2
Referencial teórico

2.1.
Revisão da literatura

O poeta americano John Godfrey Saxe no seu poema “Os cegos e o elefante”, conta que seis homens cegos do Hindustão, inclinados a aprender, foram ver um elefante, e baseados, cada um em sua observação, deveriam descrevê-lo.

Um deles, aproximando-se, pegou a sinuosa tromba do elefante e falou em voz alta: “Vejo que o elefante se assemelha a uma cobra”. Outro, por sua vez, esticou a mão e apalpou em torno do joelho, e concluiu rapidamente: “Com o que este maravilhoso animal se parece, é muito fácil... O elefante é muito parecido com uma árvore...”. E assim por diante todos fizeram suas observações. Ao final, eles se reuniram e cada um passou a defender sua opinião de forma rígida e forte. Como conclusão, o autor ressalta que, embora cada um estivesse certo ao analisar as partes, todos estavam errados sobre o todo.

Com esse poema, Mintzberg inicia seu livro Safari de Estratégia (2000), fazendo uma analogia entre o estudo de estratégia e suas diversas escolas. Segundo ele, cada escola tocou, verdadeiramente, em uma parte do “elefante”, porém prosseguiu em total ignorância do todo, porque a soma das partes certamente não gerará um elefante.

Dessa forma iniciamos nossa revisão de literatura reconhecendo as diferenças entre as escolas de pensamento estratégico, surgidas a partir da década de 1960. Sem pretensão de julgamento, selecionamos a linha teórica que mais se adéqua ao estudo em questão.

No meio acadêmico, o número de pesquisas na área de estratégia é bastante significativo. Isso se justifica pelo crescente desafio dos gestores em formular e implementar estratégias sustentáveis a longo prazo e pelos novos modelos e linhas de pensamento que surgem para acompanhar esse mundo cada vez mais dinâmico.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

Atualmente, as organizações são influenciadas por um cenário político-econômico marcado por alta competitividade intensificada pela globalização. A exigência de novos produtos e serviços, cada vez mais complexos e sofisticados, força as empresas a tornarem-se mais diversificadas e eficientes em sua produção. Segundo Doz & Hamel (1998), em sua pesquisa sobre as vantagens das alianças estratégicas, as empresas formam alianças estratégicas como uma alternativa para alcançar vantagens competitivas que não poderiam obter sozinhas. Dessa forma tanto a atuação das empresas em redes vem aumentando consistentemente, como os estudos sobre o assunto.

Nas pesquisas sobre blocos estratégicos de Nohria & Garcia Pont (1991), sobre aprendizagem em alianças de Hamel (1990), confiança entre empresas de Zaheer & Venkatraman (1995) e sobre recursos da rede de Gulati (1999) vê-se que estas investigaram os relacionamentos entre as empresas por diferentes perspectivas teóricas. Dentre as pesquisas avaliadas, destaca-se a realizada por Gulati (1998) com foco na governança bilateral das relações nas alianças interorganizacionais em que o autor as classifica como uma série de alianças interconectadas que criam redes. Em recente estudo, Prahalad & Krishan (2008) apresentam a nova era de inovação com a co-criação de valor através de redes globais.

Na literatura enfatiza-se a importância de analisar o ambiente no qual a empresa está inserida (GULATI, NOHRIA E ZAHEER, 2000), considerando seus elementos estruturais, cognitivos, institucionais e culturais e a sua atuação em alianças interconectadas, constituindo redes ou constelações rivais. Gomes-Casseres (1996) argumenta que essas alianças constituem a base de criação de novas unidades de competição e de um novo modelo de rivalidade, dado que ao invés da competição ocorrer entre empresas, esta acontece entre as redes formadas por essas mesmas empresas.

Doz & Hamel (1998) identificam fatores que justificam a formação de alianças como essencial para a estratégia das empresas. Esses fatores podem ser: relacionados com a complementaridade de competências, alternativa para compartilhar incertezas, ou até mesmo uma forma de acelerar o aprendizado.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

Doz & Hamel (1998) compararam a perspectiva tradicional com a nova utilizando três dimensões de análise: criação de valor, evolução no tempo, conflito de prioridades e preocupações, e gerenciamento de redes e alianças (veja Quadro abaixo).

Quadro 0-1 Novo paradigma de alianças estratégicas segundo Doz et al. (1998)

	Alianças Convencionais	Nova Perspectiva
Criação de Valor	Análise custo-benefício	Avaliação estratégica complexa
	Prioridade de criação de valor	Ênfase na captura de valor
	Complementaridade simples	Coespecialização 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 e política
	Relacionamento único	Redes de alianças

Porter (1986), principal proponente da escola de posicionamento, recomenda analisar a estrutura da indústria para desenvolver uma estratégia competitiva que posicione favoravelmente a empresa no seu mercado. Gomes-Casseres (1994) também enfatiza a importância do posicionamento estratégico da empresa, mas considerando suas redes de alianças-chave, recomenda dar atenção especial às fontes de vantagem competitiva, não apenas da empresa, mas também do conjunto de empresas que formam a rede – "constelações de empresas".

A abordagem tradicional proposta por Porter (1980) é focada em variáveis estratégicas como escala, custo e diferenciação. Em 1985, Porter introduz o conceito de cadeia de valor e ressalta a importância de se adequar as atividades desta cadeia à estratégia definida em função da estrutura da indústria.

A definição destas variáveis estabelece o posicionamento da empresa na indústria e explica as diferenças nos resultados. Porém, essa abordagem não dá ênfase à agilidade do mercado, às inovações que criam rupturas na indústria e à atuação das empresas em redes de aliança.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

A posição da empresa na sua rede de aliança, segundo Gulati et al. (2000) é uma variável estratégica importante, uma vez que esse posicionamento pode determinar o grau de competição entre os atores.

Gulati et al. (2000) argumentam que a conduta e a performance das empresas podem ser melhor compreendidas quando analisadas na perspectiva relacional, ou seja, pertinente aos relacionamentos e às redes formadas por estes. Nessa abordagem é possível aprofundar-se nas condutas e lucratividade entre empresas.

Gulati et al. (2000) observam que as redes estratégicas podem proporcionar às empresas maior acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias, com grandes vantagens na escala de aprendizagem e escopo, permitindo também o compartilhamento de riscos, terceirização de estágios da cadeia de valor e funções organizacionais. Os autores alertam que essas redes devem ser gerenciadas com cuidado, evitando que a empresa torne-se refém de uma relação não satisfatória.

O arcabouço teórico proposto por Nohria & Garcia-Pont (1991) para entender a estrutura das redes de laços estratégicos em indústrias globais pode ser compreendido através dos blocos estratégicos – as associações de empresas em grupos. O estabelecimento desses laços no contexto de globalização é uma alternativa preferível ao desenvolvimento interno de capacitações necessárias ou a transações de mercado, acreditam os autores.

Dyer, Kale & Singh (1998) evidenciam como vantagem competitiva a habilidade das empresas em formar e gerenciar suas alianças estratégicas e ressaltam a importância de desenvolver na organização uma função dedicada a essa gestão.

O grau de dificuldade da capacidade de gerenciamento das redes é proporcional ao número de parceiros e de relacionamentos. Doz & Hamel (1998) ressaltam a preocupação com relação a esta questão. A criação e captura de valor e compatibilidade estratégica, tornam-se difíceis de atingir e sustentar e passam a requerer atenção especial da gestão das empresas.

Gulati et al. (2000) destacam que o uso de mecanismos adequados de governança, a gestão do conhecimento e seu compartilhamento intra-empresarial, a criação de relacionamentos apropriados de investimentos e o despertar das mudanças necessárias às alianças ao longo do processo, aliado ao gerenciamento

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

das expectativas do parceiro, constituem ações necessárias ao gerenciamento de uma rede.

Prahalad & Krishnan (2008) vislumbram num futuro próximo uma nova era: a da inovação, em que as empresas não poderão criar valor sozinhas. Nesta era, as alianças serão criadas entre empresas globais, em conseqüência da co-criação de valor para ambas as partes. Acreditam que essa é a única maneira de inovar.

No que concerne à atuação global, cabe mencionar o modelo genérico de Lassere (2003) de distribuição global de atividades na cadeia de valor.

Outro conceito importante para o nosso estudo é o paradigma de RBV *(resource-based view)*, na medida em que ele deu origem ao conceito de "dynamic capabilities", fundamental para a gestão de mudanças. Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Rumelt (1984) propuseram que o foco da estratégia fosse no conjunto de recursos da organização, que quando bem explorados e gerenciados tornam-se a base de uma vantagem competitiva sustentável. Esses recursos não se restringem a ativos tangíveis, incluem também as habilidades da organização manifestadas nos seus processos organizacionais.

A abordagem de competências dinâmicas, proposta inicialmente por Teece, Pisano e Shuen (1997), utiliza o termo "dinâmica" como o potencial de renovar as competências da organização, de modo a alcançar a congruência em um ambiente de grandes mudanças.

Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516) definem competência dinâmica como "a habilidade de uma organização de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas, de modo a acompanhar as rápidas mudanças no ambiente."

Sob a perspectiva relacional esse paradigma também é importante, na medida em que se contemplam os recursos e competências dos parceiros nas alianças e redes. De acordo com Doz & Hamel (1998) a complementaridade de recursos e competências é um dos principais motivadores para as empresas estabelecerem alianças estratégicas entre si.

No Brasil, foram feitos trabalhos de pesquisa considerando apenas a área de redes organizacionais, gestão de mudança ou globalização. Na sua maioria, os estudos de redes organizacionais consideram apenas estudos de alianças estratégicas, clusters, redes corporativas, tipos e caracterização de redes

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

estratégicas. No âmbito da pesquisa maior sobre a gestão de empresas em alianças e redes estratégicas de Macedo-Soares (www.strategy-research.com - 2002), Tauhata (2002) realizou uma pesquisa utilizando o ferramental desenvolvido por Macedo Soares (2002), para analisar as implicações estratégicas sobre a gestão de empresas em redes. Conde (2005) utilizou o mesmo arcabouço teórico para analisar alianças e redes no processo de internacionalização de uma empresa nacional. Porém, na revisão da literatura, carecem estudos relacionando gestão de mudança estratégica, contexto global e implicações estratégicas de redes, como no caso deste trabalho.

Lazzarini (2008), na sua pesquisa, apresentou uma teoria para explicar a formação de alianças multilaterais baseadas no perfil dos recursos e na estrutura de redes existentes entre as empresas. Estabeleceu um teste inicial da aplicação desta teoria no contexto global da indústria aérea. Seus resultados mostraram que as alianças multilaterais surgem mais freqüentemente quando existe tanto alta diversidade de recursos quanto uma estrutura de rede com densidade moderada e alta centralização.

Em relação à indústria estudada, encontram-se pesquisas no Brasil sobre as prestadoras de serviço de telefonia fixa ou móvel não tratadas neste estudo, como a pesquisa de Silva (2007) sobre a Embratel, maior operadora de longa distância do Brasil e a de Medonça (2008) que realizou um múltiplo estudo de caso sobre o impacto das alianças estratégicas em três importantes operadoras do Brasil: Embratel, Oi e Vivo. Esse último inclui na sua pesquisa a Alcatel-Lucent, empresa fornecedora de equipamentos de rede –, entretanto a lacuna em estudos com empresas que fornecem equipamentos de rede ainda persiste.

2.2. Conceitos centrais

Os principais conceitos adotados neste trabalho foram: estratégia, alianças e redes estratégicas, gestão de mudança estratégica e estratégia global.

O mesmo termo pode ter múltiplos significados, dependendo do contexto em discussão. Sendo assim apresentamos a seguir as definições dos conceitos centrais deste trabalho.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

A definição de **estratégia** baseia-se na definição de Grant (1998), ampliada, posteriormente, por Macedo-Soares (2000). Trata-se de

> "...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 a visão e objetivos da organização, tendo em vista as condições do ambiente interno e externo".

Para caracterizar a estratégia, o trabalho adota a *tipologia* de Mintzberg (1998). Segundo Mintzberg as empresas estabelecem estratégias competitivas que as posicionam em grupos estratégicos. As empresas optam por estratégias que combinam o posicionamento de seus produtos/serviços com seu escopo de atuação. Dentro das estratégias de posicionamento a empresa pode optar por diferenciação por imagem, por preço, por suporte, por qualidade, por design e também por não diferenciação, ou a combinação de mais de um. Dentro do escopo podem optar por uma atuação ampla ou estreita. Escolheu-se essa tipologia por ser mais apropriada ao ambiente corporativo atual, que é mais complexo, dinâmico e inovador.

Optou-se por utilizar os construtos de Fahey & Randall (1998) pra detalhar a estratégia – não somente o seu conteúdo, mas também seu processo. Incluiu-se o escopo (produto/serviço, geográfico, vertical e cliente e demais *stakeholders*), a diferenciação competitiva ou postura (características distintivas do produto, funcionalidade proporcionada, estrutura de preços adequada), a condução do processo estratégico (participativo ou não) e os objetivos de acordo com uma "visão", "missão" ou "intenção estratégica", explícitas ou não.

Em relação ao contexto de **estratégia global**, o trabalho adotou a definição proposta por Lassere (2003) traduzida: "uma estratégia de negócio é global quando a empresa compete nos principais mercados do mundo e quando o sistema de negócio é feito de atividades integradas e coordenadas através das fronteiras".[1] Lassere explica que a empresa tem estratégia global quando define seus objetivos de longo prazo para o mercado mundial; seleciona sua proposição de valor neste mercado; constrói, integra e coordena seu sistema de negócio em busca de uma

[1] No original: "A business strategy is global when a company competes in the key markets of the world and when the business system is made of integrated and coordinated activities across borders."

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

vantagem competitiva global; e coloca em prática uma organização para gerenciar suas operações no mundo. Apresenta um modelo conforme pode ser visto na **Figura 0-1**.

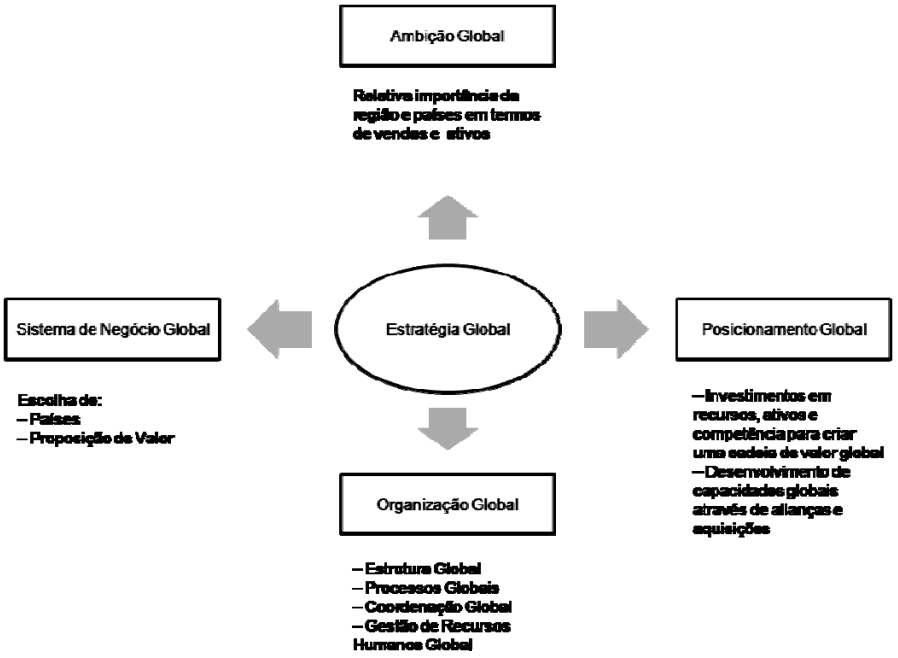

Figura 0-1 Modelo de Estratégia Global – Lassere (2003)

Do arcabouço de Lassere, alguns conceitos são utilizados neste estudo segundo as definições apresentadas abaixo:

- **Ambição Global** (*Global Ambition*) – expressa o papel que a empresa deseja atuar no contexto global. Pode ser Global, Regional, Regional dominante Global, Exportador Global e Operador Global.
  - Atuação Global – quando a empresa deseja estabelecer uma posição competitiva sustentável nos principais mercados do mundo.
  - Atuação Regional – quando a empresa tem como objetivo capturar uma forte vantagem competitiva em um dos mercados principais.
  - Atuação Regional dominante Global – quando o objetivo é ser mais do que um ator regional, porém sem atuar nos principais mercados do mundo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

  - Exportador Global é a empresa que tem como objetivo vender produtos ou serviços para os principais mercados mundiais operando nos seu país de origem e construindo operações estrangeiras somente para suportar as exportações.
  - Operador Global é a empresa que obtém uma grande parte dos componentes de seus produtos de fábricas localizadas fora do seu mercado de origem e concentra suas vendas no mercado doméstico.

- **Posicionamento Global** (*Global Positioning*) – O posicionamento global representa dois tipos de decisões empresarias: a escolha dos países nos quais a empresa quer atuar, levando em consideração o papel desses países no portfolio global; e a definição das diversas proposições de valor dos seus produtos e serviços, estabelecendo o segmento de atuação em cada país.
- **Sistema de Negócio Global** (*Global Business System*) – O desenho do sistema de negócio consiste na decomposição da cadeia de valor da empresa em elementos que são espalhados e integrados através do mundo. Na **Figura 0-2**, Lassere (2003, p.53) apresenta um esquema típico de globalização da cadeia de valor.

Empresas que enfrentam o mercado globalizado e sofrem a competição mundial precisam coordenar e integrar suas operações globais para tirar vantagens da economia de escala, da transferência de conhecimento e de otimização de recursos. Lassere classifica em três categorias a estrutura da cadeia de valor global: Global, Regional e Local. A **Figura 0-3**, mostra como essas três categorias interagem.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

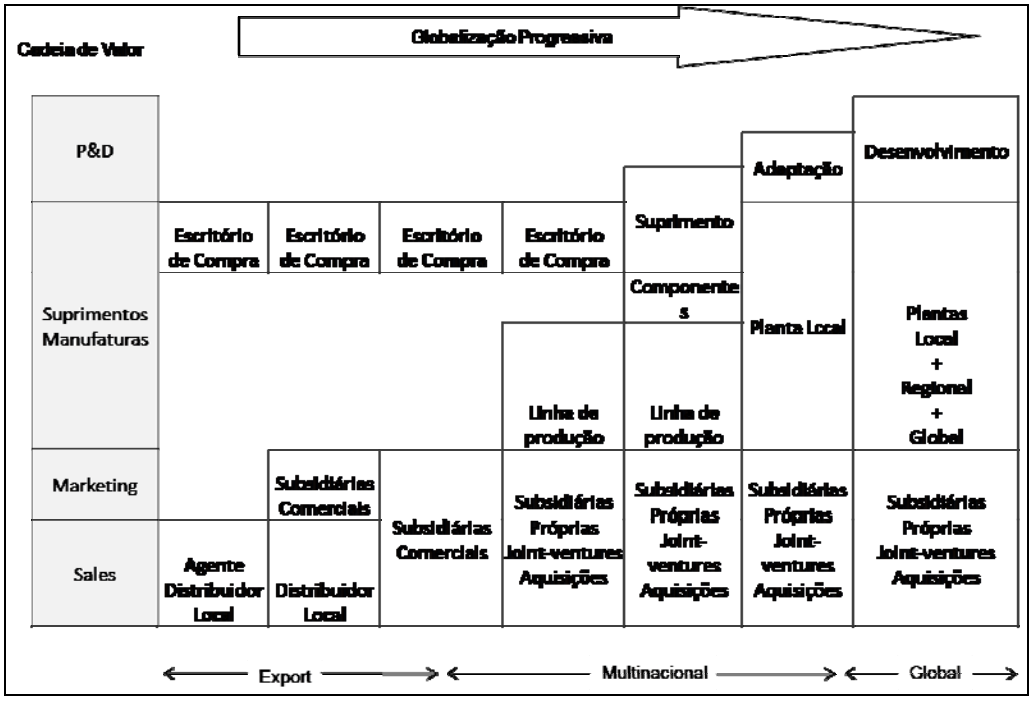

Figura 0-2 Típica globalização da cadeia de valor – Lassere (2003)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

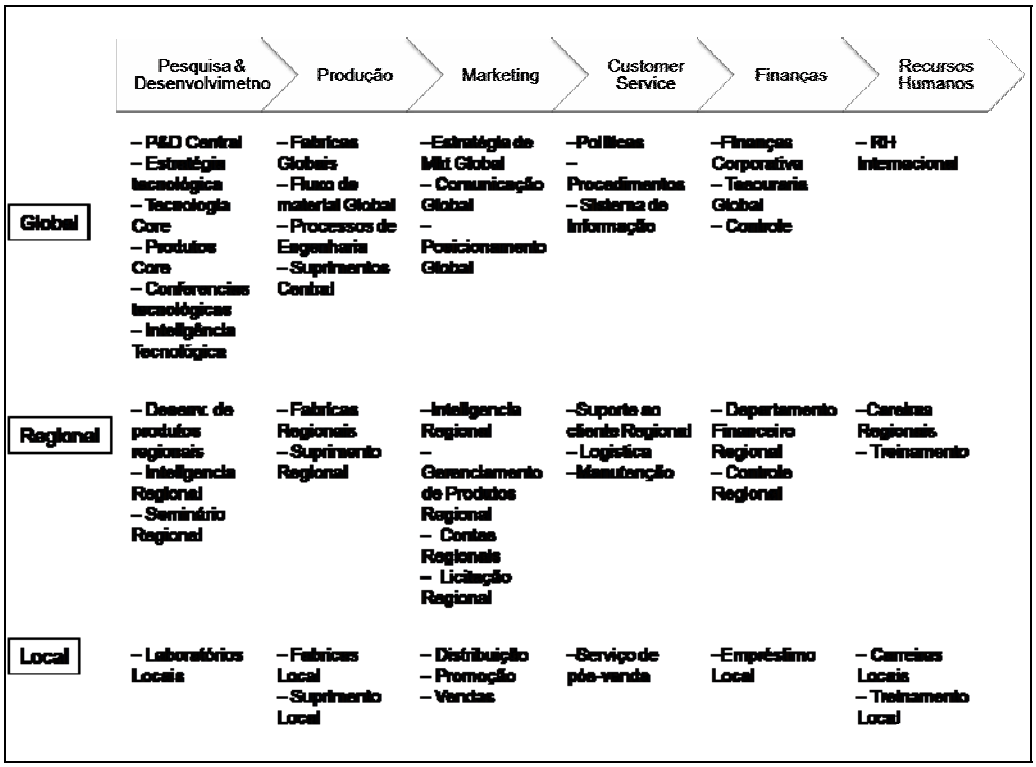

Figura 0-3 Distribuição genérica global das atividades na cadeia de valor – Lassere (2003)

- **Organização Global** (*Global Organization*) – O desenho ou arquitetura organizacional global reflete a forma na qual a empresa define e desenvolve sua estrutura, processos e cultura organizacionais Lassere (2003, p.67). Essa arquitetura deve ser desenvolvida de modo que seja alinhada com as definições de ambição, posicionamento e sistema de negócio global.

A pesquisa também utilizou outros conceitos de classificação pertinentes à globalização de Lassere (2003, p.13), conforme elencados abaixo.

- **Indústrias Globais** (*Global Industries*) – são indústrias nas quais, para sobreviver, competidores precisam operar nos principais mercados mundiais de uma forma coordenada e integrada, tais como a indústria espacial, a de computadores e de equipamentos de telecomunicações.
- **Empresas Globais** (*Global Companies*) – são empresas que operam nos principais mercados mundiais de uma forma coordenada e integrada.
- **Globalização** (*Globalization*) – é o fenômeno de transição das indústrias cuja estrutura competitiva muda progressivamente de multinacional para global.

Por sua vez, o conceito de **adequação estratégica** utilizado neste trabalho estabelece que

> "...uma estratégia só pode ser considerada adequada quando capitaliza as forças constituídas não apenas pelos recursos internos da empresa e condições organizacionais necessárias para alavancá-los, mas também pelos recursos proporcionados pela rede de relacionamentos, reduzindo as fraquezas da empresa e de sua rede, de modo a explorar não apenas as oportunidades oriundas do macro ambiente, mas também aquelas oferecidas pela rede, minimizando eventuais ameaças apresentadas pelo ambiente e pela rede".

A definição acima foi proposta por Macedo-Soares (2002, p.2) adaptando o conceito original de adequação estratégica ("strategic fit") de Barney (1996), à análise relacional, ou seja, pertinente aos relacionamentos, alianças e redes formadas por estas, conforme já mencionado.

O conceito de **sustentabilidade da estratégia,** segundo Macedo-Soares (2000), refere-se à capacidade de assegurar a manutenção do desempenho superior da empresa.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

O termo competência será utilizado de modo ampliado, para englobar também as capacitações/habilidades no sentido de subcompetências da organização. Assim, de acordo com Day et al. (1997, p. 69), **competências** "constituem-se em um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, exercitados por meio de processos organizacionais que permitem que uma empresa coordene atividades, utilize seus ativos, aprenda e se aperfeiçoe continuamente."

O conceito de **competência dinâmica,** utilizado na pesquisa, foi definido a partir de uma síntese das definições de Day et al. (1997), Teece et al. (1997) e Zollo et al. (2002), descritas na revisão da literatura (item 2.1). Trata-se de um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, aprendido e assimilado, pelo qual a organização sistematicamente constrói e reconfigura seus recursos e competências em busca de uma maior efetividade.

A definição de **"rede estratégica",** foi adotada de Gulati et al. (2000, p.203):

> "...conjunto de relacionamentos de uma empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações, tais como: fornecedores, clientes, competidores e outras entidades, incluindo os relacionamentos entre setores da indústria e países. Compõem-se de laços interorganizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças entre empresas e demais entidades".

(como por exemplo, joint ventures, parcerias de longo prazo com fornecedores e outras ligações semelhantes).

Segundo os mesmos autores, "as redes podem ser decompostas em vários laços bilaterais envolvendo motivos de caráter colaborativo e competitivo, onde os parceiros possuem interesses particulares e comuns".

Nessas redes, os recursos dos agentes ou os gerados pela própria estrutura da rede complementam os recursos da organização com vistas à criação de valor para ambos. As redes não estratégicas não possuem esse objetivo maior de criação de valor mútuo.

O termo **ego rede,** inspirado na rede egocêntrica (KNOKE, 2001), é definido como sendo constituído por todos os principais relacionamentos com parceiros e outros atores que contribuem significativamente à captura ou criação de valor para a vantagem competitiva da empresa focal. Brandenburger & Nalebuff (1997) contribuem com a criação do conceito de *complementor* – um

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

ator na rede estratégica que agrega um produto ou serviço ao produto da empresa tornando-o mais valioso para seus clientes.

Usaremos, nesta pesquisa, a definição de Gulati para o conceito de **aliança** (1998), “arranjos voluntários entre uma ou mais organizações, envolvendo a troca, o compartilhamento e o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços”, No caso de aliança "estratégica", foi definida de acordo com Macedo-Soares (2002, p.1), como aliança “que contribui diretamente para a vantagem competitiva da empresa”.

Segundo Doz & Hamel (1998), alianças surgem como uma opção para muitas empresas tanto para a corrida pelo mundo quanto pelo futuro. A pesquisa baseou-se nos conceitos de Doz & Hamel de gerenciamento de alianças estratégicas globais, apresentados abaixo:

- **Finalidade da Aliança** (*Purpose of Alliance*) – pode ser inferida como a finalidade estratégica de se construir a aliança, alinhada com o objetivo estratégico da empresa.
- **Criação de Valor** (*Value Creation*) – é a definição dos benefícios adquiridos com a aliança para ambas as partes, estabelecendo inclusive os objetivos e processos de gestão dos resultados e das atividades operacionais do dia a dia.

As alianças neste estudo foram classificadas pelos seguintes critérios: número de parceiros; estrutura de capital; objetivos dos parceiros envolvidos; conteúdo estratégico; intensidade ou grau de relacionamento ou interdependência e proposta de valor, veja Em negrito foram acrescentados tipos baseados em Doz & Hamel.

Quadro 0-2.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

Em negrito foram acrescentados tipos baseados em Doz & Hamel.

Quadro 0-2 Tipos de Alianças (estratégicas ou não) adaptadas para a pesquisa dos fornecedores de equipamento de telecomunicação. (Inspirados em TAUHATA, 2002).

Critério	**Tipo**	**Descrição**	**Autor**
Numero de parceiros	Bilaterais.	Alianças mantidas entre somente duas empresas.	Doz & Hamel (1998)
	Multilaterais.	Alianças mantidas entre mais de duas empresas.	
Estrutura de Capital	Sem participação acionária (*non-equity*).	As empresas em cooperação concordam em trabalhar em conjunto para desenvolver, fabricar ou vender produtos e serviços, mas não assumem posições acionárias entre si ou formam uma unidade organizacional independente para gerenciar os esforços conjuntos, o que é feito na forma de contratos.	Barney (1996)
	Com participação acionária (*non-equity*).	Empresas complementam os contratos com estabelecimento de participação acionária no parceiro.	
	Joint venture.	Os parceiros criam uma empresa legalmente independente, com personalidade jurídica própria.	
Objetivos dos parceiros envolvidos	Simétricas.	Os parceiros buscam as mesmas vantagens e compartilham dos mesmos objetivos estratégicos.	Barney (1996)
	Assimétricas.	Quando as empresas em cooperação possuem objetivos estratégicos e habilidades diferentes. Esse tipo de aliança geralmente é motivado pela necessidade de complementaridade de recursos/competências.	
	Mistas.	Alianças onde os interesses das empresas podem ser similares ou diferentes. Em geral, o que motiva este tipo de aliança é o compartilhamento de custos, a minimização de riscos, e o gerenciamento de incertezas.	
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.	

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

Critério	Tipo	Descrição	Autor
Intensidade ou Tipo de Relacionamento/ Interdependência.	**Vide** Quadro 0-3		Parise (2000) Nohria & Garcia-Pont (1991) Contractor & Lorange (1988)
Proposta de Valor	**Co-opção**	**Competidores em potencial se transformam em aliados, através do fornecimento de matérias-primas e serviços complementares que permitam o desenvolvimento de novos negócios.**	**Doz & Hamel (1998)**
	Co-especialização	**Criação de valor resulta da combinação de recursos, posicionamento, habilidades e fontes de conhecimento anteriormente separados. Parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados para o sucesso de suas alianças e alianças geram valor quando esses recursos são co-especializados, isto é, eles possuem mais valor quando empacotados juntos em um esforço conjunto do que quando mantidos separadamente.**	
	Aprendizado e Internalização	**As Alianças são avenidas de aprendizado e internalização de novas habilidades, em particular daqueles que são tácitos, coletivos e encaixados (e são assim difíceis de obter e internalizar de outras maneiras.**	

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

Quadro 0-3 Classificação de Tipos de Alianças (estratégicas ou não) adaptada para a pesquisa dos fornecedores de equipamento de telecomunicação (com base no critério de intensidade, segundo Parise, 2000).

	Tipo	Descrição
1	Fusão / Aquisição	Um parceiro adquire uma participação no controle acionário de outro, ou adquire completamente o outro parceiro (nesse caso a aliança mantém-se, dado que por razões legais as empresas têm que se manter independentes).
2	Joint-venture	Entidade independente é criada pelos parceiros, com propósito específico.
3	Participação acionária cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro.
4	Investimento acionário minoritário	Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro.
5	Contrato de concessão	Um parceiro, detentor dos diretos legais sobre determinada atividade econômica, concede a outro parceiro a sua exploração com prazo e condições pré-estabelecidas.
6	P&D em conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos / serviços e/ou processos em conjunto. Isso vale para tecnologias de segurança, prevenção de perdas, eficientização do consumo de gás, etc.
7	Desenvolvimento / Co-produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos e/ou serviços em conjunto.
8	Comercialização / Marketing em conjunto	Parceiros concordam em promover ou comercializar produtos e/ou serviços em conjunto.
9	Licenciamento de patente ou know-how	Uma empresa que possui tecnologia ou *know-how* permite a outra utilizá-lo em troca de uma taxa *up-front* , seguido por *royalties* , usualmente baseada em vendas futuras.
10	Transferência de tecnologia	Arranjo informal no qual parceiros compartilham tecnologia. Pode ser acompanhado por acordos formais como pactos de licenciamento ou P&D.
11	Acordo / Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos / serviços e/ou processos.
	Acordo / Contrato de fornecimento de outros insumos e materiais	Um ou mais participantes supre material (is) a outro participante que, por sua vez, usa esse (s) material (is) para elaborar um produto acabado e/ou serviço. Pode ser aplicado, por exemplo, a todos os ativos da atividade principal de distribuição.
	Acordo / Contrato de distribuição	Um parceiro distribui o produto e/ou serviço de outro parceiro, usando sua rede de distribuição.
	Acordo / Contrato de comercialização	Um parceiro comercializa o produto e/ou serviço de outro parceiro, usando sua própria marca. Pode ser aplicado, por exemplo, a serviços técnicos (manutenção corretiva e preventiva) ou comerciais.
	Acordo / Contrato de prestação de serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de assessoria, consultoria, treinamento, assistência técnica, etc. Nessa categoria inserem-se, por exemplo, os órgãos de representação, setoriais e de classe.
	Acordo / Contrato de financiamento spot ou de curto prazo	Um ou mais participantes supre recursos financeiros a outro participante que, por sua vez, usa-os para elaborar um produto acabado e/ou serviço em curto prazo (igual ou inferior a um ano).
	Associações	Quando parceiros se reunem em uma associação para trabalhar e defender interesses comuns.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

Doz & Hamel (1998, Cap. 1) identificam e desenvolvem três principais finalidades para o estabelecimento de alianças, que serão utilizados nos construtos deste estudo.

- **Co-opção** (*co-option*) – *transforma potenciais **competidores** em **aliados**, através do fornecimento de matérias primas e serviços complementares que permitam o desenvolvimento de **novos negócios** (DOZ & HAMEL, 1998, p.5).*
- **Co-especialização** (*cospecialization*) – *é a sinérgica criação de valor que resulta da combinação de recursos, posicionamento, habilidades e fontes de conhecimento anteriormente separadas. Parceiros contribuem com **recursos únicos e diferenciados** para o sucesso de suas alianças e alianças geram valor quando esses recursos são co-especializados, isto é, eles possuem **mais valor quando empacotados juntos** em um esforço conjunto **do que quando mantidos separadamente** (DOZ & HAMEL, 1998, p.6).*
- ***Aprendizado e Internalização** (learning and internalization) – Alianças são **avenidas de aprendizado e internalização** de novas **habilidades**, em particular daqueles que são **tácitos, coletivos e encaixados** (e são assim difíceis de obter e internalizar de outras maneiras) (DOZ & HAMEL, 1998, p.6).*

Para classificar adequadamente a intensidade ou o tipo de relacionamento e interdependência, a pesquisa utilizou arranjos cooperativos semelhantes aos apresentados por Contractor & Lorange (1988), em Parise (2000) e em Nohria & Garcia-Pont (1991). Veja Quadro 2-3

A pesquisa utilizou também conceitos de gestão de mudança estratégica, para apoiar as análises do comportamento das empresas em um ambiente de constantes mudanças como o de telecomunicações. Para suportar essa análise utilizou-se de conceitos apresentados por Vollman (1996) como:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

- **Transformação Estratégica** (*strategic transformation*) – *para que a mudança seja transformadora, a transformação estratégica deve possuir todas as quatro características a seguir: ela deve ser* ***integrada*** *e* ***consistente*** *através de toda a organização; e também precisa ser* ***viável*** *e* ***desejada****. (VOLLMAN, 1996, p.41)*
- **Descontinuidade** (*discontinuity*) – *são as maiores mudanças, forças e restrições que estão influenciando o futuro da empresa. Mas mais importante,* ***descontinuidades são as mudanças nesses fatores****.* As descontinuidades podem ser classificadas como **internas** e **externas**. As descontinuidades internas estão relacionadas à empresa em particular e podem ser: novo corpo gerencial, fusões e aquisições, nova linha de produto ou nova atividade de negócio. Já as descontinuidades externas são enfrentadas por todos os "*players*" da indústria e podem ser: movimentos de "dumping" por um novo entrante, nova regulamentação, globalização. *(VOLLMAN, 1996, p.115)*
- **Mudanças de expectativas** (*change of expectations*) – as mudanças nas expectativas em geral são os **motivadores** do interesse da empresa na **transformação**. Pelo menos três atores devem ser considerados: clientes imediatos, clientes usuários finais, e *stakeholders*. *(VOLLMAN, 1996, p.121)*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

2.3. Pressupostos

O referencial teórico apresentado traz com ele, de forma implícita, uma série de pressupostos que estão contidos nesse estudo. Com o objetivo de apontá-lo mais claramente, são relacionados a seguir os principais:

- Na análise estratégica, a adoção de perspectivas integrativas sistêmicas e relacionais permite captar interações entre os diversos fatores atuantes sobre a empresa, o que influencia o desempenho. Essas perspectivas podem alterar o entendimento das forças e fraquezas das empresas, assim como das oportunidades e ameaças do macro ambiente, tanto reais quanto potenciais;

- Uma vez que o desempenho é resultado da conduta estratégica da empresa, a avaliação da adequação estratégica pode contribuir para uma melhora no desempenho da organização;
- Atualmente, no setor de telecomunicações, a maioria das empresas participa de algum tipo de aliança – tácita ou explícita. Assim, é necessário identificar também as implicações estratégicas das redes e dos diferentes tipos de relacionamento que as compõem para avaliar a adequação de sua estratégia;
- Modelos e arcabouços de análise são importantes para a gestão da estratégia, que inclui sua formulação, desenvolvimento, implementação e avaliação (*MACEDO-SOARES*, 2000).

2.4. Metodologia de análise de estratégia

A análise relacional proposta nesse estudo foi realizada tendo por base o modelo SNA – *Strategic Network Analysis*, desenvolvido por Macedo-Soares (2002). Esse modelo permite mapear as principais alianças e características relacionais da rede de valor da empresa, ou seja, da rede formada pela empresa focal e pelos demais atores estratégicos que com ela se relacionam, destacando suas alianças estratégicas principais e os tipos de laços que os unem.

O modelo SNA é uma evolução natural do modelo genérico-integrativo (GI) desenvolvido por Macedo-Soares (2000) a partir de construtos de Porter (1980), Austin (1990) e Bradenburger & Nalebuff (1997).

Os cinco atores estratégicos de Porter (1980) estão representados além do *complementor*. Este último diz respeito não somente a um parceiro potencial, no conceito desenvolvido por Bradenburger & Nalebuff (1997), mas também ao próprio parceiro. Austin (1990) está presente com sua contribuição de agregar uma sexta mega-força – governo – às cinco forças de Porter (1980). O entendimento do macroambiente, segundo tipologia de Austin (1990), é objetivo central desse estudo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

O modelo GI possui uma perspectiva integrativa, ou seja, baseada na análise dos recursos / competências da organização e sua interação com os fatores macroambientais. Além dos construtos diretamente agregados ao modelo, um aprofundamento da análise dos fatores internos das empresas pode dispor dos construtos de Barney (1996) e Vollmann (1996). Embora não fosse o foco principal desse estudo, adotou-se a hierarquia composta de quatro níveis de competências de Vollman (1996):

- **Distintiva** (*distinctive*) – Dificilmente copiável pela concorrência, fornecendo uma vantagem competitiva que pode ser transformada em margem adicional;
- **Essencial** (*core*) – Comum aos concorrentes, mas necessária ao setor em que a empresa está inserida;
- **Rotineira** (*routine*) – Comum à maior parte das organizações, independente do setor a que pertencem;
- **Terceirizável** (*outsource*) – Praticamente *commodity*, possui vantagem de custos se terceirizada.

Um modelo integrativo faz-se essencial para fins de um entendimento básico das condições de formulação e desenvolvimento das estratégias das empresas no que tange à boa utilização dos recursos / competências, de modo a explorar as oportunidades e atenuar as ameaças dos fatores internos.

O modelo GI analisa dois agrupamentos de fatores ou variáveis que afetam a conduta e o desempenho das organizações: principais e secundárias. As variáveis principais são aquelas internas à organização, ou seja, dizem respeito aos recursos / competências. São cinco as categorias de variáveis internas: 1) pessoas; 2) financeiras; 3) organizacionais; 4) tecnológicas; e 5) físicas. Não por acaso são representadas graficamente tendo “pessoas” ao centro e sobre as “camadas” das finanças e dos fatores físicos. Tecnologia e organização suportam-nos.

De modo a permitir um aprofundamento que por meio de análises quantitativas e/ou qualitativas, tais categorias de variáveis são classificadas adicionalmente em “*hard*” e “*soft*”. Implícitos nessa classificação estão: a objetividade (*hard*) de variáveis como os processos, a estrutura organizacional e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

os sistemas de informação, e a subjetividade (*soft*) dos valores, crenças e cultura organizacionais.

Para a análise dos dados coletados nesta pesquisa foi utilizado o quadro adaptado para os fornecedores de equipamento de Telecom (Quadro 2-4).

Quadro 0-4Esse quadro foi baseado em Macedo-Soares (2000) e adaptado no sentido de integrar tanto atributos desejáveis para a implementação bem sucedida de uma estratégia empresarial global quanto para uma gestão de mudança estratégica eficiente (veja atributos em negrito).

As variáveis secundárias dizem respeito aos fatores macroambientais e estruturais (atores estratégicos) da indústria. Para tal o modelo GI utiliza-se dos construtos de Austin (1990), Brandenburer & Nalebuff (1997) e Porter (1980), e permite analisar como as variáveis primárias e as secundárias interagem. A conseqüência esperada dessa interação e, portanto, da gestão estratégica integrativa é levar à maximização das forças e à minimização das fraquezas das variáveis primárias, de modo a explorar as oportunidades e reduzir as ameaças das variáveis secundárias (ambientais), para alcançar o desempenho superior.

A configuração do desempenho, variável principal dependente do resultado da gestão das variáveis principais e independente em interação com as secundárias, dá-se pela apuração de indicadores categorizados em qualitativos e quantitativos. Esses últimos geralmente priorizam a dimensão econômico-financeira, embora possam ser estendidos a uma série de quantitativos físicos de mercado, processos internos, conhecimento, aprendizagem, etc. Os qualitativos dizem respeito a dimensões menos tangíveis tais como satisfação do cliente, do fornecedor, do funcionário, parceiro e outros *stakeholders*.

Para suprir as necessidades de aprofundamento das relações entre os participantes da rede de valor da empresa, o modelo SNA, evolução do modelo GI, utiliza-se também de construtos específicos para esse fim. O modelo SNA preserva as características genéricas integrativas do modelo GI, ampliando-as para uma perspectiva relacional. A Figura 2.4 ilustra o modelo SNA.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

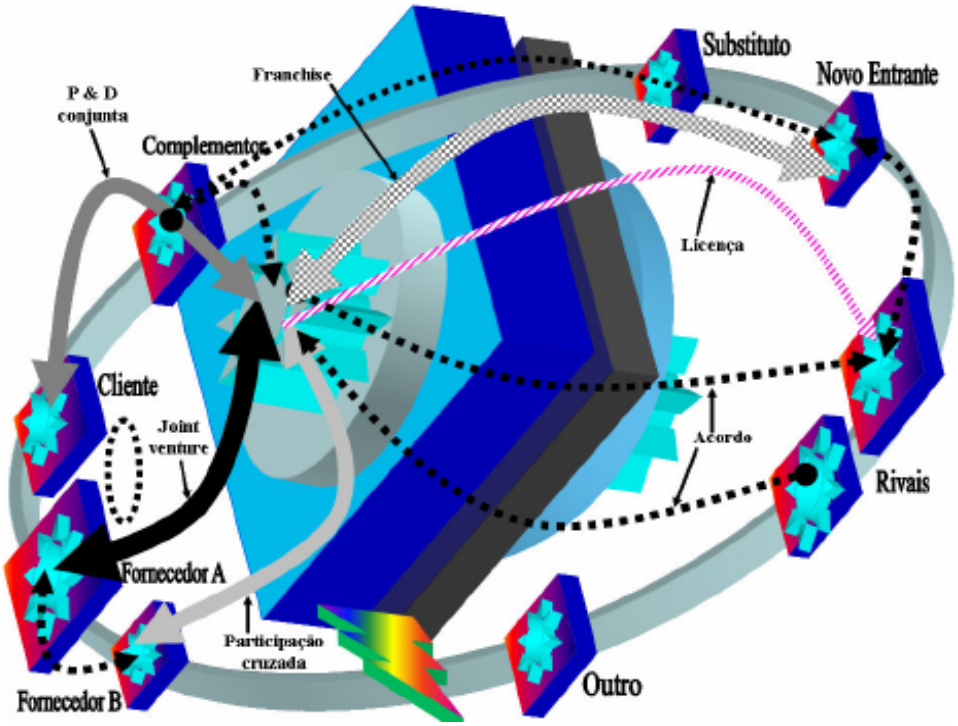

Figura 0-4 Modelo SNA (MACEDO-SOARES, 2002)

Quadro 0-4 Lista de Atributos necessários /desejáveis para cada variável principal, adaptados ao caso dos fornecedores de Equipamento de Telecomunicação (baseado em MACEDO-SOARES, 2000).

Categoria de Variáveis	**Variável**	**Atributo Necessário / Desejável** Atributos necessários do modelo – Fonte: Normal **Atributos necessários acrescentados – Fonte: Negrito** *Atributos desejáveis do modelo – Fonte: Itálico* ***Atributos desejáveis acrescentados – Fonte: Itálico Negrito***
Organização *Hard*	Estrutura Organizacional	Flexível, linear, com alto grau de descentralização do poder (Nível Local).
		Estrutura Global da Organização organizada de acordo com o modelo de matriz simples (o poder e a responsabilidade funcional e geográfica são iguais; geralmente a média gerência tem dois chefes e tem como benefício uma eficiência global com uma compreensão local) ou de acordo com o modelo de estrutura complexa dual (baseia-se em um mix de diversas composições, tendo uma divisão global de produto e subsidiárias geográficas. Modelo mais flexível e também mais completo. A linha de report é complexa e depende do desenho organizacional). Lassere (2003)
	Equipes	*Multifuncional e interfuncional com um grau justo de* empowerment.
	Processos	*Documentado, pelo menos no nível macro.*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável
		Processo proativo de planejamento e gerenciamento da estratégia e de suas ações quando afetadas por descontinuidades e mudanças de expectativas. Vollmann (1996)
		Cadeia de valor estruturada de forma global (com centros de pesquisas globais e fábricas globais), podendo obter vantagem de economia de escala, transferência de conhecimento e otimização de recurso. Lassere (2003)
		Processos e padrões devem ser um mix integrado de processos globais e processos locais. As políticas que definam claramente papéis e responsabilidades, evitando assim conflitos, devem ser estabelecidas e documentadas. Lassere (2003)
	Sistemas gerenciais	Integrado com processos *cross-funcionais* e com uma visão de cliente.
	Sistemas Educacionais (Treinamento)	Para a educação continuada do corpo gerencial e da linha de funcionários; para adquirir as necessárias competências; para a melhoria continua de performance; incluindo treinamentos regulares "on the job" para os funcionários nas novas técnicas e metodologias
		que facilitem o gerenciamento do conhecimento global que consiste na capacidade de criar, combinar e compartilhar conhecimento explicito e tácito entres seus membros através das suas fronteiras. Lassere (2003)
	Sistemas de Medição de Desempenho	Confiável, visível, balanceado, compreensível, consistente e adaptável a mudanças, integrando todos os subsistemas de medição e alinhados com a estratégia e objetivos administrativos globais.
	Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	Sistemas de avaliação de resultado e de remuneração dos funcionários integrados ao sistema de medição de desempenho da organização.
Organização *Soft*	Cultura Organizacional	Cultura de melhoria continua de resultado orientada a cliente assim como a outros "*stakeholders*". Preocupação com qualidade de vida, ambiente e ética. Cultura de gerenciamento participativa.
		Cultura da organização favorável a inovação e criatividade; flexível e aberta a mudanças; e atenta as diferenças de cultura globais. Lassere (2003) e Vollmann (1996)
	Liderança	Visível comprometimento do corpo gerencial com estratégia da organização.
		Corpo gerencial com atuação global através de um modelo multidoméstico onde os executivos globais são relativamente poucos e sua maioria pertence a nacionalidade dominante ou no modelo global aonde existe um número alto de executivos globais movendo-se ao redor do mundo. Lassere (2003)
	Comunicação	Extensiva, comunicação *cross-funcional*, favorecendo constante feedback em relação aos objetivos estratégicos e medidas de resultado.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

Categoria de Variáveis	Variável	Atributo Necessário / Desejável
		Comunicação deve ser global com atenção aos aspectos culturais de cada país. Lassere (2003)
Tecnologia *Hard*	Tecnologia de Informação	Compreensiva, integrada, sistemas de informação "*real-time*" (*hardware e software*), com acesso amplo a todos os níveis decisórios.
Tecnologia *Soft*	Metodologias e Técnicas Específicas	Gestão de processo *cross-funcional* orientado ao cliente (documentação de processos de suporte, controle e melhoria contínua de técnicas, incluindo PDCA).
		Metodologia de medição de resultado no nível global, operacional, individual e grupo, que inclui dimensões quantitativas e qualitativas de maneira balanceada, por liderança estilo *coach* e gerenciamento participativo, baseados em fatos.
	Inovação	Treinamento, programas e incentivos para desenvolver novos produtos/soluções.
		Programas, treinamento, estrutura para o gerenciamento do conhecimento explicito e tácito através das unidades globais. Esse gerenciamento pode ser feito através do processo de transferência das melhores práticas ou através do modelo metanacional com práticas de Centros de competências, programas de expatriados, práticas de impatriação e portais de colaboração. Lassere (2003)
Pessoas	Talentos	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para aplicação de novas metodologias e práticas, incluindo resolução de problemas, melhoria nos processos e medida equilibrada nas dimensões qualitativas e quantitativas relevantes.
	Habilidades	
	Competências	***Habilidades e competências para o gerenciamento global incluindo um forte conhecimento de negócios; habilidade de respeitar e lidar com diferenças culturais; uma boa gestão de conflitos, habilidade de balancear objetivos globais e locais e flexibilidade de se movimentar de acordo com a necessidade da empresa. Lassere (2003)***
		Competências para identificar e gerenciar as mudanças de descontinuidades e expectativas. Vollmann (1996)

No modelo SNA, o que está em evidência é a rede formada a partir de uma empresa focal (rede egocêntrica). As ligações entre os atores estratégicos se dão por meio de alianças de diferentes tipos e o entendimento dos laços entre os parceiros leva ao entendimento da empresa focal e sua participação numa rede mais ampla.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

Dessa forma, tendo por base os modelos GI e SNA, a análise estratégica na presente pesquisa envolveu os seguintes passos, conforme proposto por Macedo-Soares (2000, 2002), com algumas adaptações:

1. Identificação dos fatores macroambientais incluindo o nível internacional/global e dos atores estratégicos da rede de valor das empresas, avaliando as oportunidades e ameaças, reais e potenciais existentes e suas implicações estratégicas. Os construtos de Porter (1980) e Austin (1990), complementados por Bradenburger & Nalebuff (1997) foram utilizados para essa avaliação. Note-se que, como os fatores macroambientais e estratégicos da indústria (atores) são comuns às três empresas, foi feita uma análise pertinente às três, de acordo com esse primeiro passo, antes de conduzir a análise específica de cada uma das empresas, conforme os passos seguintes.
2. Caracterização da estratégia das empresas, quer seja explícita ou implícita. Os construtos de Fahey & Randall (1998), as estratégias genéricas de diferenciação de Mintzberg (1998) e as estratégias globais para atuação além das fronteiras de Lassere (2003) foram utilizadas para esta caracterização.
3. Identificação dos fatores organizacionais das empresas e de suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais. Para tal foram utilizados os construtos do modelo GI de Macedo-Soares (2000) e de Vollmann (1996), acrescentando construtos de gestão da mudança estratégica também de Vollmann (1996) e de gestão global de Lassere (2003).
4. Identificação e classificação das alianças estratégicas e de laços importantes entre os participantes das redes de valor das empresas, segundo tipologia adaptada de Macedo-Soares & Tauhata (2002).
5. Identificação das características relacionais da ego-rede das empresas segundo os construtos do modelo SNA de Macedo-Soares (2002), identificando-as tanto no nível da empresa quanto da indústria.
6. Avaliação do desempenho das empresas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

7. Avaliação da adequação estratégica, ou seja, verificação, à luz dos indicadores de desempenho das empresas, da capacidade de suas estratégias atuais, declaradas ou não, de maximizar as forças e minimizar as suas fraquezas, tanto organizacionais quanto relacionais, explorando, assim, as oportunidades e reduzindo as ameaças constituídas pelos atores estratégicos, pelos fatores macroambientais e relacionais.
8. Sugestão de ajustes na estratégia das empresas, caso necessário, com o objetivo de sustentar a vantagem competitiva no contexto da gestão de mudança e globalização, baseados nos resultados da avaliação estratégica.

A seguir, apresentam-se os construtos utilizados para a análise das características da rede que competem à análise das suas implicações estratégicas.

São utilizadas três dimensões no estudo das redes de relacionamento: sua composição, estrutura e tipo de laço. Adiciona-se, para a análise no nível da empresa, a dimensão de gerenciamento da rede proposta por Gulati et al. (2000), conforme apresentado nos quadros abaixo:

- Estrutura da Rede – representa o padrão geral de relacionamentos em que a empresa ou a indústria focal está inserida, tais como: escopo e densidade; posição e centralidade na rede; equivalência estrutural etc.
- Composição da Rede – identifica as características dos componentes da rede - identidade, status, acesso a recursos e outros aspectos da indústria focal e de seus parceiros. É importante para a identificação das fronteiras e amplitude da rede.
- Tipo de Laço – considerado como a força da conexão e natureza do laço, tanto dentro da indústria quanto através de fornecedores e clientes. Os laços podem ser favoráveis caso funcionem como barreiras de entrada a indústria.
- Gerenciamento da Rede – Envolve a coordenação das redes e alianças, e a gestão da evolução destas, enfatizando a administração da mudança. Os construtos relacionados são: o uso de mecanismos de governança, desenvolvimento de rotinas para compartilhamento de conhecimento entre

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

> empresas, realização de investimentos focados nos relacionamentos da rede, condução das mudanças na parceria a partir do acompanhamento da sua evolução, administração das expectativas dos parceiros, capacidade de formação de alianças, experiência com alianças (Gulati et al., 2000).

Gulati et al. (2000) reforçam que o desenvolvimento da confiança entre as empresas é importante, especificamente no que se refere à credibilidade quanto à exploração de suas vulnerabilidades pelo parceiro. Desta forma os controles hierárquicos formais podem ser dispensados, tornando a coordenação da aliança menos onerosa.

Segundo os autores, cada uma dessas características pode constituir-se em uma força ou uma fraqueza. Os recursos únicos, valiosos e inimitáveis sob a forma de capital social e informacional proporcionado pela rede, constituem-se em forças. Os ativos indesejáveis que vêm atrelados ao relacionamento ou condições que criem obstáculos à sua implementação ou gestão constituem as fraquezas. No nível da indústria, as implicações da rede se apresentam como oportunidades e ameaças. Enquanto o acesso potencialmente mais fácil aos recursos valiosos dos membros da rede constitui uma oportunidade óbvia, o aspecto "*lock-in*" de certos relacionamentos cria um limitante – por "não permitir estabelecer parcerias" com outras empresas mais produtivas, muitas vezes provenientes de acordos de exclusividade ou o custo de troca de parceria ser bastante elevado (GULATI et al., 2000).

O **Quadro 2-5**, o **Quadro 2-6** e o **Quadro 2-7**, apresentam os construtos e indicadores relacionados para a análise da dimensão relacional no nível da empresa e o **Quadro 2-8** no nível da indústria.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA

Quadro 0-5 Construtos no nível da Empresa (Macedo-Soares, 2002)

Dimensão	**Construtos**	**Indicadores**	**Forças**	**Fraquezas**
1. Estrutura de Rede	1.1 Escopo Extensão da Rede, números de nós, atores, geografia	1.2 a) amplo / estreita b) abundante / poucos c) Global / local	1.2 & 1.3 Nós amplos, centralização alta e atuação em espaços geograficos amplos geram preocupação para as empresas (Zaheer & Zaheer 1997)	
	1.2 Posição e Centralidade na rede Posição relativa aos outros na rede; participação em grande numeros de nós com outros membros	1.3 a) Central / periférico b) Alta / Baixa centralização c) Dissimilar / Similar posição na rede		1.3 Localização similar na rede mais larga é uma fraquesa potencial devido ao aumento de competição (Gulati et al. 2000)
	1.3 Equivalencia Estrutura extensão das quais as empresas ocupam posições estruturais similares na rede, compartilhando os mesmos clientes, tendo nós similares)	1.6 Equivalência / Não Equivalência	1.6 Força na redução do comportamento oportunista quando nós pessoais entre agentes de relacionamentos equivalentes ajundam a fornecer informações estratégicas que de outra maneira não estariam disponíveis (Galaskiewicz & Zaheer 1999)	
	1.4 Proposta de Valor das principais alianças estratégicas globais Conceitos de Doz e Hamel	1.8 Co-opção / Co especialização / Aprendizado e Internalização		
2. Participantes da Rede	2.1 Identidade da firma focal	2.1 & 2.2 & 2.3 & 2.4 Forte / Fraco Sucesso / Fracasso (ranking)c Rico / Pobre em recursos distintos		
	2.2 Status da Firma focal			

Quadro 0-6 Construtos no nível da Empresa (Macedo-Soares, 2002) - continuação

3. Modalidades dos Nós	3.1 Força das coneções	3.1 Forte / Fraco	3.1 Nós fortes podem contribuir para uma positiva relação de parceria não imitável o que pode levar a uma vantagem competitiva (Dyer and Nobeoka, 2000)	3.1 & 3.2 Nós forte também pode ser visto como fraquesas quando eles prendem a empresa em relacionamento improdutivos. De acordo com o tipo de produto do nó, essa modalidade pode ser uma força ou fraquesa (Gulati & Lawrence 1999)
	3.2 Natureza dos nós	3.2 Colaborativo / Oportunista Multiplo / Simples	3.2 Confiança inerente aos nós colaborativos reduzem o custo de transação Multiplos nós ofereçem uma força potencial devido a grande diversidade que eles potencialmente geram.	

Quadro 0-7 Construtos no nível da Empresa (Macedo-Soares, 2002) – continuação

4. Gerenciamento da Aliança das Redes	4.1 Uso de mecanismos de governância	4.1 Apropriado / Não apropriado	4.1 & 4.2 & 4.3 & 4.4 A "capabilities" competência de formação de aliança pode ser um significante recurso (força), devido aos desafios administrativos associados ao gerenciamaneo das redes de alianças (Dyer & Singh 1998)	4.1 Mecanismos de Governancia formal podem ser uma fraquesa potencial e o informal e de alto gestão uma força (Kale et al. 2000)
	4.2 Desenvolvimento de troca de conhecimento e compartilhamento de rotinas entre empresas	4.2 Alto / Baixo estágio de desenvolvimento		
	4.3 Fazendo investimentos específicos em relacionamento	4.3 Adequada quantidade		
	4.4 Desenvolvimento de processos de gerenciamento de mudanças na rede e "capabilities" competências para gerenciar mudanças de expectativas e relacionamento de multiplos parceiros	4.4 Alto / Baixo estágio de desenvolvimento		
	4.5 Experiência com múltiplas alianças	4.5 Duração e qualidade	4.5 Empresas com experiência em atuar em alianças tiram o melhor delas (Anand & Khanna 2000)	
	4.6 Processos e competencia no gerenciamento de conflitos de múltiplos parceiros	4.6 Integrativo / Unilateral / Ganha -perde	4.6 Resolução de problemas comuns contribui para a criação de um capital relacional e informal (Kale el al. 2000)	4.6 O uso de técnicas de resolução de conflitos destrutivas (dominação, coerção) são contra produtivos (Deutsch 1969 apud Kale et al. 2000)
	4.7 Ajuste dinâmico de múltiplos parceiros Desenvolvimento de competencias e processos que assegurem e sustentem esse ajuste	4.7 a) Alta / Baixa compatibilidade (operação, estratégia, cultura, estilo de gerenciamento, nacionalidade) b) Alta / Baixa Complementariedade		

Quadro 0-8 Construtos no nível da Indústria (Macedo-Soares, 2002)

Dimensão	Construtos	Indicadores	Oportunidades	Ameaças
1. Estrutura de Rede	1.1 Densidade Proporção de Observadas / máximo de nós possíveis dentro da industria	1.1 Alta / Baixa	1.1 Alta densidade da industria focal é uma oportunidade de altos retornos e redução das ameaças de entrada (Scherer & Ross 1990; Eccles & Crane 1988; Baker & Faulkner 1991)	
	1.2 Escopo Extensão da Rede, números de nós, atores, geografia	1.2 a) amplo / estreita b) abundante / poucos c) Global / local	1.2 & 1.3 Escopo amplo e maior posição central fornece facil acesso a valiosas informações e recursos de outras industrias (Gulati et al. 2000)	
	1.3 Posição e Centralidade na rede	1.3 a) Central / periférico b) Alta / Baixa centralização		
	1.4 Buracos Estruturais parceiros da indústria são conectados somente através da industria focal	1.4 Muitos / Poucos	1.4 Muitos buracos são oportunidades na industria que podem ser explorados para um ganho extra de poder, controle e um lucro em potencial	
2. Participantes da Rede	2.1 Identidade da industrial focal ao altera-se	2.1 & 2.2 Forte / Fraco	2.1 & 2.2 Opotunidade potencial quando existe parceria entre industrias de sucesso	Franca identidade e baixo status dos parceiros da industria pode gerar ameças a lucrativiade da industria focal
	2.2 Status da Industria focal ao alterar-se			
	2.3 Acesso aos recursos da industria focal	2.3 Difícil / Fácil acesso aos recursos valiosos da industrial	2.3 Dificuldade de acesso aos recursos da industria focal podem ser uma oportunidade de bloquear novos entrantes (Gulati et al. 2000)	
3. Modalidades dos Nós	3.1 Força das coneções	3.1 Forte / Fraco	3.1 & 3.2 Fortes nós, quando colaborativos criam uma oportunidade de grande produtividade (Casumano 1985). Eles favorecem a coordenação de oligopólios (Galaskewicz and Zaheer, 1999). Colaborative ties across industries cand be opportunidties in that they can reduce transaction costs	3.1 Coordenação de oligopólios podem gerar um bloqueio interno, ameaça inerente ao comportamento oligopolistico
	3.2 Natureza dos nós	3.2 Colaborativo / Oportunista Multiplo / Simples		3.2 Dependendo da sua natureza as forças dos nós entre e através das industrias contituem uma oportunidade ou uma ameaça

Neste capítulo, apresentaram-se os conceitos, pressupostos e metodologia de análise que embasam esta pesquisa, explicitando o ferramental de análise utilizado. No próximo capítulo, é apresentada a metodologia do levantamento dos dados, determinada a partir da escolha do ferramental aqui apresentado.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611999/CA