiência no atendimento (flexibilidade de formas de atendimento conforme o cliente, velocidade, organização durante o atendimento), capacidade do funcionário em transmitir confiança técnica e comercial ao cliente.
EM PRAZO	Definição
Prazo de entrega do produto	Corresponde ao prazo de entrega do produto que vai desde o instante do fechamento do pedido até o recebimento do produto pelo cliente.
EM IMAGEM	Definição
Imagem do produto e da marca	Compreende a imagem do produto conquistada ou que deseja conquistar junto ao mercado (obtenção de selos de qualidade e/ou de procedência do produto).
Imagem de empresa confiável	Corresponde à postura comercial e ética da empresa (produto confiável, cumprimento dos acordos de negociação com clientes e fornecedores, bom tratamento aos funcionários, condições adequadas de trabalho, marketing responsável, etc.). Corresponde à postura da empresa diante de outros membros da rede, especialmente em relação aos clientes e fornecedores (respeito nas negociações e acordos).
Imagem de responsabilidade social	Compreende imagem cívica e preservacionista. Desenvolve projetos sociais para a comunidade, não contrata mão-de-obra infantil, respeito ao meio ambiente e ao solo, preservação de mananciais, economia de energia e água, etc.).

Fonte: o autor, adaptado de Contador (2008)

3º passo - Adaptação das armas da competição

Com a aplicação do questionário sobre o Diagnóstico Empresarial presente no Apêndice 1 e com o levantamento dos campos da competição, foram levantadas informações que possibilitaram a seleção e construção da lista de armas versão 1, extraídas das 302 armas propostas por Contador (2008) e Contador (2017), sendo selecionadas aquelas com possibilidades de aplicação, segundo os recursos e atividades da bananicultura,

gerando 81 armas.

Para a seleção da versão 2 das armas da competição, foi apresentada a dois entrevistados a diferença entre armas e armas da competição. Foi destacada a necessidade da presença de atributos nas armas que serão da competição, atributos capazes de propiciar vantagem competitiva, conforme exposto na subseção 2.8.4 e, em seguida foi proposto o questionamento com base em Contador (2008):

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

Após esse questionamento, as armas da versão 1 foram analisadas pelos entrevistados que colaboraram com a reestruturação dos conteúdos visando à adaptação ao negócio. As armas foram analisadas seguindo o propósito da conquista ou manutenção da competitividade, retratando as estratégias operacionais do negócio por meio de análise mais aprofundada. Os empreendedores entenderam que as 81 armas da versão 1 se apresentavam como armas da competição, sendo interessante a presença de todas na lista de armas versão 2, presente no Apêndice 3 com os conteúdos adequados.

Das 81 armas selecionadas, 9 são de atendimento, 23 da produção de bens e/ ou serviços, 33 de planejamento e projeto do produto e 16 administrativas.

4º passo - Validação das armas da competição

A validação das armas da competição versão 2 foi realizada através do questionário apresentado no Apêndice 4. Foi feita por consulta a três empresas, por meio da seguinte afirmação: “se esta arma for utilizada com alta intensidade pela minha empresa ela pode gerar alguma vantagem competitiva”. Foram fornecidas as seguintes opções de respostas aos produtores: concordo totalmente (CT); concordo parcialmente (CP); não concordo e nem discordo (NN); discordo parcialmente (DP) e discordo totalmente (DT). As armas que não receberam respostas em NN, DP e DT, e pelo menos uma resposta na opção CT foram consideradas armas da competição, e estão apresentadas no Quadro 21. Algumas das armas selecionadas foram aglutinadas por apresentarem conteúdos semelhantes, gerando uma lista com 45 armas da competição.

Quadro 21 – Armas da competição para o setor da bananicultura

ARMAS DE ATENDIMENTO	
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO	
Nº	Arma
1	Gestão de vendas do produto (poder de negociação e manutenção da clientela segundo a qualidade e oferta do produto)
2	Projeto de sistemas voltado para o cliente (cuidados com o produto – manutenção do porte e cor da fruta, forma de corte, acondicionamento e transporte dos cachos etc.)
3	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento (prazo e desconto)
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO	
Nº	Arma
4	Desenvolvimento da capacidade de negociação (envolvimento amigável com o cliente, entendimento de parceria com o intuito de estabelecer vínculos mais próximos e respeitosos, argumentação em benefício dos interesses da propriedade)
5	Flexibilidade de atendimento ao cliente (conversa / negociação eficiente, sem burocracias ou outras formas de obstáculos que dificultem a comunicação e negociação)
ARMAS DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS	
PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS	
Nº	Arma
6	Engenharia de processo (definição das etapas de manejo – adubação, desbaste, pulverização, aplicação de defensivos em geral)
7	Tecnologia inovadora de processo (utilização de novos produtos, equipamentos ou técnicas de manejo)
8	Controle do processo (acompanhamento dos resultados de adubação, pulverização, aplicação de defensivos em geral ou práticas de manejo – desbaste, limpeza de cachos etc.)
9	Melhoramento contínuo no processo produtivo (busca de soluções para melhorar a qualidade e aumentar a produção – sistema de embalagem mais adequado, técnicas de manejo, insumos e equipamentos)
10	Mapeamento do fluxo de produção (controle da produção em diferentes momentos – estação que produz mais ou menos, interferência de outras frutas, períodos que o consumo é maior ou menor)
11	Análise do trabalho (reconhecimento das práticas e insumos utilizados que melhoram a qualidade e promovem o aumento da produção)
12	Especialização do trabalho (realização do trabalho seguindo as recomendações ou instruções técnicas – medida correta, tempo de aplicação, técnica de desbaste adequada etc.)
13	Padronização do trabalho (organização do trabalho realizado dentro de uma lógica que ofereça qualidade e aumento de produção sem desperdício, como exemplos, a adubação somente na muda mestre ou do controle definitivo do bananal, limpeza do cacho antes da pulverização etc.)
14	Gestão ambiental ou produção limpa (presença de área de preservação, uso adequado de recursos naturais, limpeza dos ambientes – coleta de lixo e destinação correta das embalagens de defensivos agrícolas, uso de produtos adequados à bananicultura)
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS	
Nº	Arma
15	Sistema de Planejamento e Controle da Produção (utilização de insumos adequados ao momento do processo da produção – formulação de adubo, pulverização, prática de serviço mais adequada – desbaste, limpeza etc.)

16	Rapidez de produção (no momento da colheita – adequação da logística no dia em que está ocorrendo o carregamento na propriedade)
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA	
Nº	Arma
17	Estruturação da rede logística (organização da propriedade diante do local de embalagem e a distância da colheita, armazenamento de produtos tóxicos e demais insumos)
FORNECEDOR DE BENS E/OU DE SERVIÇOS	
Nº	Arma
18	Relacionamento com fornecedores (parceria e flexibilidade nas negociações)
ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DO PRODUTO	
ESTRATÉGIA	
Nº	Arma
19	Definição clara da empresa que se deseja ter (o quanto deseja crescer no negócio, o volume que deseja produzir, o público que deseja atender – feiras, sacolões, rede de mercado, ou seja, até onde pretende chegar)
20	Entendimento ou compreensão do negócio (conhecimento do mercado que envolve a bananicultura)
21	Análise da concorrência (identificar o que os outros realizam e que também pode ser realizado pela propriedade)
22	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos (estar atento ao que acontece ou pode acontecer na bananicultura – regras de mercado como o aumento ou redução do preço, importação, aparecimento de pragas ou fenômenos naturais como enchente, seca, geadas, vendavais etc.)
23	Definição das estratégias competitivas operacionais (clareza das estratégias utilizadas e capazes de proporcionar o aumento da qualidade e produção)
24	Alinhamento das estratégias (alinhar a demanda produtiva com a venda do produto, estabelecendo uma relação entre o que é produzido e a capacidade de venda da propriedade)
25	Controle (avaliação) da estratégia competitiva de negócio (análise do potencial e demanda de vendas do produto com os clientes, escolha de clientes adequados e relação de compra com os fornecedores)
26	Gestão de riscos efetivos e potenciais (enfrentamento de adversidades, como a falta de pessoal, insumos, cenários econômicos, demanda de safra, intempéries, etc.)
MARKETING	
Nº	Arma
27	Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente (compreensão de críticas e encaminhamentos para a superação de falhas; atribuição de ofertas vantajosas aos clientes)
28	Definição do par produto/mercado (oferecer produtos que vão de encontro ao interesse do público de atuação)
PROJETO DO PRODUTO (bens e/ou de serviços)	
Nº	Arma
29	Política de incentivo à inovação e renovação (acatar ideias que possam melhorar a qualidade e produtividade)
30	Monitoramento do desenvolvimento tecnológico (acompanhamento das novidades lançadas – equipamentos, técnicas, defensivos etc.)
31	Funcionalidade e segurança do produto (produto a ser consumido sem qualquer tipo de restrição alimentar)

32	Revisão e rejuvenescimento frequente no projeto do produto (busca de soluções para melhorar a qualidade e produtividade)
33	Gestão na concepção do produto (liderança e acompanhamento das etapas do desenvolvimento do produto)
34	Avaliação do projeto do produto (compreensão dos custos e características alcançadas pelo produto com base no seu poder de venda em atendimento ao mercado)
ARMAS ADMINISTRATIVAS	
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO	
Nº	Arma
35	Comunidade colaborativa (buscar maior proximidade de outros membros com o intuito de juntos enfrentarem as adversidades)
36	Controle de desempenho operacional (trabalhar com números que retratem a viabilidade do negócio, atentando para o custo de produção e valor de venda)
37	Comportamento ético (respeito na negociações)
38	Resiliência (reconhecer falhas e possibilitar mudanças)
FINANÇAS	
Nº	Arma
39	Sistemas orçamentário, contábil e financeiro (planejamento e controle do setor financeiro da propriedade)
40	Disponibilidade de recursos financeiros (reserva de capital para uma situação emergencial ou oportunidade)
PESSOAL	
Nº	Arma
41	Multifuncionalidade do pessoal (versatilidade para o exercício de várias funções na bananicultura)
42	Liderança (direcionamento/orientações atendidas com respeito pelos funcionários, capaz de proporcionar segurança e desprendimento positivo)
43	Relacionamento da empresa com os empregados (respeito, valorização, momentos de confraternização em datas especiais)
44	Qualidade de vida no trabalho (carga horária de trabalho, utilização de EPI, tempo de refeição e descanso etc.)
45	Mudança na cultura da empresa (propostas voltadas para o combate ao desperdício de insumos e de água, valorização do conhecimento técnico em superação ao senso comum e condutas de proteção pelo uso de EPI)

Fonte: O autor

As armas validadas proporcionaram a construção do Questionário 5 – Avaliação da Intensidade Atual das Armas, que consta no Apêndice 8.

5º passo - Identificação dos vínculos da competição

Para aplicação do CAC Redes foi necessário também o levantamento dos vínculos da competição. Conforme Contador (2017), a concepção desse modelo compreende:

a) a origem da vantagem competitiva está nas armas da competição e nos vínculos da competição;

b) conjunto das armas da competição e dos vínculos da competição retrata a estratégia competitiva operacional da empresa.

Dessa forma, foram utilizados certos procedimentos para a identificação dos vínculos da competição. Com a aplicação do questionário referente ao Diagnóstico Empresarial (Apêndice 1) foi construída a Lista de Armas versão 1, que continha inicialmente sete armas da cooperação, que foram identificadas pelas possibilidades de novos encaminhamentos em atendimento ao CAC Redes. A compreensão das armas da cooperação e seus respectivos conteúdos, presente no Quadro 22, ofereceram os primeiros argumentos para a construção da Lista de Vínculos versão 1.

Quadro 22 – Armas da cooperação

ARMAS DA COOPERAÇÃO	
Arma	Conceito e conteúdo da arma
1- Desenvolvimento de tecnologia de produto	Inclui: parcerias com institutos de pesquisa (instituições de ensino, órgãos públicos e privados) na busca de novos conhecimentos e melhorias para a bananicultura; palestras com profissionais diante de anomalias frequentes e de grande dificuldade de ser combatida na bananicultura regional (comparação com outras regiões produtoras e as práticas de controle adotado para a <i>sigatoka</i> , a coloração da fruta, a ferrugem da fruta etc.); viagens a outras regiões produtoras para o conhecimento de outras formas de manejo e tecnologias utilizadas.
2- Desenvolvimento de tecnologia de processo	Inclui: palestras com fornecedores sobre a utilização de novos produtos e insumos, bem como os resultados já alcançados na bananicultura; contato e parceria de troca de informações de manejo e tecnologias com produtores de outras regiões do Brasil; exigência do acompanhamento técnico dos fornecedores sobre o desempenho dos produtos e insumos utilizados na propriedade, parcerias com institutos de pesquisas da área (instituições de ensino, órgãos públicos e privados) na busca de novos conhecimentos e melhorias para a bananicultura; palestras com profissionais diante de anomalias frequentes e de grande dificuldade de ser combatida na bananicultura regional (comparação com outras regiões produtoras e as práticas de controle adotadas para a <i>sigatoka</i> , a coloração da fruta, a ferrugem da fruta etc.).
3- Compras de materiais, equipamentos e insumos	Inclui: compreensão e controle da real necessidade da compra a ser efetuada para a propriedade; contato direto com empresas fornecedoras que entendam as reais necessidades dos produtores, oferecendo

	respaldo segundo as necessidades, por meio da entrega técnica, garantia do produto, comportamento responsável e ético frente a negociação realizada; cotação de preços; análise da qualidade do que está sendo comprado e a compatibilidade com o preço pago.
4- Venda direta	Inclui: estreita comunicação com os compradores, o que aumenta os vínculos de negócio e possibilidades de maiores lucros pela exclusão de intermediários; confiança na negociação realizada em situação emergencial por meio de e-mail, telefone, fax (não sendo necessário sinal de entrada na compra, nem cheque como segurança ou pedido assinado pelo comprador como recurso de garantia da venda efetuada); estreita comunicação também com os fornecedores, com possibilidades de negociações informais e entregas rápidas diante das necessidades da propriedade.
5- Promoção de feiras e exposições	Inclui: parceria para organização e participação em feiras e exposições que evidenciem a bananicultura regional (possibilidades de compras de produtos, insumos, equipamentos e máquinas, divulgação de novas tecnologias utilizadas na bananicultura, conhecimento do nível de negociação no mercado da banana pelo contato com outros produtores etc.); visitas em feiras e exposições de outras regiões que praticam a bananicultura.
6- Compartilhamento de conhecimento e informações	Inclui: criação de uma rede de comunicação (site, rede social etc.) entre proprietários, compradores, fornecedores e grupos de pesquisa com o objetivo de facilitar o compartilhamento das informações sobre a bananicultura; visitas a outras regiões bananicultoras do Brasil; troca direta de informações entre os produtores do mesmo bairro ou município; reivindicação de acompanhamento técnico de órgãos governamentais e privados (casa da agricultura, empresas fornecedoras de insumos e produtos etc.); troca de informações com o sindicato dos trabalhadores rurais da região.
7- Associações de negócios	Inclui: estabelecer acordo de comercialização com proprietários, compradores e fornecedores, onde todos possam colaborar e se beneficiar; criação de cooperativa visando à padronização e a identificação de uma marca para a banana negociada.

Fonte: O autor, adaptado de Contador (2008)

As considerações de Contador (2008) e Contador (2017) sobre a distribuição dos vínculos colaboraram para a construção da Lista de Vínculos versão 1. O autor destaca que os vínculos sociais contemplam a confiança, o comprometimento e a cooperação dos membros da rede de negócio.

Com relação aos vínculos locacionais, deve-se observar que, quando as empresas

produtoras estão reunidas em um mesmo local (como clusters ou condomínio industrial), esses vínculos nem sempre se configuraram em vantagem competitiva. No presente caso, embora as empresas produtoras estejam localizadas em uma mesma região, cuja distância dos outros componentes da rede pode ser considerada indistinta, existem particularidades locais. Como exemplos, podem-se citar fretes de fornecimento, qualidade do solo, maior facilidade de escoamento da produção, necessidade ou não de manutenção da mão-de-obra residindo na propriedade, disponibilidade de mão-de-obra, infraestrutura (energia elétrica, água, telefone, transporte). Também existem as condições de tráfego nas estradas vicinais, o maior número e proximidade de produtores confrontantes para promover a parceria na utilização de equipamentos de maior porte. Assim, é construída uma classe de vínculos para refletir essas possíveis vantagens competitivas, os quais são chamados de vínculos microlocais.

Os vínculos econômicos, por sua vez, atendem as conexões econômicas com os concorrentes, fornecedores e clientes.

Para a inclusão dos vínculos como sendo da competição, foram consideradas as características propostas por Contador (2017):

- 1) ser uma conexão das mais importantes, uma frequentemente utilizada e/ou ter exigido esforços significativos para ser criada;
- 2) possuir conteúdo estratégico, ou seja, que possa propiciar vantagem competitiva à empresa.

Com o entendimento das armas da cooperação e da constituição dos vínculos foi possível construir junto aos proprietários uma lista de vínculos com potencial, gerando a Lista de Vínculos versão 1. Essa análise inicial gerou 83 possibilidades, conforme Apêndice 5. O Quadro 23 mostra a distribuição desse levantamento, que pela complexidade e extensão das informações foram agrupados segundo os aspectos apresentados.

Quadro 23 - Distribuição da Lista de Vínculos versão 1

ASPECTOS RELACIONADOS AOS VÍNCULOS	NÚMERO DE VÍNCULOS
Confiança	6
Comprometimento	11
Cooperação	10

Estabilidade política	6
Aceitação cultural do produto	1
Adequação do clima ao produto	11
Infraestrutura regional	17
Conexão com os concorrentes	12
Conexão com os fornecedores	4
Conexão com os clientes	5
Total	83

Fonte: O autor, com referência a Contador (2008) e Contador (2017)

De forma semelhante à seleção de armas, a Lista de Vínculos versão 1 foi apresentada a dois proprietários, que após análise mais detalhada contribuíram com a inserção de conteúdos e reestruturação, gerando a Lista de Vínculos versão 2. Essa versão teve o agrupamento dos vínculos com conteúdos semelhantes, sofrendo uma redução para um número de 53, conforme o Apêndice 6.

6º passo - Validação dos vínculos da competição

A validação dos vínculos da competição foi feita de forma semelhante às armas da competição. O questionário 4 presente no Apêndice 7 foi organizado com afirmativas que retratam os vínculos da Lista versão 2, que foram agrupados em sociais, locacionais e econômicos. A consulta foi realizada em três empresas, que expressaram no questionário 4 o nível de concordância da ação coletiva por meio de números, tendo como opções: concordo totalmente (5), concordo parcialmente (4), nem concordo e nem discordo (3), discordo parcialmente (2) e discordo totalmente (1).

O critério para a seleção dos vínculos ocorreu por meio da análise da coluna do nível de concordância coletiva. Foram considerados vínculos da competição aqueles que receberam pelo menos duas indicações nas duas primeiras opções (correspondentes aos números 5 e 4, respectivamente). Dessa forma foram validados 36 vínculos da competição, como mostra o Quadro 24.

Quadro 24 – Vínculos da competição para o setor da bananicultura

Nº	VÍNCULOS SOCIAIS
1	Troca de informação
2	Conquista e compartilhamento de novos conhecimentos
3	Troca de informação pela necessidade do negócio
4	Relação com órgãos públicos, privados e de pesquisa na melhora ou introdução de novos produtos que atendam às exigências climática local
5	Oportunizar o constante aperfeiçoamento
6	Oferta de novos conhecimentos visando o melhor aproveitamento do produto
7	Comunicação precisa e abrangente
8	Estudo coletivo sobre o negócio
9	Apontamento de problemas
10	Comprometimento na realização de eventos direcionados para o negócio
11	Constituição de equipes ou comissões que atendam as expectativas do negócio
12	Postura cooperativa e de comprometimento com visão empresarial do negócio
13	Cooperação de outros segmentos da sociedade
14	Compreensão das possibilidades oferecidas ao se atuar em rede com postura colaborativa e responsável
15	Adequação da comunicação ao operar em rede
16	Superação de práticas inadequadas por meio de ações coletivas
17	Atividades informais
Nº	VÍNCULOS LOCACIONAIS
18	Valorização de características determinantes e presentes no produto
19	Aumento produtivo em condições climáticas adversas
20	Localização aos principais centros consumidores
21	Gestão compartilhada das estruturas de acesso
22	Valorização e qualificação da mão-de-obra
23	Redução de mão-de-obra
24	Conquista de infraestrutura adequada à permanência da mão-de-obra no campo
Nº	VÍNCULOS ECONÔMICOS
25	A tramitação de informações na relação da bananicultura com o clima
26	Adoção de técnicas que proporcionem qualidade ao produto
27	Medidas de manutenção e controle dos cultivares estabelecidos na região
28	Compartilhamento de serviços e equipamentos
29	Fornecedores com potencial de oferta de insumos e equipamentos
30	Lançamento de novos produtos
31	Compreensão da necessidade da qualificação da mão-de-obra utilizada

32	Proposta de ações visando a qualificação da mão-de-obra
33	Mudança de manejo como consequência da redução de mão-de-obra no setor
34	Exigência do cumprimento de regras de mercado
35	Fidelidade e respeito nos negócios
36	Negociação direta entre produtor e cliente

Fonte: o autor

Alguns exemplos presentes no questionário que proporcionou a escolha dos vínculos são apresentados. Para o vínculo social que trata a troca de informação é proposta a afirmativa: “É possível manter ou melhorar a qualidade da banana produzida na região nas diferentes estações do ano por meio da melhor distribuição de informações entre todos que operam na bananicultura regional”. A infraestrutura se enquadra nos vínculos locais, sendo exemplificada pelo vínculo da gestão compartilhada das estruturas de acesso, que tem como afirmativa: “Os membros da rede são prejudicados na comercialização pelo estado de conservação das vias de acesso às propriedades, e estão constantemente fazendo gestão junto aos órgãos competentes para eliminar esse problema”. Os vínculos econômicos estão relacionados às conexões econômicas, o vínculo dado como exemplo atende a fidelidade e respeito aos negócios, sendo representado pela afirmativa: “A fidelidade é essencial e colabora na manutenção das relações de negócios com os fornecedores e clientes, de maneira que todas as partes possam usufruir da parceria, de forma a manter o equilíbrio e evitar ações oportunistas que possam prejudicar a relação. No propósito de relação econômica são indispensáveis a confiança, a cooperação e o comprometimento”.

No mesmo Questionário 4 aparecem os fatores micro locais, que pelas particularidades referentes à localização e a geração de facilidades ou dificuldades no negócio foram apresentados com o seguinte questionamento: Como você avalia, comparativamente aos demais produtores, a vantagem que a localização da sua propriedade lhe proporciona em relação aos fatores competitivos enunciados? Foram apresentadas as opções: propicia grande vantagem, com peso de (+2), propicia alguma vantagem, com peso de (+1), nem vantagem e nem desvantagem, com peso de (0), propicia alguma desvantagem, com peso de (-1) e propicia grande desvantagem, com peso de (-2). Os fatores que receberam pelo menos dois votos com pesos (+2) ou (+1) foram considerados competitivos. Os fatores micro locais competitivos estão apresentados no Quadro 25.

Quadro 25 – Fatores micro locais competitivos do setor da bananicultura

Nº	FATORES MICRO LOCACIONAIS COMPETITIVOS
1	Escoamento da produção pelas estradas vicinais (distância da rodovia principal, qualidade da estrada; etc.)
2	Transporte de insumos para sua propriedade (custo do frete, por exemplo)
3	Disponibilidade de água e/ou mananciais
4	Topografia do terreno como facilitador de manejo e colheita
5	Extensão da propriedade e/ou plantio (economia de escala).
6	Atendimento de serviços de manejo pela distância de localização, como exemplo, o da pulverização aérea.
7	Reconhecimento conquistado ao longo do tempo quanto as características do produto oferecido pela localização e entorno (bairro), visto que na própria região existem oscilações que podem interferir na qualidade.
8	Disponibilidade de mão-de-obra qualificada.
9	Disponibilidade de reserva natural em conformidade com as legislações ambientais vigentes.

Fonte: o autor

A partir dos vínculos validados foi possível construir o Questionário 6 – Avaliação da Intensidade Atual dos Vínculos e dos Fatores Micro Locacionais Competitivos, presente no Apêndice 9. Esse questionário será aplicado no andamento da pesquisa.

5.7.2 Segunda etapa – Coleta dos dados

Nessa subseção são tratadas à aplicação dos questionários e a coleta dos dados levantados junto à amostra da rede constituída pelos dezesseis empreendedores da bananicultura do Vale do Ribeira.

1º passo – Influência dos campos da competição selecionados e classificação das empresas

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação “in loco” a cada empreendedor dos Questionários 1, 2, 5 e 6, presentes nos Apêndice 1, 2, 8 e 9, respectivamente. Esse passo atende o 3º objetivo específico da pesquisa, que retrata a influência da escolha dos campos da competição (estratégia de negócio) das empresas produtoras de bananas sobre a competitividade.

2º passo – Aplicação da matriz de priorização - alinhamento das armas e dos vínculos ao campo da competição das empresas

Engloba o quarto objetivo específico, atende a verificação da influência do alinhamento das armas ao campo da competição das empresas. Também envolve o quinto objetivo específico, na busca de subsídios para auxiliar a validação da tese do modelo CAC-Redes.

Antes da aplicação das matrizes as empresas da amostra, foram consultados dois empreendedores do setor, tendo como objetivo a análise da definição da relevância das armas e vínculos selecionados, com base na proposta de Contador (2008), onde as armas devem ser classificadas segundo a importância na competição, e os vínculos segundo a eficiência e influência com os componentes da rede. Armas e vínculos relevante (R) devem ser classificados com intensidades 4 e 5, armas e vínculos semirrelevantes (S), com intensidade 3, e as irrelevantes (I) com intensidades 2 e 1, sendo essa classificação padrão para todos os 16 empreendedores da amostra. A definição da relevância das armas e dos vínculos está presente no Apêndice 10.

A intensidade das armas da competição avaliada por cada empresa da amostra consta no Apêndice 11. A intensidade dos vínculos está no Apêndice 12.

6. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Os 16 empreendedores consultados fazem parte de uma rede que pode ser caracterizada como informal (sem ata de constituição e estatuto). As empresas pesquisadas apresentam vínculos interorganizacionais estratégicos, com a organização de atividades econômicas em mercados com estruturas clássicas. Existe a flexibilidade de forma estável e livre de barreiras nas relações estabelecidas entre os membros. Os elementos da amostra que colaboraram com a pesquisa, entendem como útil a realização de estudos que promovam informações que possibilitem novos entendimentos sobre o negócio que envolve a bananicultura, deixando evidente a disposição da colaboração em estudos futuros.

A empresa (E3) foi descartada do estudo por ter apresentado grau de competitividade destoante das demais (130% superior à média das outras 15 empresas e 62% superior àquela que apresentou o maior valor), o que falsearia os resultados do estudo. Assim, a amostra final do estudo foi de 15 empresas.

Isto, porém, não reduz a credibilidade do estudo uma vez que os testes estatísticos utilizados permitem que se identifique o nível de significância dos resultados, ou seja, é possível determinar se há correlação ao nível de confiança desejado.

6.1. Análise do grau de competitividade

Com as informações da subseção 5.7.2 foi possível definir o Grau de Competitividade (GC) de cada empresa. O GC indica a posição competitiva de cada empresa perante seus pares. Lembrando que $GC = R_{17} \div R_{13}$, sendo R_{13} a receita do ano de 2013 e R_{17} a receita do ano de 2017. Após a determinação do GC de cada empresa, cabe a aplicação do índice de Nihans para assegurar a classificação, sendo essa classificação disposta em duas classes: a classe A, constituída pelas empresas mais competitivas e, a classe B formada pelas empresas menos competitivas.

$$\text{Nihans} = (\sum GC^2 / \sum GC)$$

Portanto:

$$\text{Nihans} = 29,92 / 20,78$$

$$\text{Nihans} = 1,44$$

Considerando todas as empresas da amostra, o índice médio encontrado foi 1,44.

Tabela 13 – Classificação das empresas da amostra em relação ao grau de competitividade

Empresa	Faturamento em reais		Produção em toneladas		Produtividade (Receita/Ton)			Grau de Compet	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	Crescim	Simplex	Quadrado
E1	45.500,00	77.145,00	69	81	659	952	1,44	1,70	2,87
E2	1.080.000,00	1.680.000,00	1350	1500	800	1120	1,40	1,56	2,42
E3	70.000,00	193.000,00	150	145	467	1331	2,85	2,76	7,60
E4	85.000,00	90.000,00	110	100	773	900	1,16	1,06	1,12
E5	720.000,00	920.000,00	800	900	900	1022	1,14	1,28	1,63
E6	400.000,00	470.000,00	700	800	571	588	1,03	1,18	1,38
E7	90.000,00	80.000,00	100	90	900	889	0,99	0,89	0,79
E8	28.000,00	30.000,00	40	35	700	857	1,22	1,07	1,15
E9	720.000,00	1.000.000,00	900	1000	800	1000	1,25	1,39	1,93
E10	56.000,00	60.000,00	80	70	700	857	1,22	1,07	1,15
E11	20.000,00	22.000,00	35	37	571	595	1,04	1,10	1,21
E12	90.000,00	100.000,00	130	130	692	769	1,11	1,11	1,23
E13	250.000,00	300.000,00	360	360	694	833	1,20	1,20	1,44
E14	90.000,00	90.000,00	120	110	750	818	1,09	1,00	1,00
E15	80.000,00	85.000,00	110	100	727	850	1,17	1,06	1,13
E16	220.000,00	300.000,00	350	320	629	938	1,49	1,36	1,86
Total	4.044.500,00	5.497.145,00	5404	5778				20,78	29,92
								N=	1,44

Fonte: o autor

Excluiu-se a empresa E3 por apresentar valor fora do intervalo de confiança dos valores encontrados para o GC dos elementos da amostra. Com a retirada da empresa E3, o índice de Nihans passou a ser 1,24, sendo assim, as empresas com GC acima de 1,24 são as mais competitivas, pertencem à classe A, enquanto as que apresentam GC abaixo desse valor são as menos competitivas, portanto, compõe a classe B.

Tabela 14 – Grau de competitividade das empresas remanescentes

Empresa	Grau de Compet. (Sem E3)	
	Simplex	Quadrado
E1	1,70	2,87
E2	1,56	2,42
E3	Excluída	Excluída
E4	1,06	1,12
E5	1,28	1,63
E6	1,18	1,38
E7	0,89	0,79
E8	1,07	1,15
E9	1,39	1,93
E10	1,07	1,15
E11	1,10	1,21
E12	1,11	1,23
E13	1,20	1,44
E14	1,00	1,00
E15	1,06	1,13
E16	1,36	1,86
Total	18,02	22,32
	N=	1,24

Fonte: o autor

Tabela 15 – Classificação das empresas por classes

Classe A	Classe B
E1 – 1,70	E13 – 1,20
E2 – 1,56	E6 – 1,18
E9 – 1,39	E12 – 1,11
E16 – 1,36	E11 – 1,10
E5 – 1,28	E8 – 1,07
	E10 – 1,07
	E15 – 1,06
	E4 – 1,06
	E14 – 1,00
	E7 – 0,89

Fonte: o autor

Na sequência, foram levantados os três principais campos da competição selecionados, segundo a ordem de preferência de cada empresa (Tabelas 16 e 17), e também pela preferência dos clientes (Tabelas 18 e 19). A seleção dos campos da competição pelas empresas ocorreu com a aplicação do Questionário 2 (Apêndice 2) a cada elemento da amostra, onde foi solicitado a escolha de três campos, assinalando os números de 1 a 3, sendo 1 para o campo mais forte da empresa, aquele que oferece maior vantagem competitiva em relação aos concorrentes, e os números 2 e 3 na sequência.

Com esses dados foi possível identificar os três campos da competição mais valorizados. Essa identificação foi feita por meio da contagem dos pontos P que os campos da competição receberam, conforme Equação 2:

$$P = \sum p_i \cdot n_i \quad \text{Equação 2}$$

Sendo que n_i é o número de citações que o campo recebeu na $i^{\text{ésima}}$ ordem de importância, $i = 1, 2$ e 3 , e p_i é o peso pela ordem que ocupa na citação, sendo $p_i = 5, 3$ e 2 , se o campo foi citado na primeira, segunda ou na terceira ordem de importância.

Houve muita dificuldade em obter os dados das empresas devido ao grande número de informações. A duração de cada entrevista teve uma média de 5 horas, sendo necessário dividir a visita em vários momentos, em torno de dois a três encontros com cada empreendedor, motivo pela qual não foi possível ampliar o tamanho da amostra.

Cabe uma breve descrição dos campos selecionados pelos empreendedores. Foi unânime entre os elementos da amostra a escolha do campo da competição Qualidade do produto. Segundo os empreendedores, a escolha desse campo é determinada pelas exigências atuais de mercado, não há espaço para produtos de baixa qualidade. O campo

Condições de pagamento aparece como o 1º coadjuvante. Na análise dos empreendedores, ele retrata a flexibilidade na negociação, sendo que a maioria dos compradores também trabalha com prazos na revenda do produto. O campo selecionado para ser o 2º coadjuvante, é a Qualidade do atendimento. Para alguns elementos da amostra, esse campo retrata a comunicação direta na negociação e o pronto atendimento sem burocracia, algo muito exigido.

Tabela 16 – Seleção dos campos da competição pela preferência das empresas

Campos da Competição	Empresa																Valor de P
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	
Preço propriamente dito	2	2															6
Condições de pagamento			3	3		2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	30
Projeto do produto					3								3				4
Qualidade do produto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	80
Diversidade de produtos																	0
Acesso ao atendimento							2	2		2	2						12
Projeto do atendimento																	0
Qualidade do atendimento		3	2			3						2			2	3	15
Prazo de entrega do produto				2					3					2			8
Imagem do produto e da marca					2												3
Imagem de empresa confiável	3																2
Imagem de responsabilidade social																	0

Legenda: 1 (campo da competição); 2 (1º campo coadjuvante); 3 (2º campo coadjuvante)

Fonte: o autor

Constatou-se que todas as empresas adotaram a Qualidade do produto como campo da competição. Em seguida, aparecem os campos Condições de pagamento (primeiro coadjuvante) e Qualidade do atendimento (segundo coadjuvante). Aplicando-se a Equação 2 às escolhas das empresas, obtêm-se $P = 80$, $P = 30$ e $P = 15$ para esses campos, respectivamente.

Tabela 17 – Campos selecionados pelas empresas

Campos da Competição	Empresa																SOMA
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	
Preço propriamente dito	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
Condições de pagamento	0	0	2	2	0	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	30
Projeto do produto	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	4
Qualidade do produto	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
Diversidade de produtos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acesso ao atendimento	0	0	0	0	0	0	3	3	0	3	3	0	0	0	0	0	12
Projeto do atendimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Qualidade do atendimento	0	2	3	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	3	2	15
Prazo de entrega do produto	0	0	0	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	8
Imagem do produto e da marca	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Imagem de empresa confiável	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Imagem de responsabilidade social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: o autor

Quanto aos clientes, foram levantadas informações pessoalmente e por telefone, considerando que alguns residem bem distantes da região do Vale do Ribeira. Foi aplicado o

Questionário 2 (Apêndice 2), e adotou-se o seguinte critério para identificar o campo da competição e os dois coadjuvantes: indique na coluna “Cliente” os números de 1 a 3, sendo o número 1 para o campo mais valorizado, e os números 2 e 3 em atendimento aos campos que aparecem na sequência de interesse. Aplicou-se também a Equação 2.

Tabela 18 – Seleção dos campos da competição pela preferência dos clientes

Campos da Competição	Empresa																Valor de P
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	
Preço propriamente dito	1	2	2	2		2	2	2	2				2	2	2		35
Condições de pagamento		3								3	3	3		3		2	13
Projeto do produto					2												3
Qualidade do produto	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	78
Diversidade de produtos																	0
Acesso ao atendimento	3									2	2						8
Projeto do atendimento					3												2
Qualidade do atendimento			3	3			3	3	3			2	3			3	17
Prazo de entrega do produto						3									3		4
Imagem do produto e da marca																	0
Imagem de empresa confiável																	0
Imagem de responsabilidade social																	0

Legenda: 1 (campo da competição); 2 (1o. campo coadjuvante); 3 (2o. campo coadjuvante)

Fonte: o autor

Com isso, obteve-se: Campo da competição dos clientes - Qualidade do produto ($P = 78$); primeiro campo coadjuvante - Preço ($P = 35$) e segundo campo coadjuvante - Qualidade do atendimento ($P = 17$).

Tabela 19 – Campos selecionados pelos clientes

Campos da Competição	Cliente																SOMA
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	
Preço propriamente dito	5	3	3	3	0	3	3	3	3	0	0	0	3	3	3	0	35
Condições de pagamento	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	2	0	3	13
Projeto do produto	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Qualidade do produto	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78
Diversidade de produtos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Acesso ao atendimento	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	8
Projeto do atendimento	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Qualidade do atendimento	0	0	2	2	0	0	2	2	2	0	0	3	2	0	0	2	17
Prazo de entrega do produto	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	4
Imagem do produto e da marca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imagem de empresa confiável	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Imagem de responsabilidade social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: o autor

6.2. Valores das variáveis de interesse do estudo

A tabela 20 exibe os valores das variáveis de interesse do estudo. A intensidade média (IM) das armas corresponde ao valor médio das intensidades das 45 armas presentes no questionário do Apêndice 8, segundo análise atual das empresas. O mesmo acontece para a intensidade média (IM) dos vínculos, com a classificação atual das intensidades dos 43 vínculos do questionário presente no Apêndice 9.

Tabela 20 – Resultados da intensidade média, foco e dispersão no campo Qualidade do Produto

Empr	GC	Armas da competição			Vínculos da competição			Armas+Vínculos da competição			IM nos vínculos	
		IM	Foco	Disp	IM	Foco	Disp	IM	Foco	Disp	Sociais	Econôm
E1	1,70	3,91	0,95	0,61	3,77	0,88	0,54	3,84	0,92	0,58	3,77	3,63
E2	1,56	4,16	0,88	0,80	3,65	0,81	0,66	3,91	0,85	0,73	3,69	3,58
E9	1,39	3,76	0,75	0,76	3,35	0,71	0,68	3,56	0,73	0,72	3,69	3,26
E16	1,36	3,80	0,79	0,73	3,56	0,75	0,68	3,68	0,77	0,70	3,69	3,37
E5	1,28	3,73	0,79	0,74	3,56	0,68	0,75	3,65	0,74	0,75	3,69	3,21
E13	1,20	3,44	0,67	0,71	3,42	0,69	0,66	3,43	0,68	0,69	3,23	3,21
E6	1,17	3,20	0,67	0,66	3,12	0,65	0,58	3,16	0,66	0,62	3,23	2,63
E12	1,11	3,02	0,60	0,61	2,95	0,61	0,54	2,99	0,61	0,58	3,15	2,58
E11	1,10	2,76	0,56	0,56	2,79	0,63	0,49	2,77	0,59	0,53	2,69	2,53
E8	1,07	2,80	0,52	0,63	2,72	0,59	0,52	2,76	0,55	0,58	2,85	2,47
E10	1,07	2,73	0,56	0,53	2,74	0,61	0,52	2,74	0,59	0,53	2,77	2,58
E4	1,06	2,71	0,56	0,63	2,86	0,61	0,54	2,78	0,59	0,59	2,77	2,63
E15	1,06	3,22	0,69	0,61	2,86	0,60	0,54	3,05	0,65	0,58	2,85	2,37
E14	1,00	2,91	0,61	0,60	2,77	0,56	0,57	2,84	0,59	0,59	2,69	2,79
E7	0,89	2,80	0,54	0,60	2,65	0,55	0,49	2,73	0,54	0,55	2,62	2,32

Fonte: o autor

Como a correlação linear de Pearson se aplica apenas as variáveis aleatórias normais, foi necessário antes verificar a normalidade das variáveis de interesse da amostra, o que foi feito por meio do teste de D'Agostino, um dos mais poderosos testes de aderência à distribuição normal. Os resultados estão exibidos na Tabela 21, e mostram que não há certeza sequer ao nível de 20% de que as variáveis não se distribuem segundo uma normal.

Tabela 21 – Resultados do teste de normalidade de D'Agostino

	Grau de Competitividade	Intens. Média	Foco	Dispersão
Armas	0,2689	0,2803	0,2776	0,2776
Vínculos		0,2792	0,2776	0,2714
Armas + Vínculos		0,2686	0,2724	0,2737
Vínculos sociais		0,2779		
Vínculos econômicos		0,2770		
Intervalo crítico para o teste de D'Agostino para $\alpha = 0,20$: (0,2669; 0,2846)				

Fonte: o autor

A Tabela 22 exibe os valores dos coeficientes de correlação de Pearson da variável grau de competitividade com a intensidade média, foco e dispersão das armas no campo da competição declarado pelas empresas (Qualidade do produto), dos vínculos e das armas e vínculos reunidos. Mostra também o coeficiente de correlação entre a intensidade média dos vínculos sociais e econômicos

Tabela 22 – Coeficientes de correlação entre as variáveis de interesse do estudo

Coeficiente de correlação				
Para as entidades	Do GC com			Entre os Vínculos
	Intens. Média	Foco	Dispersão	
Armas	0,89	0,93	0,58	
Vínculos	0,91	0,98	0,50	
Armas e vínculos	0,91	0,97	0,56	
Sociais e econômicos				0,90

Fonte: o autor

Na sequência são apresentados os gráficos de correlação da variável GC com as demais variáveis consideradas no estudo.

Gráfico 2 – GC x IMA (Intensidade Media das Armas)

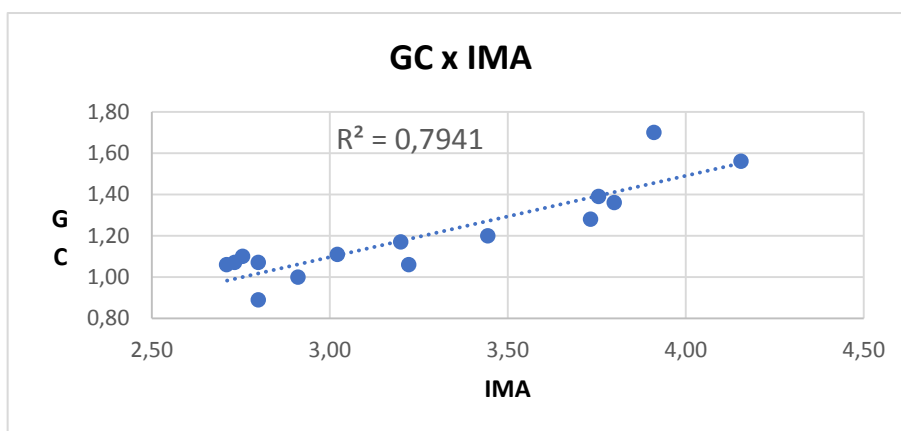


Gráfico 3 – GC x Foco das Armas

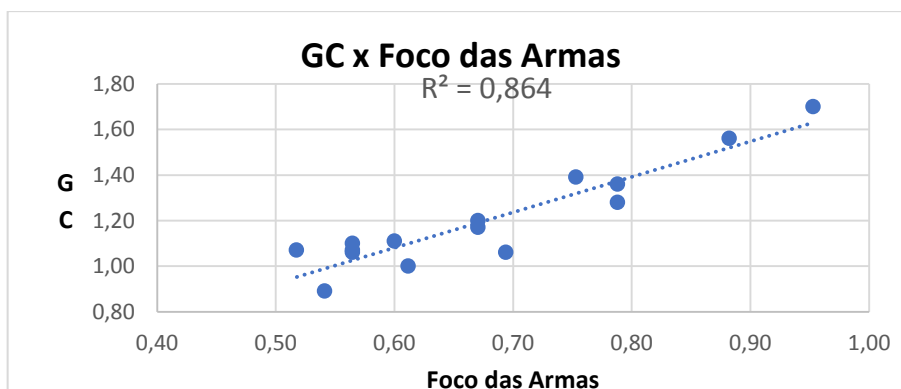


Gráfico 4 – GC x Dispersão das Armas

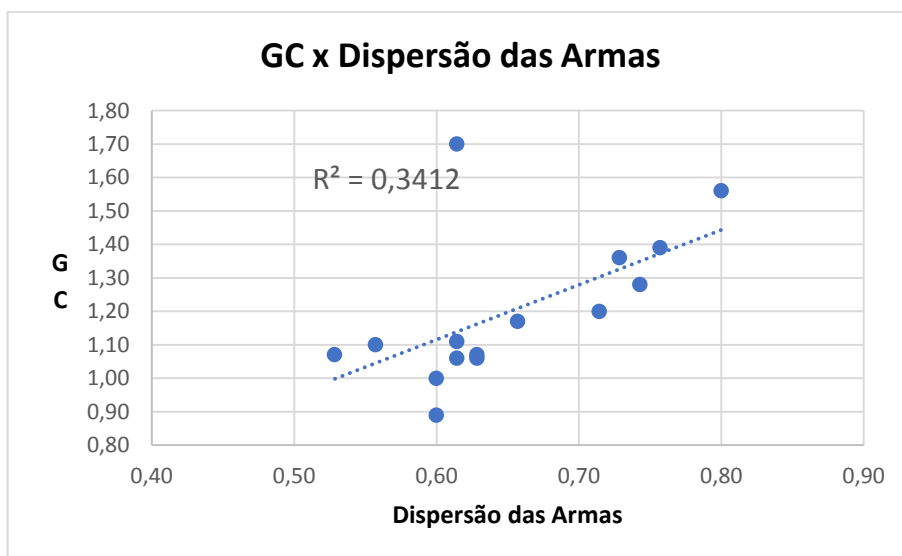


Gráfico 5 – GC x IMV (Intensidade Media dos Vínculos)

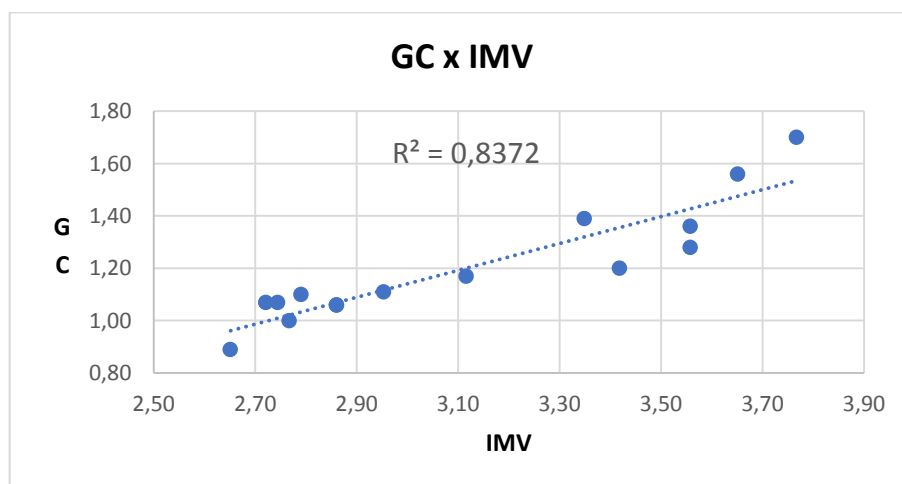


Gráfico 6 – GC x Foco dos Vínculos

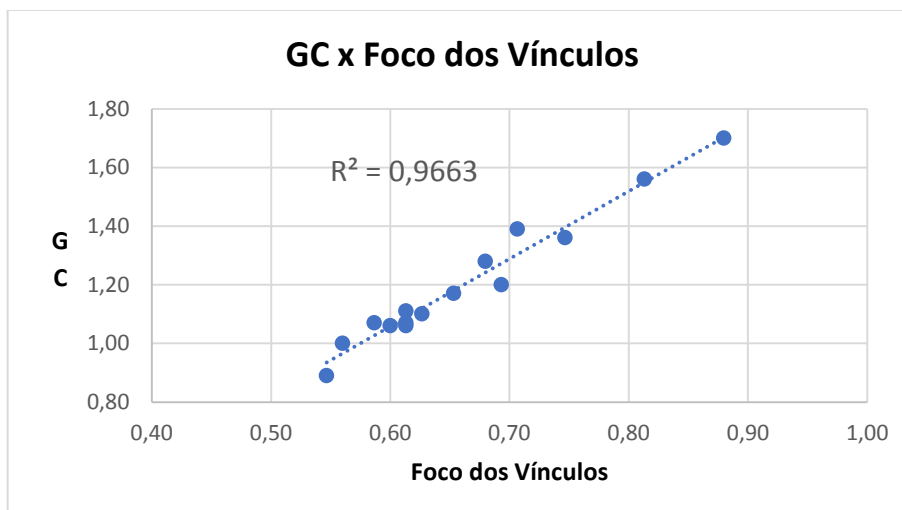


Gráfico 7 – GC x Dispersão dos Vínculos

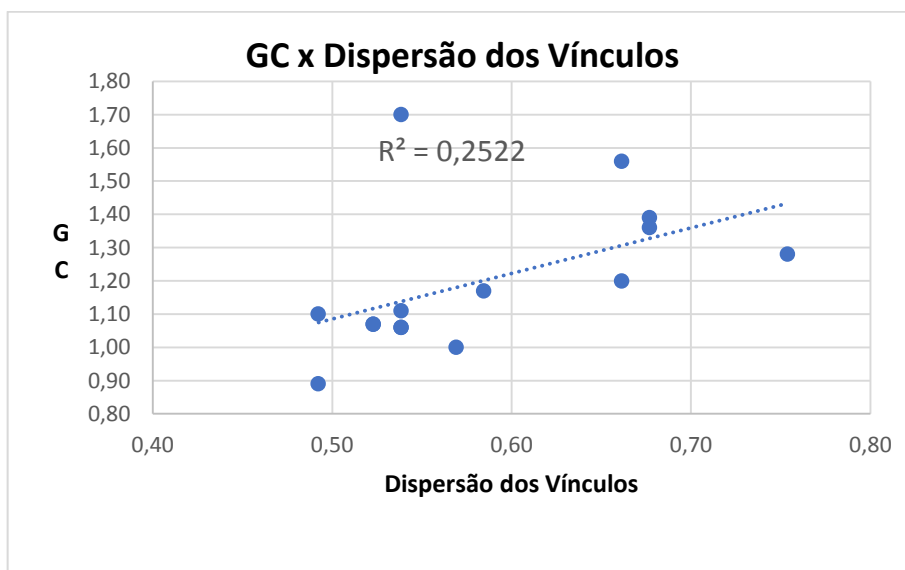


Gráfico 8 – GC x IM (A+V) – Armas mais Vínculos

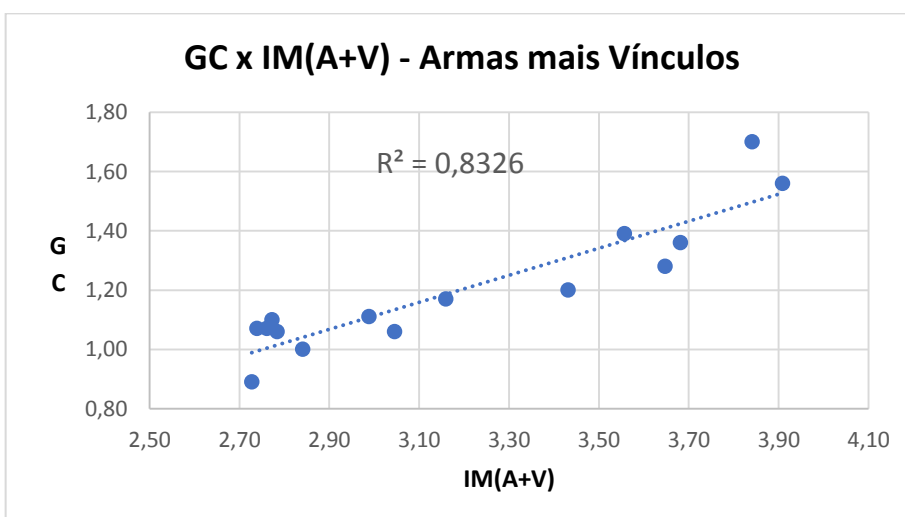


Gráfico 9 – GC x Foco (A+V) – Armas mais Vínculos

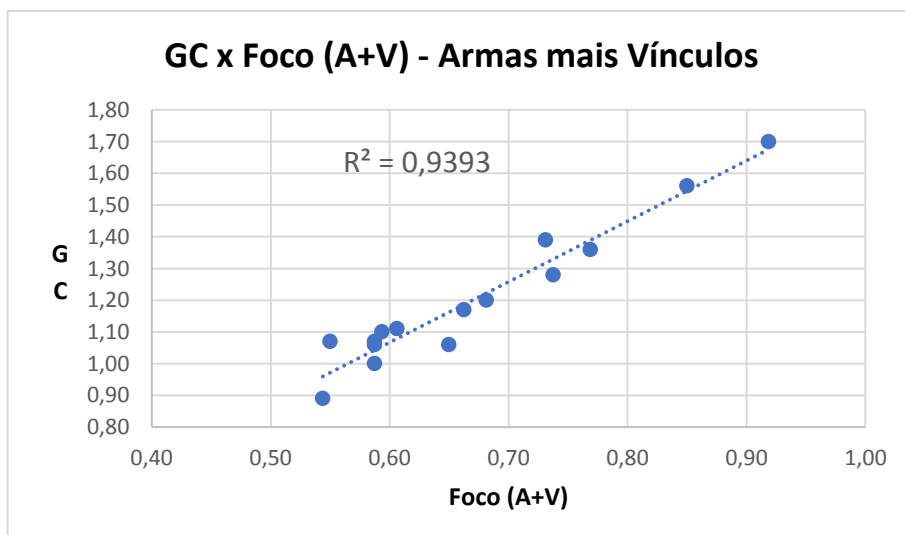


Gráfico 10 – GC x Dispersão (A+V) – Armas mais Vínculos

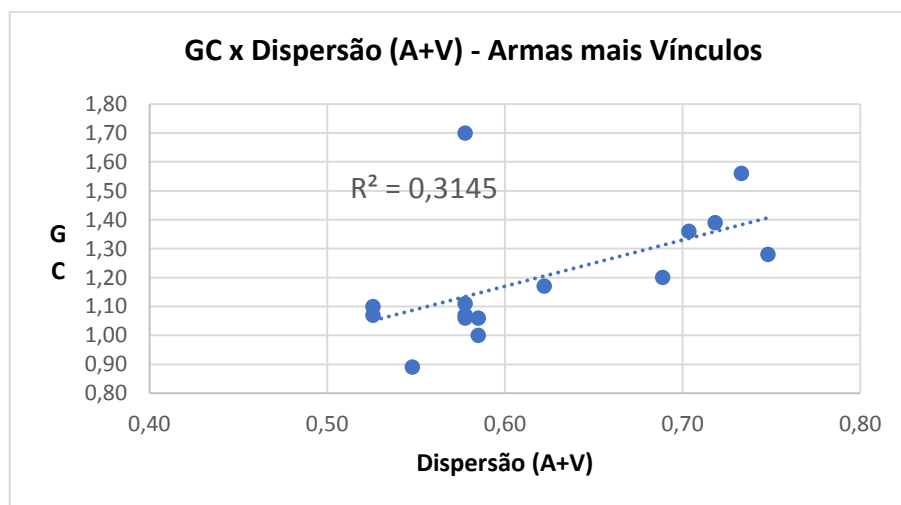
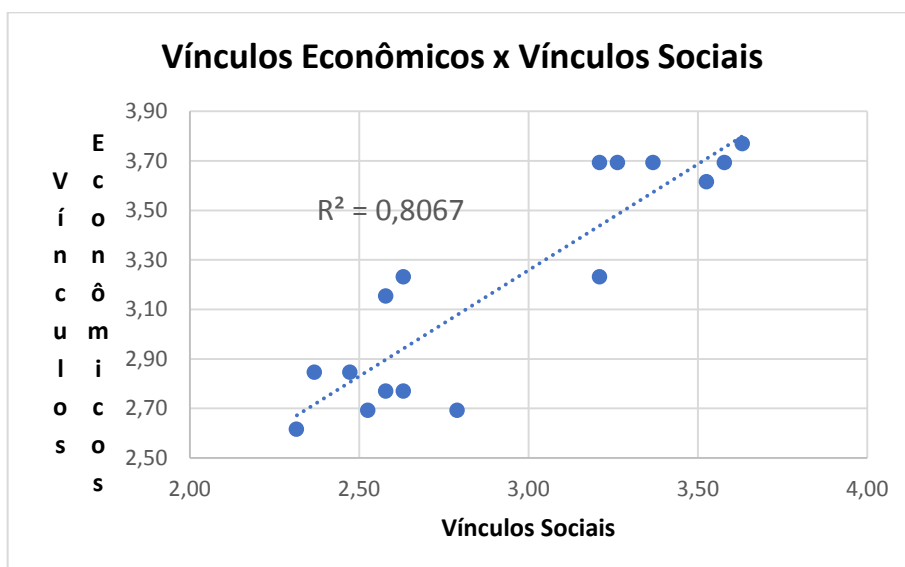


Gráfico 11 – Vínculos Econômicos x Vínculos Sociais



6.3. Análise dos resultados do estudo

A correlação de Pearson apresenta coeficientes que atendem a correlação do GC com as seguintes variáveis das empresas:

- Intensidades médias das armas, dos vínculos e armas mais vínculos.
- Foco das armas, foco dos vínculos e foco das armas mais vínculos.
- Dispersão das armas, dispersão dos vínculos e dispersão das armas mais vínculos.
- Foi determinado também o coeficiente de correlação entre os vínculos sociais e econômicos.

O entendimento das análises dos coeficientes de correlação segue a proposta de Costa

Neto (1977).

Tabela 23 – Interpretação dos coeficientes da Correlação de Pearson

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

Fonte: Costa Neto (1977)

O Quadro 26 apresenta as hipóteses e os resultados encontrados.

Quadro 26 – Hipóteses e resultados

Hipótese e teste estatístico	Resultado do teste estatístico
1/CAC- Os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas não são mais adequados ao cliente do que os escolhidos pelas menos competitivas.	Todas as empresas, tanto as mais como as menos competitivas escolheram o mesmo campo (Qualidade do produto), o que confirma o pressuposto do modelo CAC, de que a estratégia competitiva de negócio não explica, por si só, a diferença de competitividade entre as empresas. A hipótese foi confirmada.
2a/CAC - O foco (armas) tem grande influência na competitividade da empresa.	$r=0,93$ (Associação positiva muito forte) Hipótese confirmada
2b/CAC - A dispersão (armas) não influencia a competitividade da empresa.	$r=0,58$ (Associação positiva muito fraca) Hipótese confirmada
2c/CAC - A intensidade média das armas tem pequena influência na competitividade da empresa.	$r=0,89$ (Associação positiva forte) Hipótese não confirmada,
2d/CAC - O foco é a variável que possui maior poder de explicação para a competitividade da empresa.	O coeficiente de correlação do GC com o foco das armas da competição é significativamente maior do que o coeficiente de correlação do GC com a intensidade media das armas da competição, ao nível de 5% de confiança (cauda do teste de diferenças de coeficientes de correlação for igual a 0,002 – ver Costa Neto, 1977, p.187). Hipótese confirmada
3a/CAC-Redes - Verificar se os vínculos sociais no campo da competição influenciam os vínculos econômicos, conforme afirma Jarillo (1988).	$r=0,90$ (Associação positiva muito forte) Hipótese confirmada
3b/CAC-Redes - O foco das armas reunidas com os vínculos nos campos da competição tem grande	$r=0,97$ (Associação positiva muito forte) Hipótese confirmada

influência na competitividade da empresa.	
3c/CAC-Redes - A dispersão das armas reunidas com os vínculos nos campos da competição não influencia a competitividade da empresa.	$r=0,56$ (Associação positiva muito fraca) Hipótese confirmada
3d/CAC-Redes - A intensidade média das armas reunidas com os vínculos tem pequena influência na competitividade da empresa em relação às empresas concorrentes.	$r=0,91$ (Associação positiva muito forte) Hipótese não confirmada
3e/CAC-Redes - O foco das armas reunidas com os vínculos nos campos da competição é a variável que possui maior poder de explicação para a competitividade da empresa.	O coeficiente de correlação do GC com o foco das armas reunidas com os vínculos da competição é significativamente maior do que o coeficiente de correlação do GC com a intensidade média das armas reunidas com os vínculos da competição, ao nível de 5% de confiança (cauda do teste de diferenças de coeficientes de correlação foi desprezível – ver Costa Neto, 1977, p. 187). Hipótese confirmada

Fonte: o autor

Com relação à hipótese 1/CAC (Os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas não são mais adequados ao cliente do que os escolhidos pelas menos competitivas). Não foi necessário aplicar o teste de Zelterman para verificar se os conjuntos de campos da competição declarados pelas empresas mais e menos competitivas são semelhantes, uma vez que todas as empresas escolheram o mesmo campo (qualidade do produto).

Considerando que esse é também o campo mais valorizado pelos clientes, fica verificada a conclusão de Contador (2008, p. 138), de que a estratégia competitiva de negócio não distingue as empresas mais das menos competitivas, desde que as empresas escolham campos alinhados com o mercado (por si só, não explica a diferença no grau de competitividade das empresas).

Verificou-se que os coeficientes de correlação do grau de competitividade com a intensidade média das armas apresentam valores significativos diante dos coeficientes de correlação do grau de competitividade com o foco para as três entidades (armas, vínculos e armas mais vínculos), o que confirma as hipóteses 2d/CAC e 3e/CAC-Redes.

Apesar das hipóteses 2c/CAC e 3d/CAC-Redes não serem confirmadas, devido a forte correlação observada entre o grau de competitividade e a intensidade média das armas da competição e das armas reunidas com os vínculos, isto não invalida a tese do modelo CAC ou do CAC-Redes, pois como o foco para essas duas entidades possui alto poder de explicação

do porquê uma empresa é mais competitiva do que outra, fica comprovado que basta possuir alto desempenho nas poucas armas e nos poucos vínculos da competição que são relevantes ao campo da competição para a empresa se tornar competitiva (não há necessidade de investir em todas as armas e vínculos da competição).

Já a hipótese 3a/CAC-Redes foi confirmada, uma vez que se verificou a existência de forte correlação entre os vínculos sociais no campo da competição e os vínculos econômicos ($r=0,90$), ou seja, as empresas que possuem fortes relações sociais tendem a possuir fortes competências relacionais econômicas.

Uma conclusão que não estava embasada nas hipóteses inicialmente propostas, mas que merece ser mencionada vem da verificação observada na existência da correlação muito fraca entre os vínculos microlocaçionais e o GC ($r=0,63$, com relação à intensidade média das armas e $r=0,58$ com relação ao foco). Ao que parece, esses vínculos não influenciam na qualidade do produto a ponto de gerar vantagem competitiva. De fato, dos onze vínculos microlocaçionais, apenas três são relevantes.

7. CONCLUSÕES

A realização da pesquisa proporcionou o entendimento da necessidade de um novo olhar sobre as relações de negócios, não somente pela carência vivida no setor pesquisado, mas também pelo distanciamento do conhecimento acadêmico das relações de negócios dos micro e pequenos empreendedores do agronegócio.

A pesquisa propôs o atendimento ao objetivo geral formulado, que era averiguar a influência da posição estratégica e das competências organizacionais e relacionais sobre a competitividade das empresas que operam na rede de negócio constituída pelos bananicultores do Vale do Ribeira.

Em atendimento ao objetivo geral, foram enunciados cinco objetivos específicos que possibilitaram a sua consecução. A execução das atividades dos objetivos específicos apresentam resultados de interesse dos empreendedores do negócio pesquisado, de outros setores pela possibilidade de adaptação dos modelos, e também de pesquisadores que buscam maior compreensão sobre a relação da competitividade com as competências das empresas.

Os questionamentos direcionados para o primeiro objetivo específico, que delineia a rede de negócio, ofereceram subsídios para a compreensão da composição da rede de negócio. Antes da aplicação de qualquer estudo dessa natureza é necessário analisar o ambiente de maneira geral. Os questionamentos (Apêndice 1) realizados em atendimento a esse objetivo específico podem ser empregados em qualquer segmento econômico, ele é amplo e investigativo, e dá a sustentação inicial para o pesquisador atender aos demais objetivos específicos.

O segundo objetivo específico (adaptar o modelo CAC ao setor econômico da bananicultura) apresentou dados que são de grande valia para os empreendedores do setor e pesquisadores. Através da validação dos questionários foram identificados os campos e as armas da competição, o que proporcionou o levantamento de informações que permitiram uma reflexão sobre o negócio por parte dos empreendedores. Foi constatado que o processo de adaptação do modelo é rápido, isso colabora com Porter (2004) ao entender que as forças devem ser analisadas rapidamente pelo fato de afetar a concorrência e a rentabilidade de maneira transitória.

O terceiro objetivo específico (verificar a influência da escolha dos campos da

competição) apresentou dados que possibilitaram maior compreensão acerca da estratégia de negócio, permitiu o entendimento dos atributos que o mercado mais valoriza. Os empreendedores perceberam que existe certo distanciamento de interesses entre os campos selecionados por eles e os selecionados pelos clientes. Foi possível entender que os atributos considerados pelos clientes necessitam de um novo olhar por parte dos empreendedores.

Esse objetivo relaciona-se com o alinhamento entre a estratégia competitiva de negócio da empresa com o mercado, e os resultados obtidos vão ao encontro de Porter (1989), que afirma que a vantagem competitiva depende do posicionamento de mercado. A escolha dos campos da competição evidencia o posicionamento competitivo, conecta o que a empresa oferta com as características de mercado, com destaque para o comportamento dos clientes e atuação dos concorrentes. Esses atributos possibilitaram o mapeamento das principais áreas de concentração de esforços e investimentos. Mas há de atentar-se que a escolha dos campos não justifica por si só a diferença competitiva das empresas, confirmando a proposição de Contador (2008), pois na própria pesquisa todas as empresas escolheram o mesmo campo como sendo da competição, e o grau de competitividade variou entre 1,70 e 0,89, o que demonstra que outras condições interferem na competitividade.

O quarto objetivo específico (verificar a influência do alinhamento das armas aos campos da competição) promoveu constatações de impactos sobre as competências organizacionais, algo considerado como imprescindível pelos empreendedores, pois canaliza a utilização de recursos na realização de atividades no negócio. O alinhamento da estratégia operacional ao mercado possui grande influência na competitividade. A variável que melhor explica essa influência é o foco, tanto que na pesquisa, o foco das armas apresentou coeficiente de 0,93, o que representa uma associação positiva muito forte e reforça o que é necessário para a conquista competitiva. O alinhamento operacional observado colabora com autores da RBV, como Prahalad *et al.* (1990), ao apontarem a necessidade dos recursos integrados na execução de funções que atendam propósitos dos clientes. Vai de encontro a Contador (2008), que entende que as escolhas do produto adequado ao mercado e dos campos da competição são dois fatores determinantes na conquista da competitividade.

O alinhamento das armas aos campos da competição apresenta características dinâmicas, podendo ser alteradas frequentemente mediante a necessidade. Essa verificação contraria as ideias de Porter (2004), ao defender uma base conceitual estática no livro

Estratégia Competitiva, o que já lhe gerou algumas críticas, ao entender que a manutenção da flexibilidade em termos estratégicos inviabiliza a obtenção da vantagem competitiva.

O quinto objetivo específico (averiguar a influência das competências relacionais sobre a competitividade das empresas que operam na rede de negócio) promoveu um novo olhar sobre o negócio para a maioria dos entrevistados. As competências relacionais quase não eram consideradas pelos empreendedores, que acreditavam que apenas a operacionalização e o mercado preenchem as necessidades. Pelos dados obtidos, concluiu-se que os vínculos sociais, econômicos e locais interferem significativamente na competitividade.

Esse quinto objetivo específico fornece subsídios para auxiliar a validação da tese do modelo CAC-Redes. Ele se soma aos resultados obtidos por Mitidiero (2018), Araújo (2017) e Gonçalves (2016), que estudaram a influência dos vínculos interorganizacionais na vantagem competitiva das empresas que operam em rede de negócio para escritórios de contabilidade, em redes de farmácias e drogarias do ABC e, em rede de negócios da vitivinicultura, respectivamente. Os resultados desses estudos estão apresentados nas tabelas 24, 25 e 26, respectivamente.

Deve-se salientar que o presente estudo adiciona novos conhecimentos aos anteriormente citados, pois esses consideraram apenas os vínculos sociais.

Tabela 24 – Resultados obtidos por Mitidiero (2018)

Coeficiente de correlação				
Para as entidades	Do GC com			Entre os Vínculos
	Intens. Média	Foco	Dispersão	
Armas	0,73	0,89	0,39	
Vínculos	0,33	0,85	0,08	
Armas e vínculos	0,53	0,92	0,18	

Fonte: compilado de Mitidiero, 2018

Tabela 25 – Resultados obtidos por Araújo (2017)

Coeficiente de correlação				
Para as entidades	Do GC com			Entre os Vínculos
	Intens. Média	Foco	Dispersão	
Armas	0,49	0,91	- 0,14	
Vínculos	0,55	0,88	0,59	
Armas e vínculos	0,55	0,94	0,29	

Fonte: compilado de Araújo, 2017

Tabela 26 – Resultados obtidos por Gonçalves (2016)

Coeficiente de correlação				
Para as entidades	Do GC com			Entre os Vínculos
	Intens. Média	Foco	Dispersão	
Armas	0,79	0,87	0,68	
Vínculos	0,86	0,96	0,67	
Armas e vínculos	0,84	0,93	0,68	

Fonte: compilado de Gonçalves, 2016

Uma forte constatação que oferece grande compreensão sobre o negócio para os empreendedores, e possibilidade de estudos futuros, está no que afirma Jarillo (1988), e foi constatado na pesquisa acerca da influência dos vínculos sociais nos vínculos econômicos em relação aos campos selecionados. Na pesquisa, o valor do coeficiente foi de 0,90, o que é uma associação positiva muito forte.

A relação da competitividade com os vínculos sociais, econômicos e locais passa a ser compreendido como um novo campo de estudo, e que precisa ser mais bem compreendido e explorado. Foi verificado que existe uma nova tendência nas relações entre as empresas, visando o atendimento às exigências de mercado pela busca da conquista competitiva.

7.1. Limitação de estudo

As informações levantadas correspondem apenas às quinze empresas que fizeram parte da amostra e operam na rede de negócio da bananicultura do Vale do Ribeira. Esses resultados não podem ser generalizados para o setor da bananicultura ou outro setor do agronegócio.

Entende-se como limitação também o fato do estudo não oferecer uma análise mais aprofundada da relação dos vínculos sociais, econômicos e relacionais na competitividade das empresas, algo que precisa ser mais explorado em estudos futuros.

7.2. Recomendações para trabalhos futuros

Espera-se que essa pesquisa tenha contribuído de alguma maneira com informações acerca dos desafios enfrentados pelos micro e pequenos empreendedores, diante da compreensão das competências necessárias para a manutenção e conquista competitiva. Embora seja essa a expectativa, recomenda-se a execução de outros trabalhos que possam

ampliar as discussões.

É necessário a aplicação em outros segmentos do agronegócio, analisando de forma mais aprofundada as relações entre os vínculos, principalmente entre os econômicos e locacionais. Seria importante uma análise mais aprofundada da participação de outros elementos da rede, tais como institutos de pesquisa, fornecedores, instituições financeiras e organizações governamentais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A.; SANTOS, J. F. D.; FERREIRA, L. F. V. M.; TORRES, F. J. V. Determinantes da qualidade das práticas de governança corporativa das empresas brasileiras de capital aberto que possuem investimentos públicos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 12, n. 37, p. 369-387, 2010.

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

_____. *Gestão de Sistemas Locais de Produção e Inovação (clusters/APLS): um Modelo de Referência*. São Paulo: Ed. Atlas 2009.

ARAGUAIA, Mariana. *Banana; Brasil Escola*. Disponível em <<http://brasilecola.uol.com.br/frutas/banana.htm>>. Acesso 18/06/2017.

ARAÚJO, F. M. *Influência das competências organizacionais e dos vínculos sociais na vantagem competitiva de empresas que operam na rede de farmácias e drogarias do ABC paulista*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. 123 p. São Paulo, 2017.

ARAÚJO, M. J. *Fundamentos do agronegócio*. São Paulo: Ed. Atlas, 2. ed., 2007.

ARAÚJO, P. C. *Competências gerenciais essenciais requeridas e praticadas pelos gestores: Estudo em empresas do polo industrial de Manaus-Amazonas*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais. 216 p. Belo Horizonte, 2014.

ASTLEY, G. W. Toward an appreciation of collective strategy. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.

AZEVEDO, P. F. *Organização Industrial*. In: PINHO, D. B.; VASCONCELOS, M. A. S. Manual de economia – equipe de professores da USP. São Paulo: Ed. Saraiva, p.195-222. 1998.

AZEVEDO, H.; LUCA, M. M. M.; HOLANDA, A. P.; PONTE, V. M. R.; SANTOS, S. M. D. Código de conduta: grau de adesão às recomendações do IBGC pelas empresas listadas na BM&FBovespa. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, v. 11, n. 1, p. 2-13, 2014.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2008.

BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. R; REYES JR, E. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.14, n. 3, art. 4, p. 458-477, Mai/Jun., 2010.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986a.

_____. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986b.

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

_____. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, v. 26, p. 41-56, 2001.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN Jr. D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, v. 27, p. 625-641, 2001.

BARNEY, J.B.; KETCHEN Jr, D. J.; MIKE, W. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.

BATISTA, G.; MURBACK, F. G. R.; SARES, M. I. F. Estudo sobre a aplicação da teoria geral dos sistemas nas organizações brasileiras. *10º Congresso Brasileiro de Sistemas*. Ribeirão Preto, out. de 2014. Disponível em <www.issbrasil.usp.br/ocs/index.php/cbs/10cbs/paper/download/10/21>. Acesso em 15 de ago. 2017.

BEDANTE, G. N. *A influência da consciência ambiental e das atitudes em relação ao consumo sustentável na intenção de compra de produtos ecologicamente embalados*. 2004. 159 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração. Porto Alegre/RS, mar. 2004.

BERTALANFFY, L. V. *Teoria Geral dos Sistemas: Fundamentos, Desenvolvimento e Aplicações*. Petrópolis: Ed. Vozes, 6ª edição, 2012.

BESSER, T. L.; MILLER, N. The structural, social, and strategic factors associated with successful business networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 23, n. 3-4, p. 113-133, 2011. Disponível em <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08985620903183728>>. Acesso em 06 de jan. 2018.

BOAVENTURA NETO, P. O. *Grafos: Teoria, modelos, algoritmos*. São Paulo: Ed. Blucher, 5ª edição, 2014.

BOAVENTURA, J. M. G.; SIQUEIRA, J. P. L. A estratégia e as redes de negócio. *Anais de: X SEMEAD*, São Paulo, FEA, USP, 2008.

BORGES, A.L.; OLIVEIRA, A.M.G.; FANCELLI, M. SOUZA, L.S. *A cultura da banana: aspectos técnicos, socioeconômicos e agroindustriais*. 585p.

EMBRAPA-SPI/Cruz das Almas: EMBRAPA - CNPMF, 1999.

CARDOSO, J. F. *Redes de pequenas empresas no contexto da agricultura orgânica: estratégias e instrumentos para a gestão*. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 519 p. Florianópolis/SC, 2016.

CARVALHO, M. M. *Inovação: estratégia e comunidades de conhecimento*. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. *Globalização & Inovação localizada: experiências em sistemas locais do Mercosul*. Brasília, IBICT/MCT, 1999.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 6ª edição, 2012.

CONTADOR, J. C.; FERREIRA, A. A.; SIMÕES, S. A.; SOUZA, W. J. It Outsourcing: Methodology For Selecting Suppliers Criterion For Competitive Advantage. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*. São Paulo, v. 9, n. 1, p. 123-146, jan./apr. 2012.

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

_____. *Concepção do CAC – REDES*. (No Prelo). São Paulo, 2017.

COSTA, A. B.; COSTA, B. M. Cooperação e Capital Social em Arranjos Produtivos Locais. In: *XXXIII Encontro Nacional de Economia (ANPEC)*, Natal-RN, dez. 2005.

COSTA, E. J. M. Os Arranjos Produtivos Locais e o Desenvolvimento Regional no Brasil. In: *Boletim Regional. Informativo da Política Nacional de Desenvolvimento Regional*, nº 10 (set./dez. de 2009 e jan./abr. de 2010), p.42-64, Brasília-DF: Ministério da Integração Nacional - Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional, 2010.

COSTA NETO, P. L. O. *Estatística*. São Paulo, SP: Edgard Blücher, 1977.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3ª edição, Porto Alegre: Ed. Artmed, 2010.

_____. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2012.

DE SORDI, J. O. *Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa*. São Paulo: Ed. Saraiva, 2016.

DIXON, N. M. *Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know*. Boston: HBS Press, 2000.

DONATO, L.; LIMA, M. G. Distribuição geográfica do sistema agroflorestal na região do Vale do Ribeira. *Geografia (Londrina)*, v. 22, n. 3, p. 47-64, set./dez.2013.

DUTRA, I. S.; ZACCARELLI, S. B.; SANTOS, S. A. As redes empresariais de negócios e o seu poder competitivo: racionalidade lógica ou estratégica? *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 13, n. 1, p.11-27, 2008.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. *A cultura da bananeira na região Norte do Brasil*. Brasília: Embrapa, 2010.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Mississipi, Mass., v.14, n.4, p.532-550, Oct./Dec.1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, A. J. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

ENSSLIN, L; VIANNA, W. B. O design na pesquisa quali-quantitativa em engenharia de produção - Questões epistemológicas. *Revista Produção Online*, v.8, n.1, 2008.

ERBER, F. S. Eficiência coletiva em arranjos produtivos locais industriais: comentando o conceito. *Nova Economia*, Belo Horizonte, Jan./abr. de 2008.

FAO. *Faostat Agricultural data*. 2013. Disponível em <<http://faostat.fao.org>>. Acesso em 09/12/2016.

_____. 2014. Disponível em <<http://faostat.fao.org>>. Acesso em 12/12/2016.

FEIJÓ, R. M.; ZUQUETTO, R. D. Cooperar para sobreviver e crescer: análise da rede de cooperação REDEMAC. *Revista de administração Mackenzie*, v. 15, Edição Especial, p.21-41, São Paulo/SP, mai./jun. 2014.

FERRELL, O. C; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. *Ética Empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. Reichmann & Affonso Editores. 2004.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, v.34, n.2, p.05-28, São Paulo/SP, abr./jun. 1999.

FUSCO, J. P. A. *Cadeias de fornecimento e redes de empresas: abordagem metodológica para avaliação de competitividade*. São Paulo: Ed. Arte Ciência, 2004.

FLECHA, A.C.; SILVA, A. V. C.; FUSCO, J. P. A.; BERNARDES, A. T. Redes de empresas e seus efeitos sobre o turismo. *ERA*, v. 52, n. 4, p. 386-406, São Paulo, jul./ago. 2012.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.

FROHLICH, E., PICHLER, J. *Entrepreneurial profiles and strategies for the larger market*. In: Haahti, A., Hall, G., Donckels, R. (Eds) *The Internationalisation of SMEs: The Interstratos Project*. London: Routledge, 1996.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.

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

GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.

GONÇALVES, R. G. *Influência das competências organizacionais e dos vínculos interorganizacionais na competitividade de empresas que operam na rede de negócios de vitivinicultura*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista. 123 p. São Paulo, 2016.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter firm networks: antecedents, mechanism and forms. *Organization studies*. v. 16, n. 2, p. 183-214, mar. 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GUERRA, A. G.; MEDEIROS, A. A.; SAMPAIO, L. M. B.; SAMPAIO, Y. S. B.; MEDEIROS, O. *Prospecção tecnológica para o agronegócio da banana no Rio Grande do Norte*. Natal/RN: EMPARN, 64 p., 2009.

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.

_____. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHAEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

GULATI, R; SYTCH, M. Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust.

Managerial and Decision Economics, v. 29, n. 2-3, p. 165-190, 2008.

HACKNEY, R., DESOUZA, K., LOEBBECKE, C. Cooperation or competition: knowledge sharing processes. (In): Inter-organizational networks. *International Conference Knowledge Management*. October, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

HESPANHOL, A.N. A Fruticultura irrigada no polo de desenvolvimento integrado Assú-Mossoró, Estado do Rio Grande do Norte, Brasil. *IX Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrários y Agroindustriales argentinos y latino-americanos*. Facultad de Ciências Econômicas-Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires - 3,4,5 e 6 de novembro de 2015.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, *Censo Demográfico 2010*. Disponível em <http://sit.mda.gov.br/download/caderno/caderno_territorial_100_Vale%20do%20Ribeira%20-%20SP.pdf>. Acesso em 20/04/2017.

_____. *Produção Agrícola Municipal, 2015*. Disponível em <<https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pam/tabelas>>. Acesso em 15/04/2017.

_____. *Levantamento Sistemático da Produção Agrícola – Safra 2016*. Disponível em <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Agricola/Levantamento_Sistematico_da_Producao_Agricola_\[mensal\]/Fasciculo/2016/lspa_201612_20170222_133000.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Agricola/Levantamento_Sistematico_da_Producao_Agricola_[mensal]/Fasciculo/2016/lspa_201612_20170222_133000.pdf)>. Acesso em 15/04/2017.

Jarillo, J. C. On Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, p. 31-41, 1988.

KARLSSON, C. The development of industrial networks – challenges to operations management in an extraprise. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 1, p. 44-61, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

KIST, V. L.; WERLANG, N. B.; FLACH, R. O.; FAVRETO, F. Inovatividade organizacional, consume sustentável e desempenho. *Desenvolvimento em questão*, n. 37, p. 64-88, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia do trabalho científico*. 7ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. *Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais*. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, nov. de 2003. Disponível em <http://www.ie.ufrj.br/resist/P4/textos/Glossario.pdf>. Acesso em 28/07/2017.

LAWSON, B., PETERSEN, K. J., COUSINS, P. D., HANDFIELD, R. B. Knowledge sharing in interorganizational product development teams: the effect of formal and informal. *J Prod Innov Manag*, n. 26, p. 156-172, 2009.

LEE, SY; WHITFORD, A. B. Assessing the effects of organizational resources on public agency performance: Evidence from the US federal government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 23, n. 3, p. 687-712, 2012.

LEON, F. H. A.; MEIRELLES, D. S.; THOMAZ, J. C. Vantagens da aglomeração de serviços: um ensaio teórico. *REDES – Revista do Desenvolvimento Regional*, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 3, 2010.

LICHTEMBERG, L.A.; LICHTEMBERG, P. dos S.F. Avanços na Bananicultura Brasileira. *Revista Brasileira de Fruticultura*, Jaboticabal/SP, v.especial, p.029-036, 2011.

LIMA, M. B.; SILVA, S.O.; FERREIRA, C. F. *Banana: o produtor pergunta, a Embrapa responde*. 214 p. Embrapa – Brasília-DF 2012.

LOEBBECKE, C.; VAN FENEMA P. *Towards a theory of inter-organizational knowledge sharing during co-opetition*. In: EUROPEAN CONFERENCE ON IS, AIX-EN-PROVENCE, 1998.

LOURENÇO, A. E. G. *Código de ética no contexto das pequenas empresas*. Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP. p. 109, Campo Limpo Paulista/SP, 2015.

MARSHALL, A. *Princípios de economia*. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1985.

MASCARENHAS, G.C.C. Pragas da bananeira. *Informe Agropecuário*, v. 20, n. 196, p.97-108, 1999.

MATTHIESEN, M. L.; BOTEON, M. Análise dos principais polos produtores de banana no Brasil. *Revista Hortifuti Brasil*, CEPEA/USP/ESALQ, Piracicaba, ago./ 2003.

McCANN, B.; FOLTA, T. B. Location matters: where we have been and where we might go in agglomeration research. *Journal of Management*, v. 34, n. 3, p. 532-565, 2008.

MEIRA, F. B. A ética empresarial em movimento: as (de)limitações do campo. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 11, n. 1, p. 119-138, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.

MOREIRA, A.; FAGERIA, N.K. Repartição e remobilização de nutrientes na bananeira. *Revista Brasileira de Fruticultura*, Jaboticabal, v.31, n.2, p. 574-581, 2009.

MOREIRA, R.S. *Banana: teoria e prática de cultivo*. Campinas: Fundação Cargill, 1987.

NAKANO, N. D.; FLEURY, C. C. A. Conhecimento organizacional: uma revisão conceitual de modelos e quadros de referência. *Revista Produto e Produção*, v. 8, n. 2, p. 11-23, jun. 2005.

NOMURA, E. S. Quase todas as regiões produtoras de banana no Brasil contam com tecnologia no cultivo. *Anuário da Agricultura Brasileira – AGRIANUAL 2016*, p.163, 2015.

_____. *Desempenho agrônomo e pós-colheita de cultivares de bananas sob adubação nitrogenada e potássica*. Tese (doutorado)- Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Agrárias. Programa de Pós-Graduação em Agronomia – Pós Vegetal. 99 p. Curitiba/PR, fev. 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. Teoria de Sistemas. In: OLIVEIRA, D. P. R. Teoria geral da administração: uma abordagem prática. 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

OLIVEIRA, C. R.; SANTOS, M. B.; SANTOS, M. F. G. O potencial funcional da biomassa de banana verde (*musa spp.*) na simbiose intestinal. *Revista Ciência e Sociedade*, Macapá, v. 1, n.1, jan./jun. 2016.

PAIVA JÚNIOR, F.G.; MARTINS, W.S.; FERNANDES, O.L.C.; SILVA, A. D. F.; SANTANA, G. A. Empreendedor inovando o bem simbólico na rede de negócios: produção & consumo de software no Porto Digital. *Exacta*, São Paulo, v. 12, n.3, p. 293-301, 2014.

PENROSE, E. T. *A teoria do crescimento da firma*. Prefácios, Cap. I – III, p. 1 – 86. São Paulo: Ed. da Unicamp, 2009.

PICCHIAI, D. Estratégia, estrutura e competências gerenciais: estudo de uma operadora de plano de saúde, modalidade autogestão. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 25, p. 229-253, set./dez. 2009.

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

PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York: Ed. Free Press, 1980.

_____. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

_____. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1993.

_____. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Competição*. Rio Janeiro: Elsevier, 2009.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. V. 68, n. 3, p. 79-91, mai./jun. 1990.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

QUEIROZ, A. A. F. S. L.; BOTTER, R. C.; PINTO, M. M. O.; PEREIRA, S. C. F. Análise de prática na indústria naval: contribuições para a construção de redes de suprimentos. *Production*, v. 25, n. 4, p. 864-875, out./dez. 2015.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. R.; CLAIR, L. S. S. *Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2012.

RAAB, J.; KENIS, P. Heading toward a society of networks: Empirical developments and theoretical challenges. *Journal of Management Inquiry*, v. 18, n. 3, p. 198-210, 2009

RAMBO, J. R.; TARSITANO, M. A. A.; KRAUSE, W.; LAFORGA, G.; SILVA, C. Análise financeira e custo de produção de banana-maçã: um estudo de caso em Tangará da Serra, estado do Mato Grosso. *Informações Econômicas*, São Paulo, v. 45, n. 5, set./out. 2015.

RANIERI, L. M.; DELANI, T. C. O. Biomassa e Ações Fisiológicas do Amido Resistente. *Revista UNINGÁ*, v. 20, n. 3, p.43-49, out./dez. 2014.

RAYMUNDO, R. V.; CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C. Abordagens da estratégia competitiva e formação de estratégias empresariais. *RPCA*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 136-161, out./dez. 2013.

RECKZIEGEL, V.; LOHMANN, G.; CONTADOR, J. C.; PIVA, R. S.; SILVA, D. Processo de formulação de estratégias competitivas pelo modelo campos e armas da competição: verificação da aplicabilidade a uma concessionária e da eficácia na geração de estratégias que aumentem sua competitividade. *SINERGIA – Revista do instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC)*. Rio Grande, v. 17, n. 2, p.21-36, 2013.

Revista Campo & Negócio, janeiro de 2015. Disponível em <http://www.revistacampoenegocios.com.br/brasil-e-o-terceiro-maior-produtor-de-banana/>. Acesso em 09 de jul. de 2017.

Revista Frutas Brasil, março de 2016. Disponível em <http://www.minhasfrutas.blogspot.com/2009/06/mercado-e-comercializacao-da->

banana.html. Acesso em 10 de jul. de 2017.

RIZZIERI, J. A. B. Introdução à Economia. In: PINHO, D. B.; VASCONCELOS, M. A. S. (orgs.). *Manual de Economia*. 3ª ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 1998.

SACOMANO NETO, M. *Redes: Difusão de Conhecimento e Controle – um estudo de caso na indústria brasileira de caminhões*. Tese (doutorado) – Universidade Federal de São Carlos. 259 p. São Carlos/SP, 2004.

SACOMANO NETO, M.; CORRÊA, D. A.; TRUZZI, O. M. S. Transferência de conhecimento em redes de empresas: um estudo em uma planta modular da indústria automotiva. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 15, n. 41, out./dez. 2015.

SAKAI, R. K. *Controle de tripes na bananeira, cv. Galil 7 (Musa sp. AAA)*. Dissertação (mestrado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 69 p. Piracicaba, 2010.

SANKOWSKA, A.; SÖDERLUND, J. Trust, reflexivity and knowledge integration: toward a conceptual framework concerning mobile engineers. *Human Relations*, v. 68, n. 6, p. 973-1000, 2015.

SEBRAE-NA/ Dieese. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013*. Disponível em <www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em 11/08/2018.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 2012.

SCHMITZ, H. *Responding to the Challenges of Globalization: Local and Regional Initiatives to Promote Quality Employment*. Bologna: University of Sussex, 1999.

SCHUMPETER, J. A. The economy as a whole, Seventh chapter of The Theory of Economic Development. *Industry and Innovation*, v. 9, n. 1/2, p.93-145. 2002.

SILVA JUNIOR, J. A. Políticas de desenvolvimento territorial no Brasil: o caso do Vale do Ribeira (SP). *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 50, n. 3, p.513-527, maio/jun. 2016.

SKJOETT-LARSEN, T. Supply Chain Management: a new challenge for researchers and managers in logistics. *The International Journal of Logistics Management*. v. 10, n. 2, p. 41-54, 1999.

SOLOMON, M. R. *Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2011.

STRAUCH, O. *Principles of Economics: An Introductory*, volume I. São Paulo: Ed. Nova Cultural Ltda, 1996.

SUM, C; KOW, L.; CHEN, C. A taxonomy of operations strategies of high performing small and medium enterprises in Singapore. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 24, n. 3, p.321-345, 2004.

TÁLAMO, M. F. G. M. A Pesquisa: recepção da informação e produção do conhecimento. *DataGramZero: revista de ciência da informação*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, abr. 2004.

TÁLAMO, J. R. *Formação e gestão de redes de cooperação empresarial*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 233 p., São Paulo, 2008.

TÁLAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. Redes de cooperação com foco em inovação: um estudo exploratório. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 17, n. 4, p. 747-760, 2010.

TEIXEIRA, R. M; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. *Rev. adm. contemp.* v. 8, n.1, Curitiba, jan./mar. 2004.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*, 3ª ed., Porto Alegre: Ed. Bookman, 2008.

TOMAÉL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; CHIARA, I. G. D. Das redes sociais à inovação. *Ciênc. Inf.*, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005.

VARGAS, M. A. Aspectos conceituais e metodológicos na análise de arranjos e sistemas produtivos inovativos locais. In: Campos, R. R. (coord). *Projeto de pesquisa “Micro e pequena empresa em arranjos produtivos locais no Brasil”*. Florianópolis: UFSC, 2002. (Nota técnica 1).

VITTI, A.; BOTEON, M. *Análise da competitividade da fruticultura brasileira frente à mundial*. Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural (SOBER), Rio Branco-AC, 20 a 23 de julho de 2008.

KRAKAUER, P. V. C.; BARBOSA, J. A. S.; KNOP, R. C. R. O. REDE DE NEGÓCIOS EM EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÕES: O CASO ALGAR TELECOM. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 76-89, jan./mar. 2015.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. *Social Network Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 145-171, jan./fev. 2012.

WESTERLUND, M; RAJALA, R.; NYKÄNEN, K.; JÄRVENSIVU, T. Trust and commitment in social networking-lessons learned from two empirical studies. IMP 25th Conference. *Anais...Industrial Marketing and Purchasing Group*, 2009.

YIN, R.K. *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. 5ª edição. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2015.

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

ZAHEER, A.; GOZUBUYUK, R.; MILANOV, H. It's the connections: The network perspective in interorganizational research. *The Academy of Management Perspectives*, v. 24, n. 1, p. 62-77, 2010.

ZELTERMAN, D. Goodness-of-fit Tests for Large Sparse Multinomial Distributions. *Journal of the American Statistical Association*, v. 82, p. 624-629, 1987.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

QUESTIONÁRIO 1 – DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL
CONSIDERAÇÕES INICIAIS
<p>Prezado proprietário,</p> <p>Esta pesquisa compreende parte da dissertação referente ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas, a ser submetida à FACCAMP – Faculdade Campo Limpo Paulista e à banca examinadora indicada pela instituição. O tema da dissertação é: "INFLUÊNCIA DAS ARMAS E VÍNCULOS DA COMPETIÇÃO NA COMPETITIVIDADE DAS REDES DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO JUNTO AOS BANANICULTORES DO VALE DO RIBEIRA".</p> <p>Pedimos sua preciosa colaboração em responder aos questionários que seguem. Suas respostas serão mantidas em total sigilo.</p>
IMPORTANTE
<p>Peço a gentileza que leia as questões seguintes e responda de forma a refletir a realidade do seu negócio.</p>
QUESTÕES
<p>1. Há quanto tempo você está no negócio da bananicultura? Qual foi, aproximadamente, o crescimento percentual médio da sua receita, ano a ano, nos últimos cinco anos? E a rentabilidade tem sido atrativa?</p>
<p>2. Considerando todas as fases da cadeia produtiva, desde a preparação de uma área até a distribuição, passando pelo cultivo, produção e colheita, quais delas são realizadas por você e quais você terceiriza?</p>
<p>3. O setor de maneira geral, no Vale do Ribeira, tem se desenvolvido na última década, ou está estagnado?</p>
<p>4. Quais são, na sua visão, os principais problemas que o setor enfrenta, entre os fatores seguintes: a) leis governamentais que dificultam o negócio; b) impostos; c) questões ambientais (preservação como entrave); d) custos e dificuldade de mão-de-obra; e) custos dos insumos; f) custos e logística de distribuição; g) concorrência desleal; h) falta de crédito; i) outros que queira mencionar?</p>
<p>5. Sobre a concorrência entre os produtores da região, ela é acirrada? Existem outras regiões que concorrem com o Vale da Ribeira? Se existe, essa concorrência também é acirrada? O que você tem feito para enfrentá-las?</p>
<p>6. Você consegue identificar a existência de uma rede de negócio que envolve a produção local? Quais dos seguintes elementos poderiam ser identificados nessa rede: a) cooperação entre produtores; b) fornecedores parceiros; c) prestadores de serviços; d) distribuidores; d) suporte de entidades governamentais (SEBRAI, p. exe.); f) apoio tecnológico de institutos de pesquisas (EMBRAPA, por exemplo) e universidades; g) prestadores de serviço (mão-de-obra, distribuição, algum outro que seja significativo)?</p>
<p>7. Quais são, de maneira geral, os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades?</p>
DADOS DO ENTREVISTADO
<p>Razão social:</p> <p>Função:</p>

APÊNDICE 2 – SELEÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO

QUESTIONÁRIO 2 - SELEÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO DA EMPRESA E DOS CLIENTES

Dados sobre a Empresa			
Razão social:			
Nome Fantasia:		Site:	
Ano de Fundação:		Cultiva bananas desde:	
Produção em 2013: (t)		Produção em 2017: (t)	
Faturamento em 2013:		Faturamento em 2017:	

Prezado proprietário.

O quadro seguinte tem por objetivo identificar os principais campos que sua empresa compete ou que está mais bem preparada para competir e também aqueles campos mais valorizados pelo(s) seu(s) principal(ais) cliente(s).

Competir em um campo significa **ser ou almejar ser melhor que seus concorrentes nesse campo**. É por meio desse campo que a empresa busca atrair o cliente para si. Significa perseguir o objetivo expresso pelo conceito do respectivo campo da competição.

Dentre os campos da competição relacionados abaixo, selecione três e somente três deles que você supõe que sua empresa compete, assinalando na coluna “Empresa” o número 1 ou 2 ou 3, sendo 1 para o campo mais forte da sua empresa (que possui maior vantagem competitiva em relação aos concorrentes) e, assim, sucessivamente.

Faça o mesmo em relação aos campos valorizados pelo(s) seu(s) principal(ais) cliente(s), assinalando na coluna “Cliente” o número 1 ou 2 ou 3, sendo 1 para o campo mais valorizado e, assim, sucessivamente.

Campo da Competição	Conceituação	Importância	
		Empresa	Cliente
Preço propriamente dito	O preço propriamente dito corresponde ao valor cobrado pelo produto no momento da venda. Competir nesse campo é praticar ou almejar praticar o menor preço do mercado.		
Condições de pagamento	Corresponde a facilidades oferecidas ao pagamento do produto, de maneira a superar os concorrentes, incluindo possibilidades por meio de prazo de pagamento, parcelamento, cartões de crédito ou dinheiro.		
Projeto do produto	Envolve o desenvolvimento da planta e/o a obtenção da planta de características especiais e o modo de plantio em busca de obter melhores características para o produto (cor, textura, sabor, tamanho) e garantia de preservação do meio ambiente e do solo.		
Qualidade do	Relaciona-se com o manejo da lavoura, colheita, embalagem		

produto	e transporte do produto com objetivo de obter o melhor resultado em relação ao projeto do produto, isto é, obter o produto em perfeita conformidade com seu projeto.		
Diversidade de produtos	Corresponde à oferta de diferentes tipos de produtos, no caso da bananicultura do Vale do Ribeira podemos considerar a banana nanica e a prata.		
Acesso ao atendimento	Facilidades oferecidas ao cliente para acessar sua empresa para compra de produto: telefone 0800, compra por internet, escritório avançado (localizado próximo aos conglomerados de clientes), outras facilidades.		
Projeto do atendimento	Envolve programas de visitação dos potenciais clientes à sua propriedade para conhecimento do seu negócio com oferecimento de atrativos (filmes e palestras sobre sua atividade, oferta de produtos da banana ou de refeição, passeios pela propriedade) de forma a imprimir à visitação características turísticas, com boa infraestrutura de venda na propriedade. Estrutura local para fechamento de vendas.		
Qualidade do atendimento	Relaciona-se ao treinamento dos funcionários para maximizar sua eficiência no atendimento (flexibilidade de formas de atendimento conforme o cliente, velocidade, organização durante o atendimento), capacidade do funcionário em transmitir confiança técnica e comercial ao cliente.		
Prazo de entrega do produto	Corresponde ao prazo de entrega do produto que vai desde o instante do fechamento do pedido até o recebimento do produto pelo cliente.		
Imagem do produto e da marca	Compreende à imagem do produto conquistada ou que deseja conquistar junto ao mercado (obtenção de selos de qualidade e/ou de procedência do produto).		
Imagem de empresa confiável	Corresponde à postura comercial e ética da empresa (produto confiável, cumprimento dos acordos de negociação com clientes e fornecedores, bom tratamento aos funcionários, condições adequadas de trabalho, marketing responsável, etc.). Envolve também a postura exemplar da empresa diante de outros membros da rede, especialmente em relação aos clientes e fornecedores (respeito nas negociações e acordos).		
Imagem de responsabilidade social	Compreende imagem cívica e preservacionista. Apoio ao desenvolvimento de projetos sociais para a comunidade, a não contratação de mão-de-obra infantil, respeito ao meio ambiente, ao solo, preservação de mananciais, economia de energia e água, etc.).		

APÊNDICE 3 – LISTA DE ARMAS VERSÃO 2

<u>ARMAS DE ATENDIMENTO</u>	
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO	
Arma	Conceito e conteúdo da arma
1- Estudo da localização da propriedade	Inclui: logística privilegiada em relação ao transporte, como maior proximidade da principal via de escoamento da produção da região (Rodovia Régis Bittencourt) e aos principais centros consumidores do estado (São Paulo, Campinas, Ribeirão Preto e Sorocaba); reconhecimento favorável da localização da propriedade pelas características (solo, temperatura e umidade) que interferem nas características da fruta (tamanho, cor e sabor); propriedades vizinhas com potencial e reconhecimento de mercado pela banana oferecida; facilidade de comunicação (telefone fixo, sinal de celular); presença de transporte coletivo; localização privilegiada para o deslocamento de funcionários que moram em áreas urbanas; localização privilegiada a realização e ao custo da pulverização aérea; facilidade de entrega de produtos e insumos pelos fornecedores.
2- Facilidade de acesso	Inclui: menor distância aos principais centros consumidores do estado (São Paulo, Campinas, Ribeirão Preto e Sorocaba) e também ao município mais próximo da propriedade, considerando que na maioria das vezes as pessoas que trabalham nas propriedades vivem em áreas urbanas e se deslocam diariamente até a zona rural; condições de conservação das vias de acesso à propriedade; transporte para funcionários (coletivo e público, da propriedade ou do próprio trabalhador).
3- Apresentação do ambiente físico da propriedade	Inclui: aparência agradável do bananal (limpeza, controle de mudas, cuidados com os cachos, escoramento etc.) que transmita segurança quanto à qualidade do produto; limpeza e organização das instalações da embalagem da fruta; segurança e adequação das instalações do processo de transporte

	<p>interno e embalagem a fim de se evitar choques ou impactos sobre a fruta, prejudicando a qualidade com a presença de manchas; respeito ao meio ambiente com a manutenção da mata ciliar próximo às nascentes, córregos e rios; conservação das vias internas de transporte, conservação das residências presentes na propriedade; isolamento de ambientes de acondicionamento de produtos tóxicos, respeitando a legislação vigente; organização e segurança no acondicionamento de ferramentas cortantes (foice, penado, machado, enxada etc.); refeitório ou ambiente adequado à realização das refeições e descanso dos funcionários respeitando o tempo fixado nas leis trabalhistas; presença de água potável para o consumo das pessoas e animais; presença de banheiros químicos ou permanentes na propriedade; destino adequado ao esgoto e lixo produzido na propriedade; materiais de primeiros socorros em caso de acidentes; lixeiras seletivas por cor.</p>
<p>4- Administração de vendas</p>	<p>Inclui: estabelecimentos de objetivos e metas quanto ao volume de vendas da propriedade (semanal, mensal, semestral e anual); reconhecimento da qualidade do produto oferecido e o tipo de embalagem mais adequada ao maior desempenho; poder de negociação que evidencie valores compatíveis e dignos a sobrevivência do produto no mercado.</p>
<p>5- Gestão comercial estratégica</p>	<p>Inclui: a busca de fidelidade junto ao cliente com a perspectiva de um relacionamento comercial duradouro, oferecendo produtos que atendam as exigências; capacidade de negociação em valores, focando o equilíbrio e a manutenção de ambas as partes; compreensão da possibilidade de maior lucratividade futura com o aumento da produtividade, alicerçada pela manutenção e crescimento da clientela; ter clareza da compatibilidade da qualidade do produto e volume oferecido com o destino final que se pretende atender (feira popular, sacolão, rede de</p>

	mercado etc.).
6- Projeto de sistemas voltado para o cliente	Inclui: adequação e reengenharia dos processos visando atender as exigências do cliente (transporte interno e acondicionamento dos cachos, sistemas de embalagens, ensacamento dos cachos, uso adequado de defensivos agrícolas, limpeza da fruta com banho de água potável etc.).
7- Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento	Inclui: definir condições especiais de pagamentos; possibilidade de prazo mais dilatado; análise de contraofertas por parte do cliente; aceitação de cheques pré-datados; realização de contratos em caso de tempo determinado para a negociação ou compra antecipada da produção com valor fixado; atendimento ao cliente em caso emergencial sem a necessidade de um sinal ou garantia pelo produto oferecido, prevalecendo a confiança quando existe a fidelidade de mercado.
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO	
Arma	Conceito e conteúdo da arma
8- Desenvolvimento da capacidade de negociação	Inclui: conhecimento da necessidade e motivação do cliente; percepção da intenção da outra parte na negociação; comunicação flexível, respeitosa e argumentativa aos interesses da propriedade, mas também zelando pela manutenção dos clientes; negociação direta com os clientes a fim de se evitar atravessadores; capacidade de expor a qualidade do produto oferecido; oferecer aos clientes possibilidades de visitas a propriedade; procurar momentos de informalidade (café, almoço, churrasco etc.) entre proprietário e cliente com o intuito de estabelecer vínculos mais próximos e respeitosos.
9- Flexibilidade de atendimento ao cliente	Inclui: busca do atendimento direto e rápido com o cliente, seja pessoal, por fax, e-mail, telefone etc.; atender as expectativas do cliente, considerando as reclamações, renegociação de preço por oferta de produtos com qualidade inferior ou por devolução em casos extremos; necessidade de transmitir segurança

	e satisfação ao cliente a cada negociação; possibilidade do atendimento informal diante da necessidade.
ARMAS DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS	
PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS	
Arma	Conceito e conteúdo da arma
10- Engenharia de processo	Inclui: definição de atribuições no desenvolvimento das etapas do trabalho realizado, de forma a padronizar o manejo da produção (etapas definidas para o controle do bananal por meio do desbaste, controle de ervas daninhas, controle de pragas da bananeira, controle da <i>sigatoka</i> por meio da pulverização das folhas, ensacamento e pulverização dos cachos) etc.; o transporte interno do produto produzido, de materiais e insumos (adequação de cabos, tratores, caminhões, treinamento de funcionários etc.); de embalagem (barracão, sistema de carretilhas para a movimentação dos cachos, chapéu rotatório, gaiola de embalagem, reservatório para o banho da fruta, carrinho ou empilhadeira para a condução das embalagens até o transporte principal, plataforma com altura compatível ao descarregamento do produto ao chegar da roça para o barracão, condições e espaçamento adequado à locomoção das pessoas e acondicionamento das embalagens no ambiente, etc.); capacitação dos funcionários diante das atribuições.
11- Tecnologia e práticas adequadas ao processo produtivo	Inclui: equipamentos adequados à demanda produtiva da propriedade, tais como transporte interno (veículos motorizados), aparato ferramental de embalagem (balanças, cabos, barracão com sistema de ventilação, gaiola de embalagem, reservatórios com desenho adequado ao banho da fruta, etc.); equipamentos de controle e manutenção (pulverizadores, canalização ou sistema de irrigação, roçadeiras motorizadas, implementos, etc.); acompanhamento técnico-profissional para efetuar

	<p>análise do solo, seguida da calagem quando necessária e escolha correta do adubo, controle do defensivo utilizado, volume correto a ser aplicado, tempo e forma de manejo adequado à aplicação do produto; utilização de equipamento de proteção individual (EPI) com reconhecimento de garantia pelo INMETRO; destino correto aos resíduos e embalagens da propriedade visando à compreensão e prática da logística reversa.</p>
<p>12- Tecnologia inovadora de processo</p>	<p>Inclui: aquisição de equipamentos mais modernos e eficientes; treinamento ou aperfeiçoamento em situações de lançamentos de novas tecnologias relacionadas a produtos e equipamentos do setor, por meio de parcerias com quem detém maior conhecimento (SEBRAE, casa da agricultura, empresas fornecedoras, instituições de ensino, grupo de pesquisa, etc.); controle orçamentário da produção por meio de recursos tecnológicos (planilhas eletrônicas, tabelas e gráficos, software etc.); parcerias com institutos de pesquisas ou universidades focando novos conhecimentos e descobertas sobre a bananicultura; possibilidade de aquisição de equipamentos ou produtos de valores elevados em parceria com outros proprietários.</p>
<p>13- Controle do processo</p>	<p>Inclui: análise e monitoramento da eficiência dos ciclos de adubação (duas, três ou quatro vezes ao ano), de controle de ervas (mensal, bimestral ou trimestral), pulverização (mensal, bimestral ou trimestral), controle de pragas como brocas, nematoides, ferrugem etc. (quinzenal, mensal, bimestral, trimestral ou mais meses); controle do rendimento da banana embalada com referência no tamanho da fruta e do cacho; controle da eficiência dos produtos e insumos utilizados; controle estatístico do processo; treinamento dos trabalhadores segundo a demanda e especialização das tarefas; feedback dos clientes em relação ao potencial da fruta oferecida no mercado.</p>

<p>14- Melhoramento contínuo no processo produtivo</p>	<p>Inclui: reengenharia de atribuições no desenvolvimento das etapas do processo, de forma a padronizar o manejo da produção (desbaste, controle de ervas daninhas, controle de pragas da bananeira, controle da <i>sigatoka</i> por meio da pulverização das folhas, da pulverização e ensacamento dos cachos) etc.; transporte interno dos cachos, de materiais e insumos; de embalagem (barracão, gaiola de embalagem, sistema de carretilhas para a movimentação dos cachos, chapéu rotatório, reservatório para o banho da fruta, carrinho ou empilhadeira para a condução das embalagens até o transporte principal, plataforma com altura compatível ao descarregamento do produto ao chegar da roça para o barracão, condições e espaçamento adequado a locomoção das pessoas e acondicionamento das embalagens no ambiente, etc.); capacitação dos funcionários diante das atribuições; compatibilidade entre custos e produtividade; comunicação aberta com os funcionários diante da necessidade do empenho e responsabilidade em relação a qualidade do produto oferecido.</p>
<p>15- Programa permanente de redução de custos na área de produção</p>	<p>Inclui: trabalhar com o número adequado de funcionários, máquinas e equipamentos; utilizar medidas corretas de produtos e insumos durante as aplicações; conscientização dos trabalhadores em relação à eliminação de desperdícios; controle de investimentos com base na compreensão da relação custo-benefício; análise da produção em conformidade com os recursos utilizados; utilização de recursos estatísticos.</p>
<p>16- Programa permanente de combate ao desperdício</p>	<p>Inclui: conscientização dos trabalhadores em relação à eliminação de desperdícios; controle de investimentos com base na compreensão da relação custo-benefício; análise da produção em conformidade com os recursos utilizados; utilização de recursos estatísticos.</p>

<p>17- Mapeamento do fluxo de produção</p>	<p>Inclui: monitoramento da produtividade por períodos (semana, mês, semestre, ano etc.); mapeamento das possíveis interferências na produção (pragas, fenômenos naturais, desempenho da mão-de-obra, alteração na demanda comercial segundo o poder aquisitivo do consumidor final, o que pode ocasionar o excesso de produção com a redução do consumo, ou a necessidade de aumento da produção pelo aumento do consumo; ciclos coerentes de corte da banana, visando oferecer frutas com características de destaque ao mercado.</p>
<p>18- Estudo do trabalho</p>	<p>Inclui: estudo do tempo de desenvolvimento e produtivo do bananal com base nos métodos de monitoramento e controle do manejo executado; definição de padronização e métodos de trabalho; prática da segurança no trabalho; ergonomia; fadiga profissional; redução de atividades improdutivas; controle do tempo-máquina; comunicação focando a constituição de grupo semiautônomo (baseado na autonomia, iniciativa e aumento da responsabilidade dos trabalhadores); operar em consonância com as leis trabalhistas; compreensão das vantagens oferecidas pela mecanização do manejo, tendo clareza da relação custo-benefício; correta operação de máquinas e ferramentas, o que reduz custos de manutenção e perda de tempo de trabalho.</p>
<p>19- Especialização do trabalho</p>	<p>Inclui: divisão e atribuição do trabalho segundo a habilidade de cada funcionário; controle da qualidade e resultados do trabalho; treinamento para os funcionários.</p>
<p>20- Padronização do trabalho</p>	<p>Inclui: padronização do método de trabalho de produção através de uma organização lógica e eficiente, capaz de garantir a qualidade do produto e a redução de custos; propostas de normas e procedimentos; alinhamento dos recursos humanos disponíveis com as tarefas padronizadas; identificação das habilidades necessárias para a execução das tarefas padronizadas; consciência de execução de</p>

	práticas equilibradas em relação aos trabalhadores, segundo a recompensa financeira oferecida, evitando assim excessos e exploração.
21- Preparação de máquinas	Inclui: funcionários com potencial de operar de forma responsável as máquinas; disponibilidade de peças de reposição; funcionários capacitados para a realização de ajustes rápidos nos equipamentos; adequação e revisão periódicas das máquinas focando melhorias na relação com o bem estar do trabalhador, como tratores – cobertura para a proteção de agentes naturais, como a chuva, sol etc., roçadeiras motorizadas – precaução quanto ao ruído excessivo, protetor da lâminas, pulverizadores costal – vedação e borrachas ajustadas para evitar vazamentos .
22- Higiene e segurança do trabalho	Inclui: utilização de equipamento de proteção individual (EPI); limpeza dos ambientes; saúde ocupacional; prevenção de riscos; utilização das normas de segurança; mapa de riscos; controle da exposição ao ambiente em situações de riscos (tempestades, calor intenso, ambiente sobre os efeitos de defensivos agrícolas por longo período, como a retirada dos funcionários da propriedade nos dias da realização da pulverização agrícola); espaços adequados e identificados (placas de perigo) para o acondicionamento dos defensivos agrícolas, respeitando as distâncias expressas nas legislações em relação às casas de morada da propriedade e de animais presentes; banheiro adequado; destino correto ao lixo e esgoto da propriedade.
23- Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção	Inclui: monitoramento da eficiência das ações realizadas, tendo como base os resultados observados em relação ao ganho de capital para a propriedade, revelado por meio de aquisição e aprimoramento de equipamentos e tecnologias, e também pela qualidade de vida no trabalho, revelada pelo treinamento e maior conforto na execução das tarefas.
24- Gestão ambiental ou produção limpa	Inclui: atendimento ao código florestal com a

	<p>preservação das APP (Área de Preservação Permanente); atendimento a ISO 14001; coleta seletiva de lixo; combate à poluição; proteção da natureza; uso eficiente de recursos naturais; recuperação de áreas degradadas; uso sustentável de recursos naturais; melhoria da qualidade ambiental; conservação da biodiversidade, combate a venda ilegal de defensivos; combate a falsificação de defensivos agrícolas; logística reversa (controle das embalagens dos defensivos consumidos).</p>
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS	
Arma	Conceito e conteúdo da arma
25- Sistema de Planejamento e Controle da Produção	<p>Inclui: controle das atividades por meio de medidas reguladoras quanto à utilização de produtos, adubos, ferramentas, máquinas, mão-de-obra etc., de forma a utilizar somente o necessário quanto ao volume e prazo, mantendo a produção dentro das reais necessidades e evitando o desperdício, simular alternativas de manutenção da produção em caso de imprevistos (fatores naturais e econômicos); trabalhar com planilhas de custos; adotar medidas junto aos funcionários visando alcançar maior eficiência diante de ações coordenadas e compartilhadas.</p>
26- Rapidez de produção	<p>Inclui: adequação da logística interna com investimentos em transporte, recursos humanos, treinamento, rapidez no sistema de embalagem com a implantação de uma estrutura compatível com as exigências do comprador; aumento do potencial produtivo da área cultivada; rapidez na tomada de decisões por parte dos responsáveis; comunicação eficiente entre os envolvidos; possibilidade de extensão de novas áreas por meio de compra, arrendamento ou parcerias.</p>
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA	
Arma	Conceito e conteúdo da arma
27- Estruturação da rede logística	<p>Inclui: entrega dentro dos prazos que satisfaçam as exigências e satisfação do cliente; base estratégica de</p>

	embalagem e carregamento na propriedade; parcerias com fornecedores, definindo prazos que atendam as necessidades da propriedade sem comprometer a produção; acondicionamento seguro e estratégico dos produtos e insumos na propriedade, de forma a viabilizar ganho de tempo e economia no processo de distribuição interna.
28- Armazenamento	Inclui: espaços adequados e seguros em relação ao armazenamento de insumos e produtos; localização estratégica dos espaços de armazenamento; ocupação compatível com o volume do que está sendo armazenado; organização seletiva dos produtos armazenados; atendimento a legislação vigente quanto ao armazenamento de produtos tóxicos.
29- Embalagem de movimentação	Inclui: reconhecimento do potencial de mercado existente entre a embalagem utilizada e o produto oferecido (embalagem de venda); embalagem ou proteção do produto durante a movimentação interna, desde a roça até o ponto de embalagem no barracão; compreensão do projeto da embalagem de comercialização quanto ao rendimento e apresentação do produto e sua real rentabilidade (custo/benefício); análise da forma de acondicionamento e transporte pela utilização de múltiplos de embalagem por meio de empilhadeira ou carrinho manual.
FORNECEDOR DE BENS E/OU DE SERVIÇOS	
Arma	Conceito e conteúdo da arma
30- Seleção de fornecedores	Inclui: conhecimento sobre a reputação e imagem do fornecedor; troca de informações com outros proprietários acerca dos fornecedores; solicitação de amostras de produtos; comunicação com fornecedores para avaliar o potencial do produto e a tecnologia de produção; seleção de fornecedores que ofereçam contribuições para o ganho competitivo, com referência a qualidade do produto, e não somente pelo menor preço oferecido; identificação

	de fornecedores alternativos para situações de falta de produtos ou por preços incompatíveis aos objetivos da propriedade etc.
31- Relacionamento cooperativo com fornecedor	Inclui: parceria e acordo com fornecedores visando ajustes de preço e prazo; monitoramento e avaliação de resultados dos produtos e insumos negociados; comunicação sobre novas tecnologias adotadas no negócio; agilidade e confiança no processo de entrega, troca e devolução.
32- Parceria com fornecedores	Inclui: oferta de treinamento aos funcionários; fidelidade de negociação; <i>feedback</i> de resultados ao fornecedor em busca da melhoria e qualidade dos produtos e insumos fornecidos; acompanhamento de desempenho por parte dos fornecedores; comunicação estreita e informal.
ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DO PRODUTO	
ESTRATÉGIA	
Arma	Conceito e conteúdo da arma
33- Definição clara da empresa que se deseja ter	Inclui: objetivo de alcance da propriedade diante das pretensões futuras de mercado (quanto deseja crescer); definir parâmetros de produção (volume que se deseja produzir) e público que se deseja atender pela qualidade do produto (feiras, sacolões, rede de mercado, exportação etc.); definição de uma marca.
34- Entendimento (ou compreensão) do negócio	Inclui: compreensão do mercado que envolve a bananicultura; conhecimento acerca dos clientes e fornecedores; identificação dos atuais concorrentes em potencial; identificação de novos e possíveis concorrentes; entendimento da valorização do dólar que é usado como referência para o tabelamento dos preços dos produtos e insumos utilizados na bananicultura; entendimento de como as crises ou fatores econômicos externos podem interferir no mercado da banana.
35- Fixação do preço do produto	Inclui: definir preço em conformidade com a realidade do mercado e demanda do produto; trabalhar com a possibilidade de tabelamento do produto por meio de

	parcerias com outros produtores; estabelecer parâmetros de equilíbrio de preço a fim de atender os interesses do vendedor e do comprador, com o intuito da manutenção da fidelidade comercial.
36- Análise da concorrência	Inclui: identificação das propriedades de sucesso junto aos clientes e fornecedores; reconhecer as ações dos concorrentes que produzem impactos significativos no negócio; dimensionar possibilidades de realização de práticas semelhantes às realizadas pelos concorrentes de destaque na propriedade.
37- Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	Inclui: compreensão das oscilações presentes no mercado a qual está inserido, tendo subsídios para dimensionar e antecipar mudanças de forma a se proteger de riscos ou ameaças (realização de estoques de produtos e insumos, compra em quantidade com base na valorização do dólar, corte de banana antecipado para segurar o preço a margem de queda etc.); acompanhamento das previsões climáticas (antecipação de adubação ou pulverização com base nos ciclos chuvosos, secos ou frios); trabalhar com poda do bananal a fim de concentrar a produtividade num curto período de tempo; aumentar a área produtiva considerando a necessidade do aumento da demanda por algum fator externo (catástrofe em outras regiões produtoras, aumento do poder de compra da população etc.); redução da área produtiva por necessidade de natureza econômica (crise, desemprego etc.) ou fenômeno natural (enchente, vento, geada etc.).
38- Benchmarking externo	Inclui: análise e aprendizado das práticas de outras propriedades que apresentam desempenho superior, adequando essas mudanças à realidade da propriedade, tais como manejo, treinamento da mão-de-obra, adoção de tecnologias, sistema de embalagem etc.
39- Formulação da estratégia competitiva de negócio	Inclui: proporcionar formas de negociação que satisfaçam os anseios dos clientes sem comprometer o equilíbrio da propriedade em momentos de

	oscilações de mercado (prazos mais dilatados e redução de preços); oferecer vantagens quanto ao prazo de negociação segundo o perfil do comprador; trabalhar com produto intermediário a fim de atingir as classes mais populares; busca de novos clientes e mercados.
40- Definição das estratégias competitivas operacionais	Inclui: apostar em estratégias que evidenciem a qualidade e o crescimento da produção, investindo em aprimoramento das técnicas por meio de treinamento, utilização de equipamentos e máquinas mais eficientes, aplicação de produtos e insumos que ofereçam maior produtividade, estrutura adequada ao transporte e embalagem do produto, conformidade com as questões ambientais.
41- Alinhamento das estratégias	Inclui: estabelecer parâmetros entre as estratégias de negócio e as operacionais, sendo essencial a compreensão da relação entre os investimentos realizados na produção e as possibilidades de preços para a venda; equilibrar os gastos e investimentos na produção segundo as perspectivas do mercado, a aceitação do produto e a cotação do dólar (parâmetro usado para a fixação dos preços de produtos e insumos); comunicação aberta com os funcionários, enfatizando a necessidade do alinhamento dos custos operacionais da propriedade com o capital de entrada.
42- Implementação das estratégias	Inclui: por em prática o planejado por meio de ajustes da estrutura física já existente, distribuição e preparo dos funcionários, medidas mais eficientes de relacionamento de mercado e com fornecedores, busca de produtos e insumos que aumentem a qualidade e a produtividade.
43- Controle (avaliação) da estratégia competitiva de negócio	Inclui: constante avaliação do desempenho alcançado com as mudanças, atentando para o comportamento dos clientes e as consequências nas vendas (Teve aumento ou redução? Por quê?); análise da relação com os fornecedores, levando em conta as vantagens obtidas (menor custo, maior prazo de pagamento);

	abertura de novos mercados e compradores.
44- Controle das estratégias competitivas operacionais	Inclui: constante avaliação das ações operacionais quanto aos resultados pelo aumento da qualidade e crescimento da produtividade, levando em conta os resultados do aprimoramento do técnico dos funcionários por meio de treinamento, pela utilização de equipamentos e máquinas, pela aplicação de produtos e insumos, pela reengenharia da estrutura quanto ao transporte e embalagem do produto, pela conformidade com as legislações ambientais e trabalhistas.
45- Liderança da alta administração	Inclui: definir prioridades em relação a construção de uma referência forte e positiva quanto ao produto oferecido e as características da propriedade; vislumbrar crescimento de vendas; dominar situações conflitantes, tanto operacionais como de mercado (custos de investimentos em estrutura, equipamentos, produtos, tecnologias, desencontros trabalhistas, apostar e confiar nos compradores quanto a preços definidos e prazos, oferta de concorrentes, crises financeiras generalizadas que afetam o consumidor final etc.).
46- Redefinição dos mercados de atuação	Inclui: ter clareza do mercado que deseja; trabalhar com produção e qualidade compatíveis ao mercado de atuação; readequação da estrutura para atender as exigências do mercado escolhido; flexibilidade de negociação em relação aos clientes que compõem o mercado selecionado.
47- Reestruturação dos negócios da empresa	Inclui: possibilidade de aliança ou associação com proprietários que compartilham de objetivos semelhantes; comunicação com outros proprietários para análise de preços de vendas de produtos e de compras de produtos e insumos, bem como na referência sobre compradores e fornecedores; parcerias com instituições de pesquisas sobre a bananicultura; parcerias com institutos ou órgãos que oferecem treinamentos e capacitação para novos empreendimentos na própria bananicultura.

<p>48- Rede de negócios</p>	<p>Inclui: possibilidade de aliança, cooperativa, parcerias com proprietários, fornecedores, instituto de ensino e pesquisa; prefeituras, secretarias municipais ou estaduais, rede de mercados etc.</p>
<p>49- Definição da capacidade produtiva</p>	<p>Inclui: estudos e viabilização de maiores investimentos na área já cultivada com o propósito de aumentar a produtividade; investimentos em novas áreas produtivas; incentivos à mão-de-obra pelo aumento da produtividade; mecanização ou emprego de máquinas mais potentes na realização de determinados serviços etc.</p>
<p>50- Gestão de riscos efetivos e potenciais</p>	<p>Inclui: identificação e prevenção de riscos de diversas naturezas, tais como falta de equipamentos, falta de pessoal, falta de insumos e produtos, cenários econômicos afetados por turbulências, agentes naturais como enchente, seca, geada, vento e pragas temporárias. Definição de ações para dar continuidade às operações em situações adversas e inesperadas.</p>
MARKETING	
Arma	Conceito e conteúdo da arma
<p>51- Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente</p>	<p>Inclui: comunicação aberta com o cliente diante das características do produto; flexibilidade para a compreensão das críticas e encaminhamentos com o intuito de superar as falhas reveladas; atribuição de preços flexíveis e vantajosos aos clientes.</p>
<p>52- Capacidade de entender as estratégias dos disputantes do sucesso</p>	<p>Inclui: análise e compreensão das estratégias que fazem a diferença e são realizadas por outros proprietários, tanto as operacionais como a de mercado (manejo mais eficiente, maior produtividade, maior poder de negociação etc.); adaptação de estratégias que dão resultados com outros proprietários (estruturar a propriedade para novas ações); capacidade de inovação e ganho de competitividade na propriedade ao perceber falhas na execução de determinadas estratégias pelos concorrentes (fazer diferente e forma correta em relação aos concorrentes).</p>

<p>53- Definição do par produto/mercado</p>	<p>Inclui: atuar somente com produtos que atendam as exigências, necessidades, preferências e expectativas dos clientes (variedades de banana mais compradas); reconhecer o perfil do consumidor final do produto (exigência maior em relação ao preço, ou exigência pela característica da fruta, como a cor, o tamanho ou o paladar); compreender o potencial oferecido pelo mercado de atuação (possibilidade de aumento de venda); percepção dos possíveis riscos que o mercado pode oferecer (os consumidores pertencem a uma classe que pode sofrer maiores consequências em caso de crise e reduzir o poder de compra).</p>
<p>54- Participação na concepção do produto</p>	<p>Inclui: acompanhamento do desenvolvimento do produto, sempre preservando os interesses dos clientes; inserção de novos atributos ao produto (embalagem diferenciada, possibilidade de selo de qualidade).</p>
<p>55- Marketing de relacionamento</p>	<p>Inclui: estabelecer uma marca para o produto oferecido pela propriedade (reputação da qualidade da banana) em relação a determinados clientes; adoção de estratégias de mercado flexíveis (preço e prazo que atendam as necessidades de ambas as partes); comunicação aberta e sincera em prol do crescimento mútuo (proprietário, cliente e fornecedor); divulgação de aspectos positivos dos fornecedores para demais proprietários (preço de produto, prazo oferecido, produtos e tecnologias inovadoras).</p>
<p>PROJETO DO PRODUTO (bens e/ou de serviços)</p>	
<p>Arma</p>	<p>Conceito e conteúdo da arma</p>
<p>56- Tecnologia para desenvolvimento de produto</p>	<p>Inclui: aplicação de tecnologia adequada visando à redução do ciclo de desenvolvimento do bananal por meio de produtos e insumos mais eficientes; aquisição de equipamentos mais sofisticados e de maior potencial de execução de serviços (pulverizadores, roçadeiras, tratores, cabos etc.); sistema de embalagem mais sofisticado que preserve</p>

	as características da fruta; acompanhamento técnico-profissional (engenheiro agrônomo).
57- Política de incentivo à inovação e renovação	Inclui: criar ambiente propício à criação dos funcionários por meio de práticas de realização de serviços mais eficientes, como alteração de logística em casos emergenciais (necessidade de atender um cliente em caso emergencial como uma entrega rápida e não planejada com antecedência); possibilitar discussões acerca de ideias inovadoras e renovadoras (mecanização de serviços antes realizados de forma manual por meio de adaptação de máquinas); adequação e aplicação de produtos e insumos em situações de estudos e parcerias com institutos de pesquisas ou parcerias; substituição do controle da pulverização aérea com avião, por pulverizadores acoplados em tratores ou costal em determinadas épocas do ano, barateando o custo do serviço; possibilidade de negociação com novos clientes.
58- Monitoramento do desenvolvimento tecnológico	Inclui: conhecimento sobre o desenvolvimento tecnológico na bananicultura com a disponibilidade de novos materiais e componentes (produtos, insumos, equipamentos, máquinas etc.); novas execuções no manejo da produção (inovação nas práticas de execução dos serviços no bananal por meio de acompanhamento e monitoramento técnico, no processo de embalagem, no transporte etc.).
59- Identificação dos requisitos do cliente (<i>Design Thinking</i>)	Inclui: identificação do comportamento dos clientes em relação ao produto oferecido, e levar para a propriedade essas informações a fim de manter as características em casos positivos ou realizar as melhorias na observância de aspectos negativos ou riscos; adequação da estrutura da propriedade como forma de atender os requisitos dos clientes diante da qualidade e produção.
60- Concepção do produto	Inclui: compreensão das características e potencial do produto oferecido, considerando a aceitação pelos clientes e a viabilidade da manutenção do padrão

	segundo aspectos econômicos, sociais e ambientais; análise do manejo executado e as responsabilidades ambientais; abertura para a inserção de novos produtos (trabalhar com os derivados da banana ou outras variedades); capacitação focando o melhor aproveitamento de tudo que é produzido na bananicultura e pode ser transformado em capital (artesanato da palha da bananeira, receitas com a utilização da banana etc.).
61- Funcionalidade e segurança do produto	Inclui: correspondência com a Lei Orgânica de Segurança Alimentar e Nutricional – LOSAN, Lei nº 11.346, de 15 de setembro de 2006, atendendo as exigências da segurança alimentar, respeitando o direito ao acesso regular e permanente a alimentos de qualidade, tendo como base práticas alimentares promotoras de saúde; seguir as orientações técnicas quanto a aplicação e manuseio de defensivos agrícolas com base em receituários expedidos por profissionais competentes.
62- Projeto da embalagem	Inclui: compreensão da relação da apresentação e valorização do produto segundo a embalagem utilizada e o mercado de destino; atentar para os diferentes tipos de embalagens diante do maior rendimento ao produto; constatação do peso líquido de banana acondicionada em cada embalagem.
63- Revisão e rejuvenescimento frequente no projeto do produto	Inclui: readequação do projeto a novas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente quanto à cor, sabor, tamanho da fruta, tempo gasto para a execução de transporte interno e embalagem (mudança no sistema de ensacamento, padrão da fruta para o corte, corte e preparo dos cachos no barracão com antecedência, sistema de embalagem mais dinâmico com mais pessoas trabalhando etc.).
64- Gestão do projeto	Inclui: monitoramento de todas as atividades necessárias à condução do projeto ao seu objetivo, com eficiência, eficácia e efetividade; relação e equilíbrio entre as partes (manejo de campo,

	embalagem e mercado); comunicação aberta e sincera com as partes; transferência de responsabilidades a todos os envolvidos no projeto; gestão participativa e informal.
65- Avaliação do projeto do produto	Inclui: avaliação de desempenho e preferência do produto durante as vendas, por meio da demanda de procura pelo cliente e pelo consumidor final; compreensão da capacidade de venda do produto diante do destino comercial que foi dado (as características do produto o coloca numa situação de destaque em relação aos demais no setor em que está sendo negociado, entenda setor como sacolão, rede de supermercados, feira livre etc.).
<u>ARMAS ADMINISTRATIVAS</u>	
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO	
Arma	Conceito e conteúdo da arma
66- Estrutura organizacional	Inclui: objetividade na comunicação e no desenho estrutural com o intuito de se obter maior agilidade nas ações de produtividade, tanto em campo como no transporte e no processo de embalagem no barracão; comunicação horizontal entre as partes que cobrem a organização operacional e a organização de mercado da propriedade; comunicação informal.
67- Comunidade colaborativa	Inclui: reconhecer a necessidade do crescimento dos negócios da propriedade em benefício de todos os envolvidos; trabalhar em equipe com o sentimento de pertencimento; ação colaborativa na realização das atividades da propriedade; criar cultura de manutenção e crescimento dos negócios com visão de futuro em prol de vantagens e benefícios para todos os envolvidos.
68- Controle do desempenho operacional	Inclui: trabalhar com possibilidades de números e indicadores (pretensão de quantas caixas deseja produzir num determinado período, podendo ser semanal, mensal, bimestral, trienal etc., valores que sejam adequados a venda do produto, custo de produção por cacho, custo de embalagem, valores

	destinados a compra de produtos, insumos, máquinas e equipamentos, adequação da infraestrutura, transporte interno etc.).
69- Comportamento ético	Inclui: respeito mútuo entre as pessoas que fazem parte da propriedade; relação ética com fornecedores e clientes; propósito ético na negociação do produto com comunicação transparente e responsável; consolidação dos acordos; comprometimento e responsabilidade frente às questões ambientais e trabalhistas que envolvem a propriedade.
70- Resiliência	Inclui: reconhecer as falhas ocasionadas por erros de tomada de decisão; capacidade de se recuperar de erro ou adversidade enfrentada por escolhas equivocadas; habilidade de se adaptar às mudanças no ambiente ou adversidades impostas por fatores econômicos (crise, excesso de produção com a redução significativa do preço, calote etc.) ou de ordem natural (enchente, vento, geada etc.).
FINANÇAS	
Arma	Conceito e conteúdo da arma
71- Sistemas orçamentário, contábil e financeiro	Inclui: análise de faturamento e despesas de diversas naturezas (funcionários, produtos e insumos, máquinas e equipamentos, combustível etc.); possibilidade de reserva de capital (caixa reserva em caso de emergência); gastos somente em reais necessidades da propriedade; utilização de ferramentas de controle orçamentário, contábil e financeiro de forma eficiente (contador, planilhas, gráficos etc.).
72- Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	Inclui: planejamento e controle contínuo do setor financeiro da propriedade; fluxo de caixa; aplicações financeiras rentáveis do capital da propriedade; possibilidade e oportunidade de compras com preços reduzidos; visão de oportunidade de estoque de produtos, insumos ou equipamentos de uso contínuo; conhecimento das linhas de crédito mais vantajosas e apropriadas aos interesses da propriedade;

	possibilidade de adiantamento junto aos compradores; venda de equipamentos ou máquinas não utilizados e que representam custos para a propriedade.
73- Disponibilidade de recursos financeiros	Inclui: capital aplicado com o intuito de ser utilizado em situação emergencial ou diante de uma oportunidade de compra de produtos, insumos ou equipamentos para a propriedade; conhecimento das fontes de financiamento; abertura com os compradores para antecipação ou empréstimo; aplicação dos recursos da propriedade em outros bens (lotes urbanos, veículos, casa etc.) e diante da necessidade ou oportunidade em benefício da propriedade vendê-los.
PESSOAL	
Arma	Conceito e conteúdo da arma
74- Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal	Inclui: funcionários capacitados para o exercício de várias funções, possibilitando o deslocamento de pessoas para onde houver necessidade (mobilidade de pessoal); disponibilidade do pessoal para execução de serviços imediatos (carregamento emergencial de banana solicitado por um cliente especial, descarregamento de produtos ou insumos em horário fora do estabelecido na rotina de trabalho, funcionários com disposição para aprender e executar várias funções etc.).
75- Rede de consumidores e clientes	Inclui: existência de consumidores e clientes satisfeitos que espontaneamente promovem os atributos dos produtos oferecidos; existência de consumidores e clientes fiéis aos produtos da propriedade.
76- Liderança	Inclui: definição do estilo de liderança mais adequado ao perfil da relação dos funcionários com a propriedade; promover liderança com intervenções que favoreçam a comunicação, o respeito, o desprendimento, a responsabilidade e a iniciativa por parte dos funcionários; prática de liderança que

	transmita segurança e integridade aos funcionários da propriedade.
77- Sistema de recompensas ou política de salários	Inclui: avaliação dos funcionários pelo desprendimento com o intuito de fixar salários justos e valorizar a capacidade produtiva com mudanças de funções e novas responsabilidades; plano de carreira com referência no tempo de casa, aperfeiçoamento, competência e habilidade na execução de serviços etc
78- Relacionamento da empresa com os empregados	Inclui: necessidade de uma comunicação informal e horizontal no ambiente de trabalho; valorização do empregado por iniciativas de desprendimento na realização de serviços e aumento da produtividade; possibilidade de divisão de responsabilidades e inserção de sentimento de pertencimento ao funcionário (o sucesso de mercado da propriedade é para o bem e manutenção de todos); proximidade com o sindicato dos trabalhadores rurais da região.
79- Integração entre funcionário e empresa	Inclui: confraternização de final de ano entre o proprietário, funcionários e familiares; confraternização ou lembrança das datas dos aniversários dos funcionários; presentes para os filhos dos funcionários em data significativa como natal e dia das crianças; comemoração por resultados positivos na propriedade (churrasco para todos os envolvidos) etc.
80- Qualidade de vida no trabalho	Inclui: revelar interesse em conhecer melhor o funcionário quanto aos objetivos, pretensões, projeto de vida; identificar a percepção do funcionário quanto a sua permanência na propriedade (considera justo o salário com os serviços realizados, existe o bem estar e conforto para ele e sua família, as suas necessidades são preenchidas pela relação com o trabalho); os funcionários aceitam as atribuições com naturalidade; existe o cumprimento das legislações trabalhistas (carga horária de trabalho, utilização de EPI, tempo de refeição e descanso etc.).
81- Mudança na cultura da empresa	Inclui: implantação de medidas visando a redução do desperdício (produtos, insumos, água etc.);

	<p>valorização e cooperação entre todos os envolvidos, superando o individualismo e a competição; necessidade do conhecimento técnico em superação ao senso comum (valorizar o acompanhamento e indicações de engenheiros agrônomos e técnicos); aceitar condutas de proteção na realização de serviços (uso de EPI); princípios éticos no trabalho; compartilhamento de conhecimento entre os envolvidos etc.</p>
--	--

APÊNDICE 4 – VALIDAÇÃO DA LISTA DE ARMAS VERSÃO 2

QUESTIONÁRIO 3 - VALIDAÇÃO DA LISTA DE ARMAS VERSÃO 2 (RESPONDIDO)	
<p>Prezado proprietário.</p> <p>Esta consulta tem por objetivo validar as armas da competição para o negócio de bananicultura.</p> <p>Por favor, leia atentamente o enunciado do conteúdo de cada arma e escolha a melhor opção considerando a seguinte afirmativa.</p> <p>Esta arma, se utilizada com alto desempenho na gestão do meu negócio pode gerar alguma vantagem competitiva em relação aos meus concorrentes.</p> <p>Opções para sua resposta</p> <p>CT - Concordo totalmente</p> <p>CP - Concordo parcialmente</p> <p>NN - Não concordo nem discordo / Não sei responder</p> <p>DP - Discordo parcialmente</p> <p>DT - Discordo totalmente</p>	
<p>IMPORTANTE: Se necessário consulte outros colaboradores da empresa. A acuidade de suas respostas é essencial para o sucesso da nossa pesquisa que poderá trazer benefício também para o seu negócio. Não existe resposta certa ou errada.</p>	
Nome do respondente:	Função:

Nº	Nome da arma	Conceito/conteúdo da arma	CT	CP	NN	DP	DT
1	Estudo da localização da propriedade	Inclui: logística privilegiada ao transporte, considerando a maior proximidade da principal via de escoamento da produção da região (Rodovia Régis Bittencourt) e aos principais centros consumidores do estado (São Paulo, Campinas, Ribeirão Preto e Sorocaba); reconhecimento favorável da localização da propriedade pelas características (solo, temperatura e umidade) que interferem nas características da fruta (tamanho, cor e sabor); propriedades vizinhas com potencial e reconhecimento de mercado pela banana oferecida; facilidade de comunicação (telefone fixo, sinal de celular); presença de transporte coletivo; localização privilegiada para o deslocamento de funcionários que moram em áreas urbanas; localização privilegiada a realização e ao custo da pulverização aérea; facilidade de entrega de produtos e insumos pelos	2	1			

		fornecedores.					
2	Facilidade de acesso	Inclui: menor distância aos principais centros consumidores do estado (São Paulo, Campinas, Ribeirão Preto e Sorocaba) e também ao município mais próximo da propriedade, considerando que na maioria das vezes as pessoas que trabalham nas propriedades vivem em áreas urbanas e se deslocam diariamente até a zona rural; condições de conservação das vias de acesso à propriedade; transporte para funcionários (coletivo e público, da propriedade ou do próprio trabalhador).	2	1			
3	Apresentação do ambiente físico da propriedade	Inclui: aparência agradável do bananal (limpeza, controle de mudas, cuidados com os cachos, escoramento etc.) que transmita segurança quanto à qualidade do produto; limpeza e organização das instalações da embalagem da fruta; segurança e adequação das instalações do processo de transporte interno e embalagem a fim de se evitar choques ou impactos sobre a fruta, prejudicando a qualidade com a presença de manchas; respeito ao meio ambiente com a manutenção da mata ciliar próximo às nascentes, córregos e rios; conservação das vias internas de transporte, conservação das residências presentes na propriedade; isolamento de ambientes de acondicionamento de produtos tóxicos, respeitando a legislação vigente; organização e segurança no acondicionamento de ferramentas cortantes (foice, penado, machado, enxada etc.); refeitório ou ambiente adequado à realização das refeições e descanso dos funcionários respeitando o tempo fixado nas leis trabalhistas; presença de água potável para o consumo das pessoas e animais; presença de banheiros químicos ou permanentes na propriedade; destino adequado ao esgoto e lixo produzido na propriedade; materiais de primeiros socorros em caso de acidentes; lixeiras seletivas por cor.	1	1	1		
4	Administração de vendas	Inclui: estabelecimentos de objetivos e metas quanto ao volume de vendas da propriedade (semanal, mensal, semestral e anual); reconhecimento da qualidade do produto oferecido e o tipo de embalagem mais adequada ao maior desempenho; poder de negociação que	2	1			

		evidencie valores compatíveis e dignos a sobrevivência do produto no mercado.					
5	Gestão comercial estratégica	Inclui: a busca de fidelidade junto ao cliente com a perspectiva de um relacionamento comercial duradouro, oferecendo produtos que atendam as exigências; capacidade de negociação em valores, focando o equilíbrio e a manutenção de ambas as partes; compreensão da possibilidade de maior lucratividade futura com o aumento da produtividade, alicerçada pela manutenção e crescimento da clientela; ter clareza da compatibilidade da qualidade do produto e volume oferecido com o destino final que se pretende atender (feira popular, sacolão, rede de mercado etc.).	2	1			
6	Projeto de sistemas voltado para o cliente	Inclui: adequação e reengenharia dos processos visando atender as exigências do cliente (transporte interno e acondicionamento dos cachos, sistemas de embalagens, ensacamento dos cachos, uso adequado de defensivos agrícolas, limpeza da fruta com banho de água potável etc.).	2	1			
7	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento	Inclui: definir condições especiais de pagamentos; possibilidade de prazo mais dilatado; análise de contraofertas por parte do cliente; aceitação de cheques pré-datados; realização de contratos em caso de tempo determinado para a negociação ou compra antecipada da produção com valor fixado; atendimento ao cliente em caso emergencial sem a necessidade de um sinal ou garantia pelo produto oferecido, prevalecendo a confiança quando existe a fidelidade de mercado.	1	2			
8	Desenvolvimento da capacidade de negociação	Inclui: conhecimento da necessidade e motivação do cliente; percepção da intenção da outra parte na negociação; comunicação flexível, respeitosa e argumentativa aos interesses da propriedade, mas também zelando pela manutenção dos clientes; negociação direta com os clientes a fim de se evitar atravessadores; capacidade de expor a qualidade do produto oferecido; oferecer aos clientes possibilidades de visitas a propriedade; procurar momentos de informalidade (café, almoço, churrasco etc.) entre proprietário e cliente com o intuito de estabelecer vínculos mais próximos e respeitosos.	1	2			

9	Flexibilidade de atendimento ao cliente	Inclui: busca do atendimento direto e rápido com o cliente, seja pessoal, por fax, e-mail, telefone etc.; atender as expectativas do cliente, considerando as reclamações, renegociação de preço por oferta de produtos com qualidade inferior ou por devolução em casos extremos; necessidade de transmitir segurança e satisfação ao cliente a cada negociação; possibilidade do atendimento informal diante da necessidade.	2	1			
10	Engenharia de processo	Inclui: definição de atribuições no desenvolvimento das etapas do trabalho realizado, de forma a padronizar o manejo da produção (etapas definidas para o controle do bananal por meio do desbaste, controle de ervas daninhas, controle de pragas da bananeira, controle da <i>sigatoka</i> por meio da pulverização das folhas, ensacamento e pulverização dos cachos) etc.; o transporte interno do produto produzido, de materiais e insumos (adequação de cabos, tratores, caminhões, treinamento de funcionários etc.); de embalagem (barracão, sistema de carretilhas para a movimentação dos cachos, chapéu rotatório, gaiola de embalagem, reservatório para o banho da fruta, carrinho ou empilhadeira para a condução das embalagens até o transporte principal, plataforma com altura compatível ao descarregamento do produto ao chegar da roça para o barracão, condições e espaçamento adequado à locomoção das pessoas e acondicionamento das embalagens no ambiente, etc.); capacitação dos funcionários diante das atribuições.	3				
11	Tecnologia e práticas adequadas ao processo produtivo	Inclui: equipamentos adequados à demanda produtiva da propriedade, tais como transporte interno (veículos motorizados), aparato ferramental de embalagem (balanças, cabos, barracão com sistema de ventilação, gaiola de embalagem, reservatórios com desenho adequado ao banho da fruta, etc.); equipamentos de controle e manutenção (pulverizadores, canalização ou sistema de irrigação, roçadeiras motorizadas, implementos, etc.); acompanhamento técnico-profissional para efetuar análise do solo, seguida da calagem quando necessária e escolha correta do adubo, controle do defensivo utilizado, volume correto a ser	2		1		

		aplicado, tempo e forma de manejo adequado à aplicação do produto; utilização de equipamento de proteção individual (EPI) com reconhecimento de garantia pelo INMETRO; destino correto aos resíduos e embalagens da propriedade visando à compreensão e prática da logística reversa.					
12	Tecnologia inovadora de processo	Inclui: aquisição de equipamentos mais modernos e eficientes; treinamento ou aperfeiçoamento em situações de lançamentos de novas tecnologias relacionadas a produtos e equipamentos do setor, por meio de parcerias com quem detém maior conhecimento (SEBRAE, casa da agricultura, empresas fornecedoras, instituições de ensino, grupo de pesquisa, etc.); controle orçamentário da produção por meio de recursos tecnológicos (planilhas eletrônicas, tabelas e gráficos, software etc.); parcerias com institutos de pesquisas ou universidades focando novos conhecimentos e descobertas sobre a bananicultura; possibilidade de aquisição de equipamentos ou produtos de valores elevados em parceria com outros proprietários.	2	1			
13	Controle do processo	Inclui: análise e monitoramento da eficiência dos ciclos de adubação (duas, três ou quatro vezes ao ano), de controle de ervas (mensal, bimestral ou trimestral), pulverização (mensal, bimestral ou trimestral), controle de pragas como brocas, nematoides, ferrugem etc. (quinzenal, mensal, bimestral, trimestral ou mais meses); controle do rendimento da banana embalada com referência no tamanho da fruta e do cacho; controle da eficiência dos produtos e insumos utilizados; controle estatístico do processo; treinamento dos trabalhadores segundo a demanda e especialização das tarefas; feedback dos clientes em relação ao potencial da fruta oferecida no mercado.	2	1			
14	Melhoramento contínuo no processo produtivo	Inclui: reengenharia de atribuições no desenvolvimento das etapas do processo, de forma a padronizar o manejo da produção (desbaste, controle de ervas daninhas, controle de pragas da bananeira, controle da <i>sigatoka</i> por meio da pulverização das folhas, da pulverização e ensacamento dos cachos) etc.; transporte interno dos cachos, de materiais e insumos; de embalagem	2	1			

		(barracão, gaiola de embalagem, sistema de carretilhas para a movimentação dos cachos, chapéu rotatório, reservatório para o banho da fruta, carrinho ou empilhadeira para a condução das embalagens até o transporte principal, plataforma com altura compatível ao descarregamento do produto ao chegar da roça para o barracão, condições e espaçamento adequado a locomoção das pessoas e acondicionamento das embalagens no ambiente, etc.); capacitação dos funcionários diante das atribuições; compatibilidade entre custos e produtividade; comunicação aberta com os funcionários diante da necessidade do empenho e responsabilidade em relação a qualidade do produto oferecido.					
15	Programa permanente de redução de custos na área de produção	Inclui: trabalhar com o número adequado de funcionários, máquinas e equipamentos; utilizar medidas corretas de produtos e insumos durante as aplicações; conscientização dos trabalhadores em relação à eliminação de desperdícios; controle de investimentos com base na compreensão da relação custo-benefício; análise da produção em conformidade com os recursos utilizados; utilização de recursos estatísticos.		3			
16	Programa permanente de combate ao desperdício	Inclui: conscientização dos trabalhadores em relação à eliminação de desperdícios; controle de investimentos com base na compreensão da relação custo-benefício; análise da produção em conformidade com os recursos utilizados; utilização de recursos estatísticos.		3			
17	Mapeamento do fluxo de produção	Inclui: monitoramento da produtividade por períodos (semana, mês, semestre, ano etc.); mapeamento das possíveis interferências na produção (pragas, fenômenos naturais, desempenho da mão-de-obra, alteração na demanda comercial segundo o poder aquisitivo do consumidor final, o que pode ocasionar o excesso de produção com a redução do consumo, ou a necessidade de aumento da produção pelo aumento do consumo; ciclos coerentes de corte da banana, visando oferecer frutas com características de destaque ao mercado.	2	1			
18	Estudo do trabalho	Inclui: estudo do tempo de desenvolvimento e produtivo do bananal com base nos métodos de	2	1			

		monitoramento e controle do manejo executado; definição de padronização e métodos de trabalho; prática da segurança no trabalho; ergonomia; fadiga profissional; redução de atividades improdutivas; controle do tempo-máquina; comunicação focando a constituição de grupo semiautônomo (baseado na autonomia, iniciativa e aumento da responsabilidade dos trabalhadores); operar em consonância com as leis trabalhistas; compreensão das vantagens oferecidas pela mecanização do manejo, tendo clareza da relação custo-benefício; correta operação de máquinas e ferramentas, o que reduz custos de manutenção e perda de tempo de trabalho.					
19	Especialização do trabalho	Inclui: divisão e atribuição do trabalho segundo a habilidade de cada funcionário; controle da qualidade e resultados do trabalho; treinamento para os funcionários.	2	1			
20	Padronização do trabalho	Inclui: padronização do método de trabalho de produção através de uma organização lógica e eficiente, capaz de garantir a qualidade do produto e a redução de custos; propostas de normas e procedimentos; alinhamento dos recursos humanos disponíveis com as tarefas padronizadas; identificação das habilidades necessárias para a execução das tarefas padronizadas; consciência de execução de práticas equilibradas em relação aos trabalhadores, segundo a recompensa financeira oferecida, evitando assim excessos e exploração.	3				
21	Preparação de máquinas	Inclui: funcionários com potencial de operar de forma responsável as máquinas; disponibilidade de peças de reposição; funcionários capacitados para a realização de ajustes rápidos nos equipamentos; adequação e revisão periódicas das máquinas focando melhorias na relação com o bem estar do trabalhador, como tratores – cobertura para a proteção de agentes naturais, como a chuva, sol etc., roçadeiras motorizadas – precaução quanto ao ruído excessivo, protetor da lâminas, pulverizadores costal – vedação e borrachas ajustadas para evitar vazamentos .	2		1		
22	Higiene e segurança do trabalho	Inclui: utilização de equipamento de proteção individual (EPI); limpeza dos ambientes; saúde ocupacional; prevenção de riscos; utilização das	2		1		

		normas de segurança; mapa de riscos; controle da exposição ao ambiente em situações de riscos (tempestades, calor intenso, ambiente sobre os efeitos de defensivos agrícolas por longo período, como a retirada dos funcionários da propriedade nos dias da realização da pulverização agrícola); espaços adequados e identificados (placas de perigo) para o acondicionamento dos defensivos agrícolas, respeitando as distâncias expressas nas legislações em relação às casas de morada da propriedade e de animais presentes; banheiro adequado; destino correto ao lixo e esgoto da propriedade.					
23	Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção	Inclui: monitoramento da eficiência das ações realizadas, tendo como base os resultados observados em relação ao ganho de capital para a propriedade, revelado por meio de aquisição e aprimoramento de equipamentos e tecnologias, e também pela qualidade de vida no trabalho, revelada pelo treinamento e maior conforto na execução das tarefas.	2	1			
24	Gestão ambiental ou produção limpa	Inclui: atendimento ao código florestal com a preservação das APP (Área de Preservação Permanente); atendimento a ISO 14001; coleta seletiva de lixo; combate à poluição; proteção da natureza; uso eficiente de recursos naturais; recuperação de áreas degradadas; uso sustentável de recursos naturais; melhoria da qualidade ambiental; conservação da biodiversidade, combate a venda ilegal de defensivos; combate a falsificação de defensivos agrícolas; logística reversa (controle das embalagens dos defensivos consumidos).	1	2			
25	Sistema de Planejamento e Controle da Produção	Inclui: controle das atividades por meio de medidas reguladoras quanto à utilização de produtos, adubos, ferramentas, máquinas, mão-de-obra etc., de forma a utilizar somente o necessário quanto ao volume e prazo, mantendo a produção dentro das reais necessidades e evitando o desperdício, simular alternativas de manutenção da produção em caso de imprevistos (fatores naturais e econômicos); trabalhar com planilhas de custos; adotar medidas junto aos funcionários visando alcançar maior eficiência diante de ações coordenadas e compartilhadas.	2	1			

26	Rapidez de produção	Inclui: adequação da logística interna com investimentos em transporte, recursos humanos, treinamento, rapidez no sistema de embalagem com a implantação de uma estrutura compatível com as exigências do comprador; aumento do potencial produtivo da área cultivada; rapidez na tomada de decisões por parte dos responsáveis; comunicação eficiente entre os envolvidos; possibilidade da extensão de novas áreas por meio de compra, arrendamento ou parcerias.	2	1			
27	Estruturação da rede logística	Inclui: entrega dentro dos prazos que satisfaçam as exigências e satisfação do cliente; base estratégica de embalagem e carregamento na propriedade; parcerias com fornecedores, definindo prazos que atendam as necessidades da propriedade sem comprometer a produção; acondicionamento seguro e estratégico dos produtos e insumos na propriedade, de forma a viabilizar ganho de tempo e economia no processo de distribuição interna.	3				
28	Armazenamento	Inclui: espaços adequados e seguros em relação ao armazenamento de insumos e produtos; localização estratégica dos espaços de armazenamento; ocupação compatível com o volume do que está sendo armazenado; organização seletiva dos produtos armazenados; atendimento a legislação vigente quanto ao armazenamento de produtos tóxicos.		3			
29	Embalagem de movimentação	Inclui: reconhecimento do potencial de mercado existente entre a embalagem utilizada e o produto oferecido (embalagem de venda); embalagem ou proteção do produto durante a movimentação interna, desde a roça até o ponto de embalagem no barracão; compreensão do projeto da embalagem de comercialização quanto ao rendimento e apresentação do produto e sua real rentabilidade (custo/benefício); análise da forma de acondicionamento e transporte pela utilização de múltiplos de embalagem por meio de empilhadeira ou carrinho manual.	2	1			
30	Seleção de fornecedores	Inclui: conhecimento sobre a reputação e imagem do fornecedor; troca de informações com outros proprietários acerca dos fornecedores; solicitação de amostras de produtos; comunicação com fornecedores para avaliar o potencial do produto e a tecnologia de		3			

		produção; seleção de fornecedores que ofereçam contribuições para o ganho competitivo, com referência a qualidade do produto, e não somente pelo menor preço oferecido; identificação de fornecedores alternativos para situações de falta de produtos ou por preços incompatíveis aos objetivos da propriedade etc.					
31	Relacionamento cooperativo com fornecedor	Inclui: parceria e acordo com fornecedores visando ajustes de preço e prazo; monitoramento e avaliação de resultados dos produtos e insumos negociados; comunicação sobre novas tecnologias adotadas no negócio; agilidade e confiança no processo de entrega, troca e devolução.		2	1		
32	Parceria com fornecedores	Inclui: oferta de treinamento aos funcionários; fidelidade de negociação; <i>feedback</i> de resultados ao fornecedor em busca da melhoria e qualidade dos produtos e insumos fornecidos; acompanhamento de desempenho por parte dos fornecedores; comunicação estreita e informal.		2	1		
33	Definição clara da empresa que se deseja ter	Inclui: objetivo de alcance da propriedade diante das pretensões futuras de mercado (quanto deseja crescer); definir parâmetros de produção (volume que se deseja produzir) e público que se deseja atender pela qualidade do produto (feiras, sacolões, rede de mercado, exportação etc.); definição de uma marca.	1	2			
34	Entendimento (ou compreensão) do negócio	Inclui: compreensão do mercado que envolve a bananicultura; conhecimento acerca dos clientes e fornecedores; identificação dos atuais concorrentes em potencial; identificação de novos e possíveis concorrentes; entendimento da valorização do dólar que é usado como referência para o tabelamento dos preços dos produtos e insumos utilizados na bananicultura; entendimento de como as crises ou fatores econômicos externos podem interferir no mercado da banana.	3				
35	Fixação do preço do produto	Inclui: definir preço em conformidade com a realidade do mercado e demanda do produto; trabalhar com a possibilidade de tabelamento do produto por meio de parcerias com outros produtores; estabelecer parâmetros de equilíbrio de preço a fim de atender os interesses do vendedor e do comprador, com o intuito da manutenção da fidelidade comercial.		2	1		

36	Análise da concorrência	Inclui: identificação das propriedades de sucesso junto aos clientes e fornecedores; reconhecer as ações dos concorrentes que produzem impactos significativos no negócio; dimensionar possibilidades de realização de práticas semelhantes às realizadas pelos concorrentes de destaque na propriedade.	1	2			
37	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	Inclui: compreensão das oscilações presentes no mercado a qual está inserido, tendo subsídios para dimensionar e antecipar mudanças de forma a se proteger de riscos ou ameaças (realização de estoques de produtos e insumos, compra em quantidade com base na valorização do dólar, corte de banana antecipado para segurar o preço a margem de queda etc.); acompanhamento das previsões climáticas (antecipação de adubação ou pulverização com base nos ciclos chuvosos, secos ou frios); trabalhar com poda do bananal a fim de concentrar a produtividade num curto período de tempo; aumentar a área produtiva considerando a necessidade do aumento da demanda por algum fator externo (catástrofe em outras regiões produtoras, aumento do poder de compra da população etc.); redução da área produtiva por necessidade de natureza econômica (crise, desemprego etc.) ou fenômeno natural (enchente, vento, geada etc.).	2	1			
38	Benchmarking externo	Inclui: análise e aprendizado das práticas de outras propriedades que apresentam desempenho superior, adequando essas mudanças à realidade da propriedade, tais como manejo, treinamento da mão-de-obra, adoção de tecnologias, sistema de embalagem etc.	1	2			
39	Formulação da estratégia competitiva de negócio	Inclui: proporcionar formas de negociação que satisfaçam os anseios dos clientes sem comprometer o equilíbrio da propriedade em momentos de oscilações de mercado (prazos mais dilatados e redução de preços); oferecer vantagens quanto ao prazo de negociação segundo o perfil do comprador; trabalhar com produto intermediário a fim de atingir as classes mais populares; busca de novos clientes e mercados.		3			
40	Definição das estratégias	Inclui: apostar em estratégias que evidenciem a qualidade e o crescimento da produção, investindo em	2	1			

	competitivas operacionais	aprimoramento das técnicas por meio de treinamento, utilização de equipamentos e máquinas mais eficientes, aplicação de produtos e insumos que ofereçam maior produtividade, estrutura adequada ao transporte e embalagem do produto, conformidade com as questões ambientais.					
41	Alinhamento das estratégias	Inclui: estabelecer parâmetros entre as estratégias de negócio e as operacionais, sendo essencial a compreensão da relação entre os investimentos realizados na produção e as possibilidades de preços para a venda; equilibrar os gastos e investimentos na produção segundo as perspectivas do mercado, a aceitação do produto e a cotação do dólar (parâmetro usado para a fixação dos preços de produtos e insumos); comunicação aberta com os funcionários, enfatizando a necessidade do alinhamento dos custos operacionais da propriedade com o capital de entrada.	2	1			
42	Implementação das estratégias	Inclui: por em prática o planejado por meio de ajustes da estrutura física já existente, distribuição e preparo dos funcionários, medidas mais eficientes de relacionamento de mercado e com fornecedores, busca de produtos e insumos que aumentem a qualidade e a produtividade.		3			
43	Controle (avaliação) da estratégia competitiva de negócio	Inclui: constante avaliação do desempenho alcançado com as mudanças, atentando para o comportamento dos clientes e as consequências nas vendas (Teve aumento ou redução? Por quê?); análise da relação com os fornecedores, levando em conta as vantagens obtidas (menor custo, maior prazo de pagamento); abertura de novos mercados e compradores.	2	1			
44	Controle das estratégias competitivas operacionais	Inclui: constante avaliação das ações operacionais quanto aos resultados pelo aumento da qualidade e crescimento da produtividade, levando em conta os resultados do aprimoramento do técnico dos funcionários por meio de treinamento, pela utilização de equipamentos e máquinas, pela aplicação de produtos e insumos, pela reengenharia da estrutura quanto ao transporte e embalagem do produto, pela conformidade com as legislações ambientais e trabalhistas.	2	1			

45	Liderança da alta administração	Inclui: definir prioridades em relação a construção de uma referência forte e positiva quanto ao produto oferecido e as características da propriedade; vislumbrar crescimento de vendas; dominar situações conflitantes, tanto operacionais como de mercado (custos de investimentos em estrutura, equipamentos, produtos, tecnologias, desencontros trabalhistas, apostar e confiar nos compradores quanto a preços definidos e prazos, oferta de concorrentes, crises financeiras generalizadas que afetam o consumidor final etc.).	3				
46	Redefinição dos mercados de atuação	Inclui: ter clareza do mercado que deseja; trabalhar com produção e qualidade compatíveis ao mercado de atuação; readequação da estrutura para atender as exigências do mercado escolhido; flexibilidade de negociação em relação aos clientes que compõem o mercado selecionado.	1	2			
47	Reestruturação dos negócios da empresa	Inclui: possibilidade de aliança ou associação com proprietários que compartilham de objetivos semelhantes; comunicação com outros proprietários para análise de preços de vendas de produtos e de compras de produtos e insumos, bem como na referência sobre compradores e fornecedores; parcerias com instituições de pesquisas sobre a bananicultura; parcerias com institutos ou órgãos que oferecem treinamentos e capacitação para novos empreendimentos na própria bananicultura.		2	1		
48	Rede de negócios	Inclui: possibilidade de aliança, cooperativa, parcerias com proprietários, fornecedores, instituto de ensino e pesquisa; prefeituras, secretarias municipais ou estaduais, rede de mercados etc.	2			1	
49	Definição da capacidade produtiva	Inclui: estudos e viabilização de maiores investimentos na área já cultivada com o propósito de aumentar a produtividade; investimentos em novas áreas produtivas; incentivos à mão-de-obra pelo aumento da produtividade; mecanização ou emprego de máquinas mais potentes na realização de determinados serviços etc.		3			
50	Gestão de riscos efetivos e potenciais	Inclui: identificação e prevenção de riscos de diversas naturezas, tais como falta de equipamentos, falta de pessoal, falta de insumos e produtos, cenários econômicos afetados por turbulências,	2	1			

		agentes naturais como enchente, seca, geada, vento e pragas temporárias. Definição de ações para dar continuidade às operações em situações adversas e inesperadas.					
51	Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente	Inclui: comunicação aberta com o cliente diante das características do produto; flexibilidade para a compreensão das críticas e encaminhamentos com o intuito de superar as falhas reveladas; atribuição de preços flexíveis e vantajosos aos clientes.	3				
52	Capacidade de entender as estratégias dos disputantes do sucesso	Inclui: análise e compreensão das estratégias que fazem a diferença e são realizadas por outros proprietários, tanto as operacionais como a de mercado (manejo mais eficiente, maior produtividade, maior poder de negociação etc.); adaptação de estratégias que dão resultados com outros proprietários (estruturar a propriedade para novas ações); capacidade de inovação e ganho de competitividade na propriedade ao perceber falhas na execução de determinadas estratégias pelos concorrentes (fazer diferente e forma correta em relação aos concorrentes).	1	1	1		
53	Definição do par produto/mercado	Inclui: atuar somente com produtos que atendam as exigências, necessidades, preferências e expectativas dos clientes (variedades de banana mais compradas); reconhecer o perfil do consumidor final do produto (exigência maior em relação ao preço, ou exigência pela característica da fruta, como a cor, o tamanho ou o paladar); compreender o potencial oferecido pelo mercado de atuação (possibilidade de aumento de venda); percepção dos possíveis riscos que o mercado pode oferecer (os consumidores pertencem a uma classe que pode sofrer maiores consequências em caso de crise e reduzir o poder de compra).	3				
54	Participação na concepção do produto	Inclui: acompanhamento do desenvolvimento do produto, sempre preservando os interesses dos clientes; inserção de novos atributos ao produto (embalagem diferenciada, possibilidade de selo de qualidade).	3				
55	Marketing de relacionamento	Inclui: estabelecer uma marca para o produto oferecido pela propriedade (reputação da qualidade da banana) em relação a determinados clientes; adoção de estratégias de mercado flexíveis (preço e prazo que atendam as		3			

		necessidades de ambas as partes); comunicação aberta e sincera em prol do crescimento mútuo (proprietário, cliente e fornecedor); divulgação de aspectos positivos dos fornecedores para demais proprietários (preço de produto, prazo oferecido, produtos e tecnologias inovadoras).					
56	Tecnologia para desenvolvimento de produto	Inclui: aplicação de tecnologia adequada visando à redução do ciclo de desenvolvimento do bananal por meio de produtos e insumos mais eficientes; aquisição de equipamentos mais sofisticados e de maior potencial de execução de serviços (pulverizadores, roçadeiras, tratores, cabos etc.); sistema de embalagem mais sofisticado que preserve as características da fruta; acompanhamento técnico-profissional (engenheiro agrônomo).		3			
57	Política de incentivo à inovação e renovação	Inclui: criar ambiente propício à criação dos funcionários por meio de práticas de realização de serviços mais eficientes, como alteração de logística em casos emergenciais (necessidade de atender um cliente em caso emergencial como uma entrega rápida e não planejada com antecedência); possibilitar discussões acerca de ideias inovadoras e renovadoras (mecanização de serviços antes realizados de forma manual por meio de adaptação de máquinas); adequação e aplicação de produtos e insumos em situações de estudos e parcerias com institutos de pesquisas ou parcerias; substituição do controle da pulverização aérea com avião, por pulverizadores acoplados em tratores ou costal em determinadas épocas do ano, barateando o custo do serviço; possibilidade de negociação com novos clientes.	2	1			
58	Monitoramento do desenvolvimento tecnológico	Inclui: conhecimento sobre o desenvolvimento tecnológico na bananicultura com a disponibilidade de novos materiais e componentes (produtos, insumos, equipamentos, máquinas etc.); novas execuções no manejo da produção (inovação nas práticas de execução dos serviços no bananal por meio de acompanhamento e monitoramento técnico, no processo de embalagem, no transporte etc.).	2	1			
59	Identificação dos requisitos do cliente	Inclui: identificação do comportamento dos clientes em relação ao produto oferecido, e levar para a propriedade essas informações a fim de manter as	3				

	(Design Thinking)	características em casos positivos ou realizar as melhorias na observância de aspectos negativos ou riscos; adequação da estrutura da propriedade como forma de atender os requisitos dos clientes diante da qualidade e produção.					
60	Concepção do produto	Inclui: compreensão das características e potencial do produto oferecido, considerando a aceitação pelos clientes e a viabilidade da manutenção do padrão segundo aspectos econômicos, sociais e ambientais; análise do manejo executado e as responsabilidades ambientais; abertura para a inserção de novos produtos (trabalhar com os derivados da banana ou outras variedades); capacitação focando o melhor aproveitamento de tudo que é produzido na bananicultura e pode ser transformado em capital (artesanato da palha da bananeira, receitas com a utilização da banana etc.).	3				
61	Funcionalidade e segurança do produto	Inclui: correspondência com a Lei Orgânica de Segurança Alimentar e Nutricional – LOSAN, Lei nº 11.346, de 15 de setembro de 2006, atendendo as exigências da segurança alimentar, respeitando o direito ao acesso regular e permanente a alimentos de qualidade, tendo como base práticas alimentares promotoras de saúde; seguir as orientações técnicas quanto a aplicação e manuseio de defensivos agrícolas com base em receituários expedidos por profissionais competentes.	3				
62	Projeto da embalagem	Inclui: compreensão da relação da apresentação e valorização do produto segundo a embalagem utilizada e o mercado de destino; atentar para os diferentes tipos de embalagens diante do maior rendimento ao produto; constatação do peso líquido de banana acondicionada em cada embalagem.	1	1	1		
63	Revisão e rejuvenescimento frequente no projeto do produto	Inclui: readequação do projeto a novas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente quanto à cor, sabor, tamanho da fruta, tempo gasto para a execução de transporte interno e embalagem (mudança no sistema de ensacamento, padrão da fruta para o corte, corte e preparo dos cachos no barracão com antecedência, sistema de embalagem mais dinâmico com mais pessoas trabalhando etc.).	3				

64	Gestão do projeto	Inclui: monitoramento de todas as atividades necessárias à condução do projeto ao seu objetivo, com eficiência, eficácia e efetividade; relação e equilíbrio entre as partes (manejo de campo, embalagem e mercado); comunicação aberta e sincera com as partes; transferência de responsabilidades a todos os envolvidos no projeto; gestão participativa e informal.	3				
65	Avaliação do projeto do produto	Inclui: avaliação de desempenho e preferência do produto durante as vendas, por meio da demanda de procura pelo cliente e pelo consumidor final; compreensão da capacidade de venda do produto diante do destino comercial que foi dado (as características do produto o coloca numa situação de destaque em relação aos demais no setor em que está sendo negociado, entenda setor como sacolão, rede de supermercados, feira livre etc.).	3				
66	Estrutura organizacional	Inclui: objetividade na comunicação e no desenho estrutural com o intuito de se obter maior agilidade nas ações de produtividade, tanto em campo como no transporte e no processo de embalagem no barracão; comunicação horizontal entre as partes que cobrem a organização operacional e a organização de mercado da propriedade; comunicação informal.	2	1			
67	Comunidade colaborativa	Inclui: reconhecer a necessidade do crescimento dos negócios da propriedade em benefício de todos os envolvidos; trabalhar em equipe com o sentimento de pertencimento; ação colaborativa na realização das atividades da propriedade; criar cultura de manutenção e crescimento dos negócios com visão de futuro em prol de vantagens e benefícios para todos os envolvidos.	2	1			
68	Controle do desempenho operacional	Inclui: trabalhar com possibilidades de números e indicadores (pretensão de quantas caixas deseja produzir num determinado período, podendo ser semanal, mensal, bimestral, trienal etc., valores que sejam adequados a venda do produto, custo de produção por cacho, custo de embalagem, valores destinados a compra de produtos, insumos, máquinas e equipamentos, adequação da infraestrutura, transporte interno etc.).	3				

69	Comportamento ético	Inclui: respeito mútuo entre as pessoas que fazem parte da propriedade; relação ética com fornecedores e clientes; propósito ético na negociação do produto com comunicação transparente e responsável; consolidação dos acordos; comprometimento e responsabilidade frente às questões ambientais e trabalhistas que envolvem a propriedade.	3				
70	Resiliência	Inclui: reconhecer as falhas ocasionadas por erros de tomada de decisão; capacidade de se recuperar de erro ou adversidade enfrentada por escolhas equivocadas; habilidade de se adaptar às mudanças no ambiente ou adversidades impostas por fatores econômicos (crise, excesso de produção com a redução significativa do preço, calote etc.) ou de ordem natural (enchente, vento, geada etc.).	3				
71	Sistemas orçamentário, contábil e financeiro	Inclui: análise de faturamento e despesas de diversas naturezas (funcionários, produtos e insumos, máquinas e equipamentos, combustível etc.); possibilidade de reserva de capital (caixa reserva em caso de emergência); gastos somente em reais necessidades da propriedade; utilização de ferramentas de controle orçamentário, contábil e financeiro de forma eficiente (contador, planilhas, gráficos etc.).	3				
72	Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	Inclui: planejamento e controle contínuo do setor financeiro da propriedade; fluxo de caixa; aplicações financeiras rentáveis do capital da propriedade; possibilidade e oportunidade de compras com preços reduzidos; visão de oportunidade de estoque de produtos, insumos ou equipamentos de uso contínuo; conhecimento das linhas de crédito mais vantajosas e apropriadas aos interesses da propriedade; possibilidade de adiantamento junto aos compradores; venda de equipamentos ou máquinas não utilizados e que representam custos para a propriedade.	3				
73	Disponibilidade de recursos financeiros	Inclui: capital aplicado com o intuito de ser utilizado em situação emergencial ou diante de uma oportunidade de compra de produtos, insumos ou equipamentos para a propriedade; conhecimento das fontes de financiamento; abertura com os compradores para antecipação ou empréstimo; aplicação dos recursos da propriedade em outros bens (lotes urbanos, veículos, casa etc.) e diante da	2	1			

		necessidade ou oportunidade em benefício da propriedade vendê-los.					
74	Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal	Inclui: funcionários capacitados para o exercício de várias funções, possibilitando o deslocamento de pessoas para onde houver necessidade (mobilidade de pessoal); disponibilidade do pessoal para execução de serviços imediatos (carregamento emergencial de banana solicitado por um cliente especial, descarregamento de produtos ou insumos em horário fora do estabelecido na rotina de trabalho, funcionários com disposição para aprender e executar várias funções etc.).	2	1			
75	Rede de consumidores e clientes	Inclui: existência de consumidores e clientes satisfeitos que espontaneamente promovem os atributos dos produtos oferecidos; existência de consumidores e clientes fiéis aos produtos da propriedade.	2		1		
76	Liderança	Inclui: definição do estilo de liderança mais adequado ao perfil da relação dos funcionários com a propriedade; promover liderança com intervenções que favoreçam a comunicação, o respeito, o desprendimento, a responsabilidade e a iniciativa por parte dos funcionários; prática de liderança que transmita segurança e integridade aos funcionários da propriedade.	3				
77	Sistema de recompensas ou política de salários	Inclui: avaliação dos funcionários pelo desprendimento com o intuito de fixar salários justos e valorizar a capacidade produtiva com mudanças de funções e novas responsabilidades; plano de carreira com referência no tempo de casa, aperfeiçoamento, competência e habilidade na execução de serviços etc		2	1		
78	Relacionamento da empresa com os empregados	Inclui: necessidade de uma comunicação informal e horizontal no ambiente de trabalho; valorização do empregado por iniciativas de desprendimento na realização de serviços e aumento da produtividade; possibilidade de divisão de responsabilidades e inserção de sentimento de pertencimento ao funcionário (o sucesso de mercado da propriedade é para o bem e manutenção de todos); proximidade com o sindicato dos trabalhadores rurais da região.	3				
79	Integração entre	Inclui: confraternização de final de ano entre o proprietário, funcionários e familiares; confraternização ou lembrança das datas dos aniversários dos funcionários; presentes para os	3				

	funcionário e empresa	filhos dos funcionários em data significativa como natal e dia das crianças; comemoração por resultados positivos na propriedade (churrasco para todos os envolvidos) etc.					
80	Qualidade de vida no trabalho	Inclui: revelar interesse em conhecer melhor o funcionário quanto aos objetivos, pretensões, projeto de vida; identificar a percepção do funcionário quanto a sua permanência na propriedade (considera justo o salário com os serviços realizados, existe o bem estar e conforto para ele e sua família, as suas necessidades são preenchidas pela relação com o trabalho); os funcionários aceitam as atribuições com naturalidade; existe o cumprimento das legislações trabalhistas (carga horária de trabalho, utilização de EPI, tempo de refeição e descanso etc.).	3				
81	Mudança na cultura da empresa	Inclui: implantação de medidas visando a redução do desperdício (produtos, insumos, água etc.); valorização e cooperação entre todos os envolvidos, superando o individualismo e a competição; necessidade do conhecimento técnico em superação ao senso comum (valorizar o acompanhamento e indicações de engenheiros agrônomos e técnicos); aceitar condutas de proteção na realização de serviços (uso de EPI); princípios éticos no trabalho; compartilhamento de conhecimento entre os envolvidos etc.	2	1			

APÊNDICE 5 – LISTA DE VÍNCULOS VERSÃO 1

VÍNCULOS – ASPECTOS GERAIS	
Confiança	
1	Troca de informação
2	Solicitação de colaboração e confiança
3	Manutenção da integridade e da ética
4	Promoção de linhas de crédito
5	Informalidade nas relações
6	Equilíbrio na demanda da relação produto/cliente
Comprometimento	
7	Participação em eventos direcionados para o futuro do negócio
8	Levantar problemas e dividir possibilidades de melhora
9	Assumir e dividir responsabilidades
10	Participação consciente no negócio
11	Troca de informação pela necessidade do negócio
12	Participação efetiva dos componentes
13	Recursos para a organização e realização de eventos
14	Troca de experiência em situação adversa
15	Envolvimento e atitude nas atividades
16	Oportunizar o constante aperfeiçoamento
17	Respeito às praticas coletivas
Cooperação	
18	Disseminação do conhecimento de qualidade
19	Abrangência das informações

20	Intervenção de resistência às práticas oportunistas
21	Abrangência nas decisões
22	Colaboração voluntária
23	Parcerias nas ações
24	Consciência cooperativa
25	Construção de meios que proporcionem linhas de crédito para o negócio
26	Superação das dificuldades pela união.
27	Aumento das trocas de informações e experiências segundo as mudanças e demandas do negócio
Estabilidade Política	
28	Relação do negócio com práticas políticas
29	Projetos políticos voltados para o negócio
30	Envolvimento político no negócio
31	Representatividade em instâncias políticas superiores
32	Superação dos entraves governamentais na busca de benefícios
33	Ações políticas na conquista de novas oportunidades
Aceitação Cultural do Produto	
34	Valorização de características determinantes e presentes no produto
Adequação do Clima ao Produto	
35	Compreensão do potencial oferecido pelas condições climáticas ao negócio
36	Relação do clima com a tramitação de informações
37	Compreensão do nível competitivo segundo as condições climáticas da região e os concorrentes

38	Manutenção ou melhora da qualidade do produto em condições climáticas adversas
39	Equilíbrio do negócio segundo as variações climáticas
40	Aplicação de novos conhecimentos visando o melhor aproveitamento das condições climáticas oferecidas
41	Tratamento das informações de combate às pragas decorrentes das condições climáticas da região
42	Adoção de práticas diferenciadas segundo as mudanças climáticas
43	Introdução de novos produtos ou melhora dos já existentes com base no clima local
44	Introdução de novos conhecimentos que atendam aspectos operacionais e de mercado com referência aos produtos já trabalhados e as condições climáticas encontradas
45	Relação com órgãos públicos, privados e de pesquisa na melhora ou introdução de novos produtos que atendam às exigências climáticas locais.
Infraestrutura Regional	
46	Exploração do aparato logístico voltado para a exportação segundo a distância da região
47	Relação do potencial da infraestrutura regional e a qualidade do produto
48	Exploração de aspectos diferenciados da infraestrutura
49	Monitoramento da infraestrutura
50	Manutenção da infraestrutura e as legislações ambientais
51	Oferta de equipamentos operacionais
52	Oferta de insumos compatíveis com as exigências dos produtos
53	Melhoria da infraestrutura por meio do reconhecimento de outras realidades do negócio
54	Relação com institutos ou instituições voltadas para a oferta de novos conhecimentos e tecnologias sobre o negócio
55	Suporte técnico de segmentos governamentais
56	Iniciativas de implementação de cursos e palestras na estrutura do negócio

57	Disponibilidade de mão-de-obra
58	Mecanismos de valorização da mão-de-obra visando a permanência na zona rural
59	Infraestrutura adequada a permanência dos trabalhadores no campo
60	Qualificação da mão-de-obra utilizada
61	Proposta de cursos visando a qualificação da mão-de-obra
62	Adequação do manejo de colheita
Conexão com os concorrentes	
63	Exigência do cumprimento de regras de mercado
64	Conquista e retomada de mercados
65	Expansão de vendas nos principais centros consumidores brasileiros
66	Relação da produção com as questões ambientais
67	Padrão de qualidade e preço
68	Lançamento de novos produtos
69	Oportunidade de subsídios para o negócio
70	Busca de linhas de crédito para o negócio
71	Ética nas relações de mercado
72	Análise das condições de viabilidade do negócio
73	Estratégia salarial para a manutenção da mão-de-obra
74	Valorização do produto nacional e cobrança de taxas dos produtos importados concorrentes
Conexão com os fornecedores	
75	Redução dos preços de insumos
76	Cotação dos preços dos insumos

77	Prazos de pagamentos
78	Fidelidade na compra
Conexão com os clientes	
79	Fidelidade na venda do produto
80	Oferta de vantagens na compra do produto
81	Atendimento a qualidade do produto
82	Preocupação com as questões sanitárias
83	Atendimento as questões sociais

APÊNDICE 6 – LISTA DE VÍNCULOS VERSÃO 2

VÍNCULOS SOCIAIS		
1	Troca de informação	Inclui: promover de forma transparente a transferência de informação sem o receio de ser prejudicado ou de prejudicar algum membro da rede, principalmente em situações que afetam a maioria dos produtores, como por exemplo, a manutenção da coloração das bananas produzidas nas diferentes estações do ano.
2	Conquista e compartilhamento de novos conhecimentos	Inclui: a busca e distribuição de informações a fim de minimizar os efeitos negativos, como por exemplo, a infestação e resistência das pragas.
3	Troca de informação pela necessidade do negócio	Inclui: trocar informações pela crescente necessidade do negócio em benefício da rede, necessidades voltadas para questões de manejo e mercado. A bananicultura apresenta aspectos diferentes em cada estação do ano, e isso é cada vez mais forte pelas exigências da própria cultura. Como por exemplo, o número de pulverizações no verão é bem maior que no inverno, assim como os produtos utilizados também são diferentes.
4	Relação com órgãos públicos, privados e de pesquisa na melhora ou introdução de novos produtos que atendam às exigências climáticas locais	Inclui: A disposição dos produtores em promover ações conjuntas para forçar órgãos públicos, privados e de pesquisa que operam na bananicultura a promover a introdução de novos produtos ou melhorar os já existentes, como exemplo, a introdução e oferta de mudas de laboratório adaptadas à região a boa parcela dos produtores.
5	Representatividade em instâncias políticas superiores	Inclui: ações políticas em instâncias governamentais superiores, como a participação dos governos estadual e federal em questões que envolvem o negócio.
6	Atendimento das práticas dos políticos da região em benefício do negócio	Inclui: identificar se as práticas políticas da região estão voltadas ou não para a manutenção e crescimento do negócio. Como exemplo desse vínculo, dá para citar a intervenção de políticos da região para auxiliar nas questões que envolvem decisões de governo, como benefícios fiscais e promoção de infraestrutura.
7	Infraestrutura de acesso e escoamento local da produção	Inclui: buscar alternativas que proporcionem a manutenção da infraestrutura em equilíbrio com a legislação ambiental. Como exemplo, a busca de alternativas para a manutenção das estradas, dificuldade enfrentada por prefeituras e proprietários, visto que os materiais utilizados são provenientes das pedreiras, e por questões ambientais essa prática vem sendo combatida.
8	Oportunizar o constante aperfeiçoamento	Inclui: criar possibilidades de acesso a novas experiências e tecnologias, através da participação em palestras, reuniões, visitas técnicas, congressos etc.
9	Atendimento e suporte aos problemas da cultura	Inclui: a necessidade de apoio técnico de institutos de pesquisas, como EMBRAPA, universidades e órgãos governamentais, como SEBRAE e CATI, em busca de

		solução dos problemas oriundos da cultura.
10	Oferta de novos conhecimentos visando o melhor aproveitamento do produto	Inclui: oferta de cursos que promovam o lançamento de novos produtos no mercado, indo além da comercialização in natura da banana, atendendo também a oferta de produtos com potencial alimentar alternativo (produção de banana chips, sorvete, banana passa, aguardente, balas etc.) ou produção de artesanatos.
11	Ações de equilíbrio e controle de ameaças biológicas em atendimento a todos que dependem do negócio	Inclui: assumir e dividir responsabilidades visando o benefício de todos que trabalham e dependem da bananicultura, podendo melhorar a qualidade e consequentemente a comercialização. Nessa situação, é indispensável o controle e acompanhamento das pragas comuns a todos que trabalham com a cultura, evitando possíveis infestações.
12	Ações coletivas direcionadas para a manutenção e fortalecimento do negócio	Inclui: constituição de cooperativas ou associações de forma a promover a realização de atividades ou eventos (feiras, palestras, confraternização, visitas etc.) que possibilitem a inserção de novos conhecimentos visando a manutenção e crescimento do negócio, bem como o fortalecimento de resistência a acordos políticos e econômicos impostos por representantes em atendimento a uma minoria, como no caso da permissão da importação sem análise do potencial produtivo nacional, ou também pelo não respeito da cotação dos produtos determinados pelos órgãos responsáveis, que são pagos aos produtores sempre abaixo dos valores definidos.
13	Manutenção e valorização do produto regional ofertado em relação às ameaças de produtos similares importados, ausentes ou com baixas restrições de taxas	Inclui: a resistência da entrada de produtos similares com base em acordos sem estudos prévios do potencial de oferta interno, e com baixas taxas de importação, o que oferece grande risco a produção regional. Como exemplo, podemos citar a Norma Institucional assinada em 06 de dezembro de 2017, onde o Ministério da Agricultura autoriza a importação de bananas de outros países, fato que ofereceu destaque e preocupação nas discussões entre os bananicultores.
14	Superação de posturas ultrapassadas	Inclui: adotar posturas voltadas para o diálogo e para a disseminação da informação, superando paradigmas ultrapassados de conduta no negócio.
15	Comunicação precisa e abrangente	Inclui: criar mecanismos de comunicação que atendam todos os que necessitam de informações para alcançar melhores resultados na bananicultura.
16	Estudo coletivo sobre o negócio	Inclui: cooperação voltada para a inserção de estudos sobre o negócio, de forma a revelar ao máximo de produtores a situação da bananicultura em comparação a outros cenários, considerando que essa possibilidade é nula em casos individuais, ou seja, precisa de abrangência de informações.
17	Apontamento de problemas	Inclui: iniciativa de expor problemas observados ou vividos no negócio, tendo como propósito a segurança e proteção das pessoas que dependem da bananicultura.
18		Inclui: a participação com empenho nas atividades propostas, como por exemplo, atender as exigências

	Envolvimento e atitude nas atividades	técnicas de determinado produto ou orientação de palestrante com indicação de benefícios, não somente ao proprietário, mas a todos da rede no controle de pragas, qualidade do produto, estratégia de mercado etc.
19	Participação consciente e ética	Inclui: atuar de forma construtiva na manutenção e equilíbrio competitivo, respeitando os demais proprietários, as legislações vigentes e promovendo ações colaborativas.
20	Comprometimento na realização de eventos direcionados para o negócio	Inclui: comprometimento na organização e realização de eventos voltados para a aquisição de novos conhecimentos.
21	Constituição de equipes ou comissões que atendam as expectativas do negócio	Inclui: iniciativa de colaboração e constituição de grupos, equipes ou comissões visando a busca de melhorias junto aos diferentes segmentos e instâncias privadas ou públicas.
22	Postura cooperativa e de comprometimento com visão empresarial do negócio	Inclui: estabelecer uma visão empresarial do negócio por meio da cooperação e comprometimento, atentando para a adoção de novas práticas de manejo e mercado.
23	Cooperação de outros segmentos da sociedade	Inclui: conquistar a cooperação de outros segmentos da sociedade, tendo como referência a representatividade econômica da bananicultura para a região, como por exemplo, a participação da Associação Comercial local em movimentos voltados para a bananicultura regional.
24	Compreensão das possibilidades oferecidas ao se atuar em rede com postura colaborativa e responsável	Inclui: receptividade ao diálogo e as discussões sobre o negócio, amparados pela compreensão da vantagem obtida ao se atuar em rede, tendo como referência a necessidade do comprometimento, da cooperação e da confiança entre os membros.
25	Adequação da comunicação ao operar em rede	Inclui: estar receptivo ao diálogo e discussões sobre o negócio, compreendendo a necessidade de atuar de maneira comprometida e cooperativa em rede.
26	Superação de práticas inadequadas por meio de ações coletivas	Inclui: superar as práticas ultrapassadas e que não proporcionam competitividade ao negócio por meio da oferta de possibilidades inovadoras entre todos os envolvidos.
27	Atividades informais	Inclui: a realização de encontros informais focando o fortalecimento da confiança entre os envolvidos.
28	Consciência cooperativa	Inclui: a necessidade de práticas que favoreçam a cooperação e estejam isentas do desejo oportunista, como por exemplo, o pagamento de um profissional para tratar determinado assunto do interesse da maioria ou de todos os membros da rede.
29	Viabilidade do negócio	Inclui: estudos antecipados de viabilidade do negócio visando conquistas competitivas futuras.
VÍNCULOS LOCACIONAIS		
30	Valorização de características determinantes e presentes no produto	Inclui: no caso do Vale do Ribeira são as características sensoriais da banana nanica que sempre foram destaque, características como o sabor e a textura, que ao longo das últimas décadas valorizaram o produto da região, o que poderia ser mais bem explorado pelos produtores.

31	Aumento produtivo em condições climáticas adversas	Inclui: atuação de todos os envolvidos com a bananicultura, principalmente os produtores e institutos de pesquisas, de forma a criar mecanismos voltados para o aumento produtivo ao longo de todas as estações do ano.
32	Incentivos para a prática da bananicultura e o desenvolvimento regional	Inclui: buscar incentivos financeiros (linha de crédito ou fiscal) como forma de promover conquistas para a bananicultura e reflexos no desenvolvimento econômico e social da região.
33	Localização aos principais centros consumidores	Inclui: usufruir da proximidade existente a grandes centros consumidores como São Paulo, Campinas, Santos, Sorocaba, Ribeirão Preto, Curitiba etc., o que pode oferecer grande vantagem competitiva em relação às outras regiões produtoras, considerando que a distância do Vale do Ribeira é bem menor.
34	Gestão compartilhada das estruturas de acesso	Inclui: monitoramento conjunto da infraestrutura utilizada no acesso e escoamento da produção, através de maior proximidade com as prefeituras, membros da rede, e instituições privadas ou governamentais, como por exemplo, o monitoramento da conservação e manutenção da qualidade das estradas municipais.
35	Consolidação das áreas produtivas e código florestal	Inclui: criar possibilidades de discussões (audiência pública, palestras com juristas especializados em questões ambientais, com engenheiros ou outros profissionais com pesquisas reconhecidas no assunto etc.) visando a possibilidade da consolidação das áreas da bananicultura que são cultivadas por décadas. Na sua maioria, as áreas de grande produtividade foram plantadas após a Segunda Guerra Mundial, e atualmente sofrem ameaças por estarem localizadas nas várzeas dos rios da região.
36	Valorização e qualificação da mão-de-obra	Inclui: busca de alternativas coletivas e atrativas para os trabalhadores, com a valorização salarial e condições adequadas de trabalho, prezando pela segurança e conforto através de cursos de qualificação oferecidos por meio de iniciativas privadas ou públicas e utilização de equipamentos adequados às legislações trabalhistas vigentes.
37	Redução de mão-de-obra	Inclui: considerar alternativas que amenizem a redução da mão-de-obra, como a possibilidade da mecanização de determinados serviços.
38	Conquista de infraestrutura adequada à permanência da mão-de-obra no campo	Inclui: oferta de serviços que proporcionem maior conforto nas instalações da propriedade (energia elétrica, sinais de comunicação, espaço adequado etc.) e também os serviços públicos com a participação das instâncias políticas competentes (escola, posto de saúde, transporte coletivo, saneamento etc.).
VÍNCULOS ECONÔMICOS		

39	A tramitação de informações na relação da bananicultura com o clima	Inclui: buscar orientações com outras pessoas capacitadas e envolvidas na rede de negócio da bananicultura, com o intuito de entender melhor a relação da cultura com as condições climáticas.
40	Minimização de custos por ações conjuntas	Inclui: estabelecer ações conjuntas na aquisição de insumos, de forma a criar um mecanismo que envolva certa quantidade ou volume capazes de reduzir os custos, principalmente em épocas favoráveis.
41	Adoção de técnicas que proporcionem qualidade ao produto	Inclui: necessidade da utilização de novas técnicas e informações entre os membros da rede, visando a superação de regiões concorrentes, mas isso de ocorrer de forma coletiva, pois existe a necessidade de volume de produto de qualidade para assegurar a clientela.
42	Melhora ou adoção de novos cultivares	Inclui: iniciativa de melhorar os cultivares já trabalhados, ou introduzir novos cultivares segundo as exigências climáticas. Como exemplo, pode ser citada a adoção de mudas de laboratório, que são mais resistentes às pragas, atendem as condições climáticas da região e já são cultivadas por alguns produtores, embora tenha custos considerados.
43	Medidas de manutenção e controle dos cultivares estabelecidos na região	Inclui: Cooperação na manutenção do controle de pragas e empenho em situações de ameaças, como a resistência a entrada de produtos importados de países que possuem pragas ainda não existentes na região, como a virose das brácteas presentes em algumas regiões produtoras da América do Sul, e pode afetar de forma catastrófica as áreas cultivadas. Outra forma está na postura de combate diante das pragas já existentes no Vale do Ribeira e que reduzem a qualidade e produtividade, por meio de novas práticas de manejo, proximidade com instituições de pesquisas e regras de mercado que proporcionem segurança nos investimentos necessários ao controle.
44	Compartilhamento de serviços e equipamentos	Inclui: compartilhamento de equipamentos ou serviços visando a redução de custos, como a pulverização agregada em caso de pequenas áreas, compra conjunta de insumos, utilização de tratores ou espaços de embalagens.
45	Fornecedores com potencial de oferta de insumos e equipamentos	Inclui: agregar força para a conquista de fornecedores em potencial quanto a oferta de produtos e tecnologias diferenciadas, capazes de proporcionar vantagens competitivas.
46	Lançamento de novos produtos	Inclui: o lançamento de novos produtos no mercado, indo além da comercialização in natura da banana com a oferta de produtos com potencial alimentar alternativo (produção de banana chips, sorvete, banana passa, aguardente, balas etc.) ou produção de artesanatos.
47	Compreensão da necessidade da qualificação da mão-de-obra utilizada	Inclui: a necessidade de treinar a mão-de-obra utilizada no manejo da bananicultura, como exemplo, o uso de EPI (Equipamento de Proteção Individual), utilização correta de medidas de defensivos agrícolas, domínio de equipamentos, técnicas de desbaste etc.

48	Proposta de ações visando a qualificação da mão-de-obra	Inclui: a necessidade da abertura de cursos de treinamento da mão-de-obra utilizada na bananicultura, por meio de parcerias aos setores públicos e privados competentes.
49	Mudança de manejo como consequência da redução de mão-de-obra no setor	Inclui: buscar alternativas de estudos junto aos órgãos e instituições de pesquisas e fomento financeiro para a possível inserção da mecanização em determinadas práticas, como a utilização de cabos aéreos em áreas distantes dos locais de embalagem, o que reduziria o número de funcionários durante a colheita e aumentaria a qualidade do fruto pelo pouco contato e choque dos trabalhadores com o produto, sendo essa prática comum entre os produtores de outros países que apresentam destaque na bananicultura.
50	Exigência do cumprimento de regras de mercado	Inclui: o atendimento a valores de produtos definidos pelos membros da rede ou por instâncias governamentais, como por exemplo, o cumprimento do valor tabelado para o quilo da banana, segundo a Lei 13.174, de 23 de julho de 2008.
51	Fidelidade e respeito nos negócios	Inclui: manutenção das relações de negócios com os fornecedores e clientes de forma justa, onde ambas as partes possam usufruir da parceria, de forma a manter o equilíbrio e evitar ações oportunistas que possam prejudicar a relação. Nesse propósito da relação econômica são indispensáveis a confiança, a cooperação e o comprometimento.
52	Busca de alternativas para enfrentar atitudes que promovem a incompatibilidade do custo de produção com o preço de venda em períodos de grande produtividade	Inclui: a busca de alternativas coletivas a fim de evitar a oferta excessiva de produtos a baixos preços, tanto por parte dos clientes, como até mesmo dos proprietários em momentos de grande safra, o que inviabiliza a prática da bananicultura pelos custos elevados de produção.
53	Negociação direta e sem burocracia	Inclui: negociação direta entre produtores e clientes, o que reduz custos e muitas vezes atitudes oportunistas de intermediários, algo ainda comum na bananicultura, além é claro de promover maior fidelização e reconhecimento dos principais envolvidos nas negociações.

APÊNDICE 7 – VALIDAÇÃO DA LISTA DE VÍNCULOS VERSÃO 2

QUESTIONÁRIO 4 - VALIDAÇÃO DE VÍNCULOS VERSÃO 2 (RESPONDIDO)				
<p>Prezado produtor</p> <p>No quadro abaixo são fornecidas diversas afirmativas sobre a atividade da bananicultura.</p> <p>Marque a opção mais adequada, para cada afirmativa nas duas últimas colunas do quadro, sendo a coluna “C” para expressar seu nível de concordância com a afirmativa, e a coluna “P” para expressar a frequência com que você pratica ou incentiva a respectiva ação coletiva expressa pela afirmativa. Não existe o certo ou errado em suas respostas, o importante é apontar a opção que mais se ajusta à sua crença (coluna C) ou aquilo que você pratica (coluna P). Adote os números mostrados a seguir para indicar sua resposta.</p>				
Para a coluna “C” – nível de concordância				
5	4	3	2	1
Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Para a coluna “P” – frequência com que pratica ou incentiva a ação				
5	4	3	2	1
Pratico com frequência	Pratico às vezes		Pratico pouco	Nunca pratico

VÍNCULOS SOCIAIS			
Nº	Afirmativas	C	P
1	<p>Troca de informação</p> <p>C- É possível manter ou melhorar a qualidade da banana (como exemplo a coloração) produzida na região nas diferentes estações do ano por meio da melhor distribuição de informações entre todos que operam na bananicultura regional.</p> <p>P- Compreenda a sua participação nessa distribuição de informação visando à busca da qualidade.</p>	5 4 4	5 4 5
2	<p>Conquista e compartilhamento de novos conhecimentos</p> <p>C- Você percebe que existe real preocupação entre os participantes da rede que envolve a bananicultura pela busca de maiores informações e também pelo seu compartilhamento com vistas a minimizar os efeitos negativos como infestação e resistência das pragas favorecidas pelas condições climáticas da região.</p> <p>P- Estabeleça o seu nível de prática ou ação nessa questão.</p>	4 3 5	4 4 5
3	<p>Troca de informação pela necessidade do negócio</p> <p>C- O manejo na bananicultura apresenta aspectos diferentes em cada estação do ano, e isso é cada vez mais forte pelas exigências da própria cultura. Como por exemplo, o número de pulverizações no verão é bem maior que no inverno, assim como os produtos utilizados também são diferentes, o que promove grande interferência na competitividade.</p> <p>P- Procure vincular a sua participação nas discussões, orientações e trocas de experiências em relação a essa questão com o objetivo de favorecimento a todos.</p>	4 3 4	4 5 4
4	<p>Relação com órgãos públicos, privados e de pesquisa na melhora ou introdução de novos produtos que atendam às exigências climáticas locais</p> <p>C- Existe disposição dos produtores em promover ações conjuntas para forçar órgãos públicos, privados e de pesquisa que operam na bananicultura a promover a introdução de mudas de laboratório adaptadas à região.</p>	2 5 4	2 5 4

	P- A participação da sua empresa está compreendida nessas ações.		
5	<p align="center">Representatividade em instâncias políticas superiores</p> <p>C- Você percebe a cobrança dos componentes da rede sobre políticos da região para que reivindiquem ações de instâncias governamentais superiores (governos estadual e federal) em prol à bananicultura.</p> <p>P- A sua participação está presente em que nível nessa questão.</p>	3 3 5	3 3 1
6	<p align="center">Atendimento das práticas dos políticos da região em benefício do negócio</p> <p>C- Os produtores locais buscam a intervenção de políticos da região para auxiliar nas questões que envolvem decisões de governo, como benefícios fiscais e promoção de infraestrutura.</p> <p>P- A participação da sua empresa ocorre em que nível nessa proposta de reivindicação junto aos políticos da região.</p>	3 3 5	3 3 1
7	<p align="center">Infraestrutura de acesso e escoamento local da produção</p> <p>C- Muitas prefeituras e proprietários estão enfrentando dificuldades de manutenção das estradas por falta de materiais necessários, que são retirados das pedreiras, e por questões ambientais essa prática vem sendo combatida, o que se configura como obstáculo à bananicultura.</p> <p>P- Você participa de discussões voltadas para a solução dessa situação.</p>	4 2 3	4 2 1
8	<p align="center">Oportunizar o constante aperfeiçoamento</p> <p>C- Os produtores locais entendem a importância de visitar outras regiões produtoras, participar em feiras, palestras, congressos, etc., para se familiarizarem com novas tecnologias e novas experiências de manejo da cultura.</p> <p>P- Estabeleça o nível de participação da sua empresa nessa prática.</p>	5 2 5	3 4 4
9	<p align="center">Atendimento e suporte aos problemas da cultura</p> <p>C- Os produtores locais entendem a importância de recorrerem a institutos de pesquisas, como EMBRAPA, universidades e órgãos governamentais, como SEBRAE e CATI, em busca de solução dos problemas com a cultura.</p> <p>P- Você busca essas possibilidades para a sua empresa.</p>	3 1 5	3 4 1
10	<p align="center">Oferta de novos conhecimentos visando o melhor aproveitamento do produto</p> <p>C- Existem iniciativas constantes para promover o negócio da bananicultura na região, como promoção de cursos voltados para o melhor aproveitamento das bananas produzidas pela rede.</p> <p>P- Em que nível a sua empresa participa dessas iniciativas que objetivam o melhor aproveitamento da banana.</p>	4 1 5	3 2 1
11	<p align="center">Ações de equilíbrio e controle de ameaças biológicas em atendimento a todos que dependem do negócio</p> <p>C- Ao assumir e dividir responsabilidades os produtores podem gerar benefícios para todos que trabalham e dependem da bananicultura, podendo melhorar a qualidade e consequentemente a comercialização.</p> <p>P- A sua empresa pratica essa divisão de responsabilidades.</p>	3 1 5	3 1 4
12	<p align="center">Ações coletivas direcionadas para a manutenção e fortalecimento do negócio</p> <p>C- A constituição de organizações (cooperativas e associações) entre os bananicultores para a realização de atividades ou eventos (feiras, palestras, confraternização, visitas etc.) melhora a confiança e a cooperação entre os produtores.</p> <p>P- Você participa de eventos e atividades com outros membros da rede.</p>	3 3 4	3 4 4
13	<p align="center">Manutenção e valorização do produto regional ofertado em relação às ameaças de produtos similares importados, ausentes ou com baixas restrições de taxas</p> <p>C- Em dezembro de 2017 foi assinada uma Norma Institucional pelo Ministério da Agricultura autorizando a importação de bananas de outros países, fato que pode ser uma ameaça à manutenção da bananicultura regional. Essa questão constitui uma motivação para uma maior aproximação entre os produtores com vistas a enfrentar a ameaça de forma unida.</p> <p>P- A participação da sua empresa na possibilidade de unir forças para enfrentar as dificuldades ocorre em que nível.</p>	2 2 2	2 4 2

14	<p align="center">Superação de posturas ultrapassadas</p> <p>C- A falta de comunicação e a troca de informação entre os bananicultores faz parte de uma cultura que se estabeleceu por décadas, diferente de outras regiões que iniciaram a cultura depois. A superação dessa cultura é um forte vínculo de conquista competitiva. P- A sua empresa promove ações para superar essa cultura.</p>	3 3 5	3 4 4
15	<p align="center">Comunicação precisa e abrangente</p> <p>C- Atitudes oportunistas relacionadas à comunicação e a troca de conhecimento representam grande ameaça ao negócio, visto que algumas informações dificilmente alcançam todos os proprietários. A restrição de informação e conhecimento atrapalha o negócio da bananicultura. P- A sua empresa pratica a disseminação de informação e conhecimento na rede de negócio.</p>	3 4 5	3 4 4
16	<p align="center">Estudo coletivo sobre o negócio</p> <p>C- Estabelecer parâmetros cooperativos, de maneira a atender grande parcela de proprietários, por meio de medidas referentes ao desempenho do negócio em comparação a outras regiões que praticam a bananicultura pode ser entendido como importante aspecto de conquista competitiva. P- Práticas cooperativas fazem parte da sua empresa.</p>	4 2 5	3 3 1
17	<p align="center">Apontamento de problemas</p> <p>C- A exposição de problemas observados ou vividos no negócio, tendo como propósito a segurança e proteção das pessoas que dependem da bananicultura é considerada uma atitude que favorece a conquista competitiva. P- Você expõe os problemas de forma a atender a rede visando os benefícios coletivos.</p>	3 4 5	3 4 1
18	<p align="center">Envolvimento e atitude nas atividades</p> <p>C- O comprometimento e a cooperação nas atividades propostas, como por exemplo, atender as exigências técnicas de determinado produto ou orientação de palestrante com indicação de benefícios, não somente ao proprietário, mas a todos da rede no controle de pragas, qualidade do produto, estratégia de mercado etc., é entendido como importante recurso para o negócio. Dessa forma, os produtores devem atender a essas propostas com um olhar para o coletivo. P- A sua empresa realiza ações voltadas não somente para os próprios interesses, mas também para o coletivo que integra a rede.</p>	3 3 4	3 5 5
19	<p align="center">Participação consciente e ética</p> <p>C- A atuação de forma construtiva na manutenção e equilíbrio competitivo, com respeito aos demais proprietários, as legislações vigentes e promovendo ações colaborativas contribuem para o bom andamento do negócio. P- Essa postura faz parte da empresa que promove ações de respeito aos demais proprietários e as legislações ambientais, trabalhistas e sanitárias.</p>	2 2 5	4 4 5
20	<p align="center">Comprometimento na realização de eventos direcionados para o negócio</p> <p>C- O comprometimento na organização e realização de eventos pode se tornar um diferencial na conquista de novos conhecimentos. Iniciativas com esse propósito fortalecem os vínculos entre os membros e promovem o ganho competitivo. P- A sua participação pode ser compreendida de que forma na organização e realização de eventos voltados para a bananicultura.</p>	4 3 5	4 4 4
21	<p align="center">Constituição de equipes ou comissões que atendam as expectativas do negócio</p> <p>C- Iniciativa de colaboração e confiança na constituição de grupos, equipes ou comissões visando à busca de melhorias junto aos diferentes segmentos e instâncias privadas ou públicas (de pesquisa, serviços, administração, etc.), compreende possibilidades de vantagens para o negócio. P- Essas possibilidades são compreendidas e praticadas pela sua empresa.</p>	4 2 5	4 3 5
22	<p align="center">Postura cooperativa e de comprometimento com visão empresarial do negócio</p> <p>C- Consolidação de visão empresarial do negócio por meio da cooperação e comprometimento, atentando para a adoção de novas práticas de manejo e mercado, o que leva os produtores a agregar grande potencial de comercialização do produto. Essa possibilidade constitui uma motivação para uma possível aproximação entre os produtores, com vistas a enfrentar as ameaças e desafios juntos.</p>	4 2 5	4 4 5

	P- Você desenvolve ações com a compreensão empresarial do seu negócio, atentando para as novas possibilidades de manejo.		
23	<p align="center">Cooperação de outros segmentos da sociedade</p> <p>C- Conquista da cooperação de outros segmentos da sociedade, tendo como referência a representatividade econômica da bananicultura para a região. Existe clareza por parte dos produtores da representatividade dessa cooperação para o negócio, como por exemplo, a participação da Associação Comercial local em movimentos voltados para a bananicultura regional, como a resistência a importação de bananas.</p> <p>P- Você possibilita a disseminação de informações sobre o papel da bananicultura na economia regional.</p>	5 3 4	5 4 4
24	<p align="center">Compreensão das possibilidades oferecidas ao se atuar em rede com postura colaborativa e responsável</p> <p>C- O comprometimento e a cooperação entre as pessoas que atuam em rede promove a compreensão das vantagens competitivas oferecidas, o que origina uma nova concepção sobre o negócio. Os produtores apostam nessa possibilidade, pois entendem que a dinâmica de mercado requer essa forma de atuação.</p> <p>P- Existe a compreensão da necessidade de um novo olhar sobre o negócio que envolve a bananicultura.</p>	4 2 5	4 4 5
25	<p align="center">Adequação da comunicação ao operar em rede</p> <p>C- Você percebe que hoje em dia os proprietários estão mais receptivos ao diálogo e discussões sobre o negócio, e entendem que o comprometimento, a cooperação e a confiança podem colaborar com o trâmite das informações na bananicultura do Vale do Ribeira.</p> <p>P- A sua empresa participa de situações reveladoras de comprometimento e cooperação entre os membros da rede.</p>	4 2 5	5 4 5
26	<p align="center">Superação de práticas inadequadas por meio de ações coletivas</p> <p>C- O senso comum na prática da bananicultura, ou seja, o conhecimento do dia-a-dia, ou aquele que passa de pai para filho sempre foi muito presente entre os produtores do Vale do Ribeira. A manutenção dessa situação representa um conflito para o crescimento da bananicultura, mas se superado pode representar um novo caminho para a conquista competitiva.</p> <p>P- Você está buscando a superação desses valores por meio da confiança, cooperação e comprometimento, visando à oferta de possibilidades a outros membros da rede.</p>	5 2 5	5 4 5
27	<p align="center">Atividades informais</p> <p>C- A realização de encontros informais promove o fortalecimento da confiança entre os envolvidos. Os encontros informais proporcionam maior aproximação entre os produtores, podendo essa prática ser compreendida como uma importante ferramenta no negócio, podendo gerar vantagem competitiva.</p> <p>P- Você participa de encontros informais com outros membros da rede.</p>	5 2 4	5 4 5
28	<p align="center">Consciência cooperativa</p> <p>C- A constituição de cooperativas, associações ou outro tipo de parcerias depende do nível de cooperação, confiança e comprometimento dos envolvidos. A constituição desses agrupamentos promove várias vantagens em relação à aquisição de insumos, serviços, regras de mercado, informações e benefícios de infraestrutura.</p> <p>P- Você possibilita condições de aproximação com outros membros da rede com o intuito de alcançar benefícios.</p>	3 2 4	2 3 4
29	<p align="center">Viabilidade do negócio</p> <p>C- O futuro de qualquer negócio depende principalmente de estudos antecipados de viabilidade. Existe clareza que essa análise precisa ser realizada e pode ser um diferencial na conquista competitiva futura.</p> <p>P- A sua empresa procura atender a requisitos pensando na manutenção e conquistas a médio e longo prazo.</p>	2 3 3	3 4 3
VÍNCULOS LOCACIONAIS			
Nº	Afirmativas		

30	<p align="center">Valorização de características determinantes e presentes no produto</p> <p>C- Existe(m) característica(s) como sabor, cor, textura etc. nas bananas produzidas na região do Vale do Ribeira que proporcionam vantagens em relação às produzidas em outras regiões e isso deve ser discutido e explorado pelos participantes da rede que envolve a bananicultura (ação de marketing ou certificação).</p> <p>P- A sua empresa participa em que nível nas discussões sobre essa possibilidade.</p>	4 5 5	4 2 5
31	<p align="center">Aumento produtivo em condições climáticas adversas</p> <p>C- Com base numa atuação efetiva (determinação e liderança, por exemplo) de todos os envolvidos com a bananicultura (produtores, clientes, fornecedores, políticos, institutos de pesquisas etc.) é possível aumentar a produtividade de bananas ao longo de todas as estações na região, superando as condições climáticas adversas (produtividade é dada pela relação entre a produção em toneladas por hectare).</p> <p>P- Existe algum movimento na sua empresa em atendimento a essa possibilidade.</p>	5 4 5	5 4 5
32	<p align="center">Incentivos para a prática da bananicultura e o desenvolvimento regional</p> <p>C- Pelo fato do Vale do Ribeira ser reconhecido como a região mais pobre do estado de São Paulo, os produtores locais percebem que podem extrair incentivos (fiscais, de crédito, etc.) no sentido de receber benefício para promover o desenvolvimento econômico e social da região e buscam obtê-los junto a órgãos governamentais.</p> <p>P- Você possibilita a inserção dessa possibilidade na sua empresa.</p>	2 3 3	3 3 3
33	<p align="center">Localização aos principais centros consumidores</p> <p>C- É possível aumentar o comércio de bananas com os grandes centros consumidores, dada a proximidade com o Vale do Ribeira, cabendo aos produtores a movimentação na busca dessa vantagem competitiva.</p> <p>P- Você insere propostas e ações na sua empresa direcionadas para essa perspectiva.</p>	3 5 5	3 5 5
34	<p align="center">Gestão compartilhada das estruturas de acesso</p> <p>C- Os membros da rede são prejudicados na comercialização pelo estado de conservação das vias de acesso às propriedades e estão constantemente fazendo gestão junto aos órgãos competentes para eliminar esse problema.</p> <p>P- Você participa de algum movimento interessado em sanar esse problema.</p>	5 3 4	5 4 4
35	<p align="center">Consolidação das áreas produtivas e código florestal</p> <p>C- Você observa passividade e falta de discussões dos membros da rede diante da relação da bananicultura com as questões ambientais, visto que existem novas mudanças e exigências ambientais, e o Vale do Ribeira apresenta grandes áreas produtivas localizadas em áreas de recomposição florestal.</p> <p>P- Você participa de discussões que visam sanar ou equilibrar essa relação de conflito.</p>	1 2 2	5 2 5
36	<p align="center">Valorização e qualificação da mão-de-obra</p> <p>C- Os produtores locais percebem estar havendo mudanças na oferta de mão-de-obra, visto que a região está crescendo e vem apresentando outras oportunidades de trabalho, o que tende a reduzir o número de trabalhadores na bananicultura, necessitando de novos olhares ou propostas por parte dos proprietários.</p> <p>P- Você está promovendo ações voltadas para essa questão.</p>	5 2 5	5 5 4
37	<p align="center">Redução de mão-de-obra</p> <p>C- Os produtores percebem estar havendo alterações na oferta de mão-de-obra pelo êxodo do homem do campo e estão se preparando para enfrentar essa situação.</p> <p>P- A sua empresa está se adequando e promovendo ações ao enfrentamento da falta de mão-de-obra na bananicultura.</p>	5 2 4	5 5 4
38	<p align="center">Conquista de infraestrutura adequada à permanência da mão-de-obra no campo</p> <p>C- Os produtores estão percebendo que a falta de escolas, postos de saúde, saneamento, energia, sinais de comunicação etc., em bairros de zona rural provoca o deslocamento dos trabalhadores, originando interferências na competitividade.</p> <p>P- Você está criando mecanismos que colaboram e possibilitam novas estratégias de atuação frente a esse problema.</p>	5 2 5	5 5 5
VÍNCULOS ECONÔMICOS			
Nº	Afirmativas		

39	<p align="center">A tramitação de informações na relação da bananicultura com o clima</p> <p>C- A busca por orientação com outras pessoas capacitadas e envolvidas na rede de negócio da bananicultura (produtor mais experiente, engenheiro agrônomo, técnico etc.) sobre a relação entre o clima e a prática da bananicultura (períodos de adubação, pulverização, controle de pragas ou outras práticas de manejo) pode melhorar o resultado do negócio.</p> <p>P- Você busca e é receptivo ao recebimento de informações de outros membros da rede.</p>	5 2 5	5 4 5
40	<p align="center">Minimização de custos por ações conjuntas</p> <p>C- O custo devido ao aumento dos preços de insumos em determinadas estações do ano pode ser minimizado por ações conjuntas dos produtores, como exemplo a manutenção de estoques adquiridos em épocas mais favoráveis.</p> <p>P- Você analisa o contexto e realiza estoques diante das possibilidades oferecidas.</p>	2 2 3	1 4 5
41	<p align="center">Adoção de técnicas que proporcionem qualidade ao produto</p> <p>C- Embora determinadas áreas das regiões Sul, Sudeste e Nordeste produzam bananas que superam o Vale do Ribeira em qualidade em determinadas épocas do ano, mesmo em condições climáticas mais adversas, é possível superar essa desvantagem de qualidade por meio da compreensão da necessidade da utilização de novas técnicas e informações entre os produtores.</p> <p>P- A sua empresa utiliza novas técnicas de manejo visando o aumento da qualidade.</p>	5 2 5	5 3 5
42	<p align="center">Melhora ou adoção de novos cultivares</p> <p>C- Existem as mudas de bananas produzidas em laboratório, que são mais resistentes às pragas e podem ser cultivadas segundo as condições climáticas da região, mas o acesso a elas é restrito pelo alto custo e cuidados de manejo.</p> <p>P- Você compreende e promove ações focando a necessidade dessa mudança na sua propriedade.</p>	1 2 4	1 5 4
43	<p align="center">Medidas de manutenção e controle dos cultivares estabelecidos na região</p> <p>C- Você entende que os cultivares trabalhados atualmente devem ser mantidos, uma vez que estão já adaptados ao clima, mas necessitam de mudanças (manejo, pesquisa, investimentos, política de mercado etc.), e também pela resistência as ameaças de novas pragas provenientes de outros meios. Essas situações podem ser trabalhadas por meio de cooperação entre os membros da rede.</p> <p>P- A sua empresa trabalha a manutenção dos cultivares já estabelecidos na região por meio da adoção de práticas capazes de colaborar com outros membros da rede, como exemplo, o controle efetivo de pragas, a busca e manutenção de mercados que absorvem os produtos da região.</p>	5 2 5	5 5 5
44	<p align="center">Compartilhamento de serviços e equipamentos</p> <p>C- Os produtores entendem que o compartilhamento de equipamentos presentes na região que favorecem o manejo, como exemplo, aviões na pulverização, roçadeiras, pulverizadores etc., é uma poderosa arma para reduzir os custos da sua utilização.</p> <p>P- A sua empresa realiza compartilhamento de equipamentos e serviços com outros membros da rede.</p>	4 1 5	4 4 5
45	<p align="center">Fornecedores com potencial de oferta de insumos e equipamentos</p> <p>C- Os produtores entendem que juntos podem agregar força e atrair para a região, fornecedores de insumos e de equipamentos que atendam as exigências da evolução da bananicultura praticada pela rede.</p> <p>P- A sua empresa promove ações voltadas para a utilização de insumos e equipamentos provenientes de outras regiões.</p>	5 3 5	4 4 4
46	<p align="center">Lançamento de novos produtos</p> <p>C- Os membros da rede buscam outras possibilidades além da comercialização in natura da banana, possibilidades voltadas para o potencial alimentar alternativo (produção de banana chips, sorvete, banana passa, aguardente, balas etc.) ou produção de artesanatos.</p> <p>P- A sua empresa utiliza as bananas produzidas para outros fins, além da venda in natura.</p>	5 2 4	4 2 2

47	<p align="center">Compreensão da necessidade da qualificação da mão-de-obra utilizada</p> <p>C- Os integrantes da rede percebem e buscam alternativas (cursos, uso de EPI, utilização correta de medidas, domínio de equipamentos, técnicas de desbaste etc.) para suprir a falta de qualificação em determinadas práticas de manejo por parte dos trabalhadores.</p> <p>P- Você promove ações canalizadas para a qualificação e proteção do trabalhador.</p>	5 2 3	5 4 5
48	<p align="center">Proposta de ações visando a qualificação da mão-de-obra</p> <p>C- Os integrantes da rede percebem que a falta de qualificação da mão-de-obra representa preocupação para a manutenção da qualidade, e buscam setores públicos ou privados para promover a oferta de cursos e sanar essa dificuldade.</p> <p>P- Você mesmo realiza ou incentiva os demais trabalhadores a realizar cursos de qualificação.</p>	5 5 5	5 5 5
49	<p align="center">Mudança de manejo como consequência da redução de mão-de-obra no setor</p> <p>C- Os produtores percebem que a bananicultura necessita de um grande número de trabalhadores e como tem havido redução da oferta de mão-de-obra no Vale do Ribeira, eles estão se preparando para resolver essa questão por meio da mecanização de determinadas práticas ainda não exploradas.</p> <p>P- Utiliza aspectos mecânicos que promovem maior rendimento e qualidade ao manejo.</p>	5 3 5	4 4 5
50	<p align="center">Exigência do cumprimento de regras de mercado</p> <p>C- A competitividade da produção regional é afetada pelo não cumprimento de pagamento dos valores definidos aos produtos pelos órgãos governamentais, como por exemplo, o não pagamento do valor tabelado para o quilo da banana, segundo a Lei 13.174, de 23 de julho de 2008.</p> <p>P- Você argumenta ou promove discussões direcionadas para essa situação com os clientes ou demais integrantes da rede.</p>	2 5 5	1 4 4
51	<p align="center">Fidelidade e respeito nos negócios</p> <p>C- A fidelidade é essencial e colabora na manutenção das relações de negócios com os fornecedores e clientes, de maneira que todas as partes possam usufruir da parceria, de forma a manter o equilíbrio e evitar ações oportunistas que possam prejudicar a relação. Nesse propósito de relação econômica são indispensáveis a confiança, a cooperação e o comprometimento.</p> <p>P- A sua empresa entende e trabalha esse propósito de fidelidade como vantagem competitiva.</p>	5 3 4	5 3 4
52	<p align="center">Busca de alternativas para enfrentar atitudes que promovem a incompatibilidade do custo de produção com o preço de venda em períodos de grande produtividade</p> <p>C- A oferta de produtos a baixos preços em momentos de grande produtividade pode ocorrer tanto por parte dos próprios produtores, como também por parte dos clientes, sendo essa prática ameaçadora ao negócio da bananicultura, visto que os custos são elevados para a manutenção da qualidade do produto. Nesse caso, a manutenção dessa prática de negócio pode gerar a impossibilidade da manutenção da bananicultura para boa parte dos produtores.</p> <p>P- A sua empresa tem autonomia e procura negociar dentro de uma margem de preço capaz de manter o negócio com a oferta de produto de qualidade.</p>	1 3 5	4 5 5
53	<p align="center">Negociação direta entre produtor e cliente</p> <p>C- A negociação direta entre produtor e cliente oferece grande vantagem, pois reduz custos com a presença de intermediários, algo ainda comum na bananicultura, além é claro de promover maior fidelização e reconhecimento dos interesses dos principais envolvidos pelo contato direto.</p> <p>P- A sua empresa realiza negociações diretas com os clientes.</p>	4 2 5	2 4 5

FATORES MICRO LOCACIONAIS COMPETITIVOS

Como você avalia comparativamente aos outros produtores, a vantagem que a localização da sua propriedade lhe proporciona em relação aos fatores competitivos enunciados?

Opções de respostas e peso a atribuir

Propicia grande vantagem	Propicia alguma vantagem	Nem vantagem e nem desvantagem	Propicia alguma desvantagem	Propicia grande desvantagem
Atribua peso (+2)	Atribua peso (+1)	Atribua peso (0)	Atribua peso (-1)	Atribua peso (-2)

Nº	FATORES MICRO LOCACIONAIS COMPETITIVOS	ATRIBUIÇÃO
1	Escoamento da produção pelas estradas vicinais (distância da rodovia principal, qualidade da estrada; etc.)	+2; +1; +2
2	Transporte de insumos para sua propriedade (custo do frete, por exemplo)	+2; +1; +2
3	Recrutamento de mão-de-obra temporária (distância dos locais de oferta de mão-de-obra, por exemplo)	-1; 0; +1
4	Acomodação da mão-de-obra permanente (necessidade de alojamento do pessoal ou colônias)	0; +2; 0
5	Compartilhamento com vizinhos de equipamentos, mão-de-obra (pelo maior número de confrontantes, por exemplo)	0; 0; +1
6	Disponibilidade de água e/ou mananciais	+2; +2; +2
7	Topografia do terreno como facilitador de manejo e colheita	+2; -1; +2
8	Extensão da propriedade e/ou plantio (economia de escala).	+2; +2; +1
9	Presença ou proximidade de estruturas que favoreçam a manutenção da mão-de-obra permanente na propriedade (escola, posto de saúde, transporte coletivo).	0; +1; 0
10	Atendimento de serviços de manejo pela distância de localização, como exemplo, o da pulverização aérea.	+2; 0; +2
11	Reconhecimento conquistado ao longo do tempo quanto as características do produto oferecido pela localização e entorno (bairro), visto que na própria região existem oscilações que podem interferir na qualidade.	+2; +1; +2
12	Interferência de intempéries (enchente, vendaval, geada, seca)	-1; -1; +1
13	Presença de vizinhos produtores em potencial.	0; 0; +2
14	Disponibilidade de mão-de-obra qualificada.	-1; +2; +2
15	Disponibilidade de reserva natural em conformidade com as legislações ambientais vigentes.	0; +2; +1

APÊNDICE 8 – QUESTIONÁRIO - AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE ATUAL DAS ARMAS

QUESTIONÁRIO 5 - AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE ATUAL DAS ARMAS	
<p>Definições:</p> <p>Arma da competição - corresponde à atividade executada ou recurso utilizado pela empresa/propriedade para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Está relacionada às técnicas de manejo, poder de negociação, utilização de insumos, automação do processo, localização, estrutura logística etc.</p> <p>Intensidade da arma - representa o nível de excelência (ou de sofisticação) com que cada arma da competição é utilizada pela empresa/propriedade. Reflete a eficácia da arma no resultado operacional da empresa, é o que leva obter maior ou menor vantagem competitiva em relação aos concorrentes.</p>	
<p>A intensidade de uma arma pode ser avaliada pela empresa em cinco níveis (escala de 1 a 5), conforme as indicações seguintes:</p> <p>Nível 1 - quando a arma é utilizada de forma muito rudimentar, com eficácia muito baixa;</p> <p>Nível 2 - quando a arma é utilizada com pouca eficácia;</p> <p>Nível 3 - quando a arma é utilizada com mediana eficácia;</p> <p>Nível 4 - quando a arma é utilizada com alta eficácia;</p> <p>Nível 5 - quando a arma é utilizada com altíssima eficácia.</p>	

Para cada arma da competição do quadro abaixo, assinale com um X a coluna (1, 2, 3, 4 ou 5) que melhor representa a intensidade com que sua empresa utiliza a respectiva arma. Se você tiver dúvida sobre a avaliação, pode responder à indagação – “Em relação aos produtores da região, estou no grupo daqueles que possuem a respectiva arma”:

Nível 1 - Significa **desvantagem** competitiva

Nível 2 - Alguma **desvantagem** competitiva

Nível 3 - Nem **vantagem** e nem **desvantagem** competitiva

Nível 4 - Alguma **vantagem** competitiva

Nível 5 - Significa **vantagem** competitiva

A R M A S D E A T E N D I M E N T O										
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO						Posição				
Nº	Descrição					1	2	3	4	5
1	<p>Gestão de vendas do produto</p> <p>Inclui: a busca de fidelidade junto ao cliente com a perspectiva de um relacionamento comercial duradouro, oferecendo produtos que atendam as exigências; capacidade de negociação em valores, focando o equilíbrio e a manutenção de ambas as partes; compreensão da possibilidade de maior lucratividade futura com o aumento da produtividade, alicerçada pela manutenção e crescimento da clientela; ter clareza da compatibilidade da qualidade do produto e volume oferecido com o destino final que se pretende atender (feira popular, sacolão, rede de mercado etc.).</p>									
2	<p>Projeto de sistemas voltado para o cliente</p> <p>Inclui: adequação e reengenharia dos processos visando atender as exigências do cliente (transporte interno e acondicionamento dos cachos, sistemas de embalagens, ensacamento dos cachos, uso adequado de defensivos agrícolas, limpeza da fruta com banho de água potável etc.).</p>									
3	<p>Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento</p> <p>Inclui: definir condições especiais de pagamentos; possibilidade de prazo mais dilatado; análise de contraofertas por parte do cliente; aceitação de cheques pré-datados; realização de contratos em caso de tempo determinado para a negociação ou compra antecipada da produção com valor fixado; atendimento ao cliente em caso emergencial sem a necessidade de um sinal ou garantia pelo produto oferecido,</p>									

	prevalecendo a confiança quando existe a fidelidade de mercado.									
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO						Posição				
Nº	Descrição	1	2	3	4	5				
4	<p style="text-align: center;">Desenvolvimento da capacidade de negociação</p> <p>Inclui: conhecimento da necessidade e motivação do cliente; percepção da intenção da outra parte na negociação; comunicação flexível, respeitosa e argumentativa aos interesses da propriedade, mas também zelando pela manutenção dos clientes; negociação direta com os clientes a fim de se evitar atravessadores; capacidade de expor a qualidade do produto oferecido; oferecer aos clientes possibilidades de visitas a propriedade; procurar momentos de informalidade (café, almoço, churrasco etc.) entre proprietário e cliente com o intuito de estabelecer vínculos mais próximos e respeitosos.</p>									
5	<p style="text-align: center;">Flexibilidade de atendimento ao cliente</p> <p>Inclui: busca do atendimento direto e rápido com o cliente, seja pessoal, por fax, e-mail, telefone etc.; atender as expectativas do cliente, considerando as reclamações, renegociação de preço por oferta de produtos com qualidade inferior ou por devolução em casos extremos; necessidade de transmitir segurança e satisfação ao cliente a cada negociação; possibilidade do atendimento informal diante da necessidade.</p>									
ARMAS DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS										
PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS						Posição				
Nº	Descrição	1	2	3	4	5				
6	<p style="text-align: center;">Engenharia de processo</p> <p>Inclui: definição de atribuições no desenvolvimento das etapas do trabalho realizado, de forma a padronizar o manejo da produção (etapas definidas para o controle do bananal por meio do desbaste, controle de ervas daninhas, controle de pragas da bananeira, controle da <i>sigatoka</i> por meio da pulverização das folhas, ensacamento e pulverização dos cachos) etc.; o transporte interno do produto produzido, de materiais e insumos (adequação de cabos, tratores, caminhões, treinamento de funcionários etc.); de embalagem (barracão, sistema de carretilhas para a movimentação dos cachos, chapéu rotatório, gaiola de embalagem, reservatório para o banho da fruta, carrinho ou empilhadeira para a condução das embalagens até o transporte principal, plataforma com altura compatível ao descarregamento do produto ao chegar da roça para o barracão, condições e espaçamento adequado à locomoção das pessoas e acondicionamento das embalagens no ambiente, etc.); capacitação dos funcionários diante das atribuições.</p>									
7	<p style="text-align: center;">Tecnologia inovadora de processo</p> <p>Inclui: aquisição de equipamentos mais modernos e eficientes; treinamento ou aperfeiçoamento em situações de lançamentos de novas tecnologias relacionadas a produtos e equipamentos do setor, por meio de parcerias com quem detém maior conhecimento (SEBRAE, casa da agricultura, empresas fornecedoras, instituições de ensino, grupo de pesquisa, etc.); controle orçamentário da produção por meio de recursos tecnológicos (planilhas eletrônicas, tabelas e gráficos, software etc.); parcerias com institutos de pesquisas ou universidades focando novos conhecimentos e descobertas sobre a bananicultura; possibilidade de aquisição de equipamentos ou produtos de valores elevados em parceria com outros proprietários.</p>									
8	<p style="text-align: center;">Controle do processo</p> <p>Inclui: análise e monitoramento da eficiência dos ciclos de adubação (duas, três ou quatro vezes ao ano), de controle de ervas (mensal, bimestral ou trimestral), pulverização (mensal, bimestral ou trimestral), controle de pragas como brocas, nematoides, ferrugem etc. (quinzenal, mensal, bimestral, trimestral ou mais meses); controle do rendimento da banana embalada com referência no tamanho da fruta e do cacho; controle da eficiência dos produtos e insumos utilizados; controle estatístico do processo; treinamento dos trabalhadores segundo a demanda e especialização das tarefas; <i>feedback</i> dos clientes em relação ao potencial da fruta</p>									

	oferecida no mercado.					
9	<p align="center">Melhoramento contínuo no processo produtivo</p> <p>Inclui: reengenharia de atribuições no desenvolvimento das etapas do processo, de forma a padronizar o manejo da produção (desbaste, controle de ervas daninhas, controle de pragas da bananeira, controle da <i>sigatoka</i> por meio da pulverização das folhas, da pulverização e ensacamento dos cachos) etc.; transporte interno dos cachos, de materiais e insumos; de embalagem (barracão, gaiola de embalagem, sistema de carretilhas para a movimentação dos cachos, chapéu rotatório, reservatório para o banho da fruta, carrinho ou empilhadeira para a condução das embalagens até o transporte principal, plataforma com altura compatível ao descarregamento do produto ao chegar da roça para o barracão, condições e espaçamento adequado a locomoção das pessoas e acondicionamento das embalagens no ambiente, etc.); capacitação dos funcionários diante das atribuições; compatibilidade entre custos e produtividade; comunicação aberta com os funcionários diante da necessidade do empenho e responsabilidade em relação a qualidade do produto oferecido.</p>					
10	<p align="center">Mapeamento do fluxo de produção</p> <p>Inclui: monitoramento da produtividade por períodos (semana, mês, semestre, ano etc.); mapeamento das possíveis interferências na produção (pragas, fenômenos naturais, desempenho da mão-de-obra, alteração na demanda comercial segundo o poder aquisitivo do consumidor final, o que pode ocasionar o excesso de produção com a redução do consumo, ou a necessidade de aumento da produção pelo aumento do consumo; ciclos coerentes de corte da banana, visando oferecer frutas com características de destaque ao mercado.</p>					
11	<p align="center">Análise do trabalho</p> <p>Inclui: estudo do tempo de desenvolvimento e produtivo do bananal com base nos métodos de monitoramento e controle do manejo executado; definição de padronização e métodos de trabalho; prática da segurança no trabalho; ergonomia; fadiga profissional; redução de atividades improdutivas; controle do tempo-máquina; comunicação focando a constituição de grupo semiautônomo (baseado na autonomia, iniciativa e aumento da responsabilidade dos trabalhadores); operar em consonância com as leis trabalhistas; compreensão das vantagens oferecidas pela mecanização do manejo, tendo clareza da relação custo-benefício; correta operação de máquinas e ferramentas, o que reduz custos de manutenção e perda de tempo de trabalho.</p>					
12	<p align="center">Especialização do trabalho</p> <p>Inclui: divisão e atribuição do trabalho segundo a habilidade de cada funcionário; controle da qualidade e resultados do trabalho; treinamento para os funcionários.</p>					
13	<p>Inclui: padronização do método de trabalho de produção através de uma organização lógica e eficiente, capaz de garantir a qualidade do produto e a redução de custos; propostas de normas e procedimentos; alinhamento dos recursos humanos disponíveis com as tarefas padronizadas; identificação das habilidades necessárias para a execução das tarefas padronizadas; consciência de execução de práticas equilibradas em relação aos trabalhadores, segundo a recompensa financeira oferecida, evitando assim excessos e exploração.</p>					
14	<p align="center">Gestão ambiental ou produção limpa</p> <p>Inclui: atendimento ao código florestal com a preservação das APP (Área de Preservação Permanente); atendimento a ISO 14001; coleta seletiva de lixo; combate à poluição; proteção da natureza; uso eficiente de recursos naturais; recuperação de áreas degradadas; uso sustentável de recursos naturais; melhoria da qualidade ambiental; conservação da biodiversidade, combate a venda ilegal de defensivos; combate a falsificação de defensivos agrícolas; logística reversa (controle das embalagens dos defensivos consumidos).</p>					
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU DE SERVIÇOS		Posição				
Nº	Descrição	1	2	3	4	5
15	Sistema de Planejamento e Controle da Produção					

	Inclui: controle das atividades por meio de medidas reguladoras quanto à utilização de produtos, adubos, ferramentas, máquinas, mão-de-obra etc., de forma a utilizar somente o necessário quanto ao volume e prazo, mantendo a produção dentro das reais necessidades e evitando o desperdício, simular alternativas de manutenção da produção em caso de imprevistos (fatores naturais e econômicos); trabalhar com planilhas de custos; adotar medidas junto aos funcionários visando alcançar maior eficiência diante de ações coordenadas e compartilhadas.					
16	Rapidez de produção Inclui: adequação da logística interna com investimentos em transporte, recursos humanos, treinamento, rapidez no sistema de embalagem com a implantação de uma estrutura compatível com as exigências do comprador; aumento do potencial produtivo da área cultivada; rapidez na tomada de decisões por parte dos responsáveis; comunicação eficiente entre os envolvidos; possibilidade de extensão de novas áreas por meio de compra, arrendamento ou parcerias.					
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA		Posição				
Nº	Descrição	1	2	3	4	5
17	Estruturação da rede logística Inclui: entrega dentro dos prazos que satisfaçam as exigências e satisfação do cliente; base estratégica de embalagem e carregamento na propriedade; parcerias com fornecedores, definindo prazos que atendam as necessidades da propriedade sem comprometer a produção; acondicionamento seguro e estratégico dos produtos e insumos na propriedade, de forma a viabilizar ganho de tempo e economia no processo de distribuição interna.					
FORNECEDOR DE BENS E/OU DE SERVIÇOS		Posição				
Nº	Descrição	1	2	3	4	5
8	Relacionamento com fornecedores Inclui: parceria e acordo com fornecedores visando ajustes de preço e prazo; monitoramento e avaliação de resultados dos produtos e insumos negociados; comunicação sobre novas tecnologias adotadas no negócio; agilidade e confiança no processo de entrega, troca e devolução.					
ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DO PRODUTO						
ESTRATÉGIA		Posição				
Nº	Descrição	1	2	3	4	5
19	Definição clara da empresa que se deseja ter Inclui: objetivo de alcance da propriedade diante das pretensões futuras de mercado (quanto deseja crescer); definir parâmetros de produção (volume que se deseja produzir) e público que se deseja atender pela qualidade do produto (feiras, sacolões, rede de mercado, exportação etc.); definição de uma marca.					
20	Entendimento ou compreensão do negócio Inclui: compreensão do mercado que envolve a bananicultura; conhecimento acerca dos clientes e fornecedores; identificação dos atuais concorrentes em potencial; identificação de novos e possíveis concorrentes; entendimento da valorização do dólar que é usado como referência para o tabelamento dos preços dos produtos e insumos utilizados na bananicultura; entendimento de como as crises ou fatores econômicos externos podem interferir no mercado da banana.					
21	Análise da concorrência Inclui: identificação das propriedades de sucesso junto aos clientes e fornecedores; reconhecer as ações dos concorrentes que produzem impactos significativos no negócio; dimensionar possibilidades de realização de práticas semelhantes às realizadas pelos concorrentes de destaque na propriedade.					
22	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos Inclui: compreensão das oscilações presentes no mercado a qual está inserido,					

	tendo subsídios para dimensionar e antecipar mudanças de forma a se proteger de riscos ou ameaças (realização de estoques de produtos e insumos, compra em quantidade com base na valorização do dólar, corte de banana antecipado para segurar o preço a margem de queda etc.); acompanhamento das previsões climáticas (antecipação de adubação ou pulverização com base nos ciclos chuvosos, secos ou frios); trabalhar com poda do bananal a fim de concentrar a produtividade num curto período de tempo; aumentar a área produtiva considerando a necessidade do aumento da demanda por algum fator externo (catástrofe em outras regiões produtoras, aumento do poder de compra da população etc.); redução da área produtiva por necessidade de natureza econômica (crise, desemprego etc.) ou fenômeno natural (enchente, vento, geada etc.).					
23	<p align="center">Definição das estratégias competitivas operacionais</p> <p>Inclui: apostar em estratégias que evidenciem a qualidade e o crescimento da produção, investindo em aprimoramento das técnicas por meio de treinamento, utilização de equipamentos e máquinas mais eficientes, aplicação de produtos e insumos que ofereçam maior produtividade, estrutura adequada ao transporte e embalagem do produto, conformidade com as questões ambientais.</p>					
24	<p align="center">Alinhamento das estratégias</p> <p>Inclui: estabelecer parâmetros entre as estratégias de negócio e as operacionais, sendo essencial a compreensão da relação entre os investimentos realizados na produção e as possibilidades de preços para a venda; equilibrar os gastos e investimentos na produção segundo as perspectivas do mercado, a aceitação do produto e a cotação do dólar (parâmetro usado para a fixação dos preços de produtos e insumos); comunicação aberta com os funcionários, enfatizando a necessidade do alinhamento dos custos operacionais da propriedade com o capital de entrada.</p>					
25	<p align="center">Controle (avaliação) da estratégica competitiva de negócio</p> <p>Inclui: constante avaliação do desempenho alcançado com as mudanças, atentando para o comportamento dos clientes e as consequências nas vendas (Teve aumento ou redução? Por quê?); análise da relação com os fornecedores, levando em conta as vantagens obtidas (menor custo, maior prazo de pagamento); abertura de novos mercados e compradores.</p>					
26	<p align="center">Gestão de riscos efetivos e potenciais</p> <p>Inclui: identificação e prevenção de riscos de diversas naturezas, tais como falta de equipamentos, falta de pessoal, falta de insumos e produtos, cenários econômicos afetados por turbulências, agentes naturais como enchente, seca, geada, vento e pragas temporárias. Definição de ações para dar continuidade às operações em situações adversas e inesperadas.</p>					
MARKETING		Posição				
Nº	Descrição	1	2	3	4	5
27	<p align="center">Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente</p> <p>Inclui: comunicação aberta com o cliente diante das características do produto; flexibilidade para a compreensão das críticas e encaminhamentos com o intuito de superar as falhas reveladas; atribuição de preços flexíveis e vantajosos aos clientes.</p>					
28	<p align="center">Definição do par produto/mercado</p> <p>Inclui: atuar somente com produtos que atendam as exigências, necessidades, preferências e expectativas dos clientes (variedades de banana mais compradas); reconhecer o perfil do consumidor final do produto (exigência maior em relação ao preço, ou exigência pela característica da fruta, como a cor, o tamanho ou o paladar); compreender o potencial oferecido pelo mercado de atuação (possibilidade de</p>					

	aumento de venda); percepção dos possíveis riscos que o mercado pode oferecer (os consumidores pertencem a uma classe que pode sofrer maiores consequências em caso de crise e reduzir o poder de compra).					
PROJETO DO PRODUTO (bens e/ou de serviços)		Posição				
Nº	Descrição	1	2	3	4	5
29	<p align="center">Política de incentivo à inovação e renovação</p> <p>Inclui: criar ambiente propício à criação dos funcionários por meio de práticas de realização de serviços mais eficientes, como alteração de logística em casos emergenciais (necessidade de atender um cliente em caso emergencial como uma entrega rápida e não planejada com antecedência); possibilitar discussões acerca de ideias inovadoras e renovadoras (mecanização de serviços antes realizados de forma manual por meio de adaptação de máquinas); adequação e aplicação de produtos e insumos em situações de estudos e parcerias com institutos de pesquisas ou parcerias; substituição do controle da pulverização aérea com avião, por pulverizadores acoplados em tratores ou costal em determinadas épocas do ano, barateando o custo do serviço; possibilidade de negociação com novos clientes.</p>					
30	<p align="center">Monitoramento do desenvolvimento tecnológico</p> <p>Inclui: conhecimento sobre o desenvolvimento tecnológico na bananicultura com a disponibilidade de novos materiais e componentes (produtos, insumos, equipamentos, máquinas etc.); novas execuções no manejo da produção (inovação nas práticas de execução dos serviços no bananal por meio de acompanhamento e monitoramento técnico, no processo de embalagem, no transporte etc.).</p>					
31	<p align="center">Funcionalidade e segurança do produto</p> <p>Inclui: correspondência com a Lei Orgânica de Segurança Alimentar e Nutricional – LOSAN, Lei nº 11.346, de 15 de setembro de 2006, atendendo as exigências da segurança alimentar, respeitando o direito ao acesso regular e permanente a alimentos de qualidade, tendo como base práticas alimentares promotoras de saúde; seguir as orientações técnicas quanto a aplicação e manuseio de defensivos agrícolas com base em receituários expedidos por profissionais competentes.</p>					
32	<p align="center">Revisão e rejuvenescimento frequente no projeto do produto</p> <p>Inclui: readequação do projeto a novas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente quanto à cor, sabor, tamanho da fruta, tempo gasto para a execução de transporte interno e embalagem (mudança no sistema de ensacamento, padrão da fruta para o corte, corte e preparo dos cachos no barracão com antecedência, sistema de embalagem mais dinâmico com mais pessoas trabalhando etc.).</p>					
33	<p align="center">Gestão na concepção do produto</p> <p>Inclui: monitoramento de todas as atividades necessárias à condução do projeto ao seu objetivo, com eficiência, eficácia e efetividade; relação e equilíbrio entre as partes (manejo de campo, embalagem e mercado); comunicação aberta e sincera com as partes; transferência de responsabilidades a todos os envolvidos no projeto; gestão participativa e informal.</p>					
34	<p align="center">Avaliação do projeto do produto</p> <p>Inclui: avaliação de desempenho e preferência do produto durante as vendas, por meio da demanda de procura pelo cliente e pelo consumidor final; compreensão da capacidade de venda do produto diante do destino comercial que foi dado (as características do produto o coloca numa situação de destaque em relação aos demais no setor em que está sendo negociado, entenda setor como sacolão, rede de supermercados, feira livre etc.).</p>					

A R M A S A D M I N I S T R A T I V A S						
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO					Posição	
Nº	Descrição	1	2	3	4	5
	Comunidade colaborativa					
35	Inclui: reconhecer a necessidade do crescimento dos negócios da propriedade em benefício de todos os envolvidos; trabalhar em equipe com o sentimento de pertencimento; ação colaborativa na realização das atividades da propriedade; criar cultura de manutenção e crescimento dos negócios com visão de futuro em prol de vantagens e benefícios para todos os envolvidos.					
	Controle de desempenho operacional					
36	Inclui: trabalhar com possibilidades de números e indicadores (pretensão de quantas caixas deseja produzir num determinado período, podendo ser semanal, mensal, bimestral, trienal etc., valores que sejam adequados a venda do produto, custo de produção por cacho, custo de embalagem, valores destinados a compra de produtos, insumos, máquinas e equipamentos, adequação da infraestrutura, transporte interno etc.).					
	Comportamento ético					
37	Inclui: respeito mútuo entre as pessoas que fazem parte da propriedade; relação ética com fornecedores e clientes; propósito ético na negociação do produto com comunicação transparente e responsável; consolidação dos acordos; comprometimento e responsabilidade frente às questões ambientais e trabalhistas que envolvem a propriedade.					
	Resiliência					
38	Inclui: reconhecer as falhas ocasionadas por erros de tomada de decisão; capacidade de se recuperar de erro ou adversidade enfrentada por escolhas equivocadas; habilidade de se adaptar às mudanças no ambiente ou adversidades impostas por fatores econômicos (crise, excesso de produção com a redução significativa do preço, calote etc.) ou de ordem natural (enchente, vento, geada etc.).					
FINANÇAS					Posição	
Nº	Descrição	1	2	3	4	5
	Sistemas orçamentário, contábil e financeiro					
39	Inclui: análise de faturamento e despesas de diversas naturezas (funcionários, produtos e insumos, máquinas e equipamentos, combustível etc.); possibilidade de reserva de capital (caixa reserva em caso de emergência); gastos somente em reais necessidades da propriedade; utilização de ferramentas de controle orçamentário, contábil e financeiro de forma eficiente (contador, planilhas, gráficos etc.).					
	Disponibilidade de recursos financeiros					
40	Inclui: capital aplicado com o intuito de ser utilizado em situação emergencial ou diante de uma oportunidade de compra de produtos, insumos ou equipamentos para a propriedade; conhecimento das fontes de financiamento; abertura com os compradores para antecipação ou empréstimo; aplicação dos recursos da propriedade em outros bens (lotes urbanos, veículos, casa etc.) e diante da necessidade ou oportunidade em benefício da propriedade vendê-los.					
PESSOAL					Posição	
Nº	Descrição	1	2	3	4	5
	Multifuncionalidade do pessoal					
41	Inclui: funcionários capacitados para o exercício de várias funções, possibilitando o deslocamento de pessoas para onde houver necessidade (mobilidade de pessoal); disponibilidade do pessoal para execução de serviços imediatos (carregamento emergencial de banana solicitado por um cliente especial, descarregamento de					

	produtos ou insumos em horário fora do estabelecido na rotina de trabalho, funcionários com disposição para aprender e executar várias funções etc.).					
42	<p style="text-align: center;">Liderança</p> <p>Inclui: definição do estilo de liderança mais adequado ao perfil da relação dos funcionários com a propriedade; promover liderança com intervenções que favoreçam a comunicação, o respeito, o desprendimento, a responsabilidade e a iniciativa por parte dos funcionários; prática de liderança que transmita segurança e integridade aos funcionários da propriedade.</p>					
43	<p style="text-align: center;">Relacionamento da empresa com os empregados</p> <p>Inclui: necessidade de uma comunicação informal e horizontal no ambiente de trabalho; valorização do empregado por iniciativas de desprendimento na realização de serviços e aumento da produtividade; possibilidade de divisão de responsabilidades e inserção de sentimento de pertencimento ao funcionário (o sucesso de mercado da propriedade é para o bem e manutenção de todos); proximidade com o sindicato dos trabalhadores rurais da região.</p>					
44	<p style="text-align: center;">Qualidade de vida no trabalho</p> <p>Inclui: revelar interesse em conhecer melhor o funcionário quanto aos objetivos, pretensões, projeto de vida; identificar a percepção do funcionário quanto a sua permanência na propriedade (considera justo o salário com os serviços realizados, existe o bem estar e conforto para ele e sua família, as suas necessidades são preenchidas pela relação com o trabalho); os funcionários aceitam as atribuições com naturalidade; existe o cumprimento das legislações trabalhistas (carga horária de trabalho, utilização de EPI, tempo de refeição e descanso etc.).</p>					
45	<p style="text-align: center;">Mudança na cultura da empresa</p> <p>Inclui: implantação de medidas visando a redução do desperdício (produtos, insumos, água etc.); valorização e cooperação entre todos os envolvidos, superando o individualismo e a competição; necessidade do conhecimento técnico em superação ao senso comum (valorizar o acompanhamento e indicações de engenheiros agrônomos e técnicos); aceitar condutas de proteção na realização de serviços (uso de EPI); princípios éticos no trabalho; compartilhamento de conhecimento entre os envolvidos etc.</p>					

APÊNDICE 9 – QUESTIONÁRIO - AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE ATUAL DOS VÍNCULOS

QUESTIONÁRIO 6 - AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE ATUAL DOS VÍNCULOS
<p>Definições:</p> <p>Vínculo da competição- qualquer conexão da empresa/propriedade com os componentes de sua rede de negócio para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Corresponde a capacidade que os componentes conectados (fornecedores, concorrentes, clientes, outros componentes do microambiente e elementos do território físico) possuem para influenciar a vantagem competitiva da empresa/propriedade. Os vínculos da competição são classificados segundo sua natureza em: vínculos econômicos, sociais e locacionais.</p> <p>Intensidade do vínculo – representa o grau de eficácia da utilização de cada vínculo da competição pela empresa/propriedade. É avaliada pela frequência com que se utiliza o vínculo com os componentes da rede (produtores, clientes, fornecedores, entidade de classes, órgãos governamentais, institutos de pesquisa, etc.). A intensidade do vínculo é avaliada em cinco níveis.</p>

<p>A seguir, são apresentados os VÍNCULOS SOCIAIS e os VÍNCULOS ECONÔMICOS. Cada vínculo deve ser avaliado sob duas dimensões, numa escala de 1 a 5, conforme segue.</p> <p>Dimensão 1 – segundo seu entendimento, esse vínculo promove:</p> <p>Nível 1 – nenhuma vantagem competitiva aos produtores da rede; Nível 2 - pouca vantagem competitiva aos produtores da rede; Nível 3 - mediana vantagem competitiva aos produtores da rede; Nível 4 - alta vantagem competitiva aos produtores da rede; Nível 5 – altíssima vantagem competitiva aos produtores da rede.</p> <p>Dimensão 2 – com que frequência você utiliza esse vínculo:</p> <p>Nível 1 - nunca utilizo; Nível 2 - utilizo com pouca frequência; Nível 3 - utilizo com mediana frequência; Nível 4 - utilizo com alta frequência; Nível 5 - utilizo com altíssima frequência.</p> <p>Pedimos, por favor, que assinale com um número de 1 a 5 aquela opção que, na sua avaliação, melhor representa os níveis para as Dimensões 1 e 2.</p>

<u>VÍNCULOS SOCIAIS</u>		NÍVEIS	
Nº	Descrição	Dim 1	Dim 2
1	<p style="text-align: center;">Nível e amplitude de confiança entre membros da rede</p> <p>Inclui: desenvolver um alto nível de confiança entre os componentes da rede (produtores, cliente e fornecedores) de forma que os produtores possam expor abertamente seus problemas.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você discute seus problemas de forma aberta com os componentes da rede</p>		

2	<p align="center">Força da rede junto às instituições de crédito</p> <p>Inclui: fortalecer a união da rede (produtores, fornecedores e clientes) para facilitar o acesso à créditos junto às instituições financeiras ou mesmo para criar uma cooperativa de crédito</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você se prontifica a dar e com que percebe a disposição de outros produtores ou clientes em facilitar seu acesso ao crédito</p>		
3	<p align="center">Confiança no compartilhamento de insumos e equipamentos</p> <p>Inclui: intensificar a confiança para ampliar o nível de cooperação entre produtores no compartilhamento de insumos que estão em falta em alguma propriedade e de equipamentos</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você se prontifica a compartilhar bens e insumos com outros produtores</p>		
4	<p align="center">Troca de informação de forma transparente</p> <p>Inclui: promover de forma transparente a transferência de informações gerais sem o receio de ser prejudicado por algum membro da rede, principalmente em situações que afetam a maioria dos produtores, como por exemplo, a manutenção da coloração das bananas produzidas nas diferentes estações do ano.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você compartilha informações com outros produtores e clientes de forma totalmente transparente</p>		
5	<p align="center">Conquista e compartilhamento de novos conhecimentos</p> <p>Inclui: busca e distribuição de novas informações a fim de minimizar os efeitos negativos ao negócio, como por exemplo, a infestação e resistência das pragas.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você compartilha com outros produtores as informações que chegam até você as quais você supõe que os demais não as possuem</p>		
6	<p align="center">Troca de informação para melhoria do negócio</p> <p>Inclui: troca de informações pela crescente melhoria do negócio em benefício da rede, voltadas para questões de manejo e mercado, como por exemplo, número adequado de pulverizações e tipos de produtos no inverno e no verão.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 1: frequência com que você compartilha com outros produtores as informações deste gênero</p>		
7	<p align="center">Relação com órgãos públicos, privados e de pesquisa</p> <p>Inclui: buscar junto a órgãos públicos, privados e de pesquisa que operam na bananicultura formas de promover a introdução de novos produtos para o setor ou melhorar os já existentes, como, por exemplo, a introdução e oferta de mudas de laboratório adaptadas à região a boa parcela dos produtores.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você solicita auxílio a esses tipos de órgãos</p>		
8	<p align="center">Promover busca sobre o avanço de conhecimentos</p> <p>Inclui: promover ou incentivar a realização e/ou participação de palestras, reuniões, visitas técnicas, congressos etc., com o objetivo de buscar conhecimento de novas experiências e tecnologias</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 1: frequência com que você participa desses tipos de eventos</p>		

9	<p align="center">Oferta de cursos para desenvolvimento de produtos derivados da banana</p> <p>Inclui: oferta de cursos para os produtores sobre a desenvolvimento e/ou preparação de produtos derivados da banana, indo além da comercialização in natura, tais como produção de banana chips, sorvete, banana passa, aguardente, balas etc. e também produtos de artesanatos.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você frequenta esses tipos de cursos</p>		
10	<p align="center">Banco de dados para fornecimento de Informações técnicas</p> <p>Inclui: desenvolver banco de dados para atender aqueles produtores que necessitam de informações para esclarecer suas dúvidas sobre como obter melhores resultados da bananicultura</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você busca acessar esse tipo de informação nos canais disponível, tais como Google, Embrapa, universidades, etc.</p>		
11	<p align="center">Compartilhamento de problemas</p> <p>Inclui: exposição para a coletividade de problemas observados ou vividos individualmente no negócio, tendo como propósito a segurança e proteção das pessoas que dependem da bananicultura e do próprio negócio.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: Frequência com que você busca discutir seus problemas e experiência vividos com clientes, fornecedores e outros produtores</p>		
12	<p align="center">Cooperação de outros segmentos da sociedade</p> <p>Inclui: com base na importância econômica da bananicultura para a região e por meio de ações comunitárias dos produtores, buscar conquistar a cooperação de outros segmentos da sociedade, como por exemplo, Associação Comercial, órgãos dos governos municipal e estadual, na ajuda da solução de problemas econômicos e/ou políticos.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você busca relacionar-se com esses tipos de órgãos para discutir sobre problemas enfrentados pelo negócio de interesse comum</p>		
13	<p align="center">Superação de práticas inadequadas por meio de ações coletivas</p> <p>Inclui: compartilhar conhecimento para superar as práticas de manejo ultrapassadas e que não proporcionam competitividade ao negócio.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você substitui práticas ultrapassadas de manejo por novas práticas, mesmo que provoquem pequenas melhorias num das fases da cadeia de produção/distribuição.</p>		
14	<p align="center">Realização de eventos direcionados para o negócio</p> <p>Inclui: comprometimento dos produtores na organização e realização de uma agenda fixa de eventos (a se realizar todos os anos), voltados para a aquisição de novos conhecimentos, tais como cursos técnicos, reunião para discussão sobre os resultados e problemas de cada safra</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você participa desses eventos, mesmo que fora da sua comunidade de produtores</p>		

15	<p align="center">Constituição de comissões para solução de problemas comuns</p> <p>Inclui: constituição de grupos, equipes ou comissões visando a busca de soluções para os problemas vividos pelo setor junto aos diferentes segmentos e instâncias públicas e privadas</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2 Frequência com que você participa desses grupos</p>		
16	<p align="center">Postura cooperativa e de comprometimento com visão empresarial do negócio</p> <p>Inclui: iniciativa entre os produtores da rede para inculir uma visão empresarial de negócio cada vez mais profissional, atentando para a adoção de novas práticas de gestão e mercadológica.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: Frequência com que você busca conhecer novas práticas de gestão e mercadológica</p>		
17	<p align="center">Atuação em rede com postura colaborativa e responsável</p> <p>Inclui: receptividade ao diálogo e às discussões sobre o negócio, amparados pela compreensão da vantagem obtida ao se atuar em rede, tendo como referência a necessidade do comprometimento, da cooperação e da confiança entre os membros.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: Frequência com que você discute sobre essas questões com os demais produtores</p>		
18	<p align="center">Importância do fortalecimento da rede</p> <p>Inclui: fortalecimento e ampliação vertical (clientes, fornecedores e tomadores de serviço) e horizontal (outros produtores, e órgãos governamentais de assistência técnica e institutos de pesquisa) da rede.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: com que frequência você atua junto aos demais proprietário no sentido de mostrar que é vantajoso o fortalecimento da rede de bananicultura no Vale da Ribeira</p>		
19	<p align="center">Encontros sociais</p> <p>Inclui: realização de encontros informais, como confraternizações, comemoração de aniversário, jogos e diversão</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: com que frequência você participa dos eventos sociais formais ou informais (convites pessoais de outros componentes da rede) que são realizados</p>		

VÍNCULOS ECONÔMICOS		NÍVEIS	
Nº	Descrição	Dim 1	Dim 2
20	<p>Tramitação de informações na relação da bananicultura com o clima</p> <p>Inclui: buscar orientações com outras pessoas capacitadas e envolvidas na rede de negócio da bananicultura, com o intuito de entender melhor a relação da cultura com as condições climáticas.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você utiliza esse vínculo</p>		
21	<p>Adoção de técnicas que proporcionem qualidade ao produto</p> <p>Inclui: aquisição e utilização pelos membros da rede de novas tecnologias (conhecimento e equipamentos), mas que demandam a participação coletiva dado o alto custo de apropriação, visando a superação de regiões concorrentes.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você compartilha com outros produtores a utilização de utilidades de alto valor agregado</p>		
22	<p>Cooperação para evitar a entrada de pragas ainda não existentes</p> <p>Inclui: cooperação dos produtores para resistirem à entrada de produtos importados de países que possuem pragas ainda não existentes na região, como a virose das brácteas presentes em algumas regiões produtoras da América do Sul, e que podem afetar de forma catastrófica as áreas cultivadas.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você compartilha essa preocupação com outros produtores</p>		
23	<p>Medidas de manutenção e controle dos cultivos estabelecidos na região</p> <p>Inclui: postura de combate diante das pragas já existentes no Vale do Ribeira e que reduzem a qualidade e produtividade, por meio de novas práticas de manejo, proximidade com instituições de pesquisas e regras de mercado que proporcionem segurança nos investimentos necessários ao controle.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você se preocupa com e compartilha esse problema com demais produtores</p>		
24	<p>Compartilhamento de serviços e equipamentos</p> <p>Inclui: compartilhamento de equipamentos ou serviços visando a redução de custos, como a pulverização agregada em caso de pequenas áreas, compra conjunta de insumos, utilização de tratores ou espaços de embalagens</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você utiliza esse vínculo</p>		
25	<p>Pesquisa de novos fornecedores de insumos e equipamentos</p> <p>Inclui: criação de grupo de pesquisa para desenvolver novos fornecedores de insumos e equipamentos que possam oferecer produtos e tecnologias diferenciadas, capazes de proporcionar vantagens competitivas.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você busca pesquisar novos fornecedores</p>		

26	<p style="text-align: center;">Lançamento de novos produtos</p> <p>Inclui: lançamento de novos produtos no mercado, indo além da comercialização in natura da banana com a oferta de produtos com potencial alimentar alternativo (produção de banana chips, sorvete, banana passa, aguardente, balas etc.) ou produção de artesanatos.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você utiliza uma oportunidade de lançamento de produtos derivados da banana</p>		
27	<p style="text-align: center;">Compreensão da necessidade da qualificação da mão-de-obra utilizada</p> <p>Inclui: compartilhar com outros produtores o treinamento da mão-de-obra utilizada no manejo da bananicultura, como exemplo, o uso de EPI (Equipamento de Proteção Individual), utilização correta de medidas de defensivos agrícolas, domínio de equipamentos, técnicas de desbaste etc.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você treina sua mão-de-obra com reforço de instruções já passadas ou transmissão de novas instruções, mesmo que sejam simples e breves</p>		
28	<p style="text-align: center;">Proposta de ações visando a qualificação da mão-de-obra</p> <p>Inclui: criação de uma agenda fixa de cursos de treinamento da mão-de-obra utilizada na bananicultura para todos os produtores da rede, utilizando de parcerias com setores públicos (EMBRAPA ou SEBRAE) e privados (Fornecedores de equipamentos e insumos).</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você recorre a órgãos externos para treinar sua mão-de-obra</p>		
29	<p style="text-align: center;">Mudança de manejo como consequência da redução de mão-de-obra no setor</p> <p>Inclui: buscar junto aos órgãos públicos e instituições de pesquisas alternativas e apoio financeiro para incrementar a mecanização em determinadas práticas, como a utilização de cabos aéreos em áreas distantes dos locais de embalagem, para aumentar a produtividade da mão-de-obra na colheita assim como a qualidade do fruto pela redução do contato e do choque dos trabalhadores com o produto, visto se essa prática comum entre os produtores de outros países que apresentam destaque na bananicultura.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você procura incrementar a mecanização na sua cultura</p>		
30	<p style="text-align: center;">Exigência do cumprimento de regras de mercado (preço definido para a banana)</p> <p>Inclui: atendimento por todos os produtores dos preços dos produtos definidos pelos membros da rede ou por instâncias governamentais, como por exemplo, o cumprimento do valor tabelado para o quilo da banana, segundo a Lei 13.174, de 23 de julho de 2008.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você cumpre os preços estabelecidos</p>		

31	<p style="text-align: center;">Fidelidade e respeito nos negócios</p> <p>Inclui: manutenção das relações de negócios com os fornecedores e clientes de forma justa, onde ambas as partes possam usufruir da parceria, de forma a manter o equilíbrio e evitar ações oportunistas que possam prejudicar a relação. Nesse propósito da relação econômica são indispensáveis a confiança, a cooperação e o comprometimento.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você interage com seus fornecedores e clientes no sentido de desenvolver um relacionamento de parceria ou mesmo de confiança</p>		
32	<p style="text-align: center;">Negociação direta entre produtor e cliente</p> <p>Inclui: negociação direta entre produtores e clientes, o que reduz custos e muitas vezes atitudes oportunistas de intermediários, algo ainda comum na bananicultura, além é claro de promover maior fidelização e reconhecimento dos principais envolvidos nas negociações.</p> <p>Dimensão 1: vantagem competitiva que o vínculo pode promover</p> <p>Dimensão 2: frequência com que você vende direto ao cliente</p>		

FATORES MICRO LOCACIONAIS COMPETITIVOS	
	<p>Prezado produtor.</p> <p>A seguir, são apresentados os VÍNCULOS MICRO LOCACIONAIS que podem trazer vantagem ou desvantagem competitiva para o produtor em relação aos demais produtores da rede</p> <p>Por favor, pedimos que avalie cada um desses vínculos sob as opções abaixo elencada, atribuindo, na coluna “Avaliação” o número que melhor representa sua situação:</p> <p>Em relação ao proprietário que melhor vantagem possui neste vínculo, ele proporciona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Considerável desvantagem competitiva 2. Pequena desvantagem competitiva 3. Nem vantagem, nem desvantagem competitiva 4. Pequena vantagem competitiva 5. Considerável vantagem competitiva
FATORES MICRO LOCACIONAIS COMPETITIVOS	
	<p>Prezado produtor.</p> <p>A seguir, são apresentados os VÍNCULOS MICRO LOCACIONAIS que podem trazer vantagem ou desvantagem competitiva para o produtor em relação aos demais produtores da rede</p> <p>Por favor, pedimos que avalie cada um desses vínculos sob as opções abaixo elencada, atribuindo, na coluna “Avaliação” o número que melhor representa sua situação:</p> <p>Em relação ao proprietário que melhor vantagem possui neste vínculo, ele proporciona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Considerável desvantagem competitiva 2. Pequena desvantagem competitiva

3. Nem vantagem, nem desvantagem competitiva
4. Pequena vantagem competitiva
5. Considerável vantagem competitiva

Nº	FATORES MICRO LOCACIONAIS COMPETITIVOS	Avaliação				
		1	2	3	4	5
1	Escoamento da produção pelas estradas vicinais (distância da rodovia principal, qualidade da estrada; etc.)					
2	Transporte de insumos para sua propriedade (custo do frete, por exemplo)					
3	Disponibilidade de água e/ou mananciais					
4	Topografia do terreno como facilitador de manejo e colheita					
5	Extensão da propriedade e/ou plantio (economia de escala)					
6	Atendimento de serviços de manejo pela distância de localização, como exemplo, o da pulverização aérea					
7	Reconhecimento conquistado ao longo do tempo quanto às características do produto oferecido pela localização e entorno (bairro), visto que na própria região existem oscilações que podem interferir na qualidade					
8	Disponibilidade de mão-de-obra qualificada.					
9	Disponibilidade de reserva natural em conformidade com as legislações ambientais vigentes					
10	Estudo da localização da propriedade (características do solo, disponibilidade de água, comunicação etc.)					
11	Facilidade de acesso					

APÊNDICE 10 – RELEVÂNCIA DAS ARMAS E VÍNCULOS

Armas da Competição		
Nº	Descrição	Classificação
1	Gestão de vendas do produto	I
2	Projeto de sistemas voltado para o cliente	I
3	Flexibilidade nas condições de pagamentos ou formas alternativas	I
4	Desenvolvimento da capacidade de negociação	I
5	Flexibilidade de atendimento ao cliente	I
6	Engenharia de processo	R
7	Tecnologia inovadora de processo	R
8	Controle do processo	R
9	Melhoramento contínuo no processo produtivo	R
10	Mapeamento do fluxo de produção	R
11	Análise do trabalho	R
12	Especialização do trabalho	R
13	Padronização do trabalho	R
14	Gestão ambiental ou produção limpa	R
15	Sistema de planejamento e controle da produção	I
16	Rapidez de produção	I
17	Estruturação da rede logística	S
18	Relacionamento com fornecedores	I
19	Definição clara da empresa que se deseja ter	S
20	Entendimento ou compreensão do negócio	S
21	Análise da concorrência	I
22	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	I
23	Definição das estratégias competitivas operacionais	S
24	Alinhamento das estratégias	S
25	Controle (avaliação) da estratégica competitiva de negócio	R
26	Gestão de riscos efetivos e potenciais	S
27	Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente	R
28	Definição do par produto/mercado	I
29	Política de incentivo à inovação e renovação	S
30	Monitoramento do desenvolvimento tecnológico	S
31	Funcionalidade e segurança do produto	S
32	Revisão e rejuvenescimento frequente no projeto do produto	R
33	Gestão na concepção do produto	R
34	Avaliação do projeto do produto	R
35	Comunidade colaborativa	S
36	Controle de desempenho operacional	R
37	Comportamento ético	I
38	Resiliência	S
39	Sistemas orçamentário, contábil e financeiro	I
40	Disponibilidade de recursos financeiros	S
41	Multifuncionalidade do pessoal	R
42	Liderança	S
43	Relacionamento da empresa com os empregados	S
44	Qualidade de vida no trabalho	R
45	Mudança na cultura da empresa	I

Vínculos da Competição		Classificação
Nº	Descrição	
Vínculos Sociais		
1	Nível e amplitude de confiança entre membros da rede	S
2	Força da rede junto às instituições de crédito	S
3	Confiança no compartilhamento de insumos e equipamentos	R
4	Troca de informação de forma transparente	R
5	Conquista e compartilhamento de novos conhecimentos	R
6	Troca de informação para melhoria do negócio	I
7	Relação com órgãos públicos, privados e de pesquisa	S
8	Promover busca sobre o avanço de conhecimentos	R
9	Oferta de cursos para desenvolvimento de produtos derivados da banana	I
10	Banco de dados para fornecimento de Informações técnicas	S
11	Compartilhamento de problemas	R
12	Cooperação de outros segmentos da sociedade	I
13	Superação de práticas inadequadas por meio de ações coletivas	R
14	Realização de eventos direcionados para o negócio	I
15	Constituição de comissões para solução de problemas comuns	S
16	Postura cooperativa e de comprometimento com visão empresarial do negócio	I
17	Atuação em rede com postura colaborativa e responsável	S
18	Importância do fortalecimento da rede	R
19	Encontros sociais	I
Vínculos Econômicos		
20	Tramitação de informações na relação da bananicultura com o clima	R
21	Adoção de técnicas que proporcionem qualidade ao produto	R
22	Cooperação para evitar a entrada de pragas ainda não existentes	R
23	Medidas de manutenção e controle dos cultivares estabelecidos na região	S
24	Compartilhamento de serviços e equipamentos	R
25	Pesquisa de novos fornecedores de insumos e equipamentos	S
26	Lançamento de novos produtos	R
27	Compreensão da necessidade da qualificação da mão-de-obra utilizada	S
28	Proposta de ações visando a qualificação da mão-de-obra	S
29	Mudança de manejo como consequência da redução de mão-de-obra no setor	S
30	Exigência do cumprimento de regras de mercado (preço definido para a banana)	I
31	Fidelidade e respeito nos negócios	I
32	Negociação direta entre produtor e cliente	I
Vínculos microlocacionais		
33	Escoamento da produção pelas estradas vicinais (distância da rodovia principal, qualidade da estrada; etc.)	I
34	Transporte de insumos para sua propriedade (custo do frete, por exemplo)	I
35	Disponibilidade de água e/ou mananciais	R
36	Topografia do terreno como facilitador de manejo e colheita	S
37	Extensão da propriedade e/ou plantio (economia de escala)	I
38	Atendimento de serviços de manejo pela distância de localização, como exemplo, o da pulverização aérea	R
39	Reconhecimento conquistado ao longo do tempo quanto às características do produto oferecido pela localização e entorno	S
40	Disponibilidade de mão-de-obra qualificada.	R
41	Disponibilidade de reserva natural	I
42	Estudo da localização da propriedade (características do solo, disponibilidade de água, comunicação etc.)	S
43	Facilidade de acesso	S

APÊNDICE 11 – INTENSIDADE DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO

Armas da Competição		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16
Nº	Descrição	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada
1	Gestão de vendas do produto	3	4	5	2	4	3	2	3	4	2	3	4	4	2	4	5
2	Projeto de sistemas voltado para o cliente	3	5	5	3	5	4	3	3	5	3	3	3	4	4	4	4
3	Flexibilidade nas condições de pagamentos ou formas alternativas	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3
4	Desenvolvimento da capacidade de negociação	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4
5	Flexibilidade de atendimento ao cliente	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	3	4
6	Engenharia de processo	5	5	4	3	5	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	5
7	Tecnologia inovadora de processo	5	4	4	4	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3
8	Controle do processo	5	5	5	3	5	4	2	2	4	2	2	3	5	3	4	4
9	Melhoramento contínuo no processo produtivo	5	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5
10	Mapeamento do fluxo de produção	5	5	5	3	4	3	2	2	3	3	3	2	2	4	3	3
11	Análise do trabalho	5	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3
12	Especialização do trabalho	4	4	4	2	4	4	2	2	4	3	3	3	3	2	4	4
13	Padronização do trabalho	5	4	3	1	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4
14	Gestão ambiental ou produção limpa	4	3	2	2	4	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3
15	Sistema de planejamento e controle da produção	4	5	5	4	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	4
16	Rapidez de produção	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
17	Estruturação da rede logística	4	4	3	1	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3
18	Relacionamento com fornecedores	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
19	Definição clara da empresa que se deseja ter	4	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	2	2	5	2	3
20	Entendimento ou compreensão do negócio	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
21	Análise da concorrência	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3
22	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	2	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3
23	Definição das estratégias competitivas operacionais	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4
24	Alinhamento das estratégias	4	4	3	3	4	2	2	2	5	2	2	2	2	4	3	3

25	Controle (avaliação) da estratégica competitiva de negócio	5	4	4	3	4	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4
26	Gestão de riscos efetivos e potenciais	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	5
27	Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente	5	5	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
28	Definição do par produto/mercado	4	4	4	2	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4
29	Política de incentivo à inovação e renovação	4	5	3	1	4	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	5
30	Monitoramento do desenvolvimento tecnológico	3	5	5	1	4	3	2	2	4	2	2	2	3	2	3	4
31	Funcionalidade e segurança do produto	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	3	4
32	Revisão e rejuvenescimento frequente no projeto do produto	5	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	2	4	5
33	Gestão na concepção do produto	5	5	5	2	4	4	3	3	5	3	3	3	4	2	4	5
34	Avaliação do projeto do produto	4	5	5	3	4	3	3	3	5	3	4	3	4	3	3	4
35	Comunidade colaborativa	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	2	3	3
36	Controle de desempenho operacional	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
37	Comportamento ético	1	3	2	3	2	2	2	3	2	1	1	2	3	1	2	3
38	Resiliência	4	4	3	2	3	2	3	3	4	4	3	2	3	2	3	4
39	Sistemas orçamentário, contábil e financeiro	4	4	4	3	5	4	4	2	3	2	2	3	4	4	4	4
40	Disponibilidade de recursos financeiros	4	4	4	3	4	4	1	1	3	1	1	4	4	3	3	3
41	Multifuncionalidade do pessoal	5	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
42	Liderança	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4
43	Relacionamento da empresa com os empregados	4	5	3	2	4	4	4	4	4	4	3	4	5	2	4	4
44	Qualidade de vida no trabalho	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
45	Mudança na cultura da empresa	2	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	4

APÊNDICE 12 – INTENSIDADE DOS VÍNCULOS DA COMPETIÇÃO

Vínculos da Competição		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16
Nº	Descrição	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada	Intens. Avaliada
Vínculos Sociais																	
1	Nível e amplitude de confiança entre membros da rede	4	3	4	4	4	3	2	3	3	2	3	4	4	3	3	4
2	Força da rede junto às instituições de crédito	4	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	3	2	1	2
3	Confiança no compartilhamento de insumos e equipamentos	5	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	5	3	3
4	Troca de informação de forma transparente	5	4	3	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4
5	Conquista e compartilhamento de novos conhecimentos	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4
6	Troca de informação para melhoria do negócio	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3
7	Relação com órgãos públicos, privados e de pesquisa	3	4	4	2	3	2	2	2	3	1	2	3	3	2	1	3
8	Promover busca sobre o avanço de conhecimentos	5	5	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	4
9	Oferta de cursos para desenvolvimento de produtos derivados da banana	2	2	1	1	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	1	2
10	Banco de dados para fornecimento de Informações técnicas	4	4	3	2	4	3	3	2	3	2	2	2	3	2	1	3
11	Compartilhamento de problemas	5	3	4	3	3	3	2	4	4	3	4	2	4	3	3	4
12	Cooperação de outros segmentos da sociedade	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2
13	Superação de práticas inadequadas por meio de ações coletivas	4	4	4	3	3	2	2	3	4	4	3	3	2	4	3	3
14	Realização de eventos direcionados para o negócio	2	3	3	1	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	3
15	Constituição de comissões para solução de problemas comuns	3	4	5	3	3	2	2	1	3	2	2	2	3	3	3	4
16	Postura cooperativa e de comprometimento com visão empresarial do negócio	4	5	4	3	4	3	3	2	5	3	3	2	3	3	2	5
17	Atuação em rede com postura colaborativa e responsável	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
18	Importância do fortalecimento da rede	4	5	5	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5
19	Encontros sociais	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	1	2

Vínculos Econômicos																	
20	Tramitação de informações na relação da bananicultura com o clima	4	4	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2
21	Adoção de técnicas que proporcionem qualidade ao produto	5	5	5	4	5	4	3	3	5	3	3	4	3	3	3	4
22	Cooperação para evitar a entrada de pragas ainda não existentes	4	5	4	2	3	3	3	2	4	3	3	3	4	2	3	4
23	Medidas de manutenção e controle dos cultivares estabelecidos na região	5	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4
24	Compartilhamento de serviços e equipamentos	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
25	Pesquisa de novos fornecedores de insumos e equipamentos	4	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3
26	Lançamento de novos produtos	4	4	1	2	1	1	2	3	3	2	2	3	3	1	1	4
27	Compreensão da necessidade da qualificação da mão-de-obra utilizada	3	4	2	2	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3
28	Proposta de ações visando a qualificação da mão-de-obra	3	3	3	2	4	3	2	2	3	2	2	2	3	2	1	3
29	Mudança de manejo como consequência da redução de mão-de-obra no setor	4	4	5	2	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	5	5
30	Exigência do cumprimento de regras de mercado (preço definido para a banana)	2	1	3	3	5	4	2	2	4	3	3	3	3	3	3	4
31	Fidelidade e respeito nos negócios	3	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4
32	Negociação direta entre produtor e cliente	4	4	5	4	5	4	4	5	5	3	2	4	5	5	4	5

Vínculos microlocaionais																	
33	Escoamento da produção pelas estradas vicinais (distância da rodovia principal, qualidade da estrada; etc.)	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3
34	Transporte de insumos para sua propriedade (custo do frete, por exemplo)	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	5	4
35	Disponibilidade de água e/ou mananciais	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5
36	Topografia do terreno como facilitador de manejo e colheita	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4
37	Extensão da propriedade e/ou plantio (economia de escala)	2	4	3	2	5	4	2	1	4	2	2	3	4	2	2	4
38	Atendimento de serviços de manejo pela distância de localização, como exemplo, o da pulverização aérea	5	3	5	4	4	4	4	2	3	3	4	3	5	2	4	4
39	Reconhecimento conquistado ao longo do tempo quanto às características do produto oferecido pela localização e entorno	5	3	4	3	3	4	3	3	3	2	2	4	4	3	4	4
40	Disponibilidade de mão-de-obra qualificada.	3	4	3	3	4	4	3	2	2	2	3	3	4	2	3	3
41	Disponibilidade de reserva natural	1	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	4	2	3
42	Estudo da localização da propriedade (características do solo, disponibilidade de água, comunicação etc.)	5	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	4
43	Facilidade de acesso	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3