

2

Referencial teórico

Neste capítulo, são apresentados, em primeiro lugar, os principais estudos que contribuíram para a fundamentação desta pesquisa, e, em seguida, seu posicionamento teórico.

2.1.

Revisão da literatura

O desenvolvimento do referencial teórico foi baseado numa investigação bibliográfica, com foco principal na literatura sobre alianças e redes estratégicas globais. Também recorreu-se a artigos sobre alianças e outros tipos de ligação que fizessem referência à Wärtsilä.

2.2.

Alianças e estratégias globais

Na literatura sobre gestão estratégica, muitas pesquisas buscam um objetivo semelhante, a saber, o entendimento sobre os motivos para desempenhos tão díspares entre empresas, indústrias e setores. Já em 1930, um grupo de economistas havia criado um modelo designado como SCP (Structure-conduct-performance model), que buscava identificar as relações entre desempenho, posicionamento, e o ambiente da empresa. Embora o objetivo inicial do referido modelo consistisse na identificação de uma ausência de concorrência saudável que ensejasse a criação, pelo governo, de regulamentações capazes de estimularem a dinâmica concorrencial, pesquisadores da área de estratégia empresarial, notadamente Porter (1979), viram no modelo uma ferramenta analítica interessante para a formação de estratégias competitivas. Assim, em vez de utilizá-lo para estimular a concorrência, optaram por analisar a atratividade da indústria, assim como os meios de obtenção de vantagens competitivas por uma empresa.

Segundo Barney (1996), a vantagem competitiva de uma empresa está associada à criação de um valor diferente daquele gerado pelos seus concorrentes diretos. Já a desvantagem competitiva está relacionada à incapacidade da empresa de criar valor suficiente para a superação do desempenho de seus concorrentes.

Ademais, as vantagens competitivas devem ser duradouras, ou seja, as empresas devem ser capazes de perpetuar sua capacidade de criação de valor com o passar dos anos e mudanças no mercado.

“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)

Desta forma, é possível conceber a dificuldade de atuar de maneira isolada, no contexto atual mais competitivo. Muitas organizações encontram nas formações de alianças um modo de reduzir riscos e gastos associados a inovações, e, ainda, um melhor modo de aprendizado conjunto (SIVADAS & DWYER, 2000). O estabelecimento de redes estratégicas com outras empresas, por meio de alianças, fusões, acordos de longo prazo, e outros laços semelhantes, segundo Gulati, Nohia & Zaheer (2000), potencializa o acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias para as empresas.

Hitt, Harrison, Ireland & Best (1998) apresentam algumas justificativas teóricas sobre como uma empresa pretende melhorar seu desempenho a partir de fusões e aquisições, a saber: a empresa fundida alcança maior poder de mercado por meio de uma fatia maior de mercado ou mediante competição multiponto; a empresa fundida ganha economia de escala e/ou escopo mediante a combinação de capacitações complementares das duas firmas; a empresa fundida terá acesso ao capital a um menor custo.

Ainda Hitt, Kling, Ghobadian, Weitzel & O'Regan (2014) examinaram como as fusões e aquisições influenciam o risco de retorno de uma empresa de acordo com sua internacionalização e diversidade de produtos. Este estudo conclui que as empresas globais se beneficiam de fusões e aquisições internacionais, pois estas reforçam a sua diversidade geográfica.

Para Barros (2003), uma fusão “envolve uma completa combinação de duas ou mais empresas que deixam de existir legalmente para formar uma terceira com nova identidade, teoricamente, sem predominância de nenhuma das empresas anteriores”, enquanto que uma aquisição “determina o desaparecimento legal da empresa comprada”.

Aliança, segundo Gulati e Singh (1998), seria um acordo cooperativo voluntariamente iniciado entre empresas, e que envolveria troca, compartilhamento ou codesenvolvimento, podendo incluir contribuições entre parceiros em termos de capital, tecnologia, ou ativos específicos de alguma empresa envolvida.

Para Garcia-Canal, Duarte, Criado & Llaneza (2002), as alianças globais possuem uma dimensão que se refere ao grau de cooperação entre as mesmas, desde as alianças de empresas que cooperam apenas para o aproveitamento dos conhecimentos e recursos de que já dispõem, as chamadas alianças de aproveitamento (*exploitative*), até alianças de empresas que buscam desenvolver e explorar novas competências, em conjunto com os parceiros globais, as chamadas alianças de exploração (*explorative*).

Na literatura sobre alianças e negócios internacionais, encontramos tipologias para a classificação de empresas multinacionais (MNC's). Segundo Harzing (2000), três tipos de firmas são classificadas em quase todos os estudos a respeito de MNC's: Global, Multidoméstica e Transacional; distinguidas de acordo com seus graus específicos de integração e diferenciação em relação aos mercados de suas subsidiárias. Harzing (2000) testou a tipologia de empresas MNC's utilizando dados de 166 subsidiárias de 37 empresas multinacionais com sede em 9 (nove) países diferentes.

Harzing (2000), de acordo com Bartlett & Ghoshal, define a orientação estratégica das empresas Global como sendo aquelas atuantes em mercados-chave do mundo, buscando vantagens de custo por meio de economia de escala, e de produtos e processos padronizados. Já a principal orientação estratégica de empresas Multidomésticas consiste em atender às diferentes necessidades nacionais. A empresa Transnacional também atua em mercados-chave, mas com maior grau de resposta às contingências locais (*local responsiveness*), buscando

atender às duas orientações mencionadas: vantagens de custo e diferenciação local.

A estrutura organizacional da empresa Global é centralizada, e o papel das subsidiárias é implantar a estratégia da matriz. As subsidiárias são bastante dependentes da matriz. Não se espera que as subsidiárias possuam autonomia para definir portfólio de produtos, atividades locais de pesquisa e desenvolvimento. As informações fluem da matriz em direção às subsidiárias.

A estrutura da empresa Multidoméstica é caracterizada pela descentralização e flexibilidade. Espera-se que as subsidiárias possuam produtos e serviços diferenciados para atenderem às demandas locais, e realizarem atividades locais de pesquisa e desenvolvimento. Na empresa Multidoméstica, há uma expectativa de um baixo fluxo de informações, produtos e pessoas entre as subsidiárias.

A empresa Transnacional possui características tanto de empresas Globais como Multidomésticas. As subsidiárias da empresa Transnacional podem desempenhar papéis estratégicos, e agir como centros de excelência para determinadas atividades. Espera-se uma intensa troca de informações, produtos e pessoas entre as subsidiárias.

O Quadro 2.1. resume os três tipos de MNC's selecionados para a pesquisa de Harzing (2000), configurados em relação aos critérios de estratégia e estrutura hipotéticos que foram testados.

Estratégia Organizacional	Multidoméstica	Global	Transnacional
Estrutura Organizacional e Papel da Subsidiária			
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
Resposta às Demandas Locais			
Produção Local	Alto	Baixo	Médio
P&D Local	Alto	Baixo	Médio
Modificação de Produtos	Alto	Baixo	Alto
Adaptação de Marketing	Alto	Baixo/Médio	Alto
Interdependência			
Nível Total de Interdependência	Baixo	Alto	Alto
Nível de Dependência da Sede	Baixo	Alto	Médio
Nível de Dependência da Subsidiária	Baixo	Baixo	Alto

Quadro 2.1 - Resumo da tipologia de companhias multinacionais.

Fonte: Harzing, 2000, tradução do pesquisador do inglês.

Uma quarta classificação, segundo Koza, Tallman & Ataay (2011), foi introduzida para as MNC's: Global Multibusiness Firm (GMBF), por serem elas consideradas relevantes, diante da evolução na gestão e estrutura de empresas globais em curso.

Nas empresas Global Multibusiness Firm (GMBF), a estratégia é semelhante à das empresas transacionais, porém com a percepção de que algumas subsidiárias possuem diferentes atividades de valor agregado separadas em negócios distintos, devendo, assim, ser consideradas como multinegócios. As unidades individuais continuam independentes, com frouxa fiscalização sob o ponto de vista administrativo, embora próximas sob o ponto de vista financeiro. No âmbito deste conceito, não se espera que a alta gerência das empresas GMBF controle detalhadamente as operações mundiais, nem que a firma opere de forma integrada com uma única cultura.

A Figura 2.1. ilustra a distinção entre as empresas GMBF e as empresas globais e transacionais, e apresenta características específicas deste modelo, tais como: diversificação estratégica, networking de mercados e atividades de valor em negócios dispersos (multinegócios). Esta figura foi mantida em seu formato original para garantir fidelidade às intenções do autor. O mesmo ocorre para outras figuras, gráficos e quadros apresentados neste trabalho.

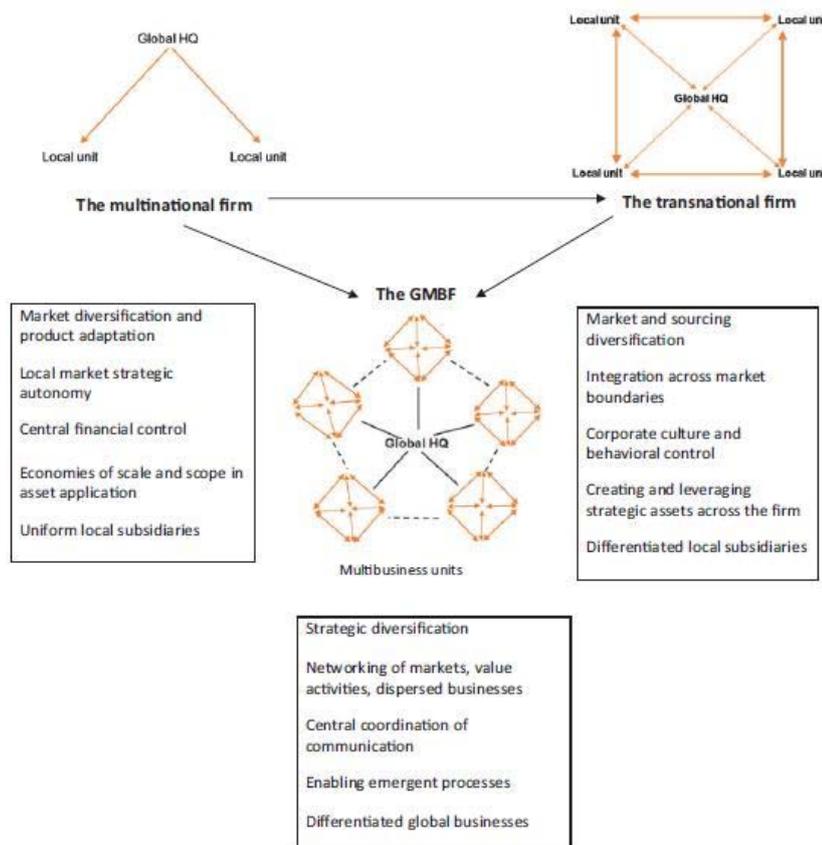


Figura 2.1 - Estágios da globalização e organização das estruturas.
Fonte: Koza *et al.*, 2011.

2.2.1. Pesquisas sobre alianças e outros tipos de ligação envolvendo a Wäertsilä

Vapola, Paukku e Gabrielsson (2009) realizaram um estudo para a identificação das razões pelas quais o gerenciamento das alianças globais varia de MNC para MNC. Mais especificamente, buscaram entender a forma como a conjunção de respostas às necessidades locais e a integração global levam as MNC a selecionarem diferentes tipos de parceiros e diferentes níveis de integração.

Desenvolveram três proposições e um arcabouço teórico, com base nos dados empíricos coletados a partir de cinco estudos de casos de empresas finlandesas de alta tecnologia. As empresas estudadas foram: Honkarakenne, Nokia, Perlos, Kone e Wärtsilä.

Cada estudo de caso investigou, em primeiro lugar, a estratégia de internacionalização da empresa em foco. Em seguida, verificaram se a abordagem do gerenciamento do portfólio de alianças se distinguia de acordo com o grau de integração global e resposta às contingências locais. Finalmente, os autores realizaram uma análise mais refinada dos construtos subjacentes ao gerenciamento de alianças, permitindo estender a estrutura inicial (BARTLETT & GOSHAL, 1989) para além dos limites da firma.

No caso da Wärtsilä, sua estratégia de internacionalização foi classificada como Global, ou seja, com alto nível de integração das atividades da empresa (LEON & TAN, 1993 apud VAPOLLA, 2009), o que resulta em uma padronização de soluções e processos e baixo grau de resposta às contingências locais (HARZING, 2000).

No Quadro 2.2., são apresentados os constructos que fundamentam os diferentes tipos de estratégia. As evidências trazidas são um resumo de análises de entrevistas com executivos das empresas e dados secundários dentro de um período de 10 anos, tais como relatórios anuais das empresas, artigos na mídia, dados no site web das empresas, com mais de 9.000 referências. Diante de uma base ampla de dados, foram calculadas as percentagens dos dados de cada constructo subjacente a cada categoria de gestão de portfólio de alianças. Este quadro foi mantido em seu formato original para garantir fidelidade às intenções do autor. O mesmo ocorre para outras figuras, gráficos e quadros apresentados neste trabalho.

	Global (G)	Multinational (M)	Transnational (T)
Configuration of assets and capabilities	Centralized and globally scaled production operations. Wärtsilä (70%) Perlos (60%)	Decentralized and nationally self-sufficient partnerships; Honkarakenne (40%)	Dispersed, interdependent, and specialized in exploration. Nokia (80%) Kone (60%)
Role of overseas partners	Partner implementing MNC strategies on core business operations. Wärtsilä (65%) Perlos (100%)	Sensing and exploiting local opportunities with Partners. Honkarakenne (100%)	Differentiated contributions by partners to integrated worldwide operations of the MNC. Nokia (60%) Kone (90%)
Diffusion of knowledge	Knowledge developed and retained at the MNC. Wärtsilä (100%) Perlos (100%)	Development of knowledge at the MNC, diffusion of knowledge through partner training. Honkarakenne (100%)	Knowledge developed jointly with partners and shared worldwide. Nokia (100%) Kone (90%)
Mentality towards its partners	Partners implementing MNC strategies are treated on a unified manner in all markets. Wärtsilä (75%) Perlos (100%)	Management regards foreign partnerships as a portfolio of independent relationships managed locally. Honkarakenne (75%)	Complex process of coordination and cooperation in an environment of shared decision-making between the MNC and its partners. Nokia (65%) Kone (100%)
Operational control	Tight central control of decisions, resources and information towards. Wärtsilä (90%)	MNC-partner relationships overlaid with financial controls. Perlos (100%) Honkarakenne (100%)	Large flows of components, products, resources, people, and information among interdependent MNC and its partners. Nokia (100%) Kone (80%)
Structure of the network with partners	Partners are integrated tightly into the MNC's centralized hub function Wärtsilä (100%)	Many key assets, responsibilities and decisions decentralized between the MNC and its partners. Perlos (100%) Honkarakenne (100%)	Distributed, specialized resources and capabilities between the MNC and its complementary and non-core partners; Nokia (65%) Kone (80%)

Quadro 2.2 - Constructos que fundamentam as diferentes abordagens de gerenciamento de alianças
Fonte: Vapola; Pauku & Gabrielsson, 2009.

O estudo de Vapola, Pauku & Gabrielsson (2009) mostrou que o gerenciamento do portfólio de alianças difere de acordo com a estratégia de internacionalização das empresas. Veja o Quadro 2.3.

	(G): Highly Integrated Global Alliance Portfolio Management	(T): Dual-focused Transnational Alliance Portfolio Management
Partner integration	1* Centralized and globally scaled 2* One partner implementing another partner's strategies 3* Knowledge developed and retained at the MNC 4* Global mentality: partners are treated on a unified manner in all markets 5* Operational control: tight central control of decisions, resources and information with partners 6* Centralized Hub: partners are integrated tightly into another partner's centralized hub	1* Dispersed, interdependent, and specialized 2* Differentiated contributions by partners to integrated worldwide operations of the MNC 3* Knowledge developed jointly with partners and shared worldwide 4* Complex process of coordination and cooperation in an environment of shared decision making between the MNC and its partners 5* Large flows of components, products, resources, people, and information among interdependent MNC and its partners 6* Distributed, specialized resources and capabilities between the MNC and its partners
		(M): Local Demand Oriented Heterogeneous Alliance Portfolio Management
Partner heterogeneity		1* Decentralized and nationally self-sufficient partnerships 2* Sensing and exploiting local opportunities with partners 3* Knowledge developed and retained within a project or unit dealing with the partner 4* Multinational mentality: management regards foreign partnerships as a portfolio of independent relationships managed locally 5* Personal control: informal MNC-partner relationships overlaid with simple financial controls 6* Decentralized federation: many key assets, responsibilities and decisions decentralized between the MNC and its partners

Quadro 2.3 - Características do gerenciamento do portfólio das alianças.
Fonte: Vapola; Pauku & Gabrielsson, 2009.

No caso da Wärtsilä, verificou-se que a empresa segue uma estratégia Global de internacionalização e um gerenciamento de portfólio de alianças altamente integrado em âmbito global, ou seja, centralizado, onde o parceiro acompanha a estratégia da Wärtsilä, assim como o conhecimento desenvolvido e protegido por esta. Ademais, seus parceiros são tratados da mesma maneira em todos os mercados, cabendo ressaltar o elevado grau de controle das informações, recursos e decisões.

Palmberg & Pajarinen (2005) também realizaram um estudo com vistas ao entendimento sobre a relação entre a natureza das alianças firmadas pelas maiores empresas finlandesas e suas respectivas estratégias de internacionalização.

Este estudo foi baseado em uma amostra abrangendo 24 grandes empresas da Finlândia, dentre as quais consta a Wärtsilä, nos setores de tecnologia e informação, metal e engenharia, indústria química, e ambiental.

Foi aplicada a teoria de negócios internacionais, desenvolvida especialmente por Dunning (1981). Este sugere que o aumento em alianças internacionais cria um novo modo de "capitalismo de aliança", que vem substituindo modos tradicionais de capitalismo onde as empresas se esforçam para manterem o controle hierárquico sobre as suas atividades estrangeiras por meio de internacionalização.

Com base em informações públicas divulgadas pelas empresas e, ainda, em artigos da maior revista de negócios da Finlândia referentes ao período de 1995 a 2004, Palmberg e Pajarinen (2005) levantaram as informações referentes às alianças. Estas foram identificadas como sendo de aproveitamento (*exploitative*) ou de exploração (*explorative*). Conforme explicitado anteriormente, de acordo com Garcia-Canal, Duarte, Criado & Llaneza (2002), alianças de exploração (*explorative*) são aquelas que contêm componentes ligados à pesquisa e desenvolvimento, vez que envolvem o desenvolvimento de novas tecnologias com o propósito de comercialização por meio da inovação. As alianças de aproveitamento (*exploitative*) visam aproveitar as competências específicas de que já disponham as empresas envolvidas.

O estudo de Palmberg & Pajarinen mostra uma queda na formação de alianças de aproveitamento (*exploitative*) a partir de 2001, evidenciando uma tendência na preferência por alianças de exploração (*explorative*). A propósito, vide o Gráfico 2.1. Este Gráfico foi mantido em seu formato original para garantir fidelidade às informações às intenções do autor. O mesmo ocorre para outros gráficos apresentados neste trabalho.

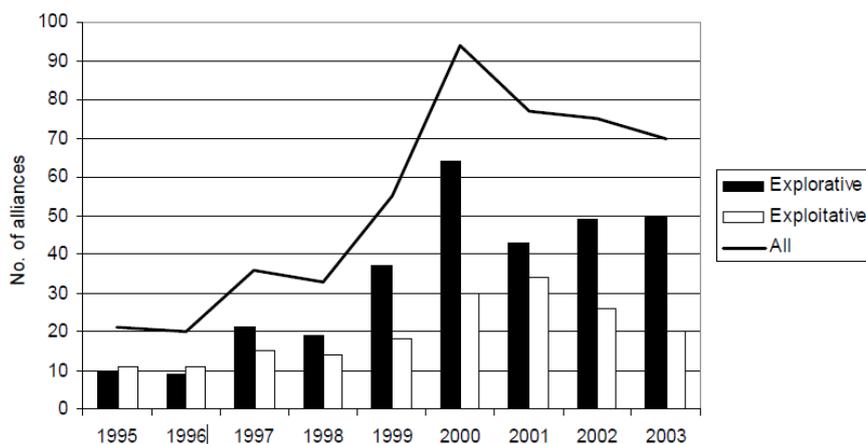


Gráfico 2.1 - Quantidade de alianças de aproveitamento (*exploitative*) e de exploração (*explorative*).

Fonte: Palmberg & Pajarinen, 2005.

Os dados quantitativos também foram analisados de acordo com a nacionalidade de origem das empresas parceiras. As empresas americanas aparecem como as parceiras mais frequentes, seguidas pelas empresas européias e asiáticas. Ao comparar estes resultados com a distribuição geográfica das exportações e o investimento direto, a importância da Ásia é notável. Isto se verifica especialmente no caso de alianças de aproveitamento (*exploitative*), onde há um aumento na participação de parceiros asiáticos. (Gráfico 2.2.).

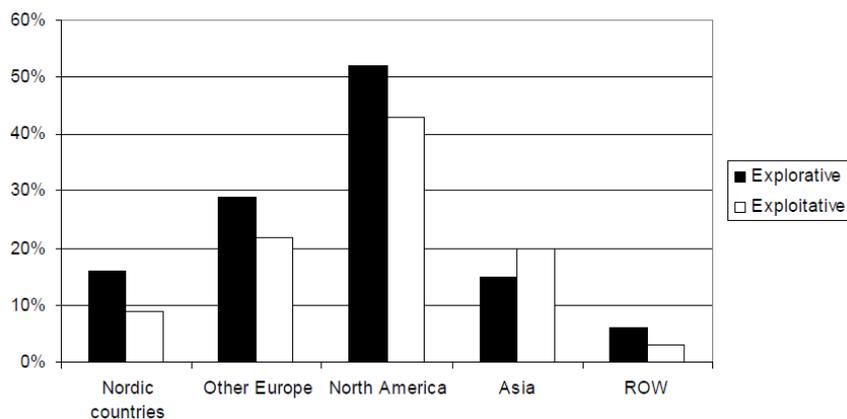


Gráfico 2.2 - Origem das empresas parceiras.
Fonte: Palmberg e Pajarinen, 2005.

As entrevistas compreenderam 15 empresas, dentre as quais a Wärtsilä. A partir das entrevistas, os autores perceberam que alianças se tornaram parte natural das atividades de pesquisa e desenvolvimento, assim como da estratégia de negócios das empresas. Alianças estratégicas representavam um novo modo de internacionalização que parecia complementar, e não substituir, o modo tradicional de internacionalização por meio de investimento estrangeiro direto.

Palmberg & Pajarinen também chamaram a atenção para a necessidade de promover uma distinção entre alianças verticais e horizontais.

Alianças verticais são aquelas realizadas entre empresas dispostas (acima ou abaixo) ao longo de uma cadeia de valor bem definida, tais como fornecedores e clientes. Tudo indica que empresas envolvidas neste tipo de aliança sejam mais propensas a compartilharem suas vantagens competitivas e conhecimento para o desenvolvimento de novas tecnologias ou inovações.

Alianças horizontais são aquelas que envolvem empresas com cadeia de valor próxima, ou seja, muitas vezes envolvem empresas competidoras. Em alianças horizontais, a característica de alianças de aproveitamento (exploitative) revela-se na combinação de tecnologias existentes. Tal combinação é indispensável em casos de compatibilidade entre componentes, produtos e sistemas. Como exemplo, podemos citar a padronização da tecnologia de redes celulares, onde diferentes fabricantes de aparelhos celulares utilizam o mesmo protocolo de comunicação.

Com relação aos motivos pelos quais empresas estabelecerem alianças, as entrevistas sugeriram o compartilhamento de riscos como sendo um dos principais. Este motivo é especialmente pronunciado em alianças de exploração (*explorative*) que envolvem as incertezas inerentes às atividades de pesquisa e desenvolvimento. A redução de custos e do tempo de desenvolvimento também foi apontada, pelos entrevistados, como outra motivação para o fenômeno.

2.3.

Posicionamento teórico

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

2.3.1.

Conceitos centrais – definições

Para os fins desta pesquisa, a definição do conceito de estratégia utilizado foi a de Macedo Soares (2002), inspirada em Grant (1998):

Estratégia é um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar recursos / competências necessários para sustentar seu desempenho de acordo com a sua visão e os fatores macro ambientais.

Para a caracterização da estratégia de mercado da empresa focada, foi utilizada a tipologia de Mintzberg (1988), que classifica a estratégia da empresa em vários tipos de diferenciação - por suporte, por qualidade, por imagem, por *design*, e por preço baixo. Define, ainda, estratégias relativas ao portfólio de produtos como sendo: estratégia de penetração, apresentando o mesmo produto mais intensamente para o mesmo mercado como, por exemplo, por meio de propagandas intensivas; estratégia de pacote, entregando mais de um produto em conjunto (como computador com software instalado); estratégia de desenvolvimento de mercado, apresentando o mesmo produto a mercados diferentes; estratégia de desenvolvimento de produtos, apresentando novos produtos ao mesmo mercado; estratégia de diversificação, apresentando diferentes produtos a diferentes mercados.

Ademais, adotam-se as tipologias de empresas multinacionais - empresas globais, multidomésticas, transnacionais ou Global Multibusiness Firms – de acordo com Harzing (2000), bem como Koza (*et al.*, 2011).

Foram adotados também os construtos de Fahey & Randall (1998) para a caracterização detalhada do conteúdo da estratégia da empresa. Segundo estes autores, a estratégia de qualquer organização que atue em mercados em constantes mudanças deve levar em consideração três conjuntos de escolhas elementares, com vistas à definição do negócio por meio do qual ela deseja competir:

- Escopo estratégico, que se divide em escopo de produto/serviço, de cliente, geográfico, grau de verticalização e dos *stakeholders* que a empresa pretende atender na realização de seus resultados.
- Diferenciação competitiva, que define a forma como a empresa se diferencia de seus competidores nos curto e longo prazos, sob o ponto de vista de seus clientes e *stakeholders*.
- Metas, que abrangem a visão, missão, valores, e seus objetivos físicos e financeiros.

Outro conceito fundamental desta pesquisa é o de adequação estratégica. Inspira-se em Barney (1996), segundo o qual uma boa estratégia (adequada) é aquela que “neutraliza ameaças e explora oportunidades, enquanto capitaliza nas forças e evita ou mitiga fraquezas”.

Nessa pesquisa, será utilizado o conceito de alianças estratégicas de Macedo-Soares (2002), adaptado de Gulati (1998):

Arranjos voluntários entre empresas – envolvendo troca, compartilhamento, ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços – que contribuam diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

Brandenburger & Nalebuff (1997) apresentam o conceito de rede de valor. A rede de valor de uma empresa inclui todos os atores estratégicos - parceiros e não parceiros - bem como suas interdependências, que contribuem para a captura ou criação de valor que seja significativo para a vantagem competitiva da empresa focal. O mapeamento da rede de valor auxilia a análise estratégica de uma empresa atuante em alianças e outras ligações. Inspirando-se em Knoke (2001), e no conceito de rede egocêntrica, Macedo-Soares propõe o conceito de ego-rede,

como sendo a rede formada pela empresa focal e suas principais alianças estratégicas e outros relacionamentos significativos com os seus parceiros.

Na pesquisa adotou-se a classificação de ligações estratégicas de acordo com a intensidade ou interdependência da ligação, desde fusões e aquisições até acordos, conforme Contractor & Lorange (1998) e Nohia & Garcia-Ponte (1991).

NUM	TIPO	DESCRIÇÃO
1	Fusões e Aquisições	Um parceiro adquire uma participação no controle acionário do outro parceiro ou adquire completamente o outro parceiro.
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	Acordo/Contrato de Fornecimento	Um ou mais participantes suprem material(is) a outro participante, que, por sua vez, usam este(s) material(is) para criarem um produto acabado ou serviço, mediante termos e condições estabelecidos em contrato de longo prazo.
6	P&D em Conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/ processos/ tecnologias em conjunto.
7	Desenvolvimento / Coprodução	Parceiros concordam em desenvolver ou fabricar produto(s) em conjunto.
8	Comercialização/ Marketing em Conjunto	Parceiros concordam em desenvolver ou fabricar produto(s) em conjunto.
9	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	Permite a uma empresa detentora de tecnologia ou <i>know-how</i> exclusivo vender seu conhecimento a outra empresa, em troca de uma taxa “up-front”, seguida por <i>royalties</i> calculados com base em percentagem sobre as vendas futuras.
10	Acordo/Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos.
	Acordo/Contrato de Fornecimento de Outros Insumos / Materiais	Um ou mais participantes suprem material(is) a outro participante, que, por sua vez, usam este(s) material(is) para criarem um produto acabado ou serviço.
	Acordo/Contrato de Prestação de Serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, sob a forma de suporte, treinamento, assistência, etc.
	Acordo/Contrato de Fornecimento <i>Spot</i> ou Curto Prazo	Um ou mais participantes suprem material(is) a outro participante, que, por sua vez, usam este(s) material(is) para criarem um produto acabado ou serviço no curto prazo (prazo igual ou inferior a um ano).

Quadro 2.4. - Classificação das ligações estratégicas.

Fonte: Tahuata, 2002.

2.3.2.

Metodologia de análise Estratégica – Global SNA Framework

A análise estratégica realizada neste estudo lançou mão do arcabouço analítico Global Strategic Network Analysis Framework (Global SNA Framework) desenvolvido por Macedo-Soares (2011). O objetivo deste arcabouço é o de auxiliar empresas que competem globalmente em alianças e redes na condução das suas avaliações estratégicas e tomadas de decisão, com vistas a assegurar uma adequação estratégica dinâmica, tanto sob a perspectiva global quanto sob a relacional.

Ao adotar o Global SNA Framework, é possível realizar uma análise sistêmica, integrativa e dinâmica de empresas que atuam em alianças e outras ligações estratégicas, contemplando fatores organizacionais, estruturais, macroambientais e relacionais. Trata-se de uma evolução dos arcabouços GI - Generic Integrative - (MACEDO-SOARES, 2000) e Strategic Network Analysis – SNA - (MACEDO-SOARES, 2002).

O GI Framework foi desenvolvido com o objetivo de auxiliar os gestores a avaliarem a adequação estratégica de suas empresas, por meio de uma análise abrangente de variáveis organizacionais críticas em interação com as variáveis estruturais (macroambientais e relativas aos atores significativos da indústria). Seu objetivo consistiu em auxiliar na análise dos recursos e competências da organização para explorar oportunidades e minimizar as ameaças da indústria na qual a organização está inserida, de modo a identificar as mudanças necessárias ao aprimoramento da adequação estratégica ou, ainda, a formular uma nova estratégia adequada.

O SNA framework foi criado para o caso de empresas que atuam em alianças e outras ligações estratégicas, ou seja, introduz uma perspectiva relacional. Para tanto, contempla a ego-rede da empresa, formada pela empresa focal e suas principais alianças estratégicas e relacionamentos significativos com seus parceiros na rede de valor.

O Global SNA Framework incorpora componentes dos arcabouços GI e SNA, com o objetivo maior de contribuir para o mapeamento de ligações significativas para as operações da empresa no contexto global, enfatizando as principais ligações estratégicas, tais como alianças e fusões e aquisições globais da empresa, assim como a forma como estas contribuem para a geração de vantagem competitiva para a entidade em questão.

O Global SNA Framework inclui três componentes que auxiliam na análise estratégica da empresa: uma metodologia cujos passos deverão ser seguidos na análise; listas de referências para o auxílio na coleta e na interpretação dos dados obtidos; e o modelo Global SNA para o mapeamento da ego-rede da empresa focal, na sua rede de valor global.

2.3.2.1.

Metodologia – Global SNA Framework

A metodologia do Global SNA Framework, aplicada ao caso desta pesquisa, limitou-se os seguintes passos:

- Caracterização da estratégia de mercado e internacional da Wärtsilä, utilizando as tipologias e constructos de: Bartlett & Ghoshal (1989; 1998); Buckley & Ghauri (2004); Harzing (2000); Hitt *et al.*, (2009); Lasserre (2003); Mintzberg (1995); e Fahey and Randall (1998).
- Identificação e análise das implicações estratégicas dos fatores macroambientais - políticos, econômicos, socioculturais e demográficos - globais (Austin, 1990), bem como das implicações estratégicas dos principais atores estratégicos globais – concorrentes, clientes, fornecedores, novos entrantes, substitutos (PORTER, 1980) e complementares (BRADENBURGER & NALEBUFF, 1996) da rede de valor da Wärtsilä, verificando se tais fatores constituem oportunidades ou ameaças, sejam elas reais ou potenciais.
- Identificação e caracterização das alianças e outros relacionamentos globais significativos da ego-rede global da Wärtsilä.
- Identificação das características relacionais da ego-rede da Wärtsilä, em termos das suas dimensões principais, utilizando listas de referências, e analisando as implicações destas características no âmbito da indústria,

sob o aspecto da constituição de oportunidades ou ameaças, reais ou potenciais.

- Mapeamento das ligações estratégicas da ego-rede global da Wärtsilä em sua rede de valor global.
- Coleta de dados sobre o desempenho da Wärtsilä.
- Verificação dos fatores estratégicos significativos para resposta ao seguinte questionamento: a estratégia global ou transacional, dadas suas características, apresenta um potencial de alavancar as oportunidades do macroambiente global (potenciais e reais), como também aquelas oferecidas pela rede, minimizando ameaças (potenciais e reais) impostas pelo macroambiente global e pela rede?

2.3.2.2.

Listas de referências – Global SNA Framework

Os quadros a seguir apresentam as listas de referências do Global SNA Framework, que foram utilizadas para a análise estratégica da Wärtsilä, com seleção dos constructos e indicadores mais adequados ao estudo em questão. Note-se que as dimensões para a análise relacional sob a ótica da teoria de redes contempladas por Macedo-Soares (2011) foram inspiradas principalmente em Gulati, Nohria & Zaheer (2000).

	Construtos	Indicadores	Nível da Empresa Forças/Fraquezas	Nível da Indústria Oportunidades/Ameaças
1. Estrutura da Rede Global	1.1 Densidade (proporção de laços globais observados em relação ao número de conexões globais possíveis, sem contar os laços autorreferenciados, utilizando a fórmula: $D = L / 2 \times C^2, N$, onde L = número de laços reportados, N = número de atores, $C^2, N = N! / 2! \times (N-2)!$ (Knoke & Yang, 2008, p53).	1.1 Alta/Baixa.	1.1 Alta densidade (global) das redes fornece aos parceiros (globais) mais recursos informacionais e acesso a estes (Gulati, 1998; Knoke, 2001). A alta densidade normalmente é considerada um ponto forte; entretanto, redes com densidades muito altas podem representar fraquezas (Uzzi, 1997).	1.1 Alta densidade (global) das redes pode ser uma ameaça em alguns casos, quando se bloqueiam as empresas em laços com recursos indesejáveis - fenômeno "lock-in" (Greenstein, 1995; Gulati et al., 2000; Tinoco & Macedo-Soares, 2008). Alta densidade pode ter implicações negativas para algumas indústrias - por exemplo, semicondutores - constituindo ameaças e <u>implicações positivas para outras indústrias - por exemplo.</u>
	1.2 Escopo (extensão da rede - número de ligações globais, atores globais, geográfico).	1.2 Amplo/Restrito; Abundante/Poucos; Global (os principais mercados do mundo) / Local, Regional.	1.2 & 1.3 Laços abundantes, centralidade alta e amplo escopo global geográfico podem melhorar o desempenho das empresas (Zaheer & Zaheer, 1997).	1.1 & 1.2 Densidade local entre os membros do mesmo grupo estratégico, em vez de densidade global de alianças na indústria, tem maior influência na formação de alianças, por exemplo, na indústria automobilística mundial (Garcia-Pont & Nohria, 2002).
	1.3 Posição & Centralidade na rede (posição em relação aos outros na rede (global), participação em grande número de laços (globais) com os atores - membros da rede da empresa (global) (Gulati, 1998; Gulati & Gargiulo, 1999)).	1.3 Central/Periférica; Alta/Baixa centralidade; Similar/Dissimilar posição na rede.		1.3 Posições similares a outros atores em uma rede mais ampla (global) é uma ameaça potencial devido ao aumento da competitividade.
	1.4 Equivalência estrutural (em que medida as empresas compartilham, na rede global, os mesmos clientes ou que tenham vínculos semelhantes (Gulati et al. 2000)).	1.4 Alta/Baixa equivalência (potencialmente implicações tanto positivas quanto negativas).	1.4 Alta equivalência pode ser uma força reduzindo o comportamento oportunista quando os laços entre agentes de relações equivalentes ajudarem a fornecer informações estratégicas para as empresas que não estariam disponíveis de outra forma (Galaskiewicz & Zaheer, 1999).	1.4 Alta equivalência estrutural pode criar ameaças pelo reforço da concorrência (global) (Zaheer & Zaheer, 1999).
	1.5 Configuração de ativos e capacidades:		1.5.1 Grau de integração - responsividade depende da estratégia internacional - multidoméstica, global ou transnacional (Barlett & Ghoshal, 1989; Prahalad & Doz, 1987). No caso de uma estratégia global, a alta integração de parceiros globais é uma força; e no caso de uma estratégia transnacional, tanto a integração de parceiros globais quanto a elevada heterogeneidade (Vapola et al., 2010).	
1.5.1 Grau de integração de parceiros globais.	1.5.1 Alta integração / Responsividade local.			
1.5.2 Grau de centralização de parceiros globais.	1.5.2 Alta centralização / Descentralização.	1.5.2 Alta centralização da configuração de ativos dos parceiros globais tem um impacto positivo sobre o desempenho, ou seja, é uma força - no caso da estratégia global, diferentemente do caso das transnacionais, que implicam em descentralização (Vapola et al., 2010).		

Quadro 2.5 - Lista de referências do Global SNA Framework - Dimensão 1.

Fonte: Macedo-Soares, 2011.

DIMENSÃO	Construtos	Indicadores	NÍVEL DA EMPRESA FORÇAS/FRAQUEZAS	NÍVEL DA INDÚSTRIA OPORTUNIDADES/AMEAÇAS
2. Membros da Rede Global	2.1 Identidade da firma global.	2.1, 2.2, 2.3 & 2.4 Forte/Fraco; Sucesso/Fracasso (ranking); Ricos/Pobres em recursos distintivos; Global/Local.	2.1, 2.2, 2.3, 2.4 & 2.5 Força potencial quando a parceria é com empresas (globais) que possuem valiosos recursos na rede (Gulati et al., 2000). No caso de firmas internacionais (globais), o conhecimento sobre mercados estrangeiros (globais) e gestão de operações na rede (global) são recursos particularmente valiosos (Johanson & Vahle, 1997, 2003, 2009; Garcia-Canal et al., 2002).	
	2.2 Status da firma global.			
	2.3 Identidade do parceiro - papel genérico dos parceiros na rede global (na implementação da estratégia global da empresa focal em operações do <i>core business</i> (Vapola			
	2.4 Status dos parceiros globais.			
	2.5 Acesso aos recursos da firma global.	2.5 Difícil /Fácil acesso a recursos valiosos da firma focal.	2.6 & 2.7 O poder de barganha relativo dos parceiros (globais) influencia e é influenciado positivamente, quando existe alta complementariedade de recursos acessíveis por meio do portfólio de alianças (globais) (Lavie, 2007).	2.6 O difícil acesso aos recursos dos parceiros (globais) por parte da empresa focal é obviamente uma ameaça. O difícil acesso aos recursos dos parceiros (globais) pode ser uma oportunidade quando bloqueia novos
	2.6 Acesso aos recursos dos parceiros globais	2.6 Difícil /Fácil acesso a recursos valiosos dos parceiros globais.		
	2.7 Complementariedade dos recursos dos parceiros globais.	2.7 Alta/Baixa complementariedade dos recursos (globais).		

Quadro 2.6 - Lista de referências do Global SNA Framework - Dimensão 2.

Fonte: Macedo-Soares, 2011.

Dimensão	Construtos	Indicadores	Nível da Empresa Forças/Fraquezas	Nível da Indústria Oportunidades/ Ameaças
3. Moda-lidade dos laços / ligações	3.1 Força das conexões.	3.1 Forte /Fraca.	3.1 Laços fortes (globais) constituem uma força, na medida em que contribuem para a inimitabilidade das características positivas relacionais (Gulati, 1998; Gulati & Gargiulo, 1999).	3.1 & 3.2 Laços fortes (globais) criam oportunidades para uma maior produtividade (Cusumano, 1985; Gulati et al., 2000). Laços fortes (globais) também podem ser ameaças, quando amarram empresas em relações improdutivas (Greenstein, 1995; Tinoco & Macedo- Soares, 2008). De acordo com o produto obtido por meio do laço, sua força pode ser uma oportunidade ou uma ameaça (Gulati & Lawrence, 1999).
	3.2 Natureza dos laços.	3.2.1 Colaborativa (ganha-ganha) / Oportunista (ganha-perde).	3.2.1 Confiança inerente às relações de colaboração (globais) reduz os custos de transação e, portanto, representa uma força (Gulati et al., 2000).	3.2.1 Laços oportunistas (globais) constituem ameaças, vez que os custos de comportamento oportunista em uma rede (global) são elevados (Williamson, 1991), por exemplo, o dano à reputação da empresa (global), pois tal comportamento pode afetar negativamente todos os outros atuais e potenciais parceiros (globais) (Gulati et al., 2000).
3. Moda-lidade dos laços / ligações		3.2.2 Explorativa / Exploitative (Garcia-Canal et al., 2002).	3.2.2 Parcerias internacionais explorative exploram novos caminhos para o desenvolvimento de competências – tem implicações potencialmente mais positivas, pois podem gerar novos recursos, que as parcerias exploitative - exploram o conhecimento existente (Garcia-Canal et al., 2002). Nota-se que Vapola et al. (2010) observaram que as alianças exploitative em geral devem ser integradas e administradas por meio de uma estratégia global, enquanto as explorative são geridas com mais frequência por uma estratégia transnacional.	3.2.2 Parceria internacional explorative tem implicações potencialmente mais positivas que as parcerias exploitative também no âmbito da indústria, na medida em que, por definição, explora novas oportunidades (Garcia-Canal et al., 2002; Lavie & Rosenkop f, 2006).
		3.2.3 Global /Local; Múltiplo/Individual.	3.2.3 Laços múltiplos (globais) são pontos fortes potenciais (Goerzen, 2005) a partir da maior diversidade de recursos que podem proporcionar (Ozcan & Eisenhardt, 2009), especialmente múltiplas alianças com parceiros diferenciados (Baum et al., 2000). Vários laços com parceiros concorrentes de diferentes países aumentam as expectativas de desempenho da carteira de alianças (globais) (Garcia-Canal & Sanchez-Lorde, 2007).	

Quadro 2.7 - Lista de referências do Global SNA Framework - Dimensão 3.

Fonte: Macedo-Soares, 2011.

2.3.2.3. Modelo – Global SNA Framework

O modelo Global SNA se destina a mapear a rede de ligações relevantes 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. O modelo está representado na Figura 2.2., seguido de uma explicação sobre a utilização de códigos gráficos para o auxílio ao detalhamento de informações contidas na representação visual do modelo.

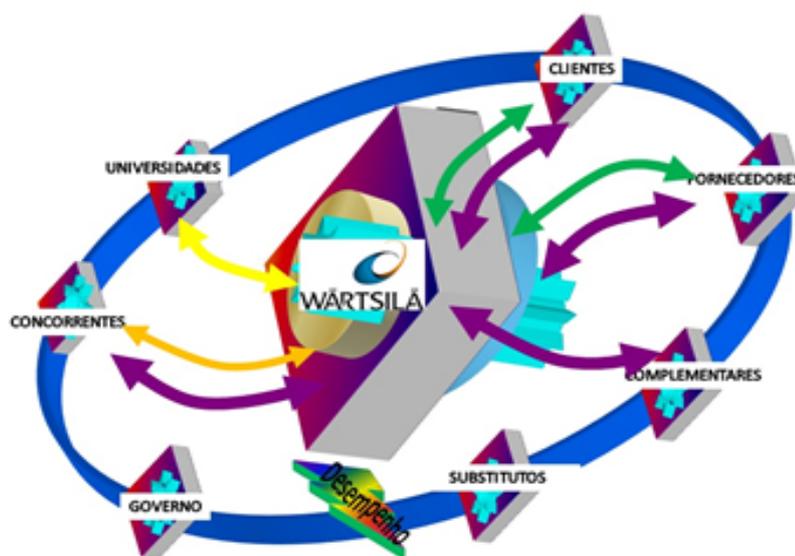


Figura 2.2 - Global SNA Model adaptado para Wartsilä.
Fonte: Baseado em Macedo Soares, 2011.

No modelo, os atores são representados pelos tamanhos dos blocos: quanto mais importantes para a estratégia da empresa em foco, em relação aos demais da mesma categoria, mais extensa é a sua representação. A força das conexões entre os atores é representada pela espessura das linhas: quanto mais espessa a linha, mais forte é a relação entre os atores conectados por ela. A natureza das conexões é indicada pela direção das setas: caso as setas apontem para ambas as direções, elas indicarão uma relação colaborativa (ganha-ganha); se apontarem apenas para um dos lados, indicarão uma ligação de oportunismo (ganha-perde), em que a seta indica o parceiro em detrimento do qual estarão sendo obtidas vantagens. As cores classificam as ligações de acordo com sua intensidade. Em ilustrações coloridas, utiliza-se o leque do arco-íris, ou seja, quanto mais intensa ou interdependente a relação, mais intensa será a cor (mais próxima do roxo/violeta). Em ilustrações em

preto e branco, emprega-se uma escala de cinza, onde, da mesma forma, quanto mais intensa ou interdependente a relação, mais intensa será a cor (mais próxima do preto).