

2 Referencial Teórico

2.1. Revisão da Literatura

Foi realizado um levantamento bibliográfico na área de gestão estratégica de empresas, com ênfase na literatura recente acerca das alianças estratégicas e das redes de relacionamento, cujo objetivo consistiu na identificação e análise dos conhecimentos existentes sobre o tema em questão.

As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Como afirma Hambrick (1983), estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso.

A palavra estratégia vem do grego antigo *stratègós* (de *stratos* “exército”, e “ago”, “liderança” ou “comando” tendo significado inicialmente “a arte do general”) e designava o comandante militar, à época de democracia ateniense.

Na área militar, pode ser definida ainda hoje como a ciência dos movimentos e planejamento da guerra e do domínio econômico. Por meio da estratégia militar foram criados os conhecidos serviços de inteligência e a aprimorada arte da guerra.

A partir da área militar, a estratégia passou a fazer parte dos negócios; em um sentido geral, passou a ser denominada como a definição dos grandes objetivos e linhas de ação estabelecidas nos planos empresariais ou governamentais.

Entretanto segundo Mintzberg (1997), estratégia pode ser entendida como plano (curso pretendido) ou idéia de futuro; como padrão de comportamento ao longo do tempo.

Para a sua caracterização, propõe a tipologia dos 5 p's, onde a estratégia pode ser entendida como plano, padrão, posicionamento, perspectiva e “play”(driblar o inimigo).

Conforme Mintzberg (1985), a estratégia pode ainda ser definida como sendo o padrão das linhas de ação ou decisão de uma empresa, indicando que

existiram formas específicas pelas quais uma organização pode obter a diferenciação em seus produtos. Seja por preço (baixo), por imagem (que a distingue das demais), por suporte (quando oferece algo a mais, de forma a gerar valor para o produto), por qualidade (frequentemente relacionada à durabilidade, ao desempenho ou à confiabilidade do produto), por projeto ou design (produtos com características distintas dos da concorrência, que podem vir a substituí-los) e a não diferenciação, que consiste em imitar as idéias da concorrência, obtendo sucesso com o aproveitamento da demanda existente.

Para Glueck (1987) a estratégia é um plano unificado, amplo e integrado, projetado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam alcançados. Já Barney, a considera como sendo a teoria de como uma empresa deve competir de forma a obter sucesso.

Von Neumann & Morgenstern (1994), definiram estratégia como sendo um plano completo que especifica quais escolhas a empresa deve fazer em cada situação.

Já Grant (2006) ressalta que este plano deve possuir alguns elementos – chave para que a estratégia possa conduzir ao sucesso. Estes elementos estão representados na Figura 1:

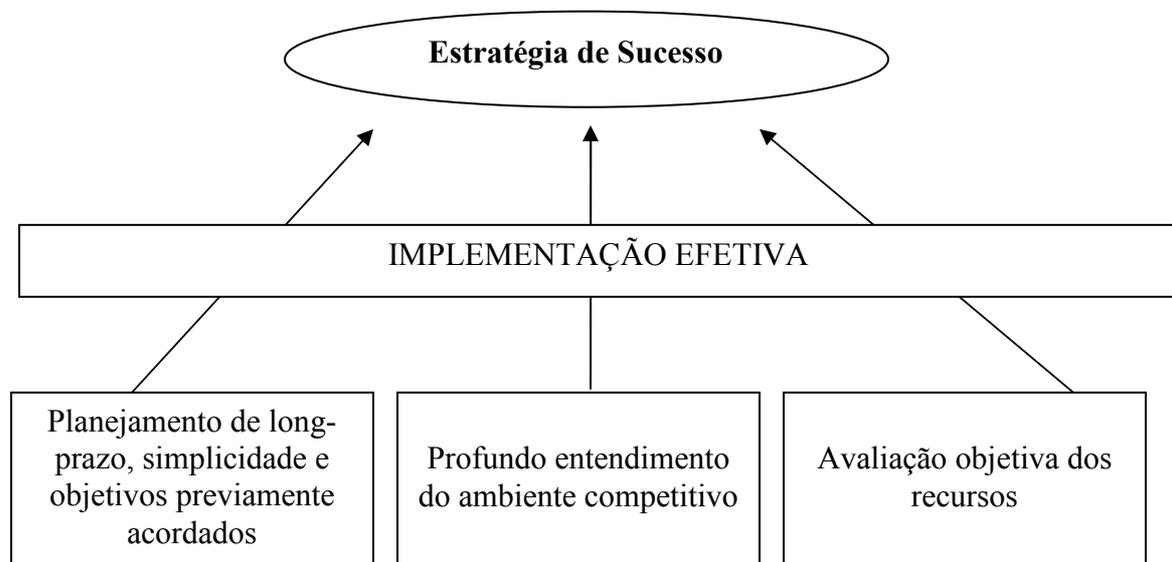


Figura 1: Elementos comuns em estratégias de sucesso, Grant (2006).

Segundo Porter (1985), a estratégia competitiva é definida principalmente em termos de um posicionamento. Para o autor, a estratégia deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam atratividade

de uma indústria. A meta final é modificar estas regras a favor da empresa. Para tanto é necessário conhecer as regras que estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. A conjunção destas cinco forças competitivas determina a habilidade de empresas em uma indústria para obter, em média, taxas de retorno sobre o investimento superiores ao custo de capital, ou seja, se tornarem mais rentáveis.

Alguns autores criticam a escola de posicionamento defendida por Porter, afirmando que a formulação de estratégias é um processo muito mais rico, confuso e dinâmico que aquele, ordenado e estático, descrito por esta escola. Com isso, o papel da estratégia seria o de apoiar o processo de criação e formulação da estratégia e não de sê-lo (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2007).

Por outro lado, também reconhecem que a escola de posicionamento trouxe uma importante contribuição à administração estratégica. Abriu enormes avenidas às pesquisas e com a aplicação da teoria por meio de pesquisas empíricas com tratamento estatístico, forneceu um poderoso conjunto de conceitos à prática. Atualmente, é utilizada de forma combinada com as visões das outras escolas.

Segundo Hamel (1998), o questionamento do modelo posicional gerou novos modelos e teorias sobre a questão estratégica, mas apenas no nível do conteúdo, faltou refletir sobre o processo da formação e criação de estratégias, de como fazer com que elas emergem.

Uma evolução do modelo proposto por Porter (1979) seria o de Austin (1990), que acrescenta os papéis dos fatores ambientais (políticos, demográficos, econômicos e culturais) no moldar da estrutura da indústria e da dinâmica competitiva. Nota-se ainda, que as empresas em uma determinada indústria podem ter uma vantagem competitiva de acordo com a sua resposta às ações do governo.

No caso do setor de telecomunicações isso é nítido. O papel do governo como órgão fiscalizador e regulador é de extrema importância para a definição do planejamento estratégico da empresa em relação à indústria na qual está inserida.

Brandenburger & Nalebuff (1997), mudam a abordagem da análise estratégica, ao acrescentarem um terceiro fator, a idéia de complementaridade. Um complemento para um determinado produto ou serviço, é outro produto ou

serviço que torna o primeiro mais atrativo. Existindo sempre a idéia de reciprocidade.

Segundo estes autores, as organizações precisam atuar de forma colaborativa e competitiva simultaneamente; desta forma conseguem aumentar a sua participação no mercado, além de obter ganhos individuais.

Porém há quem diga que todo relacionamento cooperativo pode ser visto como cooperativo, existindo interesses próprios e os da rede de parceiros (LUO, 2004 *apud* GOUVÊA, 2007).

No ambiente de hoje, de constantes mudanças, a vantagem competitiva se torna cada vez mais temporária. Em vez de tentar assegurar uma vantagem estática (posição vantajosa), é preciso buscar continuamente novas fontes de vantagem, ou seja, criar recursos diferenciados e difíceis de copiar, baseados em competências conforme a perspectiva “Resource – Based”(BARNEY, 1996; DAY & REIBSTEIN, 1997).

Conforme proposto por Prahalad & Hamel (1990), as empresas não devem se considerar como um portfólio de unidades de negócio focadas em produtos finais, mas sim, como um portfólio de competências que produzem produtos diferenciados.

Porém, os recursos de uma empresa podem se encontrar fora de suas próprias fronteiras, nas relações que ela mantém com outras empresas, que dessa forma contribuem para o fomento de uma vantagem competitiva mais sustentável.

Por isso, o enfoque tradicional pode ser insuficiente para a realização do planejamento estratégico de empresas que operam em redes e alianças. Dyer e Singh (1998) destacam a importância de adotar uma perspectiva relacional.

Entende-se por enfoque tradicional, uma abordagem estratégica que considera como variáveis importantes os fatores de caráter organizacional, como ocorre no caso da perspectiva baseada nos recursos e nas competências de acordo com a visão *Resource – Based* (RBV) ou nos fatores estruturais da indústria, como é o caso da escola de posicionamento (PORTER, 1980) e dos fatores macroambientais interagentes (AUSTIN, 1990), ou mesmo quando existe a combinação de todos estes fatores, mas sem levar em consideração os relacionais, isto é, pertinentes aos relacionamentos com parceiros, ou seja, às alianças e redes formadas por estes.

Para continuar a crescer ou mesmo para manter sua posição no mercado, no contexto atual de complexidade e concorrência exponenciais, um número crescente de empresas tem considerado alguma forma de aliança estratégica (RABEN, 1992). No mercado de Telecom, muitas empresas estão passando por processos de fusão e aquisição ou de expansão internacional, através de parcerias com empresas concorrentes e/ou com fornecedores de equipamentos de rede.

Segundo Miles & Snow (1984) a tendência é que as organizações fiquem cada vez mais verticalmente desintegradas, as funções tipicamente englobadas em uma empresa isolada serão desempenhadas de maneira fragmentada em empresas associadas, porém independentes. As funções de design e desenvolvimento de produto, manufatura e distribuição, serão trazidas juntas e amarradas em um alinhamento por uma variedade de mecanismos de mercado.

De maneira ampla, as alianças podem ser consideradas como “acordos voluntários entre empresas envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços” (GULATI, 1998). Pode ser também definida, como um relacionamento 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.

Gomes – Casseres (1996), afirma que no contexto atual, é crucial posicionar estrategicamente uma empresa em redes e alianças para fazer frente à sua competência principal, para a qual seus gestores devem prestar a máxima atenção em relação a essas fontes de vantagem competitiva, no que diz respeito não só a própria companhia, como também ao grupo de empresas que constituem a rede, no que o autor denomina de “constelação de empresas”.

Entre as razões para a formação das alianças estratégicas, destacam-se: explorar economias de escala, ter baixo custo de entrada em novos mercados, ter baixo custo de entrada em novos segmentos de indústria e em novas indústrias, aprender com os concorrentes, gerenciar a incerteza estratégica, gerenciar custos e compartilhar riscos. Qualquer que seja a motivação dominante, o contexto institucional, o sistema legal e a cultura, por exemplo, podem afetar a viabilidade das alianças.

No mercado global, as empresas freqüentemente recorrem às alianças com empresas locais, pois seus recursos raramente são suficientes para permitir uma rápida expansão em mercados desconhecidos. Por um lado, a empresa estrangeira

contribui para a aliança com recursos financeiros e habilidades especializadas. Por outro, a empresa local oferece seu conhecimento sobre o mercado interno e as competências necessárias para eliminar as barreiras de entrada. Segundo Doz & Hamel (1998), este equilíbrio é afetado, por exemplo, quando a empresa estrangeira esteja familiarizada com o novo ambiente competitivo e adquira certa autoconfiança, a ponto de prescindir cada vez mais da empresa local. De certo modo, outros fatores influenciam o equilíbrio das alianças, principalmente aqueles relativos às características do mercado e à natureza dos produtos envolvidos.

A competição em escala mundial expõe as empresas locais a concorrentes com habilidades e tecnologias mais desenvolvidas. A menos que essas lacunas tecnológicas e de habilidades sejam preenchidas rapidamente, as empresas mais frágeis não resistirão por muito tempo, até mesmo porque as empresas mais competitivas estão continuamente desenvolvendo e aperfeiçoando novas habilidades (DOZ & HAMEL, 1998). Contudo, se, por um lado, a competição global ameaça as empresas de fraca competitividade, por outro, oferece às mesmas a oportunidade de aprender e internalizar as melhores tecnologias e competências disponíveis em todo o mundo. Estabelecer alianças pode ser a estratégia mais indicada para acessá-las.

No entanto, os portfólios ou redes de alianças atuais possuem características diferentes das parcerias tradicionais; a Quadro 2, proposta por Doz & Hamel (1998) representa uma síntese sobre esta mudança de paradigma:

Quadro 1: Comparativo de paradigmas entre parcerias convencionais e alianças estratégicas de acordo com Doz & Hamel (1998).

	Parcerias Convencionais	Novo Paradigma
A aliança criará valor? Para quem?	Análise custo-benefício	Avaliação estratégica complexa
	Prioridade de criação de valor	Ênfase na captura de valor
	Complementação simples	Co-especialização complexa
	Estrutura inicial	Processo evolutivo
A criação de valor resistirá ao teste do tempo?	Gerenciando um conjunto de objetivos	Perseguindo alvos móveis
	Implementando transações simples	Realizando transações múltiplas
	Acertando um compromisso	Criando e mantendo opções
	Atingindo longevidade	Contribuindo para a competitividade
Os parceiros reconciliarão prioridades e preocupações conflitantes?	Colaboração	Colaboração e concorrência
	Interdependência	Risco de dependência desequilibrada
	Confiança	Interesses mútuos transparentes
Como cada empresa parceira gerenciará sua crescente teia de alianças?	Casamento	Diplomacia, política
	Relacionamento único	Redes de alianças

No novo paradigma mais opções estratégicas estão disponíveis para as empresas participantes, o que pressupõe a utilização de competências complementares dos parceiros e a não transparência das variáveis de análise, com isso, a mensuração do resultado de tais alianças se torna um exercício bastante complexo. Faz-se necessária a avaliação probabilística do valor energético ao invés de uma simples análise de custo benefício (GOUVÊA, 2008).

Doz & Hamel (1998) lembram que a arquitetura inicial das alianças necessita ser revista à medida que esta evolui.

Assim como existem razões para a cooperação mútua nas alianças estratégicas, também existem riscos de traição e de comportamentos oportunistas.

Dados os riscos potenciais e esses arranjos, comportamento oportunista, traição, desinvestimento, compra hostil etc. o termo aliança pode ser enganador (BEEKE & ERNEST, 1995).

Para minimizar essa possibilidade potencial de traição, as empresas utilizam-se de mecanismos de controle que se encaixem em duas grandes categorias: governança e confiança.

A noção de governança indica que quanto maior o valor da traição, maiores as chances de ela ocorrer. Portanto, quanto maior a sua probabilidade, mais elaborada será a estrutura da governança necessária para o gerenciamento da aliança.

A forma de gerenciar as alianças estratégicas mais efetivamente que os concorrentes, se traduz em importante fonte de vantagem competitiva (DAYER, KALE & SINGH, 2001).

Doz & Hamel (1998) argumentam que a capacidade de gerenciamento das redes se torna mais difícil à medida que aumentam o número de parceiros e de relacionamentos.

Já em relação à estrutura organizacional, Burt (1997) afirma que se observa uma mudança nas organizações contemporâneas, que deixaram de ser formais para serem substituídas por um menor número de camadas de controle informal, onde o capital social é a forma de coordenação.

Gulati & Gargiulo (1999) mostram ainda, que as organizações se baseiam nas informações de redes de alianças anteriores para determinar com quem cooperar. Por isso, a avaliação do impacto das alianças e redes existentes no contexto da empresa é fundamental. Nesta mesma linha, Grant (2006) ressalta que

mais importante do que a sorte, é a capacidade de reconhecer as oportunidades quando elas aparecem e ter de forma clara a direção e flexibilidade necessárias para explorar estas oportunidades.

No Brasil, a pesquisa nesta área ainda é pouco expressiva, em particular quando se trata de alianças e redes com enfoque estratégico.

Como trabalhos relacionados ao tema no setor de telecomunicações, podem ser listados as contribuições de Campelo (2007), com um estudo de caso da Embratel no mercado de longa distância nacional, Sampaio (2008), com uma abordagem de aliança estratégica relacionada a um parceiro de distribuição de produtos e serviços da Oi, Santos (2004), na área de medição de desempenho na unidade de negócios empresariais da Telemar Leste S.A e GOUVÊA (2008), com um estudo de caso nas empresas Embratel, Oi e Vivo, considerando as implicações estratégicas das alianças/ redes de relacionamento no nível da indústria.

2.2. Fundamentação Teórica

2.2.1. Conceitos Centrais – Definições

Os conceitos centrais da nossa pesquisa são: estratégia, alianças estratégicas, redes estratégicas, ego-rede, rede de valor, cadeia de valor e adequação estratégica.

As definições destes conceitos foram escolhidas em função da sua coerência com o ferramental analítico adotado na pesquisa.

Assim, este trabalho baseou-se na definição de Macedo-Soares (2000) inspirada em Grant (2006), para o conceito de estratégia, o definindo como um propósito unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os necessários recursos/ competências para melhorar e sustentar sua performance de acordo com sua visão e principais objetivos e considerando os fatores ambientais internos e externos.

Em relação à gestão estratégica, para Macedo-Soares (2002), trata-se de um processo interativo que inclui a formação/ escolha/ formulação da estratégia, a

implantação (tradução em ação) das necessárias mudanças para torná-la uma realidade e a monitoração/ avaliação da sua efetividade.

Implica as seguintes avaliações:

- 1) Avaliação dos fatores organizacionais de sucesso, em termos de constituírem forças e fraquezas reais e potenciais para a realização dos objetivos-chave da organização de acordo com sua visão;
- 2) Avaliação dos fatores ambientais interagentes, notadamente suas implicações estratégicas, em termos de constituírem oportunidades e ameaças reais e potenciais;
- 3) Avaliação da congruência ou “*fit*” entre a estratégia e todos esses fatores, ou seja, o quanto a estratégia permite capitalizar as forças reais e potenciais para explorar as oportunidades e reduzir as ameaças, dentro de uma perspectiva dinâmica e sistêmica.

Esta abordagem está consistente com o conceito clássico de adequação estratégica: para ser eficaz, a estratégia deve ser congruente tanto com o ambiente externo à organização, quanto com seus recursos, competências, sistemas internos, objetivos e valores (ANDREWSS, 1971; HOFER & SCHENDEL, 1978; GRANT, 1999; MACEDO - SOARES, 2000 *apud* TAUHATA, MACEDO – SOARES, 2004).

O conceito de *Alianças* é considerado no seu sentido mais amplo, sendo definido como um 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.

Nesta pesquisa será utilizado o conceito de aliança de Gulati (1998) que considera as alianças como acordos voluntários firmados entre duas ou mais empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. São consideradas estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa (MACEDO - SOARES, 2002).

De acordo com os trabalhos desenvolvidos por Contractor & Lorange (1988), Parise (2000) e Nohria & Garcia - Pont (1991), as alianças se classificam em função de sua intensidade, de maneira que vai de maior para a menor segundo as seguintes categorias: fusões e aquisições, *joint - ventures* independentes, participações acionárias cruzadas, investimentos acionários minoritários, acordos/

contratos de fornecimento, P&D em conjunto, co-produção, comercialização (marketing conjunto), licenciamento de patente, e demais itens presentes na Quadro 3.

Foi adotada como referência a classificação de GOUVÊA (2008), que foi adaptada ao setor de telecomunicações e inspirada nos tipos de arranjos apresentados por Macedo-Soares & Tahuata (2002). Ainda assim, este modelo foi readaptado para novas adequações ao setor.

As alterações realizadas em função das particularidades da indústria em estudo estão destacadas em negrito.

Quadro 2: Tipos de alianças estratégicas (GOUVÊA, 2008) – readaptado para a indústria de telecomunicações.

	Tipo	Descrição
1	Fusões e Aquisições	Quando um parceiro adquire uma participação no controle acionário do outro parceiro ou adquire completamente o outro parceiro.
2	Joint Venture	Quando uma entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito.
3	Participação Acionária Cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro.
4	Investimento Acionário Minoritário	Um parceiro adquire uma participação minoritária no outro parceiro.
5	Acordo/ Contrato de Fornecimento de Longo Prazo	Um ou mais participantes supre materiais a outro, que por sua vez usa este material para criar um produto ou serviço com termos e condições estabelecidas em

		<p>contrato de longo prazo.</p> <p>Empresas relacionadas estabelecem contratos para suprimento de equipamentos e infraestrutura de rede. São negociados preços e condições de entrega junto aos fornecedores.</p>
6	P&D em Conjunto	<p>Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/ processos/ tecnologias em conjunto.</p> <p>Pesquisas e testes relacionados ao desenvolvimento de novos produtos/ serviços com enfoque na convergência, unindo solução de voz, dados, TV, rádio e internet.</p>
7	Desenvolvimento/ Co-Produção	<p>Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos em conjunto.</p> <p>Desenvolvimento de novos produtos/ serviços com enfoque na convergência, unindo solução de voz, dados, TV, rádio e internet.</p>
8	Comercialização/ Marketing em Conjunto	<p>Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos em conjunto.</p> <p>Realizar cada vez mais novas parcerias para a</p>

		distribuição dos produtos/ serviços buscando canais alternativos, para obter maior capilaridade. Como por exemplo vendas “Porta a Porta” ou através de bancas de jornal.
9	Licenciamento de patente ou <i>Know-How</i>	Permite uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> proprietário a vender seu conhecimento a outra em troca da taxa <i>up-front</i> , seguido por <i>royalties</i> no futuro baseado em percentagem sobre as vendas futuras
10	Acordo/ Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos. Pesquisas, testes e desenvolvimento de novos produtos/ serviços com enfoque na convergência, unindo solução de voz, dados, TV, rádio e internet.
11	Acordo/ Contrato de Fornecimento de Outros Insumos/ Materiais	Um ou mais participantes supre materiais a outro participante, que por sua vez usa estes materiais para criar um produto acabado ou serviço.
12	Acordo/ Contrato de Prestação de Serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança na forma de suporte,

		treinamento, assistência, etc. Às vezes, contratos são firmados por exigência governamental (ex: contratos de interconexão entre as operadoras ou de exploração de novas tecnologias ainda não regulamentadas).
13	Acordo/ Contrato de Fornecimento <i>Spot</i> ou Curto Prazo	Um ou mais participantes supre materiais a outro participante, que por sua vez usa estes materiais para criar um produto acabado ou serviço no curto –prazo (prazo igual ou inferior a um ano).

Quando as empresas estabelecem múltiplas alianças que estão interligadas, constituem redes de relacionamento.

Galaskiewicz & Zaheer (1999) identificam três dimensões-chave pertinentes às redes: estrutura, modalidade e composição, cujas características podem influenciar a conduta e o desempenho de empresas que atuam em rede.

Nesses arranjos, os recursos internos da empresa são complementados pelos recursos de parceiros ou gerados na própria rede com vistas à criação de valor para ambos. As redes estratégicas possuem esse objetivo maior de criação de valor mútuo (TAUHATA, 2002).

Neste trabalho adota-se o conceito de Gulati, Nohria & Zaheer (2000) que definem as redes estratégicas como 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 indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros, de significado estratégico e incluem alianças.

As redes estratégicas potencialmente facultam às empresas o acesso à informação, a recursos, a mercados e a tecnologias, além de proverem as

vantagens do aprendizado e das economias de escala e de escopo. Permitem, ainda, o atingimento de objetivos estratégicos, tais como o compartilhamento do risco (TROCCOLI & MACEDO - SOARES, 2001).

Além disso, as ligações são freqüentemente menos caras e não envolvem o comprometimento irreversível associado com o desenvolvimento interno, facultando acesso à habilidade de desempenhar uma atividade onde há assimetrias entre firmas, e a redução de riscos (PORTER & FULLER, 1986 *apud* TROCCOLI & MACEDO - SOARES, 2001). Também é uma forma de as empresas aprenderem novas capacitações e desenvolverem as existentes (KOGUT, 1988 *apud* TROCCOLI & MACEDO - SOARES, 2001), reduzindo o risco, formatando a competição e lhes possibilitando a sobrevivência no novo ambiente econômico globalizado.

Todavia, quando uma rede é muito grande ou complexa, recomenda-se identificar a *rede egocêntrica*, que é uma amostra representativa de uma população-alvo (KNOKE, 2001). A ego-rede, que envolve o conceito de rede de valor, é constituída pela empresa focal e pelos seus principais relacionamentos com atores-parceiros (alianças estratégicas), bem como pelos relacionamentos mais significativos entre os parceiros no contexto de sua rede de valor.

Para Brandenburger & Nalebuff (1997), a rede de valor é a rede que inclui todos os *players*, tanto os parceiros quanto os não parceiros, e as interdependências entre eles (alianças e relacionamentos antagonísticos) que influenciam na distribuição de poder entre os atores estratégicos e a firma, e conseqüentemente, seu potencial de criar e capturar valor que é crítico para a vantagem competitiva da empresa. É este o conceito que estaremos aplicando à pesquisa.

Este conceito difere do de “arena competitiva” de Porter (1980), já que além de incluir o ator complementar, considera não só os relacionamentos competitivos e antagonísticos (ex. poder de barganha), mas também o de colaboração entre os atores.

2.2.2. Pressupostos

Com base no referencial teórico apresentado, o estudo contém uma série de pressupostos:

1. É fundamental considerar uma abordagem integrativa, onde os fatores interagem, já que isso pode mudar a configuração das forças e fraquezas, reais e potenciais. Isto é bastante relevante, quando se tem em vista a indústria de telecomunicações brasileira, que apresenta alto nível de regulamentação, é dinâmica e está inserida dentro de uma ambiente onde a competição é intensa.
2. A adequação estratégica ou o *fit* é um indicativo de desempenho superior da empresa, no sentido que contribui para o sucesso da mesma, através da otimização do seu desempenho.
3. Os modelos tradicionais de análise estratégica que não levam em conta as implicações estratégicas das alianças e redes. É necessária a avaliação da adequação estratégica com o auxílio de um modelo relacional, que contempla também os relacionamentos entre a empresa focal e seus parceiros.
4. As percepções dos executivos das empresas que participaram do estudo de casos múltiplos são válidas para avaliar as implicações estratégicas das alianças e as redes de relacionamento na qual estão inseridas. De acordo com Kotha & Vadlamani (1995), a escolha dos executivos como fonte de informação, é justificada à medida que as suas intenções possuem um papel relevante na formulação da estratégia.
5. Conforme Macedo-Soares (2000), os modelos e arcabouços são ferramentas importantes e úteis para auxiliar a gestão estratégica, incluindo as fases de desenvolvimento, implementação e avaliação dos resultados.

2.3. Ferramental Utilizado na Pesquisa

Nesta pesquisa adotou-se o modelo de Macedo – Soares (2002) para análise das implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento, denominado *Strategic Network Analysis* (modelo SNA, 2002) e para a análise dos fatores organizacionais internos foi adotado o modelo *Generic Integrative – GI* (Macedo – Soares, 2000), que é detalhado abaixo.

2.3.1. Ferramental *Generic Integrative – GI* (MACEDO-SOARES, 2000) para Análise Estratégica “Tradicional”

O modelo GI possui uma perspectiva integrativa, que analisa os recursos e as competências da organização e sua interação com as contingências ambientais. Este arcabouço evoluiu de uma série de modelos tradicionais (MACEDO-SOARES & CHAMONE, 1994; MACEDO-SOARES & LUCAS, 1996) para auxiliar análises estratégicas em várias organizações no país. Tais modelos basearam-se inicialmente em princípios da escola sociotécnica (CHERNS, 1976), nos trabalhos de Child (1987), Nadler, Gerstein, Shaw e Associates (1992) e Sjölander (1985). Incorporaram-se gradualmente, constructos de Austin (1990), Brandenburger e Nalebuff (1997), Porter (1980) e da escola “*resource-based*” (RUMELT, SCHENDEL & TEECE, 1991; WERNERFELT, 1984).

Neste modelo, a organização é considerada e representada como um sistema aberto em equilíbrio, onde a congruência entre os fatores internos, a estratégia e os macro – ambientais, é extremamente relevante, uma vez que assegura um melhor direcionamento da organização na busca da adequação estratégica.

Este direcionamento será obtido com a alavancagem dos recursos/ competências da organização, minimizando suas fraquezas, de forma a explorar as oportunidades e reduzir as ameaças externas, alcançando os objetivos organizacionais. Tem-se aí o conceito de *strategic fit* ou adequação estratégica (BARNEY, 1996; GRANT, 1998; HOFER & SCHENDEL, 1978).

A Figura 4 é uma representação do modelo GI.

Nele, os fatores organizacionais (recursos e condições de utilização desses recursos) incluem não somente ativos físicos e financeiros, mas também as capacitações/ habilidades (subcompetências) e competências. Esses fatores

considerados como variáveis principais independentes por serem controláveis, classificam-se em cinco categorias: 1) pessoais; 2) financeiros; 3) físicos; 4) organizacionais; 5) tecnológicos.

Os fatores organizacionais e tecnológicos recebem ainda uma categorização adicional (*hard* e *soft*) para diferenciar as variáveis estabelecidas formalmente pela organização (*hard*) daquelas constituídas de uma maneira informal (*soft*). Ainda com relação aos fatores organizacionais, as competências são classificadas como desejáveis e necessárias. Essa classificação permite inferir a existência de ambigüidade causal, ou seja, certa dificuldade de entender como os recursos/competências de uma determinada empresa contribuem para a manutenção de sua vantagem competitiva (DIERICKS & COOL, 1989).

Os fatores macro ambientais são considerados variáveis secundárias, uma vez que suas implicações, positivas ou negativas, não são controláveis; apenas influenciam o desempenho das variáveis principais, no sentido de constituírem oportunidades ou ameaças. Inspirando-se em Austin (1990), o modelo contempla quatro categorias de fatores ambientais: econômicos, políticos, socioculturais e demográficos que, por sua vez, moldam o comportamento dos atores estratégicos. Tais atores podem também criar oportunidades e ameaças que influenciam os fatores macro ambientais, à medida que desempenham os papéis propostos por Porter (1980) – cliente, fornecedor, rival, novo entrante, substituto, bem como o de “complementador” - parceiro potencial pelos recursos ou atributos complementares que ele proporciona (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1997).

De acordo com os constructos de Austin (1990) além dos fatores macro – ambientais existe ainda a presença de uma força maior que é o governo. Este pode remodelar o cenário competitivo e exercer pressão ou favorecer determinadas empresas.

Para o segmento de telecomunicações, conforme dito anteriormente, é necessário considerar a mega-força do governo uma vez que possui uma forte atuação regulatória, através da Anatel que é responsável por controlar o cumprimento das metas pré-estabelecidas para as empresas bem como impede a entrada de organizações que não possuem capacidade de investimento para o atendimento às obrigações legais.

O desempenho constitui a categoria de variáveis principais dependentes, por ser consequência da gestão das variáveis principais independentes (fatores organizacionais) em interação com as secundárias (atores estratégicos e fatores macro ambientais interagentes).

A Quadro 4 foi constituída especificamente para empresas do setor de telecomunicações com vistas a interpretar e analisar os dados coletados. Contém uma lista de atributos necessários e desejáveis para as variáveis principais independentes (fatores organizacionais) e para as variáveis principais dependentes (desempenho), no caso da implementação e gestão de uma estratégia orientada a aos principais *stakeholders*.

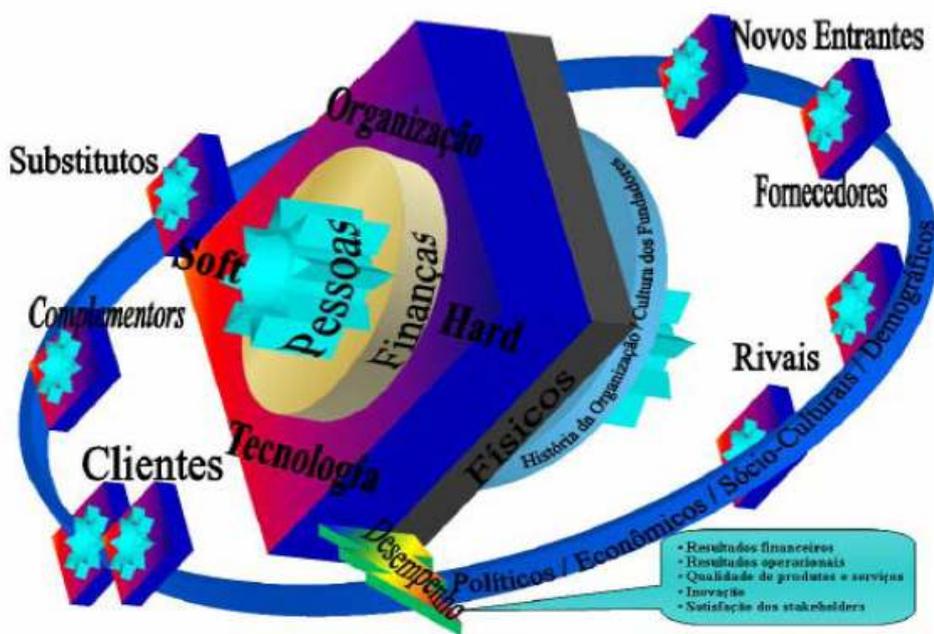


Figura 2: Modelo Genérico Integrativo – GI (Macedo Soares, 2000).

Quadro 3: Lista dos atributos necessários/ desejáveis para cada variável principal independente, para a gestão estratégica orientada aos clientes adaptados para o setor de telecomunicações. OBS: Em negrito, destacados os atributos referentes ao setor de telecomunicações.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis
Organização <i>Hard</i>	Estrutura Organizacional	Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder
	Equipes	Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i>
	Processos	Mapeados/ documentados. Em sua maioria, horizontais e interfuncionais. Em telecomunicações, vale ressaltar a importância dos processos técnicos: TI e engenharia (Gouvêa, 2008). Necessário a atualização dos mesmos, sempre que existir a necessidade, pois o setor de telecomunicações é bastante dinâmico.
	Sistemas Gerenciais	Integrados através dos processos interfuncionais, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição de desempenho dos processos-chave. Devido a diversidade de serviços/ produtos oferecidos os sistemas precisam gerenciar toda cadeia de relacionamento com os clientes
	Sistemas Educacionais (Treinamento)	Sistema de educação contínua voltado não só para os gestores como também para os demais funcionários, visando a aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e, para a capacitação da atividade operacional
	Sistemas de Medição	Visíveis, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos explicitados na estratégia
	Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários e remuneração, integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa e demais indicadores estratégicos
Organização <i>Soft</i>	Cultura Organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e demais <i>stakeholders</i> , com preocupação com a qualidade de vida e com a ética. Devido ao possível crescimento do índice de <i>turn over</i>, a cultura organizacional deverá ser voltada para a satisfação interna dos funcionários (Mendonça, 2008). Com a transformação no setor de telecomunicações, devido a criação e à mudança constante de tecnologias, se faz necessário uma cultura voltada para a inovação
	Estilo de Liderança	Comprometimento da gerência com a estratégia, de divulgá-la, com a preocupação de alocar os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos. Também se faz necessária a liderança do tipo <i>coaching</i>, com tomadas de decisão relativamente rápidas, por causa da característica do setor.
	Comunicação Informal	Inter-funcional e ampla, com a ocorrência de constantes <i>feedbacks</i> sobre as metas estabelecidas, bem como sobre as medidas de desempenho e os planos de ação estabelecidos
	Código de Ética	Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos da empresa
Tecnologia <i>Hard</i>	Tecnologia da Informação	Sistemas abrangentes, integrados, automatizados e abrangendo todos os níveis decisórios. Em telecomunicações, além dos sistemas administrativos são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento aos clientes
Tecnologia <i>Soft</i>	Metodologias e Técnicas Específicas	Metodologia de gestão de projetos, treinamentos, programas de desenvolvimento novas soluções e de incentivo, voltados para o cliente, visando crescimento futuro
	Inovação	Novas soluções de voz e dados (Mendonça, 2008), crescimento dos produtos convergentes (junção de várias tecnologias para atender as necessidades específicas de um determinado público-alvo), novas formas de atendimento ao cliente (através de novos canais de comunicação) e diversificação dos serviços de valor agregado

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis
Físicos	Infra-estrutura	Instalações, equipamentos e sistemas de controle de possibilitam a prestação dos serviços de telecomunicações, além das atividades de retaguarda como: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, entre outros (Mendonça, 2008)
Pessoas	Talentos e Competências	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências visando o desenvolvimento de novas metodologias e práticas, que incluem a solução de problemas, aprimoramento de processos e sistemas de medida balanceados com o objetivo da melhoria contínua dos processos de desenvolvimento do portfólio de soluções
Financeiros	Geração de Caixa	Alta capacidade de geração de caixa com a garantia de liquidez aos acionistas, financiando a manutenção das atividades e gerando o crescimento a longo prazo
	Rentabilidade	Retorno sobre os ativos, sobre o capital empregado e sobre os investimentos realizados, preservando a atratividade do negócio

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis
Performance/ Desempenho	Dimensões Quantitativas (variáveis tangíveis)	Financeiras: Alto retorno para os acionistas, alta geração de caixa (alta liquidez) e rentabilidade acima da média do setor
		Operacionais: Baixo custo, aumento do market-share, redução do índice de reclamação dos clientes, serviços realizados dentro dos prazos acordados
	Dimensões Qualitativas (variáveis intangíveis)	Índice elevado de satisfação dos <i>stakeholders</i> (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade em geral)
		Qualidade dos produtos e serviços, acima da concorrência
		Reputação quanto a atendimento das questões sociais, ambientais e regulatórias
	Capacidade de inovação para atender as demandas potenciais dos clientes	

2.3.2. Ferramental de Macedo – Soares (2002) para análise relacional (SNA)

O ferramental SNA é uma evolução do ferramental GI. De fato, apesar de preservar as características deste modelo, inclui os constructos pertinentes à análise relacional. Evidencia a formação da rede de relacionamentos a partir de uma empresa focal, a rede egocêntrica, denominada ego-rede. O modelo mantém as características genérico-integrativas do modelo anterior, enfatizando a importância da adequação estratégica (*strategic fit*) entre os fatores organizacionais e macro-ambientais, mas enfoca os relacionamentos que a empresa focal estabelece.

O ferramental também possui três componentes principais:

1. uma metodologia – que são uma série de passos para avaliar a adequação estratégica na ótica relacional;

2. um conjunto de listas de referência com os constructos e com indicadores relacionais pertinentes para capturar e a analisar os dados necessários às avaliações;

3. um modelo para auxiliar o mapeamento e a análise da rede estratégica e dos fatores relacionados à empresa focal (veja a Figura 5).

O ferramental SNA é fundamentado nos trabalhos de Gulati, Nohria & Zaheer (2000), Galaskiewicz & Zaheer (1999) e Knoke (2001), sendo as seguintes categorias de variáveis consideradas: estrutura da rede, composição da rede, tipos de laço e gerenciamento da rede. A descrição destas variáveis pode ser observada abaixo:

- Estrutura da Rede: Representa o padrão geral das relações no qual a empresa ou a indústria focal se insere. Conecta os atores do sistema descrevendo propriedades elementares, como: densidade da rede (números de laços existentes), escopo da rede, posição e centralidade, tipos e padrões dos laços, existência de orifícios estruturais quando parceiros estão conectados apenas por meio da empresa focal que pode explorar esta situação, equivalência estrutural (compartilhamento dos mesmos clientes ou dos mesmos tipos de laços).
- Composição da Rede: Expressa as características dos componentes da rede: identidade, status (riqueza em recursos), acessibilidade aos recursos e demais aspectos da indústria focal e de seus parceiros. Sua importância está relacionada ao fato de se poder identificar o tamanho e as fronteiras da rede;
- Tipos de Laço: Corresponde ao conjunto de regras e normas institucionalizadas que governa o comportamento relacional dos atores na rede, retratando a força das conexões e a natureza dos laços. Inclui contratos formais e entendimentos informais entre os parceiros, cujas implicações variam de acordo com o tipo de laço – colaborativo ou oportunístico, forte ou fraco, múltiplo ou simples.
- Gerenciamento da Rede: Corresponde aos fatores que coordenam a administração da rede e que permitem a análise no nível da empresa. Possui ênfase na administração da mudança. Os constructos relacionados são: o uso de mecanismos de governança corporativa, o

desenvolvimento de rotinas para compartilhamento de conhecimento entre empresas, realização de investimentos adequados aos relacionamentos da rede, a experiência com alianças, o desenvolvimento do processo de gestão de mudança à medida que a parceria evolui, a administração integrativa de conflitos (resolução de problemas em parceria) e adequação dinâmica dos múltiplos parceiros em termos de compatibilidade (estratégia operacional, cultura organizacional, estilo gerencial), e de complementaridade (inspirado em Kale *et al.* 2000).

A forma da organização sugere um sistema em equilíbrio quase perfeito, mas não perfeito, para propiciar a inovação na busca contínua do seu equilíbrio.

O modelo SNA mapeia os diversos tipos de relacionamentos – alianças estratégicas, identificando os laços significativos que permeiam a organização e os seus parceiros.

Na perspectiva relacional de Macedo – Soares (2002) no caso de empresas que atuam em alianças/ redes, a estratégia só pode ser considerada adequada quando capitaliza as forças constituídas não só pelos recursos internos da empresa e pelas condições organizacionais para alavancá-los, mas, também, pelos recursos reais e potenciais proporcionados pela rede de relacionamentos, reduzindo as fraquezas da empresa e de sua rede.

Conforme Gulati *et al.* (2000), no nível da empresa, cada uma dessas características pode ser considerada uma força ou uma fraqueza. No nível da indústria, as implicações da rede se apresentam como oportunidades e ameaças, reais ou potenciais. Como mencionado já na introdução, nesta pesquisa o foco da análise foi no nível da empresa.

No que diz respeito à metodologia de análise estratégica utilizando o modelo SNA, existe uma série de passos que permite a avaliação da adequação estratégica da empresa focal, além de permitir a realização de possíveis ajustes, caso a adequação estratégica não maximize o desempenho da organização analisada:

- 1) Caracterização da estratégia atual das empresas (estratégia explícita ou implícita). Utilizando-se da tipologia de Mintzberg (1998), complementando-a com os constructos de Fahey e Randall (1998);
- 2) Identificação dos fatores ambientais e dos atores estratégicos chave da rede de valor da organização, avaliando as suas implicações

estratégicas, no sentido de constituírem oportunidades e ameaças (reais e potenciais). Utilização dos constructos de Porter (1980) e Austin (1990), além de Brandenburger e Nalebuff (1997).

- 3) Identificação dos fatores organizacionais das empresas e de suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas (reais e potenciais). Utilização dos constructos do modelo Macedo-Soares GI (2000) e de Vollman (1996);
- 4) Identificação e classificação das principais alianças estratégicas entre os diversos participantes da rede de valor da empresa. Utilização da tipologia adaptada de Macedo-Soares & Tahuata (2002);
- 5) Identificação e avaliação das implicações estratégicas das alianças e redes no nível da empresa. Utilização das listas de referências com os constructos e indicadores relacionais pertinentes, já descritos acima;
- 6) Avaliação do desempenho das empresas analisadas;
- 7) Considerando as características dos indicadores de desempenho e estratégia das empresas, é verificado se há capacidade de maximizar as forças e minimizar as fraquezas, tanto organizacionais quanto relacionais, com o objetivo de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores estratégicos e fatores relacionais no nível da empresa;
- 8) Caso necessário, propor mudanças relacionais ou organizacionais, para assegurar uma melhor adequação estratégica dinâmica.

É importante ressaltar que, por se tratar de uma pesquisa cujo foco foi dado no nível da empresa, os passos 2 e 4 do modelo não serão utilizados na análise, já que abrangem o nível da indústria. O passo 7, por sua vez, foi adaptado para retratar a análise no nível da organização.

A seguir são apresentadas as listas de referencia, com os constructos relacionais, baseados no modelo SNA e também, os principais indicadores que serviram de base para a avaliação do desempenho das empresas selecionadas.

A Quadro 5 contém os principais constructos para a análise relacional no nível da empresa, a Quadro 6, os principais constructos para a análise relacional no nível corporativo da empresa focal e a Quadro 7, a composição dos indicadores de desempenho para a avaliação das empresas analisadas.

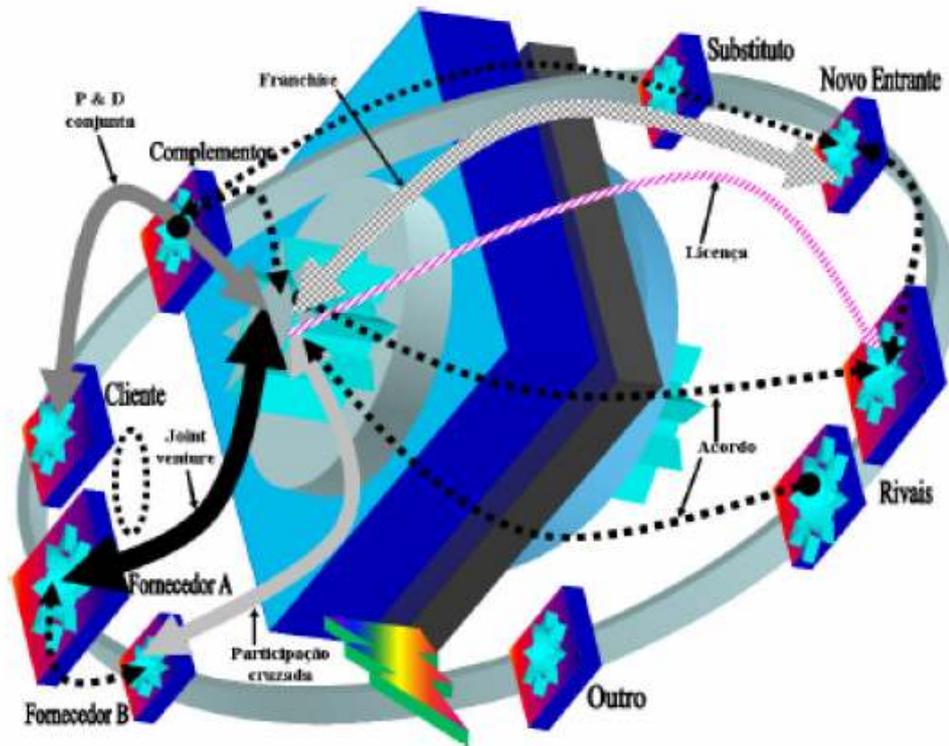


Figura 3: Modelo SNA (Macedo – Soares, 2002)

Quadro 4: Constructos para análise relacional – nível da empresa focal (Macedo – Soares, 2002).

Variáveis/ Categorias de Constructos	Subconstructos	Indicadores	Implicações Estratégicas	Referência
1. ESTRUTURA DA REDE	Densidade da Rede (proporção de laços observados em relação ao número de conexões possíveis)	Alta/ Baixa	Força: alta densidade proporciona recursos informacionais extra aos membros Fraqueza: alta densidade pode "aprisionar" a empresa com laços de recursos indesejáveis	Gulati (1999); Knoke (2001)
	Escopo (grau de abrangência da rede, em termos de número de atores envolvidos, âmbito geográfico, etc)	Ampla/ Estreito Local/ Regional/ Global	Força: laços com vasto escopo geográfico melhoram o estado de alerta da empresa que, combinado com a capacidade de resposta, se traduz em desempenho superior	Zaheer & Zaheer (1997)
	Posição e Centralidade na Rede (um ator central participa em grande volume de relações com os demais membros da rede)	Central/ Periférica Similar/ Não Similar	Força: centralidade alta melhora o estado de "alerta" da empresa que, combinado com a capacidade de resposta, se traduz em desempenho superior	Zaheer & Zaheer (1997)
			Fraqueza: posição equivalente a outros atores em redes amplas constitui fraqueza potencial devido a maior competitividade e ao grau de exposição	Gulati et al (2000)
			Força: centralidade alta da empresa em sua rede pode ter influência significativa no seu desempenho	Galaskiewicz and Zaheer (1999)
			Força: a centralidade alta pode favorecer que a empresa focal "aprisione" clientes-chave, fornecedores e parceiros em geral, mantendo os competidores afastados e com isso, aumentando o seu próprio poder	Galaskiewicz and Zaheer (1999)
			Força: a possibilidade da empresa central acumular recursos, tais como informações sobre uma grande quantidade de nós, constitui uma vantagem competitiva	Galaskiewicz and Zaheer (1999)
	Tipo de Laço	Privado-Invisível/ Visível/ Público	Força: os laços privados/ invisíveis podem proporcionar informações inimitáveis, criando força potencial	Zaheer & Zaheer (1997)
			Força: as empresas se beneficiam não apenas de seus relacionamentos diretos, mas também de laços com os atores aos quais estão conectados (contato de segundo nível; laços indiretos)	Gulati & Gargiulo (1999)
	Padrão dos Laços	Direto/ Indireto	Força: vários laços (diretos e indiretos) com outras organizações podem aumentar a vantagem competitiva da empresa focal por inseri-la na confluência de múltiplos recursos	Galaskiewicz and Zaheer (1999)
			Fraqueza: intenção limitada do contrato de segundo nível pode implicar laços indiretos com potencial fraqueza	Gulati & Gargiulo (1999)
			Força: pode ser usado para identificar nichos de mercado onde as empresas têm mais probabilidade de obter informações estratégicas, que em caso contrário não teriam, com maior possibilidade de serem lucrativas	Galaskiewicz and Zaheer (1999)
	Equivalência Estrutural (extensão com que as empresas compartilham os mesmos clientes; atores são estruturalmente equivalentes quando mostram padrão de laços, diretos ou indiretos, idênticos ou bastante similares a todos os outros atores do sistema)	Equivalência/ Não Equivalência	Força: um ator central adquire vantagens competitivas adicionais se aqueles com que possui relacionamentos diretos e indiretos não possuem relacionamentos uns com os outros, isto é, sua rede é rica em orifícios estruturais	Galaskiewicz and Zaheer (1999)
Orifícios Estruturais (quando dois parceiros são conectados apenas através da empresa focal)	Existência/ Não Existência; Muitos/ Poucos	Força: uma rede na qual uma empresa se aproveita de muitos orifícios pode proporcionar informações não redundantes	Galaskiewicz and Zaheer (1999)	
		Força: uma empresa pode otimizar a sua rede aproveitando-se de oportunidades por meio da criação e manutenção de uma rede rica em orifícios estruturais	Galaskiewicz and Zaheer (1999)	
		Fraqueza: empresas cuja rede tenha poucos orifícios estruturais, tende a adquirir menos competências competitivas	McEvily & Zaheer (1997)	

(continuação):

Variáveis/ Categorias de Constructos	Subconstructos	Indicadores	Implicações Estratégicas	Referência
2. COMPOSIÇÃO DA REDE	Identidade da Empresa Focal	Nacionalidade: Multinacional/ Nacional; Forte/ Fraca; Favorável/ Desfavorável; Rica/ Pobre; Sucesso/ Fracasso	Força: o valor da identidade da empresa implica em vantagem competitiva	Gulati (1995) <i>apud</i> Gulati et al. (2000)
	Status da Empresa Focal	Porte: faturamento/ número de funcionários. Tipo, volume e quantidade de recursos essenciais ao setor e de recursos distintivos: raros, valiosos e inimitáveis; Sucesso/ Fracasso; Forte/ Fraca; Favorável/ Desfavorável; Rica/ Pobre	Força: o valor do status da empresa focal implica em vantagem competitiva	Gulati (1995) <i>apud</i> Gulati et al (2000)
	Status (papel genérico) do Parceiro	Ramo de atividade/ Setor industrial; Sucesso/ Fracasso; Forte/ Fraca; Favorável/ Desfavorável; Rica/ Pobre	Força: força potencial quando a empresa focal forma parceria com a empresa local que possui recursos valiosos	Gulati (1995b)
			Força: para não-participantes ou novos entrantes a rede não proporciona informações - privando-os de novas oportunidades	Westney (1993) <i>apud</i> Gulati et al (2000)
			Força/ Fraqueza: escolhas dos tipos de parceiros (compradores, fornecedores, parceiros de alianças) podem restringir ou ampliar as oportunidades de relacionamentos futuros disponíveis para a empresa focal	Gulati (1995b) <i>apud</i> Gulati et al (2000)
	Acesso aos Recursos da Empresa Focal	Ranking em termos de liderança; Perspectiva de crescimento; Difícil/ Fácil; Grau de acesso a recursos necessários e desejáveis	Força: redes podem proporcionar às empresas recursos e informações valiosas que permitam que elas ajam mais rapidamente que seus rivais, além de ter uma vantagem competitiva	Gulati (1999)
			Força: difícil acesso aos recursos da empresa focal inibe novos entrantes	Westney (1993) <i>apud</i> Gulati et al (2000)
Fraqueza: difícil acesso aos recursos da empresa focal pode prejudicar ações conjuntas com os parceiros contra os rivais			Gulati (1999)	
Acesso aos Recursos dos Parceiros	Ranking em termos de liderança; Perspectiva de crescimento; Difícil/ Fácil; Grau de acesso a recursos necessários e desejáveis	Força: difícil acesso aos recursos dos parceiros inibe novos entrantes	Gulati (1999)	
		Fraqueza: difícil acesso aos recursos dos parceiros pode prejudicar ações conjuntas com os parceiros contra os rivais	Westney (1993) <i>apud</i> Gulati et al (2000)	
3. TIPOS DE LAÇOS	Força das Conexões (refere-se a intensidade de comprometimento ao parceiro; tipo de relacionamento ou frequência de interações. Normalmente não são simétricos, refletindo diferenciação de papéis e desequilíbrio de poder nas redes inter-organizacionais)	Forte/ Fraca; Favorece/ Não Favorece a Ordenação Oligopolística	Força/ Fraqueza: dependendo do produto fornecido por meio do laço - produtivo ou improdutivo, o tipo de laço pode ser uma força ou uma fraqueza	Dyer & Nobeoka (2000)
			Força: confiança e incentivos complexos contribuem para beneficiar todos os membros da rede	Dyer & Nobeoka (2000)
			Força: conexões muito fortes podem contribuir para a inimitabilidade de características relacionais positivas e, como consequência, para a vantagem competitiva	Dyer & Nobeoka (2000)
			Fraqueza: laços muito estreitos com clientes podem causar desvantagens para o desempenho	Dyer & Nobeoka (2000) <i>apud</i> Gulati et al (2000)
	Natureza dos Laços (dentro da indústria e através das indústrias cliente e fornecedora)	Colaborativa/ Oportunista; Múltipla/ Única	Força: a confiança, inerente aos laços colaborativos, reduz custos de transação	Gulati & Lawrence (1999)

(continuação):

Variáveis/ Categorias de Constructos	Subconstructos	Indicadores	Implicações Estratégicas	Referência
4. GERENCIAMENTO DA REDE	Uso de Mecanismos de Governança	Existência/ Não Existência; Apropriado/ Não Apropriado	Força/ Fraqueza: mecanismos formais de governança podem ser fraquezas enquanto outros informais e decorrentes de auto-esforço de cada gestor podem ser forças	Kale et al (2000)
	Desenvolvimento de Rotinas de Compartilhamento Conhecimento	Alto Estágio de Desenvolvimento/ Baixo Estágio de Desenvolvimento	Força: a formação de capacitação em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças	Dyer & Singh (1998)
	Realização de Investimentos Específicos	Volume de Investimentos Adequado/ Volume de Investimentos Inadequado	Força: a formação de capacitação em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças	Dyer & Singh (1998)
	Desenvolvimento de Processo de Gestão de Mudança da Rede	Alto Estágio de Desenvolvimento/ Baixo Estágio de Desenvolvimento	Força: a formação de capacitação em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças	Dyer & Singh (1998)
	Experiência com Alianças Múltiplas	Existência/ Inexistência; Extensa/ Não Extensa; Com Qualidade/ Sem Qualidade; Tempo de Experiência	Força: com a experiência, as empresas são capazes de extrair maiores benefícios das alianças	Deutsch (1969) <i>apud</i> Kale et al (2000)
	Processos e Competências para a Gestão de Conflitos entre Múltiplos Parceiros	Integrativo/ Unilateral/ Perde-Ganha	Força: resolução conjunta de problemas contribui para a criação de um capital relacional e informacional	Geringer (1988) <i>apud</i> Kale et al (2000)
			Fraqueza: o uso de técnicas destrutivas de resolução de conflitos (dominação, coerção) é contraproducente	Kale et al (2000)
Processos e Competências para o Gerenciamento de Conflitos entre Múltiplos Parceiros	Alta Compatibilidade/ Baixa Compatibilidade; Alta Complementariedade / Baixa Complementariedade	Força: compatibilidade está associada ao sucesso das alianças	Harrigan (1998) <i>apud</i> Kale et al (2000)	
		Força: complementariedade aumenta as chances de sucesso das alianças	Harrigan (1998) <i>apud</i> Kale et al (2000)	

Quadro 5: Constructos para a análise relacional – nível corporativo da empresa focal.

Categories	Constructos	Indicadores
1. Estrutura da Rede	1.1 Densidade	Alta / Baixa
	1.2 Escopo	Local / Regional / Nacional / Global
	1.3 Posição e centralidade	Central / Intermediária / Periférica
	1.4 Oficinas estruturais	Existência / Inexistência; Muitos / Poucos
	1.5 Tipo de laço	Invisíveis (privados) / Visíveis
	1.6 Equivalência estrutural	Equivalência / Não equivalência
	1.7 Padrão dos laços	Diretos / Indiretos
2. Composição da rede	2.1 Identidade da empresa focal	Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável; Rica / Pobre
	2.2 Status da empresa focal	Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável; Rica / Pobre
	2.3 Identidade (papel genérico) dos parceiros	Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável
	2.4 Status dos parceiros	Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável
3. Modalidade dos laços	3.1 Força das conexões	Forte / Fraca
	3.2 Natureza dos laços	Colaborativa / Oportunística
4. Gerenciamento da rede	4.1 Uso de mecanismos de governança	Apropriado / Não apropriado
	4.2 Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações inter-firmas	Alto estágio de desenvolvimento / Baixo estágio de desenvolvimento
	4.3 Investimentos em relacionamentos específicos	Nível adequado / Nível inadequado
	4.4 Experiência com múltiplas alianças	Extensa / Não extensa; Com qualidade / Sem qualidade
	4.5 Processos e competências para gestão de conflitos entre múltiplos parceiros	Integrativo / Unilateral ou perde-ganha
	4.6 Processos e competências para gestão da adequação dinâmica de múltiplos parceiros	Alta compatibilidade / Baixa compatibilidade; Alta complementaridade / Baixa

Quadro 6: Composição dos indicadores de desempenho para a avaliação das empresas do setor de telecomunicações.

Indicadores de Desempenho	Composição/ Detalhamento
Índice de Cobertura	Total de municípios que são atendidos com infra-estrutura de rede de telecomunicações
Portabilidade	Proporção entre terminais doados e terminais recebidos (quantidade de terminais recebidos/ quantidade de terminais doados)
ARPU	Receita média por usuário que está na base de clientes da operadora
Churn	Índice de cancelamentos. Termo usado para descrever a taxa de giro de assinantes de um serviço ou produto
Receita Líquida Operacional	Receita oriunda da prestação de serviços de telecomunicações considerando as deduções da receita bruta (ex: descontos incondicionais)
EBITDA (R\$ mil)	Ganhos antes do resultado financeiro, impostos, depreciação e amortização
Market – Share	Percentual de clientes que a empresa possui com relação à indústria e aos demais <i>players</i>
Índice de Reclamação de Clientes	Quantidade de reclamações de clientes em um período de tempo pré-determinado por 1.000 assinantes