

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de estabelecer um referencial teórico para melhor desenvolvimento do trabalho da pesquisa, dividiu-se este capítulo em três partes:

- 2.1. Revisão da Literatura;
- 2.2. Conceitos centrais relacionados diretamente ao tema;
- 2.3. *Constructos* – Modelo e Metodologia de análise estratégica.

2.1. Revisão da literatura

A revisão da literatura tem por objetivo buscar trabalhos existentes acerca dos assuntos aqui estudados, procurando também identificar lacunas e espaço para que esta pesquisa venha a contribuir e agregar valor para o tema tratado. Além disso, busca-se explicitar o posicionamento teórico, referencial teórico da pesquisa, por meio da confrontação com outras abordagens.

O referencial teórico da pesquisa implicou um levantamento bibliográfico nas áreas de *supply chain* e de gestão estratégica, mais especificamente na literatura recente sobre análise estratégica sistêmica e relacional.

Na pesquisa relacionada ao mercado de “*sourcing*” de materiais não específicos, foram encontrados poucos trabalhos científicos referentes à estratégia com enfoque relacional. Trata-se de um mercado novo, em formação e com grandes lacunas de entendimento. A literatura sobre estratégias, por outro lado, está crescendo significativamente na área relacionada à participação de empresas em alianças e redes.

Alguns autores colocam como uma das principais vantagens das redes estratégicas o fato de se reduzir riscos, dividir investimentos, otimizar redes e aumentar a escala para redução de custos. Um estudo sobre rivalidades em

oligopólios, de Pfeffer & Nwak (1976), conclui que os relacionamentos entre empresas reduzem a incerteza, quando a rivalidade dificulta a estabilidade.

A vantagem competitiva conseguida pela formação de alianças pode ser copiada, como qualquer outra prerrogativa. No entanto, a prática de um bom gerenciamento desse relacionamento é fundamental para a sustentação dessa vantagem. Dyer, Kale & Singh (2001) destacam que a habilidade de formar e gerenciar alianças estratégicas, com maior eficácia que a concorrência, é uma importante fonte de vantagem competitiva. Referem-se a um estudo da Andersen Consulting, de 1999, em que se constatou que apenas 51% das empresas que formam alianças possuíam alguma forma de avaliação de desempenho das relações dessas coligações.

Em comparação com outros modelos tradicionais, os modelos relacionais enfatizam uma visão mais completa da organização, porque além de analisar a empresa isoladamente, levam em consideração os relacionamentos com o ambiente e com outras organizações. Por exemplo, o modelo de Porter (1980) das cinco forças da escola posicionamento, que constitui a base da análise tradicional, não leva em consideração as oportunidades e ameaças das alianças estratégicas para a empresa.

Austin (1990), adapta o modelo de Porter acrescentando não apenas uma força a mais, que é o Governo - elevada ao nível de mega força por ter papel moderador sobre as outras forças -, mas também fatores ambientais (Fatores Políticos, Econômicos, Demográficos e Culturais), distinguindo a análise em quatro níveis: a organização, a indústria, o país e o mundo. Ainda assim, as relações entre as alianças são ignoradas e por esse motivo alguns aspectos relativos ao desempenho da empresa ficam sem explicação.

Outra premissa dos modelos de Porter (1980) e Austin (1990) é o equilíbrio das forças e uma noção relativamente estática da natureza da competição, no sentido dos autores assumirem papéis únicos, fixos. Essa crítica à análise estratégica neoclássica é enfatizada pela escola Neo-Austríaca que define o ambiente competitivo, não como estático ou em equilíbrio, mas em constante mudança e como um processo.

Nesse ambiente complexo de negócios, as organizações não podem se dar ao luxo de analisar sua posição estratégica de forma estática. A situação mais comum hoje é a instabilidade e mudança constante. Hayek (1948) afirma que a

definição de “competição perfeita” na economia neoclássica é baseada em um mercado já em equilíbrio, ou seja, em estado estático, onde não há oportunidade para competir. Mesmo descrevendo o equilíbrio, suas análises não explicam o processo para se chegar lá.

No Brasil, a pesquisa na área de redes de relacionamentos ainda é muito incipiente, principalmente quando se tratam de redes estratégicas. A maior parte dos trabalhos identificados é relacionada a estudos de estratégia colaborativa, alianças estratégicas, *clusters*, redes corporativas, tipos e caracterização de redes estratégicas. Praticamente, não se tem pesquisado sobre as implicações estratégicas das alianças e redes estratégicas. Nesse contexto e dadas suas características, uma exceção é o modelo de Macedo-Soares (2001), modelo esse que será nossa base de trabalho, como verificaremos no decorrer deste estudo.

2.2.

Conceitos centrais relacionados diretamente ao tema - Definições

Os conceitos centrais, relacionados diretamente ao tema e apresentados neste capítulo são: Alianças Estratégicas, Redes Estratégicas e Comunidade Virtual. Outros temas, também importantes, serão abordados visando esclarecer a problemática em questão.

Para a conceituação de estratégia, foi utilizada a definição de Macedo-Soares (2000), parcialmente inspirada em Grant (1998), que está alinhada à abordagem sistêmica integrativa da pesquisa:

“Estratégia é um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os recursos/competências necessários para melhorar e sustentar sua performance de acordo com sua visão e objetivos, tendo em vista as condições dos ambientes interno e externo”. (Macedo-Soares, 2000, p.2).

Adaptando o conceito de boa estratégia de Barney (1996) à ótica relacional, pode-se inferir que uma estratégia é considerada adequada na medida em que explora as oportunidades e neutraliza as ameaças, ao mesmo tempo em que alavanca as forças e reduz as fraquezas da empresa.

No processo de caracterização da Estratégia do portal Agrega, empresa aqui estudada, foram adotados os constructos de Fahey & Randall (1998), em especial quanto ao escopo de: produto/serviço; cliente; escopo geográfico; escopo vertical e *stakeholders*; características do produto ou serviço fundamentais à distinção, quanto à ótica do cliente e às metas da organização, de acordo com a intenção estratégica, missão ou visão. Foi considerada também a tipologia de estratégia de Mintzberg (1988), em termos de diferenciação: preço, imagem, suporte, qualidade, design e não diferenciação, além do escopo (amplo ou estreito) e a premissa de que a estratégia pode emergir de um processo de aprendizagem, ou seja, nem sempre é intencional.

Outro aspecto fundamental para a pesquisa, foi a definição de Aliança. As alianças podem ser definidas como qualquer relacionamento entre empresas que envolvam um compartilhamento de objetivos comuns, ou ainda, como acordos voluntários entre empresas envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços Gulati (1998), de forma a trazer benefícios para todos os envolvidos. As alianças são consideradas estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa, possibilitando a criação de valor devido à troca de *know-how* entre empresas (Macedo-Soares, 2002).

Em um amplo estudo, Tauhata (2002) classificou as alianças a partir das definições de vários autores, entre eles Doz & Hamel (1998), Hennart (1998) e Parise (2000), conforme quadro abaixo:

Critério	Tipo	Descrição	Autor
Número de parceiros	bilaterais	Alianças mantidas somente entre duas empresas	Doz & Hamel (1998)
	multilaterais	Alianças mantidas entre mais de duas empresas	
Estrutura de Capital	sem participação acionária (“non-equity”)	Empresas não assumem posições acionárias entre si ou formam uma unidade organizacional independente para gerenciar os esforços conjuntos	Barney (1996)
	com participação acionária (“non-equity”)	Empresas complementam os contratos com estabelecimento de participação acionária no parceiro	
	<i>Joint-Venture</i>	Parceiros criam uma empresa legalmente independente, com personalidade jurídica própria	
Objetivos dos parceiros envolvidos	simétricas	Parceiros buscam as mesmas vantagens	Hennart (1988)
	assimétricas	Quando as empresas em cooperação possuem objetivos estratégicos e habilidades diferentes	
	mistas	Alianças onde os interesses das empresas podem ser similares ou distintos	
Conteúdo Estratégico	estratégicas	Capazes de afetar o posicionamento de mercado de longo prazo do produto, de pelo menos um parceiro	Hagedoorn & Schakenraad (1992, p.164)
	não estratégicas	Não afetam o posicionamento de mercado de longo prazo	
Intensidade ou Tipo de Relacionamento/ Interdependência	Vide quadro 2		Parise (2000) Nohria & Garcia-Pont (1991)

Quadro 1: Tipos de Alianças (estratégicas ou não) de acordo com critérios propostos por Tauhata (2002)

Buscando o aprofundamento e inspirando-se em Contractor & Lorange (1988), Parise (2000) e Nohria & Garcia-Pont (1991), Macedo-Soares & Tauhata (2002) as alianças se classificam de acordo com o seu tipo e intensidade, a começar com as alianças de maior intensidade e interdependência: fusões/aquisições, *joint-ventures*, co-parceria, Participação Acionária Cruzada,

Investimento Acionário Minoritário, P&D em conjunto, Desenvolvimento/Co-produção, Comercialização/*Marketing* em conjunto, Franquia, Licenciamento de patente ou *know-how*, Transferência de Tecnologia, Acordo/Contrato de P&D, conforme apresentado quando abaixo.

	Tipo	Descrição
1	<i>Joint-Venture</i>	Entidade independente é incorporada pelos parceiros com um determinado propósito
2	Participação Acionária Cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro
3	Investimento Acionário Minoritário	Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro
4	P&D em Conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos em conjunto
5	Desenvolvimento / Cooperação	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto
6	Comercialização / Marketing em Conjunto	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto
7	Franquia	Parceiros são unidos por meio de acordos de licenciamento, que garantem direitos para oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, com a condição de atender a especificações rígidas de qualidade e de padrões de operação.
8	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	Permite uma empresa, que possui tecnologia ou <i>know-how</i> proprietário, a vender seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa " <i>up-front</i> ", seguido por <i>royalties</i> no futuro, baseado em percentagem sobre as vendas futuras
9	Transferência de Tecnologia	Arranjo informal no qual os parceiros compartilham tecnologia; pode ser acompanhado por acordos mais formais tais como pactos de licenciamento ou P&D
10	Acordo / Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos
	Acordo / Contrato de Fornecimento	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço
	Acordo / Contrato de Distribuição	Um parceiro concorda em distribuir o produto do outro parceiro usando sua rede de distribuição
	Acordo / Contrato de Comercialização	Um parceiro concorda em comercializar o produto do outro parceiro usando sua própria marca
	Acordo / Contrato de Produção	Um parceiro concorda em produzir o produto do outro parceiro usando suas próprias instalações
	Acordo / Contrato de Prestação de Serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, assistência, etc.
	Acordo/Contrato de Financiamento	Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, de caráter não acionário, para realizar um objetivo específico.

Quadro 2: Tipos de Alianças em função do tipo de relacionamento (Macedo-Soares & Tauhata, 2002)

2.2.1. Alianças Estratégicas

Na nova economia globalizada, considerando-se a complexidade crescente de produtos e serviços, empresas isoladas precisam se estabelecer em alianças simples ou não conseguem atender às demandas do mercado. Assim, está ocorrendo uma transformação no ambiente de negócios, através de um redesenho das arenas competitivas de empresas em outros setores, provocando o surgimento de uma série de múltiplas alianças inter-organizacionais que constituem redes (Gulati,1998) ou constelações rivais (Gomes-Casseres,1996).

Há um considerável crescimento no número de pesquisas estratégicas, relacionadas à participação de empresas em alianças tais como *joint-ventures* e outros relacionamentos estratégicos. Dentro desse contexto, as alianças são vistas como base do desenvolvimento de novas unidades de competição. Nesse cenário, ao invés de se ver empresas competindo entre si, a competição acontece entre grupos de empresas (Gomes-Casseres,1994).

Embora a idéia de formar alianças por meio da união de forças com outras empresas, a fim de adquirir maior competitividade, não seja uma novidade no meio empresarial atual, as redes de alianças atuais têm características diferentes. O Quadro 3, proposto por Doz & Hamel (1998), salienta a quebra de paradigma das alianças atuais frente às tradicionais, como se vê a seguir.

	Parcerias Convencionais	Nova Perspectiva
Criação de Valor	Análise custo-benefício	Avaliação estratégica complexa
	Prioridade de criação de valor	Ênfase na captura de valor
	Complementação simples	Co-especialização complexa
	Estrutura inicial	Processo evolutivo
Evolução no tempo	Gerenciamento de conjunto de objetivos	Busca de objetivos dinâmicos
	Implementação de uma única transação	Transações múltiplas
	Estabelecimento de um compromisso	Criação e manutenção de opções
	Atingir longevidade	Contribuição para a competitividade
Conflito de prioridades e preocupações	Colaboração	Colaboração e competição
	Interdependência	Risco de dependência desbalanceada
	Confiança	Esclarecimento de interesse mútuo
Gerenciamento da rede de alianças	Casamento	Diplomacia, política.
	Relacionamento único	Redes de alianças

Quadro 3: Novo paradigma de alianças estratégicas segundo DOZ & HAMEL (1998)

Cabe observar que, no Brasil, de acordo com a pesquisa de Tavares (2002), o fator de maior importância na tomada de decisão para a formação de alianças refere-se ao compartilhamento de recursos / competências complementares, seguindo a tendência internacional (Doz e Hamel, 1998). Em outras palavras, para aumentar a competitividade, na oferta de bens ou serviços com baixo preço e com melhoria na qualidade, a empresa necessita buscar parceiros com recursos e competências complementares às suas.

A formação de parcerias entre empresas ou grupos de empresas, cria automaticamente grupos de parceiros. Visando complementar essa visão teórica e fornecer subsídios para esse estudo, serão utilizados, também, os conceitos de Grupo Estratégico, Bloco Estratégico e Redes Estratégicas, conforme definidos a seguir.

Grupo Estratégico é um grupo de empresas que competem mais acirradamente entre si em uma determinada indústria, por adotarem combinações

semelhantes de compromissos de escopo e de recursos, de modo independente ou não (Cool & Schendel, 1987). Já o Bloco Estratégico é o conjunto de empresas de uma indústria que são estruturalmente similares e que se conectam mais densamente entre si, do que com as demais, a fim de diminuir as incertezas competitivas (Nohria & Garcia-Pont, 1991). É importante destacar que os Blocos Estratégicos referem-se a um tipo de rede estratégica.

Por sua vez, a Rede Estratégica, foi definida como o conjunto de relacionamentos de empresas com outras organizações, compostas de laços inter-organizacionais, que sejam duradouros e de significado estratégico (Gulati et al. 2000). Neste trabalho o conceito de Rede Estratégica é o que mais se assemelha à característica da empresa Agrega Inteligência em Compras e suas participantes, conforme será explicado em detalhes mais adiante.

A respeito de estrutura organizacional, Burt (1997) afirma que tem sido observada uma mudança nas organizações contemporâneas, as quais vêm deixando de ser burocracias, para adotar uma nova configuração: a das organizações em rede. Isto quer dizer que níveis de controle formal são substituídos por um número menor de camadas de controle informal, onde o capital social torna-se a forma de coordenação. Observa-se ainda que gerentes com mais capital social estão mais bem posicionados, para identificar e desenvolver oportunidades mais compensadoras.

Doz & Hamel (1998) também ressaltam a importância de haver competências necessárias ao gerenciamento das redes, o que se torna mais difícil à medida que aumentam o número de parceiros e de relacionamentos. Questões fundamentais, tais como criação e captura de valor, além de compatibilidade estratégica, transformam-se em desafios a se atingir e sustentar, os quais requerem atenção especial da gestão das empresas.

2.2.2. Comunidade Virtual e Redes Estratégicas Virtuais

Outra definição importante para este estudo é o de comunidade virtual. Na pesquisa optou-se por definir este conceito de acordo com Rheingold (1993): uma rede eletrônica de comunicação interativa auto-definida e organizada em torno de um interesse ou finalidade compartilhado(a). A diferença entre as alianças estabelecidas através de Redes Estratégicas Tradicionais e as Redes Estratégicas Virtuais (REVs), focadas nesta pesquisa, reside no fato que, nesta última, as transações são realizadas pelas comunidades virtuais. Um ponto importante a ser ressaltado é o fato de que nem todas as comunidades virtuais têm objetivos estratégicos.

De acordo com Pitassi (2002), o que distingue uma rede estratégica tradicional de uma rede virtual é o grau em que as transações de negócio são realizadas por meio da *Internet*, ou seja, o quanto a rede mundial de computadores está presente na consolidação dos negócios. Assim, este autor concebeu um espectro teórico no qual as redes tradicionais estão em um extremo e as redes estratégicas completamente virtuais, no outro. Ainda segundo ele, no caso das redes tradicionais, nenhuma transação é realizada pela *Internet*, enquanto que nas redes estratégicas completamente virtuais, todas as transações são realizadas pela *Internet*. Entre esses dois extremos, há inúmeras combinações possíveis.

Os estudos realizados por Burn & Barnett (1999) identificaram as seguintes formas de comunidade virtual, dentro do ambiente de negócios: faces virtuais, co-alianças, alianças-estrela, alianças-valor, alianças-mercado e corredores virtuais. O Quadro abaixo define as principais características de cada uma delas.

Formas de Comunidade	Mecanismos de Governança
Faces Virtuais	Novo canal de <i>e-business</i> , o qual mantém laço estreito com o modelo físico de negócio.
Co-alianças	Cada parceiro compromete-se igualmente com a organização virtual, formando uma espécie de consórcio com os laços relativamente estáveis, geralmente contratuais, e voltados para objetivos específicos.
Alianças-estrela	Redes hierárquicas coordenadas por uma empresa dominante.
Alianças-valor / Constelações-valor	Reúnem, a partir de uma coordenação central, o conjunto de empresas que constituem um sistema de valor ou uma cadeia de suprimento singular.
Alianças-mercado	A comunidade virtual é uma empresa no <i>marketspace</i> , oferecendo um conjunto de serviços providos por parceiros segundo suas capacitações individuais.
Corredores virtuais	Atuam como arquitetos de redes dinâmicas altamente flexíveis, formadas para capturar uma oportunidade de mercado e dissolvidas assim que se complete a tarefa.

Quadro 04: Tipos de comunidade virtuais e seus mecanismos de governança (Pitassi, 2002, baseado em Burn & Barnett, 1999).

Com relação às redes estratégicas virtuais, Pitassi (2002) conduziu no Brasil, uma pesquisa exploratória dos fatores críticos de sucesso para gestão efetiva de empresas que atuam nesse tipo de rede. Os resultados do estudo foram utilizados como fonte de pesquisa na presente investigação. Ainda, segundo o autor, alguns precursores argumentam que a *Internet* tem o potencial de fazer explodir a cadeia de valor tradicional (Venkatraman & Henderson, 1998). A esse respeito cabe lembrar que uma cadeia de valor é o conjunto separado, porém interligado, de atividades por meio das quais uma empresa cria e comercializa seus produtos e serviços (Porter, 2001).

Com o resultado de sua pesquisa, Pitassi (2002) propôs um arcabouço para orientar a definição das condições necessárias ao estabelecimento dos diferentes tipos de redes virtuais, elegendo fatores críticos em função das características de virtualidade de cada tipo. A Figura 1 mostra o arcabouço para análise das condições favoráveis às REVs, conforme adaptação de Pitassi (2002) a partir de Ghosh & John (1999):

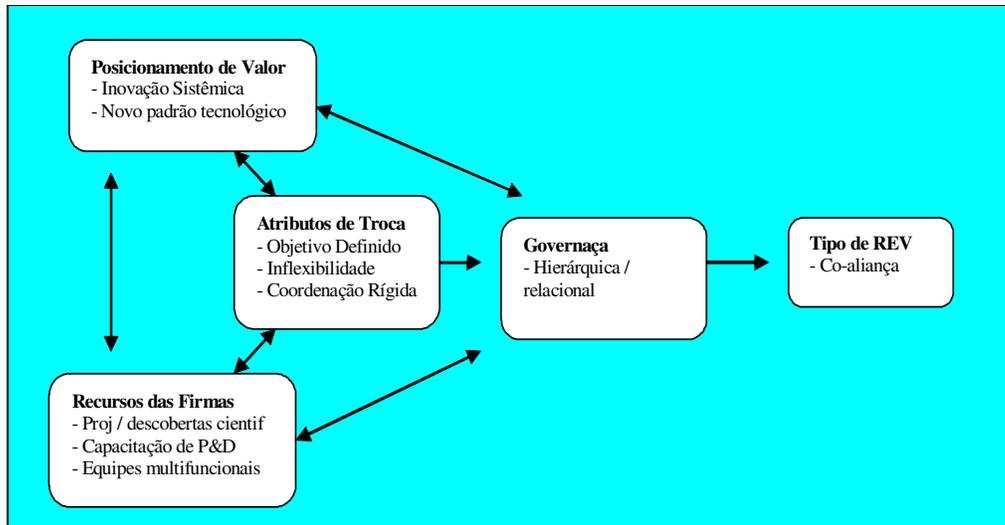


Figura 1: Condições favoráveis para as Redes Estratégicas Virtuais.

2.3.

Constructos – Modelo e Metodologia de análise estratégica

2.3.1

Modelo Macedo-Soares (2002) aplicado à análise da adequação estratégica

Para esta pesquisa adotou-se, como modelo conceitual, uma versão adaptada da análise das implicações estratégicas das alianças e redes a partir do modelo GI (Genérico-integrativo) de Macedo-Soares (2000) - chamado de Modelo Macedo-Soares *Strategic Network Analysis* (Modelo MS SNA, 2002). Este modelo, cuja versão original - GI - será utilizado para a análise estratégica “tradicional”, possui uma perspectiva integrativa, examinando os recursos e competências da organização e sua interação com as contingências ambientais, além dos *constructos* pertinentes à análise estratégica relacional. O modelo pode complementar o arcabouço VRIO de Barney (1996), avaliando as competências, segundo os critérios de valor (V), raridade (R), imitabilidade (I) e organização

(O), de modo a relacioná-los às forças e fraquezas, reais e potenciais, no que se refere à manutenção da vantagem competitiva.

Neste modelo, a organização é vista como um sistema aberto em equilíbrio, enfatizando a importância da coerência entre os fatores internos e os fatores macro-ambientais. Os fatores organizacionais (recursos e as condições de administração desses recursos) são considerados variáveis principais independentes, por serem controláveis, e são classificados em cinco categorias: pessoas, financeiros, físicos, organizacionais e tecnológicos. As duas últimas categorias incluem variáveis *hard* (estrutura formal e sistemas gerenciais na categoria organização, e sistemas de tecnologia informatizada na categoria tecnologia) e *soft* (cultura organizacional e estilo gerencial na categoria organização, e metodologias, informação e inovação na categoria tecnologia).

Com relação aos fatores organizacionais, vale ressaltar que neste modelo sistêmico integrado podem ser identificados os quatro graus de competências, conforme Vollmann (1996): distintivas, essenciais, de rotina e tercerizáveis.

No que diz respeito às variáveis dependentes, por serem resultado da gestão das variáveis principais independentes em interação com os fatores ambientais externos e internos, o desempenho constitui o principal indicador. Esta categoria também inclui variáveis *hard* e *soft*, ou seja, dimensões de medição de desempenho objetivas, tais como o Retorno Sobre Investimentos (ROI), os resultados financeiros globais e dimensões subjetivas como, por exemplo, satisfação do cliente, dentre outros.

Os fatores macro-ambientais são considerados variáveis secundárias, uma vez que suas implicações, positivas ou negativas, não são controláveis e apenas influenciam o desempenho das variáveis principais, constituindo oportunidades ou ameaças. Baseados em Austin (1990), essas variáveis são subdivididas em quatro categorias: econômicas, políticas, demográficas e sócio-culturais.

Enquanto o modelo de Austin (1990) alinha-se à Escola Posicionamento, o modelo de Macedo-Soares, por sua vez, está consistente com o paradigma da visão baseada em recursos, ainda que este incorpore também alguns dos *constructos* de Porter e Austin (1990). Para Macedo-Soares, a sustentabilidade da performance está relacionada principalmente com os fatores internos da empresa, precisamente seus recursos distintivos e difíceis de serem imitados (Barney, 1996). Outra diferença diz respeito aos atores estratégicos. Com base em

Brandenburger & Nalenbuff (1997), o modelo de Macedo-Soares inclui mais um papel genérico, o do complementar.

A utilização do modelo integrativo é fundamental na verificação das condições necessárias para a empresa implementar sua estratégia, a fim de alavancar os recursos que possibilitem explorar as oportunidades e minimizar as ameaças, de modo a atingir seus objetivos organizacionais. De acordo com Tauhata (2002), os modelos integrativos são propostos justamente para integrar as duas perspectivas - fatores organizacionais e fatores estruturais da indústria - conforme conceito de *strategic fit* ou adequação da estratégia. Baseado neste conceito, uma estratégia organizacional efetiva requer consistência entre os fatores macro-ambientais e os recursos internos significativos (Hofer & Schendel, 1978).

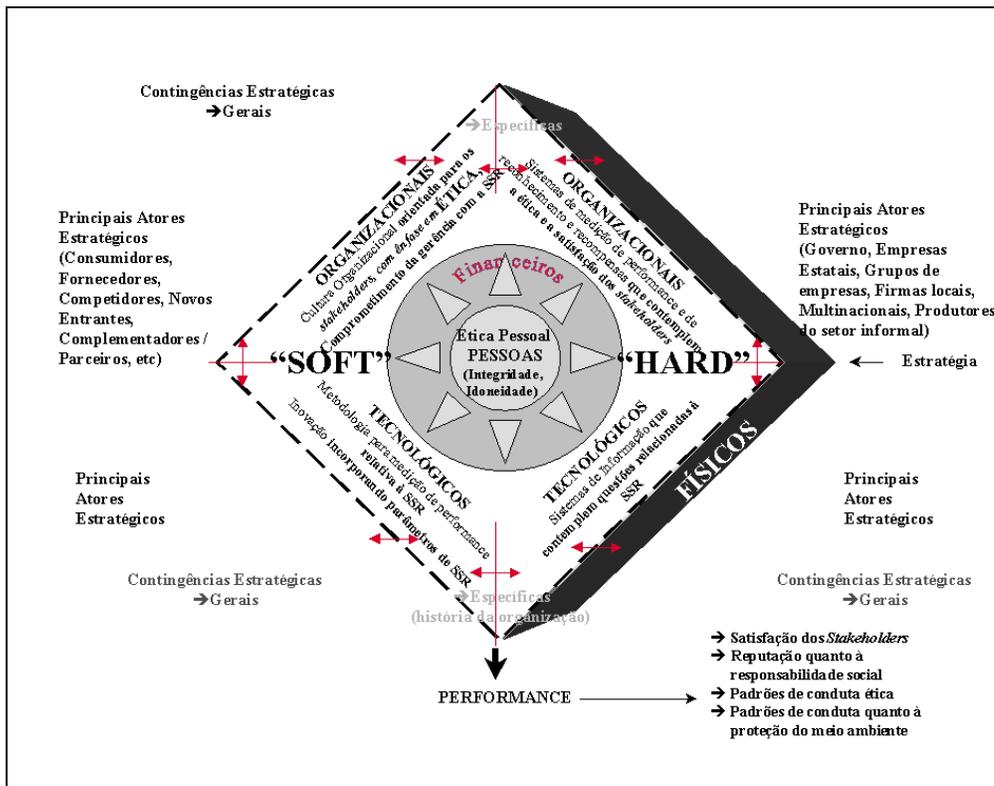


Figura 2: Evolução do modelo Macedo-Soares, 2000 (Coutinho & Macedo-Soares, 2002)

A análise estratégica “tradicional”, seguindo o modelo de Macedo-Soares (2000), envolve prioritariamente os seguintes passos:

- Caracterizar a estratégia da organização em termos de seu conteúdo, objetivos, escopo e postura competitiva;

- Avaliar as implicações estratégicas dos atores estratégicos da arena competitiva da empresa, ao desempenharem seus papéis respectivos, segundo os constructos de Porter (1980) e Brandenburger & Nalenbuff (1997), e dos fatores macro-ambientais interagentes, em termos de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais, com base no arcabouço de Austin (1990);
- Avaliar as implicações estratégicas dos fatores organizacionais, isto é, os recursos da empresa, inclusive as competências, e as condições para alavancar e gerenciar esses recursos, em termos de constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais, com vistas a atingir seus objetivos;
- Avaliar a adequação estratégica à luz do desempenho da empresa, considerando a análise das implicações estratégicas, para verificar se a mesma tem recursos e condições organizacionais para explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores estratégicos e pelos fatores macro-ambientais em função da estratégia adotada;
- Propor mudanças na estratégia ou nos fatores organizacionais, se for o caso, com vistas a melhor explorar as oportunidades, neutralizar as ameaças e sustentar a vantagem competitiva da empresa.

2.3.2.

Modelo Macedo-Soares (2002) para análise relacional (SNA)

O modelo SNA de Macedo-Soares para auxiliar a análise relacional é uma evolução do modelo GI, uma vez que associa também a dimensão pertinente às redes de relacionamento, incluindo a definição de variáveis / *constructos*, indicadores e escalas para a caracterização da dimensão relacional. A fundamentação teórica do modelo SNA de Macedo-Soares (2002) veio principalmente dos trabalhos de Gulati, Nohria & Zaheer (2000), Galaskiewicz &

Zaheer (1999) e Knoke (2001) e considera as seguintes categorias de variáveis, conforme se vê no Quadro 5, a seguir:

Categoria de Constructo	Significado
Estrutura da Rede	Padrão geral de relações em que a empresa ou a indústria focal está inserida. Descreve propriedades elementares conectando os atores do sistema, tais como: densidade e escopo da rede, orifícios estruturais, tipos e padrões dos laços, equivalência estrutural, posição e centralidade.
Composição da Rede	Características dos componentes da rede: identidade, <i>status</i> , acesso aos recursos e outros aspectos da indústria focal e de seus parceiros. Importante para identificar o tamanho e as fronteiras da rede.
Tipo de Laço	Retrata a natureza das ligações e sua força.
Gerenciamento da Rede	Dizem respeito ao uso de mecanismos de governança apropriados, desenvolvimento de rotinas para compartilhar conhecimento entre as empresas, realização de investimentos adequados aos relacionamentos da rede, mudanças necessárias na parceria à medida de sua evolução, experiência com alianças, administração de conflitos, adequação dos parceiros em termos de compatibilidade e complementaridade. Os <i>constructos</i> dessa dimensão são adequados para análise no nível da empresa

Quadro 5: Lista das dimensões fundamentais do modelo relacional. (Macedo-Soares, 2002)

O modelo SNA visualiza a organização como um sistema em equilíbrio quase perfeito, salientando a importância da adequação estratégica dinâmica entre os fatores organizacionais e macro-ambientais, aliás esta é uma das principais premissas do modelo GI. Contudo, o modelo adiciona, à análise, a ego-rede na qual está inserida a empresa sob estudo, ou seja, a empresa focal.

Inspirada no conceito de rede egocêntrica de Knoke (2001), a ego-rede é constituída pela empresa focal, por suas principais alianças estratégicas e pelos

laços significativos entre esses parceiros. O modelo SNA identifica a intensidade dos relacionamentos mapeados para os diferentes tipos de alianças, através do uso de um espectro de cores.

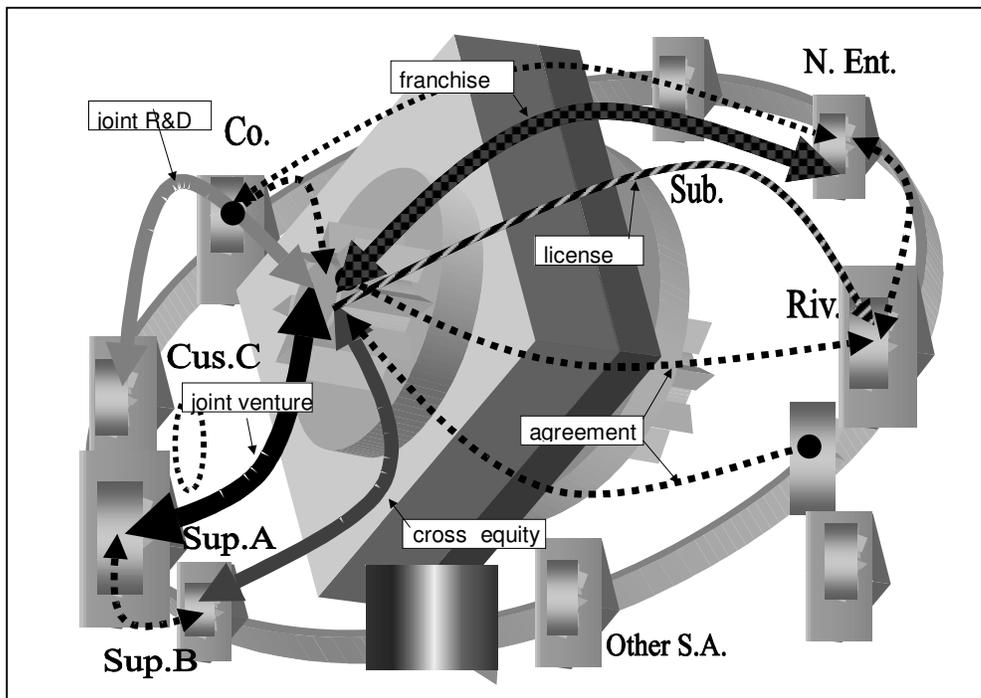


Figura 3: Representação esquemática de uma ego-rede hipotética. *Strategic Network Analysis - SNA* (Macedo-Soares, 2002)

Assim como na análise estratégica tradicional, a pesquisa para a análise relacional possui três componentes fundamentais:

- Uma metodologia: passos para realizar avaliações de adequação estratégica na ótica relacional;
- Um conjunto de *constructos*: (lista de referências) para capturar e analisar os dados necessários a essas avaliações;
- Um modelo para auxiliar o mapeamento e análise da rede estratégica e dos fatores pertinentes às avaliações, no caso de uma empresa específica em estudo.

Baseando-se nas listas de atributos propostos em Macedo-Soares (2002) e Tauhata (2002), os Quadros 6 e 7 apresentam os *constructos* e indicadores, no nível da indústria e da empresa, respectivamente, para a análise da dimensão relacional em termos de implicações estratégicas do ego-rede.

Variáveis / Categorias de Constructos	Sub-constructos	Indicadores
1. ESTRUTURA DA REDE	<p>1.1. Escopo (extensão da rede da indústria: número de laços, atores envolvidos, escopo geográfico)</p> <p>1.2. Posição e Centralidade na Rede (posição relativa em relação aos outros membros na rede; participação em um grande número de relacionamentos com os parceiros na rede)</p>	<p>Amplio / Restrito Muitos / Poucos Local / todo país</p> <p>Central/Periférica</p>
2. COMPOSIÇÃO DA REDE	<p>2.1 Identidade / <i>Status</i> da indústria focal</p> <p>2.2. Identidade / <i>Status</i> dos parceiros da indústria focal / <i>Status</i> (indústrias ou entidades nas quais a indústria focal está relacionada)</p> <p>2.3. Acesso a recursos da indústria focal</p> <p>2.4. Acesso a recursos dos parceiros da indústria focal</p>	<p>Forte / Fraca Sucesso / Fracasso Perspectivas de crescimento futuro</p> <p>Forte / Fraca Sucesso / Fracasso</p> <p>Difícil / Fácil</p> <p>Difícil / Fácil</p>
3. TIPO DE LAÇO	<p>3.1. Força das conexões</p> <p>3.2. Natureza dos laços (dentro da indústria e através das indústrias cliente e fornecedora)</p>	<p>Forte / Fraca Favorece/Não favorece</p> <p>Colaborativa / Oportunística</p>

Quadro 6: Lista de *constructos* e indicadores no nível da indústria adaptado de Macedo-Soares e Tauhata (2002)

Variáveis / Categorias de Constructos	Sub-constructos	Indicadores
1. ESTRUTURA DA REDE	<p>1.1. Densidade da Rede (proporção de laços observados em relação ao número de conexões possíveis)</p> <p>1.2. Escopo (grau de abrangência da rede, em termos de número de atores envolvidos, âmbito geográfico, etc.)</p> <p>1.3. Centralidade (Um ator central participa em grande volume de relações com os demais membros da rede. Podem ser definidos “<i>closeness centrality</i>” grau com que um ator mantém conexões com muitos outros, por caminhos de pequena extensão e “<i>betweenness centrality</i>”, que reflete a habilidade do ator servir como um mediador de conexões entre subgrupos.)</p> <p>1.4. Tipo de laço</p> <p>1.5. Orifícios Estruturais (quando dois parceiros são conectados apenas através da empresa focal)</p> <p>1.6. Equivalência Estrutural (extensão com que empresas compartilham os mesmos clientes; atores são estruturalmente equivalentes quando mostram padrão de laços, diretos ou mediados, idênticos ou muito similares a todos os outros atores no sistema)</p> <p>1.7. Posição na Rede</p> <p>1.8. Padrão de Laço</p>	<p>Alta / Baixa</p> <p>Amplio / Estreito Local/Regional/Global</p> <p>Alta / Baixa</p> <p>Visível / Invisível</p> <p>Forte / Fraco</p> <p>Colaborativo / Oportunístico</p> <p>Equivalência / Não equivalência</p> <p>Central/Periférica</p> <p>Direto / Indireto</p>

2. COMPOSIÇÃO DA REDE	<p>2.1. Identidade da empresa focal</p> <p>2.2. <i>Status</i> da empresa focal</p> <p>2.3. Acesso a Recursos da empresa focal</p> <p>2.4. Identidade</p> <p>2.5. <i>Status</i> de parceiros</p> <p>2.6. Acesso a Recursos de parceiros</p>	<p>Nacionalidade: Multinacional / nacional Ramo de atividade / setor industrial Porte: faturamento / número de funcionários</p> <p>Tipo, volume e qualidade de recursos essenciais ao setor e de recursos distintivos: raros, valiosos e inimitáveis</p> <p>Sucesso / Fracasso Ranking em termos de liderança Perspectiva de crescimento</p> <p>Difícil / Fácil Grau de acesso a recursos necessários desejáveis</p> <p>Difícil / Fácil Forte / Fraca Sucesso / Fracasso</p> <p>Difícil / Fácil Grau de acesso a recursos necessários desejáveis</p>
3. TIPO DE LAÇO	<p>3.1. Força das conexões (Refere-se à intensidade de comprometimento ao parceiro: tipo relacionamento ou frequência de interações. Normalmente não são simétricos, refletindo diferenciação de papéis e desequilíbrio de poder nas redes inter- organizacionais.)</p> <p>3.2. Natureza dos laços (dentro da indústria e através das indústrias cliente e fornecedora)</p>	<p>Forte / Fraca Favorece / Não Favorece Coordenação Oligopolística</p> <p>Colaborativa / Oportunista Múltipla / Única</p>

4.GERENCIAMENTO DA REDE	4.1. Uso de mecanismo de governança	Apropriado / Não apropriado
	4.2. Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de conhecimento	Estágio de desenvolvimento
	4.3. Realização de investimento específico	Volume de investimentos
	4.4. Processo de gerenciamento de mudanças	Existência / Não existência de processos bem definidos
	4.5. Gerenciamento de expectativas de parceiros	Existência / Não existência de processos bem definidos
	4.6. Gerenciamento de Alianças	Existência / Não existência de processos bem definidos

Quadro 7: Lista de *constructos* e indicadores no nível da empresa adaptado de Tauhata (2002)

Baseadas na metodologia proposta por Knoke (2001), as etapas compreendidas na análise da dimensão relacional são:

- Estabelecer os atores e as fronteiras do sistema: identificar o tamanho da rede, observando os membros a serem incluídos e relevantes ao funcionamento do sistema.
- Caracterizar o conteúdo relacional da rede ou tipo de laço: especificar que tipo de relacionamento deve ser medido.
- Determinar a estrutura da rede.
- Comparar dados obtidos para cada indicador com atributos desejáveis, no nível da indústria e no nível da empresa, buscando identificar as implicações estratégicas constituídas pela rede - oportunidades e ameaças, reais e potenciais, forças ou fraquezas.
- Discutir o gerenciamento da rede, tais como, práticas, experiências, governança, dentre outros.