

2 Referencial Teórico

2.1 Resultados da Revisão de Literatura

O desenvolvimento de pesquisas sobre administração estratégica vem aumentando, em uma busca constante por explicações para o desempenho superior ou inferior de determinadas empresas. Nesse contexto, aumentam o número de pesquisas sobre as alianças estratégicas firmadas pelas empresas, examinando esses relacionamentos por diferentes perspectivas teóricas, nível de análise e resultados.

No referencial teórico, o objetivo principal é apresentar as teorias, constructos e indicadores que embasaram a pesquisa. Para a escolha destes foi realizada uma revisão da literatura sobre gestão estratégica, especialmente sobre alianças estratégicas e alianças estratégicas internacionais. No levantamento bibliográfico realizado, os autores que mais contribuíram para a construção do referencial teórico desta pesquisa foram: Brandenburger & Nalebuff (1997), Doz & Hamel (1998), Knoke (2001), García-Canal, Duarte, Criado & Llanceza (2002), Gulati, Nohria & Zaheer (2000) e Macedo-Soares (2001, 2002, 2003).

Ao longo da investigação foi encontrada uma grande quantidade de trabalhos relacionados ao tema de alianças estratégicas, face à importância do assunto. Dentre as investigações, pode-se destacar a pesquisa desenvolvida por Conde (2005), que avaliou as implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento no desempenho das empresas, com foco na Área de Negócio Internacional da Petrobras; a pesquisa desenvolvida por Leite (2004), que avaliou as implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento estabelecidas no setor de *downstream*, área de distribuição de combustíveis, no Brasil; e a pesquisa de Macedo-Soares & Mendonça (no prelo, março 2010) sobre as implicações estratégicas das alianças e redes, estabelecidas pelas operadoras de

telecomunicações - Embratel, Oi e Vivo - com vistas a obter vantagem competitiva no setor.

A formação de alianças estratégicas internacionais surge como uma resposta à globalização, à intensificação da competição global, e à crescente exigência dos consumidores, demandando cada vez mais variedade, qualidade e produtos complexos.

Segundo Barney (1996), a vantagem competitiva está presente quando uma empresa cria valor sem ser seguida pelos seus concorrentes diretos; a paridade competitiva existe quando suas ações criam valor, mas os concorrentes diretos não conseguem executar ações similares; e a desvantagem competitiva ocorre quando as ações tomadas pela empresa não conseguem criar valor suficiente para superar o desempenho das ações de seus concorrentes.

É cada vez mais difícil uma empresa competir isoladamente com seus concorrentes, uma vez que se tornam cada vez mais claros os impactos positivos do estabelecimento de alianças com fornecedores, clientes, concorrentes e *complementors* no desempenho das empresas.

Segundo Porter (1998), o posicionamento da empresa no seu setor de atuação é um fator crítico. As empresas devem “demarcar uma posição que seja menos vulnerável a ataques frontais de inimigos, quer seja estabelecida, quer seja nova, e menos vulnerável ao desgaste causado por compradores, fornecedores e substitutos”. O modelo das cinco forças de Porter, proponente da teoria de posicionamento estratégico, foca apenas variáveis como escala, similaridade de produtos e interdependência ao longo da cadeia de valor, deixando de fora a localização da empresa na sua rede de relacionamento, fator que no mundo atual é crucial na elaboração da estratégia. Sendo assim, a abordagem tradicional de Porter, isoladamente, não fornece um panorama completo e conclusivo para a elaboração da estratégia de uma empresa.

Segundo Gulati, Zaheer e Nohria (2000) é fundamental levar em conta os aspectos relacionais, isto é, as implicações das alianças estratégicas e redes de relacionamento dentro de uma perspectiva dinâmica, a fim de compreender a conduta e o desempenho das empresas.

As alianças possibilitam que as empresas formem parcerias para suprir suas deficiências e adquirir novas competências, ao mesmo tempo em que possibilitam a especialização em seus negócios, a fim de atender às demandas por produtos e

serviços cada vez mais complexos. Logo, as empresas deixam de ser entidades autônomas, passam a focar no seu negócio, e a sua rede de relacionamento passa a ser crucial na formulação da estratégia.

No entanto, no processo de formação de uma aliança, seus propósitos devem estar bem definidos para todas as partes. As alianças atualmente são cruciais para as empresas, mas a sua gestão representa um desafio, sendo fundamental a transparência e a definição do que é esperado de cada parte. Segundo Doz & Hamel (1998), existem quatro questões fundamentais que devem ser avaliadas pelos parceiros antes de formar uma aliança:

- a) se irá criar valor, e para quem;
- b) se durará tempo suficiente para criar valor;
- c) como os conflitos serão solucionados entre as partes;
- d) como cada parceiro irá gerenciar sua crescente rede de aliança.

Seguindo esta linha de pensamento, Doz & Hamel (1998) salientam as mudanças de paradigma das alianças atuais em relação às alianças tradicionais, conforme mostra o quadro 1.

	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	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, política
	Relacionamento único	Redes de alianças

Quadro 1 - Novo Paradigma de alianças estratégicas

Na nova perspectiva, os gerentes precisam possuir uma visão muito mais ampla de desempenho do que possuíam nas parcerias tradicionais, focando uma ampla gama de resultados econômicos e estratégicos. Alguns desses resultados são opções que resultam das próprias alianças e seus valores não podem ser medidos facilmente. Se mais opções estratégicas tornam-se disponíveis ou, ao contrário, mais oportunidades estratégicas fecham-se, torna-se difícil avaliar os resultados que a aliança produz. Nas alianças tradicionais, por exemplo, uma simples avaliação de custo-benefício era utilizada para avaliar se a aliança criaria valor. Na nova perspectiva, uma complexa avaliação estratégica é necessária.

Doz e Hamel (1998) ressaltam a preocupação com relação à capacidade de gerenciamento das redes, que se torna mais difícil à medida que aumenta o número de parceiros e relacionamentos, envolvendo o desenvolvimento de soluções e recursos complexos, por meio de uma rede de parceiros sujeitos à diversas fontes de instabilidade.

2.2 Conceitos Centrais

Neste trabalho os conceitos principais adotados foram: estratégia, alianças estratégicas, alianças internacionais, redes estratégicas e adequação estratégica.

2.2.1 Estratégia

Estratégia é um termo que vem do grego antigo e que significava comandante, chefe militar, general. Ao longo dos anos esta terminologia foi reinterpretada por diversos autores. A sua adaptação para um contexto de negócios só ocorreu na segunda revolução industrial, na metade do século XIX, pois na primeira revolução industrial não houve muita evolução em termos de pensamento estratégico, uma vez que as empresas não tinham poder significativo para influenciar os resultados do mercado (GHEMAWAT, 2000).

Na segunda revolução industrial, nos Estados Unidos, a estratégia surgiu como uma forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo. Isso ocorreu devido à construção das ferrovias que permitiram a formação de mercados de massa, incentivando grandes investimentos para obtenção de economias de escala na produção e de economias de escopo na distribuição.

O pensamento estratégico só foi articulado pela primeira vez de forma explícita no final do século XIX, quando surgiram, nos Estados Unidos e, em seguida, na Europa, grandes empresas verticalmente integradas e que investiam pesadamente em manufatura e *marketing* e em hierarquias gerenciais para coordenar essas funções (GHEMAWAT, 2000). Dentre elas pode-se destacar a General Motors e a Ford Motors Company.

Na segunda guerra mundial, com o problema da alocação de recursos escassos, tornou-se vital o desenvolvimento do pensamento estratégico para guiar as decisões gerenciais. Nessa mesma época, surgiram também novos instrumentos e técnicas, como a “Teoria dos jogos” e a “Curva de aprendizado”.

Durante muito tempo, os mercados foram tratados como fora do controle dos indivíduos e das organizações. No entanto, indo de encontro a esse pensamento, Drucker afirmou “Gerenciar não é um comportamento apenas passivo e adaptativo; é tomar providências para que ocorram resultados desejados” (GHEMAWAT, p. 17). O bom estrategista deve ter a capacidade de aproveitar as experiências do passado, prever situações futuras e responder a imprevistos.

A definição de uma boa estratégia é crucial para as empresas, e a discussão sobre a melhor forma de definir a estratégia em termos de princípios e metodologia vem sendo debatida ao longo das décadas por pesquisadores. Segundo Mintzberg, Lampel & Ahlstrand (2002) existem pelo menos dez grandes linhas ou escolas de pensamento que podem ser divididas em três grupos:

O primeiro grupo tem natureza normativa, focando em como as estratégias devem ser formuladas. Abrange três escolas de pensamento: concepção, planejamento e posicionamento.

O segundo grupo foca o processo de concepção da estratégia e abrange seis escolas de pensamento: empreendedorismo, cognição, aprendizado, poder, cultura e ambiente.

O terceiro grupo seria uma síntese de elementos de várias linhas, chamada escola da configuração.

O quadro 2 resume essas dez escolas de pensamento estratégico.

		<u>1.</u> Concepção	<u>2.</u> Planejamento	<u>3.</u> Posicionamen- to	<u>4.</u> Empreendedo- rismo	<u>5.</u> Cognição	<u>6.</u> Aprendizado	<u>7.</u> Poder	<u>8.</u> Cultura	<u>9.</u> Ambiente	<u>10.</u> Configuração
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	Autores	Selznick, 1957; Andrews, 1965	Ansoff, 1965	Schendel, Cooper, Hatten, meados de 1970; Porter, 1980 e 1985	Schumpeter, 1954; Cole, 1959; vários economistas	Simon, 1945; March e Simon, 1958	Lindblom, 1959; Cyert e March, 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980; Prahalad e Haml, 1990	Allison (micro), 1971; Pfeffer e Salanick, 1978; Asley (macro), 1984	Rhenman e Normann, fim dos anos 60 na Suécia	Hannan e Freeman, 1977; os teóricos da contingência (Pugh etc), fim dos anos 60	Chandler, 1962; grupo McGill (Mintzberg, Miller, etc), fim dos anos 70; Miles e Snow, 1978)
	Disciplina de base	Nenhuma (a metáfora é arquitetônica)	Urbanismo, teoria dos sistemas e cibernética	Economia (organizações industriais), história militar	Nenhuma (apesar de os primeiros autores terem sido economistas)	Psicologia (cognitiva)	Teoria do caos na matemática	Ciências políticas	Antropologia	Biologia	História
	Pontas de lança	Os curadores dos casos de empresas (principalmente Harvard), os adeptos da liderança, sobretudo nos EUA	Os gerentes profissionais, os financistas, os consultores nos EUA e os tecnocratas na França	Por vezes o planejamento, particularmente os analistas, escritórios de consultoria e autores militares, principalmente nos EUA	A imprensa especializada em economia, os individualistas, as PME, sobretudo na América Latina e na “diáspora” chinesa	Pessoas com inclinação para a psicologia, com os pessimistas de um lado e os otimistas de outro	Os que fizeram experiências adaptáveis, sobretudo no Japão e países escandinavos	As políticas, principalmente na França	As pessoas inclinadas para o social, o espiritual, o coletivo, principalmente nos países escandinavos e no Japão	Os ecologistas, os teóricos de organização, os positivistas, principalmente nos países escandinavos e no Japão	Os integrantes e agentes de mudanças na Holanda e na Alemanha, e os da transformação nos EUA
	Mensagem teórica	Corresponder	Formalizar	Analisar	Antever	Empregar ou criar	Aprender	Promover	Unir-se	Reagir	Integrar, transformar
	Mensagem efetiva	Pensar (a estratégia nos casos da linha de pensamento)	Programar (ao contrário de formular)	Calcular (ao contrário de criar e se comprometer)	Centralizar (e depois esperar)	Lamentar-se ou imaginar	Jogar (e não se apegar)	Juntar (em vez de compartilhar)	Perpetuar (em vez de mudar)	Capitular (em vez de enfrentar)	Revolucionar (em vez de criar nuances e se adaptar)
	Preceito	Olhar antes de atravessar	É melhor prevenir do que remediar	Fatos, nada mais que fatos	Quero ver o chefe	É preciso ver para crer	Se o sucesso não vier na primeira vez, tente outra vez	Encontre o número um	Mostre-me sua estratégia e direi quem você é	Tudo é relativo	Há um tempo certo para cada coisa
	Palavras chave	Congruência/ Correspondência , competência distintiva, vantagem competitiva, realização	Programa, orçamento, esquema, cenário	Estratégia genérica, grupo estratégico, análise da concorrência, curva de experiência	Golpe de audácia, visão, perspicácia	Staff, ambiente, conceito, percepção, interpretação, capacidade de raciocínio limitada, estilo cognitivo	Por incrementos, estratégia emergente, criação de sentidos, espírito empreendedor, competência básica	Discussão sobre preços, conflito, coalizão, jogo político, estratégia coletiva, rede, aliança	Valores, crenças, mitos, cultura, ideologia, simbolismo	Adaptação, contingência, seleção, complexidade, nicho	Configuração, arquétipo, etapa, ciclo de vida, transformação, revolução, reviravolta, revitalização

		<u>1.</u> Concepção	<u>2.</u> Planejamento	<u>3.</u> Posicionamen- to	<u>4.</u> Empreendedo- rismo	<u>5.</u> Cognição	<u>6.</u> Aprendizado	<u>7.</u> Poder	<u>8.</u> Cultura	<u>9.</u> Ambiente	<u>10.</u> Configuração
CONTEÚDO, PROCESSO	Estratégia	Perspectiva Planejada, única	Divisão em subestratégias e programas	Posições genéricas planejadas (concorrência) estratégias	Pessoal, perspectiva única (visão); nicho	Perspectiva intelectual (conceito de indivíduo)	Por esquemas, única	Posições e esquemas políticos e cooperativos, abertura ou segredo	Perspectiva coletiva, única	Posições específicas (nichos), genérica	Uma das anteriores, dependendo do contexto
	Processo básico	Cerebral, simples; informal, crítico, deliberado (prescritivo)	Formal, subdividido, deliberado (prescritivo)	Analítico, sistemático, deliberado (prescritivo)	Visionário, intuitivo, deliberado (descritivo)	Mental, emergente (invasor ou conteúdo descritivo)	Emergente, informal, desordenado (descritivo)	Conflitante, agressivo, emergente (micro); deliberado (macro)	Ideológico, contido, coletivo, deliberado, descritivo	Passivo, imposto, emergente (descritivo)	Integrador, episódico, ordenado, descritivo
	Mudança	Ocasional, quântica	Periódica, por incrementos	Fragmentada, frequente	Ocasional, oportunista, revolucionária	Pouco frequente (rejeitada ou construída mentalmente)	Contínua (incremental) ou fragmentada, até com aspectos quânticos	Frequente, fragmentada	Rara (resistência ideológica)	Rara e quântica (ecologia), fragmentada (teoria da contingência)	Ocasional e revolucionária (se não for por incrementos)
	Autor(es) chave	O presidente da empresa (como arquiteto)	Os planejadores	Os analistas	O chefe	O espírito	Os que aprendem (que sabem fazer as coisas)	Qualquer um que tenha poder (micro); a organização toda (macro)	A coletividade	O ambiente	Um dos anteriores, dependendo do contexto
	Organização	Ordenada, dá seu consentimento	Estruturada, subdividida, dá consentimento para a programação	Fonte de vantagens competitivas ou acessórias	Maleável, simples	Acessória	Eclética, flexível	Conflitante, desalinhada (micro); agressiva, facilita controle (macro)	Normativa, coerente	Que consente, simples	Mutante
	Liderança	Dominadora, crítica	Atenta para os procedimentos	Atenta para análises	Dominadora, intuitiva	Fonte de conscientização passiva ou criativa	Atenta ao aprendizado	Fraca (micro); indeterminada (macro)	Simbólica	Sem poder	O agente de mudança
	Ambiente	Prático	Que consente	Que consente se for bem compreendido	Manobrável, cheio de nichos	Invasor ou construído	Complicado, imprevisível	Contestadora (micro); Conciliador (macro)	Acessório	Exigente	Um dos anteriores

		<u>1.</u> <u>Concepção</u>	<u>2.</u> <u>Planejamento</u>	<u>3.</u> <u>Posicionamen-</u> <u>to</u>	<u>4.</u> <u>Empreendedo-</u> <u>rismo</u>	<u>5.</u> <u>Cognição</u>	<u>6.</u> <u>Aprendizado</u>	<u>7.</u> <u>Poder</u>	<u>8.</u> <u>Cultura</u>	<u>9.</u> <u>Ambiente</u>	<u>10.</u> <u>Configuração</u>
CONTEXTO	Situação (ambiente ao redor)	Pode ser definida e é estável	Simple e estável (portanto previsível)	Simple, estável, madura (estruturada e quantificável)	Dinâmica e simple (portanto, compreensível para o chefe)	Incompreensível	Complexa, dinâmica (portanto, imprevisível), nova	Divisora, perigosa (micro); controlável e cooperativa (macro)	Idealmente passiva, mas pode tornar-se exigente	Pronta, disposta a concorrer, traçada	Uma das anteriores
	Forma(s) de organização implicitamente preferida(s)	Uma máquina	Uma máquina enorme	Uma máquina enorme constituída por divisões e globalizada	Empreendedora (simple, regulamentada)	Todas são possíveis	Autocrática, profissional (descentralizada)	Todas, principalmente adhocracias e profissionais (micro); mecânica fechada ou adhocracia em rede (macro)	Missionária, uma máquina imóvel	Máquina (obediente)	Principalmente uma adhocracia – e missionária em caso de transformação
	Estado (mais provável)	Nova concepção	Programação estratégica	Avaliação	Início das operações, transformação, tamanho pequeno	Concepção original, (re)concepção	Evolutivo, sobretudo na ausência de precedentes	Desafio político, bloqueio, fluxo (micro); dominação, cooperação (macro)	Reforço, inércia	Maturidade, morte	Interesse principal pela transformação

Quadro 2 - Resumo das dez escolas de pensamento estratégico.

Existem várias definições do conceito de estratégia de acordo com as diferentes escolas. Neste trabalho, conforme o paradigma sistêmico integrativo adotado, utiliza-se o conceito de estratégia proposto por Macedo-Soares (2002), inspirado em Grant (1998), conforme segue:

Um propósito unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para a alavancagem e alocação dos recursos/competências necessários à melhoria e sustentação de sua performance, de acordo com a visão e principais objetivos, considerando as condições dos seus ambientes internos e externo (grifo nosso).

Quanto à caracterização da estratégia, foram adotados os constructos de Fahey e Randall (1998) e a tipologia de estratégias genéricas de Minzberg (1998) – diferenciação (preço, imagem, suporte, qualidade, design), não diferenciação e escopo (amplo x estreito), devido à clareza conceitual e maior poder descritivo do ambiente corporativo comparadas com outras tipologias, como a de Porter (1980). Nos constructos de Fahey e Randall (1998) analisa-se o conteúdo da estratégia em termos do seu conteúdo - escopo (produto/serviço, cliente, geográfico, vertical e *stakeholder*), sua postura competitiva e metas, expressas em sua “visão” ou “missão”, explícitas ou não.

2.2.2 Redes Estratégicas

Cada vez mais, as empresas vêm estabelecendo múltiplas alianças, construindo redes de relacionamento (DOZ; HAMEL, 1996). Neste trabalho, para a definição de redes estratégicas adotou-se o conceito de Gulati, Nohria e Zaheer (2000, p. 203):

um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações (fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades), incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústria e países. São compostas de laços inter-organizacionais 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).

No ferramental utilizado neste trabalho, utilizam-se dois conceitos relativos à atuação em redes: ego-rede e rede de valor, conforme descrito abaixo:

- a) ego rede: baseia-se no conceito de rede egocêntrica de Knoke (2001). As redes egocêntricas dizem respeito apenas aos laços diretos da rede entre todos os membros. Geralmente são utilizadas em pesquisas quando a rede total é muito grande, complexa ou fracamente conectada, pois é uma amostra representativa da população alvo;
- b) no modelo, o nível da análise é o da empresa focal e seus principais relacionamentos com atores-parceiros (alianças estratégicas), bem como pelo relacionamento mais significativos entre os parceiros no contexto de sua rede de valor;
- c) rede de valor: segundo Brandenburger & Nalebuff (1997), é a rede que inclui todos os *players*, tanto os parceiros quanto os não parceiros, e as interdependências entre eles, que influenciam na distribuição do poder entre os atores estratégicos e a empresa, assim como seu potencial de criar e capturar valor fundamental para a vantagem competitiva da empresa.

2.2.3 Alianças estratégicas

A definição de redes e alianças utilizada neste estudo é a proposta por Gulatti (1998), de que as alianças são formadas de relacionamentos, arranjos voluntários entre empresas que envolvam compartilhamento, troca ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologia ou serviços. Segundo Macedo-Soares (2002), são consideradas estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

Segundo Barney (1996), que dedica grande parcela de seus trabalhos às alianças estratégicas, existem várias razões pelas quais as empresas formam alianças estratégicas, conforme descrito a seguir:

- a) economia de escala, conseguida por meio de parcerias entre empresas que operam em conjunto e de forma coordenada, possibilitando obter sinergias e redução de custos;

- b) aprendizado com outros concorrentes, associado aos conceitos de “*complementador*” e de “*co-operação*” (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996), sugerindo que o competidor atual é um potencial aliado no futuro;
- c) gerenciamento de riscos e compartilhamento de custos, que consiste na divisão rateada de custos entre empresas aliadas;
- d) facilidade de formação de conluíus tácitos, possibilitada pelo grau de convivência e de proximidade das empresas aliadas;
- e) redução do custo de entrada em novos mercados, permitida pela troca de alguns recursos entre as empresas aliadas, como *know-how*, acesso aos canais de distribuição etc;
- f) redução do custo de entrada em novas indústrias ou segmentos de indústria, possibilitada pelo compartilhamento de recursos entre as empresas aliadas;
- g) gerenciamento das incertezas, consistindo na redução do grau de possível fracasso de determinado investimento, por meio da aliança entre as empresas.

Uma vez formadas as alianças, pode-se classificá-las de várias maneiras. Segundo Contractor & Lorange (1998), Parise (2000) e Nohria & Garcia-Pont (1991), as alianças podem ser classificadas de acordo com o tipo e grau de intensidade, variando conforme a intensidade ou interdependência do relacionamento:

- a) fusão e aquisições (mais intenso);
- b) *joint ventures* independentes;
- c) participação acionária cruzada;
- d) investimento acionário minoritário;
- e) acordos de longo prazo;
- f) pesquisa, produção e P&D em conjunto;
- g) desenvolvimento e co-produção;
- h) comercialização em conjunto;
- i) franquias;
- j) licença de patentes e *Know-how*;
- k) acordos (*marketing*, manufatura, fornecimento, prestação de serviço, distribuição);
- l) contratos de curto prazo (menos intenso).

As Alianças também podem ser classificadas por diversos outros critérios, tais como número de parceiros (DOZ; HAMEL, 1998); estrutura de capital (BARNEY, 1996); objetivo dos parceiros envolvidos (HENNART, 1988) e conteúdo estratégico

(HAGEDOORN; SCHAKENRAAD, 1992). Abaixo seguem as definições para cada classificação:

- a) número de parceiros (DOZ; HAMEL, 1998):
 - bilaterais: alianças entre somente duas empresas;
 - multilaterais: alianças entre mais de duas empresas.
- b) estrutura de capital (BARNEY, 1996):
 - sem participação acionária: empresas não assumem posições acionárias entre si ou formam uma unidade organizacional independente para gerenciar os esforços conjuntos;
 - com participação acionária: empresas complementam os contratos com estabelecimento de participação acionária no parceiro;
 - *joint venture*: os parceiros criam uma empresa legalmente independente, com personalidade jurídica própria.
- c) objetivo dos parceiros envolvidos (HENNART, 1988):
 - simétrica: os parceiros buscam as mesmas vantagens;
 - assimétricas: quando as empresas em cooperação possuem objetivos estratégicos e habilidades diferentes;
 - mistas: alianças onde os interesses das empresas podem ser similares ou diferentes.
- d) conteúdo estratégico (HAGEDOORN; SCHAKENRAAD, 1992, p. 164):
 - estratégicas: Capazes de afetar o posicionamento de mercado de longo prazo do produto de pelo menos um parceiro;
 - não estratégica: Não afetam o posicionamento de mercado de longo prazo.
- e) intensidade ou tipo de relacionamento / interdependência (CONTRACTOR & LORANGE – 1998 / PARISE – 2000 / NOHRIA; GARCIA-PONT – 1991):
 - fusões e aquisições: uma empresa se funde a outra através da compra total dos ativos;
 - *joint venture*: Entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito;
 - participação acionária cruzada: cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro;
 - investimento acionário minoritário: um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro;

- P&D em conjunto: parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos em conjunto;
- desenvolvimento / co-produção: parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto;
- comercialização / Marketing em conjunto: parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos em conjunto;
- 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 especificação rígida de qualidade e de padrões de operação;
- licenciamento de patente ou *Know-how*: Permite uma empresa que possui tecnologia ou *know-how* proprietário a vender seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa “*up-front*”, seguido por royalties no futuro, baseado em percentagem sobre as vendas futuras;
- transferência de tecnologia: Arranjo informal no qual os parceiros compartilham tecnologia. Podem ser acompanhados por acordos mais formais tais como pactos de licenciamento ou P&D;
- acordo / contrato de P&D: parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos;
- acordo / contrato de fornecimento: um ou mais participantes suprem o outro participante com material, que por sua vez utiliza este material para criar um produto acabado ou serviço;
- acordo / contrato de distribuição: um parceiro concorda em distribuição 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 ao 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;

Apesar de existirem diferentes classificações de alianças estratégicas, conforme mostrado acima, neste trabalho será utilizada a tipologia proposta por Macedo-Soares e

Tauhata (2002), baseada em Contractor & Lorange (1998), Parise (2000) e em Nohria & Garcia-Pont (1991), em função do tipo, intensidade de relacionamento ou interdependência dos envolvidos, conforme descrito acima, no item 5.

O quadro 3, apresenta as definições dos vários autores que foram pesquisados, frutos de uma pesquisa maior (MACEDO-SOARES, 2000; TAUHATA, 2002; LIMA, 2003), salientando-se em **negrito** os conceitos utilizados neste estudo.

Conceito	Definições	Referência
Estratégia	Proposição unificadora que traz coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente no que diz respeito à alavancagem e alocação dos recursos necessários à melhoria e sustentação de seu desempenho de acordo com sua visão, considerando suas condições de ambiente interno e externo.	Macedo-Soares (2002), inspirado em Grant (1998)
Aliança	Arranjos cooperativos e voluntários entre duas ou mais empresas que envolve significativa troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de recursos ou produtos.	Parise (2000)
	Relacionamento formal estabelecido entre duas ou mais partes, que visa a um compartilhamento do conhecimento, e de outros recursos, que possa ser benéfico para todos os envolvidos.	Trocchi & Macedo-Soares (2002 ^a)
	Estrutura organizacional para governar um contrato incompleto entre empresas separadas, e sobre a qual cada empresa possui controle limitado. Estruturas que combinam aspectos de empresas e mercados e representam mecanismos de tomada de decisão sobre os quais nenhuma empresa possui autoridade completa, sendo a negociação a regra para a gestão.	Gomes-Casseres (1996)
	Arranjos cooperativos e voluntários entre duas ou mais empresas que envolvem significativa troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de recursos ou produtos.	Parise (2000)
	Arranjos voluntários entre empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços.	Gulati (1998)
Aliança Estratégica	Aliança que contribui diretamente para a vantagem competitiva da empresa.	Macedo-Soares (2000)
Redes	Construções sociais que surgem de transações contínuas e atividades conjuntas entre participantes num sistema social, definida como uma pluralidade de atores interagindo com base num sistema de símbolos compartilhados. Os atores participantes de uma rede podem ser designados em vários níveis de análise: indivíduos, pequenos grupos, organizações, coalizões ou nações.	Knoke (2001)
Redes Inter-organizacionais ou Interfirmas	Conjunto de laços formais e recorrentes entre organizações.	Galaskiewicz & Zaheer (1999)
Redes Estratégicas	Conjunto de relacionamento de empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras da indústria e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças estratégicas classificadas em função do tipo ou intensidade de relacionamento.	Gulati et al. (2000)
Constelação	Coleção de empresas separadas, ligadas entre si através de acordos colaborativos. Agrupamento de empresas ligadas por relacionamentos e colaboração interorganizacional, e modeladas por alianças, que	Gomes-Casseres (1996)

Conceito	Definições	Referência
	consiste em novas unidades de poder econômico na forma de competição moderna. Unidade organizacional para controlar um conjunto de capacitações para maximizar o retorno.	
Laços	Relacionamentos envolvendo troca de informações ou recursos entre entidades organizacionais ou sociais e relacionamentos profissionais entre indivíduos, quer representando suas organizações respectivas ou trabalhando para diferentes organizações.	Galaskiewicz & Zaheer (1999)
Campo Organizacional	Conjunto de organizações que constituem uma área reconhecida de vida institucional: fornecedores principais, consumidores, agências regulatórias e outras organizações que produzem produtos ou serviços similares.	DiMaggio & Powell (1983, p.148)
Redes Sociais	Conjunto de relacionamentos sociais informais, instrumentais e expressivos que existem entre indivíduos que são agentes de diferentes organizações, incluindo relacionamento inter-organizacionais e interpessoais.	Galaskiewicz & Zaheer (1999)
Rede de Valor	Constituída pela empresa focal, complementares, competidores, fornecedores e outras entidades. Esta rede funciona como um “mapa esquemático” que representa todos os participantes do ambiente de negócios e as interdependências entre eles. A rede de valor é formada apenas por atores com os quais a empresa focal possui relacionamentos, ou alguma influência em sua arena competitiva.	Parise (2000:vii); Brandenburger & Nalebuff (1997)
Rede Total	Quando um sistema social compreende um pequeno número de atores (de uma dezena a algumas centenas de atores), os pesquisadores podem obter informações sobre as relações existentes entre todos os participantes do sistema. Um requerimento básico para reconstruir uma rede total entre N atores é que cada ator seja capaz de reportar sobre a presença ou ausência de um laço a todos os outros membros do sistema, tipicamente checando uma lista previamente compilada.	Knoke(2001)
Rede Egocêntrica	Rede que apresenta apenas os laços diretos de cada ator. Amostra representativa de uma população-alvo mostrando os laços diretos. Consiste numa alternativa mais viável quando sistemas sociais são muito grandes ou fracamente conectados, permitindo ao pesquisador identificar laços diretos da rede entre todos os membros.	Knoke(2001)
Conteúdo Relacional da Rede (ou tipo de laço)	Refere-se a uma ligação relativamente homogênea entre atores, e geralmente se classifica em duas categorias gerais: transações e ações conjuntas.	Knoke(2001)
Bloco Estratégico	Conjunto de empresas que são conectadas mais densamente entre si que com outras empresas na indústria. Podem ser compostos de laços entre empresas de um ou mais grupos estratégicos. Bloco Pooling = todas as empresas pertencem ao mesmo grupo estratégico Bloco Complementar = cada membro pertence a um grupo estratégico diferente	Nohria & Garcia-Pont (1991)
Grupo Estratégico	Empresas numa indústria que são segmentadas com base nas similaridades em suas capacitações	Nohria & Garcia-Pont

Conceito	Definições	Referência
	estratégicas, que são a fonte fundamental da vantagem competitiva das empresas, e incluem posição de mercado, comprometimento de recursos, e/ou ativos. O que diferencia um grupo estratégico de blocos é o fato que estes são colaborativos enquanto que os grupos são competitivos.	(1991)
Rede de Alianças	Recurso analítico para ajudar em uma análise estrutural da indústria. Distinguem-se por dimensões estratégicas-chave, por barreiras de mobilidade e pelos diferentes níveis de desempenho. São configurações estruturais persistentes das indústrias que são caracterizadas por barreiras de mobilidade, as quais limitam a entrada no grupo de empresas com configurações estruturais similares, conforme retardam ou dificultam a imitação.	Porter (1980); Caves & Porter (1977)

Quadro 3 - Conjunto de conceitos e definições

2.2.4 Alianças Internacionais

O processo de internacionalização das empresas normalmente ocorre de forma gradual. As empresas geralmente começam a sua expansão pelos países mais similares aos seus em termos sociais e culturais. O comprometimento de recursos com os mercados estrangeiros aumenta a medida que aumenta o conhecimento destes mercados, assim como a experiência em fazer negócios fora das suas fronteiras. O conhecimento sobre o mercado local e sobre a gestão de operações estrangeiras são fatores chaves que irão definir a velocidade do processo de internacionalização e os próximos países para onde a empresa irá se expandir. Por meio de alianças, as empresas podem evitar a necessidade de elas mesmas acumularem experiência. As empresas podem formar alianças locais ou alianças globais no seu processo de internacionalização.

Uma aliança local típica é formada por empresas multinacionais e um parceiro local com o desejo de combinar a tecnologia e os produtos da multinacional com os conhecimentos locais e os recursos da empresa local. Já as alianças globais são formadas por empresas que desejam coordenar suas ações em vários mercados ou ganhar acesso a competências que podem ser exploradas em diferentes mercados internacionais. As alianças globais podem ser de duas formas:

- a) a empresa pode engajar-se em alianças para obter acesso simultaneamente em vários mercados estrangeiros. O processo de internacionalização baseado neste tipo de aliança é mais rápido e mais barato do que a aquisição de subsidiárias inteiras;
- b) a empresa pode usar as alianças para melhorar a sua competitividade internacional e não apenas como forma de entrar em um mercado estrangeiro. De acordo com Contractor e Lorange (1988), as empresas também podem se beneficiar das alianças estratégicas por meio da redução de custos (economias de escala), bloqueando a competição, obtendo acesso a novas tecnologias, aprendendo novas habilidades e reduzindo os riscos.

Logo, as alianças devem ser um meio para as empresas obterem os recursos críticos que permitirão que melhorem a sua competitividade internacional. Dessa

forma, as alianças que buscam esse objetivo tendem a ser mais balanceadas do que as alianças locais, pois envolvem a junção das capacidades chaves dos diferentes parceiros, que geralmente são concorrentes atuais ou potenciais entre si.

Neste estudo será utilizada a tipologia de García-Canal (2002), que identifica quatro diferentes tipos de estratégias cooperativas que são seguidas pelas empresas para acelerar sua expansão internacional, as quais são baseadas em duas dimensões:

- a) escopo da aliança (mundial ou um único país);
- b) orientação exploratória.

O escopo da aliança refere-se não apenas aos países nos quais os parceiros concordam em realizar as atividades em conjunto, mas também àqueles países que são impactados pelas atividades internacionais e pela estratégia dos parceiros. Logo, algumas empresas entram apenas em alianças formadas por um único país, como acontece com as alianças locais, enquanto outras entram em alianças que impactam a estratégia dos parceiros em uma região ou até mesmo de forma global.

A orientação exploratória está relacionada à forma como as empresas cooperam para explorar as competências existentes. Em uma extremidade, estão as empresas que buscam apenas utilizar-se das competências dos parceiros para cobrir a lacuna existente entre a empresa e o mercado estrangeiro, e na outra extremidade as que cooperam a fim de explorar novas formas de melhorar suas competências, por meio da combinação de suas próprias competências com a de seus parceiros.

De acordo com a tipologia de García-Canal ET al (2002), são quatro os tipos de alianças internacionais contempladas, de acordo com o escopo da aliança e sua orientação exploratória, conforme segue:

- a) *alianças Locais*: a empresa engaja-se apenas em alianças com parceiros locais a fim de introduzir-se facilmente dentro de um mercado específico. Os parceiros locais contribuem para a aliança com seus conhecimentos locais e recursos. No entanto, este tipo de aliança concede a empresa vantagens competitivas que são facilmente copiadas por seus concorrentes;

- b) *aliança global chave para acessar o mercado*: a empresa participa de uma aliança global chave que implica uma coordenação estreita de todas as suas alianças internacionais e atividades;
- c) *alianças de escopo regional para acessar o mercado*: a empresa busca expandir seu escopo internacional com base em alianças em vários países, em vez de uma única aliança chave. Neste caso procura a expansão através de múltiplas alianças independentes. Outra característica desta estratégia é que as empresas buscam em suas alianças não apenas acesso aos mercados, mas também suporte político;
- d) *alianças para construção de competência*: a empresa procura ganhar acesso aos recursos dos seus parceiros a fim de obter vantagem competitiva sobre seus rivais internacionais. Desenvolve várias alianças visando melhorar suas competências principais, por meio do gerenciamento de parcerias de pesquisa e desenvolvimento, e estratégias de fabricação, assim como a expansão nos mercados onde vende seus produtos.

Cada tipo possui um objetivo diferente, e da mesma forma, cada uma oferece um benefício diferente para a empresa que a adota. Um tipo específico será mais apropriado para uma empresa dependendo da indústria em que ela compete; empresas em uma indústria global têm grandes incentivos para aderir a alianças globais, por exemplo. No entanto, não é apenas o tipo de indústria que direciona o tipo de aliança internacional que a empresa deve seguir. Existe uma série de desafios que também devem ser considerados na definição da melhor estratégia a adotar, conforme detalhado a seguir:

- a) no caso da formação de uma aliança global chave para acessar o mercado internacional, a principal dificuldade está relacionada à sua complexidade, em função da ampla gama de atividades internacionais envolvidas. Esse problema é agravado quando o parceiro não possui um histórico de relacionamentos de cooperação, o que pode levar a um nível de confiança insuficiente para suportar a aliança. Os parceiros devem ser capazes de coordenar várias atividades de *marketing* e operações globais, que envolvem o controle de múltiplas decisões de um dia para o outro. Quando os parceiros estão acostumados a agir isoladamente podem encontrar dificuldade para trabalhar em conjunto. Outro problema surge quando um parceiro toma decisões sem considerar os interesses dos demais,

surgindo dessa forma uma falta de compromisso com a aliança, e abalando a confiança entre os parceiros. Portanto, as empresas interessadas em formar uma aliança global devem concentrar sua energia na construção de um relacionamento de confiança. A melhor forma para implantar esta estratégia seria por meio da adoção de uma seqüência de etapas, na qual o comprometimento das partes aumenta a cada etapa, isto é, começa com projetos fáceis de colocar em prática, possibilitando que os parceiros criem, com o passar do tempo, um relacionamento de confiança, e aprendam a resolver os problemas potenciais relacionados principalmente aos conflitos de interesse.

b) no caso da formação de várias alianças de escopo regional para acessar o mercado, o fator chave é ter pelo menos uma aliança de sucesso em cada região onde é necessário um aliado. Portanto, o grande desafio neste tipo de atuação é ser capaz de identificar rapidamente, entre todas as opções de parceiros possíveis, qual é a melhor aposta. Uma vez realizada a aliança, o próximo passo é investir no relacionamento para que se tenha a flexibilidade necessária para atender o interesse de ambas partes;

c) no caso da formação de alianças para construção de competência, o tempo conta como uma variável crítica, porque o desenvolvimento gradual da aliança protege as empresas dos prejuízos de um oportunismo. Neste tipo de aliança, as empresas têm que compartilhar informações estratégicas. Portanto, a melhor forma de tratar estas alianças é realizando o seu desenvolvimento gradativamente. Neste caso, a confiança é fundamental para que ocorra o engajamento dos parceiros no compartilhamento de informações. Logo, o grande desafio da formação de alianças para construção de competência é que elas durem o tempo suficiente para que se obtenham resultados, pois as oportunidades de aprendizado aumentam à medida em que a aliança evolui. Isto ocorre porque os parceiros normalmente são relutantes em compartilhar informações valiosas no início de seus relacionamentos.

A implantação destas alianças melhora significativamente a posição competitiva da empresa, acelerando a sua expansão internacional por meio das alianças globais. Desta forma, as empresas obtêm acesso rápido a vários novos mercados, assim como melhorias no seu portfólio de recursos.

2.3 Ferramental

As análises da dimensão relacional propostas nesta pesquisa foram realizadas com auxílio do modelo *Strategic Network Analysis* – Modelo SNA (Macedo-Soares, 2002), que utilizou os constructos, entre outros, de Galaskiewicz & Zaheer (1999), Gulati, Nohria e Zaheer (2000) e Knoke (2001).

O Modelo SNA foi criado para representar graficamente a ego-rede da empresa em análise. Evoluiu do modelo genérico integrativo – GI de Macedo-Soares, que incorporava os constructos de Porter (1980), Austin (1990) e Brandenburger & Nalebuff (1997) e a visão baseada em recursos de Prahalad & Hamel (1989), Vollmann (1996) e Wernerfelt (1984). O Modelo SNA inclui os constructos relacionais ao modelo genérico integrativo - GI, complementando a análise tradicional e transformando o resultado final da análise.

2.3.1 Strategic Network Analysis – Modelo SNA

O Modelo SNA é uma ferramenta conceitual, uma evolução do modelo GI que inclui a dimensão relacional necessária para realizar a análise estratégica de empresas inseridas em redes, com o objetivo de prover novos *insights* para a tomada de decisões estratégicas. No mundo atual, onde cada vez mais as empresas estão se engajando em alianças estratégicas e formando redes, para entender a conduta e o desempenho de uma empresa, dificilmente é suficiente analisar somente a estrutura da indústria na qual está inserida, os fatores econômicos, os recursos e as condições organizacionais. Além destes fatores, é fundamental analisar também as implicações das alianças estratégicas e redes de relacionamento. Neste contexto, o Modelo SNA inclui a dimensão relacional, aprofundando a análise estratégica das empresas, quando comparada à análise tradicional, baseada no posicionamento e nos recursos.

Assim, o ferramental utilizado nesta pesquisa inclui as dimensões relacionais pertinentes à análise estratégica pela ótica relacional, sendo constituído de três componentes principais:

- a) item 1 - Uma metodologia composta por uma série de passos para avaliar a adequação da estratégia sob a ótica relacional, complementando a ótica tradicional;
- b) item 2 - Um conjunto de variáveis na forma de *constructos* com seus *subconstructos* e indicadores para orientar a coleta de dados;
- c) item 3 - Um modelo (mapa) para auxiliar no mapeamento e na análise da rede estratégica e dos fatores pertinentes às avaliações no caso de uma empresa específica: Modelo SNA.

2.3.1.1

Metodologia para Avaliar a Adequação Estratégica

Abaixo seguem os passos da metodologia, adaptados para este estudo, conforme citado no item 1:

- a) passo 1: caracterizar a estratégia da empresa focal, implícita ou explícita:
 - utilizar os constructos de Fahey & Randall (1998) para análise do conteúdo da estratégia em termos da sua intenção ou objetivo estratégico e seu escopo;
 - caracterizar a estratégia da empresa focal utilizando a tipologia de Mintzberg (1998) – diferenciação por preço, imagem, suporte, qualidade, projeto; ou não diferenciação. Essa tipologia foi adotada por causa do seu maior poder descritivo, comparada às outras tipologias, por exemplo, a de Porter (1980).
- b) passo 2: identificar e avaliar as implicações estratégicas dos atores-chave da rede de valor da empresa focal, bem como dos fatores macro ambientais interagentes:
 - identificar e avaliar as implicações estratégicas dos atores chaves da rede de valor da empresa focal, em termos de oportunidades e ameaças reais

e potenciais, ao desempenharem seus papéis de rival, cliente, fornecedor, novo entrante, substituto (PORTER, 1980) e *complementor* (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1997);

– identificar e avaliar as implicações estratégicas dos fatores macro-ambientais (AUSTIN, 1990), categorizados em políticos, econômicos, demográficos e sócio-culturais, em termos de oportunidades e ameaças reais e potenciais.

c) passo 3: identificar e avaliar as implicações estratégicas dos recursos, bem como das condições organizacionais necessárias para mobilizá-los e gerenciá-los.

d) passo 4: avaliar o desempenho das empresas de acordo com dimensões qualitativas e quantitativas.

e) passo 5: identificar e classificar as principais alianças estratégicas da empresa focal com seus parceiros, e as principais alianças entre estes, ou seja, da sua ego-rede.

– utilizar a tipologia de alianças de Contractor & Lorange (1988), Parise (2000) e Nohria & Garcia-Pont (1991), ou seja, classificá-las de acordo com seu grau de interdependência ou intensidade.

g) passo 6: identificar as características relacionais da ego-rede no nível da empresa, de acordo com dimensões-chave relacionais, e avaliar suas implicações estratégicas em termos de forças e fraquezas reais e potenciais;

h) passo 7: identificar as características relacionais da ego-rede no nível da indústria, de acordo com dimensões-chave relacionais, e avaliar suas implicações estratégicas em termos de oportunidade e ameaças reais e potenciais;

i) passo 8: identificar fontes de inconsistência.

Identificar fontes de inconsistência ao analisar o quanto a estratégia, dadas suas características, capitaliza as forças organizacionais e relacionais, minimizando as fraquezas, para aproveitar as oportunidades, tanto relacionais, quanto estruturais e macro ambientais, neutralizando as ameaças pertinentes.

i) passo 9: caso necessário, propor mudanças relacionais, organizacionais ou da própria estratégia, para assegurar uma melhor adequação estratégica dinâmica.

A metodologia de análise estratégica de Macedo-Soares (2002) proposta acima concentra-se na ego-rede da empresa no contexto da sua rede de valor, isto é, na empresa-focal, nas alianças estratégicas mais importantes e nos laços mais significativos entre os parceiros.

Cabe ressaltar que, a fim de ser coerente com o objetivo deste estudo, de destacar as implicações estratégicas das alianças estratégicas internacionais apenas no nível da indústria da empresa selecionada, este estudo se limita a apresentar os resultados dos passos 1, 2, 5 e 7. Na discussão destes são confrontadas as implicações relacionais mais relevantes no nível da indústria, com as não relacionais neste nível, a fim de evidenciar que a identificação das relacionais agrega um valor significativo para a análise estratégica.

2.3.1.2

Constructos, Subconstructos e Indicadores da Pesquisa

A lista de referência de variáveis, que constitui o item 2 citado anteriormente, teve como base os trabalhos de Gulati *et al.* (2000) e Galaskiewicz & Zaheer (1999). Os constructos (instrumentos utilizados para mensurar um determinado conceito que não é possível de se medir diretamente. Devem ser primeiramente validados e em seguida relacionados com as medidas e indicadores operacionais para permitir a coleta de dados correspondente), subconstructos e indicadores mais pertinentes estão descritos a seguir.

- a) *estrutura da rede*: representa o padrão geral das relações na qual a empresa ou indústria focal está inserida e descreve fatores importantes que podem afetar a lucratividade dos atores. Pode ser caracterizada em termos de: densidade (número de laços – alto ou baixo), escopo da rede (ampla ou restrita), posição e centralidade (central ou periférica) e orifícios estruturais (existência ou inexistência);
- b) *composição da rede*: expressa as características dos componentes da rede. Refere-se ao padrão de relacionamento em que a indústria está inserida. Suas implicações dependem da identidade dos parceiros da indústria (forte ou fraca), do *status* dos parceiros, recursos do parceiro que

empresa focal percebe como valiosos (sucesso ou fracasso), acesso aos recursos da indústria (fácil ou difícil);

c) *modalidade dos laços*: conjunto de regras e normas institucionalizadas que governam o comportamento dos atores da rede, tanto dentro da indústria como por intermédio de fornecedores e clientes, incluindo desde contrato formais até entendimentos informais entre os parceiros, e cujas implicações variam de acordo com a força das conexões (forte ou fraca) e a natureza dos laços (colaborativo ou oportunístico).

No Quadro 4, apresenta-se uma lista de referência da pesquisa maior, na qual este estudo se insere, para orientar a interpretação dos dados pertinentes às implicações estratégicas das alianças estratégicas no nível da indústria focal (oportunidades e ameaças). Na coluna da direita são elencadas as pesquisas empíricas que embasaram as implicações em questão. Os indicadores em negrito indicam os atributos desejados em uma análise relacional.

<i>Constructos</i>	<i>Subconstructos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>
1. Estrutura da Rede	1.1. Densidade da rede (Proporção entre o número de laços observados / número máximo possível de laços dentro da indústria)	1.1. Alto / Baixo	1.1. Alta densidade da indústria focal é uma oportunidade para grandes retornos e pequena ameaça de entrada (Scherer & Ross 1990; Eccles & Crane 1988; Baker & Faulkner 1991).	
	1.2. Escopo da rede (Extensão da rede da indústria – número de laços, atores, escopo geográfico)	1.2. Amplio / Restrito Muito / Pouco Global / Local	1.2. & 1.3. Escopo amplo e posicionamento centralizado permitem acesso mais fácil a informações / recursos valiosos de outras indústrias (Gulati et al. 2000).	
	1.3. Posição e Centralidade	1.3. Central / Periférica Alta /Baixa centralidade		

<i>Constructos</i>	<i>Subconstructos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>
	1.4. Orifícios estruturais (2 parceiros da indústria estão conectados apenas por meio da indústria focal)	1.4. Muitos / Poucos	1.4. Muitos orifícios são uma oportunidade para as indústrias que podem explorá-los para ganhar poderes extra, controle e, assim, lucros potenciais (Burt 1992).	
2. Composição da Rede	2.1. Identidade dos parceiros da indústria focal (a indústria na qual a indústria focal está ligada)	2.1. & 2.2. Forte / Fraco Sucesso / Fracasso	2.1. & 2.2. Oportunidade potencial quando em parceria com indústrias de sucesso (Gulati <i>et al.</i> 2000).	2.1. & 2.2. Identidade fraca e baixo status dos parceiros podem levar a ameaças a lucratividade da indústria focal.
	2.2. Status dos parceiros da indústria focal (recursos do parceiro que a empresa focal percebe como valiosos)			

<i>Constructos</i>	<i>Subconstructos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>
	2.3. Acesso aos recursos da indústria focal, outras indústrias ou empresas-parceiras	2.3. Difícil / Fácil acesso aos recursos valiosos da indústria	2.3. Dificuldade de acesso aos recursos da indústria focal pode ser uma oportunidade quando bloqueia a entrada de novos entrantes (Gulati <i>et al.</i> 2000).	
3. Modalidade dos Laços	3.1. Força das conexões (dentro da indústria e ao longo da cadeia de valor, incluindo clientes e fornecedores)	3.1. Forte / Fraca	3.1. & 3.2. Quando colaborativo, laços fortes criam oportunidade para maior produtividade (Casumano 1985). Eles favorecem a coordenação oligopolística (Galaskiewicz e Zaheer, 1999). Laços colaborativos ao longo da cadeia de valor da indústria podem ser oportunidades por reduzirem os custos das transações.	3.1. Coordenação oligopolística pode criar ameaças de aprisionamento, inerente do comportamento oligopolista.
	3.2. Natureza dos laços	3.2. Colaborativos (ganha-ganha) / Oportunísticos (ganha-perde)		3.2. Dependendo da sua natureza, a força do laço dentro da indústria, ou ao longo da cadeia de valor, constitui uma oportunidade ou uma ameaça.

Quadro 4 – Lista de Referência – Constructos, Indicadores e Implicações Estratégicas no nível da Indústria

2.3.1.3 Modelo Relacional – *Strategic Network Analysis* – SNA

No mapa de representação do modelo SNA a empresa focal está disposta no centro de uma rede de alianças com os atores estratégicos localizados ao longo de uma elipse. Sugere que para se obter um sistema em equilíbrio a empresa deve buscar continuamente, e de forma pro-ativa, um *fit* dinâmico. A elipse configura as fronteiras da rede de valor da empresa focal, que inclui a sua ego-rede, formada pela empresa e suas alianças principais, bem como a aliança entre os seus parceiros.

A Figura 01 representa o modelo SNA de Macedo-Soares (2002), que contempla os relacionamentos existentes entre os diversos atores da rede de relacionamento. As características das alianças e dos parceiros são representadas no modelo por cores, espessuras e setas diferentes, de acordo com seu grau de intensidade, conforme tipologia adotada.

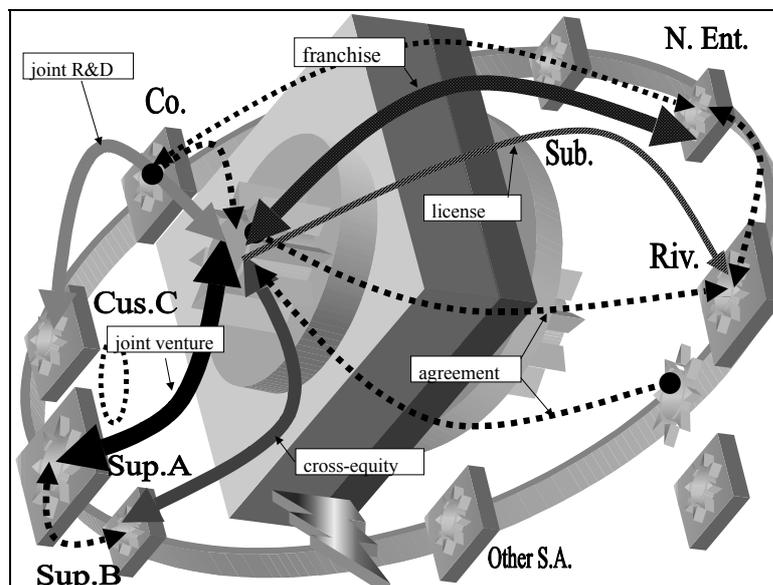


Figura 1 - Strategic Network Analysis – Modelo SNA

Legenda:

Cus. = *Customers* = Clientes;

Sup. = *Suppliers* = Fornecedores;

Riv. = *Rivals* = Concorrentes;

N. Ent. = *New Entrant* = Novos Entrantes;

Co. = *Complementor*;

Sub. = *Substitute* = Substitutos;

Other S.A. = *Other Strategic Actors* = Outros atores estratégicos

⇔ = Aliança Colaborativa; ⇒ = Aliança oportunística

Quanto mais cheia for a linha, mais forte é o relacionamento. O tipo de aliança está indicado na própria figura, dentro de caixinhas. Pela figura, pode-se calcular a densidade das redes (proporção de relacionamentos observados em relação ao número de conexões possíveis sem contar seus próprios relacionamentos, usando a fórmula de Knoke (2001:400), $(N^2 - N)$, onde N é o número de atores no sistema). O exemplo da figura acima possui 11 alianças e 10 atores, o que representa uma baixa densidade, pois: $N = 10$; $(N^2 - N) = 90$; densidade = $11/90 = 0,12$.