

2

Referencial teórico

Inicialmente, apresentamos os resultados mais relevantes da revisão de literatura com foco específico nas alianças estratégicas, na perspectiva da rede que integram. Em seguida, explicamos o posicionamento teórico da pesquisa a luz desta revisão, a começar pela definição de seus conceitos centrais.

2.1

Revisão da Literatura

A literatura sobre alianças e redes estratégicas tem crescido consideravelmente nas últimas duas décadas.

Tendo em vista a complexidade do ambiente competitivo do século XXI, o cardápio de decisões da alta administração de uma grande empresa não se resume apenas a como explorar os recursos e como se posicionar. O dinamismo e a complexidade do mundo dos negócios exigem uma visão mais ampla que incorpore outros fatores.

Um fator de extrema relevância e que pode ser uma fonte de vantagens competitivas são os relacionamentos, e mais especificamente as alianças, de uma organização e a rede formada por estas. De fato, estas alianças podem constituir oportunidades e ameaças que a empresa deve levar em conta no seu processo decisório. O termo “co-opetição” (BRADENBURGER & NALEBUFF, 1995) diz respeito à atuação das empresas ao mesmo tempo competitiva e colaborativa de empresas do mesmo setor. É o caso notadamente das alianças entre concorrentes.

A motivação de uma determinada organização para estabelecer alianças estratégicas inclusive alianças multilaterais, configurando redes estratégicas, é a possibilidade de constituir vantagens competitivas que não seriam possíveis de serem obtidas pela empresa sozinha, no contexto atual de complexidade e competição acirrada (DOZ & HAMEL, 1998).

Neste contexto, a literatura voltada para redes sociais se mostra relevante para construção dos conceitos que norteiem uma análise estratégica de uma empresa em redes de alianças, ou seja, sob a perspectiva relacional. (DYER & SINGH (1998), GULATI, NOHRIA & ZAHEER (2000)).

Para análise das alianças na perspectiva de redes em ambiente competitivo, foi utilizado como ferramental de análise estratégica relacional o arcabouço SNA Global proposto por Macedo-Soares (2011). Este arcabouço é uma evolução do ferramental de análise estratégica relacional – SNA (Strategic Network Analysis) - que evoluiu a partir do paradigma GI (MACEDO-SOARES ET AL. 2005b), integrando uma rede de constructos relevantes, ao incluir a dimensão relacional, ou seja, pertinente aos relacionamentos do tipo alianças e a rede formada por estes. O ferramental SNA já foi aplicado em mais de 20 empresas em diferentes setores (e.g., BASTOS & MACEDO-SOARES, 2007; LEITE & MACEDO-SOARES, 2005; MACEDO-SOARES; TAUHATA & FREITAS, 2004; MACEDO-SOARES; TAUHATA & LIMA, 2005a; MACEDO-SOARES & FILGUEIRA, 2007; PITASSI & MACEDO-SOARES, 2003; TROCCOLI & MACEDO-SOARES, 2004).

O arcabouço SNA Global mantém a concepção original do SNA genérico, adaptando alguns construtos e incluindo novos construtos voltados para alianças e redes globais. Difere do SNA genérico ao aplicar-se ao caso específico das empresas que competem globalmente em alianças e redes.

2.1.1

Alianças e outras ligações na Indústria de Óleo e Gás

No contexto do setor de óleo e gás as alianças e redes se estabelecem prioritariamente em dois grandes grupos, diferenciados pelos atores envolvidos e pelo objetivo das alianças, estes grupos são descritos por Freitas (2003) e Bucheb (2007) de forma complementar.

O primeiro grupo é o de cooperação horizontal onde duas empresas operadoras de petróleo se aliam no sentido de diluir riscos nos negócios e promover o aprendizado mútuo através de um projeto produtivo comum.

O outro grupo abrange as alianças estabelecidas como cooperação vertical, onde uma operadora de petróleo se alia a uma empresa para-petrolífera

(fornecedores, prestadores de serviço etc) no sentido de promover melhorias em suas operações e negócios.

Ambos os grupos são geridos por relacionamento de longo prazo e têm suas particularidades. Porém ambos os grupos têm em comum a tendência e a necessidade crescente de formação de alianças.

Segundo Bruce e Shermer (1993) se o conjunto de oportunidades que as alianças criam por si só não é incentivo suficiente para que elas ocorram, a pressão competitiva no segmento de óleo e gás deve induzir este processo. Nenhuma empresa deste setor pode mais medir seu desempenho considerando o cenário competitivo atual, deve considerar sempre a possibilidade repentina de ser superada por concorrentes que através de alianças entre si ou com outros atores da rede de valor alavancam seus negócios existentes e criam novos negócios para alcançar vantagem competitiva sustentável.

As empresas deste setor podem construir um conjunto robusto de alianças com parceiros, clientes, fornecedores, distribuidores, universidades, empresas de outros setores, até mesmo concorrentes.

Em se tratando especificamente do grupo de cooperação horizontal as fusões e aquisições neste setor se aceleram e geram um movimento de concentração, criando grandes players que competem globalmente e alteram a dinâmica do mercado (ERNST e STEINHUBL-1999).

O estudo de Kent (1991) traz uma avaliação empírica e quantitativa sobre operações através de joint-ventures e operações feitas através de uma única companhia em mais de 1.000 áreas de concessão. Concluindo que a operação através de joint ventures supera a operação isolada no desempenho e na gestão dos riscos do negócio, apesar de propiciar um custo inicial mais alto.

Sendo assim Kent (1991) defende a operação em parceria como forma mais rentável e de menor risco e por isso os consórcios estariam dispostos a investir um valor inicial maior do que as empresas atuando de forma isolada.

Outra motivação fundamental para a cooperação horizontal é a expansão da base de atuação geográfica da empresa. A pesquisa de Kretzschmar e Sharifzyanova (2010) indica que a principal forma de entrada em novos países é através da associação com operadores locais. Este estudo traz também evidências objetivas de que um dos fatores que está diretamente ligado ao processo de

internacionalização de empresas de óleo e gás é a aquisição de um menor controle acionário dos ativos sob concessão, por parte da empresa entrante.

Uma análise de 293 companhias e 6633 campos mostra que a diversificação dos alvos de internacionalização ocorre especificamente em grandes empresas, através de associações e com participação reduzida no equity.

Ortega (1997) se aprofundou nas alianças de cooperação vertical, sob o argumento de que uma característica fundamental da indústria de óleo e gás é que entre 60 e 70% das suas despesas são voltadas para a aquisição de bens e serviços. Sendo assim, a rede de fornecedores de bens e serviços de cada companhia de petróleo é uma parte-chave das suas operações. Cada incremento nos relacionamentos com estes atores promove ganhos de eficiência e podem ser revertidos em vantagens competitivas.

Ainda segundo Ortega (1997), alianças estratégicas de cooperação vertical no setor de óleo e gás, se bem geridas, podem se tornar poderosas ferramentas de competição. Tendo vista que cada empresa deste setor está ligada a uma série de prestadores de serviços e fornecedores. Na medida em que cada organização fortalece estas alianças, ela desfruta de todo potencial de aprendizado organizacional que estas alianças podem gerar tornando a indústria mais competitiva e lucrativa.

Segundo Sampson (2005) alianças podem ser o gatilho de inovações tecnológicas radicais, que neste setor podem levar décadas para serem desenvolvidas. Estas inovações podem ser mais rapidamente atingidas através das alianças.

O estudo setorial da Mckinsey elaborado por Ernst & Steinhubl (1997) classifica as alianças no setor de óleo e gás segundo uma ótica complementar, onde são descritas em cinco tipos¹:

- Joint Ventures de consolidação: quando duas organizações se fundem com o propósito de fundir as operações e a gestão visando ganhos de escala e de fatia de mercado;
- Alianças específicas com especialistas: quando uma operadora se associa a um especialista em determinado assunto visando adquirir competências complementares às suas;

¹ Tradução livre do Pesquisador

- Parcerias com fornecedores: quando operadoras e grandes fornecedores estabelecem uma relação com o objetivo de promover uma gestão mais integrada ao longo da cadeia de valor;
- Alianças entre operadores e fornecedores, constituindo uma rede: quando várias empresas se associam visando reduzir os custos e o tempo de ciclo da indústria como um todo;
- Alianças de terceirização de operação: quando empresas contratam operadoras para atuar exclusivamente na operação do negócio com métricas rígidas de desempenho e controle de tarefas.

Nesta pesquisa serão abordadas alianças de cooperação para o desenvolvimento tecnológico que podem ser estabelecidas com concorrentes, fornecedores e complementadores. São contemplados assim os tipos de alianças específicas com especialistas, parcerias com fornecedores e rede de operadores e fornecedores, dependendo das entidades envolvidas na cooperação, que pode ser vertical ou horizontal, conforme o objetivo final.

2.1.2

Alianças e outras ligações de Cooperação Tecnológica

A adoção de alianças como forma de cooperação tecnológica é uma tendência crescente. As motivações que as organizações têm ao formar este tipo de aliança foram descritas por Hagedoorn, Link e Vonortas (2000). As principais motivações identificadas por meio de pesquisas empíricas foram:

- Ampliação do escopo das atividades ou criação de opções de investimento;
- Acesso aos recursos externos e capacidades complementares, para melhor explorar os recursos existentes e desenvolver vantagens competitivas;
- Promoção da aprendizagem organizacional, internalizando competências e aumentando a competitividade;
- Redução dos custos de P&D.

Apesar das vantagens descritas acima, nem todas as organizações adotam alianças para a cooperação tecnológica. Sakakibara (2002) estudou as razões e características que levam as firmas a participarem de alianças de cooperação

tecnológica. Segundo sua pesquisa, organizações em estágios de maturidades diferentes e de setores industriais diferentes tendem a agir de forma distinta na participação de alianças (se participam ou não). Firms atuantes em oligopólios tendem a participar mais de alianças de cooperação tecnológica do que firmas em estreita competição. A experiência da firma, sua competência em P&D e a rede de P&D da firma induzem a participação desta em consórcios e alianças de cooperação tecnológica.

Além das motivações que levam as organizações a estabelecer alianças para a cooperação tecnológica, o modo como fazê-lo também é objeto de pesquisa. O estudo de Hagedoorn e Duysters (2002) confronta as razões que levam organizações a cooperação tecnológica por meio de alianças estratégicas ou fusões e aquisições. A pesquisa lista dois grupos de fatores que influenciam esta escolha: condições ambientais e condições específicas da empresa. Conclui que embora as empresas pudessem usar uma carteira "aleatória" de opções, em termos de uma conjuntura de alianças estratégicas de tecnologia e fusões e aquisições, há um padrão claro para o grupo de grandes empresas que foram investigados. Quanto maior é a intensidade tecnológica da indústria na qual a empresa atua, a flexibilidade das alianças estratégicas se torna um fator mais atrante. O maior controle exercido através das fusões e aquisições é muito importante em setores de baixa intensidade tecnológica. O outro fator avaliado é a proximidade da tecnologia objeto da aliança do core business da empresa. Quanto maior a proximidade do Core Business, mais freqüente será a utilização da abordagem através de fusões e aquisições. O desenvolvimento de tecnologias marginais induz a adoção de alianças.

Cada um dos modos de aplicação de alianças de cooperação tecnológica tem prazo e intensidades diferentes, Olk e Young (1997) analisaram por meio de um levantamento empírico os fatores que levam a continuidade da participação de empresas em consórcios de P&D. Mapearam como condições fundamentais para a continuidade das alianças o desempenho da aliança e as condições de fluxo de conhecimento entre os membros.

O processo de formação das alianças e dos consórcios de P&D foi objeto de estudo de Doz, Olk e Ring (2000). Segundo sua pesquisa, interdependência ambiental e interesses semelhantes estariam intimamente relacionados e fariam parte do mesmo tipo de processo de formação das alianças. A pesquisa identificou

dois grupos distintos de processos de formação das alianças e consórcios. No primeiro grupo, os processos de formação de consórcios viriam da interação entre o ambiente onde as organizações coexistem e interesses semelhantes entre os participantes. No segundo, a intervenção de uma “Entidade-Gatilho” seria necessária. Classificou-se o primeiro grupo como Processo Emergente e o segundo como processo engenheirado.

O conceito de “entidade-gatilho” (e.g., Browning, Beyer & Shelter, 1995; Corey 1997; Mothe, 1996; Sandoz, 1992; Olk, 1991; Ring & Rands, 1989) é difundido em algumas pesquisas. A existência e legitimidade de uma entidade-gatilho seriam fatores-críticos para o surgimento de algumas redes de cooperação tecnológica, especialmente em casos em que as interdependências entre as organizações são difíceis de reconhecer. Em casos em que as tecnologias-alvo da cooperação não são bem especificadas as entidades-gatilhos também poderiam ser necessárias. A literatura sugere que este tipo de papel poderia ser exercido por indivíduos, empresas, agências de governos, ou eventos ambientais.

Duysters e de Man (2003) retratam o ambiente dinâmico das últimas décadas com altos custos de P&D e necessidades de desenvolvimento tecnológico cada vez mais prementes. Segundo esta pesquisa, neste contexto o estabelecimento de alianças de curto prazo seria uma das ferramentas utilizadas pelos gestores como mola propulsora de seu processo de inovação. Este tipo de abordagem seria mais presente em indústrias intensivas em tecnologia. Teria como características principais o acesso a tecnologia e ao conhecimento, o foco no curto prazo, complementaridade e o alinhamento dos objetivos entre os membros. A utilização deste tipo de abordagem dependeria da capacidade de inovação interna e seria uma forma complementar de alavancar a inovação.

O estabelecimento de alianças de cooperação tecnológica é parte integrante da gestão de P&D nas empresas. Segundo Sampson (2005) a gestão de alianças de P&D exigiria prática e é uma competência organizacional a ser desenvolvida pelas empresas.

No contexto da gestão de alianças de P&D, Oxley e Sampson (2004) estudaram o desafio que os participantes em alianças de cooperação tecnológica têm de manter o intercâmbio de conhecimentos aberto o suficiente para alcançar os objetivos da aliança, sem perder o controle do fluxo de conhecimento. Pesquisas anteriores sugerem que a escolha de uma forma adequada de

organização ou estrutura de governança é um mecanismo importante no equilíbrio de interesses potencialmente concorrentes. Nesta pesquisa foi retratada uma resposta alternativa para mitigação de riscos de cooperação tecnológica no âmbito das alianças nos casos em que as empresas parcerias eram concorrentes e os mecanismos de governança seriam insuficientes para mitigar os riscos. Indicaram como possível solução a delimitação clara do escopo da aliança e a seleção cuidadosa dos parceiros.

Ernst, Lichtenthaler e Vogt (2011) conduziram um estudo que distingue as fases de acumulação e de reativação da experiência tecnológica, que têm funções diferentes no reforço do desempenho da aliança. Embora o impacto positivo da acumulação de experiência por si só é limitada, a capacidade do receptor da tecnologia para reativar essa experiência acumulada reforça efeitos positivos, evitando a inércia organizacional. À luz do crescente interesse nos fatores determinantes de sucesso nas alianças de P&D, os resultados enfatizam a necessidade de experiência prévia tecnológica além da experiência na gestão de alianças.

A gestão das competências tecnológicas é outro fator fundamental neste contexto. McEvily e Eisenhardt (2004) destacaram a importância da gestão integrada dos processos de aquisição, alavancagem e proteção das competências tecnológicas. Posicionaram como risco para o sucesso das alianças de cooperação tecnológica a fragmentação e o desalinhamento de objetivos destes 3 processos.

A aceleração do aprendizado organizacional é um subproduto fundamental da cooperação tecnológica, Ingham e Mothe (1998) aprofundaram a discussão ajudando a entender melhor o relacionamento entre o aprendizado, a apropriação de resultados e seus fatores determinantes. Elencaram a confiança entre os parceiros como um item fundamental assim como a experiência de ambas as firmas em P&D e a complementaridade entre elas.

A avaliação da utilização de redes de cooperação tecnológica e de conhecimento no âmbito da Indústria petrolífera foi retratada por Dantas & Bell (2009), ressaltando a gestão integrada da rede de alianças como um diferencial no sucesso da empresa central.

A pesquisa de Dantas & Bell utilizou a abordagem de estudo de caso, tendo como objeto a evolução da aplicação do conceito e da gestão de redes de conhecimento pela Petrobras. A pesquisa destacou a evolução qualitativa da

gestão da rede como um todo e a natureza contingencial do processo de mudança dentro da rede, posicionando o entendimento de redes de conhecimento como um passo fundamental na investigação sobre sistemas complexos de inovação.

2.2

Posicionamento Teórico

Os conceitos centrais que fundamentam esta pesquisa estão descritos abaixo:

2.2.1

Estratégia

Como se constata através da revisão da literatura, há uma vasta gama de definições do termo estratégia. Para orientar este trabalho adotamos a definição de Macedo-Soares (2002), segundo a qual a estratégia é um propósito unificador na organização que dá coerência e direção às ações e decisões dentro desta de acordo como a visão e os objetivos estabelecidos.

Segundo o conceito apresentado a estratégia serve como orientador na alocação dos recursos e competências tendo em vista as condições ambientais externas e internas. Trata-se de uma ampliação da definição proposta por Grant (1998).

Segundo Fahey e Randall (1998) toda estratégia empresarial deve contemplar três questões essenciais:

- i) Escopo - Segmentos de mercado onde a empresa deseja atuar.
- ii) Diferenciação competitiva ou postura - Como a empresa pretende atuar nos segmentos escolhidos. Como ela se diferencia para atrair e reter clientes.
- iii) 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 enfatizam 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

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 à 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 2-1.

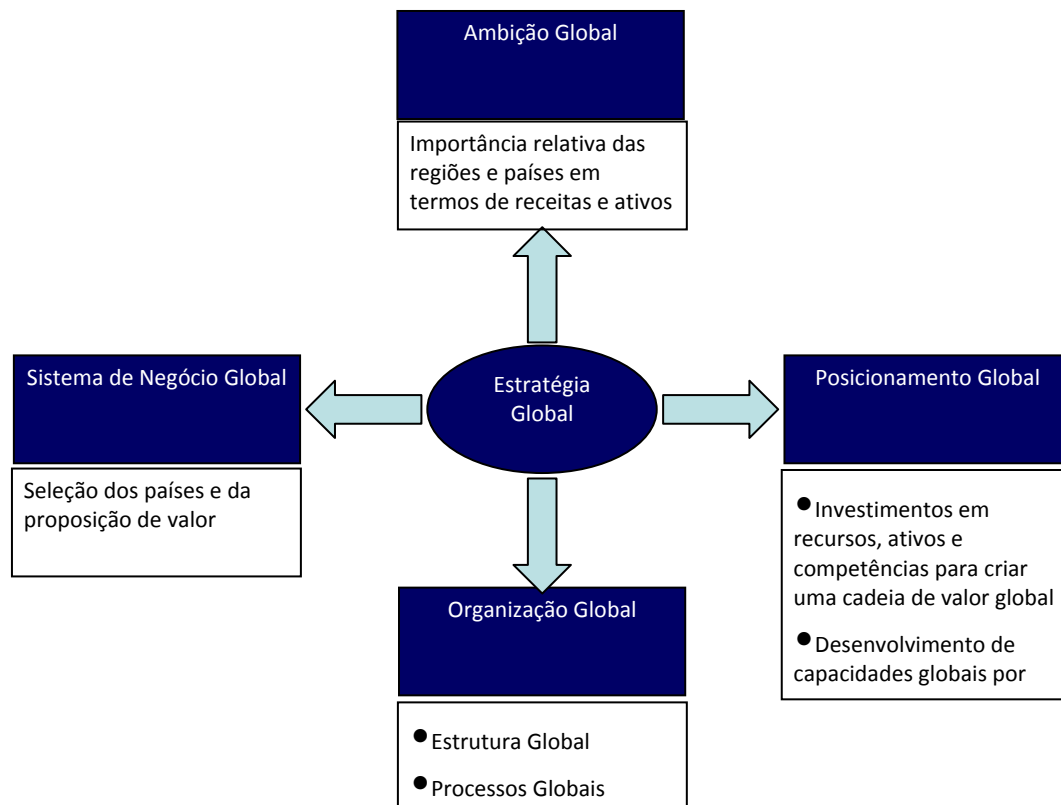


Figura 2.1 - Modelo de Estratégia Global

Fonte: Lasserre, 2007, p.37

Bartlett e Ghoshal (1998) apresentam uma tipologia de estratégias de internacionalização que se baseia no comportamento das organizações segundo três fatores-chave: i) o nível de coordenação global dos ativos e das competências da empresa; ii) o grau de diferenciação local, sendo este representado pelo papel das unidades internacionais da empresa; iii) as formas de desenvolvimento e difusão do conhecimento utilizado pela empresa.

A partir destes fatores, os autores sugerem 4 estratégias genéricas de internacionalização expostas no quadro abaixo:

		Estratégia de Internacionalização			
Fatores	Forma de Organização	Multinacional	Global	Internacional	Transnacional
Coordenação Global	Configuração dos ativos e das competências	Descentralizada e auto-suficiente localmente	Centralizada e em escala global	Ativos e competências core centralizados	Disperso, independente e especializado
Diferenciação Local	Papel das Subsidiárias	Explora oportunidades locais	Implementar estratégia central	Adapta e alavanca localmente as competências da matriz	Contribuição específica de cada unidade para as operações integradas
Disseminação do conhecimento	Desenvolvimento e difusão do conhecimento	Conhecimento desenvolvido e retido localmente	Conhecimento desenvolvido e retido no centro	Conhecimento desenvolvido no centro e disseminado para outras unidades	Conhecimento desenvolvido conjuntamente e compartilhado

Quadro 2-1 - Estratégias Genéricas de Internacionalização

Fonte: Bartlett e Ghoshal (1998) adaptado

2.2.2

Alianças Estratégicas

No caso do conceito de aliança, utilizamos a definição de Gulati (1998 – p.293), onde alianças são “arranjos voluntários entre organizações, que envolvem troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços”. De acordo com Macedo-Soares (2002) uma aliança é estratégica quando contribui diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

No caso em que a empresa atua em alianças estratégicas, Macedo-Soares (2002) recomenda realizar análises estratégicas na ótica relacional, conforme Dyer e Singh (1998) e Gulati, Nohria e Zaheer (2000). A ótica relacional é “aquela que expande a unidade de análise de uma empresa individual ou uma única relação diádica para incluir a empresa focal e todas as suas relações inter-organizacionais” (HOFFMANN, 2007, p. 829).

Apesar de existirem diferentes classificações de alianças estratégicas, utilizaremos uma adaptação da tipologia proposta por Macedo-Soares e Tauhata (2002), baseada em Contractor & Lorange (1998), Parise (2000) e em Nohria & Garcia-Pont (1991), em função do seu tipo, intensidade ou, partindo de seu grau de maior intensidade para o de menor intensidade, conforme Quadro 2-2:

Tipo	Descrição
Fusão / Aquisição	Um parceiro adquire uma participação no controle acionário de outro, ou adquire completamente o outro parceiro.
Joint-venture	Entidade independente é criada pelos parceiros, com propósito específico.
Participação acionária cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro.
Investimento acionário minoritário	Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro
P&D em conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos / serviços e/ou processos em conjunto. Isso vale para tecnologias de segurança, prevenção de perdas, etc.
Desenvolvimento / Coprodução	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos e/ou serviços em conjunto.
Licenciamento de patente ou know-how	Uma empresa que possui tecnologia ou know-how permite a outra utilizá-lo em troca de uma taxa up-front , seguido por royalties , usualmente baseada em vendas futuras.
Transferência de tecnologia	Arranjo informal no qual parceiros compartilham tecnologia. Pode ser acompanhado por acordos formais como pactos de licenciamento ou P&D.
Acordo / Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/ serviços e/ou processos.
Acordo / Contrato de financiamento spot ou de curto prazo	Um ou mais participantes supre recursos financeiros a outro participante que, por sua vez, usa-os para elaborar um produto acabado e/ou serviço em curto prazo (igual ou inferior a um ano).
Associações	Quando parceiros se reúnem em uma associação para trabalhar e defender interesses comuns.

Quadro 2-2 - Tipos de ligações estratégicas em função do grau de intensidade

Fonte: Tauhata (2002)

De acordo com Doz & Hamel (1998), ao avaliarmos as alianças, um dos tipos de ligações, devemos utilizar os seguintes conceitos:

- **Finalidade da Aliança** (*Purpose of Alliance*) - trata-se da finalidade estratégica da construção de uma aliança.
- **Criação de Valor** (*Value Creation*) – refere-se aos benefícios adquiridos por ambas as partes pela aliança.

Doz & Hamel (1998) apresentam as três principais finalidades para a criação de alianças por parte das empresas da seguinte forma:

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

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 2-3:

	Co-opção	Co-especialização	Aprendizagem
Posicionamento	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
Capacidades e Recursos	Financiamentos Compartilhamento de riscos	Complementaridade de recursos Compartilhamento de riscos	Recursos humanos de pesquisa e <i>marketing</i> Financiamento
Ativos	Distribuição Produção Serviço ao cliente Compartilhamento de códigos (empresas aéreas)	Complementaridade de ativos	Acesso a ativos-chave intangíveis
Competências	Conhecimento de mercado	Complementaridade de <i>know-how</i>	<i>Know-how</i> tecnológico
Valor Econômico	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

Quadro 2-3 - Principais Objetivos estratégicos perseguidos nos tipos de alianças

Fonte: Lasserre (2007)

Já a tipologia de Garcia-Canal et. al.(2002) foi construída a partir de duas dimensões de alianças globais: a orientação de exploração e o escopo da aliança. A primeira dimensão refere-se ao grau de cooperação nas alianças globais, assim temos desde empresas que cooperam apenas para aproveitar competências já existentes (*exploitative*), chamado nesta pesquisa de “aproveitamento”, até empresas que buscam desenvolver novas competências por meio de suas alianças globais (*explorative*), chamado nesta pesquisa de “de exploração”. A segunda dimensão na tipologia busca identificar, não apenas o número de países envolvidos nessas alianças globais, mas também quais dessas alianças são

afetadas por uma coordenação de atividades internacionais e pelas estratégias dos parceiros.

2.2.3 Redes Estratégicas

No caso de rede estratégica, adotamos a definição de Gulati et. al. (2000, p. 203) segundo o qual redes estratégicas são “um conjunto de relacionamentos de uma empresa, tanto verticais como horizontais com outras organizações - fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças entre empresas e demais entidades.”

2.2.4 Ego-Rede

Para operacionalizar a análise estratégica relacional, limita-se o escopo de análise ao conceito de “ego-rede” (Macedo-Soares, 2002) inspirado no de rede egocêntrica de Knoke (2001). A ego-rede foca na empresa específica e nos seus relacionamentos principais (alianças e outras ligações estratégicas), bem como nos relacionamentos mais significativos entre os parceiros no contexto de sua rede de valor,

2.2.5 Rede de Valor

Segundo Brandenburger & Nalebuff (1997), a rede de valor é a rede que inclui todos os players e as interdependências entre eles que influenciam a distribuição de poder entre os atores estratégicos e a firma, e consequentemente, seu potencial de criar e capturar valor que é crítico para a vantagem competitiva da empresa.

2.3 Ferramental

No desenvolvimento desta pesquisa foi utilizado o arcabouço de análise estratégica *Strategic Network Analysis* (SNA – MACEDO-SOARES, 2002), precisamente uma variação deste último, o *Global SNA framework* (SNA GLOBAL – MACEDO-SOARES, 2011). Este arcabouço conceitual permite analisar as implicações estratégicas relacionais globais e não-relacionais globais de uma organização, à luz do seu contexto estratégico global, nos níveis da empresa e da indústria, com vistas a avaliar a adequação estratégica da empresa. É uma variação do SNA genérico que por sua vez evoluiu do arcabouço GI para análise tradicional (não-relacional).

2.3.1 Adequação Estratégica

Para avaliar a efetividade e a pertinência de uma estratégia *a priori*, utilizaremos o conceito de adequação estratégica ou *strategic fit*. Este enfatiza a coerência e consistência entre todos os fatores estrategicamente significativos: estratégia, fatores organizacionais (recursos e condições organizacionais para gerenciá-los), e fatores macro-ambientais e estruturais da indústria na qual a empresa compete (HOFER & SCHENDEL, 1987). De acordo com Barney (1996), uma estratégia “boa”, ou seja, adequada, no sentido de obter sucesso e atingir seus objetivos, é uma estratégia em que, dadas suas características, ela pode neutralizar as ameaças e explorar as oportunidades estruturais/macro-ambientais, capitalizando as forças e evitando ou reparando as fraquezas da organização.

2.3.2 Arcabouço Genérico-Integrativo

Para entender o arcabouço SNA, cabe descrever sucintamente, o arcabouço Genérico Integrativo – GI (Macedo-Soares, 2000) para análise tradicional (não relacional). Este arcabouço foi desenvolvido para ajudar os gestores na avaliação da adequação estratégica de sua empresa, realizando uma análise abrangente das variáveis organizacionais internas em interação com os

componentes macro-ambientais e estruturais. Baseou-se nas premissas da escola sócio-técnica (CHERNS 1976). Tem como objetivo identificar as ações necessárias para melhorar a adequação estratégica ou a formulação de uma nova estratégia mais adequada e, portanto, contribuir para uma maior eficácia da gestão estratégica. Foi aplicada em estudos de caso de diversas empresas (e.g., MACEDO-SOARES ET AL. 2005b). Incorpora os construtos de Austin (1990), Brandenburger e Nalebuff (1997), Porter (1980), e da visão baseada em recursos (WERNERFELT, 1984; RUMELT; SCHENDEL & TEECE, 1991).

2.3.3

Arcabouço “Strategic Network Analysis” – SNA GLOBAL

O arcabouço SNA é uma evolução do arcabouço Genérico Integrativo (GI), proposto por Macedo-Soares 2002. Agrega ao arcabouço GI a dimensão relacional, a qual é fundamental na tomada de decisão de organizações que atuam em alianças e redes estratégicas. Note que toda esta parte é fortemente baseada em Macedo-Soares (2011)

O arcabouço inclui três componentes – Metodologia, Lista de Referências e Modelo – aqui nós nos limitaremos a apresentar o que foi usado nesta pesquisa, considerando inclusive suas adaptações ao caso da Petrobras.

Os três componentes já adaptados são descritos a seguir:

- i. A metodologia SNA, ou seja, uma seqüência de etapas para avaliação da adequação estratégica sob a ótica relacional, sendo estas:
 - a) Caracterização da estratégia da empresa focal. Para tanto, utilizam-se as tipologias e construtos de Mintzberg (1998), Fahey & Randall (1998), Lasserre (2003) e Bartlett e Ghoshan (1989).
 - b) Identificação e análise das implicações estratégicas dos fatores macro ambientais globais – políticos, econômicos, sócio-culturais, demográficos (AUSTIN 1990) e climáticos-ambientais, bem como as dos atores/papéis chaves estratégicos – rival, cliente, fornecedor, novo entrante, substituto (PORTER, 1980), e *complementor* (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1996), da rede de valor da

empresa focal, no sentido de constituírem oportunidades ou ameaças reais e potenciais.

- c) Identificar e classificar as alianças estratégicas internacionais / globais, conforme as tipologias adotadas: i) de acordo com o grau de interdependência / intensidade da ligação (baseada em Contractor & Lorange, 1988, 2009 e Nohria & Garcia-Pont, 1991), ii) de Doz & Hamel (1998), iii) de Lasserre (2003), iv) de Hitt et al. (2009); v) de Garcia-Canal et al. (2002), vi) de Freitas (2003) e Ortega (1997), vii) Doz, Olk e Rings (2000) e viii) Oxley e Sampson (2004)
- d) Iniciar o mapeamento da ego-rede global da empresa focal com auxílio do modelo SNA Global descrito mais adiante em 2.3.2. iii).
- e) Identificar as características relacionais da ego-rede global da empresa focal, em termos de dimensões chaves da rede, utilizando-se das listas de referência (veja Quadro 1 em 2.3.2. ii). Acrescentar características relevantes ao mapeamento da ego-rede global.
- f) Levantar dados a respeito do desempenho da empresa, de acordo com medidas e indicadores quantitativos (*hard*) e qualitativos (*soft*) nas dimensões financeira (e.g. fluxo de caixa, ROI, EBITDA) e operacional.
- g) À luz do desempenho e com a ajuda dos indicadores/valores listados, analisar as implicações dessas características relacionais nos níveis da indústria – macro ambiente global, em termos de constituírem, respectivamente, oportunidades e ameaças, tanto reais quanto potenciais.

- ii. Listas de referência com os constructos e indicadores, para captar as informações necessárias à análise estratégica na ótica relacional, exposta no quadro 2-4;

Dimensões	Constructos	Indicadores
1. Estrutura da Rede de Alianças	1.1. Densidade	a) Alta /Baixa (Knoke, 2001)
	1.2. Escopo	a) Amplo/restrito b) Muitos/poucos c) Global/ local
	1.3. Posição & Centralidade na rede (Gulati 1998; Gulati & Gargiulo, 1999)	a) Central/Periférico b) Alta/Baixa centralidade c) Posição na rede similar/dissimilar
	1.4. Equivalência Estrutural	a) Alta /Baixa (Gulati et.al. 2000)
2. Composição da Rede de Alianças	2.1. Identidade da empresa focal	a) Forte/ fraco b) Sucesso/ fracasso c) Rico/pobre em recursos distintivos
	2.2. Status da empresa focal	a) Global/Local
3. Modalidade das Alianças	3.1. Natureza das Alianças	a) Forte/fracas (Gulati et al. 2000)
		b) Colaborativo /Oportunístico
		c) de desenvolvimento/de exploração (Garcia-Canal et al. 2004)
		d) Múltiplo/Simples
		e) Co-opção/Co-especialização/ Aprendizado e Internalização (Doz & Hamel, 1998)
		f) Global/Local (Lasserre, 2003; Hitt et al. 2009)
		g) cooperação vertical/horizontal (Freitas, 2003 e Ortega, 1997)
4. Consistência das alianças	4.1 Objetivo	Hagedoorn, Link e Vonortas (2000)
	4.2 Início	Emergente/Engenheirado (Doz, Olk & Rings, 2000)
	4.3 Definição do Escopo	a) escopo bem definido/amplo (Oxley & Sampson, 2004)
	4.4 Seleção dos parceiros	b) parceiros selecionados/parceiros de ocasião (Oxley & Sampson, 2004)
	4.5 Tecnologias a serem desenvolvidas	c) Tecnologias CORE /adjacentes (Hagedoorns e Duysters, 2002)
	4.6 Transmissão de conhecimento entre os membros	d) Intensa/restrita (Olk e Young, 1997)
	4.7 Desempenho das Parcerias	e) Satisfatório/Insatisfatório (Olk e Young, 1997)

Quadro 2-4- Lista de referências para análises relacionais de empresas que competem globalmente nos níveis da indústria

Fonte: adaptado de Macedo-Soares (2011) a partir da revisão bibliográfica

- iii. Um modelo, no sentido de mapeamento da ego-rede da empresa na sua rede de valor (veja figura 2-2);

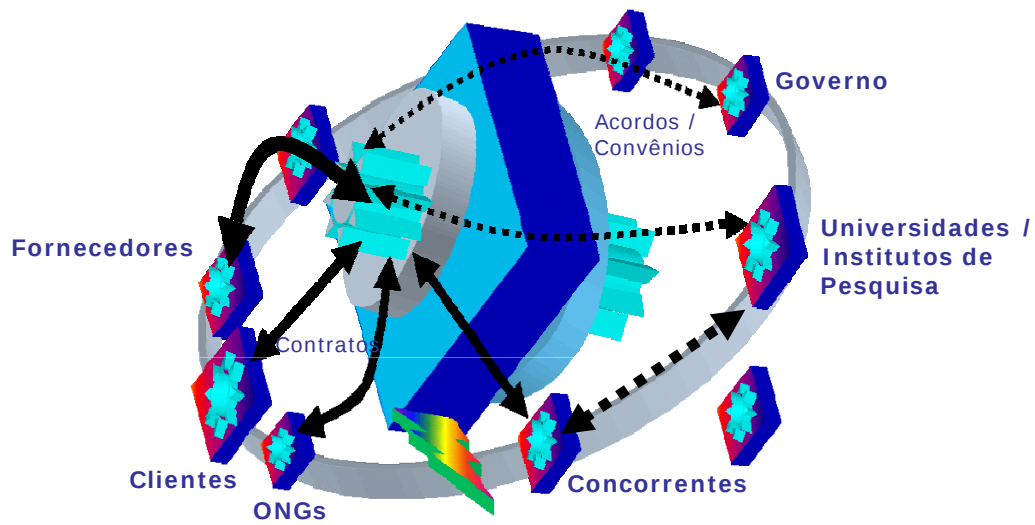


Figura 2.2 - Modelo de mapeamento da ego-rede da empresa focal

Fonte: Macedo-Soares (2001)