

## 2 Literatura e referencial teórico

### 2.1. Resultados da revisão da literatura

A construção do referencial teórico desta dissertação implicou um levantamento bibliográfico nas áreas de *internacionalização de empresas*, *varejo internacional* (VI) e *gestão estratégica*, em particular na literatura de *teoria de redes e alianças estratégicas*.

#### 2.1.1. Teorias de internacionalização de empresas

O estudo da internacionalização de empresas vem proporcionando o desenvolvimento de diversas linhas de pensamento. Sem pretensão de julgamento, faremos um recorte das teorias mais adequadas ao estudo em questão.

A literatura acadêmica sobre internacionalização de empresas busca compreender não só os fatores motivacionais do investimento no exterior, mas também uma série de outras questões acerca da atuação de uma empresa em mercados externos a seu país de origem. Ietto-Gilles (1997) resumiu algumas dessas questões:

- A escolha entre produção internacional, exportação, franquia ou licenciamento para fornecer a determinados mercados;
- Por que, em alguns casos, a penetração de um mercado pode requerer o uso de *joint ventures* em lugar de uma *sole venture*;
- A escolha entre investimentos de crescimento orgânico ou fusões e aquisições como estratégia de crescimento;
- Em relação à organização da produção: a expansão interna ou o uso de terceirização de componentes e subcontratados;
- Os diferentes padrões observáveis entre indústrias e entre empresas nas mesmas indústrias;

- No nível macro, o padrão industrial e geográfico do investimento estrangeiro direto através do tempo.

Diversas teorias de internacionalização de empresas foram desenvolvidas sob as mais diferentes perspectivas de seus autores. Revisões atuais da literatura agruparam as diferentes teorias segundo duas grandes correntes teóricas (Räisänen, 2003):

1. Abordagens da internacionalização com base em decisões econômicas – teorias que privilegiam os aspectos econômicos, como a teoria do poder de mercado de Hymer (1960/1976), a teoria do ciclo do produto de Vernon (1966), a teoria da internalização de Buckley e Casson (1976) e o paradigma eclético de Dunning (1977 e 1988);
2. Abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental – teorias que privilegiam o enfoque organizacional, como o Modelo de Internacionalização de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977), com enfoque em processos, o modelo de Empreendedorismo Internacional (Coviello e Munro, 1995; McDougall e Oviatt, 1997; Andersson, 2000), a Teoria de Networks (JOHANSON e MATTSON, 1988) e o Modelo de Inovação (CAVUSGIL, 1980).

Por terem sido as primeiras análises realizadas acerca dos processos de internacionalização de empresas, as teorias econômicas focalizaram-se na questão do investimento externo, levando em consideração o nível de agregação da macroeconomia, das indústrias e das empresas. A abordagem econômica considera que as decisões tomadas acerca do processo de internacionalização são predominantemente racionais e objetivas. Tais teorias econômicas privilegiam o enfoque macroeconômico, considerando teorias do comércio, a localização, o balanço de pagamentos e as taxas de câmbio. A abordagem econômica é bastante útil para analisar o desenvolvimento posterior da internacionalização, ou seja, momentos em que a firma já se encontra em estágios mais avançados e maduros do processo de internacionalização.

O enfoque comportamental, por sua vez, busca explicar o processo de internacionalização sob o enfoque da influência das atitudes, percepções e expectativas dos executivos da empresa em questão, ou seja, analisando os aspectos comportamentais dos tomadores de decisão. Tais modelos visualizam o processo de internacionalização como gradual ou evolutivo, focando nas suas razões e características, levando em consideração o papel e o perfil do executivo. Está nessa característica a grande diferença entre as abordagens econômicas e as comportamentais. Enquanto para a perspectiva econômica o processo de internacionalização seria o resultado de uma alocação ótima de recursos, a perspectiva comportamental o considera um processo incremental, orientado por demandas externas à empresa. A corrente de pensamento comportamental tem se mostrado mais adequada à análise do processo de internacionalização de empresas de pequeno e médio porte, motivos que justificam a escolha desta abordagem teórica para a realização deste trabalho, considerando que a Osklen, comparada aos seus principais concorrentes internacionais, pode ser considerada de médio porte.

#### **2.1.1.1.**

##### **Modelos de estágio e a escola de Uppsala**

As abordagens comportamentais originaram-se dos chamados “modelos de estágios”. O primeiro destes modelos foi desenvolvido pelos acadêmicos da Universidade de Uppsala na década de 1970, dentre os quais se destacam Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977, 1990). O Modelo de Uppsala foi desenvolvido a partir de estudos de casos sobre a internacionalização de empresas suecas. Esses estudos mostravam que essas empresas desenvolviam suas operações internacionais em pequenos passos, em vez de fazer grandes investimentos no exterior de uma só vez. Devido a contribuições de outros autores escandinavos à perspectiva proposta pelos teóricos de Uppsala, este modelo é também conhecido como da Escola Nórdica (WEISFELDER, 2001; HEMAIS e HILAL, 2004).

A maior parte da literatura sobre internacionalização aponta a atividade exportadora como o principal meio de entrada das empresas nos mercados externos. Entretanto, ao tentar classificar os diferentes estágios de internacionalização da firma, os modelos de “estágios” apresentam diferenças semânticas. O Quadro 2, adaptado de Andersen (1993) e Bell (1995, apud DIB, 2008), compara os principais modelos focados em “estágios”.

Quadro 2: Comparação entre os principais modelos de estágio.

<b>Modelo de Uppsala Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)</b>	<b>Bilkey e Tesa (1977)</b>	<b>Cavusgil (1980)</b>	<b>Czinkota (1982)</b>
	<b>Estágio 1</b> Direção não tem intenção de exportar	<b>Estágio 1</b> Apenas mercado doméstico	<b>Estágio 1</b> Firma completamente desinteressada
<b>Estágio 1</b> Sem atividades de exportação regulares	<b>Estágio 2</b> Desejo de atender pedidos não solicitados	<b>Estágio 2</b> Estágio pré-exportação	<b>Estágio 2</b> Firma parcialmente interessada
	<b>Estágio 3</b> Exploração da viabilidade de exportar		<b>Estágio 3</b> Firma explorando
<b>Estágio 2</b> Exporta via agente no exterior	<b>Estágio 4</b> Experiências com países psicologicamente próximos	<b>Estágio 3</b> Envolvimento experimental com países próximos psicologicamente	<b>Estágio 4</b> Exportador experimental

<b>Estágio 3</b> Estabelecimento de uma subsidiária de vendas no exterior	<b>Estágio 5</b> Firma é exportador experiente	<b>Estágio 4</b> Envolvimento ativo	<b>Estágio 5</b> Pequeno exportador experiente
	<b>Estágio 6</b> Exportação para países psicologicamente distantes	<b>Estágio 5</b> Envolvimento comprometido	<b>Estágio 6</b> Grande exportador experiente
<b>Estágio 4</b> Produção fabricada no exterior			

Fonte: ANDERSEN (1993); BELL (1995) in DIB (2008).

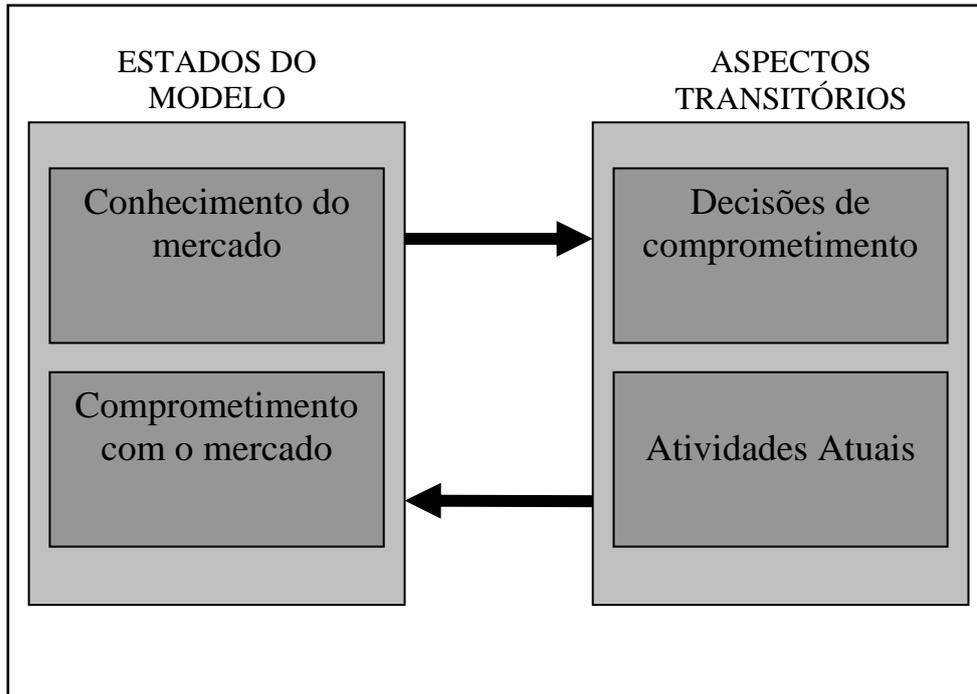
Os autores da Escola Nórdica procuraram entender o processo de internacionalização como um processo gradual, sendo resultado de decisões incrementais. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) propuseram, então, a existência de uma “cadeia de estabelecimento”, assim denominada por eles e representada no Quadro 1. Segundo a cadeia constituída de quatro estágios, o processo de internacionalização apresenta crescente comprometimento de recursos ao longo do seu desenvolvimento.

O Modelo de Uppsala preocupa-se em observar o processo de aquisição e desenvolvimento da experiência e do conhecimento sobre o mercado internacional. Esse aprendizado é a base do compromisso crescente e alocação de recursos no mercado estrangeiro. Em outras palavras, o nível de comprometimento dos recursos da empresa aumenta à medida que ela ganha conhecimento e experiência sobre o mercado em questão. Para Wiedersheim-Paul, Olson e Wesch (1978), existiriam diferentes fatores internos e externos à empresa que chamariam a atenção dos tomadores de decisão. O tipo e o tempo de atenção dedicada a esses fatores dependeriam, então, das características do próprio tomador de opinião, do ambiente onde a empresa atuasse e da empresa.

Um tema amplamente investigado pelos estudiosos de Uppsala trata do conceito de distância psíquica. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, p. 18) a definiram como “fatores que previnem ou dificultam o fluxo de informações entre a firma e o mercado”. Alguns exemplos destes fatores seriam diferenças em termos de idioma, cultura, sistemas políticos, nível de educação, nível de desenvolvimento industrial etc. Em outras palavras, a distância psíquica é a consequência de um conjunto de fatores inter-relacionados, dentre os quais a percepção é fator limitador. Percepção, por sua vez, envolve interpretação de dados por parte do executivo da empresa, sendo assim altamente subjetiva em termos de experiências particulares individuais e sistemas de valores.

Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um modelo representativo da teoria de internacionalização da Escola de Uppsala. Segundo os autores, dois conjuntos de elementos influenciariam a internacionalização de uma empresa. O primeiro conjunto diz respeito ao comprometimento de recursos com o mercado estrangeiro e ao conhecimento sobre esse mercado. No segundo conjunto estão os aspectos transitórios, como questões relativas às tomadas de decisão no comprometimento de recursos e ao desempenho das atividades operacionais e comerciais. O grau de comprometimento de recursos cresce à medida que se acumula conhecimento do mercado. Esses dois componentes estariam, então, diretamente correlacionados. Essa relação constitui, na verdade, um ciclo: o crescente conhecimento do mercado facilitaria a percepção de ameaças ou oportunidades, possibilitando a tomada de decisão a respeito da internacionalização. O comprometimento de recursos, por sua vez, facilita o acúmulo de conhecimento, que se desdobra na percepção de ameaças e oportunidades. O modelo representativo proposto por Johanson e Vahlne (1977) está representado na Figura 1.

Figura 1: O Modelo de Uppsala de Internacionalização



Fonte: Johanson e Vahlne (1977).

Para os autores da Escola Uppsala, o tomador de decisão é peça fundamental do processo de internacionalização. As características desse decisor, como sua história de vida, seus valores e seu grau de tolerância ao risco, influenciariam as percepções dos fatores internos e externos à firma. Dessa forma, a lógica do modelo de Uppsala baseia-se no processo de aprendizagem contínua, por meio do crescimento gradativo do conhecimento da empresa sobre o mercado estrangeiro e, ao mesmo tempo, do seu comprometimento com esse mercado. Assim, o conhecimento do mercado e o comprometimento com esse têm relação direta com a percepção que a firma e o decisor têm dos riscos e oportunidades do negócio (MARIOTTO, 2007).

### 2.1.1.2. O varejo internacional

Dentre as teorias de internacionalização de empresas desenvolveu-se uma linha de pesquisa conhecida por RI (*Retail Internationalization*), ou VI (varejo internacional). O livro de Hollander (1970), *Multinational Retailing*, é largamente citado como o trabalho seminal sobre a internacionalização do varejo (ALEXANDER; MYERS, 2000; BURT; CARRALERO-ENCINAS, 2000; EVANS et al, 2000; MOORE *et al*, 2000; WIGLEY *et al*, 2005; WIGLEY; MOORE, 2007; WIGLEY; CHIANG, 2009). Desde então, o estudo da internacionalização do varejo tem se dedicado a compreender o escopo e a escala do negócio, os fatores motivacionais que levam as organizações a buscarem mercados externos e as direções estratégicas aplicadas por elas (DOHERTY, 2000; WIGLEY *et al*, 2005; WIGLEY; MOORE, 2006; WIGLEY; CHIANG, 2009).

O volume de pesquisas na área de varejo internacional cresceu consideravelmente a partir da década de 1980 (ALEXANDER; MYERS, 2000). O crescimento da atividade internacional de empresas varejistas europeias foi o grande precursor do interesse acadêmico na área (ROBINSON; CLARK-HILL, 1990; BURT, 1993). Esse material, entretanto, como observaram Alexander e Myers (2000), estava calcado nas pesquisas da década de 1970, tendo como base teórica o trabalho de Hollander (1970). Os estudos acadêmicos realizados no final da década de 1980, como os de Treadgold (1988) e Salmon e Tordjman (1989), buscaram mudar o foco acadêmico, e passaram a observar a natureza do varejo no ambiente internacional, desenvolvendo modelos analíticos específicos para a atividade. Já na década de 1990, os estudos do varejo internacional se voltaram para o entendimento das vantagens de se operar globalmente e para a direção dessa expansão, ou seja, que mercados geográficos essas empresas estavam buscando conquistar.

Quando se trata dos fatores motivacionais, os estudos mostram que, independentemente do setor em que atuam, a maioria das empresas de varejo apresentam os mesmos motivos ao se aventurarem internacionalmente. Czinkota, Ronkainen e Moffet (1996, in Saradjzadeh, 2005), classificam tais fatores em duas categorias: motivações proativas e motivações reativas. As motivações proativas

têm caráter estratégico. Empresas com esse tipo de motivação são geralmente atraídas pelo aumento do faturamento e por melhores margens de lucro. Alguns estudos também apontam como fator motivacional o aumento de escala.

As motivações de caráter reativo orientam as empresas a responderem às mudanças ambientais. A pressão competitiva é o principal fator que impulsiona empresas a entrarem em mercados externos. As empresas temem perder parte de seu mercado nacional para empresas estrangeiras, que se beneficiam das operações internacionais. Outra motivação constantemente observada é a superprodução de mercadorias. Esse fator associado a um mercado doméstico saturado ou em declínio pode constituir uma relevante justificativa.

Para Jarillo e Martinez (1991) os fatores motivacionais vão além da busca pelo crescimento da empresa e podem ter origem na necessidade de aumento de prestígio no mercado nacional, diversificação de risco ou capacidade produtiva ociosa.

Em suas respectivas pesquisas, Vida e Fairhurst (1998) e Sternquist (1997) desenvolveram modelos conceituais que ajudam a compreender o processo de internacionalização do varejo. Tais modelos utilizaram a vasta literatura sobre gestão internacional, adaptando-a para a realidade da indústria varejista. Sternquist (1997) uniu o trabalho de Dunning (1981; 1988) e de Salmon e Tordjman (1989), construindo uma visão holística sobre o varejo internacional, capaz de tratar de diversos aspectos específicos do setor. Da mesma forma, Vida e Fairhurst (1998) desenvolveram um modelo para análise do varejo internacional que leva em consideração os antecedentes, o processo de internacionalização e os resultados da atividade internacional. O modelo de Vida e Fairhurst (1998) sugere que as características da empresa e do corpo de gestão são as duas forças internas por trás do processo de internacionalização e que tais forças são influenciadas pelo ambiente externo à empresa.

Moore e Burt (2007) observam que há três maneiras possíveis de internacionalização do varejo de moda. A primeira e mais comum, é a compra de produtos no exterior. Adquirir matéria-prima, produtos semi-acabados ou o produto finalizado em mercados estrangeiros é uma prática comum de varejistas europeus há muitas décadas. As empresas buscam nessa estratégia vantagem competitiva financeira, por meio do contrato com países de baixos custos trabalhistas e de produção. Os autores, entretanto, destacam que outro grande

motivador são as vantagens oriundas do efeito do país de origem (*made in effects*). Nesse caso o varejista usa a imagem daquele país para influenciar a percepção do consumidor em relação a estilo, qualidade e confiança no produto e na marca.

A segunda forma de internacionalização está relacionada com a gestão do negócio. A empresa visa beneficiar-se com o fluxo de funcionários de diferentes países, que possuem diferentes experiências de práticas de gestão. O objetivo é estimular novas idéias, técnicas e políticas de inteligência de gestão.

A terceira forma de internacionalização do varejo de moda está na operação de lojas no exterior. Seja por meio do investimento direto, seja por meio de franquias, essa forma de internacionalização implica uma série de questões, tais como: porque operar lojas além do mercado nacional, onde abrir as lojas, e quais métodos aplicar na gestão dessas lojas (MOORE; BURT, 2007).

Salmon e Tordjman (1989) identificaram três principais orientações estratégicas nos processos de internacionalização varejista, que dependem do perfil comercial da empresa e de suas forças internas: o *investimento internacional*, o *global* e o *multinacional*. Cada um desses modelos estratégicos é definido pela natureza dos produtos vendidos, o grau desejado de envolvimento com o mercado, o nível de controle operacional exigido e a experiência no nível corporativo adquirido pela organização. A caracterização desses modelos envolve a análise do método de entrada no mercado externo, da estratégia de gestão dos negócios não-domésticos, do formato de loja escolhido para operação no exterior, do trabalho de comunicação e construção de imagem de marca e do mix de produtos oferecidos (SALMON; TORDJMAN, 1989).

A estratégia de *investimento internacional* envolve a transferência de capital entre fronteiras, geralmente por meio da aquisição de um negócio de varejo já existente no mercado exterior visado (ALEXANDER, 1995). Como consequência, o negócio pode ser operado de forma diferente do mercado doméstico, inclusive sob a assinatura de outra marca, por meio de outro formato de serviço e estrutura de loja e com adaptações na linha de produtos. A *estratégia global*, por sua vez, implica maior padronização de produtos e serviços, sendo refletido em uma única estratégia de *branding* e de comunicação para os diferentes mercados. Geralmente esse tipo de negócio opera com gestão centralizada, alto grau de integração vertical e apresenta significativos ganhos com economia de escala. Na *estratégia multinacional*, os conceitos, os formatos operacionais e a estrutura administrativa

podem não ser idênticos aos aplicados no mercado nacional, mas estão, de alguma forma, relacionados. Empresas varejistas que optam por esse modelo de internacionalização apresentam estruturas descentralizadas de gestão e adaptam o formato de ponto de venda, o *branding*, a comunicação com os clientes e a oferta de produtos, baseando-se nas preferências locais (STERNQUIST, 1997).

Sparks (1996) sugere que as variadas estratégias que os varejistas adotam em seus processos de internacionalização refletem o grau de envolvimento direto e de controle requeridos e o nível de conhecimento e transferência de inteligência de gestão que existe entre o varejista novo entrante e os associados locais.

Hollander (1970) reconheceu que estratégias do varejo internacional se tornam ineficazes quando a empresa não está equipada com as competências e os recursos financeiros, comerciais e operacionais necessários. Treadgold (1989) reuniu os principais fatores internos e externos à empresa que ele considera essenciais para o sucesso de uma estratégia de internacionalização de varejo.

Quadro 3: Fatores internos e externos à empresa para o sucesso na estratégia de internacionalização.

Fatores Internos	Fatores Externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento do gestor no desenvolvimento da presença internacional</li> <li>• Suporte adequado aos mercados externos</li> <li>• Controle absoluto sobre a cadeia de suprimentos</li> <li>• Utilização de método de entrada apropriado</li> <li>• Comprometimento com oportunidades de mercado de longo termo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser compreendido pelo mercado externo</li> <li>• Ser comercialmente inovador (em relação ao novo mercado)</li> <li>• Oferecer o que o mercado externo realmente procura / necessita</li> <li>• Oferecer algo que transcenda às diferenças culturais e ou aspiracionais</li> <li>• Ser capaz de influenciar o desejo dos consumidores de forma a desenvolver novas oportunidades</li> </ul>

Fonte: TREADGOLD (1989)

Williams (1992) refinou o conceito de fatores internos e externos de Treadgold redefinindo-o como *vantagem diferencial* (livre tradução de “differential firm advantages” p. 9), que são dimensões relacionadas à estrutura administrativa, o *mix* de *marketing* e a estratégia operacional. O autor lista, então, uma série de características organizacionais que influenciam o sucesso da empreitada internacional, conforme Quadro 4.

Quadro 4: Características organizacionais que causam impacto no sucesso do varejo internacional.

<b>Empreendedorismo corporativo</b>	Questões relacionadas à aversão / não aversão ao risco em mercados externos.
<b>Grau de orientação de marketing</b>	Aspectos relacionados à responsividade da empresa às necessidades do mercado externo.
<b>Tamanho organizacional</b>	Disponibilidade de recursos financeiros e humanos.
<b>Orientação corporativa internacional</b>	O nível motivacional do corpo gerencial em explorar oportunidades internacionais.
<b>Experiência e aprendizado acumulados</b>	O resultado da experiência acumulada em um mercado sendo aplicada no novo ambiente.

Fonte: WILLIAMS (1992).

Fazendo uma referência aos autores da Escola Nórdica (Modelo de Uppsala), Williams (1992) também reconheceu a importância da predisposição dos executivos em gerenciar questões relacionadas à distância psicológica (JOHANSSON; VAHLNE, 1977).

### **A internacionalização do varejo de moda**

A internacionalização de negócios de moda não é um fenômeno recente em mercados desenvolvidos e com tradição neste setor. A marca inglesa Liberty, por exemplo, abriu sua primeira loja internacional em Paris no ano de 1890, enquanto a também inglesa Burberry inaugurou sua loja na capital francesa em 1909 (HINES; BRUCE, 2007). Hollander, já em 1970, apontava a moda como o mais rentável negócio de varejo em se tratando de expansão internacional. Entretanto, foi nas últimas duas décadas que a expansão internacional do varejo de moda se mostrou mais intensa e tem sido facilitada por uma série de fatores, entre eles,

notavelmente, a emergência das super marcas de moda e dos grandes conglomerados, como Zara (do grupo espanhol Inditex), a sueca H&M, o grupo italiano Benetton e o grupo LVMH (dono das marcas Louis Vuitton, Tag Heuer, Fendi, Dior, Donna Karan, entre dezenas de outras empresas do setor de luxo, consolidando-se como líder mundial). Conseqüentemente, muitas organizações varejistas de moda já são identificadas entre as mais importantes empresas internacionais. (MOORE & BURT, 2007).

As pesquisas sobre a indústria da moda sugerem que o grande número de empresas varejistas de moda que se internacionalizam pode ser explicado pelas características específicas do setor, como a importância do *branding* (LAULAJAINEN, 1992; MOORE *et al.*, 2000), a facilidade dos modos de entrada (DAWSON, 1994; TREADGOLD, 1991) e a possibilidade de operar de forma “invisível” algumas funções, como a produção terceirizada (DAWSON, 1994; SPARKS, 1996).

Doherty (2000) também destacou alguns aspectos que justificam o grande sucesso do mercado de moda dentro do setor de varejo:

- Possibilidade de formatos pequenos de negócio que exigem, em geral, menores custos de gestão e capital inicial.
- Fácil entrada e saída no mercado, em comparação à produção industrial.
- Formato de marca única facilita a industrialização.
- Mais adequado à expansão via franquia, quando comparado a negócios relacionados à alimentação.
- Economias alcançadas com a replicação do negócio.

Como destacaram Moore *et al.* (2000), grande parte das pesquisas sobre internacionalização do varejo, quando sumarizadas, convergem para três áreas inter-relacionadas:

- (1) Para onde o varejista se internacionaliza;
- (2) Quais fatores motivacionais estão por trás das estratégias de crescimento;
- (3) Qual o papel do *branding* nas estratégias de internacionalização.

O processo de expansão internacional de empresas de varejo enfrenta muitas dificuldades e o estabelecimento do ponto de venda deve receber atenção por parte dos gestores (ALEXANDERS; MAYERS, 2000). Por estabelecimento do ponto de venda compreendem-se todas as atividades envolvidas na montagem e operação de uma loja: a escolha do endereço ideal, arquitetura e ambientação, recrutamento e treinamento de pessoal, desenvolvimento de campanhas publicitárias etc. Segundo Alexanders, o que traz complexidade a esse trabalho é o fato de que o novo ponto de venda pode ser estabelecido em um país com idioma, cultura, tradições, valores e condições mercadológicas muito diferentes do país de origem da marca. Diversos estudos sobre internacionalização de negócios de varejo indicam que o processo de escolha dos novos mercados é baseado na proximidade geográfica ou cultural com o mercado doméstico (GRIPSRUD; BENITO, 2005). Tais estudos têm mostrado que as empresas buscam diminuir o risco ganhando experiência em mercados similares ao nacional. A Grã-Bretanha é comumente citada como o mercado de entrada para empresas americanas que buscam conquistar no mercado europeu (DAVIES; FINNEY, 1998). Entretanto, Alexander (1997) também observa que mercados como o México, o Canadá e até mesmo Cuba também aparecem como opção para empresas americanas, por serem geograficamente próximas.

Mudanças estruturais trazidas pela globalização são dimensões importantes para entender o processo de internacionalização de empresas de moda. Por exemplo, a transformação de um consumidor de moda mais cosmopolita e bem informado, que observa campanhas publicitárias pan-nacionais e busca por produtos em mercados distantes através da Internet. Sem falar na evidente tendência de convergência global de estilos de vida, que tem de alguma forma, uniformizados padrões de consumo, facilitando ainda mais o fluxo de produtos entre os países (LEVITT, 1983). Entretanto, as questões sociais ainda constituem as maiores barreiras enfrentadas pelos varejistas de moda em suas operações internacionais. Hollander (1970, in Moore e Burt (2007), já argumentava que o maior obstáculo encontrado pelas empresas de moda ao se expandirem internacionalmente é cultural e não técnico como se poderia pensar.

Moore e Burt (2007), basendo-se nos trabalhos de Hollander (1970), Fernie *et al* (1997; 1998) e da *Corporate Intelligence on Retailing* (1997) desenvolveram uma tipologia para a categorização de empresas internacionais de varejo de moda. Segundo essa tipologia, a marca pode ser:

- (1) **Especializada em uma categoria de produto:** Segmentam a base de clientes com clareza, explorando um nicho restrito de produtos. Focada em setores como moda praia, roupa infantil, lingerie, etc. Como exemplo pode-se citar a americana Mom`s, marca especializada em gestantes ou a Tieshop, marca especializada em gravatas masculinas.
- (2) **Varejo de estilista (*fashion designer*):** Participam bi-anualmente de desfiles em pelo menos uma das principais capitais - Paris, Milão, Londres e Nova Iorque. Possuem marca internacionalmente reconhecida. Posicionam-se para oferecer produtos e serviços exclusivos (Ex. Chanel, Emilio Pucci). Mesmo que o estilista fundador não esteja mais à frente do negócio, como no caso da Chanel, por exemplo, seu nome é um ativo importante da empresa.
- (3) **Lojas de departamento:** Comercializam outros produtos além de artigos de moda. Operam lojas grandes como as redes americanas Target e Wal-Mart.
- (4) **Varejo de moda geral:** Oferecem um amplo mix de produtos de moda. Geralmente possuem preços médios a baixos. (Ex. inclui boutiques como a brasileira Espaço Fashion e grandes redes de departamento como a espanhola Zara e a sueca H&M).

As empresas varejistas (de moda ou não) possuem diversas maneiras de ingressar no mercado internacional. Sternqvist (1998, in Saradjzadeh (2005) classifica em quatro os modos de entrada em países estrangeiros:

- **Exportação:** É a estratégia que envolve menor nível de envolvimento e, por conseqüência, menor risco. Por outro lado, a distância física com os consumidores finais impede que a organização acumule conhecimento e experiência sobre o novo mercado.

- **Licenciamento:** Quando a empresa permite que outra empresa produza mercadorias utilizando o nome da marca. Neste caso, a empresa dona da marca corre o risco de perda de controle de qualidade e canais de distribuição no país estrangeiros. Esse modelo não é muito utilizado no varejo de moda.
- **Joint Venture:** Acontece quando duas empresas se unem para formar uma nova unidade de negócio. Este tipo de associação exige que a empresa tenha grande conhecimento do novo mercado em questão.
- **Subsidiária própria:** Estabelecimento de um negócio próprio no novo país, totalmente administrado pelo varejista.
- **Franquia:** É a estratégia mais fácil de expansão internacional, pois envolve pouco risco financeiro para a empresa detentora da marca. O investimento inicial é feito pela franqueado, que pode ser outra empresa ou até mesmo uma pessoa física. A vantagem para o franqueado é o aproveitamento do *know-how* e da experiência já adquiridos pela empresa, bem como a imagem da marca.

Sobre a forma de entrada no mercado externo, Dawson (1994) ressalta que quando a patente pode ser facilmente definida e utilizada na produção fora do mercado nacional, a estratégia mais comumente utilizada é o licenciamento. Entretanto, quando o conhecimento é algo difícil de decodificar e transmitir, o investimento direto é a estratégia mais utilizada no processo de internacionalização. No contexto do varejo, isso sugere que a franquia é utilizada quando o formato das lojas e do serviço oferecido pode ser bem definido, seguindo certa padronização. Diversas empresas de varejo de moda optam por esse tipo de expansão nacional e internacional, como Benetton, Nike, Reebok e Armani Exchange. Até mesmo grandes redes como a sueca H&M (Hennes and Mauritz), que não utiliza a franquia como principal estratégia de internacionalização, optaram por este modo de entrada em mercados específicos, como Dubai e Kuwait.

(disponível em: [www.hm.com/us/abouthm/theworldofhm\\_\\_worldofhm.nhtml](http://www.hm.com/us/abouthm/theworldofhm__worldofhm.nhtml)).

Treadgold (1989, in Wigley *et al.* (2005), define o varejo internacional como tendo dimensões “visíveis” e “invisíveis”. Baseando-se nessa perspectiva, Dawson (1994) concluiu que tais aspectos “invisíveis” eram constituídos por: fontes internacionais de produtos e serviços e pelo processo de transferência de *expertise* entre fronteiras, sejam de políticas de gerenciamento ou de conhecimento técnico. Nesse sentido, as empresas de varejo de moda são geralmente varejistas internacionais “invisíveis”, pois precisam transferir o *know-how* de gerenciamento, sem necessariamente operar lojas internacionais. Moore *et al.* (2000) observaram ainda que a transferência desse *know-how* de gestão de marketing é um fator crítico para a internacionalização de negócios de moda, principalmente quando a estratégia de expansão utilizada é a franquia. O resultado dessa transferência de elementos tácitos na gestão do *marketing* será crucial para o posicionamento da marca no novo mercado.

Segundo Burt e Carralero-Encinas (2000), a maior fonte de vantagem competitiva para negócios de varejo está no valor agregado que se oferece ao consumidor. Esse valor agregado precisa ser fortemente calcado nas necessidades e valores dos clientes e deve, além disso, ser constituído de elementos funcionais ou tangíveis e elementos simbólicos ou intangíveis. Os autores complementam observando que a importância de se compreender a fonte de vantagem competitiva, especialmente o papel do valor agregado de caráter simbólico ou intangível, antes de se lançar no mercado internacional, é reconhecida em diversos estudos acadêmicos. As empresas de moda que saem em vantagem quando se lançam no processo de internacionalização, afirma Moore (2001), são aquelas que conseguem colocar a marca em destaque, oferecendo “produtos desejados” pelos consumidores. Esse é o caso de muitas marcas de luxo, que divulgam o diferencial de seus produtos, de seu *lifestyle branding* e da imagem de marca para conquistar os mercados internacionais (TREADGOLD, 1989; MOORE *et al.*, 2000).

A presença de uma marca forte, portanto, tem sido apontada por diversos autores como outro fator crítico no processo de internacionalização do varejo de moda (FERNIE *et al.*, 1997; TREADGOLD, 1991; WIGLEY *et al.*, 2005; MOORE *et al.*, 2006). Williams (1991) afirma que para ter sucesso na empreitada internacional, a empresa varejista necessita apresentar alguns diferenciais e vantagens competitivas, incluindo a dedicação na construção de uma marca atrativa. Moore *et al.* (2000) vão além e chegam a afirmar que o varejo de moda é

sinônimo de imagem de marca (“Fashion design retailing is synonymous with brand image”. MOORE *et al.*, 2000. p. 919). Acrescentam que no setor de moda a marca é uma fonte de vantagem competitiva fundamental (MOORE *et al.*, 2000. p. 923).

Wigley *et al.* (2005) concluíram que, ao iniciar seu processo de internacionalização, o varejista de moda deve buscar adequação entre a imagem de marca e as condições culturais e comerciais do novo mercado. Se necessário for, o produto e o perfil da marca devem sofrer alterações de forma a alcançarem o refinamento adequado ao ambiente comercial. Para Moore *et al.* (2000), o varejista de moda deve se assegurar de que haja esse entendimento internacional da identidade da marca<sup>1</sup> e, para isso, a empresa deve preservar a padronização das estratégias de comunicação e exercer forte controle sobre as estratégias de vendas, distribuição e precificação.

Em um estudo de 2006 com empresas norte-americanas e inglesas, Wigley e Moore sugeriram um tripé de variáveis cruciais para o sucesso da internacionalização do segmento de moda luxo, que segundo eles seriam: (1) uma gestão de *branding* internacional coerente com o mercado visado – respaldada pela qualidade dos produtos; (2) o controle da cadeia de distribuição – que deve estar de acordo com o posicionamento da marca e (3) Uma excelente gestão do varejo – lojas e equipes de venda devem reafirmar a imagem da marca.

A gestão da marca (*branding*) é citada por diversos autores como fator altamente relevante na internacionalização de empresas de moda, requerendo, inclusive, o monitoramento intensivo dos mercados e do *status* da marca em cada um deles (DE CHERNATONY *et al.*, 1997; BURT & CARRALERO-ENCINAS, 2000; MOORE *et al.*, 2000).

Estudos sobre marcas de alta costura (*high end designer brands*) realizados por Laulajainen (1991) e Moore e Birtwistle (2004, 2005) indicam que tais empresas adotam estratégias globais, utilizando o mesmo nome de marca, formatos idênticos de loja e oferta de produtos e campanhas publicitárias padronizados. Entretanto, Wigley e Chiang (2009) observaram que respostas negativas à globalização e massificação de produtos, a importância psicológica da

---

<sup>1</sup> Valores, imagens e associações sugeridas pela marca que refletem o perfil atual ou aspiracional do cliente. (Moore, 1995).

moda para as sociedades e a variedade dos climas nos mercados internacionais sugerem que estratégias menos globalizadas sejam mais apropriadas para o negócio da moda (WIGLEY *et al.*, 2005).

### 2.1.2. Conceitos e caracterização de estratégia

As escolas de pensamento estratégico, surgidas a partir da década de 1960, ramificaram-se em diversas linhas de pesquisa. Cabe dizer que, para esta pesquisa, selecionamos as teorias e os conceitos mais apropriados, sem intenção de esgotar a revisão da literatura.

Para Grant (1998, p. 3) estratégia não é apenas um plano definido ou um programa de instruções. A estratégia de uma empresa é um tema unificado que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização.

Barney e Hesterly (2007) ressaltam que uma *boa estratégia* é aquela que realmente gera vantagens competitivas para a empresa. O “processo de administração estratégica” é, portanto, o conjunto seqüencial de análises e escolhas que aumentam a probabilidade de que a empresa escolha uma “boa estratégia” (BARNEY; HESTERLY 2007, p. 5).

Toda estratégia organizacional deve contemplar três questões essenciais (FAHEY; RANDALL, 1998):

1. *Escopo*. Segmentos de mercado onde a empresa deseja atuar.
2. *Diferenciação competitiva ou postura*. Como a empresa pretende atuar nos segmentos escolhidos. Como ela se diferencia para atrair e reter clientes.
3. *Objetivos*. O que a empresa pretende atingir ou conquistar.

Em relação ao *escopo*, a estratégia é detalhada em: produto ou serviço oferecido; clientela atendida; regiões geográficas alcançadas; nível de integração vertical das operações; situação acionária (grupos de *stakeholders*).

A diferenciação competitiva é o componente da estratégia que distingue a empresa de seus concorrentes. Os autores destacam a importância da produção de cenários futuros voltados para as características distintivas do produto, suas

funcionalidades, o relacionamento com o consumidor, os serviços prestados e a estrutura de preços praticada.

Quanto aos objetivos, Fahey e Randall (1998) destacam a “intenção estratégica”, a “visão” e a “missão” explícitas ou implícitas da organização. Os autores ressaltam que os objetivos não são estáticos, e devem mudar de acordo com a obtenção de novas informações sobre o futuro.

Quando se trata de uma estratégia internacional, Hitt, Ireland e Hoskisson (2009) destacam três principais motivações que levam as empresas a desenvolverem planos de expansão internacional: (a) o vislumbamento de novas oportunidades potenciais; (b) a extensão do ciclo de vida de produtos e (c) a busca por recursos. Se a estratégia internacional empregada é bem sucedida, a empresa pode se beneficiar com: (i) o aumento do mercado consumidor; (ii) maior retorno sobre o principal capital investido ou sobre o investimento em novos produtos e processos; (iii) maior economia de escala, escopo ou aprendizado; e (iv) vantagem competitiva pela localização (ex: custo de mão-de-obra, recursos etc.) (HITT, *et al.*, 2009, p. 214).

Hitt *et al.* (2009) sugerem então, uma tipologia de classificação de estratégias internacionais dividida em duas orientações: (1) estratégias internacionais no **nível do negócio** e (2) estratégias internacionais no **nível corporativo**. Segundo os autores, as empresas podem adotar uma ou ambas as estratégias ao mesmo tempo.

No **nível do negócio**, a empresa pode seguir uma das estratégias genéricas: (a) liderança por custo (escopo amplo); (b) diferenciação (escopo amplo); (c) foco em liderança por custo (escopo restrito); (d) foco em diferenciação (escopo restrito) ou (e) a integração das duas primeiras.

No **nível corporativo**, a organização poderá seguir três diferentes estratégias, dependendo do escopo de suas operações (produto e geográfico):

- (i) *Estratégia multidoméstica* – decisões estratégicas e operacionais descentralizadas. Possibilita adaptações locais nos produtos e serviços.
- (ii) *Estratégia global* – Maior padronização de produtos e serviços. Gestão centralizada e controlada pelo escritório nacional. Enfatiza economias de escala e a vantagem competitiva é desenvolvida no país de origem.

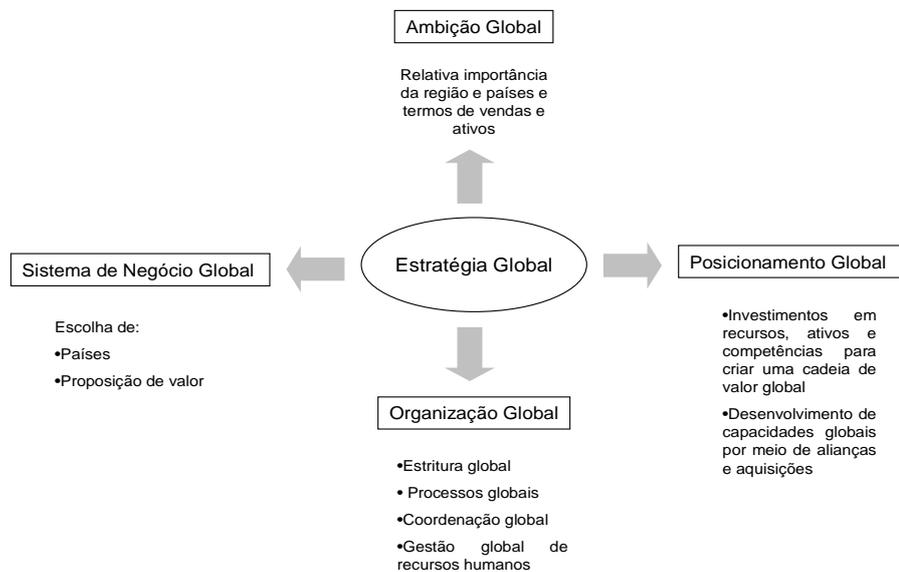
(iii) *Estratégia transnacional* – Objetiva eficiência global e resposta local.

Apesar de difícil implementação, quando bem sucedida, esta estratégia permite ganho em flexibilidade, resultando em melhores desempenhos.

Segundo Lasserre (2007), a estratégia de uma empresa é o conjunto de escolhas fundamentais que definem seus objetivos de longo prazo, sua forma organizacional, sua orientação de mercado e como ela constrói e sustenta sua competitividade. Em relação ao contexto de estratégia global, o autor afirma que: “uma estratégia é global quando a empresa compete nos principais mercados do mundo e quando o sistema de negócio é feito de atividades integradas e coordenadas através das fronteiras nacionais”. (LASSERRE, 2007 p. 37). Para o autor, a empresa apresenta uma estratégia global quando define seus objetivos de longo prazo para o mercado mundial; seleciona sua proposição de valor para esse mercado; constrói, integra e coordena seu negócio buscando ganhar e sustentar vantagem competitiva global; e reserva uma área organizacional especialmente para gerenciar seus negócios internacionais.

Lasserre (2007) sugere, então, quatro principais componentes da estratégia global: (1) ambição global; (2) posicionamento global; (3) sistema de negócio global; e (4) organização global, como mostra a Figura 2.

Figura 2: Modelo de Estratégia Global.



Fonte: LASSERRE, 2007 p. 38.

A **Ambição Global** é expressa pelo papel que a empresa pretende desempenhar no contexto global e como ela prevê a futura distribuição de suas vendas e de seus ativos nos mercados internacionais chave. Para o autor, existem cinco tipos de papéis possíveis:

- (1) *Ator Global*: empresa que deseja estabelecer uma posição competitiva sustentável nos principais mercados do mundo.
- (2) *Ator Regional*: empresa que tem como objetivo capturar uma forte vantagem competitiva em um dos mercados principais.
- (3) *Ator Global com forte Atuação Regional*: quando o objetivo é ser mais do que um ator regional, porém sem atuar nos principais mercados do mundo.
- (4) *Exportador Global*: empresa tem como objetivo vender produtos ou serviços para os principais mercados mundiais operando no seu país de origem e construindo operações estrangeiras somente para suportar as exportações.
- (5) *Operador Global*: a empresa obtém uma grande parte dos componentes de seus produtos de fábricas localizadas fora do seu mercado de origem e concentra suas vendas no mercado doméstico.

O **Posicionamento Global** representa dois tipos de decisões empresariais: a escolha dos países nos quais a empresa pretende atuar, levando em consideração a importância desses no portfólio global; e a definição das diversas proposições de valor dos seus produtos e serviços, correspondendo ao tipo de segmento e em quais países a empresa quer competir.

O **Sistema de Negócio Global** consiste na decomposição da cadeia de valor da empresa em elementos que se espalham e integram pelo mercado mundial.

A **Organização Global** reflete a forma pela qual a empresa define e desenvolve sua estrutura, processos e cultura organizacionais, de forma que estejam alinhadas com os conceitos de ambição, posicionamento e sistema de negócio global.

Um *framework* de caracterização de estratégias amplamente utilizado em pesquisas acadêmicas é a tipologia genérica de Mintzberg (1998), derivada a partir do conceito de diferenciação desenvolvido por Porter (1985). Com um maior nível de detalhamento, a tipologia de Mintzberg identifica seis diferentes possíveis orientações estratégicas, e a empresa pode desenvolver mais do que uma simultaneamente:

- Qualidade
- *Design*
- Suporte
- Imagem
- Não-diferenciação
- Preço

A diferenciação por qualidade caracteriza-se pela oferta de produto com qualidade superior (em termos de atributos técnicos) a de seus concorrentes. Por qualidade superior entende-se melhor desempenho funcional, durabilidade, confiabilidade, compatibilidade etc. A diferenciação por projeto (ou design) busca efetivamente oferecer algo diferente e não necessariamente “melhor” do que há no mercado. Nesse tipo de estratégia a empresa tende a atender um segmento específico do mercado. A empresa pode se diferenciar alterando apenas atributos extrínsecos ao produto, o que Mintzberg chama de diferenciação periférica. Isso pode ser feito por meio da diferenciação por suporte, como, por exemplo, oferecer

prazo de entrega menor, entrega em domicílio, instalação do produto, assistência técnica etc. A diferenciação por imagem acontece quando a empresa se destaca por ter construído uma imagem distinta dos demais concorrentes. Geralmente isso é feito por meio de campanhas de comunicação de reforço da marca, tornando os produtos mais atrativos aos olhos do consumidor. Marcas de luxo são o melhor exemplo da diferenciação por imagem. Uma forma de diferenciar um produto pode ser, simplesmente, cobrando um valor significativamente mais baixo ou mais alto que os demais concorrentes. A essa estratégia Mintzberg chamou de diferenciação por preço. A não-diferenciação, por sua vez, caracteriza-se pela imitação de um produto ou modelo de negócio já existente, de forma explícita e intencional.

### **2.1.3. Alianças estratégicas e perspectiva relacional**

#### **2.1.3.1. Definição de alianças estratégicas**

Para a compreensão das implicações estratégicas resultantes das alianças entre firmas, faz-se necessário descrever e caracterizar os diversos tipos de alianças praticados. Uma definição ampla de aliança, inspirada em Gulati (1998), a descreve como o relacionamento formal estabelecido entre duas ou mais partes, que visa o compartilhamento do conhecimento e de outros recursos, trazendo benefícios para todos os envolvidos (GULATI, 1998; TAUHATA, 2002).

Para Gulati (1998) e Parise (2000), alianças são arranjos cooperativos e voluntários entre duas ou mais empresas envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de recursos, produtos, tecnologia ou serviços. Hitt *et al* (2009) complementam destacando que esse compartilhamento objetiva o desenvolvimento de vantagem competitiva para ambas as empresas parceiras – que os autores chamaram de vantagem *colaborativa ou relacional*.

Hitt *et al.* (2009) observam que o desenvolvimento de alianças é uma excelente estratégia de entrada em mercados internacionais, uma vez que, além de reduzir riscos, facilita o desenvolvimento de novas competências que contribuirão para aumento da competitividade em longo prazo.

Segundo Doz e Hamel (1998), as parcerias estratégicas surgem como uma resposta ao novo ambiente competitivo, resultado da globalização da economia e da complexidade crescente de produtos e serviços. Os mesmos autores ressaltam que tais parcerias estão se tornando inevitáveis na corrida pelo mundo (mercado internacional) e na corrida pelo futuro (tecnologia).

Lasserre (2007) também observou que a crescente pressão da globalização, o desenvolvimento tecnológico e a diminuição do tempo de resposta ao mercado têm obrigado as empresas a buscar, fora de suas fronteiras, o desenvolvimento ou reforço de suas capacidades competitivas globais. Para o autor, uma aliança é o compartilhamento de potencialidades entre duas ou mais empresas com o objetivo de aumentar a vantagem competitiva ou criar novos negócios sem perder suas respectivas autonomias estratégicas. O que faz uma aliança estratégica é o comprometimento de recursos de todos os envolvidos e o poder que esse comprometimento tem em afetar a competitividade das empresas ao longo do tempo.

### **2.1.3.2.**

#### **Caracterização e classificação das alianças estratégicas**

Diversos são os critérios de classificação das alianças estratégicas praticadas pelas organizações. Quanto ao número de parceiros, as alianças podem ser classificadas em bilaterais e multilaterais. Alianças bilaterais são relacionamentos mantidos entre apenas duas empresas. Já as multilaterais envolvem grupos com mais de duas empresas (DOZ; HAMEL, 1998).

Analisando sob a ótica financeira, a aliança pode ser classificada quanto à sua estrutura de capital. Barney e Hesterly (2007) e Hitt *et al.* (2009) utilizam três categorias básicas: alianças sem participação acionária (*nonequity alliance*), alianças com participação acionária (*equity alliance*) e ligações do tipo *joint ventures*. Na primeira categoria, as empresas parceiras concordam em trabalhar em sistema de cooperação e, portanto, desenvolvem, fabricam ou vendem produtos e serviços de forma conjunta. Nesses casos as empresas não assumem posições de participação acionária e não há formação de um novo negócio ou unidade produtiva à parte. Tudo é acordado na forma de contratos, como *acordos de licenciamento*, *acordos de fornecimento* e *acordos de distribuição*. No caso de empresas que iniciam alianças com participação acionária, além dos contratos, há

reformulação acionária e transferência de recursos. Nas ligações do tipo *joint ventures*, por sua vez, há a criação de uma nova empresa, legalmente independente. Ambos os parceiros, então, investem nessa nova unidade de negócio e compartilham quaisquer lucros que sejam gerados com a operação. Cabe ressaltar que, segundo as tipologias de Nohria & Garcia-Pont (1991) e Contractor & Lorange (1988) alianças são uma forma de *linkages*, as quais podem ser classificadas de acordo com seu grau de interdependência ou intensidade. Nos extremos desta classificação estão as Fusões e Aquisições de um lado e os Contratos e Acordos do outro que, por definição, não são considerados alianças.

Quanto aos interesses dos parceiros envolvidos, Barney (1996) sugere classificar as alianças como simétricas, assimétricas ou mistas. Nas alianças simétricas os parceiros têm objetivos e metas similares e, portanto, buscam as mesmas vantagens competitivas, como ganhos de escala.

Quando os objetivos estratégicos e as habilidades compartilhadas são diferentes, a aliança estabelecida é caracterizada como assimétrica. Empresas que assumem esse tipo de parceria geralmente são motivadas pela necessidade de complementaridade de recursos ou competências.

As alianças mistas ocorrem quando os interesses das empresas parceiras são similares em algumas circunstâncias e diferentes em outras. Nesse tipo de ligação, os parceiros buscam compartilhar custos e minimizar riscos e incertezas.

Doz e Hamel (1998) identificaram três principais finalidades das alianças:

- **Co-opção** (*co-option*): é a transformação de potenciais competidores em aliados, por meio do fornecimento de matéria-prima e serviços complementares que permitam o desenvolvimento de novos negócios.
- **Co-especialização** (*cospecialization*): é a sinérgica criação de valor que resulta da combinação de recursos, posicionamentos, habilidades e fontes de conhecimento anteriormente separadas. Parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados para o sucesso da aliança. A aliança gera valor quando esses recursos são co-especializados, isso é, eles criam mais valor quando são fruto do esforço conjunto do que quando mantidos separadamente.
- **Aprendizado e Internalização** (*learning and internalization*): Alianças são vias de aprendizado e internalização de novas habilidades,

especialmente as tácitas, coletivas e encaixadas (e dessa forma são difíceis de obter e internalizar de outra forma).

Inspirando-se no trabalho de Doz e Hamel (1998), Lasserre (2007) complementa a classificação dos três tipos de alianças, destacando os principais objetivos perseguidos, como se vê no Quadro 5:

Quadro 5: Principais objetivos estratégicos perseguidos nos tipos de alianças.

	<b>Co-opção</b>	<b>Co-especialização</b>	<b>Aprendizagem</b>
<b>Posicionamento</b>	Alcance de mercado Aumento da competitividade por meio da diminuição de custos ou combinação de recursos e capacidades	Criação de novos negócios Desenvolvimento de novos produtos Aumento da competitividade por meio da especialização Complemento de forças Linha de produtos	Acesso à tecnologia
<b>Capacidades e Recursos</b>	Financiamentos Compartilhamento de riscos	Complementaridade de recursos Compartilhamento de riscos	Recursos humanos de pesquisa e <i>marketing</i> Financiamento
<b>Ativos</b>	Distribuição Produção Serviço ao cliente Compartilhamento de códigos (empresas aéreas)	Complementaridade de ativos	Acesso a ativos-chave intangíveis
<b>Competências</b>	Conhecimento de mercado	Complementaridade de <i>know-how</i>	<i>Know-how</i> tecnológico
<b>Valor Econômico</b>	Economias de escala Economias de escopo Aumento da receita Aumento do foco no consumidor Melhora da qualidade	Maximização da utilização dos ativos por todos os parceiros	Desenvolvimento de competências

Fonte: LASSERRE (2007, p. 108).

Como resultado de um estudo com 11 empresas multinacionais espanholas, García-Canal, Duarte, Criado e Llana (2002) propuseram uma tipologia de classificação das alianças internacionais levando em consideração duas dimensões estratégicas: o **escopo** e a **orientação exploratória** dessas alianças.

Por escopo, entende-se não só o número de países em que os parceiros decidem atuar em conjunto, mas também aqueles países que acabam sendo afetados pelas atividades internacionais dos parceiros.

O outro critério de análise das alianças é a relativa importância das orientações *exploration / exploitation*. Empresas que iniciam alianças com inclinação *exploitation* pretendem utilizar melhor suas competências internas já conquistadas, utilizando o parceiro apenas como uma ponte para o acesso a mercados externos. Por outro lado, empresas que realizam alianças do tipo *exploration* pretendem melhorar suas competências principais (“*core competencies*”) por meio da combinação dessas competências com as do seu parceiro.

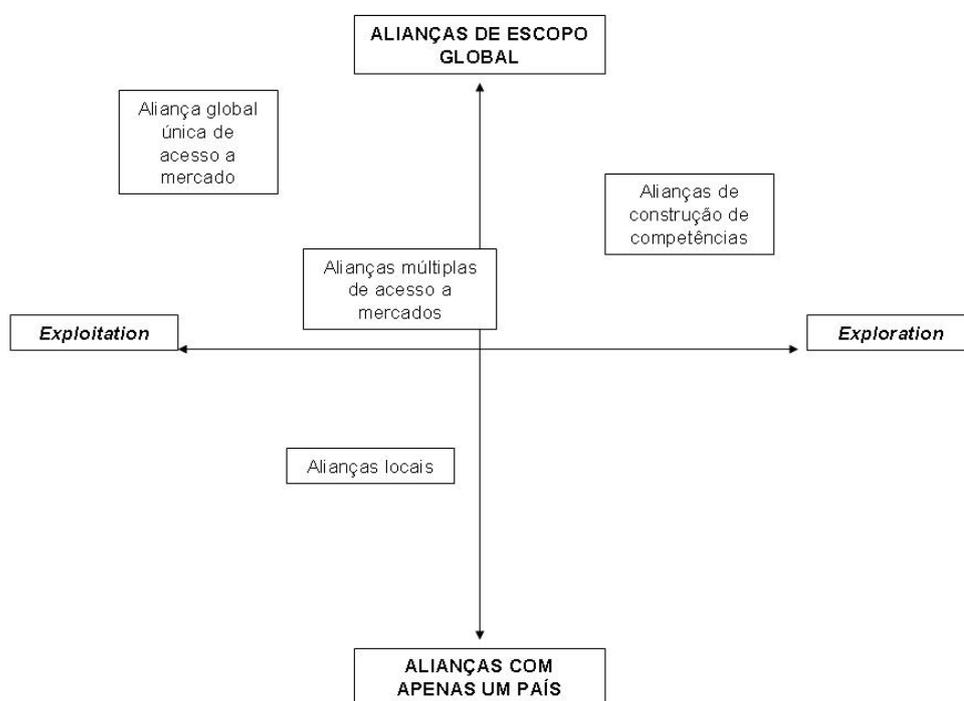
Tendo como base os dois aspectos supracitados, o estudo identificou, então, quatro posicionamentos estratégicos possíveis na perspectiva internacional:

- **Estratégia I: Alianças locais.** A empresa inicia alianças internacionais apenas com parceiros locais com objetivo de penetrar em mercados específicos.
- **Estratégia II: Aliança global única de acesso a mercado.** Com objetivo de expandir o escopo internacional, a empresa participa de uma única aliança chave, que implica a estreita coordenação de todas as suas alianças e atividades internacionais.
- **Estratégia III: Alianças múltiplas de acesso a mercados.** Neste caso, a empresa também visa a expansão internacional, entretanto o faz por meio de múltiplas alianças internacionais independentes, ao invés de apenas uma aliança-chave. García-Canal *et al.* observam que empresas que iniciam alianças desse tipo também visam acesso a apoio político.

- **Estratégia IV: Aliança de construção de competências.** A empresa objetiva ter acesso aos recursos de seus parceiros para alcançar paridade competitiva em relação aos concorrentes internacionais. Firms que ingressam nesse tipo de aliança geralmente buscam aumentar a vantagem competitiva em relação aos seus produtos.

A Figura 3 apresenta o posicionamento dos quatro tipos de alianças dentro da matriz (escopo e orientação exploratória).

Figura 3: Estratégias cooperativas.



Fonte: GARCÍA-CANAL *et al*, 2002.

Para Lasserre (2007) a aliança global tem por objetivo desenvolver a presença no mercado global (*global reach alliance*) ou fomentar a capacidade competitiva internacional (*global leverage alliance*). A Figura 4 apresenta a tipologia de classificação dos tipos de alianças internacionais sugerida por Lasserre (2007), segundo a qual existem quatro tipos que variam em escopo (global ou local) e objeto (acesso ao mercado ou aumento de potencialidades).

Figura 4: Tipos de alianças internacionais.

<b>ESCOPO</b>	<b>Global</b>	<b>Alianças de alcance global</b> (Parcerias de complementação geográfica)	<b>Alianças de fomento da competitividade global</b> (Parcerias de P&D, produção em conjunto)
	<b>Local</b>	<b>Alianças de alcance local</b> (Alianças de crescimento doméstico. <i>Joint ventures</i> tradicionais comuns em mercados emergentes)	<b>Alianças de acesso a recursos locais</b> ( <i>Joint ventures</i> em países ricos em recursos)
		<b>Mercado</b>	<b>Potencialidades</b>
<b>OBJETO</b>			

Fonte: LASSERRE (2007, p. 101).

Diversos autores listaram os tipos de ligações mais praticados no mercado. Macedo-Soares (2002) e Tauhata e Macedo-Soares (2004) basearam-se em alguns desses trabalhos (CONTRACTOR & LORANGE, 1988; NOHRIA & GARCIA-POINT, 1991; PARISE, 2000) e desenvolveram uma lista satisfatória dos diferentes tipos de relacionamento (Quadro 6).

Quadro 6: Tipos de ligações em função da intensidade / interdependência do relacionamento.

	<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
1	<i>Fusão / Aquisição</i>	Uma empresa adquire participação no controle acionário de outra empresa, ou a adquire completamente. Não constitui um tipo de aliança.
2	<i>Joint Venture</i>	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 acionária minoritária no outro parceiro
5	P&D em Conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos em conjunto

6	Desenvolvimento / Co-produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto
7	Comercialização/ <i>Marketing</i> em Conjunto	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto
8	Franquia	Parceiros são unidos por meio de acordos de licenciamento que garante direitos para oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, com a condição de atender a especificações rígidas de qualidade e de padrões de operação.
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 empresa em troca de uma taxa “up-front”, seguido por <i>royalties</i> no futuro baseado em percentagem sobre as vendas futuras
10	Transferência de Tecnologia	Arranjo informal no qual os parceiros compartilham tecnologia; pode ser acompanhado por acordos mais formais tais como pactos de licenciamento ou P&D
11	Acordo/Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos
	Acordo/Contrato de Fornecimento	Um ou mais participantes supre material (is) a outro participante, que por sua vez usa este(s) material (is) para criar um produto acabado ou serviço
	Acordo/Contrato de Distribuição	Um parceiro concorda em distribuir o produto do outro parceiro usando sua rede de distribuição
	Acordo/Contrato de Comercialização	Um parceiro concorda em comercializar o produto do outro parceiro.
	Acordo/Contrato de Produção	Um parceiro concorda em produzir o produto do outro parceiro usando suas próprias instalações
	Acordo/Contrato de Prestação de Serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, assistência, etc.
	Acordo/Contrato de Financiamento	Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, de caráter não acionário, para realizar um objetivo específico

Fonte: Adaptado de MACEDO-SOARES (2002); TAUHATA & MACEDO-SOARES (2004).

Diversos são os motivadores para as empresas estabelecerem alianças estratégicas entre si. O Quadro 7 indica os principais motivadores e os autores que os destacaram.

Quadro 7: Motivadores do estabelecimento de alianças estratégicas.

<b>Motivadores</b>	<b>Autores</b>
<b>Complementação de recursos.</b>	DOZ; HAMEL, 1998; DYER; SINGH, 1998; ROTHARMEL; BOEKER, 2008; HITT <i>et al.</i> , 2009.
<b>Compartilhamento de riscos e incertezas.</b>	DOZ; HAMEL, 1998; GULATI <i>et al.</i> , 2000.
<b>Aceleração do aprendizado.</b>	DOZ; HAMEL, 1998; DYER; SINGH, 1998; CONTRACTOR; LORANGE, 1988.
<b>Acesso às novas tecnologias.</b>	CONTRACTOR; LORANGE, 1988; GULATI <i>et al.</i> , 2000.
<b>Redução de custos por economia de escala.</b>	GULATI <i>et al.</i> , 2000; CONTRACTOR; LORANGE, 1988.
<b>Bloqueio da competição.</b>	CONTRACTOR; LORANGE, 1988
<b>Acesso a mercados mais rapidamente e com melhor penetração.</b>	HITT <i>et al.</i> , 2009
<b>Terceirização de estágios da cadeia de valor e funções organizacionais.</b>	GULATI <i>et al.</i> , 2000

Além disso, as alianças podem promover o crítico acesso a recursos que possibilitam o aumento da capacidade competitiva internacional (HAGEDOORN; SCHAKENRAAD, 1994; HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989; LEI; SLOCUM, 1992; LEI; SLOCUM; PITTS, 1997; YOSHINO; RAGAN, 1995).

Ainda sobre os recursos resultantes da cooperação de empresas, Dyer e Singh (1998) identificaram quatro fontes potenciais de vantagem competitiva interorganizacional: (1) ativos oriundos da relação; (2) rotinas de compartilhamento de conhecimento; (3) recursos e competências complementares e (4) governança efetiva.

Para Barney e Hesterly (2007), são três as formas de criação de valor por meio de alianças: (1) Melhora do desempenho das operações atuais; (2) Criação de um ambiente competitivo favorável a um desempenho superior (3) Facilitação da entrada ou saída de uma empresa em novos mercados ou setores.

Quando se trata de uma aliança global, Garcia-Canal *et al* (2002) observam que essa é formada por empresas que desejam coordenar suas ações em diversos mercados internacionais, obtendo acesso a novas competências a serem exploradas nesses mercados.

Ao colecionar um conjunto de alianças a empresa forma o que Knoke (2001) chamou de “rede estratégica”, ou seja:

“(...) uma construção social resultante de transações ou trocas contínuas e atividades conjuntas entre participantes em um sistema social, definido como uma pluralidade de atores interagindo com base num sistema de símbolos compartilhados”.

Também sobre redes estratégicas ou “constelações rivais”, Gomes-Casseres (1996; 1999) observa que as alianças são a base para a criação de novas unidades de competição e “remodelamento” da rivalidade. Nessa visão, constelações de empresas aliadas são uma forma alternativa de governar um conjunto de capacitações complementares.

Doz e Hamel (1998) observam que essa nova configuração em redes difere das parcerias tradicionais, na maioria das vezes realizadas por meio de *joint venture*. O Quadro 8 mostra a mudança de paradigma das alianças segundo esses autores.

Quadro 8: Novo paradigma de alianças estratégicas.

	<b>Parcerias Convencionais</b>	<b>Nova Perspectiva</b>
<b>Criação de Valor</b>	Análise custo-benefício	Avaliação estratégica complexa
	Prioridade de criação de valor	Ênfase na captura de valor
	Complementação simples	Coespecialização complexa
	Estrutura inicial	Processo evolutivo
<b>Evolução no tempo</b>	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
<b>Conflito de prioridades e preocupações</b>	Colaboração	Colaboração e competição
	Interdependência	Risco de dependência desbalanceada
	Confiança	Esclarecimento de interesse mútuo
<b>Gerenciamento da rede de alianças</b>	Casamento	Diplomacia, política
	Relacionamento único	Redes de alianças

Fonte: DOZ & HAMEL (1998, p. 10).

Gulati *et al* (2000) observaram que a posição da empresa na sua rede de alianças é uma variável estratégica importante, já que esse posicionamento pode determinar o grau de competição entre os atores. Segundo os autores, as empresas devem gerenciar suas redes evitando tornarem-se reféns de uma relação improdutiva. Gomes-Casseres (1994) também observa que o posicionamento estratégico da empresa na rede é a essência de sua competição e que seus gestores devem estar atentos às vantagens competitivas geradas não apenas pela empresa, mas pelo conjunto da rede.

Para Dyer, Kale e Singh (1998) a habilidade de formar e gerenciar redes é uma grande vantagem competitiva. Ressaltam, também, que as empresas devem reservar uma função dedicada exclusivamente a essa gestão. Gerenciar redes não é uma tarefa fácil para a empresa e essa atividade tende a tornar-se mais complexa à medida que o número de parceiros e de relacionamentos aumenta (DOZ; HAMEL, 1998). Os autores ressaltam que questões fundamentais como criação e captura de valor e compatibilidade estratégica podem se transformar em verdadeiros desafios para se conquistar e sustentar ao longo do tempo. Barney e Hesterly (2007, p. 259) complementam afirmando que “para que uma aliança estratégica seja uma fonte de vantagem competitiva sustentável, ela deve ser rara e custosa de imitar”.

Burt (1997) fez uma observação relevante a respeito da nova configuração das organizações e ressalta a diminuição da burocracia e a transformação das formas de controle. Para ele, o capital social é uma nova forma de coordenação dentro das empresas e por isso, os gerentes com maior habilidade social estão mais bem posicionados para identificar e desenvolver oportunidades compensadoras. Segundo Miles *et al.*, (2000), o novo modelo organizacional em redes estratégicas permite às empresas focar em suas competências centrais e dessa forma relacionar-se com seus parceiros *upstream* e *downstream* ao longo da sua cadeia de valor. Tais empresas, verdadeiras vencedoras da economia global no século 21, são flexíveis o suficiente para desenvolver, contratar ou redirecionar recursos de forma lateral ou vertical.

Sob a ótica do empreendedorismo, Prashantham (2006) também considerou a rede pessoal do gestor empreendedor como seu recurso mais relevante. Ainda sob a ótica do empreendedorismo, em um estudo com 149 empresas norte-americanas de médio-porte, Barnir e Smith (2002) argumentam que os relacionamentos mantidos pelos executivos (*executive's network*) constituem um recurso importante (na forma de capital social) que pode substituir outros recursos escassos ou inexistentes. O resultado da pesquisa mostrou que a rede pessoal dos executivos de topo das empresas explicava de 11 a 22% da variância no grau em que se envolviam em alianças.

O processo de internacionalização de empresas tem sido visto, cada vez mais, no contexto de suas redes de relacionamento e não isoladamente. Herais e Hilal (2002) observaram que “o grau de internacionalização de uma firma reflete não somente os recursos alocados no exterior, como também o grau de internacionalização da *network* na qual ela está inserida” (HEMAIS; HILAL, 2002, p.31). No caso de pequenas e médias empresas, ainda sob o foco do empreendedorismo, Chetty & Holm (2000) argumentam que o tomador de decisão exerce papel crítico no processo de internacionalização por meio de redes. A atitude pró-ativa do gestor facilita o desenvolvimento de redes que ajudem a empresa em seu processo de internacionalização e ele, então, aproveita as oportunidades oferecidas por essas redes. Harris & Wheeler (2005, p. 187) vão além e afirmam que os relacionamentos interpessoais “podem direcionar a estratégia e transformar a firma, não somente fornecer informações e acesso a redes”.

## **2.2. Posicionamento teórico**

### **2.2.1. Definições e conceitos centrais**

A fim de facilitar o entendimento do posicionamento teórico proposto serão apresentados os principais conceitos utilizados nessa pesquisa: estratégia, alianças e redes estratégicas e adequação estratégica.

- ***Estratégia***

O conceito de estratégia utilizado nesse trabalho baseia-se na definição de Grant (1998, p. 3), ampliada posteriormente por Macedo-Soares, segundo o qual é:

“Um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os recursos/competências necessários para melhorar e sustentar seu desempenho de acordo com a visão e os objetivos da organização, tendo em vista as condições do ambiente interno e externo”. (MACEDO-SOARES, 2002).

Para a caracterização geral de estratégias, foi adotada a tipologia de estratégias genéricas de Mintzberg (1998), detalhada no sub-item 2.1.3.1, segundo a qual existem seis diferentes categorias de diferenciação estratégica: *Qualidade; Design; Suporte; Imagem; Preço; Não-diferenciação*.

Para a classificação das estratégias internacionais, a pesquisa utilizará a tipologia proposta por Hitt *et al.* (2009), também explicitada no sub-item 2.1.3.

Por se tratar de estudo de caso de empresa do setor de varejo de moda, a categorização de suas estratégias internacionais também seguirá a tipologia sugerida por Moore e Burt (2007) e a classificação sugerida por Sternqvist (1998).

O detalhamento da estratégia é feito com base nos construtos de Fahey e Randall (1998), descritos no item 2.1.2 e resumidos no Quadro 9.

Quadro 9: Construtos de Fahey e Randall (1998).

<b>Escopo</b>	<b>Diferenciação ou postura competitiva</b>	<b>Objetivos</b>
Produto/serviço	Características distintivas do produto	Intenção estratégica Visão e Missão, explícita e/ou implícita.
Clientes	Funcionalidades	
Geográfico	Relacionamento com consumidor	
Vertical	Serviços prestados	
<i>Stakeholder</i>	Estrutura de preços adequada	

Fonte: Própria

O Quadro 10 resume o posicionamento teórico adotado referente à caracterização das estratégias.

Quadro 10: Posicionamento teórico adotado – Classificação de estratégias.

Autor	Critério	Classificação de estratégias					
Mintzberg (1998)	<i>Diferenciação</i>	Qualidade	Design	Suporte	Imagem	Preço	Não-diferenciação
Hitt, et al (2009)	<i>Nível corporativo - Escopo das operações</i>	Multidoméstica		Global		Transacional	
Moore e Burt (2007)	<i>Tipo de produto</i>	Especializada em uma categoria de produto		Varejo de estilista	Loja de departamento	Varejo de moda geral	
Sternqvist (1998)	<i>Modo de entrada mercado internacional</i>	Exportação	Licenciamento		Joint Venture	Subsidiária própria	Franquia

Fonte: MINTZBERG (1998); HITT, et al (2009); MOORE; BURT (2007); STERNQVIST (1998).

- ***Adequação Estratégica Dinâmica e Relacional***

A conceituação clássica de **adequação estratégica** (*strategic fit*) ressalta a necessidade de busca constante de consistência e coerência entre todos os fatores estrategicamente significativos para o bom funcionamento da empresa, de modo que ela seja capaz de implantar com sucesso sua estratégia e, assim, otimizar seu desempenho (HOFER e SCHENDEL, 1978, *apud* MENDONÇA e MACEDO-SOARES, 2010). Essa abordagem está de acordo com a visão de outros autores, de que, 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 (GRANT, 1996).

De acordo com Barney (1996), uma estratégia é considerada adequada quando “neutraliza as ameaças e explora as oportunidades, ao mesmo tempo em que capitaliza sobre as forças e reduz ou elimina as fraquezas da organização”. Macedo-Soares (2002, p.2), adaptando o conceito original de Barney (1996), propôs o conceito de adequação estratégica para o caso de empresas que atuam em alianças e redes, levando em conta os fatores relacionais, ou seja, pertinentes aos relacionamentos (alianças e outras ligações, bem como as redes formadas por estas), junto com os não relacionais, dentro de uma perspectiva sistêmica. Argumenta que nesse caso:

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

Dentro do universo acadêmico, o conceito de adequação estratégica tem ocupado posição central nos modelos normativos de formulação estratégica. A adequação estratégica é, então, constantemente associada às melhores práticas do mercado e aos melhores desempenhos alcançados pelas empresas estudadas. Pode se dizer que o grau de adequação estratégica de uma empresa diz respeito à consistência de sua estratégia com seus ambientes interno e externo, bem como seus objetivos, valores e a utilização de seus recursos (HOFER; SCHENDEL *apud* ZAJAC, KRAATZ; BRESSER, 2000).

O “ambiente em constante mutação, caracterizado por um alto grau de incerteza” em que grande parte das organizações está hoje inserida (MELO, 1986, p. 1387), força as empresas a buscarem uma adequação estratégica de caráter dinâmico. Zajac, *et al* (2000) chamaram esta adequação de *dynamic fit*. Macedo-Soares recomenda que para avaliar o *dynamic fit* se considere não somente as implicações reais, mas também aquelas potenciais.

- ***Alianças e Redes Estratégicas***

O conceito de **alianças** a ser adotado nesse trabalho é uma adaptação das definições de Gulati (1998) e Parise (2000), segundo as quais são arranjos cooperativos e voluntários entre duas ou mais empresas envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de recursos, produtos, tecnologia ou serviços.

Para a qualificação da aliança como **estratégica**, usaremos a definição de Macedo-Soares (2002, p.1), segundo a qual uma aliança “é estratégica quando contribui diretamente para a vantagem competitiva da empresa”.

Para o conceito de **rede estratégica** será adotada a definição proposta por Gulati *et al.* (2000, p.203), segundo a qual é:

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

Os mesmos autores ressaltam que as redes podem ser decompostas em vários laços bilaterais. Por possuírem interesses particulares e comuns, tais laços podem apresentar caráter colaborativo e/ou competitivo.

Utilizaremos nesta pesquisa também o conceito de **ego rede** de Macedo-Soares (2002), o qual foi inspirado na rede egocêntrica de Knoke (2001). A ego rede é constituída pela empresa focal e suas principais ligações dentro de sua rede de valor. Esta última, conforme Brandenburger & Nalebuff (1996), inclui todos os atores e relacionamentos de parceria ou não que contribuem significativamente para a captura ou criação de valor e para o desenvolvimento da vantagem competitiva da empresa focal.

### **2.2.2. Pressupostos**

Para uma melhor compreensão do referencial teórico aqui proposto serão destacados os principais pressupostos adotados:

- A adoção de uma perspectiva integrativa, sistêmica e relacional na análise estratégica permite a captação das interações entre diversos fatores que influenciam o desempenho da empresa. Tal perspectiva pode alterar o entendimento das forças e fraquezas da organização, bem como das oportunidades e ameaças do macro ambiente, tanto reais, quanto potenciais.
- A análise da adequação estratégica objetiva contribuir para a melhora do desempenho da organização, uma vez que este é resultado de sua conduta estratégica.
- No caso de empresas que atuam em alianças / redes, a avaliação da sua adequação estratégica deve contemplar as alianças / redes, visto que o seu desempenho também é resultado das implicações destas ligações.
- Modelos e arcabouços de análise são importantes para a gestão da estratégia, que deve incluir sua formulação, desenvolvimento, implementação e avaliação (MACEDO-SOARES, 2000).

### **2.2.3. Tipologias de alianças e de estratégias colaborativas internacionais**

No presente estudo classificaremos as alianças pelas tipologias desenvolvidas por: Barney (1996); Doz e Hamel (1998); Garcia-Canal *et al* (2002); Hitt *et al* (2009); Lassere (2007). Tais tipologias foram apresentadas no item 2.1.3.2 e estão resumidas no Quadro 11.

Quadro 11: Tipos de alianças de acordo com os critérios destacados.

<b>Critério</b>	<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autor</b>
Número de parceiros	Bilaterais	Alianças mantidas entre somente duas empresas.	Doz & Hamel, (1998).
	Multilaterais	Alianças mantidas entre mais de duas empresas.	
Estrutura de Capital	Sem participação acionária (“non-equity”)	Empresas não assumem posições acionárias entre si, nem formam uma unidade organizacional independente para gerenciar os esforços conjuntos.	Barney, (1996). Hitt <i>et al</i> , (2009).
	Com participação acionária (“equity”)	Empresas complementam os contratos com estabelecimento de participação acionária no parceiro.	
	<i>Joint venture</i>	Parceiros criam uma empresa legalmente independente, com personalidade jurídica própria.	
Grau de Internacionalização	Alianças locais	Apenas parceiros locais. Objetiva mercados específicos.	García-Canal, (2002).
	Aliança-chave única de acesso ao mercado	Expansão do escopo internacional através da aliança com um parceiro-chave.	
	Alianças múltiplas de acesso a mercados	Expansão do escopo internacional através de múltiplas parcerias independentes.	
	Aliança de construção de competências	Acesso a recursos do parceiro para alcançar paridade competitiva em relação aos concorrentes internacionais.	
Grau de Criação de Valor	Co-opção	Criação de valor pela transformação de potenciais competidores em aliados.	Doz e Hamel, (1998). Lasserre, (2007).
	Co-especialização	Criação de valor pela combinação de recursos e habilidades.	
	Aprendizado e Internalização	Criação de valor pelo aprendizado de habilidades tácitas, coletivas e encaixadas.	

Fontes: DOZ; HAMEL (1998); BARNEY (1996); HITT *et al* (2009); GARCÍA-CANAL (2002); LASSERRE (2007).

#### 2.2.4. Ferramental de análise estratégica relacional

Neste trabalho, adota-se como ferramental de análise das implicações estratégicas das alianças e redes uma versão adaptada do ferramental de Macedo-Soares (2002) – chamado de Strategic Network Analysis. O ferramental SNA inclui o modelo SNA que permite representar graficamente as principais alianças e características relacionais da ego rede da empresa na sua rede de valor.

O modelo SNA, uma evolução do modelo genérico-integrativo – GI de Macedo-Soares (2000), preserva as características genéricas integrativas do modelo GI, ampliando-as para uma perspectiva relacional. Os cinco atores estratégicos de Porter (1980) estão representados, complementados pela figura do governo, contribuição de Austin (1990) ao modelo de Porter. São eles: (1) ameaça de novos entrantes; (2) o poder de barganha dos clientes; (3) o poder de barganha dos fornecedores; (4) a ameaça dos produtos substitutos; (5) a rivalidade entre as organizações existentes e (6) a atuação governamental. A intensidade desse conjunto de forças determina o potencial de lucratividade e atratividade da indústria. Isso significa que quanto mais fracas forem as forças, maior a oportunidade de desempenho superior. Cabe ressaltar que, a figura do “complementor”, conceito desenvolvido por Bradenburger e Nalebuff (1997) e utilizada no modelo SNA, não foi considerada, por não ser pertinente ao setor estudado.

O modelo SNA está calcado também na visão baseada em recursos (PRAHALAD; HAMEL, 1989; VOLLMANN, 1996; WERNERFELT, 1984). Dessa forma trabalha por meio de uma perspectiva integrativa, analisando a interação dos recursos e competências internos da organização com os fatores macroambientais do contexto. O ferramental SNA está em linha com o paradigma de análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), proposto pelo *Design School* (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), e complementa a análise SWOT com os fatores relacionais.

Uma grande vantagem do ferramental SNA é que este já foi aplicado com sucesso em várias empresas e até em grupos de empresas, inclusive grupos estratégicos (TAUHATA; MACEDO-SOARES, 2004; LEITE; MACEDO-SOARES (2005); MACEDO-SOARES; TAUHATA; LIMA, 2005; MACEDO-SOARES; TAUHATA; FREITAS, 2004; MACEDO-SOARES; GOUVEIA, 2010).

O ferramental SNA inclui três componentes principais:

1. Uma metodologia, apresentada na forma de uma série de passos para a avaliação da adequação da estratégia na ótica relacional.
2. Listas de referência de variáveis na forma de *construtos* com seus *subconstrutos* e indicadores para orientar a coleta de dados.
3. Um modelo analítico no sentido de uma representação gráfica para auxiliar no mapeamento e na análise da rede estratégica e dos fatores pertinentes às avaliações no caso de uma empresa específica.

Nos próximos subitens serão apresentados os componente do ferramental SNA.

#### **2.2.4.1.**

##### **Metodologia de análise estratégica relacional – série de passos**

Baseada nos modelos GI e SNA, a análise estratégica dessa pesquisa, focada nas alianças internacionais do setor de moda, envolve a seguinte série de passos, adaptados de Macedo-Soares (2000,2002):

**Passo 1:** Caracterização da estratégia da empresa focal, implícita ou explícita. Foram utilizados os *construtos* de Fahey & Randall (1998) para a análise do conteúdo da estratégia; a tipologia de Mintzberg (1998) para classificação do tipo de diferenciação; e a tipologia de Moore e Burt (2007), para classificação da estratégia de varejo internacional (por tipo de produto). A classificação sugerida por Sternqvist (1998) foi utilizada para identificar o modo de entrada no mercado internacional e a tipologia desenvolvida por Hitt *et al* (2009) categorizou o escopo das operações.

**Passo 2:** Identificação dos fatores macroambientais, levando-se em consideração o nível internacional, avaliando as oportunidades e ameaças reais e potenciais existentes e as implicações estratégicas oriundas das alianças mantidas pela empresa. Foram utilizados os construtos de Porter (1980), Austin (1990), Bradenburger e Nalebuff (1997), Lassere (2007).

**Passo 3:** Identificação dos fatores organizacionais da empresa focal e avaliação de suas implicações estratégicas – forças e fraquezas reais e potenciais. Para tal foram utilizados os construtos do modelo GI de Macedo-Soares (2000) e de Vollmann (1996).

**Passo 4:** Avaliação do desempenho das empresas de acordo com dimensões qualitativas e quantitativas.

**Passo 5:** Identificação e classificação das principais alianças estratégicas da empresa focal com seus parceiros e as principais alianças entre estes, ou seja, da sua “ego-rede”, utilizando-se da tipologia de alianças de Contractor e Lorange (1988); Doz e Hamel (1998); García-Canal *et al* (2002); Hitt *et al* (2009); Lassere (2007).

**Passo 6:** Identificação das características relacionais da ego-rede no nível da indústria e da empresa, de acordo com dimensões-chave relacionais, e avaliação de suas implicações estratégicas em termos de oportunidades e ameaças, bem como as forças e fraquezas, reais e potenciais.

**Passo 7:** Avaliação da adequação estratégica à luz dos indicadores de desempenho da empresa. 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 macroambientais, reduzir as ameaças pertinentes.

**Passo 8:** Sugestão de ajustes na estratégia, caso necessário, com objetivo para assegurar uma melhor adequação estratégica dinâmica.

#### 2.2.4.2.

#### Lista de variáveis, construtos e valores (“indicators”)

O ferramental SNA leva em consideração dois agrupamentos de variáveis que afetam a conduta e o desempenho da empresa: *variáveis principais e variáveis secundárias*.

As *variáveis principais* são aquelas internas à organização, ou seja, dizem respeito aos *recursos e competências da empresa*: (1) pessoas; (2) financeiras; (3) organizacionais; (4) tecnológicas e (5) físicas. Tais categorias de variáveis principais são classificadas adicionalmente em “*hard*” e “*soft*”. Para *hard* entende-se a objetividade de processos, da estrutura organizacional e dos sistemas de informação. Como *soft* entende-se a subjetividade de valores, crenças e cultura organizacionais.

Os atributos desejáveis referentes às variáveis principais estão apresentados no Quadro 12.

Quadro 12: Lista de atributos necessários / desejáveis para cada variável principal. Os atributos acrescentados específicos do setor de moda estão destacados em negrito.

Categoria de Variáveis	Variável	Atributos Necessários/ Desejáveis
Organização <i>Hard</i>	Estrutura Organizacional	Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder. <b>Capaz de preservar e disseminar os valores originais da marca, atendendo às contínuas novas demandas internas (PIRES, 2009).</b>
	Equipes	Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> , provenientes de diversas áreas do conhecimento, de forma a <b>contribuir ao desenvolvimento dos ativos intelectuais da empresa (PIRES, 2009).</b>
	Processos	Mapeados/ documentados. Em sua maioria, horizontais e interfuncionais. <b>Nas atividades de criação, os processos devem facilitar o fluxo de informação, servindo como um canal de geração de conhecimento e conseqüentemente <i>outputs</i> comerciais diferenciados.</b> <b>Os processos devem ser capazes de garantir a pontualidade da produção e dos prazos de entrega estabelecidos, seja visando a excelência em suprimento das lojas próprias, seja buscando oferecer o melhor planejamento das compras dos distribuidores e lojas multi-marcas.</b>
	Sistemas Gerenciais	Integrados através dos processos interfuncionais, com foco no cliente. Possibilidade de medição de desempenho dos processos-chave.

	Sistemas Educacionais (Treinamento)	<p>Sistema de educação contínuo voltado para todos os níveis da organização, visando a aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias, capacitação da atividade operacional e, acima de tudo, <b>disseminação dos valores originais da marca</b> (PIRES, 2009).</p> <p>Grande parte dos treinamentos está voltada para a equipe de vendas.</p>
	Sistemas de Medição	<p>Visíveis, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos estratégicos.</p> <p><b>Utilização de sistemas quantitativos (ex. Cotas de vendas) e qualitativos (ex. Avaliação do relacionamento com franqueados).</b></p>
	Sistemas de Reconhecimento e Recompensa	<p>Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários e remuneração, integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa e demais indicadores estratégicos.</p>
Organização <i>Soft</i>	Cultura Organizacional	<p>Cultura da organização favorável a inovação e criatividade; flexível e aberta a mudanças; e atenta as diferenças de cultura globais. Lassere (2003) e Vollmann (1996).</p> <p><b>A cultura organizacional e a memória empresarial devem estar calcadas nos valores da marca, contribuindo para a geração de vantagem competitiva sustentável, o desenvolvimento de novos negócios e a criação de barreiras de entrada no ambiente de <i>creative industries</i>, como é o caso da indústria da moda (PIRES, 2009).</b></p>
	Estilo de Liderança	<p>Comprometimento da gerência com a estratégia da empresa, com a preocupação de alocar os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos. <b>No caso do franchising no varejo, faz-se necessário o comprometimento dos parceiros com os objetivos estratégicos gerais da organização</b> (DOHERTY &amp; ALEXANDER, 2005; MOORE et al, 2003).</p>

	Comunicação Informal	Do tipo cross-funcional, ampla, extensiva, favorecendo constante feedback em relação aos objetivos estratégicos e medidas de resultado.
	Ativos de conhecimento	<b>Uso pró-ativo e intensivo de ativos do conhecimento gerados a partir das atividades intelectuais da empresa, favorecendo a identificação de oportunidades e o desenvolvimento de novos negócios e produtos.</b> Gestão do – e baseada no – aprendizado, favorecendo o fortalecimento das atuais vantagens competitivas. Desenvolvimento de equipes mais ágeis, flexíveis e capazes de identificar e corrigir erros e problemas de forma rápida e sistemática, aumentando a eficiência dos processos (PIRES, 2009).
	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. No varejo, <b>além dos sistemas administrativos (ex: financeiro) são levados em consideração os sistemas operacionais (varejo) e de gerenciamento do relacionamento com clientes (CRM)<sup>2</sup></b> (SWIFT, 2001; MARZO-NAVARRO <i>et al</i> , 2004 ).
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	Treinamento, programas, e incentivos para o desenvolvimento de novos negócios, produtos, serviços e soluções. <b>No caso da moda, uma nova linha de produtos (coleção) é criada e produzida duas vezes ao ano. Os departamentos voltados às atividades criativas devem ser integrados e estar em sintonia para o melhor aproveitamento do capital informacional, possibilitando a inovação constante.</b>

<sup>2</sup> O uso de ferramentas de TI no relacionamento com o cliente é largamente disseminado entre as empresas brasileiras de varejo de moda. Tachizawa e Scaico (1997) ressaltam a importância da empresa orientar-se para um adequado relacionamento com os seus clientes, pelo pressuposto de satisfazer as necessidades, ou melhor, antecipar-se às necessidades, assegurando qualidade nos serviços prestados. Para Peppers e Rogers (1997), a qualidade do produto ou serviço é o requisito mínimo da competição, mas a qualidade no relacionamento com o cliente pode ser considerada como a medida mais apropriada do sucesso.

Físicos	Infra-estrutura	<b>Instalações, equipamentos e sistemas de controle que possibilitem a produção com alta qualidade e a prestação de um bom serviço ao cliente no ponto de venda, além das atividades de retaguarda como: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, entre outros.</b>
Pessoas	Talentos e Competências	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências visando o desenvolvimento de novas práticas, que incluem a solução de problemas, aprimoramento de processos e serviços. <b>Formação em diversas áreas do conhecimento, contribuindo para a inovação.</b>
Financeiros	Geração de Caixa	Alta capacidade de geração de caixa com a garantia de liquidez, financiando a manutenção das atividades e gerando o crescimento em longo prazo.
	Rentabilidade	Retorno sobre os ativos, sobre o capital empregado e sobre os investimentos realizados, preservando a atratividade do negócio.

Fonte: MACEDO-SOARES (2002); Adaptado para o setor de varejo de moda.

Visto que a utilização do ferramental SNA para o estudo da indústria da moda é inédita, será incluída uma lista de construtos específicos do setor, no que diz respeito aos fatores críticos para o sucesso de empreendimentos internacionais de moda. O Quadro 13 apresenta os construtos selecionados, baseados na revisão bibliográfica.

Quadro 13: Atributos desejáveis ao setor de moda.

Variável	Atributos desejáveis
Gestão da marca ( <i>branding</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Gestão de <i>branding</i> internacional coerente</b> com os mercados visados.</li> <li>○ Dedicção na construção de uma <b>marca atrativa</b>.</li> </ul>
Desenvolvimento de produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ O setor de luxo não tolera deficiências na qualidade dos produtos. O <b>apelo e a qualidade dos produtos</b> deve estar de acordo com a gestão da marca.</li> <li>○ Ser <b>comercialmente inovador</b>.</li> <li>○ Oferecer algo que <b>transcenda às diferenças culturais</b> e ou aspiracionais.</li> <li>○ <b>Controle da cadeia de suprimentos</b></li> </ul>
Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Controle total da cadeia de distribuição</b>, mantendo a coerência com o posicionamento da marca (escolha dos pontos e gestão de franqueados e distribuidores).</li> <li>○ <b>Controle das estratégias de venda e precificação</b>.</li> </ul>
Operação do varejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ A <b>marca deve estar (bem) representada</b> pelas lojas (ambientação e serviços) e pelas equipes de venda (qualificação e aparência).</li> </ul>
Transferência de <i>know-how</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Principalmente nos casos de expansão por franquias, a <b>transferência tácita e explícita</b> das práticas de marketing e é crucial para o posicionamento da marca no mercado externo.</li> </ul>

Fontes: TREADGOLD (1989), WILLIAMS (1992), MOORE *et al.* (2000), WIGLEY *et al.* (2005), MOORE *et al.* (2006), WIGLEY; MOORE, 2007).

As *variáveis secundárias* constituem os *fatores macroambientais da indústria*, a saber: econômicos, políticos, demográficos e sócio-culturais. O Quadro 18, localizado no Capítulo 4, resume as variáveis secundárias para o caso Osklen.

Por meio dos construtos de Austin (1990) e Porter (1980), o ferramental SNA permite analisar como as variáveis primárias e secundárias interagem, levando em consideração também os atores estratégicos que fazem parte da Ego-rede da empresa focal. O que se espera dessa interação é a maximização das forças e a minimização das fraquezas (variáveis primárias), de forma a explorar as oportunidades e reduzir as ameaças ambientais (variáveis secundárias), alcançando um desempenho superior.

Para a observação das características da rede e das implicações estratégicas desses relacionamentos foram utilizados os construtos sugeridos por Macedo-Soares (2002, por sua vez baseados nos trabalhos de Gulati *et al* (2000), Galaskiewicz; Zaheer (1999) e Knoke (2001):

- **Estrutura da Rede** - padrão geral das relações em que a empresa focal está inserida. Pode ser caracterizada em termos de: *densidade* (*alta* ou *baixa*), **escopo da rede** (*ampla* ou *restrita*), **posição e centralidade** (*central* ou *periférica*) e **proposta de valor** (co-opção, co-especialização ou aprendizado e internalização);
- **Composição da Rede** - expressa as características dos componentes da rede. Suas implicações dependem da *identidade dos parceiros da indústria* (*forte* ou *fraca*), do **status dos parceiros** – os recursos do parceiro que a empresa focal percebe como valiosos (*sucesso* ou *fracasso*) e o **acesso aos recursos da indústria/empresas** – o acesso aos recursos da indústria focal ou de outras indústrias, ou das empresas-parceiras (*fácil* ou *difícil*);
- **Modalidade dos Laços** - o conjunto de regras e normas institucionalizadas que governam o comportamento dos atores da rede. Ela pode ser caracterizada em termos da *força das conexões* – (*forte* ou *fraco*) e a *natureza dos laços*, (se os laços são predominantemente *colaborativos* ou *oportunistas*).

Essa classificação converge com a definição de García-Canal *et al.*, (2002), sobre as orientações *exploration / exploitation* das alianças, apresentada no subitem 2.1.3.2.

- Esses construtos permitem avaliar as implicações estratégicas da rede de relacionamentos em termos de oportunidades e ameaças reais e potenciais no nível da indústria, e em termos de forças e fraquezas no nível da empresa. Para a análise no nível da empresa, adiciona-se ao modelo um quarto construto - **Gerenciamento da Rede** – proposto por Gulati *et al.* (2000), vide Quadro 14.

Quadro 14: Construtos no nível da Empresa (Macedo-Soares, 2002).

Dimensão	Construtos	Valores	Forças	Fraquezas
<b>1. Estrutura de Rede</b>	<u>1.1 Escopo</u> Extensão da Rede, números de nós, atores, geografia.	1.1 a) amplo / estreita b) abundante / poucos c) Global / local	1.1 & 1.2 Nós amplos, centralização alta e atuação em espaços geográficos amplos geram preocupação para as empresas (ZAHEER; ZAHEER, 1997).	1.2 Localização similar na rede mais larga é uma fraqueza potencial devido ao aumento de competição (GULATI <i>et al</i> , 2000)
	<u>1.2 Posição e Centralidade</u> Posição relativa aos outros na rede; participação em grande número de nós com outros membros.	1.2 a) Central / periférico b) Alta / Baixa centralização c) Dissimilar / Similar posição na rede		
	<u>1.3 Densidade</u>	1.3 a) Alta / Baixa		
	<u>1.4 Proposta de Valor</u> Conceitos de Doz e Hamel	1.4 Co-opção / Co-especialização / Aprendizado e Internalização		
<b>2. Composição da Rede</b>	<u>2.1 Identidade da firma focal</u>	2.1 & 2.2 Forte / Fraco		
	<u>2.2 Status da firma focal</u>	Sucesso / Fracasso Rico / Pobre em recursos distintos		

<b>3. Modalidade dos Nós</b>	<u>3.1 Força das conexões</u>	3.1 Forte / Fraco	3.1 Nós fortes podem contribuir para uma positiva relação de parceria não imitável o que pode levar a uma vantagem competitiva (DYER; NOBEOKA, 2000).	3.1 & 3.2 Nós fortes também podem ser vistos como fraqueza, quando eles prendem a empresa em relacionamento improdutivo. O tipo de produto resultados do nó dirá se constitui uma força ou uma fraqueza (GULATI; LAWRENCE, 1999).
	<u>3.2 Natureza dos nós</u>	3.2 Colaborativo / Oportunista Múltiplo / Simples	3.2 Confiança inerente aos nós colaborativos reduzem o custo de transação. Múltiplos nós oferecem uma força potencial devido a grande diversidade que eles potencialmente geram.	
<b>4. Gerenciamento da Aliança das Redes</b>	<u>4.1 Uso de mecanismos de governança</u>	4.1 Apropriado / Não apropriado	4.1, 4.2, 4.3 & 4.4. A "capabilities" competência de formação de aliança pode constituir um recurso (força) importante, devido aos	4.1 Mecanismos de Governança formal podem ser uma fraqueza potencial e o informal e de alto gestão uma força (KALE <i>et al</i> , 2000).

	<u>4.2 Desenvolvimento de troca de conhecimento e compartilhamento de rotinas entre empresas</u>	4.2 Alto / Baixo estágio de desenvolvimento	desafios administrativos associados ao gerenciamento das redes de alianças (DYER; SINGH, 1998).	
	<u>4.3 Investimentos específicos em relacionamento</u>	4.3 Adequada quantidade		
	<u>4.4 Desenvolvimento de processos de gerenciamento</u> de mudanças na rede e "capabilities" competências para gerenciar mudanças de expectativas e relacionamento de múltiplos parceiros.	4.4 Alto / Baixo estágio de desenvolvimento		
	<u>4.5 Experiência com múltiplas alianças</u>	4.5 Duração e qualidade	4.5 Empresas com experiência em atuar em alianças tendem a aproveitar melhor as oportunidades geradas por elas (ANAND; KHANNA, 2000).	

	<p><u>4.6 Processos e competência no gerenciamento de conflitos de múltiplos parceiros</u></p>	<p>4.6 Integrativo / Unilateral / Ganha-perde / Ganha-ganha</p>	<p>4.6 Resolução de problemas comuns contribui para a criação de um capital relacional e informal (KALE <i>et al.</i> 2000).</p>	<p>4.6 O uso de técnicas de resolução de conflitos destrutivas (dominação, coerção) são contra produtivos (DEUTSCH, 1969 apud KALE <i>et al.</i> 2000).</p>
	<p><u>4.7 Ajuste dinâmico de múltiplos parceiros</u> Desenvolvimento de competências e processos que assegurem e sustentem esse ajuste</p>	<p>4.7 a) Alta / Baixa compatibilidade (operação, estratégia, cultura, estilo de gerenciamento, nacionalidade) b) Alta / Baixa Complementaridade</p>		

Quadro 15: Construtos no nível da Indústria (Macedo-Soares, 2002).

<b>1. Estrutura de Rede</b>	<u>1.1 Densidade</u> Proporção de Observadas / máximo de nós possíveis dentro da industria	1.1 Alta / Baixa	1.1 Alta densidade da industria focal é uma oportunidade de altos retornos e redução das ameaças de entrada (Scherer & Ross 1990; Eccles & Crane 1988; Baker & Faulkner 1991).	
	<u>1.2 Escopo</u> Extensão da Rede, números de nós, atores, geografia.	1.2 a) amplo / estreita b) abundante / poucos c) Global / local	1.2. & 1.3. Escopo amplo e maior posição central fornece fácil acesso a valiosas informações e recursos de outras industrias (Gulati et al. 2000).	
	<u>1.3 Posição e Centralidade</u>	1.3 a) Central / periférico b) Alta / Baixa centralização		
	<u>1.4 Buracos Estruturais</u> Parceiros da indústria são conectados somente através da industria focal	1.4 Muitos / Poucos	1.4 Muitos buracos são oportunidades na industria que podem ser explorados para um ganho extra de poder, controle e um lucro em potencial.	

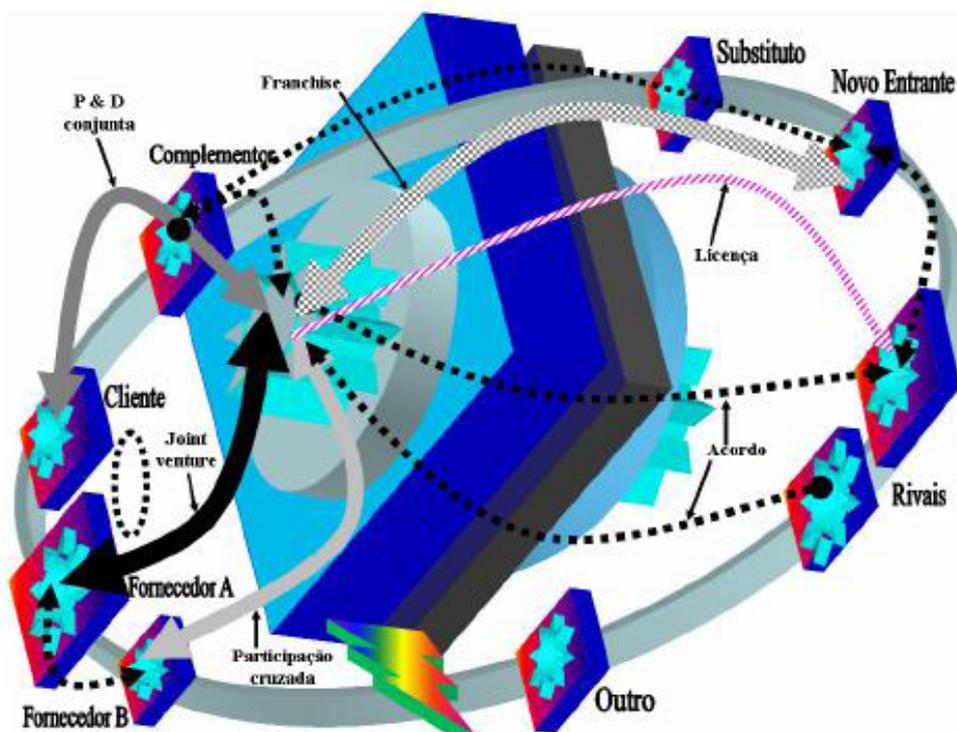
<b>2. Participantes da Rede</b>	2.1 Identidade da industrial focal ao altera-se	2.1 & 2.2 Forte / Fraco	2.1 & 2.2. Oportunidade potencial quando existe parceria entre industrias de sucesso	2.1 , 2.2 & 2.3 Fraca identidade e baixo status dos parceiros da industria pode gerar ameaças à lucratividade da industria focal
	2.2 Status da Industria focal ao alterar-se			
	2.3 Acesso aos recursos da industria focal	2.3 Difícil / Fácil acesso aos recursos valiosos da industrial	2.3 Dificuldade de acesso aos recursos da industria focal podem ser uma oportunidade de bloquear novos entrantes (GULATI <i>et al.</i> 2000)	
<b>3. Modalidades dos Nós</b>	3.1 Força das conexões	3.1 Forte / Fraco	3.1 & 3.2 Nós fortes, quando colaborativos, criam oportunidade de alta produtividade (CASUMANO, 1985). Laços colaborativos podem constituir uma oportunidade com a redução dos custos de transação. Há também o favorecimento à formação de oligopólios (GALASKEWICZ; ZAHEER, 1999).	3.1 Coordenação de oligopólios podem gerar um bloqueio interno, ameaça inerente ao comportamento oligopolístico.
	3.2 Natureza dos nós	3.2 Colaborativo / Oportunista Múltiplo / Simples		

### 2.2.4.3. Modelo analítico para mapear a ego-rede da empresa

No modelo SNA, a empresa focal está representada no centro de uma rede de alianças com os demais atores estratégicos dispostos ao longo de uma elipse. A empresa focal deve buscar pro-ativamente, e de forma contínua, seu equilíbrio na rede de valor, assegurando um *fit* dinâmico de sua estratégia. A elipse configura as fronteiras da rede de valor da empresa que inclui a ego-rede, formada, como já mencionado, pela empresa e suas alianças principais, bem como as alianças entre os seus parceiros.

O modelo SNA objetiva auxiliar no mapeamento da ego-rede da empresa focal na sua rede de valor. Por meio de diferenças de tamanhos, cores e tipos de traço, mapeiam-se os diferentes tipos de ligações e o *status* dos atores / parceiros de acordo com as dimensões mencionadas na seção anterior, afim de analisar as características das alianças e outras ligações pela perspectiva de redes.

Figura 5: Modelo SNA.



Fonte: MACEDO-SOARES, 2002.