

COMPETIÇÃO ENTRE REDES DE RELACIONAMENTOS PARA TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

Mitchell de Oliveira Dutra (UFSC)
mitchelldutra@gmail.com

Pedro Felipe de Abreu (UFS)
deabreu.pedro@ufs.br

Aline Franca de Abreu (UFS)
aline@deps.ufsc.br

Gertrudes Aparecida Dandolini (UFSC)
gtude@egc.ufsc.br

Debora Eleonora Pereira da Silva (UFS)
dsilva.ufs@gmail.com



A dinâmica crescente de alianças, gestão da cadeia de suprimentos, cooperação tecnológica e gestão aberta, resulta em uma realidade competitiva complexa. Contudo, a teoria competitiva tradicional trata da competição entre companhias individualmente, considerando-as unidades praticamente independentes. Companhias não competem sozinhas e esta realidade precisa ser considerada nas decisões estratégicas. Redes competem contra redes e o gerenciamento dos relacionamentos concede vantagem competitiva significativa. A proposta do presente artigo é evidenciar a teoria deste novo paradigma da competição entre redes e delinear proposições teóricas que modelem esta abordagem da competição entre redes de relacionamentos. São comparados os modelos de diversos autores na literatura. A realidade da competição de redes contra redes emerge da literatura como reflexo de uma realidade complexa que precisa ser levada em consideração nas decisões estratégicas.

Palavras-chave: competitividade, estratégia, redes, relacionamentos, marketing de relacionamento

1. Contexto

O que conduz uma corporação ao sucesso e redonda em resultados, financeiros ou não, para os envolvidos no negócio? Todos os envolvidos no negócio: acionistas, trabalhadores e sociedade, buscam constantemente a resposta a esta pergunta. Esta envolve, em geral, aspectos relacionados à competitividade (PORTER, 1991) e como obter vantagem competitiva no mercado, no contexto da maioria dos países e da economia global (PORTER, 2001).

Atualmente, a maioria das empresas adota o modelo das cinco forças de mercado (PORTER 1979), estático e individual, no planejamento seu estratégico. Consequentemente as estratégias empresariais são baseadas em seu posicionamento estratégico individual. Contudo empresas tem caminhado para o trabalho em redes de relacionamentos e seu planejamento estratégico requer ferramentas que contemplem o posicionamento competitivo em redes.

Berry (1983) definiu marketing de relacionamento como “a atração, manutenção e desenvolvimento de uma relação com o cliente”. Esta definição serviu como abordagem de Berry e Parasuraman (1991) que inspiraram vários autores, cujas definições enfatizam o fato de que a relação de troca deve ser satisfatória e com sucesso (GRÖNROOS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994; GUMMESSON, 1994; SHETH; PARVATIAR, 1995; WILSON, 1995). Além disso, Sheth e Parvatiar (1995) e Ivens e Pardo (2004) pontuaram que o relacionamento deve criar valor para ambas as partes interessadas por meio de troca. Já outros autores focaram no fato de que a relação não se restringe à relação entre a empresa e o cliente, mas também diz respeito à empresa e todos os seus *stakeholders* (GRÖNROOS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994; GUMMESSON, 1994; SHETH; PARVATIAR, 1995; BENAMOUR; PRIM, 2000; BONNEMAIZON *et al.*, 2007), enfatizando que as relações mais complexas se tornam um conjunto de interações e rede de relacionamentos. É vital fortalecer essa rede de relacionamentos em uma base contínua, onde os objetivos coincidem (GRÖNROOS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994; KOTHANDARAMAN; WILSON, 1995; PERRIEN; RICARD, 1995; BENAMOUR; PRIM, 2000; SIN *et al.*, 2005). Pode-se definir marketing de relacionamento de várias maneiras: como um processo (GRÖNROOS, 1990; HEIDE; JOHN, 1992; PERRIEN; RICARD, 1995); como uma organização estratégica (BENAMOUR; PRIM, 2000) ou como um conjunto de interações ou redes (GUMMESSON,

1994; SHETH; PARVATIAR, 1995; IVENS; PARDO, 2004). A definição de marketing de relacionamento usada por vários autores é justificada pelo fato de que a maioria das pesquisas são baseadas na em Berry (1983) que definiu o processo em três passos: atrair, manter e melhorar, o qual não se aplica para todos os consumidores nem para todas as circunstâncias, pois os consumidores não devem ser tratados ou servidos da mesma maneira (JACKSON, 1985; SHETH; PARVATIYAR, 1995; GRÖNROOS, 2004). Para a maioria dos autores o processo é de natureza longitudinal e se baseia na perspectiva de longo prazo (BENOOUAKRIM; KANDOUSSI, 2013).

Benouakrim e Kandoussi (2013) definem marketing de relacionamento como: “um processo estratégico com o objetivo de estabelecer, desenvolver, manter e fortalecer a rede de relacionamento com as várias partes interessadas com base em fortes padrões econômicos e sociais e à consecução dos objetivos comuns”.

2. Objetivo e limitações do trabalho

O objetivo principal do trabalho aqui apresentado é evidenciar a teoria deste novo paradigma da competição entre redes de relacionamento e delinear proposições teóricas que modelem esta abordagem de forma a suportar o planejamento estratégico corporativo. O intuito é apoiar-se nos trabalhos e definições de competitividade já existentes e inseri-los no contexto das redes de relacionamentos. Desta forma, futuras pesquisas poderão propor modelos de competição mais próximos da realidade para que as companhias considerem a rede relacional altamente dinâmica em que se inserem.

Com vistas a atingir o objetivo principal, em uma primeira etapa, será revisada a literatura existente nos aspectos de competição, redes e competição entre redes sendo posteriormente apresentado os modelos existentes na literatura no contexto de redes. Espera-se desta forma deixar clara a lacuna científica e evidenciar caminhos já percorridos da ciência.

Em uma segunda e última etapa, será apresentado um conjunto de proposições que posicionem a estratégia corporativa em um ambiente de redes. Esta é uma área de pesquisa emergente, como será demonstrado na revisão da literatura. Portanto, espera-se que as proposições sejam amplas o suficiente para delinear caminhos de pesquisa futuros e específicas o suficiente para ajudarem no planejamento estratégico das corporações.

Uma limitação científica do presente trabalho é não exaustividade na busca de modelos de competição em redes. A busca foi extensa, porém existe a possibilidade de algum modelo ter ficado fora da análise. Contudo, considera-se que os modelos identificados na literatura sejam suficientes para o objetivo do trabalho, de demonstrar a emergência do tema e a carência de ferramentas de planejamento estratégico.

Uma segunda limitação da presente pesquisa se refere à natureza teórica do trabalho. Não é proporcionada sustentação através de dados empíricos. Por outro lado, considera-se natural a necessidade de posterior evidenciação empírica levando em consideração a emergência e abrangência do tema. Indica-se como oportunidade de pesquisa elaboração de modelo e o aperfeiçoamento deste através de pesquisa empírica.

3. Metodologia de pesquisa e técnicas de análise

O tema da competição entre redes de relacionamentos é um assunto ainda emergente na literatura. Existem poucos trabalhos que abordam o tema diretamente. Através de levantamento bibliográfico, foi possível confirmar que, entre estes trabalhos, existe pouca convergência teórica. Não foi possível encontrar um conceito definitivo ou suficientemente abrangente sobre o tema.

Como técnica de análise, foi adotada a revisão sistemática da literatura sob três enfoques distintos. Foram listados os artigos e autores que tratavam do tema direta ou indiretamente e que contribuía de alguma forma para a construção da teoria. Estes trabalhos foram analisados sob diferentes perspectivas consideradas fundamentais para uma teoria da competição entre redes de relacionamentos.

A primeira perspectiva trata da abrangência do modelo através da pergunta: o modelo considera a rede de relacionamentos completa, com os seis mercados de Payne (1991)? Um modelo de competição em redes de relacionamentos que reflita a realidade não pode, por exemplo, tratar somente do relacionamento comprador-fornecedor. Deve abordar os relacionamentos nos seis mercados propostos por Payne (1991): Clientes, Fornecedores e Aliados, Recrutados, Influenciadores, Referenciadores, Funcionários.

O segundo aspecto aborda a aplicabilidade do modelo através da pergunta: o modelo auxilia quantitativa e objetivamente a companhia a tomar decisões estratégicas? Esta pergunta visa verificar os modelos existentes em relação à sua prática nas corporações. A qualidade das decisões estratégicas depende da objetividade do modelo utilizado na análise, sendo que a esta é facilitada e suportada com a utilização de métricas quantitativas.

A última perspectiva é tratada por meio da pergunta: o modelo possibilita uma compreensão da complexidade do ambiente competitivo entre redes de relacionamentos? O objetivo é comparar os modelos propostos com as teorias atuais do planejamento estratégico. As ferramentas atuais consideram os diferentes personagens da competição em rede de modo individual e estático, como o modelo das cinco forças de Porter (1979). Um modelo de competição em redes de relacionamentos deve auxiliar na tomada de decisões estratégicas sem, contudo, deixar de captar a realidade competitiva.

4. Revisão da literatura

Realizou-se um levantamento da literatura existente para identificar os trabalhos científicos que já tivessem tratado da competição em redes de relacionamentos. O objetivo da varredura foi delimitar o estado da arte científico no tema e buscar suporte nas proposições e modelos já propostos para avançar na compreensão da competitividade em redes.

As companhias conectadas por relacionamentos, assim como as pessoas, tendem a se agrupar e a formar aglomerações de conexões. É comum uma empresa possuir conexão com outras duas, que também estão de alguma forma conectadas em relacionamento. Apesar de ser contra intuitivo dizer que redes envolvendo centenas ou milhares de pessoas e companhias conectadas podem, mesmo assim, permitir a comunicação entre dois pontos quaisquer por caminhos muito curtos - o efeito do mundo pequeno, a literatura mostra que isso é possível (MILGRAM, 1967; WATTS 2009; UZZI *et al.*, 2007). Por outro lado, Barabási e Albert (1999) mostraram que muitas redes seguem a lei de potência, podendo-se inferir que a organização que primeiro se posiciona como mais bem relacionada em uma determinada rede, tende a manter-se assim no longo prazo, com sua posição pouco ameaçada.

A perspectiva das estratégias de marketing (KOTLER, 1972; BOOMS; BITNER, 1992; BALMER 1998; BALMER 2001; GUMMESSON, 2010) apesar de darem uma abrangência

mais diversa de relacionamentos ainda são limitadas pois, os esforços competitivos dependem de muitos outros aspectos relacionados à gestão de relacionamentos da companhia em diferentes níveis (CLULEY, 2016). A competição em um mercado, cada vez mais interdependente e globalizado, se realiza em um nível mais amplo e requer uma teoria que avalie as interdependências.

Desta forma a teoria de marketing tem se desenvolvido, ainda de maneira emergente, a partir de diferentes pontos de vista, na direção de abranger a gestão dos relacionamentos de uma companhia. A teoria dos seis mercados (PAYNE, 1991) posiciona a corporação em seus relacionamentos com diferentes grupos, denominados mercados de relacionamento. Os seis mercados são: de clientes, de funcionários, de referenciadores, de influência, de recrutamento e de fornecedores e alianças.

É um modelo abrangente e fortemente vinculado a redes de relacionamentos. Pode ser vista também como um indutor da vantagem competitiva corporativa à medida que estes mercados se relacionam com a satisfação do cliente e a geração de novos negócios mais duradouros (MONEY, 2004).

A teoria da cadeia de suprimentos também tem realizado avanços no sentido de considerar a interação dinâmica entre múltiplos atores considerando relacionamentos em paralelo e em rede no sentido de refletir e também de apoiar a realidade dos relacionamentos de fornecimento multilaterais em rede (RICHARDSON, 1993; HINES, 1995, 1996; DUBOIS; FREDRIKSSON, 2008).

Uma análise dos modelos encontrados bem como seu posicionamento diante da perspectiva do presente trabalho é resumida no quadro 1.

O modelo de Porter (1991) explora a relação entre o contexto competitivo, as condições de demanda, indústrias locais relacionadas e fatores chave, sobretudo de recursos e conhecimento. Embora sejam relacionados diferentes personagens do contexto competitivo da companhia, não ficam explícitos os relacionamentos e sua dinâmica.

Casseres (1996), modelo de competição coletiva, parte das teorias de alianças entre companhias e aborda diretamente a competição entre companhias e suas respectivas redes de

alianças. Este é o modelo de competição em rede que mais se alinha com os objetivos da presente pesquisa. Entrega uma fundamentação importante sobre a evolução que o mercado vem sofrendo, passando da competição individual para a coletiva. Fica limitado, porém, às empresas pertencentes a alianças.

O trabalho de Hertz e Mattsson (2004) baseia-se no modelo da competição coletiva (CASSERES, 1996) cuja diferença está nas proposições objetivas que faz para guiar o raciocínio através da competição coletiva e reconfiguração do ambiente competitivo a partir de alterações em alianças entre empresas, que removem a ambiguidade da análise da competição.

Quadro 1 Síntese comparativa entre conceitos associados à competição entre redes de relacionamentos.

	Considera a rede completa com os seis mercados?	Auxilia quantitativa e objetivamente na tomada de decisões estratégicas?	Possibilita uma compreensão da complexidade do ambiente competitivo entre redes?
PORTER	Não. Dois blocos incluem personagens internos à empresa e de indústrias relacionadas. Os demais personagens são agrupados genericamente em um bloco de fatores, que pode representar aspectos tão amplos quanto a educação, conhecimento disponível ou falta de recursos naturais.	Não. Funciona como um <i>framework</i> para raciocinar sobre a dinâmica do ambiente competitivo. Porém é subjetivo e qualitativo; não fornece proposições ou ferramentas práticas de análise.	Não. Posiciona a empresa individualmente dentro de uma rede, mas não acrescenta outro competidor com sua respectiva rede à dinâmica.
CASSERES	Não. Considera somente as empresas que se aliam para criar valor, ampliar escopo, inovar, aproveitar sinergias entre outros.	Não. Mesmas observações do modelo de PORTER.	Sim, mas limitado. O modelo possibilita compreender a dinâmica de competição entre redes. Porém envolve somente o aspecto de aliança entre companhias que se aliam para criar valor, ampliar escopo, inovar, aproveitar sinergias entre outros.
HERTZ e MATTSON	Não. Mesmas observações do modelo de CASSERES.	Sim, mas limitado. Apresenta proposições objetivas que guiam o raciocínio estratégico dentro da competição na rede. Por outro lado, não fornece análises quantitativas.	Sim, mas limitado. Mesmas observações do modelo de CASSERES.
OLIVER	Não. Considera somente as empresas que se aliam para inovação.	Sim, mas limitado. Mesmas observações do modelo de HERTZ e MATTSON	Sim, mas limitado. O modelo aborda a dualidade colaboração / competição, porém limitada ao contexto de alianças para inovação.
LIM	Não. Considera somente fornecedores, clientes e governo.	Não. Mesmas observações do modelo de PORTER.	Não. Mesmas observações do modelo de PORTER.
KOTHANDARAMAN	Não. Considera somente fornecedores que se unem para agregar valor para um cliente final.	Sim, mas limitado. Mesmas observações do modelo de HERTZ e MATTSON.	Sim, mas limitado. Contribui com aspectos sobre relacionamento e adição de valor. Porém é estático e fica restrito ao relacionamento entre fornecedores.
LAU e ZHANG	Não. Considera competição entre cadeias de suprimento.	Sim, mas limitado. Forte modelo matemático quantitativo. Porém limita-se a uma avaliação dos custos da cadeia (entrada) e resultante participação no mercado (saída).	Sim, mas limitado. Permite avaliação da dinâmica da competição na rede. Porém limita-se ao aspecto dos custos e participação no mercado. Limita a análise ao relacionamento baseado no custo dentro de cadeia de suprimentos.

A pesquisa de Oliver (2004) faz uma avaliação aprofundada da natureza dupla de colaboração e competição em alianças para inovação. O autor argumenta que a colaboração ocorre na etapa de exploração, quando as empresas aliadas buscam desenvolver os fundamentos e o conhecimento sobre determinado assunto. A competição ocorre na fase de aplicação, no

momento em que as companhias buscam associar valor ao conhecimento e aplicá-lo para comercialização.

Lim (2004) apresenta um modelo com uma abordagem semelhante à de Oliver (2004). Ele considera as sinergias entre companhias e as externalidades que afetam o sucesso competitivo da empresa. O modelo considera as empresas isoladamente no processo competitivo, embora assume que as companhias se influenciam mutuamente. O modelo oferece pouco apoio para a tomada de decisões estratégicas, pois não entrega proposições claras sobre o processo competitivo e não considera todos os atores na competição entre redes.

Outro trabalho que se concentra na perspectiva das alianças estratégicas e a competição é a pesquisa de Kothandaraman e Wilson (2001). Sua premissa principal é a geração de valor para o cliente como motivação para criar redes competitivas. Segundo o autor, as redes reúnem competências de diversas empresas, vistas como valor para o cliente final. Esta perspectiva de alianças mostra-se bastante estreita quando se leva em consideração os seis mercados de Payne (1991). A principal contribuição do trabalho está em direcionar o gerenciamento de relacionamentos em alianças para agregar valor. Contudo o modelo não reflete a realidade complexa da competição entre redes de relacionamentos por ater-se somente ao aspecto de alianças e considerar somente fornecedores como os personagens do cenário competitivos.

Dentre os trabalhos analisados, o único a apresentar uma ferramenta quantitativa para sustentar a decisão estratégica é o artigo de Lau e Zhang (2006) que trata da competição entre cadeias de suprimento, com uma fundamentação matemática. Através do modelo matemático é possível prever custo competitivo das cadeias produtivas e o equilíbrio de participação no mercado. A realidade competitiva fica bastante simplificada pelo modelo matemático, que deixa de considerar outros aspectos competitivos mais complexos como valor observado pelo cliente, disponibilidade de recursos e competição entre membros da cadeia de suprimentos.

Acredita-se que tanto a área de mercado de relacionamento quanto a área de planejamento estratégico irão beneficiar-se de uma visão da competição que englobe as redes de relacionamentos. Os trabalhos existentes limitam-se às alianças e relacionamentos entre fornecedores com o objetivo de atender a um cliente final. Contudo uma abordagem em um

escopo tão amplo quanto o dos seis mercados (PAYNE, 1991) e considerando a interação dinâmica de uma rede de relacionamentos possibilitaria um entendimento mais preciso da realidade do mercado e, portanto, melhores decisões corporativas.

8. Proposições teóricas

Nesta seção, serão expostas as proposições teóricas que delineiam um modelo sobre a competição entre redes de relacionamentos. Estão separadas em quatro grupos, a saber (quadro 2): reconhecer a competição entre redes; gerenciar a rede para a vantagem competitiva; estrutura das redes e; dinâmica da rede. Estas proposições podem subsidiar o processo decisório estratégico, possibilitando uma compreensão da competição no mercado mais correspondente à realidade.

O primeiro passo para uma teoria de competição em redes é reconhecer a complexidade do cenário competitivo e que a competição ocorre com base em relacionamentos. Deve-se reconhecer a competição entre redes. As duas primeiras proposições tratam de aceitar a competição no mercado como uma interação entre redes de relacionamentos ao invés de companhias ou pessoas individualmente. Estas são a base para as demais proposições.

A terceira e quarta proposições detalham o tema dos relacionamentos dentro das redes competitivas. Trata-se de gerenciar a rede para a vantagem competitiva. Uma empresa pode tornar-se mais competitiva e fazer frente a concorrentes mais poderosos através de alianças, parcerias e uma gestão apropriada destes e de outros relacionamentos que possui. Segue-se o modelo de relacionamentos dos seis mercados de Payne (1991).

O terceiro grupo de proposições aborda a estrutura das redes. As proposições cinco a oito abordam a teoria dos grafos e o modo como as redes de relacionamentos podem ser entendidas. A competição, deste modo, pode ser compreendida por meio de uma teoria de redes já bastante desenvolvida e as empresas podem compor parâmetros para medir a intensidade ou qualidade das conexões na rede. Também podem avaliar as possíveis decisões dos competidores observando seu ponto de vista da rede. Fica claro também que os recursos disponíveis no meio competitivo, grande influência estratégica competitiva, não são representados nos grafos embora afetem os atores competitivos de diferentes formas.

As proposições nove e dez dizem respeito a ações e reconfigurações na rede. Tratam da dinâmica da rede. É necessário compreender que cada ator na rede tomará decisões baseado na sua perspectiva da rede, em como ele pensa posicionar-se e como pensar que os outros estão posicionados. Assim previsões para ações de concorrentes e parceiros podem ser mais coerentes.

Grupo 1: Reconhecer a competição entre redes

1. A competição ocorre cada vez mais entre grupos de companhias-pessoas interdependentes e cada vez menos entre empresas de forma individualizada.
2. Uma empresa com uma rede competitiva melhor estruturada obtém vantagem competitiva em relação a outra empresa com uma rede competitiva pior estruturada

Grupo 2: Gerenciar a rede para a vantagem competitiva

3. O conhecimento sobre a estrutura de rede como um todo e a gestão destes relacionamentos e posicionamento competitivo otimiza a troca de recursos e conhecimento. A gestão dos relacionamentos na rede, para obter vantagem competitiva, não deve ser feita com base em urgências ou solicitações individuais, mas com o objetivo de obter vantagem no posicionamento dentro da rede como um todo.
4. A rede competitiva de uma companhia envolve múltiplos relacionamentos, não somente com clientes e fornecedores, mas com colaboradores, potenciais talentos no mercado, referenciadores de negócios e influenciadores do negócio.

Grupo 3: Estrutura das redes

5. A rede competitiva pode ser representada por um grafo totalmente conexo, em que as ligações entre os atores competitivos são seus relacionamentos de competição (negativos) ou de colaboração (positivos).
6. Um ator competitivo melhor posicionado na rede como um todo, possui uma vantagem competitiva em relação aos outros e tende a extrair melhores resultados da dinâmica competitiva.
7. A rede competitiva como um todo pode ser considerada um mundo pequeno, ou seja, embora sejam muitos os atores competitivos, o grau de separação entre eles na rede é pequeno
8. Os recursos físicos disponíveis para as companhias não são representados no grafo por não comporem relacionamentos. Porém influenciam significativa e diretamente a rede competitiva e suas reconfigurações

Grupo 4: Dinâmica da rede

9. As possibilidades de decisão estratégica de cada ator competitivo devem ser avaliadas sobre a perspectiva deste ator. Isto porque cada um enxerga-se no centro de sua própria rede de relacionamentos.
10. As redes não são estáticas, mas reconfiguram-se constantemente, alterando o cenário competitivo.

9. Conclusão e perspectivas futuras

Muito embora muitas corporações não atentem para o potencial dos mercados de referência e influência, estes mercados existem e operam mesmo sem a ação da corporação. O monitoramento destes mercados pode revelar uma fonte importante de negócios e informações sobre os produtos e serviços prestados aos clientes. Contudo o número de corporações interessadas nestes mercados é crescente. Principalmente com a explicitação das redes sociais informais e sua intensificação através de ferramentas de relacionamentos e redes sociais, a voz do cliente tem soado mais alto. Muitas corporações já se movimentam no sentido de aproveitar o potencial destes negócios.

O mercado de referência é, ao mesmo tempo, uma fonte de oportunidades e de ameaças. Por isso tem-se revelado como cada vez mais importante o seu monitoramento e consideração no planejamento da empresa. Alguns mercados podem ser bastantes difíceis de penetrar sem uma forte rede de referências. Já o mercado de influência é um grupo diverso que deve ser administrado com o intuito de maximizar os valores positivos e minimizar os negativos de cada ação tomada pela organização. Para ambos os mercados é necessário identificar todos os grupos de domínio e em seguida desenvolver um plano de marketing apropriado para cada um.

Em relação ao mercado de referências, destacam-se a seguir algumas oportunidades de pesquisa que emergem do trabalho realizado. São propostas amplas de trabalhos no âmbito teórico, no levantamento bibliográfico e modelagem, e também no prático aplicado à realidade corporativa imediata.

No mercado de referenciadores advogados, os fundamentos deste mercado colocados por (PAYNE, 1991), juntamente com os trabalhos de (JONES e SASSER, 1995) e (KINNEY, 2005), provocam a seguinte pergunta de pesquisa: Como é a relação entre o mercado de referência e o potencial de negócios perdidos? A resposta a esta pergunta traria uma colaboração importante para o meio acadêmico e corporações, pois ajudaria a justificar diretamente a necessidade de a companhia monitorar e interagir com este mercado de modo intencional.

Tanto a área de mercado de relacionamento quanto a área de planejamento estratégico irão beneficiar-se de uma visão da competição com um escopo tão amplo quanto o dos seis mercados (PAYNE, 1991) e considerando a interação dinâmica de uma rede de

relacionamentos possibilitaria um entendimento mais preciso da realidade do mercado e, portanto, melhores decisões corporativas. Os trabalhos existentes são ainda bastante limitados e em uma consolidação teórica ainda incompleta e uma grande lacuna de trabalhos empíricos. Existe a oportunidade de apresentar trabalhos que forneçam métricas de avaliação da competição e da qualidade dos relacionamentos na rede e métodos de avaliação de desempenho para comparar redes no mercado, tanto no campo teórico quando empírico.

A pesquisa aqui apresentada evidencia a teoria deste novo paradigma da competição entre redes e as proposições aqui expostas modelam esta abordagem da competição entre redes de relacionamentos. Foram comparados os modelos de diversos autores na literatura. Espera-se que as proposições entregues apoiem futuras pesquisas em um modelo de competição que corresponda à realidade da competição de redes contra redes e aproveitar as lacunas de pesquisa aqui evidenciadas em futuras pesquisas que ampliem o entendimento sobre as redes de relacionamentos na competição, uma realidade complexa que precisa ser levada em consideração nas decisões estratégicas das corporações.

REFERÊNCIAS

- CLULEY, Robert. The depiction of marketing and marketers in the news media. **European Journal of Marketing**, v. 50, n. 5/6, 2016.
- BALMER, John M. T. Corporate identity and the advent of corporate marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 14, n. 8, p. 963-996, 1998.
- BALMER, John M. T. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-seeing through the fog. **European journal of marketing**, v. 35, n. 3/4, p. 248-291, 2001.
- BARABÁSI, Albert-László; ALBERT, Réka. Emergence of scaling in random networks. **Science**, v. 286, n. 5439, p. 509-512, 1999.
- BENAMOUR, Yasmine; PRIM-ALLAZ, Isabelle. **Orientation relationnelle versus transactionnelle du client: développement d'une échelle dans le secteur bancaire français. Une étude exploratoire**. Paris Dauphine University, 2000.
- BENOUAKRIM, Hind; EL KANDOUSSI, Fatima. Relationship marketing: literature review. **International Journal of Science and Research**, v. 2, n. 10, p. 148-152, 2013.
- BERRY, Leonard L. Relationship Marketing, in Berry, L. L., Shostack, G. L. and Upah, G. D. (eds), **Emerging Perspectives on Services Marketing**, Chicago, IL: American Marketing Association, 25-8. 1983.
- BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A. **Marketing service. Competing through Quality**, New York, 1991.
- BOOMS, Bernard H.; BITNER, Mary Jo. Marketing strategies and organization structures for service firms. **Marketing of services**, v. 25, n. 3, p. 47-52, 1981.
- BONNEMAIZON, Audrey; COVA, Bernard; LOUYOT, Marie-Claude. Relationship marketing in 2015: a Delphi approach. **European Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 50-59, 2007.

- CASSERES, BENJAMIN G. **The alliance revolution: The new shape of business rivalry**. Harvard University Press, 1996.
- CHRISTOPHER, Martin, PAYNE, Adrian. and BALLANTYNE, David. **Relationship Marketing: Bringing quality, customer service, and marketing together**. Butterworth-Heinemann, 1991.
- DUBOIS, Anna; FREDRIKSSON, Peter. Cooperating and competing in supply networks: Making sense of a triadic sourcing strategy. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 14, n. 3, p. 170-179, 2008.
- GRÖNNROOS, Christian. **Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition**. Lexington books, 1990.
- GRÖNNROOS, Christian. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of business & industrial marketing**, v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004.
- GUMMESSON, Evert. Making relationship marketing operational. **International Journal of service industry management**, v. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.
- GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. Editora Bookman. 2010.
- HEIDE, Jan B.; JOHN, George. Do norms matter in marketing relationships? **The Journal of Marketing**, p. 32-44, 1992.
- HERTZ, Susanne; MATTSSON, Lars-Gunnar. Collective competition and the dynamics of market reconfiguration. **Scandinavian Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 31-51, 2004.
- HINES, Peter. Network sourcing: a hybrid approach. **Journal of Supply Chain Management**, v. 31, n. 2, p. 17, 1995.
- IVENS, Bjorn Sven; PARDO, Catherine. Les clients comptes clés sont-ils vraiment traités différemment? Le point de vue des clients. **Recherche et Applications en Marketing**, v. 19, n. 4, p. 3-22, 2004.
- JACKSON, Barbara B. Build customer relationships that last. **Harvard Business Review**, Vol. 63, 120-128, 1985.
- JONES, T. O. Why satisfied Customers Defect [Electronic resource]. **Harvard Law Review**. - November, 1995.
- KINNEY, William C. A simple and valuable approach for measuring customer satisfaction. **Otolaryngology--Head and Neck Surgery**, v. 133, n. 2, p. 169-172, 2005.
- KOTHANDARAMAN, Prabakar; WILSON, David T. The future of competition: value-creating networks. **Industrial marketing management**, v. 30, n. 4, p. 379-389, 2001.
- KOTLER, Philip. A generic concept of marketing. **The Journal of Marketing**, p. 46-54, 1972.
- LAU, Kwok H.; ZHANG, Jianmei. Drivers and obstacles of outsourcing practices in China. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 36, n. 10, p. 776-792, 2006.
- LIM, Kwanghui. The relationship between research and innovation in the semiconductor and pharmaceutical industries (1981–1997). **Research policy**, v. 33, n. 2, p. 287-321, 2004.
- MILGRAM, Stanley. The small world problem. **Psychology today**, v. 2, n. 1, p. 60-67, 1967.
- MONEY, Bruce R. Word-of-mouth promotion and switching behavior in Japanese and American business-to-business service clients. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 3, p. 297-305, 2004.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **The journal of marketing**, p. 20-38, 1994.
- OLIVER, Amalya L. On the duality of competition and collaboration: network-based knowledge relations in the biotechnology industry. **Scandinavian Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 151-171, 2004.
- PAYNE, Adrian. **Relationship Marketing: The six market framework**. Cranfield School of Management, SWP 35/93, 1991.
- PERRIEN, Jean; RICARD, Line. The meaning of a marketing relationship: A pilot study. **Industrial Marketing Management**, v. 24, n. 1, p. 37-43, 1995.

- PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**. 1979.
- PORTER, Michael E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic management journal**, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.
- PORTER, Michael E. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, p. 63-78, 2001
- RICHARDSON, G.B. The organisation of industry. **The Economic Journal**, vol. 82, n. 327, p. 883-896, 1993
- SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. The evolution of relationship marketing. **International business review**, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995.
- SIN, L.Y.M; TSE, A.C.B; YAU, O.H.M; CHOW, R.P.M; LEE, J.S.Y.; LAU, L.B.Y. **Relationship marketing orientation**: scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 2, p. 185-194, 2005.
- WILSON, David T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the academy of marketing science**, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.
- WATTS, Duncan J. Seis graus de separação: a evolução da ciência de redes em uma era conectada. **São Paulo: Leopardo**, 2009.
- UZZI, Brian.; AMARAL, Luiz A. N.; REED-TSOCHAS, F.R. Small-world networks and management science research: a review. **European Management Review** 4, 77-91, 2007