

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
OMAR MAGALHÃES DIAS

A VISÃO RELACIONAL E O CAPITAL SOCIAL

os relacionamentos na indústria farmacêutica como elemento de vantagem competitiva

São Paulo
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

OMAR MAGALHÃES DIAS

A VISÃO RELACIONAL E O CAPITAL SOCIAL

os relacionamentos na indústria farmacêutica como elemento de vantagem competitiva

Dissertação apresentada ao Centro Universitário da FEI como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração, orientado pelo Prof. Dr. Theodoro A. Peters Filho.

São Paulo
2010

Dias, Omar Magalhães

A visão relacional e o capital social: os relacionamentos na indústria farmacêutica como elemento de vantagem competitiva / Omar Magalhães Dias. São Paulo, 2010.

85 f. : il. 30 cm

Dissertação - Centro Universitário da FEI.

Orientador: Prof. Dr. T. A. Peters Filho

1.Redes de relações sociais 2.Capital social 3. Estratégia I.Peters Filho, T. A., orientador. II. Título.

CDU 301.18

Omar Magalhães Dias

A visão relacional e o capital social
os relacionamentos na indústria farmacêutica como elemento de vantagem competitiva

Dissertação – Centro Universitário da FEI

Comissão Julgadora

Prof. Dr. Theodoro A. Peters Filho
Centro Universitário da FEI

Prof. Dr. Roberto Bernardes
Centro Universitário da FEI

Prof. Dr. Pedro Luiz Côrtes
ECA - USP

São Paulo
2010

A Anilcélia e Zélia, em especial, e a todos aqueles que acreditam nos sonhos, no esforço pessoal e no desempenho de seus papéis sociais como o melhor meio de construir um mundo melhor.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Theodoro A. Peters Filho, pelo entusiasmo contagiante com que conduziu todo o processo, incentivando e norteando com sabedoria o caminho; a todo o corpo de professores da FEI pela forte contribuição no embasamento deste trabalho, bem como a toda equipe de apoio que fez com que as necessidades operacionais do curso fossem prontas e competentemente atendidas; e, por fim, a todos aqueles que viabilizaram a minha frequência e dedicação a conclusão do curso e aqueles que, devido à proximidade, sentiram a minha ausência, reflexo desta dedicação.

Na conceituação clássica, capital é parte do valor adicionado capturado pelo capitalista que controla os meios de produção, a circulação de produtos e valores no processo de produção e consumo. Capital também é um processo de investimento no qual o valor agregado é produzido, capturado e que gera mais valor agregado como resultado do processo, representando um investimento que espera retorno, remuneração. Esta é a visão clássica do capital. Da mesma forma, a teoria sobre o capital humano também interpreta o capital como um investimento com expectativa de retorno, porque os indivíduos que investem em conhecimentos e habilidades técnicas também negociam a sua capacidade no processo de produção, o que gera uma remuneração. Esta remuneração tem um valor que pode ser maior que o exigido para a subsistência do trabalhador, o que também gera valor agregado que pode ser, em parte, investido pelo trabalhador no conforto e estilo de vida ou reinvestido, gerando mais valor. Neste ponto a relação entre capitalista e trabalhador tornou-se confusa. A imagem de uma estrutura social antagônica e marcada pela dicotomia deu lugar à outra estratificada e com discursos de negociação. Esta visão é apresentada como teoria neo-capitalista e capital social uma de suas formas.

LIN, COOK e BURT (2008, p.6).

RESUMO

O objetivo deste trabalho é examinar a indústria farmacêutica brasileira e o perfil dos seus gestores para verificar se os componentes da visão relacional (DYER e SINGH, 1998) apontados como fontes de vantagem competitiva, permeiam as organizações. Conjuntamente, investigar se a formação deste capital social da organização (BURT, 1992) está também associada à capacidade dos gestores em construir relacionamentos com os quais podem criar, modificar e estender a sua base de recursos (TEECE et al., 2007), analisando a relação entre capital social dos gestores e o capital social da organização. A indústria farmacêutica foi escolhida por representar o estado da arte nos campos da pesquisa de novos produtos, pelo seu volume abundante de recursos e por representar um tradicional oligopólio, o que deve se refletir na forma como constrói os seus relacionamentos com os gestores, parceiros comerciais, o Estado, seus clientes e consumidores. Para investigar se a visão relacional e o capital social compõem o diferencial competitivo apresentado por estas organizações, foi aplicada uma pesquisa exploratória em cinco laboratórios, alcançando vinte respondentes, com o objetivo de verificar especificamente se os princípios da visão relacional são adotados pelas organizações e se há alguma ligação entre a geração do capital social da organização e dos gestores. Os resultados obtidos apontam para a não utilização de tal estratégia, bem como do baixo nível de aproveitamento dos possíveis recursos acessíveis através da identificação, captação e manutenção das vantagens advindas das redes de relacionamento dos gestores da organização.

Palavras chaves: Visão relacional. Capital social. Vantagem competitiva.

ABSTRACT

This work aims to examine the pharmaceutical industry in Brazil and the profile of their managers to verify if the components of relational view (DYER and SINGH, 1998) pointed as source of competitive advantage, are embedded in the whole organization. At the same time, it was verified whether the formation of social capital (BURT, 1992) is also associated with business strategy related to organizations managers' skill to build relationships which may create, modify and extend its resources base (TEECE et al. 2007), analyzing the relationship between managers' social capital and organizations. The pharmaceutical industry was chosen in order to represent the state of the art in terms of advances in the field of research and development of new products, it adduces an abundant amount of resources and being an oligopolistic sector of the economy, which should be reflected in their business strategy and the way it's built relationships with managers, business partners, the State and so on. To verify if the relational view and social capital afford the competitive advantage adopted by these organizations, it has been applied to an exploratory research, covering five laboratories and twenty respondents, in order to specifically check whether the principles of the relational view is adopted by the organizations and if there is any relationship between the expansion of the social capital of the organization and its managers' social capital. Results from the research point out to no usage of this kind of strategy by organizations, as well as the low level of absorptive capacity of this potential advantages, available through the identification, acquisition and maintenance of the resources generated by managers' social networks.

Key words: Relational view. Social capital. Competitive advantage.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Atual Potencial Resultados Mediados pelo Capital Social.....	33
FIGURA 2 – Organização Social	37
FIGURA 3 – Modelo da Pesq. Capital Social Vantagem Competitiva Sustentável..	39
FIGURA 4 – Estrutura da Abordagem Teórica.....	40
FIGURA 5 – Mercado Farmacêutico Total – 2007.....	43
FIGURA 6 – Evolução dos Índices de Inflação.....	44
FIGURA 7 – Participação dos PDV x Faturamento.....	45
FIGURA 8 – Etapas do Método de Pesquisa.	54
FIGURA 9 – Elementos da Visão Relacional – Médias	60
FIGURA 10 – Elementos da Formação do Capital Social – Médias	61
FIGURA 11 – Elementos da Visão Relacional – Concentração (%)	62
FIGURA 12 – Elementos do Capital Social – Concentração (%)	63

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Faturamento da Indústria Farmacêutica - julho/08	44
QUADRO 2 – <i>Market Share</i> da Ind. Farmacêutica no Brasil – 2008....	46
QUADRO 3 – Escala Índice de Confiança c/ Diferentes Alternativas.....	46
QUADRO 4 – Elem. Visão Relacional e Afirmções Relacionadas à Pesquisa..	51
QUADRO 5 – Elementos que impactam a formação do capital social.....	55
QUADRO 6 – Número de respondentes por Laboratório	56
QUADRO 7 – Parâmetros para classificação das respostas.....	57
QUADRO 8 – Somatório das respostas agrupadas por elemento e 1 a 4.....	59
QUADRO 9 – Somatório das respostas agrupadas por elemento de 5 a 7..	60
QUADRO 10 – Participação Percentual Total – Visão Relacional	60
QUADRO 11 – Participação Percentual Total – Capital Social	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
2.1 Questão principal e questão secundária	17
2.2 Objeto de pesquisa.....	17
3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	18
3.1 As Escolas de estratégia e o componente social.....	18
3.2 As redes de relacionamento como elemento da competição.....	24
3.3 Os relacionamentos e as capacidades dinâmicas.....	28
3.4 O capital social como capacidade dinâmica.....	29
3.5 A estratégia cooperativa e capital social gerando vantagem competitiva.....	38
4 O SETOR FARMACÊUTICO NO BRASIL	41
4.1 Características do setor.....	41
4.2 O Faturamento do setor farmacêutico brasileiro.....	44
4.3 A distribuição do faturamento no varejo.....	45
4.4 Fusões e aquisições	46
4.5 Market share farmacêutico do Brasil	46
5 METODOLOGIA.....	48
5.1 Metodologia de pesquisa.....	48
5.2 Justificativa de escolha do método.....	48
5.3 Mecanismo de coleta de dados.....	49
5.3.1 A escala de <i>Thorstone</i>	49
5.3.2 A Escala de <i>Likert</i>	50
5.3.3 A Escala de <i>Guttman</i>	50
5.3.4 A Escala de <i>Stapel</i>	50
5.3.5 Quanto ao número de alternativas	51
5.3.6 Quanto ao nível de conhecimento dos respondentes.....	52
5.4 Questões abordadas no estudo.....	52

5.5 Universo da amostra.....	53
5.5.1 Amostra probabilística.....	53
5.5.2 Amostra não probabilística.....	54
5.6 O processo de pesquisa.....	54
5.7 Definição do questionário.....	55
5.8 A Validação do questionário.....	56
5.9 Aplicação do questionário.....	56
5.10 Análise descritiva dos dados.....	57
5.10.1 Critério para análise.....	58
5.10.2 Total dos dados agrupados.....	59
5.10.2.1 Avaliação da quadro 5.....	62
5.10.2.2 Avaliação da quadro 6.....	63
6 CONCLUSÃO.....	66
6.1 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.....	68
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE A - Modelo do questionário.....	74
APÊNDICE B - Perfil dos laboratórios participantes da pesquisa.....	79
APÊNDICE C - Tabulação dos dados da pesquisa.....	82

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos muito se tem escrito sobre estratégias que utilizam as redes como fonte de vantagem competitiva, ou seja, estratégias de criação de valor utilizada sem que os outros concorrentes no mercado possam também utilizá-las (BARNEY, 1991). Entretanto, segundo o próprio conceito, nem toda rede é uma fonte de vantagem competitiva, pois seus atributos podem ser também compartilhados com outros elementos, inclusive concorrentes, sendo seus produtos e serviços facilmente encontrados no mercado de fatores. Ocorre, pois, que, em alguns relacionamentos especiais, são desenvolvidas não somente parcerias em rede, mas integração. Onde não somente interesses, mas também recursos são compartilhados de forma a criar, modificar e estender a base de recursos das firmas participantes. Esta estratégia não é somente o resultado ao acaso de arranjos naturais no mercado, mas de articulações de administradores empreendedores que têm acesso privilegiado a informações, indicações e oportunidades que se tornam possíveis devido às redes sociais que constroem em torno de si e que transferem, total ou parcialmente, para as organizações. Devido a esta conjunção única de fatores, tais recursos são considerados raros, valiosos, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis, sendo geradores de vantagem competitiva sustentável, que é a implementação de uma vantagem competitiva sem que os potenciais concorrentes sejam capazes de implementá-la nem copiá-la, mesmo após despenderem esforços para tal (BARNEY, 1991). O presente trabalho buscou verificar, através de uma pesquisa de campo, se os recursos da visão relacional, ligados às redes sociais dos administradores, encontram-se incorporados à estratégia das empresas do setor farmacêutico.

A principal base teórica da pesquisa é o artigo de Dyer e Singh (1998), fundamentado na visão relacional, que se utiliza da estratégia cooperativa como fonte de vantagem competitiva, de onde foram extraídos os conceitos que serviram de base para investigar se as organizações compartilham os seus recursos quando decidem atingir resultados superiores em parceria com outras organizações. Conjuntamente, foram incorporados conceitos das obras de Burt (1992, 2000 e 2002) ligadas às redes sociais e aos relacionamentos construídos inter grupos, através de elementos que têm acesso privilegiado a informações, oportunidades e indicações e que criam condições de usar o seu capital financeiro e humano de forma única para a obtenção de vantagem. Estes trabalhos formaram as bases teóricas para a verificação da capacidade de geração do capital social dos gestores e da sua disposição de utilizá-lo para

formação do capital social da organização, a base da estratégia de cooperação, como uma fonte de vantagem competitiva.

De forma a melhor estruturar o encadeamento teórico, serão abordadas as escolas de estratégia mais recentes, buscando identificar em que momento o fator humano passou a ter destaque nos estudos estratégicos que analisam os componentes organizacionais geradores de vantagem competitiva. Em seguida, serão apresentadas as redes de relacionamento, seus componentes e como se transformam em capacidades dinâmicas (TEECE, 2007), através do compartilhamento de recursos, que é o ponto focal da pesquisa. Serão também apresentados os conceitos de capital social e buracos estruturais como fonte de vantagem competitiva para a organização, resultado de relacionamentos com fortes e fracos níveis de envolvimento.

A pesquisa investigou em alguns laboratórios farmacêuticos brasileiros se os componentes apontados por Dyer e Singh (1998) como fontes da vantagem competitiva em seu trabalho "*The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*", estão presentes em suas estruturas. Da mesma forma, foi avaliado como as redes de relacionamento, formadas pelos administradores, incorporam elementos geradores de novas oportunidades, acesso privilegiado a informações e influência em decisões importantes, conforme contidas nos trabalhos de Burt "*Structural Holes*"(1992) e "*The Network Structures of Social Capital*" (2000) e Lin, Cook e Burt (2008) "*Social Capital: Theory and Research*", investigando a capacidade dos gestores em desenvolver capital social e transferirem-no para a organização.

Uma vez fundamentada a teoria, as afirmações do formulário de pesquisa foram elaboradas e agrupadas em sete elementos, de forma que os primeiros quatro representem características correspondentes às questões ligadas à visão relacional e os outros três, às políticas das organizações que promovam o resultado através do capital social, práticas inibidoras, bem como aqueles que estimulem o seu desenvolvimento. O valor de cada questão foi atribuído através do grau de concordância com as afirmações geradas com base nas teorias, variando de quatro, para concordo plenamente, a um, para discordo plenamente. Através destes valores é que foi elaborado o quadro com os parâmetros para a avaliação dos resultados. Os valores obtidos com as respostas as vinte e uma questões foram então agrupados em sete elementos com características distintas, sendo os quatro primeiros representativos da estratégia cooperativa e os outros três indicativos da capacidade de geração de capital social. Para cada elemento foi gerada então uma média com os valores das suas respostas componentes, de forma a permitir a comparação com o quadro onde estão contidos os valores adotados como parâmetro.

De acordo com o resultado desta confrontação de médias, foi possível obter a resposta para a questão principal da pesquisa: os princípios da visão relacional possivelmente não são utilizados pelos laboratórios participantes do estudo. Esta conclusão baseia-se nas baixas médias obtidas em todos os quatro elementos pesquisados, comparativamente aos princípios da teoria que afirmam que quanto maior o nível de investimentos conjuntos em ativos especializados; quanto maior o nível de troca de conhecimentos; quanto maior a capacidade de absorver tais conhecimentos; quanto maior o nível de alinhamento para o desenvolvimento de um relacionamento transparente e recíproco; quanto maior a sinergia que permita a materialização de resultados raros, valiosos, difíceis de imitar e insubstituíveis, maior será a capacidade de geração de “*relational rents*”, ou seja, resultados superiores gerados em conjunto, a partir de uma relação de trocas somente viável através da contribuição peculiar de cada parceiro e que são impossíveis de serem gerados por qualquer das partes isoladamente.

Como todos os níveis avaliados das respostas associadas foram baixos, é possível afirmar que os princípios da visão relacional não são observados pelos laboratórios pesquisados ou, se praticados, não são materializados na intensidade necessária para a geração de “*relational rents*”, limitando-se às boas práticas do mercado, no que tange a redes de relacionamentos.

Por fim, é possível afirmar também que há alguma relação direta entre a abordagem do tema capital social pelas organizações e a adoção da visão relacional, pois se a visão relacional não é o objetivo a ser atingido, também não será o desenvolvimento dos seus gestores para a busca de novas parcerias, informações, indicações e oportunidades, pela conseqüente não exploração das redes de relacionamento. Numa escala de prioridades, conhecer e desenvolver o capital social dos gestores e expandir os relacionamentos organizacionais vêm em primeiro lugar, pois o resultado da visão relacional é o capital social da organização. A visão relacional, em dado momento, é ao mesmo tempo o meio e o fim a ser atingido através da importância dada às redes com as quais a organização e seus gestores estão envolvidos. Seu produto, o capital social obtido pela exploração das informações privilegiadas, influências e indicações promovidas por tais relacionamentos. Este recurso ainda aguarda ser explorado no interior das organizações da indústria farmacêutica.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

O objetivo principal deste estudo é verificar se os componentes de vantagem competitiva apontados no trabalho de Dyer e Singh (1998), relacionados ao compartilhamento de recursos e à geração de resultados superiores pelas organizações, são encontrados nas empresas do setor farmacêutico. No estudo são apontadas quatro razões fundamentais que justificam os resultados alcançados pela estratégia de compartilhamento, componente da visão relacional, formada a partir de uma rede muito mais densa que as redes formadas a partir da simples adoção pelas firmas das “boas práticas do mercado”. Estas razões são:

- a) investimentos conjuntos em ativos especializados, ou seja, aqueles desenvolvidos especificamente para serem explorados pelos parceiros envolvidos;
- b) compartilhamento de *know-how*;
- c) combinação complementar de recursos como gerador de resultado conjunto único; e
- d) baixos custos de transação devido à governança mais eficaz.

Nesta estratégia são privilegiadas as iniciativas de investimento conjunto em recursos organizacionais especializados e que serão utilizados por todos os participantes para a obtenção de resultados coletivos, viáveis somente através do trabalho cooperativo.

O segundo objetivo é investigar se os conceitos contidos nos trabalhos de Burt (1992, 2000) e Lin, Cook e Burt (2008), desenvolvidos através dos estudos das redes sociais e que resultam em vantagens advindas de diferentes intensidades com que são mantidas as relações sociais, estão relacionados ao trabalho de Dyer e Singh (1998) e se estes conceitos também são explorados pelas organizações do setor farmacêutico.

Os conceitos utilizados nesta pesquisa são os seguintes:

- a) capital social – é um ativo pertencente aos componentes de um relacionamento, obtido através dele, com os quais são abertas portas de oportunidade para a geração de vantagens;
- b) “structural holes” ou buracos na estrutura social – é um relacionamento que liga dois grupos através somente dos dois elementos de uma relação de baixa densidade, com as quais são criadas oportunidades de acesso privilegiado a informações, indicações e influência, ou seja, capital social;
- c) “network closure” ou densidade das relações – é formada a partir de relacionamentos fortes, de alta densidade, através dos quais é criado capital social.

Desta forma, a principal pergunta de pesquisa está associada à capacidade da firma em obter resultados diferenciados, através da integração de estratégias e operações. Como toda a orquestração dos processos é uma capacidade dinâmica relacionada aos administradores, a pesquisa investigou também se há alguma relação entre o capital social dos gestores e a visão relacional utilizada pela organização, ficando então o problema da pesquisa estruturado da seguinte forma:

2.1 Questão principal

A indústria farmacêutica brasileira incorporou os princípios da visão relacional apontados por Dyer e Singh (1998) como fontes de vantagem competitiva?

2.2 Questão secundária

Há alguma relação entre a forma como os administradores expandem o seu capital social (BURT, 1992, 2000 e 2008) e a de utilização pela indústria farmacêutica dos componentes de vantagem competitiva apontados pela visão relacional?

2.3 Objeto de pesquisa

O objeto de pesquisa é uma amostra composta por cinco laboratórios farmacêuticos instalados no Brasil, com atuação na Grande São Paulo. Estas empresas terão os seus nomes omitidos, de forma a não divulgar informações que possam ser, em algum momento, consideradas confidenciais ou impróprias, bem como resguardar as identidades dos funcionários participantes. Para relacionar os dados às empresas, serão utilizadas as letras A, B, C, D e E. Um apêndice ao estudo fornecerá as principais características de cada laboratório participante.

3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Neste capítulo, será apresentado o arcabouço teórico deste trabalho, iniciando pela busca nas principais escolas de estratégia, daquelas onde há destaque para o fator humano, até a abordagem das capacidades dinâmicas. Em seguida, serão tratadas as redes de relacionamento, assunto base para a abordagem da visão relacional e o capital social.

3.1 Escolas de estratégia e o componente social

... scholars are beginning to take on the challenging questions of where capabilities come from and how they change. But even here, with few exceptions, there is an essential missing piece to the puzzle. In a Word, people! (TEECE et al, 2007,p.43).

Neste trecho do estudo serão analisadas as principais escolas modernas de estratégia, buscando uma referência do momento em que tanto o capital humano quanto as suas relações sociais passaram a ser importantes para a análise do desempenho e dos resultados obtidos pelas organizações.

Numa verificação preliminar, observa-se que os estudiosos do assunto procuram isolar os elementos constitutivos do cenário empresarial de forma a facilitar a análise do ambiente na busca de uma resposta para as questões ligadas à alta rentabilidade de alguns empreendimentos e o fracasso de outros, seja no âmbito externo, seja nos seus recursos e capacidades internas. É desta forma que se organizam os principais estudos, ora focando na indústria, ora nos recursos e capacidades das firmas. Assim, cada pesquisador buscará na estrutura organizacional ou no mercado os fatores que melhor justifiquem o sucesso ou o fracasso de um empreendimento, segundo o seu foco de análise. Alguns nortearão os seus estudos seja na eficiência com que as organizações exploram os seus recursos internos ou capacidades dinâmicas (BARNEY, 1991; EISENHARDT et al, 2000; ZOLLO et al, 2002; TEECE et al, 2007); ou na forma como administram seus laços de relacionamento, sejam eles mais fracos (GRANOVETTER, 1993); aqueles relacionamentos que promovem acesso privilegiado a informações ou oportunidades e que são estabelecidos através de conexões entre elementos que constituem pontes entre grupos (BURT, 1992); ou aqueles que integram

seus recursos para atingirem objetivos que são viáveis somente com a união e esforços conjuntos entre os envolvidos (DYER e SINGH, 1998).

Como o capital humano e suas redes de relacionamento têm papel fundamental nestes estudos, devido ao poder de influenciar os destinos dos negócios (BLYLER e COFF, 2003), faz-se desejável o estabelecimento de estruturas de reconhecimento, premiação e controle que promovam a satisfação de objetivos pessoais e o domínio deste processo por parte das organizações. É desta forma que pode ser atenuado o comprometimento da vantagem competitiva sustentável, ou seja, aquela que ocorre quando nenhum dos concorrentes consegue reproduzi-la, mesmo depois de investir em esforços neste sentido (BARNEY, 1991) causados pelos “*spillovers*”, elementos que passam indevidamente informações para terceiros não participantes do processo; e “*freeriders*”, os que participam do processo, mas que não querem fazer o esforço comum e merecedor dos benefícios alcançados (OLSON, 1999, ORENSTEIN, 1998). Devido à importância destes elementos para as estratégias de cooperação, este trabalho visa identificar, se os fatores apontados pelos estudos de Dyer e Singh (1998) como componentes de vantagem competitiva permeiam as organizações, objeto do estudo.

Como a capacidade de geração de relacionamentos é inerente ao capital humano, este trabalho será introduzido pelas escolas de estratégia, buscando identificar aquelas onde ele tem papel de destaque, de forma a construir um elo entre os estudos organizacionais e aqueles ligados às redes de relacionamento.

Fundamentalmente, os estudos de estratégia estão direcionados à identificação dos fatores de sucesso ou fracasso de um empreendimento, à medida que procuram apontar padrões e cenários para a condução dos projetos futuros, adotando correções de curso quando necessárias. Por este ângulo, as estratégias podem ser divididas em dois grupos: as deliberadas e as emergentes. As deliberadas são aquelas que são realizadas a partir de estudos e previsões; já as emergentes são aquelas que se adaptam à ocorrência dos eventos que ocorrem diferentemente dos padrões idealizados. Em linhas gerais, as organizações usam as estratégias para lidar com as mudanças que ocorrem no ambiente visando a otimização de resultados (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

A estratégia empresarial bem sucedida também não é traçada por um executivo isoladamente. Costuma ser o trabalho de toda uma equipe preocupada em rever os planos e adaptá-los às necessidades, conforme as informações disponíveis e as habilidades do capital humano nas empresas, impondo-lhes maior eficiência. As interações sociais, dentro e fora do ambiente de trabalho, podem influenciar positivamente os resultados corporativos e, se

analisadas à luz das recentes teorias sobre estratégia, podem ser caracterizadas como capacidades dinâmicas da firma, ou seja, aquelas que criam, estendem e modificam a sua base de recursos (TEECE et al, 2007).

A partir da *escola do design* iniciar-se-a a busca pelos traços que permitam identificar nos estudos de estratégia aqueles que tenham dado algum destaque ao componente humano ou social da organização. Com ela, estruturou-se o modelo *SWOT* - análise em alto nível as forças (S), fraquezas (W), oportunidades (O) e ameaças (T) possíveis no ambiente de negócios. Nesta escola a estratégia ainda era vista como um processo distinto entre aquele que a elabora – papel do executivo chefe – e os que estão sujeitos às suas conseqüências – muitas vezes resistentes à sua implementação – não havendo espaço para a participação coletiva, ação e retro-alimentação, passos típicos do processo de análise e ação dos ambientes de negócios atuais, instáveis e muitas vezes de alta complexidade.

Como a interação não era uma característica preconizada pela *escola do design*, foi construída a crítica de que o legado da elaboração do plano estratégico feito por um elemento sem permitir a participação de terceiros envolvidos nos processos e sem considerar as opiniões e necessidades dos seus clientes pode ser a causa de problemas enfrentados por algumas organizações até hoje (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Desta forma, é possível afirmar que as redes relacionais são instrumentos que devem ser utilizados pelas organizações, para criar, expandir e modificar os seus recursos. Tais, contatos caracterizam-se como um recurso escasso, disponível para a organização. Um diferencial competitivo, não explorado pela *escola do design*.

Da *escola do design* evoluiu-se para a *escola do posicionamento*, que tem Michael Porter como principal expoente. Para ele a formulação da estratégia tem o seu ponto alto com a prática da competição e o mercado, no qual, clientes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos são todos potenciais competidores, dependendo do ramo da indústria onde atuam (PORTER, 1998).

O papel da estratégia seria encontrar um lugar na indústria onde a firma pudesse melhor defender-se das forças competitivas do mercado, através da construção de barreiras aos novos entrantes e evitar a perda de margens de lucro. Sendo este o foco, não há espaço para destacar o papel do capital humano, exceto quando trata da cadeia de valor, estrutura para a geração de lucro descrita por Porter, composta pelas atividades primárias - relacionadas com o fluxo do produto até o cliente - e as atividades de suporte - apoio às atividades primárias. Sendo o foco desta escola o ambiente externo, sem considerar as interações com os

elementos da estrutura organizacional, não tardou para o surgimento do seu contraponto defensor dos recursos internos da firma como geradores de diferencial competitivo.

Assim, com um maior destaque para o capital humano passa-se pela *escola cognitiva* e alguns aspectos do seu discurso, onde há indícios, ainda incipientes, da consideração do elemento humano como componente da estratégia. A escola cognitiva lançou uma nova abordagem colocando o ambiente interno, a figura dos gerentes e suas experiências como ponto central para a transformação do mercado. Na visão dos construtivistas sociais, para os quais o ambiente e as posições sociais podem ser modificados e adaptados, o ambiente classifica-se como:

- a) objetivo - quando a organização está embutida num ambiente independente, onde impera a visão investigativa para se encontrar as coisas que estão disponíveis, à espera de serem descobertas;
- b) ambiente Percebido – impõe uma racionalidade limitada, onde a visão dos estrategistas é incompleta e imperfeita, sendo o desafio minimizar a distância entre a realidade e as suas diferentes percepções; e
- c) ambiente decretado – aquele que as empresas chamam de seus ambientes de negócio ou ramos de atividade. Para os construtivistas sociais, as ações das pessoas compõem a organização e o seu ambiente (HELLGREEN e MELIN, 1993, apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

A partir da *escola cognitiva* passa-se a perceber que, embora a estratégia ainda seja vista como um processo de elaboração individual há espaço para a intervenção coletiva na transformação do ambiente e aproveitamento de oportunidades emergentes, a partir das intervenções pessoais de elementos interessados no desenvolvimento da organização. É com este foco que uma nova corrente de pensamento, a *escola do aprendizado*, passou a abordar a estratégia: enfatizando o papel das mudanças empresariais a partir de intervenções feitas por funcionários, conforme suas responsabilidades e funções. É o capital humano, o conjunto de qualidades inatas e aquelas desenvolvidas com a educação, a formação e as experiências, interferindo nas diretrizes elaboradas pela alta direção e gerando mudanças que são aprendidas e reproduzidas pelos processos organizacionais.

Como crítica a estas intervenções, destaca-se o seu caráter eminentemente voltado para a solução de problemas oriundos das determinações “*top/down*”, ao invés do aproveitamento de novas oportunidades, ou seja, o caráter emergencial da *escola do aprendizado*. Outro aspecto importante é a aparente falta de coordenação destas intervenções, uma vez que são frutos da emergência e da necessidade de implementação de medidas

corretivas imediatas. Contraditoriamente, há alguma articulação das ações postas em prática por grupos de gerentes pró-ativos, o que passou a ser chamado de “*incrementalismo lógico*”. Este “*incrementalismo*” é responsável pelas mudanças estratégicas que ocorrem em nível tático do planejamento e que requerem negociações políticas para a sua implementação, sendo estas diretamente ligadas às habilidades pessoais para motivarem adesões às mudanças. Segundo os estudiosos da *escola do aprendizado*, já neste momento aqueles envolvidos com as mudanças utilizam-se fortemente de suas redes sociais internas para mostrarem os seus pontos de vista e negociarem as mudanças organizacionais com seus pares ou superiores (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Enquanto a *escola do aprendizado* está voltada para a negociação interna das mudanças necessárias à implementação de uma estratégia emergente, baseadas no conhecimento tácito, uma nova escola de estratégia, a *escola do poder*, expande esta conduta abrindo-se para negociações mais amplas, de forma a criar planos mais eficazes tendo como instrumento a influência política. Ela reconhece as ações de grupos ou indivíduos, representando a empresa, manifestarem-se em seu nome de forma a obter resultados econômicos junto a terceiros. Procurando caracterizar tais relações, esta escola reconhece dois tipos de poder: o *micro* - aquele exercido internamente nas relações entre os elementos integrantes da organização; e o *macro* - aquele que se reflete nas relações da organização com a sociedade.

Se a estratégia se adapta ou se forma conforme seus interesses, segundo as suas relações com o mercado e a sociedade (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), então quanto mais eficazes estes “*links*” com o meio-ambiente e seus instrumentos para o exercício da influência, melhores serão os resultados, comparativamente ao de seus concorrentes. Porém, embora esta escola busque a melhor participação do indivíduo nos processos organizacionais, ela não cria uma equação onde os poderes micro e macro interajam estrategicamente gerando resultados superiores, conforme preconizado no trabalho de Dyer e Singh (1998). Na *escola do poder*, está presente a capacidade de influenciar para a obtenção de benefícios e a realização de interesses, ao invés da capacidade de co-criar, agregando valor a um produto ou processo através da cooperação e interação.

Assim, para situar a interação social de forma a poder estudá-la como um recurso organizacional gerador de vantagem competitiva sustentável, precisa-se de outra escola que possa integrar as relações internas, externas e as suas interconexões, de forma a maximizá-las para a obtenção de resultados únicos. Embora não exista tal escola, esta abertura seria possível de ser observada num hipotético misto de duas correntes do pensamento estratégico

da *escola do poder* com a *escola cultural*, mais especificamente aquela corrente que representa a *Visão Baseada em Recursos* – RBV (BARNEY, 1991).

Para a escola cultural, a cultura é o “significado comum criado por um grupo de pessoas ao longo do tempo, demonstrado através das suas atividades sociais, interações e recursos utilizados” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000) que apresenta as seguintes premissas:

- a) a formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização;
- b) um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por uma doutrinação mais formal;
- c) os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam a sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras;
- d) em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas - não necessariamente explicadas - e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é mais bem descrita como deliberada - mesmo que não seja plenamente consciente;
- e) a cultura e em especial a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Para a RBV, os recursos estratégicos são aqueles que cumulativamente geram valor para organização; são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis. Por isso, a cultura passa a ser uma vantagem competitiva sustentável, devido às suas características sociais únicas e a forma de arranjar e rearranjar os seus diversos recursos – segundo Barney (1991): recursos de capital físico, recursos de capital humano e recursos de capital organizacional. Para ele, capital organizacional seriam os sistemas e estruturas formais, bem como relações informais entre grupos. Assim, as relações em rede podem ser classificadas como capital organizacional, sendo geradoras de vantagem competitiva sustentável, o que será mais tarde parcialmente contestado nos estudos de Dyer e Singh (1998), para os quais

somente configurações em rede que se integram através do compartilhamento de recursos e objetivos específicos são capazes de gerar tal vantagem.

Da mesma forma que para um estudioso da *escola do design* poderia parecer estranho e desnecessário a consideração do capital humano das organizações para o seu projeto estratégico, começa a se destacar o fato de elementos de cooperação organizacional não estarem presentes no desenvolvimento dos planos estratégicos recentes.

3.2 Redes de Relacionamento como Elementos de Competição

Assim como Barney (1991), outros pesquisadores organizacionais direcionaram as suas pesquisas para os recursos da firma, em particular à sua habilidade de se estruturar em redes corporativas como fator chave para a geração de vantagem competitiva (BURT, 1992; DYER e SINGH, 1998; TEECE, et al, 2007; Dyer e Nobeoka, 2000). Além das redes organizacionais tradicionais, fundamentadas na relação cliente fornecedor, existem aquelas mais densas, aonde a troca de experiências conduz a resultados difíceis de serem alcançados por qualquer das partes isoladamente, o que também produz resultados excepcionais para os seus componentes. Com suas trocas de informações e de conhecimentos tácitos, ocorre o adensamento das relações e o surgimento de novas conexões sociais, que tendem a se fortalecer quanto mais seus participantes descobrem suas afinidades e trocam experiências, informações privilegiadas e influências. Tais informações, oportunidades e influências são capazes de gerar resultados excepcionais, por serem raras, valiosas, insubstituíveis e de difícil imitação e, quando absorvidas pelas organizações de forma a melhorarem o seu resultado financeiro, também podem ser consideradas uma forma de capital: o seu capital social (BURT, 2000).

Muitos dos recursos da firma se resumem ao termo capital. Uma firma traz consigo pelo menos três tipos de capital: o financeiro (liquidez em seus diferentes níveis); o humano (qualidades pessoais, habilidades e experiência profissional); e o capital social, que são os relacionamentos com outros *players* onde o capital humano e o financeiro são utilizados para a geração de novas oportunidades (BURT, 1992). Assim, as relações de amizade e coleguismo são pontos de contato através dos quais são apresentadas oportunidades para a utilização do capital financeiro e humano. Oportunidade aqui é tratada em sentido amplo

abarcando promoções pessoais, participação de destaque em importantes projetos, influência e acesso a decisões, entre outros. O capital social das pessoas agrega-se ao capital social das organizações. Em uma organização prestadora de serviços, por exemplo, há sempre aquele funcionário conhecido por sua habilidade de atender de forma diferenciada ao cliente. Esta habilidade diferenciada é estendida e recomendada a outros clientes gerando novos negócios e lucro através do seu trabalho. Havendo a recomendação pelas qualidades pessoais do capital humano e concretizando-se novos negócios, ocorre a transferência do capital social do funcionário para a firma (BURT, 1992), total ou parcial, definitiva ou temporariamente, no que pese o reconhecimento e outros aspectos da relação empregado/empregador.

Para representar as interações sociais de forma a visualizá-las, é usual a utilização da representação gráfica. Nela as relações são chamadas de elos ou conexões, que definem o tipo de relacionamento; os fluxos, que são as informações ou produtos em circulação; e os nós representando os elementos que constituem uma rede. Estudos recentes sobre redes e alianças corporativas estão diretamente ligados à eficiência na condução de temas como aprendizagem organizacional, pesquisa e desenvolvimento de produtos, inovação e redução de custos. Tais assuntos, por sua vez, relacionados à competência da firma em administrar os seus recursos internos, buscando torná-los valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1991), utilizando-se de instrumentos de forma a criar, estender e modificar a sua base de recursos (TEECE et al, 2007). A operacionalização de estratégias que viabilizem tais abordagens está intimamente relacionada à eficácia no gerenciamento do capital humano das organizações, ao seu capital social e à sua capacidade de explorar as oportunidades representadas por estes recursos.

Mas, afinal, o que é uma rede? Como se estrutura? Quais são as suas métricas? Uma rede, segundo Lazzarini (2008) são pessoas, organizações ou grupos que individualmente compõem seus elementos constitutivos e que se interligam por relações do seu interesse. Seus elementos constitutivos são os nós; os elos ou links relacionam os nós entre si e os fluxos à circulação do conteúdo. A força da coesão dos nós constitutivos da rede – tratados por Burt (2000) como “*network closure*” – dependerá da frequência e da intensidade com que tais interações ocorrerem e que caracterizarão os fluxos, sendo que estes poderão ser tangíveis, quando representarem características que envolvam materiais; ou intangíveis, quando relacionados à circulação de informações (SHIMA, 2006). Os fluxos ainda podem ser direcionais ou não, conforme o sentido da informação fluir de um lado para o outro reciprocamente ou somente em um sentido – neste último caso, direcional.

A densidade mede o quanto os nós estão conectados entre si. Quanto maior o número de transações ou troca entre os agentes, mais forte e densa será a rede. Uma utilidade prática para a densidade é permitir o conhecimento relacional de cada elemento da rede, ou seja, se um elemento deixar de cumprir com as suas obrigações peculiares relacionadas ao seu papel todos os demais tomarão conhecimento, o que fará com que a rede adote sanções ao infrator, podendo comprometer a sua confiabilidade. Então, quanto maior a densidade, maior também a coesão da rede e, conseqüentemente, maior o grau de confiança entre os seus membros (LAZZARINI, 2008).

Matematicamente, o número máximo de elos em uma rede pode ser determinado através da fórmula $N(N-1)/2$, onde “N” é o número de nós da rede e a sua densidade será determinada através da relação entre o número de elos efetivamente existentes na rede dividido pelo número máximo possível de elos, ou seja, se numa rede de três nós há somente dois elos, o número máximo de laços possível é de três e a sua densidade efetiva é igual a dois dividido por três, que é igual a 0,67. Esta métrica é de grande importância por permitir comparar as redes e definir padrões de avaliação e estratégia de ação pelos seus elementos constitutivos.

Em termos de organização, as redes podem ser verticais, “*netchain*” ou horizontais sendo que esta última ainda se subdivide em horizontal de agregação e recíprocas. As *redes verticais* nada mais são do que uma rede de laços interdependentes seqüencialmente encadeados. As *redes horizontais* ocorrem entre empresas do mesmo setor ou de setores adjacentes ou ainda setores complementares dos seus produtos, podendo ser ainda de dois tipos: *interdependência de agregação*, mais fraca e que não precisa que sejam desenvolvidas relações intensas; e *recíprocas*, quando o insumo de um ator é o produto de outro e vice-versa, e quando ocorre o compartilhamento de recursos de forma recíproca, tais como produtos, conhecimentos e processos. O caso da “*netchain*” ocorre quando os laços são mais complexos e configuram-se em camadas de interação entre fornecedores - terceirizações, de tarefas dentro da própria rede, sendo o caso clássico o da montadora Toyota - apresentando relações verticais e horizontais dentro da mesma rede (LAZZARINI, 2008).

A participação em redes proporciona às empresas a capacidade de explorar ao máximo as oportunidades geradas pelo seu capital social, seja através de relações – fluxos – mais intensas e confiáveis e/ou mais densas, com muitas conexões; seja através da exploração de oportunidades geradas a partir de buracos na estrutura da rede (BURT, 1992), que é aquela situação em que um elemento em uma relação de pelo menos três nós, detém a intermediação

entre interesses dos outros dois elementos, que não se possuem conexões entre si, o que lhe dá a oportunidade de obter maiores vantagens em negociações.

Entretanto, segundo Dyer e Singh (1998), uma rede horizontal recíproca somente será capaz de gerar vantagens competitivas se estiver estruturada com as seguintes características:

- a) investimentos conjuntos em ativos físicos a serem compartilhados para a obtenção de resultados superiores comuns, impossíveis de serem obtidos por iniciativas isoladas dos componentes do consórcio – investimentos em “specific assets” – pode ser o local físico das instalações, os equipamentos relacionados ao que será produzido e experiência e know-how acumulado pelo trabalho em conjunto;
- b) compartilhamento sistemático de conhecimentos – know-how - pesquisa e desenvolvimento e aprendizagem conjunta;
- c) combinação de recursos ou capacidades complementares e escassas, que gerem uma inovação conjunta – “joint creation” – para o mercado impossível de ser atingida somente com o esforço isolado das partes, levando em conta inclusive ativos intangíveis a reputação relacionada à união ao peso dos nomes que se relacionam ; e
- d) baixo custo de transação, devido à utilização de mecanismos mais eficazes de gestão e salvaguarda de interesses – governança eficaz relacionada principalmente à elaboração de contrato e à acordos auto impostos pelas partes para que terceiros, o judiciário, por exemplo, não sejam envolvidos.

Além destas características, alianças entre firmas dependem fortemente de infraestrutura de comunicação e troca de dados de forma a tornarem mais eficazes a sua integração e conseqüentemente seus processos (DYER e SINGH, 1998; MONGE et al 1998).

Corroborando os argumentos acima, Teece (2007) argumenta que os ativos não são imediatamente, da primeira vez, alocados para o seu melhor uso e ainda existe a possibilidade deste ativo ser de difícil descrição, definição e acesso, o que cria a oportunidade para os gestores usarem os outros recursos da firma para “construírem” valor. Afirmar ainda:

If the asset is a competence, the valuation may be difficult to assess if the value of the competence depends on complementary and/or **co-specialized assets** owned by the seller, the buyer, or third parties. All of this is to say that **certain assets tend to be built rather than bought** and to be deployed and redeployed inside the firm rather than sold . Because assets are bundled together and often tightly linked inside incumbent firms, it may be difficult to obtain assets in the desired configurations through asset purchase or sale in mergers and acquisitions.” (TEECE et al, 2007, p.22).

Esta afirmação se justifica pelo fato de relacionamentos em rede, comuns de mercado, poderem ser copiados por outros *players*, não sendo, portanto, geradores de vantagem competitiva sustentável, segundo os argumentos da RBV. Tais relacionamentos têm as seguintes características gerais:

- a) a não aplicação conjunta em ativos para a utilização conjunta;
- b) limitada troca de informações;
- c) baixo nível de interdependência tecnológica e funcional; e
- d) altos custos com o gerenciamento de contratos e aplicação de salvaguardas, devido ao baixo nível de envolvimento e confiança mútua entre as partes (DYER e SINGH, 1998).

Assim, a habilidade de combinar recursos de forma a criar uma configuração única e inimitável por outras empresas ou redes do mercado aumenta o valor dos ativos e, freqüentemente, pode vir a produzir soluções altamente diferenciadas em produtos e serviços que os clientes desejem consumir, que é criação de valor.

3.3 Relacionamentos e as capacidades dinâmicas

Esta orquestração de recursos é fundamentalmente papel dos gestores nas organizações (TEECE et al, 2007). Por este motivo, o estudo do capital social dos gestores pode vir a explicar, ao menos em parte, as diferenças dos resultados obtidos pelas organizações, a partir do comportamento dos executivos, no sentido de criar, expandir e modificar a base de recursos de forma a criar valor, incorporando aos recursos da firma, além do seu capital humano, o seu capital social. Tais características remetem novamente ao estudo da estratégia, particularmente da RBV (BARNEY, 1991) e, das capacidades dinâmicas (TEECE et al, 2007; EISENHARDT e MARTIN, 2000; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; ZOLLO e WINTER, 2002). Outrossim, lembram a necessidade do desenvolvimento de mecanismos para a retenção dos “elementos chaves” para a organização, o que é um grande desafio: conciliar os interesses coletivos com as aspirações de cada um dos seus componentes, de forma a mantê-los na estrutura.

Como a estratégia tem papel crucial nos momentos de instabilidade, as capacidades dinâmicas são os recursos dos quais as firmas fazem uso para se adaptar e explorar as mudanças nos seus ambientes de negócios, de forma a sobreviverem e prosperarem sob

condições de constantes incertezas de cenário (TEECE et al, 2007). Assim, capacidades dinâmicas são aquelas utilizadas pela organização para, de forma orquestrada, criar, expandir e modificar a sua base de recursos. Tratando-se da base de recursos, estes são também aqueles, tangíveis e/ou intangíveis, aos quais as organizações têm acesso, mas que não necessariamente lhes pertence. Tais recursos podem ser disponibilizados através de acessos preferenciais cedidos por outras firmas com as quais a organização constrói alianças (TEECE et al, 2007), ou seja, o elemento gerador do seu capital social.

No que tange à eficácia da ação dos recursos, Teece (2007) propõe duas métricas das capacidades dinâmicas que são:

- a) a **adaptação técnica** - relacionada ao gerenciamento e ao arranjo dos recursos, ou seja, à qualidade e ao custo dos produtos; e
- b) a **adaptação evolutiva** - relacionada à sobrevivência, crescimento, agregação de valor e ao lucro. Estes dois padrões representam a necessidade e importância da criação de métricas que possibilitem a avaliação do desempenho, após a introdução de qualquer modificação na base de recursos da firma, o que é o caso da visão relacional, propostas por Dyer e Singh (1998). Elas são capacidades dinâmicas geradoras de vantagens competitivas sustentáveis, devido às profundas melhorias operacionais (adaptação técnica), e seus reflexos sobre a rentabilidade do negócio e lucro (adaptação evolutiva).

Sendo a visão relacional proposta por Dyer e Singh (1998), uma capacidade dinâmica e a cooperação um relacionamento em rede vertical ou horizontal recíproco, então o capital social da firma é também uma capacidade dinâmica. Desta forma, faz-se necessária uma abordagem mais profunda dos argumentos do tema capital social, cruzando as fronteiras que separam os estudos das redes sociais como redes estratégicas e abordando a vantagem competitiva como uma questão também relacional que justifica os resultados superiores das firmas e, paradoxalmente, entreve para o desenvolvimento e a inovação, caso tais relacionamentos não sejam constantemente reavaliados (GRANOVETTER, 1973).

3.4 O Capital social como capacidade dinâmica

Antes de ser uma capacidade dinâmica ligada ao aspecto mais pragmático do ponto de vista dos resultados econômicos das instituições, capital social é um conceito originalmente

arraigado nas características pessoais, as origens do indivíduo, ao tamanho, densidade e diversidade das conexões em rede que possui, aos recursos materiais ao seu dispor, ao capital humano formado a partir destes elementos e, finalmente, à produção em termos de retorno à sociedade, no sentido de melhora da estrutura social com reflexos na educação, saúde e prosperidade de uma sociedade como um todo.

Do ponto de vista das corporações, a intensa busca por parcerias deixa clara a necessidade de análise da estrutura da rede de relacionamentos e da forma de integração para buscar explicações sobre a sua performance e eficiência operacional. A formação de alianças estratégicas tem sido a saída para as empresas enfrentarem os desafios do mundo globalizado, apresentado respostas para o aumento de escala de produção, diversidade de produtos, acesso a novos mercados e atividades relacionadas à pesquisa e desenvolvimento de soluções e produtos. Entretanto, observa-se que, paradoxalmente, ainda há resistências para a formação de alianças, conforme os preceitos da visão relacional, pois não se observa esta prática no dia-a-dia das organizações, mesmo com os resultados superiores apresentados, por exemplo, pela montadora Toyota, que justifica em parte a sua vantagem competitiva ao compartilhamento de recursos com os fornecedores, formando uma rede de aprendizagem contínua (DYER e NOBEOKA, 2000; TEECE et al, 2007).

O que, então, está por trás da diferença entre aquelas organizações que se destacam pela eficiência na formação de alianças e compartilhamento de recursos daquelas que não direcionam esforços neste sentido? A resposta pode estar no modelo com o qual administra tais alianças e à capacidade da firma na geração de relacionamentos, o que, certamente contribui para a criação, expansão e modificação da sua base de recursos, caracterizando-se como capacidade dinâmica (TEECE et al, 2007). É este argumento que torna tão importante a abordagem do tema capital social.

Antes do início da abordagem relacionada à direta produção de recursos – visão instrumental do capital social – faz-se necessária a apresentação das diferentes abordagens relacionadas ao tema que, de forma simplificada, pode feita a partir da estruturação em três grandes grupos, segundo Franke (2005):

- a) **micro Abordagem** - é aquela que enfatiza a natureza e forma do comportamento cooperativo individual, relacionada aos aspectos da lógica da ação coletiva (Olson, 1999), frente aos interesses do grupo - motivação para colaborar - como o indivíduo coopera e sua percepção das questões coletivas;

b) **macro Abordagem** - foca o valor da integração e coesão social - ambiente comunitário relacionado à transmissão de valores e normas de convívio social geradoras de elementos como confiança e reciprocidade. O seu efeito seria o desejo de se envolver na vida social, fazendo florescer o capital social, do ponto de vista da formação do cidadão;

c) **meso Abordagem** - esta abordagem está ligada à potencialidade das relações de produzirem recursos, tais como informações e assistência. É chamada meso por analisar as estruturas que sejam capazes de cooperar - não somente indivíduos ou grupos isolados. Parte da premissa que o capital social não é um produto individual nem coletivo, mas, ao invés disso, seu resultado surge da interdependência entre o indivíduo e os grupos dentro de uma comunidade e, conseqüentemente, é visto como um recurso que emerge dos laços sociais. A rede social, a posição dos seus membros dentro da rede, o tipo de interações e as condições em que estas ocorrem são fatores que irão determinar a natureza dos recursos e o caminho pelo qual eles irão circular.

A utilização destas três abordagens, em conjunto, está relacionada ao estudo do capital social como fonte de crescimento e bem estar social, do ponto de vista de políticas públicas e desenvolvimento social. Para este estudo foi dada ênfase à *meso abordagem* por estar diretamente ligada à capacidade instrumental dos laços de uma rede para produzirem recursos. Nela, podem ser encontrados trabalhos de outros estudiosos com diferentes formas para expressar um mesmo conceito, como pode ser visto, abaixo, através da visão de três dos seus principais expoentes:

Bourdieu (1986)

Capital social é o somatório dos recursos potenciais dos indivíduos ligados através de laços duráveis ou transitórios, formais ou informais de mútuo reconhecimento e que proporciona a seus membros vantagens relacionadas ao reconhecimento mútuo.

Em suas pesquisas, Bourdieu (1996) foca os benefícios acumulados pelo indivíduo em virtude de pertencer a um grupo e deliberadamente usá-lo para a criação de recursos. Para ele, capital não é uma dádiva, mas uma conquista (PORTES, 1998). Assim, “O volume de capital social possuído por um dado agente depende do tamanho da rede de conexões que ele pode

efetivamente mobilizar e o volume de capital utilizado em seu próprio interesse por cada um daqueles aos quais ele está conectado (BOURDIEU, 1986).

Lin (2001)

Capital social é definido como recursos intrínsecos às redes sociais, sendo aqueles que podem ser acessados ou mobilizados através dos laços da rede para a satisfação de determinados objetivos.

Para Lin (2001), as fontes do capital social são três: a posição na hierarquia da estrutura social; a localização da rede a que pertence o elemento, comparativamente aos recursos que dispõe para aproximar, ligar ou bloquear acessos a determinados recursos ou elementos; e a instrumentalização da ação, qual seja, a abertura de oportunidades, influência sobre decisões, intermediações em negociações ou qualquer outra ação que gere vantagem concreta para o elemento.

Burt (1992)

São os relacionamentos que se tem e com os quais são abertas portas de oportunidades para usar o seu capital humano e o financeiro. É um ativo possuído conjuntamente pelas partes do relacionamento e não uma exclusividade de uma ou outra parte; através das relações com colegas, amigos e clientes, oportunidades são geradas para transformar capital financeiro e humano em vantagem competitiva. Refere-se à capacidade de gerar oportunidades. Capital social é de uma só vez a fonte de contatos mantidos e a estrutura dos contatos na rede social. O primeiro termo descreve quem você alcança e o segundo descreve o como você alcança.

O que há de comum nos conceitos acima é a geração deliberada de vantagens – acesso à informação, prioridade no acesso a recursos, indicações para a participação de negócios – por indivíduos ou grupos a partir da participação em determinadas redes de relacionamento, o que distingue o capital social da simples participação em uma rede.

Em se tratando particularmente do termo capital, Portes (1998) destaca o caráter intangível do social frente aos outros capitais, enquanto o capital social tem a sua fonte no relacionamento com as outras pessoas e este relacionamento é a origem de vantagens e influências (não ele mesmo). Assim, as motivações que levam à disponibilização relativa destas vantagens pelos indivíduos podem ser agrupadas em dois grandes blocos: “consumatórias” (*consummatory*) e instrumentais (*instrumental*).

As **motivações “consumatórias”** são aquelas relacionadas à internalização das normas sociais, tais como a obediência às leis, a participação em eventos beneficentes por interiorização e sentimento de obrigação por parte do indivíduo, o que molda o seu comportamento. Então, este tipo de comportamento é apropriado pelos outros elementos da comunidade como um recurso, no sentido da redução dos riscos do indivíduo deixar, por exemplo, de pagar em dia uma dívida ou exercer um comportamento ameaçador, de forma a causar insegurança a outrem.

As **motivações “instrumentais”** são aquelas caracterizadas pela obrigação de outros para com um elemento, de acordo com as normas da reciprocidade nas suas relações pessoais. Nesta perspectiva, o doador provê acesso privilegiado ao recurso, com a expectativa dele ser integralmente pago no futuro, sem data certa e sem a obrigatoriedade da forma de retribuição estar relacionada à “moeda” utilizada originalmente pelo benfeitor, porém, com a forte expectativa de que será paga de alguma forma (PORTES, 1998).

Em termos instrumentais, alguns autores defendem a densidade dos laços sociais como geradora de confiança mútua e esta confiança como geradora de capital social (BOURDIER, 1986; LIN, 2001); outra corrente, porém, destaca o papel dos laços mais fracos como fonte de inovação e oportunidades, devido a não redundância de informações, novos conhecimentos e recursos (GRANOVETTER, 1973, 1985; BURT, 1992).

	FONTES	RECURSOS	DEFINIÇÃO	RESULTADOS
“CONSUMATÓRIAS”		INCORPORAÇÃO DE VALORES PESSOAIS SOLIDARIEDADE POR OBRIGAÇÃO MORAL	HABILIDADE DE ASSEGURAR BENEFÍCIOS ATRAVÉS DA PARTICIPAÇÃO EM REDES E OUTRAS ESTRUTURAS SOCIAIS.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ OBEDIÊNCIA ÀS NORMAS (CONTROLE SOCIAL) ▪ APOIO FAMILIAR ▪ BENEFÍCIOS INTERMEDIADOS PELA REDE ▪ ACESSO RESTRITO A OPORTUNIDADES ▪ RESTRIÇÕES ÀS LIBERDADES INDIVIDUAIS ▪ EXCESSO DE RECLAMAÇÕES PELOS MEMBROS DO GRUPO ▪ TENDE A TER BAIXO NÍVEL DE NORMAS
INSTRUMENTAL	TROCAS RECÍPROCAS CONFIANÇA FORÇADA			

Figura 1 – Atual e Potencial resultados em transações mediadas pelo capital social
Fonte: Portes (1998, p. 8)

Para Portes (1998), estas fontes de oportunidades através dos laços de fora do círculo familiar é uma das três funções básicas do capital social. As outras duas seriam o seu uso como fonte de controle social - instrumento para a manutenção da ordem através do uso da autoridade e como fonte de apoio familiar - direcionamento e suporte de elementos do grupo familiar contribuindo para o desenvolvimento de estruturas emocionais e educacionais mais sólidas.

Para a pesquisa em curso foram analisadas as condições nas quais o capital social (BURT, 1992) é utilizado pelos gestores como fator de geração de vantagem competitiva, independentemente da densidade de suas ligações. Buscou também, ainda que de forma incipiente, verificar se o capital social de diretores e gerentes tem a mesma importância no desenvolvimento das estratégias cooperativas e formação de alianças que levem ao diferencial competitivo, que aquela preconizada no trabalho de Dyer e Singh (1998). Nesse trabalho, aliás, o termo capital social não é explorado, mas, analisando-se os conceitos de rede e capital social, descobre-se que, embora semelhantes, são distintos no que diz respeito à instrumentalização das relações para a geração de vantagens ou influências, fundamentais no conceito de capital social e não necessários para o conceito de rede. Então, o que os autores citados tratam como relação cooperativa, este trabalho tratará como capacidade de acessar informações, gerar influência e indicações para a obtenção de resultados superiores através de relacionamentos, ou seja, capital social. Irá verificar, especificamente no setor farmacêutico, se é dada à visão relacional a importância apontada por Dyer e Singh (1998).

No que tange aos aspectos negativos do capital social, Portes (1998) enumera alguns que merecem destaque:

- a) a exclusão dos elementos mais afastados ou menos sintonizados com as idéias predominantes no grupo;
- b) excesso de reivindicações dos seus membros devido à intensidade das relações;
- c) restrições às liberdades individuais; e
- d) tendência a criar padrões de comportamento limitantes ao crescimento grupal.

Neste sentido, estão sendo consideradas situações onde há fortes laços de união, o que é a característica dos trabalhos da corrente “*consumatória*”. Para Granovetter (1973) e Burt (1992), porém, existem os laços que são mais fracos e até mesmo ausentes - aquelas onde não há substancial significância entre as relações e nem o interesse das partes em mudá-lo - sendo, por exemplo, pessoas que moram na mesma rua e que só se conhecem pelo nome, muitas vezes nem isso.

Ainda com relação à intensidade dos laços, vale ressaltar a sua importância nos trabalhos de Granovetter (1973). Este define a força do laço como sendo a combinação da quantidade de tempo, a intensidade das emoções, da intimidade existente entre as pessoas e o conjunto de relações de serviços recíprocos entre os elementos constitutivos do grupo. Para ele, uma relação forte seria aquela onde grande quantidade de tempo de convívio entre os elementos, as relações intensas e com grande envolvimento emocional. As relações fracas – *weak ties* – por conseguinte, seriam as intermediárias entre as fortes e as ausentes, ou seja, aquelas em que há algum convívio entre os elementos, com alguma troca de conhecimento mútuo. Importante destacar também que, quanto mais forte os laços existentes, mais similares são os indivíduos, mais forte a probabilidade de aumentarem as interações e mais resistentes são seus elementos à aceitação de algo que venha a ameaçar a harmonia entre os componentes da relação. Por outro lado, quanto mais fraca, menos crucial torna-se este sentimento entre os componentes da relação, aumentando a capacidade do grupo se abrir à experiência de novas situações, o que o torna mais propenso a inovações (GRANOVETTER, 1973, 1985).

Outro conceito importante no trabalho de Granovetter (1973, 1985) é o de ponte – *bridge* – que é, dentro da representação gráfica das redes, uma linha mais fina ou pontilhada, que une dois pontos – A e B, por exemplo – através de uma única extensão. Esta ponte é o meio exclusivo de difusão de informações ou influências que pode fluir de qualquer contato de A para qualquer contato de B e, conseqüentemente, de contato indireto de A para qualquer contato indireto de B. As pontes têm um papel muito importante no que tange a difusão e, em linhas gerais, todas as pontes são laços fracos. Em outras palavras, uma informação alcançará um maior número de elementos trafegando através dos laços fracos que através dos fortes, pois nestes tende a ser repetitiva, uma ameaça à reputação profissional e não incentivada devido ao grau de envolvimento dos componentes e os riscos envolvidos (GRANOVETTER, 1973, 1985).

Utilizando-se destes dois conceitos, Burt (1992, 2000) estruturou a sua idéia de capital social e de buracos estruturais – *structural holes* – ou seja, as fracas conexões, que ligam dois grupos de indivíduos ou organizações, cada qual focado em seus interesses imediatos – buscando novos indícios na tentativa de justificar os diferentes desempenhos entre firmas e pessoas, bem como todos os estudiosos recentes de estratégia, focando na alta administração e nas estruturas organizacionais. Burt (1992, 2000) enxerga a sociedade como um mercado no qual as pessoas trocam toda a sorte de bens e idéias para a realização dos seus objetivos. Em seus estudos ele considerou o capital humano como a explicação de alguns indivíduos serem mais bem recompensados pelos seus esforços e conquistarem posições sociais de maior

destaque que outros. Ele contextualizou o capital social como complemento do capital humano, justificando o fato de as pessoas mais bem preparadas serem também aquelas com as melhores conexões sociais. “Better connected people enjoy higher returns” (BURT, 2000, p.3). Da mesma forma, pessoas próximas aos buracos estruturais são mais propensas a terem idéias criativas, utilizando-se do argumento que elementos dentro dos grupos tendem a ter idéias mais homogêneas, enquanto que pessoas conectadas a vários grupos heterogêneos tentem a ter novas alternativas para a solução de problemas, o que lhes dá a possibilidade de escolher, dentre as alternativas apresentadas, a mais eficaz ou a que melhor lhe convier (BURT, 2000)

Em seu modelo de análise, Burt (1992,2000) utilizou-se da representação de redes para ilustrar as interações sociais e como alguns elementos podem acessar, de forma privilegiada, informações importantes e transformá-las em fonte de vantagens ou influências (BURT, 2000). No modelo é enfatizada a idéia de que o mecanismo do capital social afeta a percepção das pessoas e das organizações, refletindo na forma como tratam as informações e como adotam padrões comportamentais, podendo ser de duas formas:

- a) criando padrões tidos como apropriados – “contagion”; ou
- b) indicativos de qualidade e status, dependendo da proeminência do que a adotou inicialmente – “proeminence”.

Outros dois mecanismos não estão diretamente relacionados à informação, mas o seu fluxo, ou seja, todos os elementos do grupo estão conectados de forma tão densa que nenhum escapa da informação divulgada. Isto afeta tanto o seu acesso propriamente dito, quanto o benefício da aprovação social, aumentando a confiança entre os membros do grupo – “closure” – e a utilização, que é participar e controlar a difusão da informação de forma a utilizá-la como gerador de oportunidades e influências – “brokerage”.

Both mechanisms – closure and brokerage – begin with the assumption that communication takes time, so prior relationships affect who knows what early. Information can be expected to spread across the people in a market, but it will circulate within groups before it circulates between groups. A generic research finding is that information circulates more within than between groups – within a work group more than between groups, within a division more than between divisions, within an industry more than between industries. The result is that people are not simultaneously aware of opportunities in all groups. Even if information is of high quality, and eventually reaches everyone, the fact that diffusion requires an interval of time means that individuals informed early or more broadly have an advantage.” (BURT, 2000. p.83).

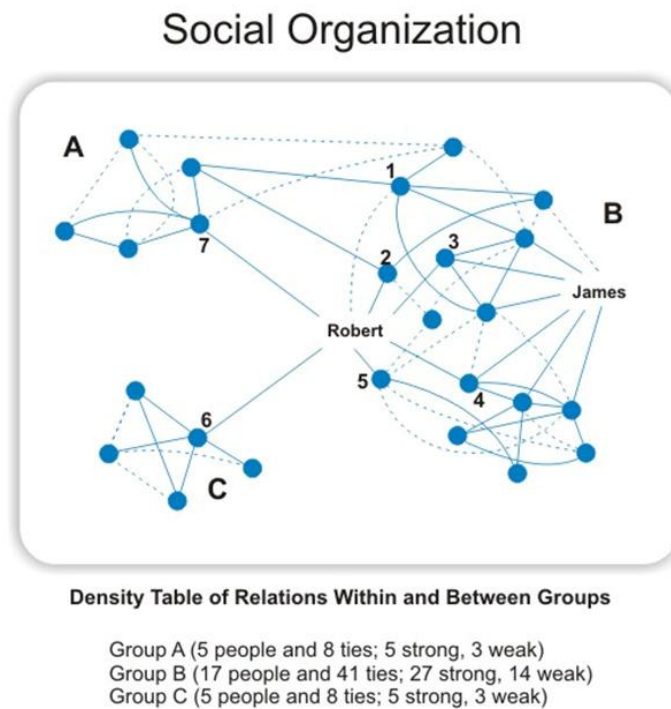


Figura 2 – Organização Social
 Fonte: Burt, 2000, p.85

As fracas conexões - linhas tracejadas - mostradas na figura são buracos na estrutura social do mercado. Estes buracos na estrutura social – structural holes – criam uma vantagem competitiva para um indivíduo que os atravessa. Eles não significam que os indivíduos não têm consciência uns dos outros e sim que estão tão focados nos seus próprios afazeres que não se atentam para as atividades dos elementos dos outros grupos. As pessoas dos dois lados da estrutura navegam em diferentes fluxos de informações. Os buracos estruturais são então uma oportunidade para negociar o fluxo de informações e controlar o processo de unir as pessoas que estão em lados opostos do buraco. Eles separam as fontes não redundantes de informação, que são aquelas que adicionam algum grau de novidade. (BURT, 2000, p.9-10).

Na figura 2, dois elementos fictícios, Robert e James, têm o mesmo volume de conexões: seis laços fortes e um fraco, mas Robert tem algo a mais. James está conectado aos elementos internos do grupo B e através deles de amigo a amigo todos do grupo estão conectados. James pode esperar estar bem informado acerca das atividades do grupo B. Robert também está conectado a todos do grupo, graças aos amigos dos amigos, mas, também, pelo seu forte relacionamento com o elemento sete, as informações do grupo A são transmitidas a ele, bem como as informações do grupo C, através da sua forte ligação com o elemento seis. O seu relacionamento com o elemento sete é para Robert a sua única conexão direta com o grupo A. Entretanto, a sua relação com o elemento seis é a definição gráfica teórica de ponte em rede, pois, quebrando esta relação, não haverá conexão entre os grupos B e C. Generalizando, Robert é um “corretor”, dando-lhe vantagem com respeito ao acesso às informações. A sua posição corresponde àquela apontada pelos estudiosos como a do indivíduo responsável pela difusão de novas idéias e comportamentos” (BURT, 1992, p.9-10).

Importante ressaltar neste estudo dois aspectos relevantes:

- a) a visão relacional trata dos elos fortes estabelecidos entre organizações – “network closure” na abordagem de Burt (2000) – que precisam de um alto grau de confiança mútua para atingirem os seus objetivos e assim, produzirem bens e serviços reconhecidos pela sociedade como de alto valor agregado e, possivelmente, inovadores. Isto é pode ser obtido através do compartilhamento de ativos, informações, know-how, capacidades e mecanismos eficazes de governança que são atingidos somente com um alto grau de envolvimento entre as partes;
- b) o capital social, através das pontes e buracos estruturais, aborda novas oportunidades a partir de relacionamentos de elos fracos que permitem o acesso a informação, recursos e indicações, o que propicia o desenvolvimento de inovações e vantagens competitivas.

É possível que as duas teorias, embora aparentemente trilhando caminhos distintos, sejam complementares e ajudem a dar algumas respostas ou indícios sobre o que gera a vantagem competitiva nas organizações do ponto de vista dos relacionamentos, o que, considerando a abordagem das capacidades dinâmicas, talvez pudesse ser chamado de “capacidade relacional”.

3.5 A Visão relacional e o capital social gerando vantagem competitiva

Como o interesse do presente estudo é verificar o emprego da visão relacional e do capital social, partindo das características especiais apontadas por Dyer e Singh (1998) e corroboradas em essência pelos estudos de Burt (1992, 2000, 2004), verificou-se a necessidade de criação de estratégias que tornem mais produtivos os esforços das organizações para o entendimento, identificação e absorção dos recursos gerados pelo capital social dos indivíduos, criando condições para a sua efetiva exploração. Então é no conceito de capacidade dinâmica, onde o administrador é o “maestro” que conduz a organização no sentido de criar, expandir e modificar a base de recursos, que se observa a possibilidade de se viabilizar esta conjugação de interesses. É através dela que se prevê a transferência, qualquer que seja o grau, para a organização da capacidade do gestor de estreitar e expandir suas conexões e pontes na rede, instrumentalizando-as e transformando-as em vantagem

competitiva através do seu capital humano e social. Por serem recursos raros e não facilmente obtidos por outras organizações, no sentido das condições de um relacionamento dificilmente poderem ser reproduzidas, também não poderão ser substituídos por outros similares, pois fatalmente os resultados destes relacionamentos distintos também não serão os mesmos.

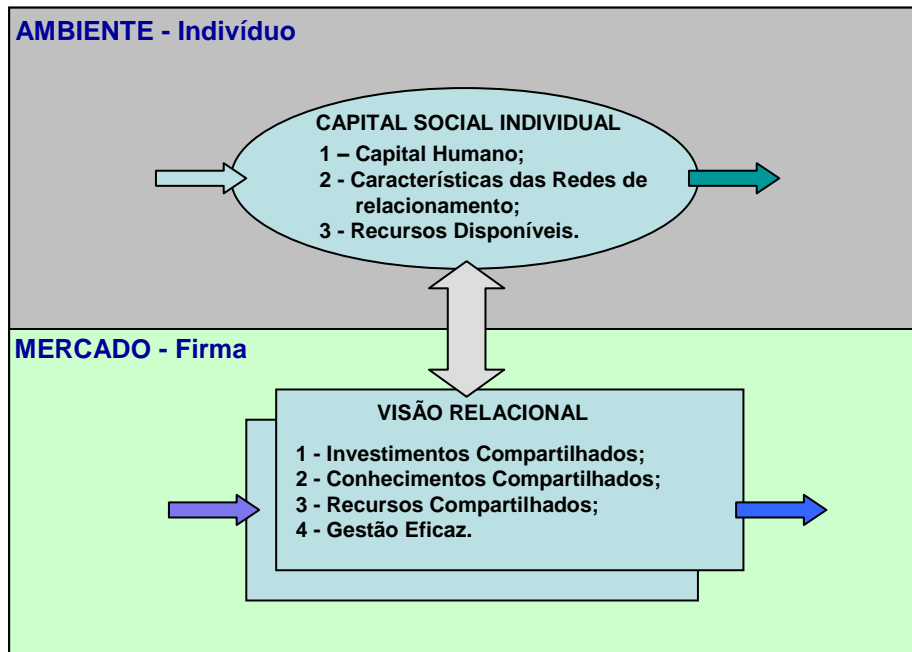


Figura 3 – Modelo da Pesquisa Capital Social e Vantagem Competitiva Sustentável.

Fonte: Autor.

Nota: Baseado no “*PRI’s Social Capital Framework*” – Franke (2005, p. 9); e “*The Relacional View*”- Dyer e Singh (1998, p. 663).

A figura 3 ilustra os elementos componentes do capital social e a dinâmica de interações onde o indivíduo é influenciado pelo ambiente, representado pela seta à esquerda, e irradia resultados – seta à direita – por exemplo, através da participação social, formação de opiniões e redução dos custos e riscos sociais. Por outro lado, o seu capital humano e social são recursos apropriados pelas organizações no mercado de fatores de produção influenciando-as – criando, expandindo e modificando a sua base de recursos – conforme a sua qualidade, intensidade e posicionamento na estrutura organizacional e sendo influenciado por elas.

Apesar das discussões acerca da eficácia de estratégias empresariais e desempenho das organizações em rede, poucos estudos têm se voltado para a investigação do impacto do capital social dos gestores para a geração de resultados e vantagem competitiva para a organização; como reconhecer, incentivar o seu uso e absorver o capital social das pessoas

físicas, os colaboradores, transformando-o em mais um gerador de vantagem competitiva para as organizações. Nesse sentido e desconsiderando toda a problemática da *lógica da ação coletiva* (OLSON, 1999; ORENSTEIN, 1998), os conflitos de interesses e as formas de amenizá-los, objeto destes estudos, este trabalho buscou responder, ainda que de forma superficial, a questões ligadas à utilização da visão relacional pelos laboratórios farmacêuticos, ao capital social da organização e a influência do capital social dos gestores na sua formação.

Este trabalho buscou respostas para as seguintes questões: o setor farmacêutico se utiliza da visão relacional para construir parcerias e transformá-las em vantagem competitiva? Há alguma relação entre a forma como os gestores expandem o seu capital social e a utilização pelas organizações dos princípios da visão relacional?

De forma a buscar elementos para esclarecer estas questões, este estudo examinou o perfil de alguns laboratórios farmacêuticos no Brasil e o de seus gestores, através da ótica dos conceitos teóricos descritos na figura, abaixo.

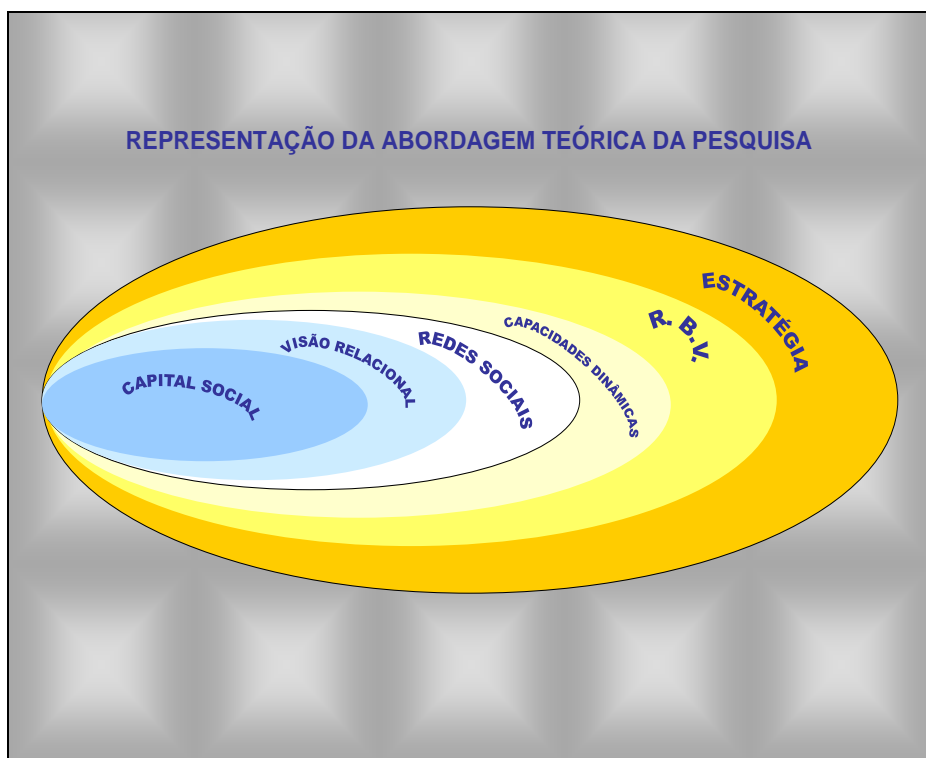


Figura 4 – Estrutura da Abordagem Teórica.
Fonte: Autor.

4 O SETOR FARMACÊUTICO NO BRASIL

Abaixo serão apresentadas informações relativas à indústria, bem como dados que ajudarão a entender o contexto em que está inserido o objeto de estudo.

4.1 Características do Setor

A indústria farmacêutica está dividida em dois grandes grupos: aqueles que produzem os princípios ativos dos medicamentos – farmoquímica; e os produtores de medicamentos.

A indústria farmoquímica tem nas atividades de P&D – pesquisa e desenvolvimento – o seu foco principal e, para o desenvolvimento de novas substâncias e produção em grande escala para o atendimento às necessidades da indústria farmacêutica. Pela sua importância, as atividades de pesquisa se sobrepõem às outras atividades da empresa.

A indústria farmacêutica, por sua vez, está estruturada para o atendimento às demandas do mercado e, por isso, as atividades de marketing têm um papel fundamental, juntamente com as atividades de pesquisa. Estes dois componentes são para os pioneiros no lançamento de um novo produto a vantagem relacionada aos registros das patentes, que lhes darão direitos de exclusividade de produção, distribuição e comercialização. Porém, nesta indústria também existem aqueles que são os imitadores: laboratórios que em geral não dispõem de estrutura voltada para P&D, mas que se aproveitam da caducidade das patentes para a produção de medicamentos similares e/ou genéricos. P&D então passa a ser um diferencial competitivo sustentável, porém o mesmo não pode ser considerado para a tecnologia de produção, largamente difundidas no setor. Esta diferenciação se faz importante devido à abordagem para a introdução dos produtos: enquanto o laboratório pioneiro utiliza-se da propaganda médica para a sua difusão, os fabricantes de similares e genéricos abordam diretamente os pontos de venda – drogarias – com condições comerciais diferenciadas para que seus produtos sejam apresentados aos clientes usuários, geralmente, em condições comerciais mais favoráveis que o produto de referência (LEMOS e PALMEIRA, 2007).

Quanto à classificação dos medicamentos, há duas abordagens: a da indústria farmacêutica que classifica seus produtos em éticos e não éticos e a oficial que os trata como referência, similares e genéricos. Os medicamentos éticos são aqueles que necessitam de prescrição médica para serem comercializados e os não éticos são aqueles que não necessitam

de tais prescrições (em geral são conhecidos como OTC, da sigla em inglês para “*over the counter*”).

A outra classificação é a adotada pelo Governo Federal através da sua agência regulatória a ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária – que considera os seguintes grupos de medicamentos:

a) referência - produto inovador registrado no órgão federal responsável pela vigilância sanitária e comercializado no País, cuja eficácia, segurança e qualidade foram comprovadas cientificamente junto ao órgão federal competente, por ocasião do registro;

b) similares - aquele que contém o mesmo ou os mesmos princípios ativos, apresenta a mesma concentração, forma farmacêutica, via de administração, posologia e indicação terapêutica, preventiva ou diagnóstica, do medicamento de referência registrado no órgão federal responsável pela vigilância sanitária, podendo diferir somente em características relativas ao tamanho e forma do produto, prazo de validade, embalagem, rotulagem, excipientes e veículos, devendo sempre ser identificado por nome comercial ou marca;

c) genérico – medicamento similar a um produto de referência ou inovador, que se propõe a ser com este intercambiável, geralmente produzido após a expiração ou renúncia da proteção da patente ou de outros direitos de exclusividade, comprovada a sua eficácia, segurança e qualidade.

Esta classificação é importante, pois políticas de marketing desenvolvidas pelos laboratórios diferem completamente entre os medicamentos de referência ou éticos, os genéricos, similares e OTCs. Os detentores de cada linha de produtos abordam o mercado, em geral, de forma diferenciada: para os medicamentos de referência são focados os consultórios médicos e as indicações que estes farão aos seus pacientes; já os produtos genéricos e similares, o foco passa a ser o próprio ponto de venda, ou seja, a drogaria e as condições comerciais que envolvem a compra e a venda do produto pelo comerciante e a sua abordagem ao consumidor final.

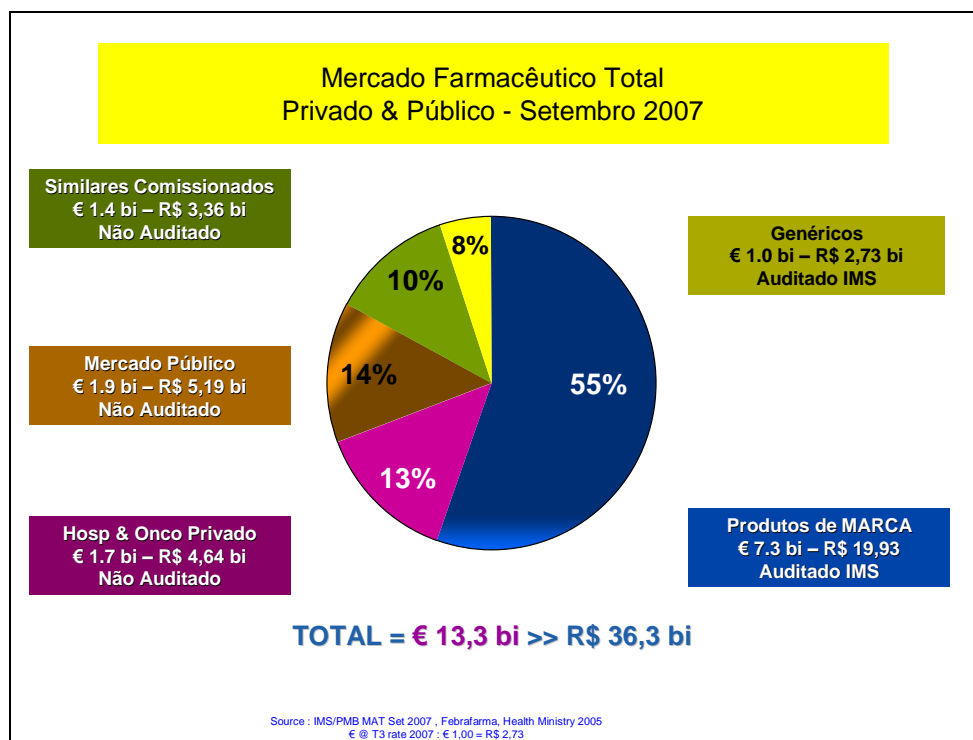


Figura 5 – Mercado Farmacêutico
Fonte: Laboratório “C”, 2008.

Ainda com relação aos produtos de referência, marca, vale ressaltar que as patentes são concessões públicas, que têm o registro da propriedade industrial controladas no Brasil pelo INPI - instituto nacional de propriedade industrial - que concede o **privilégio da exclusividade de exploração comercial** do produto e da marca. Esta proteção de direitos está assegurada pela Lei 9279/96, que regula os direitos e obrigações concernentes à propriedade industrial, que, dentre outras disposições, estabelece, em seu artigo 40, que patentes de invenção **vigorarão no país pelo prazo de vinte anos**, a contar da data do pedido. Já no artigo 42, define que o titular tem o direito de impedir que terceiros, sem o seu consentimento, possam produzir, usar, colocar à venda, vender ou importar para esta finalidade os produtos ou os processos patenteados que levem à elaboração do item objeto da patente.

Esta exclusividade comercial assegura ao laboratório a sua principal vantagem competitiva sustentável, uma vez que os retornos obtidos constituem um grande incentivo aos investimentos em pesquisas e ao desenvolvimento de novos produtos, os quais tendem a ser percebidos pelos clientes como importantes para a manutenção da qualidade de vida e para os quais dispõem-se a pagar os preços inerentes aos benefícios esperados.

4.2 Faturamento do setor farmacêutico brasileiro

Para se formar uma opinião acerca dos interesses que movem e direcionam os esforços dos “*players*” do setor, seguem a evolução do seu faturamento nos últimos anos:

FATURAMENTO DO SETOR FARMACÊUTICO NO BRASIL (em US\$1000,000.00)				
2003	2004	2005	2006	2007
4,852.53	5,903.22	7,953.57	9,865.44	12,168.99

Quadro 1 – Faturamento do setor farmacêutico no Brasil
Fonte: IMS Health - julho/08.

Verifica-se no gráfico que o faturamento do setor tem crescido a taxas superiores a 20% nos últimos anos, enquanto que o PIB, produto interno bruto brasileiro, apresentou taxas de crescimento bem mais modestas no mesmo período.

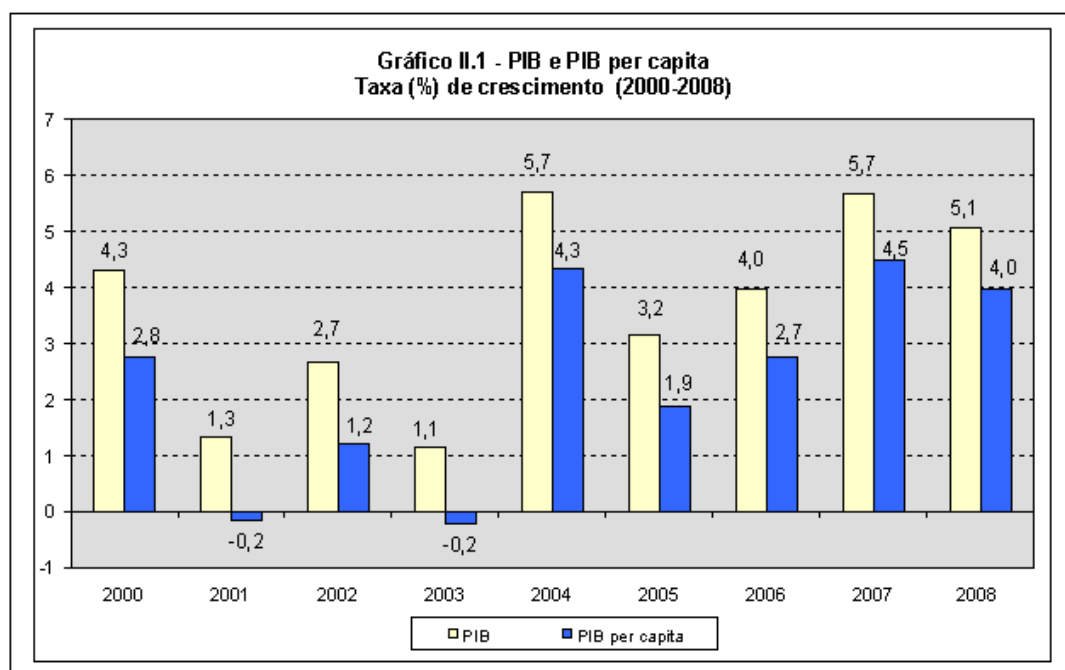


Figura 6 – PIB e PIB Per capita brasileiro
Fonte: IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Os dados mostram que, independentemente dos demais setores, o farmacêutico tem obtido resultados bem superiores ao crescimento médio da economia nacional.

4.3 A distribuição do faturamento no varejo

Outro dado interessante é como este faturamento encontra-se distribuído pelos pontos de vendas. O varejo farmacêutico é formado por empresas de todos os tamanhos, havendo desde a grande corporação com centenas de lojas até as micro-empresas com faturamentos comparáveis às culturas subsistência. A figura 7 destaca a composição deste mercado, onde se constata que, em número de lojas, é dominado pelas micro e pequenas empresas que, sozinhas, representam 78% – setenta e oito por cento – enquanto as grandes organizações representam somente 22% – vinte e dois por cento – do mercado.

Quando o assunto é faturamento, porém, as pequenas empresas individuais são responsáveis por somente 23% – vinte e três por cento – enquanto as grandes detêm 77% – setenta e sete por cento – do *market share*. Outro dado relevante é que, enquanto o número total de lojas cresceu 27% (vinte e sete por cento) no período, o crescimento das grandes corporações cresceu 137% – cento e trinta e sete por cento – e as lojas independentes 22% – vinte e dois por cento – menor que o crescimento vegetativo do setor. Se interpretada como uma tendência, esta informação aponta para a crescente substituição dos pequenos negócios pelas grandes redes varejistas.

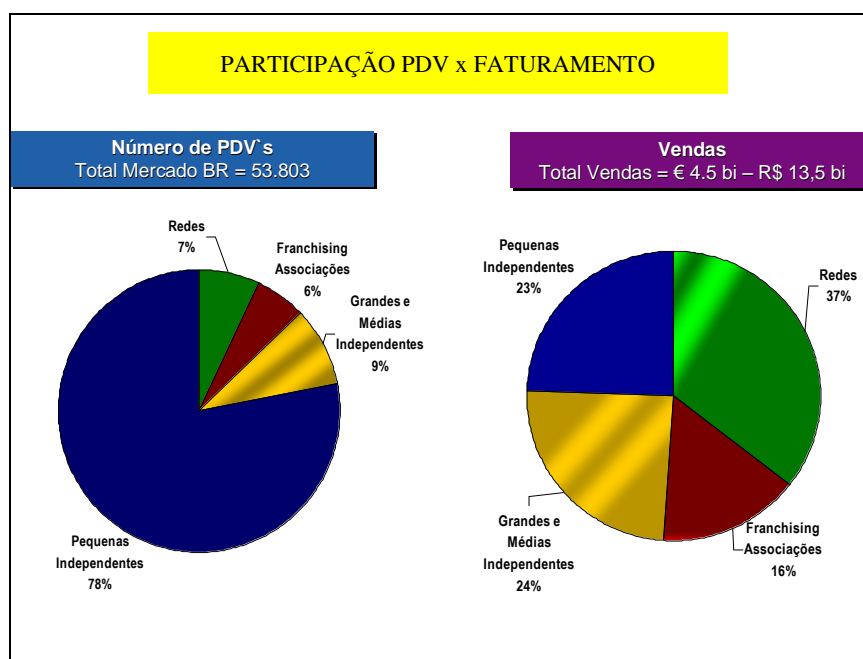


Figura 7 – Participação dos pontos de vendas no faturamento
Fonte: Laboratório “C”, 2008.

4.4 Fusões e aquisições

FUSÕES E AQUISIÇÕES NA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA		
Ano	Fato	Laboratórios envolvidos
1993	Aquisição	Merck comprou a distribuidora de medicamentos Medco Containment Services
1994	Aquisição	American Home Products (EUA) comprou a American Cyanamid (EUA)
1995	Aquisição	Glaxo (UK) comprou a Wellcome (UK)
1996	Fusão	Pharmacia Aktiebolag (Suíça) e Pharmacia & Upjohn (US)
1996	Fusão	Sandoz (Suíça) e Ciba (Suíça) formando a Novartis
1997	Aquisição	F. Hoffman-la Roche (Suíça) comprou Boehringer Mannheim (Alemã)
1999	Fusão	Astra AB (Suíça) e Zeneca (UK) formando a AstraZeneca (UK)
1999	Fusão	Hoechst Marion Roussel (Alemã) e Rhône-Poulenc (França) formando a Aventis (Alemanha)
1999	Fusão	Monsanto com a Pharmacia & Upjohn
2000	Aquisição	Pfizer (EUA) comprou a Warner-Lambert
2001	Fusão	Glaxo Wellcome com a SmithKline Beecham
ÚLTIMAS FUSÕES/AQUISIÇÕES		
EMS / GERMED. SANOFI-AVENTIS / MEDLEY. NOVARTIS / CORTHERA E HEXAL. PFIZER / NEO QUÍMICA E WYETH. ROCHE / GENENTECH. MERCK SHARP DOME / SHERING - PLOUGH. JOHNSON & JOHNSON'S / CRUCELL ABBOT / SOLVAY GLAXO SMITH KLINE / STIEFEL. HIPERMARCAS / DM IND. FARMACÊUTICA, FARMASA.		

Quadro 2 – Fusões e aquisições na indústria farmacêutica
 Fonte: Laboratório “C”, 2009.

4.5 Market Share farmacêutico do brasil

RANKING DOS LABORATÓRIOS POR FATURAMENTO BRASIL 2008	
Posição	Laboratório
1º	EMS
2º	SANOFI-AVENTIS
3º	MEDLEY
4º	ACHE
5º	NOVARTIS
6º	EUROFARMA
7º	PFIZER
8º	BAYER SCHERING PH
9º	ASTRAZENECA BRASIL
10º	BOEHRINGER ING
11º	NYCOMED PHARMA LTD.
12º	ROCHE
13º	BIOLAB-SANUS FARMA
14º	MANTECORP IQ FARM
15º	DM IND. FARMACÊUTICA
16º	SANDOZ DO BRASIL
17º	MERCK
18º	MERCK SHARP DOHME
19º	LIBBS
20º	JOHNSON & JOHNSON
21º	ABBOTT
22º	JANSSEN CILAG
23º	GLAXOSMITHKLINE
24º	LILLY
25º	UNIÃO QUÍMICA

Quadro 3 – Ranking dos laboratórios por faturamento.
 Fonte: IMS HEALTH DO BRASIL, 2009

Concluindo, a indústria farmacêutica pode ser considerada um exemplo claro de resultados superiores principalmente devido às características peculiares dos seus produtos que são:

- a) **Raros** - pois são investidos bilhões de dólares anualmente em pesquisa e desenvolvimento de novas drogas para tratar novas doenças ou de forma mais eficaz aquelas para as quais já existam tratamentos;
- b) **Valiosos** – os clientes se dispõem a pagar os valores cobrados pela indústria para ter acesso a tratamentos que lhes restituirão a qualidade de vida. Além disso, os registros de patentes garantem, através dos dispositivos legais, a exclusividade temporária da exploração dos produtos;
- c) **Insubstituíveis** – em geral, os produtos comercializados, mesmo quando caem em domínio público, são rapidamente acompanhados por novos tratamentos que incorporam novas tecnologias de forma a maximizar qualidades ou reduzir efeitos colaterais dos produtos originais, o que promove a manutenção da vantagem competitiva;
- d) **Imperfeitamente imitáveis** – em geral, os produtos dos concorrentes não dispõem do mesmo conjunto de qualidades dos produtos de referência, o que também é percebido pelos usuários. Além disso, os laboratórios lançam continuamente novos produtos de forma a manter e renovar a sua vantagem competitiva, criando, expandindo e modificando a sua base de recursos.

Vale destacar também o volume expressivo de fusões e aquisições na indústria farmacêutica, o que é, por si, um indício de como a visão relacional é encarada pelo setor e como provavelmente se compõem os interesses para a geração da vantagem competitiva: havendo aspectos interessantes nos produtos ou processos, a parte interessada compra o seu objeto de interesse, mantendo ou expandindo a sua vantagem competitiva.

Uma vez apresentado o arcabouço teórico, a sua inter-relação e um panorama da indústria onde se realizará a pesquisa, será apresentada agora o método empregado.

5 METODOLOGIA

Serão apresentados neste capítulo os procedimentos, processos e instrumentos utilizados para a obtenção dos resultados deste estudo.

5.1 Metodologia de pesquisa

A pesquisa é qualitativa exploratória, fundamentada por um estudo de campo utilizando um questionário estruturado baseado em uma escala tipo “*likert*” para o levantamento da experiência de gerentes e diretores de laboratórios farmacêuticos, através de amostra não probabilística, definida por acessibilidade com abordagem direta (MATTAR, 2008; MALHOTRA, 2006, VERGARA 2008 e 2009).

Foram levantados aspectos relativos às características da visão relacional nas organizações abordadas, os elementos do seu capital social e iniciativas para a expansão de redes de relacionamento através das ações dos seus gestores, objetivando novos relacionamentos para a organização. Considerando tais elementos, a operacionalização desta pesquisa exploratória considerou:

- a) O levantamento de fontes secundárias – levantamento bibliográfico visando expandir o conhecimento sobre redes cooperativas, visão relacional e capital social;
- b) Levantamento de experiências e informações relevantes junto aos gerentes e diretores das empresas participantes, de forma a aumentar o conhecimento sobre como a teoria se aplica nas empresas participantes.

5.2 Justificativa para a escolha do método

Os motivos que levaram à escolha da metodologia acima foram:

- a) O objetivo da pesquisa - alcançar um maior nível de conhecimento empírico de como as organizações, objeto do estudo, estruturam suas redes de relacionamento e

qual a influência do capital social dos administradores na formação das redes corporativas, para dar-lhes caráter potencial de diferencial competitivo;

b) A verificação da possível influência do capital social dos administradores com a forma pela qual a organização se utiliza de redes para a geração de resultados;

c) O volume pouco expressivo de fontes de consulta sobre a visão relacional e sobre capital social, com a abordagem instrumental.

5.3 Mecanismo de coleta de dados

O instrumento utilizado foi um questionário, composto por afirmações que utilizam uma escala tipo “*likert*” forçada, com quatro alternativas de respostas, visando aferir o nível de concordância dos diretores e gerentes das empresas participantes da pesquisa.

Foram aplicados somente quatro alternativas: “concordo plenamente, concordo, discordo e discordo plenamente”. A ausência do elemento neutro tem por objetivo forçar o respondente a se posicionar positiva ou negativamente frente à afirmação de assunto sob o seu total domínio, levando a conclusões mais precisas.

Para a definição da escala foram avaliados os seguintes modelos alternativos apontados por Mattar (2008) e Malhotra (2006):

5.3.1 A escala de *Thurstone*

É uma escala de diferenciação, onde os participantes concordam com uns itens e discordam de outros. Envolve procedimentos matemáticos complexos e uma “banca” de especialistas previamente selecionados que atribuirá pontos às perguntas e aos respondentes, ou organizações, que obterão um número de pontos, conforme a pontuação dada previamente para o nível de resposta considerada de maior ou menor valor pela banca;

5.3.2 A escala de *Likert*

É uma escala de adição, este método supõe que os itens possuem o mesmo grau de valor e os participantes devem atribuir um grau de concordância ou discordância, conforme uma escala composta de cinco graus de aceitação, em função da afirmação sugerida para o que se pretende avaliar;

5.3.3 A escala de *Guttman*

É uma escala acumulativa, segundo este método, os itens são colocados em escala de importância e, estar de acordo com os mais adiante na pesquisa, implica estar de acordo com todos os anteriores;

5.3.4 A escala *Stapel*

É utilizadas para medir atitudes em uma escala vertical com um adjetivo no meio (tomado como ponto “zero”) e uma escala de valores para baixo, negativos, e para cima, positivos, de forma a que o entrevistado atribua uma nota tão forte quanto a sua impressão relacionando o adjetivo ao objeto de pesquisa.

A escala **adotada foi a de Likert** por melhor se adequar às necessidades da pesquisa e a que apresenta a maior facilidade de avaliação dos resultados. Porém, segundo Classon e Dormody (1994, apud VIEIRA E DALMORO, 2008), somente podem ser consideradas escalas de Likert aquelas que utilizarem cinco níveis de respostas e que mantenham as características originais daquela criada por Rensis Likert (1932). Qualquer outra escala deste tipo que se utilize de estruturas semelhantes deverá ser considerada uma escala **tipo likert**, o que é o caso e define como a escala será tratada doravante.

Outra questão importante é quanto ao número de alternativas de respostas da escala bi-dimensional, concordo e discordo. Segundo Colman e Preston (2000) e Malhotra (2006) as falhas na elaboração do questionário podem se dar em dois níveis: no número de alternativas

de respostas e no perfil dos respondentes. No caso deste trabalho, as definições referentes a estas duas questões fundamentais são as seguintes:

5.3.5 Quanto ao número de alternativas

Para Malhotra (2006, p.270) a escolha de um número par ou ímpar de alternativas dependerá da existência de entrevistados que possam ficar neutros e conclui que, se o pesquisador entender que não são cabíveis respostas neutras deverá ser usada uma escala com número par de alternativas, o que poderá caracterizar uma escala forçada, que é aquela na qual o entrevistado é forçado a emitir uma opinião. Como no caso da pesquisa em curso estão sendo entrevistados os gestores da organização, argüidos sobre assuntos do seu dia-a-dia, foi adotada uma escala forçada.

ESCALA DE ÍNDICE DE CONFIANÇA COM DIFERENTE NÚMERO DE ALTERNATIVAS											
	Categoria de Respostas										
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	101
Teste-reteste confiança	0.88	0.86	0.89	0.91	0.92	0.93	0.94	0.94	0.93	0.92	0.9
Alfa de Cronbach	0.81	0.79	0.82	0.82	0.83	0.85	0.85	0.85	0.85	0.86	0.85
Validade	0.83	0.82	0.85	0.87	0.88	0.87	0.87	0.89	0.87	0.88	0.89

Quadro 4 – Reliability of Rating Scales with Different Numbers of Response Categories - adaptada.
Fonte: Colman & Preston (2000).

Com relação ao quadro acima, cabem os seguintes esclarecimentos:

O *teste-reteste* é um método utilizado para avaliar a confiabilidade do quadro 4, sendo aplicado em diferentes momentos, conjuntos iguais da escala.

O *alfa de Cronbach* é a medida de confiabilidade e consistência que é o cálculo da média de todos os coeficientes possíveis, utilizando todos os modos possíveis de se dividir a escala. O resultado é um coeficiente de varia de 0 a 1 e que os números abaixo de 0,6 são considerados de baixa consistência e confiabilidade interna.

Nota-se no quadro 4 que as diferenças entre o testes executados são muito pequenas, apontando para uma quase indiferença entre a utilização de diferentes números de alternativas no que concerne exclusivamente aos quesitos confiabilidade e validade. Aparentemente, o que será determinante para a definição do número de alternativas no intervalo de categorias entre 4 e 7 – quatro e sete – será o que se pretende medir com o uso deste instrumento.

5.3.6 Quanto ao nível de conhecimento do respondente

Foram colhidas informações de gerentes e diretores que são, no âmbito das empresas participantes, aqueles com melhor nível de conhecimento dos processos internos, bem como o maior envolvimento com as situações testadas pelas afirmações para as quais não há um ponto neutro e sim alguma variação entre o grau de concordância ou discordância.

Por fim, a escala escolhida foi a tipo *likert*, também devido às seguintes características, apontadas por Malhotra (2006):

- a) confiabilidade – relacionada ao número de alternativas e a capacidade de demonstrar com precisão a opinião dos respondentes – consistência nas respostas;
- b) validade – a ferramenta é capaz de identificar as características a serem pesquisadas – os diferentes *scores* refletem os diferentes níveis das características medidas.

A utilização de quatro elementos, além de polarizar as respostas objetivando os interesses da pesquisa, contribui para reduzir o tempo para o preenchimento do formulário, podendo aumentar o interesse na participação do projeto devido à maior simplicidade de preenchimento Colman e Preston (2000), Malhotra (2006).

Outrossim, as diferenças entre a utilização de quatro ou sete alternativas são irrelevantes, do ponto de vista do objetivo desta pesquisa, para os elementos de validade e confiabilidade, conforme demonstrado nos cálculos contidos no quadro 4.

5.4 Questões abordadas no estudo

As primeiras doze questões levantadas no estudo estão relacionadas aos aspectos apontados por Dyer e Singh (1998) como elementos fundamentais para que as redes corporativas possam ser elementos constituintes de vantagem competitiva para a organização. As nove demais questões procuram levantar atitudes do administrador que levem à expansão da sua rede de relacionamentos, transformá-la em capital social e possibilitar que este capital seja transferido para a organização, conforme preconizado no trabalho de Burt (1998, 2000 e 2004).

5.5 Universo da Amostra

Segundo Vergara (2009) há dois tipos básicos de amostras: as probabilísticas e as não probabilísticas.

5.5.1 Amostra probabilística

Caracteriza-se pela larga utilização de elementos estatísticos para a sua determinação (VERGARA, 2009), onde se destacam os tipos:

- a) aleatória simples – aquela onde há chances iguais para quaisquer dos elementos da amostra de serem selecionados;
- b) estratificada – busca amostras específicas da população para a verificação, por exemplo, da composição da sociedade por idade, profissão, sexo. Estas amostras são elaboradas de tal forma, que os resultados obtidos a partir do seu estudo podem ser aplicados a toda população estudada;
- c) por conglomerado – seleciona grupos populacionais, tais como empresas, comunidades, famílias, dentre outros, como objeto de estudo.

5.5.2 Amostra não probabilística

São as amostras formadas a partir dos seguintes critérios:

- a) acessibilidade – sem qualquer procedimento estatístico, seleciona a amostra pelas características de acesso às pessoas e natureza das informações a serem levantadas;
- b) tipicidade – quando os elementos representam a população alvo, aos olhos do pesquisador, o que denota um profundo conhecimento do pesquisador dos elementos constitutivos da amostra.

A amostra utilizada no presente trabalho será **não probabilística**, definida pelo **critério da acessibilidade**, dentre os diretores e gerentes dos laboratórios que participaram da pesquisa.

5.6 O processo de pesquisa

Os principais processos da pesquisa estão retratados no diagrama, abaixo:

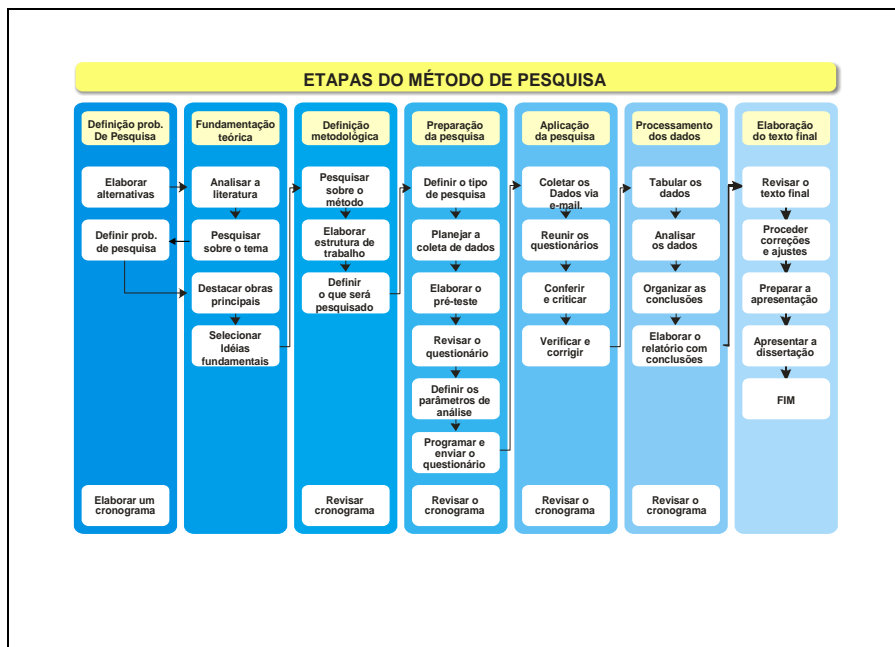


Figura 8 – Etapas do método de pesquisa

Fonte: Autor

Nota: Baseado em Mattar (2008).

Segundo Malhotra (2006) e Mattar (2008), o planejamento de uma pesquisa envolve basicamente as seguintes tarefas, cobertas pelo processo acima e que nortearam o planejamento e a execução desta obra.

- definir as informações necessárias para a sua execução;
- conceber a fase exploratória;
- especificar as métricas de avaliação dos resultados;
- construir o pré-teste do questionário;
- especificar o processo de amostragem e definir o tamanho da amostra;
- desenvolver os procedimentos para a análise dos dados.

5.7 Definições do questionário

As afirmações que compõem o questionário da pesquisa – apêndice 1 – estão divididas em dois blocos: o primeiro destina-se a avaliar os componentes empresariais ligados à visão relacional e o segundo bloco verifica elementos ligados à formação do capital social organizacional e dos gestores.

Primeiro bloco – questões de 01 a 12 – destinadas a verificar se os componentes da visão relacional, como vantagem competitiva, propostos por Dyer e Singh (1998), são encontrados nas organizações, conforme relacionadas no quadro 5, abaixo:

Elementos da Visão relacional	Afirmações Relacionadas
1 - Investimentos conjuntos em ativos a serem compartilhados para a obtenção de resultados superiores comuns, impossíveis de serem obtidos por iniciativas isoladas dos componentes do consórcio – investimentos em “ <i>relational rents</i> ”	1, 6 e 7
2 - Compartilhamento sistemático de conhecimentos - <i>knowhow</i> - pesquisa e desenvolvimento e aprendizagem conjunta	2, 5 e 10
3 - Combinação de recursos ou capacidades complementares e escassas, que gerem uma inovação conjunta – “ <i>joint creation</i> ” – para o mercado impossível de ser atingida somente com o esforço isolado das partes	3 e 4
4 - Baixo custo de transação, devido à utilização de mecanismos mais eficazes de gestão e salvaguarda de interesses	9, 11 e 12

Quadro 5 – Elementos da visão relacional e afirmações relacionadas à pesquisa.

Fonte: Autor

Nota: Baseado em Dyer e Singh (1998).

Segundo bloco – questões de 13 a 21 – destinadas a levantar componentes do capital social da organização e dos executivos (BURT, 1992, 2000), de forma possibilitar estabelecer alguma relação entre práticas de estratégias cooperativas e elementos que estimulem o desenvolvimento de relacionamentos e conexões pessoais que possam gerar capital social transferível para a organização, conforme relacionadas no quadro 6, abaixo:

Elementos que Impactam a Formação de Capital Social	Afirmações Relacionadas
5 - Políticas corporativas que promovem ou estimulam o desenvolvimento de parcerias que possam gerar acesso privilegiado a informações, vantagens ou indicações.	8 e 13
6 - Valores e práticas pessoais que inibem a formação do capital social.	14 e 15
7 - Valores, iniciativas e práticas pessoais que impactam positivamente na formação do capital social.	16, 17, 18, 19, 20 e 21

Quadro 6 – Elementos que impactam a formação do capital social

Fonte: Autor

Nota: Baseado em BURT (1992, 2000, 2004).

5.8 A validação do questionário

A coleta dos dados foi precedida pela tarefa de validação do questionário – pré-teste. Nesta etapa, foram impressos alguns exemplares e distribuídos para um número não superior a dez participantes, com grau de formação superior e ocupantes de cargos gerenciais nas empresas em que trabalham, para testar os seguintes quesitos:

- a) se o entendimento das afirmações estava de acordo com as pretensões do seu formulador, a fim de corrigir possíveis discrepâncias;
- b) se havia ocorrência de erros gramaticais.

Uma vez corrigidas as distorções e imperfeições, o formulário foi considerado apto a ser utilizado como instrumento para a coleta dos dados.

5.9 Aplicação dos Questionários

Abaixo, o procedimento adotado para a coleta dos dados:

- a) contatar um agente para a difusão do relatório para os executivos da empresa;
- b) enviar o formulário da pesquisa juntamente com explicações de como os respondentes deveriam proceder. A circulação de todo o material foi via e-mail;
- c) acompanhar junto ao agente a distribuição, bem como o *follow up* com os potenciais respondentes, de forma a maximizar o retorno de informações;

- d) receber e analisar o material, para tirar eventuais dúvidas quanto a questões marcadas em duplicidade ou quaisquer outros possíveis problemas;
- e) finalizar agradecendo a importante participação do agente e dos respondentes.

5.10 Análise descritiva dos dados

Foram coletados dados de cinco diferentes laboratórios dentre os seus gerentes e diretores, perfazendo um total de vinte respondentes, conforme a seguinte distribuição:

Laborat ório	Parti cipantes
A	5
B	2
C	5
D	4
E	4
Total	20

Quadro 7 – Número de respondentes por laboratório.
Fonte: Autor

Este número de participantes bem como o somatório das suas respostas às vinte e uma questões levantadas foi agrupado – conforme ordenamento dos quadros 5 e 6 – somadas suas respostas e transformados em médias e percentuais de forma a dar maior expressão aos dados que originaram os gráficos e quadros, a seguir.

As médias foram obtidas a partir da atribuição de valores – 4, 3, 2 e 1 – para as respostas conforme a sua intensidade – “concordo plenamente”, “concordo”, “discordo” e “discordo plenamente”, respectivamente. A partir deste escalonamento, foi calculada a média aritmética de cada elemento – quadros 9 e 10 – considerando os dados isolados por laboratório – por ora não analisado – bem como o total dos dados agrupados da amostra dos vinte respondentes.

A média aritmética foi adotada de forma a dar maior simplicidade à compreensão dos números e a ponderação ou atribuição de valores às alternativas, utilizada para a avaliação da

importância relativa e representatividade às alternativas, conforme indicado por Malhotra (2006). Esta abordagem baseada em somatório e média aritmética, também é conhecida como abordagem somatória ou escala somatória (MALHOTRA, 2006). Os dados gerados serão apresentados através de quadros e gráficos a seguir.

5.10.1 Critério para Análise

Consiste em considerar a média superior a 3,5 – três e meio – como limite inferior indicativo do intervalo considerado como de apresentação das características teóricas apontadas nos quadros 5 e 6. Este limite foi adotado por significar um nível de respostas correspondentes à seguinte composição de média ponderada:

- a) setenta por cento do número total de respondentes do elemento para a alternativa “concordo plenamente”, que tem o valor 4;
- b) vinte por cento do número total de respondentes do elemento analisado para a opção “concordo”, que tem o valor de 3; e
- c) dez por cento do número total de respondentes do elemento analisado para a opção “discordo”, que tem o valor de 2;
- d) Nenhum percentual para esta alternativa.

A exceção à regra foi o elemento seis cuja formação da média obedeceu a uma lógica inversa de ponderação das alternativas, por ser constituído por opções que buscam a discordância plena para as afirmações, devido à idéia antagônica que representa frente à teoria. Assim, a média foi calculada invertendo-se a importância do grau de concordância: setenta por cento para a opção “discordo plenamente”, vinte por cento para a “discordo”, dez por cento para a “concordo” e nenhum percentual para a alternativa “concordo plenamente”.

Os pesos percentuais originaram-se nas respostas esperadas para as afirmações contidas no questionário de pesquisa e objetivam atribuir maior importância às respostas que melhor caracterizam os elementos componentes das teorias que fundamentaram o trabalho, conforme proposto na base metodológica apresentada por Malhotra (2006).

Com o objetivo situar o resultado da pesquisa, tomando por base os critérios descritos, foi elaborado o quadro de parâmetros, abaixo:

PARÂMETRO PARA A CLASSIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS			
Status	Intervalo (Valor da Média)	Visão Relacional	Formação do Capital Social
Nível 1	$\geq 3,5$	Nível de " <i>relational rent</i> ", gerador de diferencial competitivo.	A organização fomenta a expansão e captação das informações e oportunidades geradas pelos funcionários e este é pró-ativo no desenvolvimento do seu capital social e transferência para a organização
Nível 2	$\geq 3,0$ e $< 3,5$	<i>Marketing relationship</i> com alguma diferenciação em termos de trocas de informações e parcerias.	Empresa mantém as práticas normais da indústria e os funcionários correspondem às expectativas.
Nível 3	$\leq 2,9$	Inexistência dos elementos da Visão Relacional.	

Quadro 8 – Parâmetros para classificação das respostas
Fonte: Autor

A seguir serão apresentadas os quadros com o somatório total dos dados representativos das respostas apresentadas, bem como as médias geradas à partir destes valores. Estas médias – origem apêndice C – serão o indicador para o posicionamento dos resultados no quadro, acima.

5.10.2 Total dos dados agrupados

Os quadros abaixo foram geradas a partir dos critérios de agrupamento contidos nos quadros 5 – elementos da visão relacional – e 6 – elementos do capital social – considerando todos os elementos de análise, sendo os quatro primeiros – 1, 2, 3 e 4 – para identifica as características da visão relacional e os três últimos – 5, 6 e 7 – referentes ao levantamento de algumas características ligadas ao capital social dos pesquisados.

FREQUÊNCIA						
ELEMENTOS DA ESTRATEGIA COOPERATIVA						
	C.Plenam.	Concordo	Discordo	D.Plenam.	Total	Média Elem.
1	15	36	9	0	60	3.10
2	8	26	24	2	60	2.67
3	11	24	5	0	40	3.15
4	15	33	12	0	60	3.05
Média Geral						2.99

Quadro 9 – Somatório das respostas agrupadas por elemento e 1 a 4.
Fonte: Autor

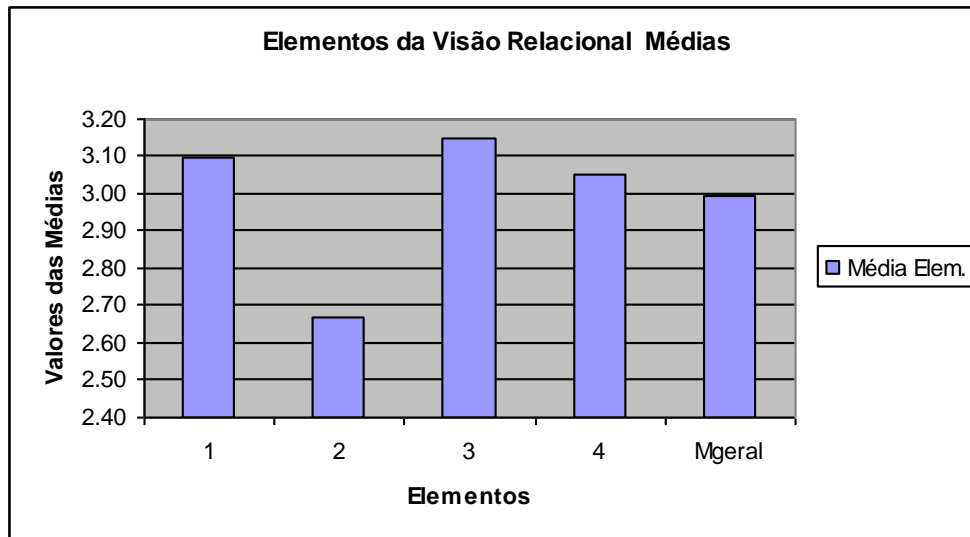


Figura 9 – Elementos da visão relacional - Médias
Fonte: Autor

FREQUÊNCIA						
ELEMENTOS DE FORMAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL						
Elem.	C.Plenam.	Concordo	Discordo	D.Plenam.	Total	Média Elem.
5	12	17	11	0	40	3.03
6	3	8	21	8	40	2.85
7	34	74	11	1	120	3.18
Média Geral						3.02

Quadro 10 – Somatório das respostas agrupadas por elemento de 5 a 7.
Fonte: Autor

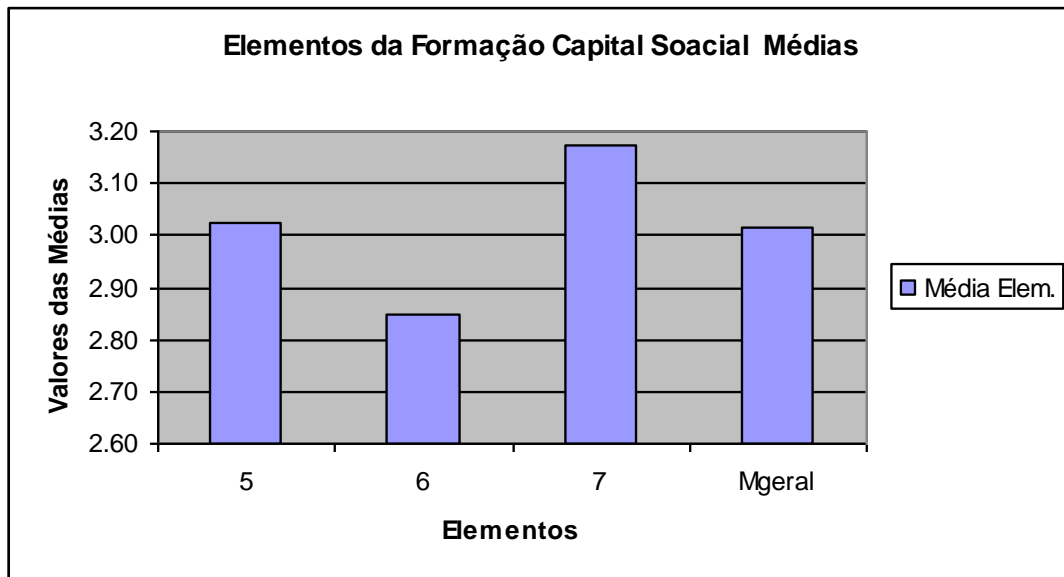


Figura 10 – Elementos da visão relacional - Médias
Fonte: Autor

5.10.2.1 Avaliação do quadro 9 – elementos da visão relacional

O quadro 9 mostra o total de respostas ao grupo de afirmações que representam os elementos que avaliam as características empresariais que para o emprego da visão relacional. A média geral – 2,99 – é a que será considerada para efeito de posicionamento no quadro 8.

No cálculo do desvio padrão para os elementos dos quadros 9 e 10, foram obtidos os seguintes resultados - quadro 9: $\sigma = 0,19$; quadro 10: $\sigma = 0,13$, o que significa que o quadro 10 é mais homogêneo que o quadro 9, pois possui o menor desvio. Ou seja, os números são mais próximos, não havendo grandes discrepâncias em relação à média. Ainda do ponto de vista dos valores médios, o afastamento entre a maior média do quadro 9, 3,15, e o menor, 2,67, é de 0,48, o que corresponde a dezesseis por cento da média total, apontando para a inexistência de valores extremos que possam distorcer o resultado da análise.

Em se tratando do critério indicativo para adoção da visão relacional, contida no quadro 8, a média geral obtida com o cálculo dos valores do quadro 9, que resulta no número que aponta o posicionamento das respostas, observa-se que a média 2,99 se localiza no nível 2 do quadro 8, denotando que os laboratórios pesquisados reúnem algumas condições, mas possivelmente não adotam a visão relacional.

Em uma abordagem mais particularizada dos quatro elementos do quadro 9, observa-se que os de números 1, 3 e 4, que dizem respeito ao investimento conjunto, compartilhamento e gestão dos recursos, existe uma relativa homogeneidade, embora não alcancem o limite mínimo de 3,5, apontado como indicativo do uso dos padrões conceituais pregados para a visão relacional. Chama a atenção, porém, a baixa média obtida pelo elemento 2, que avalia o compartilhamento de conhecimentos e que é considerado por Dyer e Singh (1998) como um elemento crítico para o sucesso da visão relacional: 2,67, a mais baixa média do estudo. Possivelmente, indica severas restrições ao compartilhamento de informações e *know-how*, de certa forma, até compreensível para empresas oligopolistas. Entretanto, esta média age como mais um forte indício para a observação da não utilização da visão relacional, bem como colabora para torná-la infrutífera devido à alta importância deste elemento para uma estratégia de cooperação interfirmas.

PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL TOTAL					
ELEMENTOS DA VISÃO RELACIONAL					
Elemento	C.Plenam.	Concordo	Discordo	D.Plenam.	Total
1	25.0	60.0	15.0	0.0	100.0
2	13.3	43.3	40.0	3.3	100.0
3	27.5	60.0	12.5	0.0	100.0
4	25.0	55.0	20.0	0.0	100.0

Quadro11 – Participação Percentual Total – Visão Relacional
Fonte: Autor

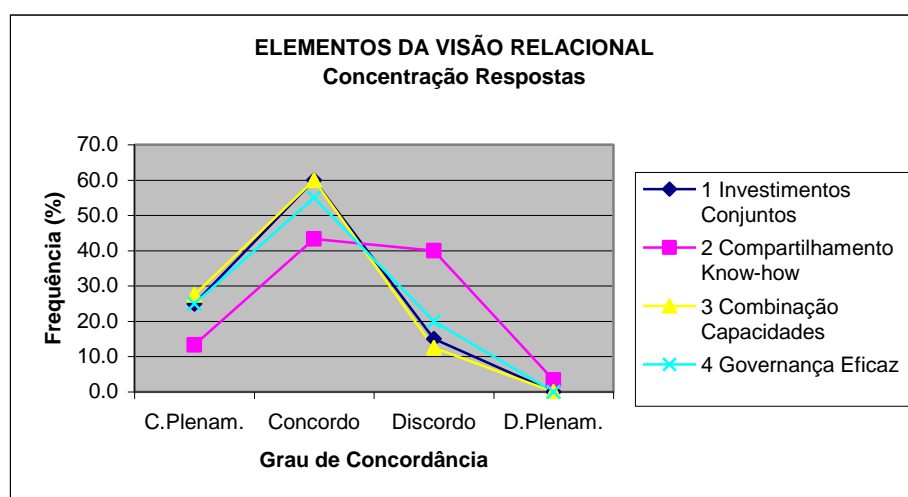


Figura 11 – Elementos da Visão Relacional – concentração percentual das respostas
Fonte Autor

5.10.2.2 Avaliação do quadro 10 – elementos formação capital social

É a mais homogênea, com uma discrepância de somente dez por cento entre os valores extremos, o que indica que, do ponto de vista dos componentes do capital social, há uma maior coesão comparativamente às opiniões das empresas participantes.

ELEMENTOS DA FORMAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL					
Elemento	C.Plenam.	Concordo	Discordo	D.Plenam.	Total
5	30	42.5	27.5	0	100
6	7.5	20	52.5	20	100
7	28.3	61.7	9.2	0.8	100

Quadro 12 – Participação Percentual Total – Capital Social
Fonte: Autor

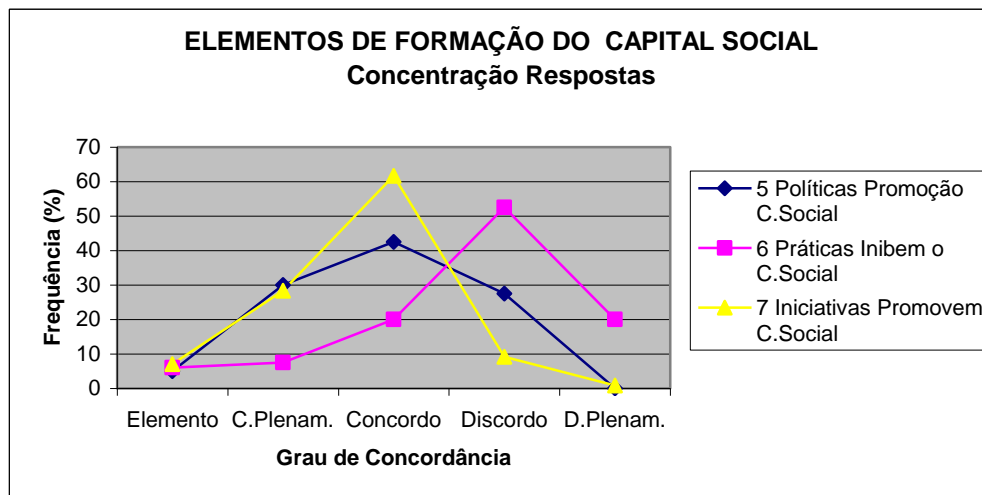


Figura 12 – Elementos de Formação do Capital Social – Concentração (%)
Fonte: Autor

Pela ótica da classificação, descrita no quadro 8, a média total 3.02 classifica os laboratórios pesquisados no nível intermediário, que representa somente a utilização das práticas usuais da indústria, possivelmente não absorvendo de forma sistemática o total de recursos do capital social dos seus gestores.

Merece destaque o elemento sete que representa as *características e esforços pessoais para o desenvolvimento da rede social*, apontando iniciativas para o estabelecimento de contatos no próprio grupo, em outros grupos da mesma indústria e de outras atividades. Estas iniciativas, quando direcionadas a diferentes grupos, favorecem a criação de “pontes” com as

quais as organizações não mantêm contatos – “*structural holes*” – gerando uma maior possibilidade para os indivíduos melhor capacitados acessarem informações privilegiadas – fontes de iniciativas e trabalhos inovadores – e transformá-las em oportunidades, dando-lhes certa vantagem sobre aqueles que não estabelecem tais contatos.

A sua avaliação do elemento sete, abaixo do esperado pelo estudo, pode indicar que muito ainda precisa ser feito neste campo para que os gestores sejam incentivados pelas organizações para a criação sistemática destas pontes, o que poderia gerar acesso a informações, oportunidades e indicações próprias dos indivíduos, transferíveis para as organizações, criando vantagem competitiva. Como as organizações aparentemente não captam estes recursos, possivelmente serão utilizados pelo indivíduo somente como instrumento para alcançar os seus objetivos pessoais, transferindo-o parcial e/ou temporariamente, quando conveniente, para as organizações e carregando-os consigo, quando de um eventual desligamento ou transferência dentro.

Quando os esforços permitem estreitar os laços dentro do próprio grupo, estes laços têm as características de aproximar o relacionamento entre as pessoas – “*network closure*” – aumentar o nível de confiança entre elas, gerar melhores contatos, interações e, por conseguinte, gerar maior capital social. Neste sentido, uma alta avaliação do *elemento sete* denota uma maior proximidade dos elementos do grupo, o que facilita a comunicação entre eles, reduz os riscos de comportamentos danosos devido às sanções que possam ser impostas pelo grupo, o que pode ser um fator facilitador para a implementação de uma visão relacional.

O *elemento seis* – fatores inibidores do capital social – corrobora os comentários acima, quando se mostra a mais baixa média de avaliação da pesquisa. Neste elemento buscou-se a avaliação da utilização da rede social do gestor pela organização e a sua disposição para a busca de soluções para o grupo de trabalho em outros grupos. O que se percebe é uma aparente baixa aceitação de práticas que envolvam as pessoas mais próximas no trato de assuntos profissionais, bem como uma abertura um tanto quanto pequena para recorrer a informações ou conhecimentos de terceiros para a solução de questões internas ao grupo.

Segundo Dyer e Singh (1998) a vantagem ou desvantagem competitiva está diretamente relacionada à rede de relacionamentos em que a empresa está envolvida, sendo esta composta por elementos externos à firma. Por outro lado, Barney (1986) defende que os elementos da vantagem competitiva estão embutidos no interior da firma, quando suas características são raras, valiosas, insubstituíveis e difíceis de imitar, o que Teece, et al (2007) complementou atribuindo à capacidade do capital humano das organizações em orquestrar a

construção de relacionamentos responsáveis pela vantagem competitiva. Esta extensão da capacidade competitiva para além dos muros da organização e que excede às boas práticas do mercado, são capacidades dinâmicas – utilizadas para criar, expandir e modificar os recursos das organizações – diretamente relacionadas ao capital humano. A sua capacidade de gerar capital social transferível para as organizações, através de estratégias corporativas que permitam a identificação, o incentivo e a absorção deste capital, a ponto de transformá-lo em um recurso adicional das organizações faz parte da elaboração da sua visão relacional como elemento gerador de vantagem competitiva.

6 CONCLUSÃO

Para entender os fatores da vantagem competitiva apresentados pela visão relacional é importante estudar os elementos da estratégia, os elementos da formação de redes e os elementos da cooperação interorganizacional que diferenciarão o resultado dos esforços de seus componentes das boas práticas adquiridas no mercado. Este trabalho buscou, olhar através das principais escolas de estratégia, identificar aquelas onde houve destaque para o fator humano como elemento chave para a geração de diferencial competitivo, atendo maior atenção ao estudo da RBV – *resource based view* – e das Capacidades Dinâmicas, que focam os recursos da firma, em especial, seus gestores e a competência intrínseca de criar, modificar e estender tais recursos.

Caracterizado o elemento estratégico, buscou-se analisar as redes de relacionamento como item fundamental da elaboração da estratégia competitiva, destacando que a formação de uma rede é um recurso fartamente distribuído no mercado de fatores e que ser um simples componente de um relacionamento não garante o elemento fundamental, gerador de resultados diferenciados. Estes resultados serão obtidos somente através da construção do seu diferencial competitivo, formado a partir da geração de componentes que atribuam à rede as características apontadas pela RBV de Barney (1991). Estas características, entretanto, não nascem pelo desejo de alguns em adquiri-la. Ela deve ser construída a partir das competências e diferencial dos administradores destas organizações: o seu capital humano, componente do seu capital social, que é uma espécie de ativo que lhe dá acesso a informações, indicações e influência sobre decisões, através das interações sociais, e que pode ser transferível para a organização a que pertence.

Uma vez transferido este ativo, a organização será capaz de estabelecer a sua estratégia de cooperação – visão relacional. Esta, por seu turno, é caracterizada pela obtenção de “*relational rent*”, que são os resultados superiores, gerados a partir de uma relação específica de compartilhamento de recursos da organização com os parceiros comerciais, e que são atingíveis somente através destes esforços, sendo impossíveis de serem reproduzidos através de iniciativas isoladas de quaisquer de seus membros (DYER e SINGH, 1998). Estes resultados são obtidos por meio da conjunção de características especiais, diferentes daquelas encontradas normalmente no mercado. Estas características são: investimentos conjuntos; compartilhamento de conhecimentos; combinação de recursos e capacidades – em conjunto

com a competência de identificar e avaliar as potenciais complementaridades – e baixos custos de transação devido à governança mais eficaz.

A investigação destas características da visão relacional na indústria farmacêutica foi o objetivo deste trabalho. Com ele pretendeu-se responder as seguintes questões de pesquisa: se os princípios da visão relacional de Dyer e Singh (1998) foram incorporados pela indústria farmacêutica brasileira e se há alguma relação entre a forma como os gestores expandem o seu capital social e a utilização da visão relacional pela indústria farmacêutica.

Para a obtenção das respostas foi utilizada uma pesquisa qualitativa, exploratória, fundamentada num estudo de campo utilizando-se de uma escala tipo *likert* de quatro alternativas de respostas, buscando o conhecimento sobre a experiência de gerentes e diretores acerca das práticas da empresa. Para tanto, foi utilizada uma amostra não probabilística, definida através de um critério de acessibilidade, utilizando-se um questionário estruturado com abordagem direta.

Uma vez levantados os dados, foram agrupados em sete elementos – grupos de questões ligadas a aspectos da teoria – de forma que os primeiros quatro representem, cada qual, as características da visão relacional e os outros três, políticas das organizações que promovam o resultado através do capital social, valores e práticas que o inibam e aqueles que estimulem o seu desenvolvimento. Este levantamento foi totalizado e transformado em médias, conforme o tipo de resposta dada, de forma a permitir a sua comparação com os parâmetros elaborados a partir das afirmações propostas pela teoria.

De acordo com o resultado desta confrontação de médias, foi possível obter as seguintes respostas para as questões formuladas na pesquisa: primeiramente, que os princípios da visão relacional aparentemente não são utilizados pelos laboratórios participantes da pesquisa. Esta conclusão baseia-se nas baixas médias obtidas em todos os quatro elementos pesquisados, comparativamente aos princípios da teoria que afirmam que quanto maior o nível de investimentos conjuntos em ativos especializados; quanto maior o nível de troca de conhecimentos; quanto maior a capacidade de absorver tais conhecimentos; quanto maior o nível de alinhamento para o desenvolvimento de um relacionamento transparente e recíproco; quanto maior a sinergia que permita a materialização de resultados raros, valiosos, difíceis de imitar e insubstituíveis, maior será a capacidade de geração de “*relational rents*”.

Como todos os níveis avaliados das respostas associadas foram baixos, é possível afirmar que os princípios da visão relacional não são observados pelos laboratórios pesquisados ou, se há alguma tentativa para pô-los em prática, os resultados não se

materializam no volume necessário para a geração de “*relational rents*”, limitando-se às boas práticas do mercado.

Por fim, considerando os objetivos indiretos da pesquisa é possível afirmar que há alguma relação entre a abordagem do tema capital social pelas organizações e a adoção da visão relacional, pois se as redes sociais não são o foco de atenções, se as necessidades de outros grupos e informações circulantes entre as redes e seus elementos de ligação, pontes, não são estudados e identificados; se as relações dentro da própria indústria são aquelas relacionadas à compra e venda de empresas e não na busca de complementaridades e integração, a identificação das redes sociais dos gestores destas organizações possivelmente também não terá tanta importância. Na busca de parcerias que levam à visão relacional, os gestores serão aqueles que farão a orquestração dos processos, a identificação de interesses e potencialidades e darão início ao processo de integração por serem também capacidades dinâmicas da organização.

Numa escala de prioridades, os desenvolvimentos do capital social dos gestores e da organização vêm em primeiro plano, através do levantamento e estruturação das redes, e em segundo a visão relacional, como vantagem obtida pelo capital social dos gestores e da própria organização. Num segundo momento, esta visão relacional passará a gerar um novo capital social, desta vez com a geração de produtos associados à integração dos elementos da relação, gerando vantagens para os seus componentes. A visão relacional é o meio e o resultado da importância dada às redes com as quais a organização e seus gestores estão envolvidos. Os seus resultados o capital social obtido pela exploração das informações privilegiadas, influências e indicações promovidas por tais relacionamentos. No caso da indústria farmacêutica, estes recursos aparentemente ainda aguardam ser reconhecidos, identificados e explorados, de acordo com os pressupostos teóricos.

6.1 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

As limitações deste estudo são aquelas relacionadas aos elementos constitutivos da pesquisa: a representatividade da amostra, o veículo utilizado para a aplicação do instrumento de pesquisa e à forma como se deu a abordagem ao objeto da pesquisa.

Quanto à representatividade da amostra, Malhotra (2006) aponta que a pesquisa qualitativa exploratória indica que dificilmente poderá estender os seus resultados a todos os

elementos do mercado farmacêutico, pois a sua finalidade é somente conhecer melhor o contexto onde o problema está inserido. Neste estudo foram pesquisados cinco laboratórios, com vinte participantes no total. Com esta amostra, dificilmente se poderá afirmar que seus resultados são aplicáveis a toda a indústria. Entretanto, por sua natureza exploratória, dá-nos fortes indícios do seu comportamento no que concerne ao tema e abre caminhos para o aprofundamento para novas pesquisas no sentido de descobrir a viabilidade de aplicação da teoria para os objetivos que as empresas desejam alcançar; como fomentar o acesso às informações referentes às redes sociais dos gestores das organizações; que ferramentas poderiam ser utilizadas para a gestão de tais recursos; e que instrumentos de reconhecimento e recompensa poderiam ser adotados de forma a evitar ou reduzir “*spillover*” e “*freeriders*”.

Com relação à escala tipo *likert*, com questões estruturadas, com o envio e a captação das respostas através da internet, descobriu-se que melhor seria que fossem feitas entrevistas, com questionários semi-estruturados e nos locais onde as operações acontecem de forma a confrontar as respostas dos gestores com o que ocorre na prática. O fato com a realidade, de forma a expurgar os subjetivismos dos gestores, quando da expressão das suas opiniões.

Outro aspecto limitador está relacionado ao desenvolvimento das afirmações que deram origem à pesquisa: todas foram elaboradas pelo autor, baseado na revisão bibliográfica que serviram como fundamento teórico, com a finalidade de levantar dados primários, ou seja, aqueles que têm a finalidade específica de solucionar o problema em estudo (MALHOTRA, 2006). Desta forma, pesquisas posteriores poderão aprimorar a ferramenta utilizada e o seu processo de validação, criando uma escala que possa servir de base para a definição de parâmetros que indiquem em que momento e que tipo de organizações devem adotar uma visão relacional, o nível de capital social efetivamente gerado pelos gestores e pela organização, bem como aprofundar os resultados obtidos por este trabalho.

REFERÊNCIAS

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study, **Administrative Science Quarterly**, Cornell University; v. 45, n.3, p. 425-455, sep. 2000.

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

BLYLER, M.; COFF, R. W. Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 7, p. 667-686; may 2003.

BOURDIEU, P. The forms of capital. In RICHARDSON, J. **Handbook of theory and research for the sociology of education**, New York: Greenwood, 1986, p. 241-258.

BURT, R. S. Structural holes and good ideas. **The american journal of sociology**, v.110; n.2, p. 349-99, sep. 2004.

BURT, R. S. **Structural holes: the social structure of competition**. USA: Harvard University Press, 1992.

BURT, R. S. The network structure of social capital. **Research in Organizational Behavior**, v. 22. Greenwich: JAI Press, 2000.

COLMAN, A. M.; PRESTON, C. C. Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating Power and respondent preferences. UK, Leicester, n. 104, p. 1-15, mar. 2000.

DYER, J. H.; Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction. **Strategic Management Journal**, Philadelphia, Pennsylvania, v.18, n. 7, p.535-556, Aug. 1997.

DYER, J. H.; SINGHH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, Pennsylvania, v. 23, p. 660-679, Oct. 1998.

DYER, J.H; NOBEOKA, K. Creating and managing a high performance knowledge sharing network: the case Toyota. **Strategy management journal**, Utha, USA., v.21, p. 345-367, mar. 2000.

EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**; v. 21, n.10/11; p. 1105-1121, Oct./Nov.2000.

FRANKE, S. Measurement of social capital – reference document for public policy research, development and evaluation. **PRI Project – Social Capital as a Public Policy Tool**, Sep. 2005.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v.91; n. 3, p.481-510, nov. 1985.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v.78, p.1360-1380, may, 1973.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, n.21, p. 203-215, 2000.

HARDY, C.; PHILLIPS N.; LAWRENCE, T.B. Resources, knowledge and influence: the organizational effects of interorganizational collaboration, **Journal of Management Studies**, Cambridge, v.40, n.2, p.321-347, March 2003.

LAZZARINI, S.G.S.Paulo, **Empresas em rede**. Ed. CENGAGE. S.Paulo, 2008.

LEMOS, L.X.C.; PALMEIRAS FILHO, P.L. Indústria farmacêutica brasileira: reflexões sobre sua estrutura e potencial de investimentos. **Revista do BNDES, seminários, sinopse econômica, textos para discussão**, junho 2007.

LIN, N. Building a network theory of social capital. **Connections**, South Carolina, v. 22, n. 1, p.28-51, Fev.1999.

LIN, N. **Social capital: a theory of structure and action**. London: Cambridge University Press, 2001.

LIN, N; COOK, K; BURT, R.S; **Social capital: theory and research**. New Jersey: Transaction Publishers, 2008.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**, 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 4.ed.. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre : Bookman, 2000.

MONGE, P. R. et al; Production of collective action in alliance – based interorganizational communication and information systems, **Organization Science**, Los Angeles CA, v.9, n.3, p.411-433, May/june 1998.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 1999.

ORENSTEIN, L. **A estratégia da ação coletiva**. Rio de Janeiro: UCAM, IUPERJ, 1998.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic management journal**, v. 14, n. 3, p.179-191, mar 1993.

PORTER, M.E. Clusters and the new economics of competition, **Harvard Business Review**, v.67, n. 6, p.77-79, Nov/Dec, 1998.

PORTER, M.E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p.137-145, mar/apr. 1979.

PORTES, A. Social capital: its origins and applications in moder sociology. **Annu. Ver. Social**, Princeton, n. 24, p.1-24, mar.1998.

QUINTELLA, R; CABRAL, S. Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico. **RAP**, Rio de Janeiro, n.6, p.1165-88, nov/dez 2007.

SILVA, P.A.L; **Probabilidades e estatística**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 1999.

SHIMA, W T. Economia de redes e inovação. In: PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, T. (orgs). **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006, n.14, 2006.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dinamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Califórnia, v.18, n.7, p.509-533, aug.1997.

TEECE, D. J.et al. **Dinamic capabilities – undestanding strategic change in organizations**. USA: Blackwell Publishing, 2007.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.4, p.20-37, out/dez, 2000.

VERGARA, S. C. **Metodologia de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? In: ENCONTRO DA ANPAD XXXII. Rio de Janeiro: ENANPAD, set. 2008. p. 1-16.

ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate learning and evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v.3, p.339-351, may/june 2002.

APÊNDICE A - Modelo do Questionário

PESQUISA ACADÊMICA

OBJETIVO

Verificar as características dos processos de cooperação da empresa com seus parceiros comerciais e a influência dos administradores na formação desta rede. Os dados levantados farão parte da DISSERTAÇÃO DO MESTRANDO Omar Magalhães Dias.

SIGILO

Não será divulgado o nome da empresa ou de qualquer participante desta pesquisa.

APLICAÇÃO

Participantes do trabalho: **Diretores e Gerentes.**

Número de questões: **22;**

Tempo Total Estimado para as Respostas: Apenas 10 minutos.

RESPOSTAS

Marque somente uma resposta de acordo com o seu conhecimento sobre as **situações do dia-a-dia da empresa**, considerando:

- a) **Concordo Plenamente** - alto grau de concordância. A afirmação corresponde exatamente (ou quase) ao que é praticado;
- b) **Concordo** – quando a afirmação corresponder em grande parte aos fatos;
- c) **Discordo** – quando a afirmação não corresponder em grande parte aos fatos;
- d) **Discordo Plenamente** – quando a afirmação não retratar em nada a ocorrência dos fatos.

OBS: AS RESPOSTAS DEVEM CONSIDERAR O QUE OCORRE NA EMPRESA COMO UM TODO. A ÁREA DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO ISOLADAMENTE NÃO DEVE INFLUENCIAR AS RESPOSTAS, EXCETO NOS CASOS DE POLÍTICAS QUE AFETEM TODA A CORPORAÇÃO.

[O formulário respondido deverá ser encaminhado para omardias@uol.com.br](mailto:omardias@uol.com.br)

PERFIL

Gênero

Masculino Feminino

Idade (intervalo em anos)

20 a 30 31 a 40 41 a 50 51 a 60 Mais de 60 anos

Área onde Atua

Administração Marketing Vendas Produção Manutenção R.H. Outras

AFIRMAÇÕES

1) Está presente nas estratégias da empresa a composição de parcerias, visando o desenvolvimento de novas tecnologias, redução de custos, novas oportunidades de negócios e novos conhecimentos.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

2) Em pelo menos um projeto em andamento na empresa há o compartilhamento de investimentos, funcionários e informações confidenciais com parceiros comerciais.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

3) É comum para minha diretoria/gerência desenvolver trabalhos conjuntos com outras empresas, relacionados à melhoria de processos, redução de custos ou ganhos de produtividade.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

4) Na empresa há um grupo de trabalho destinado exclusivamente à pesquisa de potenciais parceiros estratégicos para o desenvolvimento de projetos conjuntos.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

5) É comum ver funcionários de outras empresas, **envolvidos em projetos** comuns, trabalhando nas nossas dependência, da mesma forma que são enviados funcionários envolvidos em projetos às instalações de outras empresas.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

6) Os diretores e gerentes incentivam o desenvolvimento de parcerias de longo prazo que tenham como características investimentos financeiros conjuntos ou compartilhamento de outros recursos em projetos comuns com outras organizações.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

7) Há incentivos (bônus, promoções ou prêmios) para a absorção de conhecimentos ou processos, desenvolvidos em outras organizações, que objetivem a maior eficiência operacional.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

8) Há na empresa uma equipe ou comitê responsável por avaliar os conhecimentos compartilhados por seus parceiros comerciais, visando a sua incorporação e conseqüente melhoria da eficiência corporativa.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

9) O ERP (sistema integrado para a gestão dos recursos da empresa) utilizado é conhecido no mercado e seus recursos permitem o fácil compartilhamento de dados com outros sistemas.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

10) O resultado superior do meu grupo de trabalho nos últimos três anos foi fortemente influenciado pela participação em projetos conjuntos com outras empresas.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

11) Os conflitos envolvendo falhas na condução das relações cooperativas são resolvidos com a aplicação de sanções previamente definidas no contrato entre os parceiros, não havendo a necessidade de se recorrer à mediação jurídica.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

12) Eu e meu grupo de trabalho lideramos iniciativas para a construção de relacionamentos duradouros com outros parceiros comerciais.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

13) Há incentivos (prêmios, promoções e elogios) para a busca de novas oportunidades de negócios através do relacionamento dos funcionários com amigos, familiares e contatos existentes em outras organizações ou comunidades.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

14) Vejo como um problema a utilização de amigos, familiares e contatos em outras organizações ou comunidades para a busca de oportunidades de negócios ou desenvolvimento de parcerias para assuntos relacionados a projetos da empresa.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

15) Meu grupo é capaz de desenvolver, sem a ajuda de terceiros sejam internos ou externos, as melhores soluções profissionais para as nossas necessidades.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

16) Compartilho as dificuldades e problemas da minha equipe de trabalho com outros grupos da empresa e alguns contatos externos de forma a obter sempre a melhor solução.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

17) Faço uso de sites de relacionamento e outros recursos compartilhados da INTERNET para a discussão de aspectos específicos de projetos em que participo ou desenvolvo.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

18) Procuo, pelo menos uma vez por ano, participar de eventos que promovam a oportunidade de conhecer outros gerentes e diretores da empresa.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

19) Procuo, pelo menos uma vez por ano, participar de eventos onde terei a oportunidade de conhecer os representantes atuais e de potenciais parceiros comerciais para trocar experiências e compartilhar novas idéias.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

20) Quando outras pessoas comentam sobre uma boa idéia, mesmo sendo originada num outro ramo de negócio, micro ou pequena empresa, procuro analisar se há uma forma de implementá-la na empresa onde atuo.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

21) Sou aberto a participar de eventos em outros segmentos de atividade que possam, mesmo que indiretamente, contribuir com idéias para o meu desenvolvimento profissional.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

22) Direciono a minha participação em eventos, feiras, congressos e workshops àqueles direcionados à minha especialidade profissional.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

APÊNDICE B – Perfil dos laboratórios participantes da pesquisa.

Laboratório A

Fundado no século XIX, esta empresa tem sua sede na Alemanha e é considerada uma das maiores produtoras de medicamentos genéricos no mundo. Em 2008, obteve um faturamento superior a sete bilhões de dólares e possui mais de vinte e três mil funcionários em cento e trinta países.

Sua sede brasileira situa-se na Região Sul, onde emprega mais de oitocentas pessoas para a produção de medicamentos similares e genéricos. Vale ressaltar que esta empresa figura na relação dos vinte e cinco maiores laboratórios do Brasil.

Laboratório B

Empresa nacional fundada em 1991 é especializada na produção de genéricos e similares. Com sede em São Paulo, é controlada por um dos líderes do mercado brasileiro na produção e comercialização de medicamentos.

Laboratório C

Esta empresa é um dos quatro maiores laboratórios do mundo, com faturamento, em 2009, superior a vinte e nove bilhões de dólares; possui mais de cem mil colaboradores em mais de cem países; realiza altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos; é um dos líderes mundiais na fabricação de vacinas. Esta empresa está no Brasil há mais de cinquenta anos e é um dos maiores laboratórios no país, em unidades vendidas e faturamento. Sua sede é em São Paulo e possui mais de quatro mil funcionários no país.

Laboratório D

Empresa americana com mais de um século de existência, tem suas origens na fabricação de suprimentos para a área de saúde. Está presente em mais de cinquenta países e seus produtos são comercializados em todo o mundo. A sua chegada ao Brasil ocorreu na década de trinta, em São Paulo, onde a empresa mantém até hoje suas instalações para a fabricação, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos no país, sendo aqui a sede de suas operações para toda a América Latina. É um dos vinte maiores laboratórios em atividade no Brasil.

Laboratório E

Empresa nacional, suas operações se originaram no Estado do Rio de Janeiro, na década de quarenta e, nos idos dos anos oitenta, transferiu suas operações para o Estado de São Paulo. Está presente na vida dos brasileiros há mais de sessenta anos, produzindo medicamentos similares e cosméticos. Não está relacionado na lista dos vinte e cinco maiores laboratórios brasileiro, em 2008.

APÊNDICE C – Tabulação dos dados da Pesquisa por Laboratório.

A				
CONTAGEM DOS EVENTOS				
Questão	C.Plenam.	Concordo	Discordo	D.Plenam.
1	1	4		
6		2	3	
7		1	4	
2		4	1	
5		1	4	
10		1	4	
3	1	3	1	
4	2	2	1	
9		3	2	
11		3	2	
12	1	4		
8	1	1	3	
13		1	4	
14	1	1	3	
15		1	4	
16		5		
17		3	2	
18	3	1	1	
19	3	1	1	
20	1	4		
21	2	3		
TOTAL:	16	49	40	0
TOTAL DE RESPONDENTES: 05.				

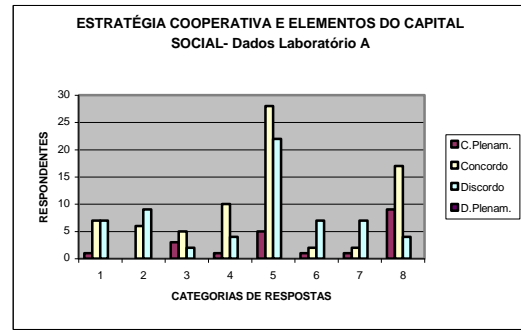
D				
CONTAGEM DOS EVENTOS				
Questão	C.Plenam.	Concordo	Discordo	D.Plenam.
1		4		
6	1	3		
7	1	3		
2	1	3		
5		1	2	1
10		1	2	1
3		3	1	
4	2	2		
9	1	1	2	
11		1	3	
12	1	3		
8		4		
13	3	1		
14		1	3	
15	2	2		
16	1	3		
17		2	1	1
18		4		
19	1	3		
20	1	3		
21		4		
TOTAL:	15	52	14	3
TOTAL DE RESPONDENTES: 04.				

B				
CONTAGEM DOS EVENTOS				
Questão	C.Plenam.	Concordo	Discordo	D.Plenam.
1	1	1		
6		1	1	
7		1	1	
2	1	1		
5			2	
10		1	1	
3	1		1	
4		2		
9		1	1	
11		2		
12		2		
8		1	1	
13			2	
14		2		
15		1	1	
16		2		
17			2	
18		2		
19		2		
20		2		
21		2		
TOTAL:	3	26	13	0
TOTAL DE RESPONDENTES: 02.				

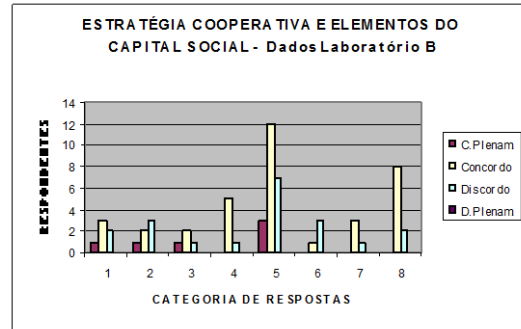
E				
CONTAGEM DOS EVENTOS				
Questão	C.Plenam.	Concordo	Discordo	D.Plenam.
1		2	2	
6		4		
7	3	1		
2		1	3	
5	1	1	2	
10	1	1	2	
3	1	2	1	
4	1	3		
9		4		
11		3	1	
12	1	3		
8		4		
13	2	1	1	
14			1	3
15			4	
16		3	1	
17		3	1	
18	2	2		
19	1	3		
20	3	1		
21	4			
TOTAL:	22	42	17	3
TOTAL DE RESPONDENTES: 04.				

C				
CONTAGEM DOS EVENTOS				
Questão	C.Plenam.	Concordo	Discordo	D.Plenam.
1	3	2		
6	2	3		
7	1	4		
2	1	4		
5	2	3		
10	1	3	1	
3	2	3		
4	1	4		
9	5			
11	3	1	1	
12	3	2		
8	3	2		
13	3	2		
14			2	3
15			3	2
16	1	4		
17	1	3	1	
18	2	3		
19	1	3	1	
20	5			
21	2	3		
TOTAL:	42	49	9	5
TOTAL DE RESPONDENTES: 05.				

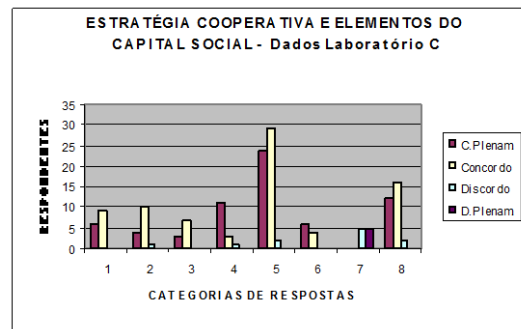
A - CONTAGEM					
Elem.	C.Plenam.	Concordo	Discordo	D.Plenam.	Total
1	1	7	7	0	15
2	0	6	9	0	15
3	3	5	2	0	10
4	1	10	4	0	15
Total	5	28	22	0	55
5	1	2	7	0	10
6	1	2	7	0	10
7	9	17	4	0	30
Total	11	21	18	0	50



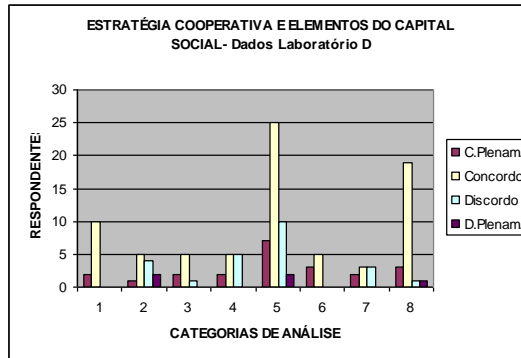
B - CONTAGEM					
Elem.	C.Plenam.	Concordo	Discordo	D.Plenam.	Total
1	1	3	2	0	6
2	1	2	3	0	6
3	1	2	1	0	4
4	0	5	1	0	6
Total	3	12	7	0	22
5	0	1	3	0	4
6	0	3	1	0	4
7	0	8	2	0	10
Total	0	12	6	0	18



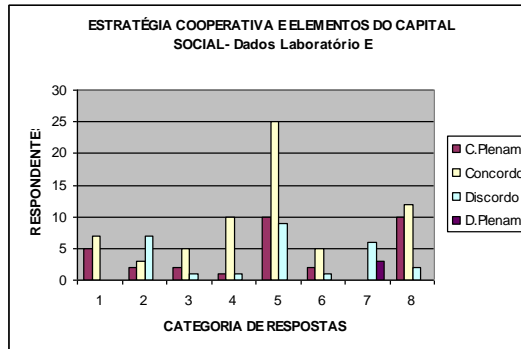
C - CONTAGEM					
Elem.	C.Plenam.	Concordo	Discordo	D.Plenam.	Total
1	6	9	0	0	15
2	4	10	1	0	15
3	3	7	0	0	10
4	11	3	1	0	15
Total	24	29	2	0	55
5	6	4	0	0	10
6	0	0	5	5	10
7	12	16	2	0	30
Total	18	20	7	5	50



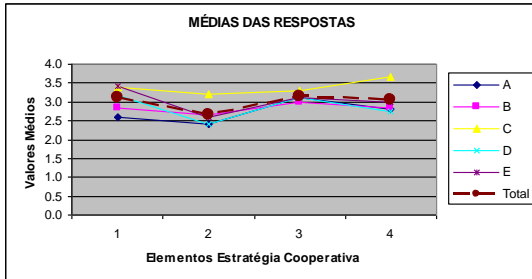
D - CONTAGEM					
Elem.	C.Plenam.	Concordo	Discordo	D.Plenam.	Total
1	2	10	0	0	12
2	1	5	4	2	12
3	2	5	1	0	8
4	2	5	5	0	12
Total	7	25	10	2	44
5	3	5	0	0	8
6	2	3	3	0	8
7	3	19	1	1	24
Total	8	27	4	1	40



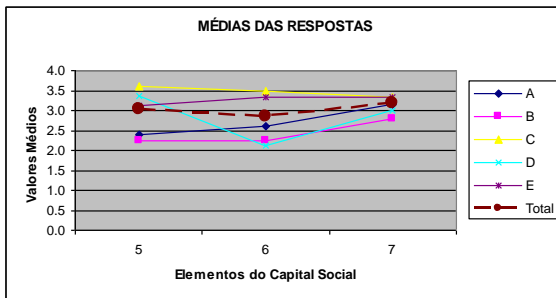
E - CONTAGEM					
Elem.	C.Plenam.	Concordo	Discordo	D.Plenam.	Total
1	5	7	0	0	12
2	2	3	7	0	12
3	2	5	1	0	8
4	1	10	1	0	12
Total	10	25	9	0	44
5	2	5	1	0	8
6	0	0	6	3	9
7	10	12	2	0	24
Total	12	17	9	3	41



MÉDIAS REPRESENTATIVAS DAS RESPOSTAS						
	A	B	C	D	E	Total
1	2.6	2.8	3.4	3.2	3.4	3.1
2	2.4	2.7	3.2	2.4	2.6	2.7
3	3.1	3.0	3.3	3.1	3.1	3.2
4	2.8	2.8	3.7	2.8	3.0	3.1



MÉDIAS REPRESENTATIVAS DAS RESPOSTAS						
	A	B	C	D	E	Total
5	2.4	2.3	3.6	3.4	3.1	3.0
6	2.6	2.3	3.5	2.1	3.3	2.9
7	3.2	2.8	3.3	3.0	3.3	3.2





PESQUISA ACADÊMICA

OBJETIVO

Verificar as características dos processos de cooperação da empresa com seus parceiros comerciais e a influência dos administradores na formação desta rede. Os dados levantados farão parte da DISSERTAÇÃO DO MESTRANDO Omar Magalhães Dias.

SIGILO

Não será divulgado o nome da empresa ou de qualquer participante desta pesquisa.

APLICAÇÃO

Participantes do trabalho: **Diretores e Gerentes.**

Número de questões: **22;**

Tempo Total Estimado para as Respostas: Apenas 10 minutos.

RESPOSTAS

Marque somente uma resposta de acordo com o seu conhecimento sobre as **situações do dia-a-dia da empresa**, considerando:

- a) **Concordo Plenamente** - alto grau de concordância. A afirmação corresponde exatamente (ou quase) ao que é praticado;
- b) **Concordo** – quando a afirmação corresponder em grande parte aos fatos;
- c) **Discordo** – quando a afirmação não corresponder em grande parte aos fatos;
- d) **Discordo Plenamente** – quando a afirmação não retratar em nada a ocorrência dos fatos.

OBS: AS RESPOSTAS DEVEM CONSIDERAR O QUE OCORRE NA EMPRESA COMO UM TODO. A ÁREA DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO ISOLADAMENTE NÃO DEVE INFLUENCIAR AS RESPOSTAS, EXCETO NOS CASOS DE POLÍTICAS QUE AFETEM TODA A CORPORAÇÃO.

[O formulário respondido deverá ser encaminhado para omardias@uol.com.br](mailto:omardias@uol.com.br)

PERFIL

Gênero

Masculino Feminino

Idade (intervalo em anos)

20 a 30 31 a 40 41 a 50 51 a 60 Mais de 60 anos

Área onde Atua

Administração Marketing Vendas Produção Manutenção R.H. Outras

AFIRMAÇÕES

1) Está presente nas estratégias da empresa a composição de parcerias, visando o desenvolvimento de novas tecnologias, redução de custos, novas oportunidades de negócios e novos conhecimentos.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

2) Em pelo menos um projeto em andamento na empresa há o compartilhamento de investimentos, funcionários e informações confidenciais com parceiros comerciais.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

3) É comum para minha diretoria/gerência desenvolver trabalhos conjuntos com outras empresas, relacionados à melhoria de processos, redução de custos ou ganhos de produtividade.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

4) Na empresa há um grupo de trabalho destinado exclusivamente à pesquisa de potenciais parceiros estratégicos para o desenvolvimento de projetos conjuntos.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

5) É comum ver funcionários de outras empresas, **envolvidos em projetos** comuns, trabalhando nas nossas dependência, da mesma forma que são enviados funcionários envolvidos em projetos às instalações de outras empresas.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

6) Os diretores e gerentes incentivam o desenvolvimento de parcerias de longo prazo que tenham como características investimentos financeiros conjuntos ou compartilhamento de outros recursos em projetos comuns com outras organizações.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

7) Há incentivos (bônus, promoções ou prêmios) para a absorção de conhecimentos ou processos, desenvolvidos em outras organizações, que objetivem a maior eficiência operacional.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

8) Há na empresa uma equipe ou comitê responsável por avaliar os conhecimentos compartilhados por seus parceiros comerciais, visando a sua incorporação e conseqüente melhoria da eficiência corporativa.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

9) O ERP (sistema integrado para a gestão dos recursos da empresa) utilizado é conhecido no mercado e seus recursos permitem o fácil compartilhamento de dados com outros sistemas.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente



10) O resultado superior do meu grupo de trabalho nos últimos três anos foi fortemente influenciado pela participação em projetos conjuntos com outras empresas.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

11) Os conflitos envolvendo falhas na condução das relações cooperativas são resolvidos com a aplicação de sanções previamente definidas no contrato entre os parceiros, não havendo a necessidade de se recorrer à mediação jurídica.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

12) Eu e meu grupo de trabalho lideramos iniciativas para a construção de relacionamentos duradouros com outros parceiros comerciais.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

13) Há incentivos (prêmios, promoções e elogios) para a busca de novas oportunidades de negócios através do relacionamento dos funcionários com amigos, familiares e contatos existentes em outras organizações ou comunidades.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

14) Vejo como um problema a utilização de amigos, familiares e contatos em outras organizações ou comunidades para a busca de oportunidades de negócios ou desenvolvimento de parcerias para assuntos relacionados a projetos da empresa.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

15) Meu grupo é capaz de desenvolver, sem a ajuda de terceiros sejam internos ou externos, as melhores soluções profissionais para as nossas necessidades.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

16) Compartilho as dificuldades e problemas da minha equipe de trabalho com outros grupos da empresa e alguns contatos externos de forma a obter sempre a melhor solução.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

17) Faço uso de sites de relacionamento e outros recursos compartilhados da INTERNET para a discussão de aspectos específicos de projetos em que participo ou desenvolvo.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

18) Procuro, pelo menos uma vez por ano, participar de eventos que promovam a oportunidade de conhecer outros gerentes e diretores da empresa.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente



19) Procuro, pelo menos uma vez por ano, participar de eventos onde terei a oportunidade de conhecer os representantes atuais e de potenciais parceiros comerciais para trocar experiências e compartilhar novas idéias.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

20) Quando outras pessoas comentam sobre uma boa idéia, mesmo sendo originada num outro ramo de negócio, micro ou pequena empresa, procuro analisar se há uma forma de implementá-la na empresa onde atuo.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

21) Sou aberto a participar de eventos em outros segmentos de atividade que possam, mesmo que indiretamente, contribuir com idéias para o meu desenvolvimento profissional.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

22) Direciono a minha participação em eventos, feiras, congressos e workshops àqueles direcionados à minha especialidade profissional.

Concordo Plenamente Concordo Discordo Discordo Plenamente

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)