

## **2** **Referencial teórico**

Cada vez mais, estudiosos e pesquisadores buscam explicações na área de estratégia empresarial para os diferentes desempenhos de empresas que competem em um mesmo setor. Neste contexto, na busca por melhores resultados, uma visão mais voltada para os parceiros estratégicos começa a ser percebida como uma possibilidade de aproveitar melhor as oportunidades que o mercado oferece.

### **2.1.** **Revisão da literatura**

Sendo assim, para o desenvolvimento do referencial teórico para a dissertação, foi feita uma pesquisa na literatura de gestão estratégica existente, com foco principal na literatura de redes e alianças estratégicas globais. Complementando a revisão da literatura, procuraram-se trabalhos publicados para a indústria de óleo e gás como forma de embasar a pesquisa realizada.

Portanto, na primeira parte do capítulo será abordada a revisão da literatura, sendo complementada na segunda parte pelo posicionamento teórico e o ferramental utilizado.

#### **2.1.1.** **Alianças e estratégias globais**

Quando se fala em pesquisas na área de gestão estratégia empresarial, primeiramente vê-se que tais pesquisas sempre buscaram explicar o porquê de desempenhos tão diferentes entre empresas, indústrias e setores. Com isto, diversos ferramentais foram surgindo para auxiliar as empresas a conseguirem um desempenho superior, visto que este é o combustível para a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo.

Segundo Gulati e Singh (1998), uma aliança é entendida como sendo qualquer acordo cooperativo voluntariamente iniciado entre empresas e que envolva troca, compartilhamento ou codesenvolvimento, e que possa incluir contribuições entre parceiros em termos de capital, tecnologia, ou ativos específicos de alguma empresa envolvida.

A formação de alianças estratégicas globais surge frente ao processo de globalização, que acirra ainda mais a competição entre as empresas, além da crescente exigência dos consumidores por produtos cada vez mais sofisticados e adequados às suas necessidades.

Portanto, neste ambiente cada vez mais acirrado, se torna cada vez mais necessário a sustentabilidade da vantagem competitiva para minimizar as ameaças encontradas pela empresa e para aproveitar as oportunidades existentes, ainda não exploradas. Onde, segundo Barney (1996), a vantagem competitiva de uma empresa está associada à criação de valor sem ser seguida pelos seus concorrentes diretos. Já a desvantagem competitiva está relacionada com o fato da empresa não conseguir criar valor suficiente para superar o desempenho de seus concorrentes.

“As fontes reais de vantagem encontram-se na capacidade da administração para consolidar tecnologias e habilidades de produção em competências que capacitam as empresas individuais a se adaptar rapidamente às oportunidades de mudança”. (PRAHALAD & HAMEL, 1991)

Neste contexto de competição global, competir de uma maneira isolada, como dito acima, se torna cada vez mais complicado e arriscado. Muitas organizações encontram nas formações de alianças um modo de reduzir riscos e gastos associados a inovações e um melhor modo de aprendizado conjunto (SIVADAS & DWYER, 2000). Começam a ficar evidentes os benefícios causados pela construção de alianças estratégicas com fornecedores, clientes, concorrentes e complementadores no desempenho das empresas.

A fim de compreender a conduta e o desempenho das empresas, segundo Gulati, Nohria & Zaheer (2000), é fundamental levar em conta os aspectos relacionais, isto é, as implicações das redes e alianças estratégicas, onde segundo Macedo-Soares (2002), as alianças estratégicas são definidas como as alianças que contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

As parcerias estratégicas (DOZ & HAMEL, 1998) e a formação de redes de alianças (GOMES-CASSERES, 1994) surgem como uma resposta às mudanças no ambiente competitivo decorrentes da globalização da economia e da complexidade crescente de produtos e serviços de forma a alcançar vantagens competitivas que as empresas individuais ou alianças tradicionais não conseguem.

Além disto, a ideia de se formar redes e alianças estratégicas, segundo Gulati et al (2000), potencializa o acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias para as empresas, permitindo atingir os objetivos estratégicos compartilhando os riscos e custos, terceirizando estágios da cadeia de valor e funções organizacionais.

Por meio de redes e alianças estratégicas, essas competências individuais citadas por Prahalad e Hamel (1991), passam a ser vistas como competências complementares em uma rede de alianças estratégicas, onde as competências centrais das empresas passam a se complementar a fim de atender às novas exigências dos consumidores. Portanto, contemplar a rede de relacionamentos se torna crucial na formulação estratégica empresarial, onde as organizações estão atingindo vantagens competitivas além das fronteiras físicas da empresa e das alianças convencionais (GOMES-CASSERES, 1994; DOZ & HAMEL, 1998; DYER & SINGH, 1998).

Com a evidente importância na formação de alianças estratégicas, diversos autores contribuíram com estudos nesta área, como Nohria & Garcia (1991) que pesquisaram sobre blocos estratégicos, Hamel, Doz & Prahalad (1989) que fizeram uma pesquisa referente ao aprendizado com alianças e Gulati (1999) que pesquisou sobre os recursos de redes.

Segundo Garcia-Canal et al. (2002) as alianças globais possuem uma dimensão que se refere ao grau de cooperação das mesmas, desde empresas que cooperam apenas para aproveitar os conhecimentos e recursos já existentes na empresa focal (*exploitative*), até empresas que buscam desenvolver e explorar novas competências junto com os parceiros globais (*explorative*).

Além dos estudos realizados a respeito do impacto dessas alianças globais, nos estudos de negócios internacionais, encontramos diferentes classificações para as empresas multinacionais (MNC's): Global, Multidoméstica e Transnacional (HARZING, 2000). Tais classificações são distinguidas de acordo com seus graus específicos de integração e diferenciação em relação aos mercados locais das subsidiárias.

O Quadro 1 resume as três tipologias selecionadas para a pesquisa, configuradas em relação aos critérios de estratégia e estrutura hipotéticos que foram testados por Harzing (2000).

Quadro 1 – Tipologia de Companhias Multinacionais

<b>Estratégia Organizacional</b>	<b>Multi-Doméstica</b>	<b>Global</b>	<b>Transnacional</b>
<b>Estrutura Organizacional e Papel da Subsidiária</b>			
Federação Descentralizada	Alto	Baixo	Baixo
Estrutura da Rede	Baixo	Baixo	Alto
Fluxos entre Subsidiárias	Baixo	Baixo	Alto
"Pipeline" da Sede	Baixo	Alto	Alto/Médio
Centro de Excelência	Baixo	Baixo	Alto
<b>Resposta às Demandas Locais</b>			
Produção Local	Alto	Baixo	Médio
P&D Local	Alto	Baixo	Médio
Modificação de Produtos	Alto	Baixo	Alto
Adaptação de Marketing	Alto	Baixo/Médio	Alto
<b>Interdependência</b>			
Nível Total de Interdependência	Baixo	Alto	Alto
Nível de Dependência da Sede	Baixo	Alto	Médio
Nível de Dependência da Subsidiária	Baixo	Baixo	Alto

Fonte: HARZING,2000

Uma quarta classificação, segundo Koza, Tallman e Ataay (2011) foi introduzida para as MNC's: *Global Multibusiness Firm* (GMBF), por considerarem uma evolução na gestão e estrutura de empresas globais em curso. Os autores mencionam o surgimento de novos mercados econômicos, a revolução tecnológica em comunicação e transportes e os avanços em capacitações para a gestão de organizações complexas como alguns dos progressos em curso que justificam a introdução de um novo modelo.

Esse novo conceito de *Global Multibusiness Firms* surge da percepção que as empresas internacionais estão situadas em um ambiente caótico, onde a direção e ritmo das mudanças são imprevisíveis, e do entendimento dos autores que toda empresa que incorpora diferentes atividades de valor agregado separadas devem ser consideradas como multinegócios (ou *multibusiness*, termo original usado pelos autores), onde cada divisão de produtos tradicional passa a ser considerada como um multinegócio.

*“As unidades individuais continuam de alguma forma independentes, com frouxa fiscalização sob o ponto de vista administrativo, porém próxima sob o ponto de vista financeiro. Elas são desenhadas através de ligações formais e informais em redes interconectadas relativamente densas com a sede global, fornecendo comunicação e coordenação, além de objetivos e propósitos que ultrapassam fronteiras”.*

(KOZA ET AL., 2011, p.31)

Assim, podemos resumir as características desse novo modelo como sendo: diversificação estratégica; *networking* de mercados e atividades de valor, em negócios dispersos (nos diferentes multinegócios); coordenação central da comunicação; espaço para processos emergentes; e negócios globais diferenciados. Quando os autores mencionam a importância dos processos emergentes dentro desse modelo, eles enfatizam que para a gestão de uma organização que se enquadre na descrição de GMBF é fundamental que os gestores reconheçam que a exploração de recursos e capacitações existentes e a busca por novos ativos são essenciais no estabelecimento de vantagens competitivas.

### **2.1.2.**

#### **Alianças e outros tipos de ligações na indústria de óleo e gás**

Dentre os estudos encontrados a respeito de alianças em empresas que atuam na indústria de óleo e gás, Bruce e Shermer (1993) dizem que, no momento atual, nenhuma empresa atuante nesse setor deve medir seu desempenho considerando apenas o cenário competitivo. Ela deve sempre observar a competição de forma dinâmica, onde de maneira repentina, pode ser surpreendida e superada por concorrentes que fazendo uso de alianças entre si e com outros parceiros da sua rede de valor, alavancam seus negócios em busca de uma vantagem competitiva sustentável.

Segundo Britto (2002a, p. 353), as alianças estratégicas entre as firmas do setor envolvem “acordos formais e informais entre empresas que permitem um intercâmbio de informações e uma aglutinação de competências, associando-se à estruturação de arranjos cooperativos que permitem aos agentes explorar oportunidades tecnológicas e mercadológicas promissoras”.

Para Britto (2002), a minimização de custos não é o principal fator do aumento do número de alianças estratégicas no setor. Estas fazem parte de um posicionamento estratégico das empresas e estão mais relacionadas à questão da tecnologia de informação e da complexidade do processo de pesquisa e desenvolvimento.

As alianças na indústria de óleo e gás podem fazer a indústria crescer e a tendência é que o aumento do desempenho venha mais de alianças do que dos próprios recursos operacionais internos, pois elas oferecem a oportunidade de melhorar o desempenho quando o corte de custos internos e processos de reengenharia já foram feitos à exaustão (ERNST & STEINHUBL, 1997).

Ainda segundo Ernst e Steinhubl (1997), por meio de alianças, combinam-se capacidades complementares como habilidade de operar a baixo custo e experiência geográfica, unindo os recursos e a tecnologia de outra empresa com diferente *knowhow*, diferentes abordagens de negócios e diferente estrutura de custos. O desafio de uma empresa de petróleo passa a ser o de preservar a cultura, as habilidades e as abordagens de seu parceiro.

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 tipos:

- *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;
- 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.

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

O primeiro grupo é o de cooperação horizontal onde duas empresas 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.

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 & STEINHUBL, 1999).

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

Quanto aos fornecedores de serviços para a indústria de exploração e produção de petróleo, como é o caso da empresa foco dessa pesquisa, um estudo realizado em 2005 por Araújo, Pellegrin e Fernandes mostra que a evolução do setor proporcionou uma atuação mundial das multinacionais, em geral, de origem americana e européia.

Através de um estudo focado na criação de *joint-ventures*, Kent (1991) apresenta uma avaliação empírica e quantitativa sobre operações realizadas através desse tipo de aliança 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, a operação em parceria passa a ser vista como uma forma mais rentável e de menor risco, onde por isso, os consórcios estariam mais dispostos a investir um valor inicial maior em empresas que atuam de forma não isolada.

Quando se considera a competição no âmbito global, a maneira como se vai atingir novas regiões geográficas deve ser levada em consideração. Neste caso específico, a pesquisa de Kretzschmar e Sharifzhanova (2010) indica que a principal forma de entrada em novos países é através da associação com operadores locais. Tal estudo também traz 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.

A respeito da rede de fornecedores de bens e serviços, sob o argumento de que uma característica fundamental da indústria de óleo e gás é que de 60% a 70% das despesas são voltadas para a aquisição de bens e serviços, Ortega (1997) disse que a rede de fornecedores de bens e serviços de cada companhia de petróleo pode ser vista como peça fundamental nas operações. Onde, cada incremento nos relacionamentos com estes atores promove ganhos de eficiência e que sabe podem ser transformados em vantagens competitivas.

Tendo vista que cada empresa deste setor está ligada a uma série de prestadores de serviços e fornecedores, alianças estratégicas de cooperação vertical bem geridas podem se tornar poderosas ferramentas de competição. 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.

## **2.2. Posicionamento teórico**

Neste tópico serão apresentados os conceitos centrais utilizados nesta pesquisa, assim como os pressupostos estabelecidos e a o arcabouço de análise estratégica utilizada.

### 2.2.1. Conceitos centrais - definições

Originária da Grécia antiga, a palavra estratégia significava comandante, chefe militar, general. Com o passar do tempo, diferentes interpretações da sua terminologia foram sendo utilizadas por diversos autores. Mas foi somente na Segunda Revolução Industrial, na metade do século XIX, que surgiu sua adaptação para o ambiente de negócios (GHEMAWAT, 2000).

A definição de uma boa estratégia é crucial para o bom desempenho das empresas, e a discussão sobre a melhor forma de defini-la em termos de princípios e metodologia vem sendo debatida ao longo das décadas por diversos pesquisadores.

Enfim, várias definições do conceito de estratégia começaram a surgir de acordo com os diferentes pensadores. Para fins desta pesquisa o conceito de estratégia utilizado será o de Macedo-Soares (2002, p.1), inspirado em Grant (1998), conforme segue:

*Estratégia é um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para a alavancagem e alocação dos recursos/competências necessários à melhoria e sustentação de sua performance, de acordo com a sua visão e principais objetivos, considerando as condições do ambiente interno e externo.*

Além disto, este estudo leva em consideração o conceito de **strategic fit** ou **adequação estratégica** apresentado por Hofer e Schendel (1978) e Grant (1999). Tal conceito evidencia que todos os fatores que afetam a estratégia, tanto internos ou organizacionais, quanto externos ou macro-ambientais, devem ter uma consistência entre intenção e realização.

Entende-se por fatores internos, como sendo os recursos e/ou competências da organização, visto de uma forma mais ampla, ou seja, vistos de um ponto de vista hierárquico, como proposto por Vollmann (1996) e que levam em consideração as competências, as capacidades (*capabilities*), os processos e sub-processos.

As competências e os processos internos de uma empresa são de extrema importância para se ter uma adequação estratégica coerente. Sendo assim, utilizaremos nessa pesquisa as definições de competência e processo adotadas por Vollmann (1996, p. 47):

- *Competências*: “Uma empresa pode também ser vista em termos de suas competências e capacidades coletivas. Estas possibilitam a empresa – e a restringem – tanto em termos das atividades nas quais pode se engajar, quanto na extensão do que pode ser atingido a partir de uma intenção estratégica.”

- *Processos*: “A infra-estrutura da empresa consiste largamente de vários processos e sistemas que tornam possíveis as capacitações e competências. Processos, por definição, podem ser claramente identificados, representados em formato de fluxogramas, avaliados , comparados a outros (*benchmarked*) e redesenhados (*reengineered*).”

Para a caracterização da estratégia, foram utilizados os construtos de Fahey e Randall (1998), que propõem que o conteúdo de uma estratégia de qualquer organização, que atue em ambientes de negócios em constantes mudanças, deva levar em consideração três conjuntos de escolhas elementares, a fim de definir o negócio que se deseja competir:

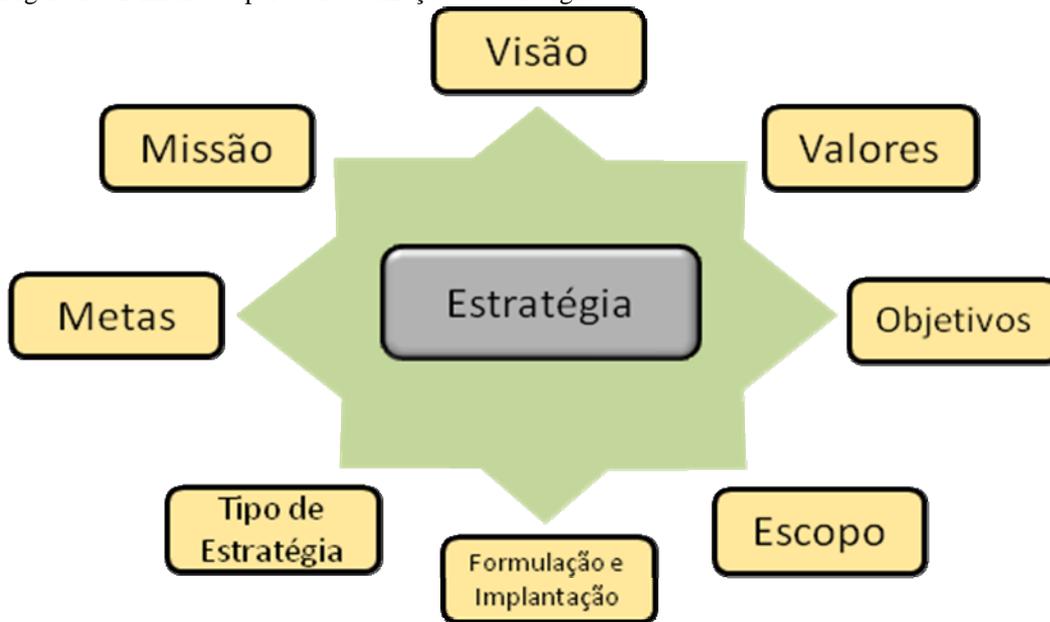
- Escopo estratégico, que se divide em produto/serviço, cliente, geografia, grau de verticalização e *stakeholders* (partes interessadas);

- Diferenciação competitiva ou postura, ou seja, a forma com a qual a organização diferencia-se de seus atuais e futuros rivais, aos olhos de seus clientes e demais *stakeholders* (FAHEY & RANDALL, 1998, p.25);

- Metas (*goals*), que contemplam a visão, a missão, os objetivos (intenções), os valores e as metas (físicas e financeiras) propriamente ditas.

Desta forma, podemos considerar oito as dimensões adotadas na caracterização da estratégia de uma empresa. Tais dimensões são apresentadas na Figura 1.

Figura 1 – Dimensões para caracterização da estratégia



Fonte: Própria

Para fins desta pesquisa será usada também a avaliação de Barney (1996, p.27) que nos diz que uma boa estratégia (adequada) é aquela que “*neutraliza ameaças e explora oportunidades, enquanto capitaliza nas forças e evita ou concerta fraquezas.*”

Além dos constructos de Fahey e Randall (1998) citados acima, também utilizou-se para a caracterização da postura estratégica da empresa a tipologia de Mintzberg (1988), que faz a distinção da estratégia entre dois grandes grupos: estratégia de diferenciação (por preço, imagem/marca, suporte, qualidade ou design/embalagem) ou não-diferenciação. Ademais, adota-se a classificação de empresas multinacionais, introduzida nos estudos de Harzing (2000) e Koza et al. (2011), citados na Revisão de Literatura, em empresas globais, mult-domésticas, transnacionais ou *Global Multibusiness Firms*.

Para esta pesquisa, podemos considerar quatro tipos diferentes de estratégias pertinentes ao contexto global:

- **Estratégia Global:** estratégia adotada por empresas que buscam oferecer produtos ou serviços padronizados nos mercados chave do mundo, através de atividades integradas e racionalizadas, e com diretrizes globais controladas pela matriz.

- **Estratégia Multidoméstica:** estratégia adotada por empresas caracterizadas por redes descentralizadas, onde existe interdependência das subsidiárias em relação à matriz, e onde os produtos e serviços são desenvolvidos para atender as necessidades do mercado doméstico.

- **Estratégia Transnacional:** estratégia adotada por empresas que buscam combinar eficiência global com reatividade às demandas locais (*local responsiveness*). Tal estratégia exige flexibilidade na coordenação de sua rede de parceiros e tende a apresentar maior proporção de produção e P&D locais do que em empresas globais.

- **Estratégia nas *Global Multibusiness Firms*:** similar à das Transnacionais, porém com a percepção de que certas empresas incorporam diferentes atividades de valor agregado separadas em negócios distintos, e assim devem ser consideradas multi-negócios. As unidades individuais continuam de alguma forma independentes, com frouxa fiscalização sob o ponto de vista administrativo, porém próxima sob o ponto de vista financeiro.

Além da caracterização da estratégia, detalhada anteriormente, nessa pesquisa será utilizado o conceito de alianças estratégicas conforme Macedo-Soares (2002) adaptado de Gulati (1998), que apresenta as alianças como sendo arranjos voluntários entre empresas, envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços e que contribuam diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

O mapeamento da rede de valor de uma empresa é fundamental para a análise estratégica da mesma, quando inserida em uma rede de relacionamentos estratégicos. Será utilizado o conceito de rede de valor de Brandenburger & Nalebuff (1997), como forma de representar todos os atores estratégicos, parceiros ou não, e suas interligações que contribuem para a captura ou criação de valor que é significativo para a vantagem competitiva da empresa. Complementando esse conceito, Knoke (2001) apresenta o conceito de uma rede egocêntrica como sendo uma rede formada por uma amostra de atores de determinada população e os relacionamentos diretos de cada ator.

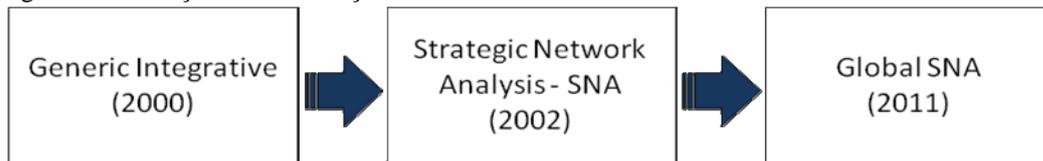
Baseando-se no conceito de rede egocêntrica, Macedo-Soares (2002) conceituou ego-rede, que é uma rede que leva em consideração não somente a empresa focal e seus principais parceiros e relacionamentos, como também os relacionamentos de seus principais parceiros. A definição de ego-rede não deixa de levar em conta o contexto da rede de valor, que inclui todos os atores estratégicos atuando na arena competitiva.

### **2.2.2. Arcabouço de análise estratégica**

A análise relacional proposta nesse estudo foi realizada tendo por base o *framework* (ou arcabouço analítico) *Global Strategic Network Analysis* - Global SNA - desenvolvido por Macedo-Soares (2011). Este arcabouço busca auxiliar a análise estratégica de empresas que competem globalmente por meio de alianças e redes, permitindo um estudo detalhado dessas alianças formadas pela empresa focal e os demais atores estratégicos.

Originado a partir do *Strategic Network Analysis* – SNA (MACEDO-SOARES, 2002), o *framework* Global SNA permite uma análise sistêmica, integrativa e dinâmica de empresas organizadas em alianças que competem globalmente, contemplando não somente os fatores organizacionais, estruturais e macro-ambientais, mas também os fatores relacionais. Já o SNA, por sua vez, é uma evolução do *framework* GI, *Generic Integrative* (MACEDO-SOARES, 2000), apresentado na Figura 2, e que sugere uma perspectiva mais integrativa ao analisar os recursos e competências de uma organização e sua interação com fatores macro-ambientais, a partir dos constructos de Porter (1980), de Austin (1990) e de Brandenburger & Nalebuff (1996). Seu objetivo principal é o de auxiliar na análise dos recursos e competências da organização para explorar oportunidades e minimizar as ameaças da indústria no qual a organização está inserida, sempre levando em consideração os fatores citados acima.

Figura 2 – Evolução do Arcabouço



Fonte: Própria

O Global SNA incorpora componentes dos *frameworks* SNA e GI, com um objetivo maior de contribuir para o mapeamento das ligações significativas para as operações da empresa no contexto global, enfatizando as principais alianças globais da empresa e como elas contribuem na geração de vantagem competitiva para a mesma. Ele inclui três componentes que auxiliam na análise relacional da empresa focal:

- 1) uma metodologia para o direcionamento da análise estratégica global;
- 2) uma lista de referências para o auxílio na coleta e interpretação dos dados obtidos;
- 3) o modelo Global SNA para mapear a ego-rede da empresa focal, inserida em sua rede de valor global.

#### 2.2.2.1.

##### A metodologia – *Framework* Global SNA

A metodologia Global SNA possui os seguintes passos listados abaixo. Para fins dessa pesquisa, entretanto, a metodologia Global SNA foi adaptada levando em consideração o tipo de empresa e a indústria estudada, não necessitando, portanto, da utilização de todos os passos descritos.

- Caracterização da estratégia competitiva e de mercado global da Technip utilizando-se das tipologias e construtos de Mintzberg (1998), Fahey e Randall(1998) e Barlett e Ghoshan (1989).
- Identificação e análise das implicações estratégicas dos fatores macroambientais políticos, econômicos, sócio-culturais e demográficos globais (AUSTIN, 1990), além das implicações estratégicas dos principais atores estratégicos globais – competidores, clientes, fornecedores, novos entrantes, substitutos (PORTER, 1980) e complementares (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996) da rede de valor global da Technip, verificando se eles constituem oportunidades e/ou ameaças, reais ou potenciais.

- Identificação e análise das implicações estratégicas dos recursos/competências organizacionais, tecnológicos, físicos, financeiros e humanos da Technip, verificando se elas constituem forças e/ou fraquezas, reais ou potenciais, na implementação da estratégia global ou transnacional.
- Identificação e classificação das alianças estratégicas globais e outras ligações globais significativas entre parceiros que constituem a ego-rede global da Technip.
- Mapeamento das ligações estratégicas da ego-rede global da Technip em sua rede de valor global.
- Identificação das características relacionais da ego-rede global da Technip, utilizando a lista de referências a ser apresentada, e analisando as implicações destas características no nível da indústria e da empresa, verificando se as mesmas constituem, respectivamente, oportunidades e/ou ameaças ou forças e/ou fraquezas, reais ou potenciais.
- Coleta de dados sobre a performance da Technip.
- Verificação dos fatores estratégicos significantes para realização do seguinte questionamento: “A estratégia global ou transnacional, dadas suas características, tem o potencial de capitalizar forças (constituídas não apenas pelos recursos e condições organizacionais internos da Technip, como também pelos recursos oferecidos pela rede de relacionamentos global), reduzir fraquezas (potenciais e reais) pertinentes à empresa e à rede, de forma a explorar não apenas oportunidades do macro-ambiente global (potenciais e reais), como também aquelas oferecidas pela rede, minimizando ameaças (potenciais e reais) impostas pelo macro-ambiente global e pela rede?”
- Identificação de fontes de inconsistência e verificação se estão relacionadas à falta de recursos ou condições essenciais para o negócio da Technip no cenário competitivo global, ou se estão relacionadas a fatores que parecem discrepantes no momento da análise, mas são críticos para o futuro desenvolvimento de competências necessárias para sustentar a vantagem competitiva da empresa.

- Nos casos de verificação de inadequação estratégica, é recomendado este passo adicional para a realização de decisões estratégicas - ajuste estratégico ou adoção de nova estratégia – levando em consideração todos os *stakeholders* envolvidos e a importância de sustentar performance superior em relação ao potencial da empresa de criar valor futuro em seu contexto competitivo global.

É importante frisar que para a dissertação em questão, nem todos os passos do ferramental foram adotados, visto que o foco da pesquisa era uma análise das implicações estratégicas no nível da indústria em termos de oportunidades e de ameaças.

Portanto, para essa pesquisa, os passos pertinentes foram: 1 a 6 (apenas as implicações no nível da indústria e no sentido de constituírem oportunidades ou ameaças), 7 e 8 (questionamento focado na exploração de oportunidades e mitigação de ameaças).

#### **2.2.2.2.**

#### **Lista de referências – *Framework* Global SNA**

O Quadro 2 detalha as listas de referências do *framework* Global SNA que foram utilizadas para conduzir a análise estratégica da Technip Brasil, com a seleção dos construtos e dos indicadores mais adequados ao estudo em questão.

Vale ressaltar que os construtos apresentados na Dimensão 4 estão apenas apresentados para informação completa do *framework*, já que não foram utilizados para fins desta pesquisa, visto que o foco principal é a nível da indústria.

Quadro 2 – Lista de referências para análises relacionais de empresas que competem globalmente ao nível das indústrias

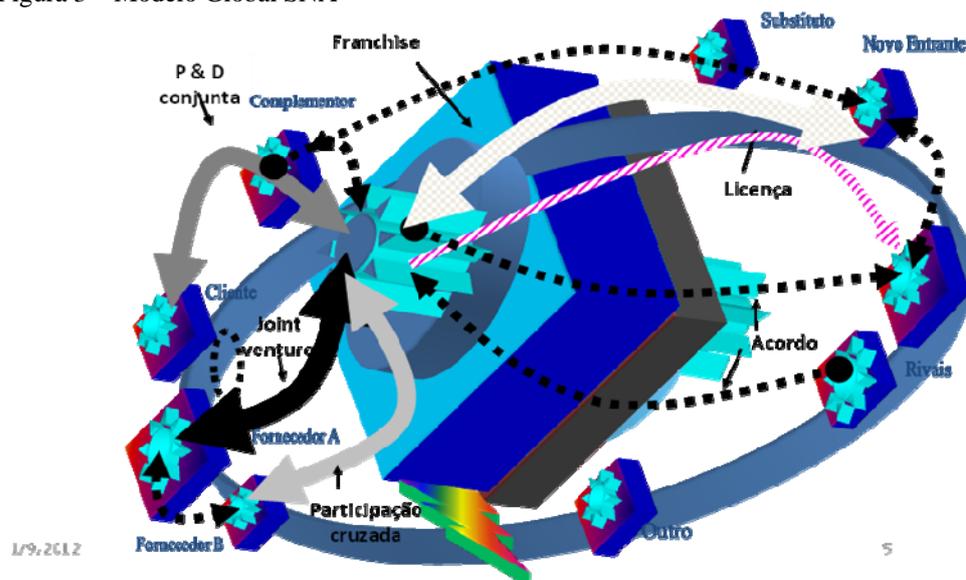
Dimensões	Construtos	Indicadores
1. Estrutura da Rede de Alianças	1.1. Densidade	a)Alta /Baixa (Knoke, 2001)
	1.2. Escopo	a)Amplio/restrito b)Muitos/poucos c)Global/ local
	1.3. Posição & Centralidade na rede (Gulati 1998; Gulati & Gargiulo, 1999)	a)Central/Periférico b)Alta/Baixa centralidade c)Posição 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/amplio (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)

Fonte: MACEDO-SOARES; TAUHATA, 2002.

### 2.2.2.3. Modelo – *Framework* Global SNA

Como já foi citado no item 2.2.2, o modelo Global SNA tem o objetivo de auxiliar o mapeamento da rede de conexões que são consideradas importantes para as operações da empresa no cenário competitivo global, enfatizando as principais alianças e ligações globais que constituem a ego-rede global da empresa em sua rede de valor global. Uma análise da dimensão relacional se torna fundamental na tomada de decisões de organizações que atuam em alianças e redes estratégicas.

Figura 3 – Modelo Global SNA



Fonte: MACEDO-SOARES, 2011.

Na Figura 3, a força das conexões entre os diversos atores é representada pelas linhas, onde quanto mais larga for essa linha, mais forte é a relação entre os atores por ela conectados.

Por outro lado, a natureza de cada conexão é representada no desenho pela direção das setas: se estas apontarem para ambas as direções, estamos diante de uma ligação colaborativa; em caso de a seta apontar somente para um dos lados, estamos diante de uma ligação oportunística, sendo o ator estratégico beneficiado aquele que a seta está apontando. Por meio de cores, Macedo-Soares representa, em seu modelo, a intensidade das relações, onde quanto mais intensa ou interdependente a relação, mais intensa será a cor utilizada (cada vez mais próxima do roxo/violeta).

Tais ligações, são detalhadas no Quadro 3, por ordem decrescente de intensidade.

Quadro 3 - Tipos de ligações em função da intensidade da ligação

Intensidade	Tipo	Exemplo	Descrição	Autor	
 Maior	Fusões e Aquisições		Uma empresa adquire o controle acionário da outra	Gulati (1998), Johnson e Vanetti (2005), Ayoun & Moreo (2008)	
	Joint Venture		Os parceiros criam uma empresa legalmente independente, com personalidade jurídica própria		
	Participação acionária cruzada		Empresas complementam os contratos com estabelecimento de alguma participação acionária tanto no parceiro quanto na empresa focal.		
	Investimento minoritário		Empresas complementam os contratos com estabelecimento de alguma participação acionária no parceiro	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991), Contractor e Kundu (1998), Pansiri (2008)	
	Contratos de desenvolvimento conjunto	P&D em conjunto		Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/processos em conjunto	
		Co-produção		Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos em conjunto	
		Comercialização / Marketing em conjunto		Parceiros concordam em comercializar ou promover produtos em conjunto	
		Gestão		Um parceiro faz a gestão operacional e o outro é proprietário dos ativos.	Contractor e Kundu (1998), Martínez e Esquivel (2006), Chen e Dimou (2005), Litteljohn <i>et. al.</i> (2007), Johnson e Vanetti (2005)
	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 padrões de operação.	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991), Contractor e Kundu (1998), Martínez e Esquivel (2006), Chen e Dimou (2005), Litteljohn <i>et. al.</i> (2007), Pansiri (2008)	
	Licenciamento	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 royalties no futuro baseado em percentagem sobre as vendas futuras	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991), Martínez e Esquivel (2006), Pansiri (2008)
				Arranjo informal no qual os parceiros compartilham tecnologia, podendo ser acompanhado por acordo mais formais tais como pactos de licenciamento ou P&D	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991), Pansiri (2008)
	Acordos/Parcerias	de P&D		Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/processos em conjunto	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991)
		de fornecimento de Insumos/Serviços		Um ou mais participantes supre materiais a outro participante, que por sua vez usa estes para criar um produto acabado ou serviço. Em outra situação, um parceiro presta serviço à outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento etc.	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991)
		de comercialização		Um parceiro concorda em comercializar o produto do outro parceiro, usando sua própria marca	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991), Pansiri (2008)
		de promoção		Um parceiro concorda em promover um produto ou serviço do parceiro em troca de que o mesmo seja feito com seus produtos/serviços	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991), Costa <i>et. al.</i> (2000)
		de financiamento		Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, de caráter não acionário, para realizar um objetivo específico	Gulati (1998), Contractor e Lorange (1988), Parise (2000) e Nohia e Garcia-Pont (1991)
de permuta			Um parceiro oferece seu produto ou serviço em troca de usar o produto/serviço do parceiro	Costa <i>et. al.</i> (2000)	
Menor					

Fonte: MACEDO-SOARES, 2002; TAUHATA, 2002

Vale ressaltar, que o ferramental Global SNA deve ser visto como um arcabouço de trabalho que busca auxiliar a análise estratégica de empresas que competem globalmente e trazer novos *insights* sobre as implicações estratégicas das alianças globais da empresa focal.