

### 3 Referencial Teórico

Neste capítulo, serão apresentados as tipologias, os conceitos centrais, os pressupostos do estudo e a metodologia de análise estratégica, além dos modelos conceituais, as variáveis, os construtos e os indicadores adotados na pesquisa.

#### 3.1 Tipologias e conceitos centrais

Para os propósitos desse estudo, são adotados os conceitos e definições de Grant (1998) sobre **estratégia**:

- “Estratégia diz respeito a vencer” (p.3)
- “Embora seu propósito primário seja o de guiar decisões gerenciais em busca de uma performance superior pelo estabelecimento de uma estratégia competitiva, estratégia também age como veículo para comunicação e coordenação dentro de uma organização” (p.4)
- “Quatro são os fatores-chaves para o sucesso das estratégias: i) metas simples, consistentes e de longo prazo; ii) profundo entendimento do ambiente competitivo; iii) utilização objetiva dos recursos; e iv) efetiva implantação”. (p.9 a 11)

Baseando-se em Grant (1998), Macedo-Soares (2000) ampliou o conceito de estratégia, dizendo tratar-se de “um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os recursos/competências necessários para melhorar e sustentar sua performance de acordo com a visão e objetivos da organização, tendo em vista as condições do ambiente interno e externo.”

O objetivo deste estudo remete também ao conceito de *strategic fit* ou **adequação estratégica** (Hofer e Schendel, 1978; Grant, 1999). Estar em conformidade com esse conceito significa que todos os fatores que afetam a estratégia, tanto internos ou organizacionais, quanto externos ou macro ambientais, devem guardar uma consistência entre intenção e realização.

Os fatores internos dizem respeito aos recursos / competências da organização de uma forma ampla, ou seja, vistos de um ponto de vista hierárquico, como proposto por Vollmann (op. cit.) e compreendem as competências, as capacidades (*capabilities*), os processos e sub-processos, com suas derivações (atividades, passos, tarefas). Competências, para fins dessa pesquisa, podem ser consideradas tanto recursos, desde que baseados em conhecimento, numa releitura das origens da RBV, quanto capacidades distintivas, como a “cola que mantém os ativos juntos e permite sua utilização de forma vantajosa.” (Day et. al., 1997, p.58) Dessa forma, foram adotadas nesse estudo as seguintes definições:

– 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.” (Vollmann, 1996, p.47)

“Conjunto complexo de habilidades e conhecimentos, exercitados por meio de processos organizacionais que permitem que uma empresa coordene atividades, utilize seus ativos e, continuamente, aprenda e se aperfeiçoe.” (Day et. al., 1997, p.58)

– 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*).” (Vollmann, 1996, p.47)

Para a **caracterização da estratégia**, explícita ou não, foram utilizados os construtos de Fahey e Randall (1998), que propõem que o conteúdo de qualquer estratégia de uma organização deva confrontar e resolver três conjuntos de escolhas elementares:

- Escopo estratégico;
- Diferenciação competitiva ou postura; e
- Metas.

Evidentemente, o conteúdo estratégico é consequência de um processo de elaboração, análise e acompanhamento da estratégia sendo, portanto, uma dimensão intrínseca à sua caracterização. O escopo estratégico subdivide-se em: produto/serviço, cliente, geografia, grau de verticalização e *stakeholders* (partes interessadas). A postura é definida como “a forma com a qual uma organização diferencia-se de seus atuais e futuros rivais, aos olhos de seus clientes e demais stakeholders” (Fahey & Randall, 1998, p.25). Por metas (*goals*), eles (1998) compreendem a visão, a missão, os objetivos (intenções), os valores e as metas (físicas e financeiras) propriamente ditas.

Dessa forma, são oito as dimensões adotadas na caracterização da estratégia de uma empresa, expressas na Figura 2.

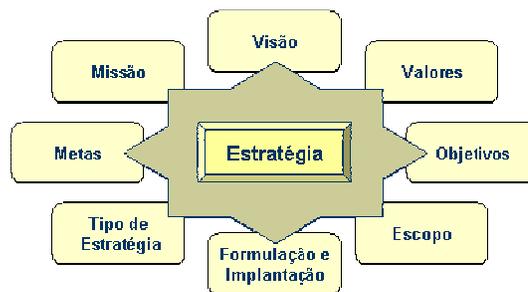


Figura 2 – Dimensões para caracterização da estratégia

Para classificar a postura estratégica, utilizou-se a tipologia de estratégias genéricas de Mintzberg (1988), divididas em cinco grupos:

1. Localização do negócio principal.
2. Distinção do negócio principal.
3. Elaboração do negócio principal.
4. Extensão do negócio principal.
5. Reconceitualização do negócio principal.

Considerando que esse estudo se limita a empresas distribuidoras de gás canalizado que são ativos controlados por um grande grupo internacional presente em diversos segmentos de negócios afins, o entendimento da postura estratégica limitou-se à distinção do negócio principal.

O grupo de estratégias de distinção do negócio principal, por sua vez, é subdividido em três subgrupos: funcionais, de diferenciação e de escopo. Coerente

com o argumento anterior, e considerando as limitações do estudo, foram utilizadas, para caracterização das estratégias das empresas distribuidoras de gás canalizado estudadas, as estratégias genéricas de diferenciação propostas por Mintzberg (1988):

- **Diferenciação por qualidade** – Quando a diferenciação se dá pelo oferecimento de um produto ou serviço que, comparado a concorrentes ou substitutos, não seja fundamentalmente diferente, mas seja melhor. Decorre dos atributos do produto ou serviço em si, normalmente considerando três dimensões: maior confiabilidade, maior durabilidade e desempenho superior.
- **Diferenciação por design** - Quando a diferenciação se dá por meio de características distintas dos produtos ou serviços concorrentes. Também chamada de diferenciação por projeto, busca algo diferente, não necessariamente melhor. Está intimamente relacionada à inovação.
- **Diferenciação por suporte** – Sem alterar os atributos intrínsecos ao produto ou serviço, a diferenciação se dá pelo oferecimento de algo a mais, normalmente uma ampliação do nível de serviços agregados (formas e prazos de entrega, formas e prazos de financiamento e assistência técnica, por exemplo) ou produtos complementares (equipamentos periféricos, por exemplo).
- **Diferenciação por imagem** - Considerando que os atributos de produtos ou serviços são as diversas formas como os consumidores os percebem, comparativamente aos produtos ou serviços concorrentes ou substitutos, um meio de diferenciá-los é a imagem, usualmente criada através da propaganda e de técnicas de promoção.
- **Diferenciação por tarifa / preço** – Quando os atributos entre produtos ou serviços concorrentes ou substitutos forem similares, uma forma de diferenciá-los pode ser o preço.
- **Não diferenciação** – Quando nenhuma estratégia clara de diferenciação é adotada.

Considerando as características de monopólio natural, com a presença de quantidade significativa de clientes cativos e de competição direta com os substitutos nos segmentos de grandes clientes (comerciais, industriais e de geração e co-geração elétrica) e de clientes automotivos, poderia existir uma ênfase de cada estratégia de diferenciação por segmento de clientes.

Como a gestão estratégica frente aos fatores macro ambientais e seu impacto no desempenho das empresas é objetivo central desse estudo, foi feito um aprofundamento nesse sentido no referencial teórico. Para caracterizar o macro ambiente foram usados os construtos de Austin (1990), desenvolvidos em função de sua percepção da influência crônica dos fatores macro ambientais na efetiva gestão de empresas em países em desenvolvimento. Segundo ele, o gestor confronta-se com duas questões básicas: o que analisar no macro ambiente e como qualificar sua relevância para a estratégia da firma. Esta visão parece muito pertinente ao contexto do setor de distribuição de gás canalizado brasileiro desde o início do processo de privatizações e de mudança do contorno institucional, além de todos os demais fatores externos às firmas igualmente em grande variação nesse período. A Figura 3 reflete o arcabouço de análise ambiental proposto por Austin (1990).

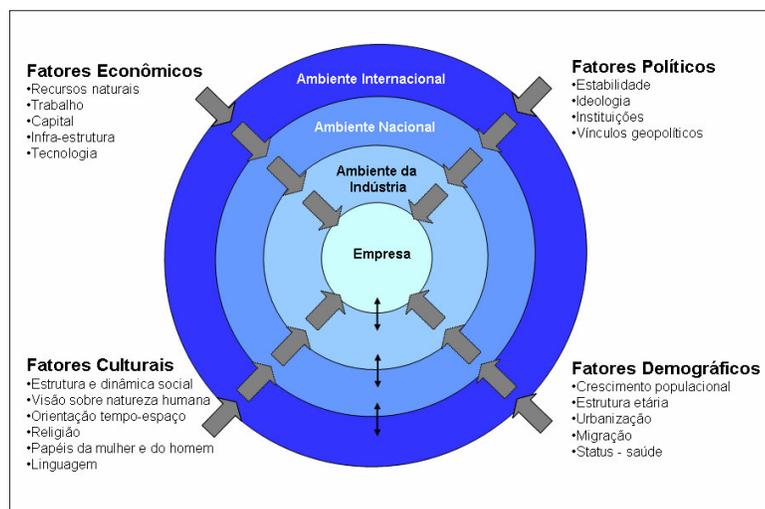


Figura 3 – Arcabouço de análise ambiental (Austin, 1990)

De acordo com Austin, são quatro os grupos de fatores ambientais que influenciam a gestão, e conseqüentemente o desempenho, das empresas:

econômicos, culturais, demográficos e políticos. É questão fundamental também compreender os caminhos que levam a essa influência. Por isso, cabe entender como eles interagem e evoluem nos níveis agregadores do ambiente - internacional, nacional e da indústria – até chegar à empresa.

Os fatores macro ambientais, particularmente aqueles relacionados às políticas do setor público, podem criar ou dilapidar vantagens competitivas. Bailey (1997) aponta “janelas políticas” onde as firmas podem aproveitar-se das mudanças políticas em benefício da criação de vantagens competitivas. Para tal, são propostas quatro estratégias de desenvolvimento de vantagens dinâmicas.

Essa abordagem estabelece um elo bastante interessante entre a importância dos fatores macro ambientais e as estratégias de diferenciação possíveis no segmento de distribuição de gás canalizado.

Bailey (1997) aponta também uma inter-relação entre as mudanças políticas e os recursos / competências da firma, de um lado, e a arena competitiva da indústria, do outro lado. A Figura 4 ilustra essas relações. Fica explícita a idéia de que as firmas podem influenciar novas iniciativas políticas.

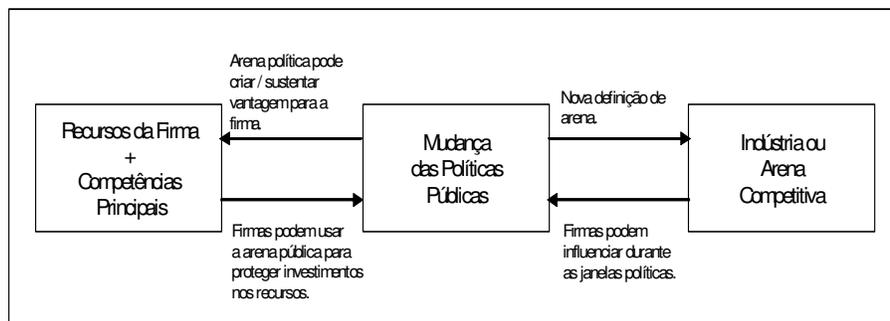


Figura 4 – Tendências políticas e vantagem dinâmica (Bailey, 1997)

Segundo Bailey, a literatura tradicional sobre estratégia não focaliza explicitamente nas interações entre política e estratégia. Entenda-se como componente da estratégia a capacidade dos gestores de entenderem os padrões de comportamento das mudanças políticas, mesmo os seus “caprichos”. Tais tendências, nas últimas duas décadas, podem ser classificadas entre dois caminhos em sentido contrário: o movimento de reforma regulatória econômica, incluindo desregulamentação e privatização; e o movimento de incremento no ativismo social e ambiental. Ambos os movimentos têm implicado mudanças significativas

na legislação, que busca prioritariamente o bem-estar dos consumidores e cidadãos de uma forma geral. Mas, em seu bojo, trazem aumento de custos para as firmas. A regulação, portanto, a despeito de eventuais movimentos de desregulamentação, torna-se crescentemente mais detalhada e complexa, e sua interação com o nível político, muito mais imprevisível. O dilema que surge é que os legisladores e políticos “agora reconhecem que a intervenção regulatória é imperfeita tanto quanto o mercado o é.” (p.81)

A base das reformas nos setores de concessões públicas, anteriormente totalmente regulados, foi a teoria da contestabilidade, que sustenta a segmentação de tais indústrias em vários mercados. Para cada um deles, procura determinar o nível correto de competição. No setor elétrico brasileiro, a segmentação nas atividades distintas de geração, transmissão, distribuição e comercialização é uma realidade, sendo retrato da teoria da contestabilidade. Já no setor de gás brasileiro, as atividades equivalentes de produção, transporte, distribuição e comercialização não se refletem da mesma forma na estrutura da indústria; há basicamente dois segmentos: produção / transporte e distribuição (comercialização inclusa). A Figura 5 apresenta uma visão geral da teoria da contestabilidade, e a conseqüente divisão de uma indústria (*unbundling*), segundo Bailey (1997).

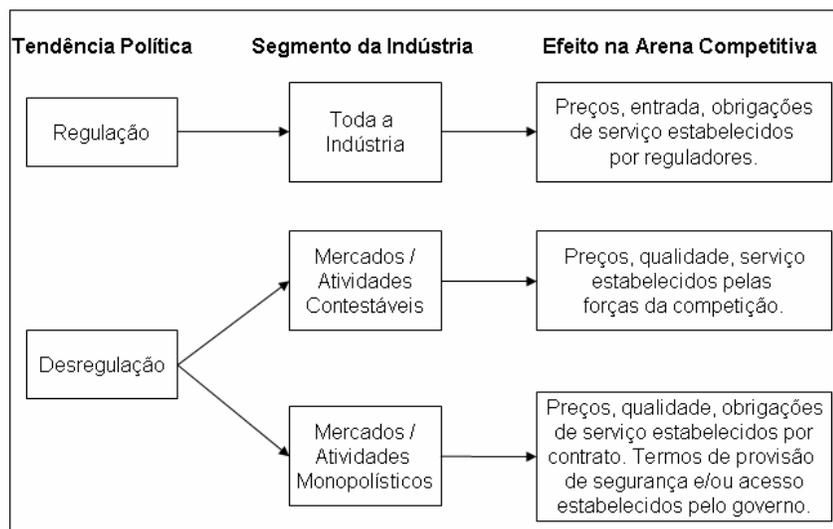


Figura 5 – Teoria da contestabilidade e *unbundling* da indústria (Bailey, 1997)

A divisão da indústria pode ser vertical, como no caso das atividades exemplificadas dos setores elétrico e de gás, ou horizontal, quando feita por

geografia ou tipo de serviço. O processo de análise busca definir um grau ótimo de monopólio para aquele mercado / atividade. Em atividades monopolísticas, como a distribuição de energia elétrica e de gás canalizado, a competição resta pelos possíveis substitutos.

Bailey alerta para a falta de conhecimento, por parte dos gestores, da teoria da contestabilidade, embora seja esta a base do seu ambiente competitivo. Muitos teriam ao menos conhecimento das tendências regulatórias, mas ainda assim falham em incorporá-las ao processo de formulação estratégica. O conceito de estratégia integrada é apontado como essencial em ambientes de forte interferência política e regulatória. A Figura 6 expressa essas relações dinâmicas.

A partir da legislação estabelecida por representantes eleitos com tal poder, os agentes executivos e regulatórios interpretam as leis e as detalham em regras. A indústria e o público em geral, consumidores inclusos, permanentemente interagem com os legisladores e os órgãos executivos e regulatórios, defendendo seus pontos de vista e interesses. Cabe destacar, a dinâmica das relações entre a indústria e o público em geral.

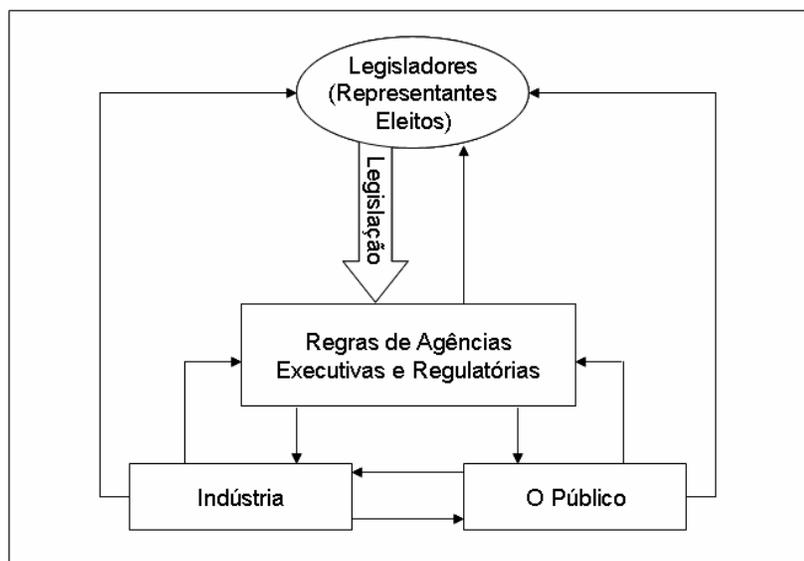


Figura 6 – Quadro de influências políticas, baseado em Oster (1990) (Bailey, 1997)

Dessas influências dinâmicas surge o que Bailey chama de “janelas políticas”, que nada mais são que momentos e movimentos de mudança do equilíbrio entre os agentes. Nessas “janelas” surgem as oportunidades para ações,

em iniciativas dos diversos agentes interessados. Com relação especificamente às firmas, são nesses momentos que os gestores podem procurar trabalhar oportunidades e ameaças, em linha com suas forças e fraquezas. Portanto, é necessário que a formulação estratégica dos negócios seja brindada com a dimensão política. Bailey sugere então quatro estratégias a serem adotadas durante as “janelas políticas”, combinando duas dimensões: o grau de regulação e o incentivo prescritivo. A Figura 7 ilustra essa tipologia.

		<b>Incentivo Prescritivo</b>	
		<b>Efeito Desigual</b> Desejo de uma firma em posicionar-se à parte de seus competidores.	<b>Efeito Equivalente</b> Necessidade de uma firma em juntar-se a outros para aumentar seu poder de barganha.
<b>Regulação Econômica Decrescente</b>		Melhorar a Vantagem Relativa	Melhorar a Vantagem Coletiva
	<b>Regulação Social e Ambiental Crescente</b>	Mitigar a Desvantagem Relativa	Mitigar a Desvantagem Coletiva

Figura 7 – Estratégias durante as “janelas políticas” (Bailey, 1997)

O grau de regulação é avaliado em dois extremos que refletem a tendência dos fatores macro ambientais políticos e demográficos. Uma redução da regulação, no âmbito econômico, mesmo naqueles setores por natureza monopolísticos, ocupa um extremo. Enquanto isso, no outro extremo, está um aumento da regulação, no âmbito social e ambiental. Estes construtos representam incremento e retirada de restrições regulatórias. A outra dimensão da matriz representa o incentivo dos gestores à tomada de decisões, chamadas prescritivas, que resultam em iniciativas conjuntas ou à parte de seus competidores. No caso de setores monopolísticos, com mercado cativo, pode-se considerar em determinadas situações os competidores como pares, aliados.

Da combinação dessas dimensões surgem as quatro estratégias genéricas que foram adotadas nesse estudo, com o objetivo de identificar a postura específica das empresas distribuidoras de gás canalizado frente aos fatores macro ambientais políticos, quando oportunidades e ameaças se apresentam a partir das “janelas

políticas”:

- Busca de vantagem relativa frente aos demais agentes da indústria em função das oportunidades do macro ambiente;
- Busca de vantagem coletiva frente às oportunidades do macro ambiente;
- Busca de mitigação de desvantagem relativa frente aos demais agentes da indústria frente às ameaças do macro ambiente; e
- Busca de mitigação de desvantagem coletiva frente às ameaças do macro ambiente.

Para fins desse estudo, foram adotadas as seguintes definições relativas ao tema de alianças e redes estratégicas:

- **Alianças** - “Arranjos voluntários entre firmas envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. Podem ocorrer como resultado de uma larga gama de motivos e metas, tomar uma variedade de formas e ocorrer transpassando fronteiras verticais e horizontais.” (Gulati, 1998)
- **Aliança estratégica** - “Aliança que contribui diretamente para a vantagem competitiva da empresa.” (Macedo-Soares, 2000)
- **Redes** – “Construções sociais que surgem de transações contínuas e atividades conjuntas entre participantes num sistema social, definida como uma pluralidade de atores interagindo com base num sistema de símbolos compartilhados. Os atores participantes de uma rede podem ser designados em vários níveis de análise: indivíduos, pequenos grupos, organizações, coalizões ou nações.” (Knoke, 2001)
- **Redes estratégicas** – “Conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças estratégicas classificadas em função do tipo ou intensidade de relacionamento.” (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000)

- **Redes sociais** – “Conjunto de relacionamentos sociais informais, instrumentais e expressivos que existem entre indivíduos que são agentes de diferentes organizações, incluindo relacionamentos inter-organizacionais e interpessoais.” (Galaskiewicz & Zaheer, 1999)
- **Rede de valor** – “É o conjunto de jogadores no jogo dos negócios. Mapa representando todos os jogadores e as relações entre eles. Na dimensão vertical estão os clientes e fornecedores. Na dimensão horizontal estão os competidores e os *complementors*.” (Bradenburger & Nalebuff, 1997)
- **Rede egocêntrica** – “Rede que apresenta apenas os laços diretos de cada ator.” (Knoke, 2001)

Existem muitas classificações para as alianças estratégicas. Para fins desse estudo, foi adotada como referência a classificação de Macedo-Soares e Tauhata (2002), que se baseou em Contractor & Lorange (1988), Parise (2000) e Nohria & Garcia-Pont (1991).

Para esse estudo, essa classificação foi modificada com o intuito de representar as relações e intensidades existentes na indústria de distribuição de gás canalizado. Alguns itens foram acrescentados (contrato de concessão, contrato de fornecimento de energia e acordo / contrato de fornecimento de energia *spot* ou de curto prazo), outro retirado (franquia) e ainda outro sofreu ajuste (acordo / contrato de fornecimento de outros insumos e materiais), além de terem sido revistas as posições em relação à intensidade.

Também as descrições de cada tipo de aliança foram adaptadas para refletir as condições do setor de distribuição de gás canalizado. A Tabela 1 reflete os tipos adotados.

#	Tipo	Descrição
1	Fusão / Aquisição	Um parceiro adquire uma participação no controle acionário de outro, ou adquire completamente o outro parceiro (nesse caso a aliança mantém-se, dado que por razões legais as empresas têm que se manter independentes).
2	<i>Joint-venture</i>	Entidade independente é criada pelos parceiros, com propósito específico.
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	<b>Contrato de concessão</b>	<b>Um parceiro, detentor dos direitos legais sobre determinada atividade econômica, concede a outro parceiro a sua exploração com prazo e condições pré-estabelecidas.</b>
6	<b>Contrato de fornecimento gás</b>	<b>Um ou mais participantes supre de gás outro participante que, por sua vez, o distribui.</b>
7	P&D em conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos / serviços e/ou processos em conjunto. <b>Isso vale para tecnologias de segurança, prevenção de perdas, eficiência do consumo de gás, etc.</b>
8	Desenvolvimento / Co-produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos e/ou serviços em conjunto.
9	Comercialização / Marketing em conjunto	Parceiros concordam em promover ou comercializar produtos e/ou serviços em conjunto.
10	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	Uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> permite a outra utilizá-lo em troca de uma taxa <i>up-front</i> , seguido por <i>royalties</i> , usualmente baseada em vendas futuras.
11	Transferência de tecnologia	Arranjo informal no qual parceiros compartilham tecnologia. Pode ser acompanhado por acordos formais como pactos de licenciamento ou P&D. <b>Pode ser aplicado, por exemplo, no caso de empresas globais que possuam ativos locais, ou seja, entre empresas do mesmo grupo.</b>
12	Acordo / Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos / serviços e/ou processos.
13	Acordo / Contrato de fornecimento de outros insumos e materiais	Um ou mais participantes supre material (is) a outro participante que, por sua vez, usa esse (s) material (is) para elaborar um produto acabado e/ou serviço. <b>Pode ser aplicado, por exemplo, a todos os ativos da atividade principal de distribuição.</b>
14	Acordo / Contrato de distribuição	Um parceiro distribui o produto e/ou serviço de outro parceiro, usando sua rede de distribuição.
15	Acordo / Contrato de comercialização	Um parceiro comercializa o produto e/ou serviço de outro parceiro, usando sua própria marca. <b>Pode ser aplicado, por exemplo, a serviços técnicos (manutenção corretiva e preventiva) ou comerciais.</b>
16	Acordo / Contrato de prestação de serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de assessoria, consultoria, treinamento, assistência técnica, etc. <b>Nessa categoria inserem-se, por exemplo, os órgãos de representação, setoriais e de classe.</b>
17	<b>Acordo / Contrato de fornecimento de gás spot ou de curto prazo</b>	<b>Um ou mais participantes supre de gás outro participante que, por sua vez, a distribui, regularizando demanda de curto prazo, a descoberto dos contratos de fornecimento de longo prazo.</b>
18	Acordo / Contrato de financiamento <i>spot</i> 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).

Tabela 1 - Descrição dos tipos de alianças estratégicas em função do grau de intensidade para distribuidoras de gás canalizado (adaptação de Macedo-Soares & Tauhata, 2002)

OBS. Em negrito as contribuições relativas ao setor de gás canalizado.

Com relação às características específicas do setor de distribuição de gás canalizado, para fins desse estudo, foram adotadas as seguintes definições:

– **Concessão de serviço público:**

“A delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para o seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo indeterminado.” (Lei Federal nº 8.987 de 13 de fevereiro de 1995)

“A delegação contratual, pelo poder concedente, da prestação de serviços públicos ou de utilidade pública, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para o seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado, com ou sem a realização de obras públicas correlatas.” (Lei Estadual nº 2.831 de 13 de novembro de 1995)

– **Monopólio natural:** “Constituem o caso especial em que a concorrência não é preferível à intervenção pública.” (Possas, 2002, p.59)

– **Regulação:** “A regulação, originalmente, veio para substituir o mercado em determinadas funções e para produzir os efeitos que ele, em determinadas circunstâncias, ao funcionar livremente, não seria capaz de alcançar.” (Possas, 2002, p.59)

### 3.2 Pressupostos

O referencial teórico apresentado traz com ele, de forma implícita, uma série de pressupostos que estão contidos nesse estudo. Com o objetivo de apontá-los mais claramente, são relacionados a seguir os principais:

1. No caso de empresas inseridas em indústrias com alto grau de regulação econômica e com mercados cativos, decorrentes de monopólios naturais, como o setor de distribuição de gás canalizado, os modelos tradicionais de análise estratégica são insuficientes para o entendimento do desempenho a partir da conduta estratégica, assim como para a formulação e a execução da mesma. Isso porque a dinâmica de redes, quase uma imposição dessa indústria, não é considerada.

2. Na análise estratégica, a adoção de perspectivas integrativas sistêmicas e relacionais permite captar interações entre os diversos fatores atuantes sobre a empresa, o que influencia o desempenho. Essas perspectivas podem alterar o entendimento das forças e fraquezas das empresas, assim como das oportunidades e ameaças do macro ambiente, tanto as reais quanto as potenciais.
3. A avaliação da adequação estratégica permite explicar o desempenho superior de uma empresa.
4. A identificação das implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento é necessária na avaliação da adequação estratégica, no caso de empresas que atuam em alianças e redes estratégicas.
5. Conceitos, teorias, modelos e estruturas devem ser utilizados no processo de gestão estratégica para evitar que a explosão do discurso estratégico e a popularização e banalização do significado de estratégia levem a uma descrença na sua efetividade para o atingimento de desempenhos superiores das empresas.
6. A consideração de alianças e redes na gestão estratégica de empresas distribuidoras de gás canalizado pode contribuir para o sucesso de estratégias, tanto aquelas voltadas aos clientes, quanto as voltadas aos fatores macro ambientais e aos fatores organizacionais (recursos / competências internas das empresas).

### **3.3 Metodologia de análise estratégica**

A análise relacional proposta nesse estudo foi realizada tendo por base o modelo SNA – Strategic Network Analysis, desenvolvido por Macedo-Soares (2002). Esse modelo permite mapear as principais alianças e características relacionais da rede de valor da empresa, ou seja, da rede formada pela empresa focal e pelos demais atores estratégicos que com ela se relacionam, destacando suas alianças estratégicas principais e os tipos de laços que os unem.

O modelo SNA é uma evolução natural do modelo genérico-integrativo (GI) desenvolvido por Macedo-Soares (2000) a partir de construtos de Porter (1980), Austin (1990) e Bradenburger & Nalebuff (1997). A Figura 8 ilustra o modelo GI.

Os 5 atores estratégicos de Porter (1980) estão representados, interagindo com os *complementors*. Estes últimos correspondem não somente aos parceiros potenciais, no conceito desenvolvido por Bradenburger & Nalebuff (1997), mas também aos próprios parceiros quando da proposição da rede de valor. Austin (1990) está presente com sua contribuição de agregar uma sexta mega-força - governo - às cinco forças de Porter (1980). O entendimento do macro ambiente, segundo tipologia de Austin (1990), é objetivo central desse estudo.

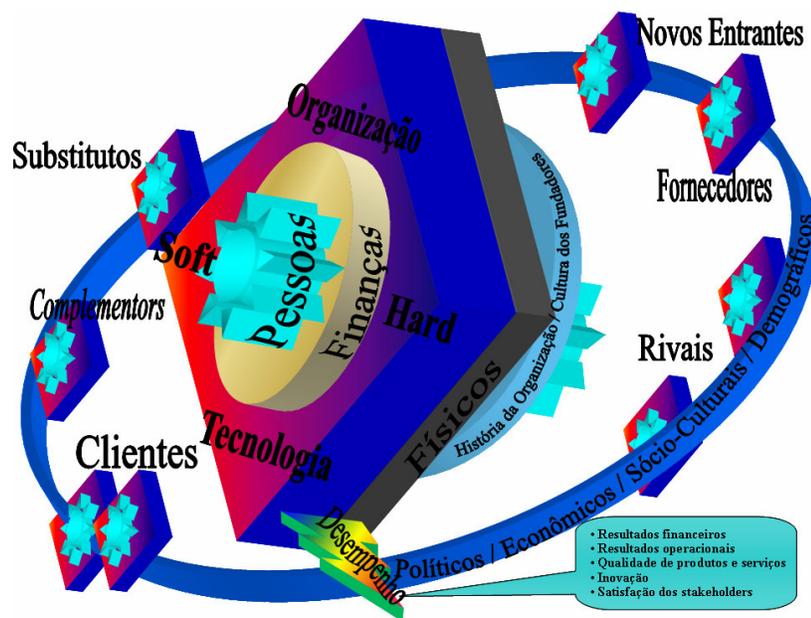


Figura 8 – Modelo GI (Macedo-Soares, 2000)

O modelo GI possui uma perspectiva integrativa, ou seja, baseada na análise dos recursos / competências da organização e sua interação com os fatores macro ambientais. Além dos construtos diretamente agregados ao modelo, um aprofundamento da análise dos fatores internos das empresas pode dispor dos construtos de Barney (1996) e Vollmann (1996). Embora não fosse o foco principal desse estudo, adotou-se a hierarquia composta de quatro níveis de competências de Vollman (op. cit.):

- **Distintiva** (*distinctive*) – Dificilmente copiável pela concorrência, fornecendo uma vantagem competitiva que pode ser transformada em

- margem adicional;
- **Essencial** (*core*) – Comum aos concorrentes, mas necessária ao setor em que a empresa está inserida;
  - **Rotineira** (*routine*) – Comum à maior parte das organizações, independente do setor a que pertencem;
  - **Terceirizável** (*outsource*) – Praticamente *commodity*, possui vantagem de custos se terceirizada.

Um modelo integrativo faz-se essencial para fins de um entendimento básico das condições de formulação e desenvolvimento das estratégias das empresas no que tange à boa utilização dos recursos / competências, de modo a explorar as oportunidades e atenuar as ameaças dos fatores internos.

O modelo GI analisa dois agrupamentos de fatores ou variáveis que afetam a conduta e o desempenho das organizações: principais e secundárias. As variáveis principais são aquelas internas à organização, ou seja, dizem respeito aos recursos / competências. São cinco as categorias de variáveis internas: 1) pessoas; 2) financeiras; 3) organizacionais; 4) tecnológicas; e 5) físicas. Não por acaso são representadas graficamente tendo “pessoas” ao centro e sobre as “camadas” das finanças e dos fatores físicos. Tecnologia e organização suportam-nos.

De modo a permitir um aprofundamento que passa por análises quantitativas e qualitativas, tais categorias de variáveis são classificadas adicionalmente em “*hard*” e “*soft*”. Implícitos nessa classificação estão: a objetividade de variáveis como os processos, a estrutura organizacional e os sistemas de informação, e a subjetividade dos valores, crenças e cultura organizacionais.

As variáveis secundárias são aquelas originadas do ambiente externo. Para tal o modelo GI utiliza-se dos construtos de Austin (1990), e procura entender como as variáveis primárias e as secundárias interagem. A consequência esperada dessa interação e, portanto, da gestão estratégica integrativa é levar à maximização das forças e à minimização das fraquezas das variáveis primárias, de modo a explorar as oportunidades e reduzir as ameaças das variáveis secundárias (ambientais), de modo a alcançar o desempenho superior.

A configuração do desempenho dá-se pela apuração de indicadores categorizados em qualitativos e quantitativos. Esses últimos geralmente priorizam

a dimensão econômico-financeira, embora possam ser estendidos a uma série de quantitativos físicos de mercado, processos internos, conhecimento e aprendizagem, etc.

Para suprir as necessidades de aprofundamento das relações entre participantes da rede de valor da empresa, o modelo SNA, evolução do modelo GI, utiliza-se de construtos específicos para esse fim. O modelo SNA preserva as características genérico integrativas do modelo GI, ampliando-as para uma perspectiva relacional. A Figura 9 ilustra o modelo SNA.

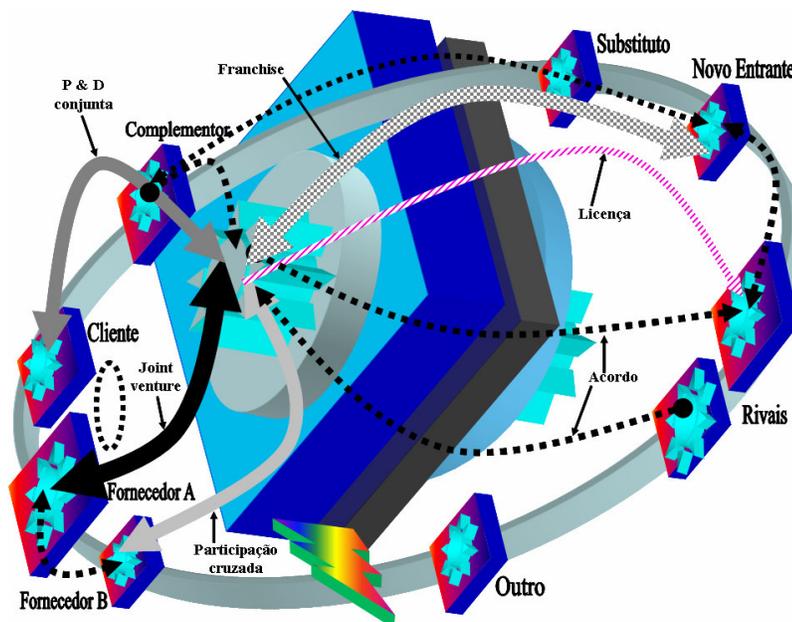


Figura 9 – Modelo SNA (Macedo-Soares, 2002)

No modelo SNA, o que está em evidência é a rede formada a partir de uma empresa focal (rede egocêntrica). As ligações entre os atores estratégicos se dão por meio de alianças de diferentes tipos e o entendimento dos laços entre os parceiros leva ao entendimento da empresa focal e sua participação numa rede mais ampla.

Dessa forma, tendo por base os modelos GI e SNA, a análise estratégica na presente pesquisa envolveu os seguintes passos, conforme proposto por Macedo-Soares (2000, 2002):

1. Caracterização da estratégia corrente explícita ou implícita das empresas. Para tal foram usados os construtos de Fahey e Randall

(1998), e as estratégias genéricas de diferenciação de Mintzberg (1988) e as estratégias genéricas para enfrentar as “janelas políticas” de Bailey (1997).

2. Identificação dos fatores ambientais e dos atores estratégicos chaves da rede de valor das empresas e avaliação de suas implicações estratégicas no sentido de constituírem oportunidades e ameaças, reais e potenciais. Para tal foram usados os construtos de Porter (1980) e Austin (1990), complementados por Bradenburger & Nalebuff (1997).
3. Identificação dos fatores organizacionais das empresas e de suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais. Para tal foram utilizados os construtos do modelo GI de Macedo-Soares (2000) e de Vollmann (1996).
4. Identificação e classificação das alianças estratégicas e laços significativos entre os participantes das redes de valor das empresas, segundo tipologia adaptada de Macedo-Soares & Tauhata (2002).
5. Identificação das características relacionais da rede egocêntrica das empresas segundo os construtos do modelo SNA de Macedo-Soares (2002);
6. Avaliação do desempenho das empresas;
7. Avaliação da adequação estratégica, ou seja, verificação, à luz dos indicadores de desempenho das empresas, da capacidade de suas estratégias atuais, declaradas ou não, de maximizar as forças e de minimizar as fraquezas, a fim de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelo macro ambiente, pelos atores estratégicos e pelos fatores organizacionais;
8. Sugestão, com base nos resultados da avaliação estratégica, de ajustes na estratégia das empresas de modo a maximizar o desempenho em função das condições de contorno e dos recursos / competências disponíveis, de modo a sustentar a vantagem competitiva das empresas.

### **3.4**

#### **Variáveis, construtos e indicadores do estudo**

Como expresso no Item 1.4, em função da intenção de desenhar um

panorama setorial, esse estudo não pretendeu aprofundar as implicações estratégicas das forças e fraquezas das empresas em estudo. No entanto, essas implicações não podem ser deixadas de lado, sob pena de empobrecer a avaliação da adequação estratégica considerando as implicações estratégicas das oportunidades e ameaças do macro ambiente. Assim, foram utilizados construtos simplificados no âmbito do modelo GI, inspirados em Macedo-Soares & Lucas (1996), Macedo-Soares & Ratton (1999), Macedo-Soares (2000), Coutinho & Macedo-Soares (2001) e Figueira & Macedo-Soares (2004). As Tabelas 2 e 3 explicitam os construtos e as variáveis dependentes e independentes utilizados para fins desse estudo adaptados para o setor de distribuição de gás canalizado.

Uma coletânea de construtos utilizados para operacionalizar a análise estratégica relacional foi apresentada por Macedo-Soares (2002) e Tahuata (2002), baseando-se em diversos trabalhos dos quais se destacam Galaskiewicz & Zaheer (1999), Gulati et al. (2000), Kale, Singh e Perlmutter (2000) e Knocke (2001). As Tabelas 4 e 5 consolidam as listas de referência de construtos de Macedo-Soares (2002) e de Tahuata (2002). A partir destas, foram utilizados nesse estudo os construtos evidenciados nas Tabelas 6 e 7, respectivamente para os níveis corporativo da empresa focal e da indústria na qual ela se insere.

Foram adotadas três categorias de construtos relacionais no nível da indústria e da empresa, além de um quarto construto no nível da empresa, quais sejam:

- **Estrutura da rede** – Compreende o padrão dos relacionamentos no qual a empresa focal ou a indústria focal estão inseridas. Os construtos associados são: densidade; escopo; posição e centralidade; orifícios estruturais; tipo de laço; equivalência estrutural; e padrão dos laços.
- **Composição da rede** – Expressa as características dos membros da rede, ou seja, dos atores da rede de valor da empresa focal ou da indústria focal. Os construtos associados são: identidade, status e acesso aos recursos da empresa focal e da indústria focal.
- **Modalidade da rede** – É o conjunto de regras e normas institucionalizadas que direcionam o comportamento apropriado dos atores na rede. Os construtos associados refletem a força das conexões e a natureza dos laços.

- **Gerenciamento da rede** – Diz respeito aos fatores sob os quais a rede é administrada. Construtos para sua expressão são: o uso de mecanismos de governança; o desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações inter-firmas; os investimentos em relacionamentos específicos; o desenvolvimento de processos de gestão da mudança no âmbito da rede; a experiência em múltiplas alianças; e os processos e competências para a gestão da adequação dinâmica dos múltiplos parceiros.

<b>Categorias</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Atributos Necessários / Desejáveis</b>
1 - Organização <i>Hard</i>	1.1 - Estrutura organizacional	Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder.
	1.2 - Sistemas de medição de desempenho	Visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos explicitados na estratégia.
	1.3 - Equipes	Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> .
	1.4 - Processos	Documentados e interfuncionais.
	1.5 - Sistemas de reconhecimento e recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos empregados e remuneração integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa.
	1.6 - Sistemas educacionais (treinamento)	De educação continuada dos gestores e demais empregados, para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e, para aquisição de habilidades específicas do pessoal operacional. <b>Em função da relevância, a qualificação e a capacitação da força de trabalho terceirizada deve ser garantida, assim como a absorção de <i>know how</i> do exterior.</b>
	1.7 - Sistemas gerenciais	Integrados através dos processos interfuncionais, com uma perspectiva de orientação para os clientes e outros <i>stakeholders</i> . <b>Em função da relevância, devem existir sistemas de informação específicos para controle dos serviços técnicos terceirizados e do relacionamento com os clientes.</b>
2 - Organização <i>Soft</i>	2.1 - Cultura organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e demais <i>stakeholders</i> . <b>Em função da relevância, o bom relacionamento com o poder concedente e o órgão regulador devem ser cultivados.</b>
	2.2 - Estilo de liderança	Visível comprometimento da gerência com a estratégia da organização, no sentido de alocar os necessários recursos no dia-a-dia, inclusive tempo, com práticas chave para o sucesso da estratégia.
	2.3 - Comunicação informal	Ampla e interfuncional, favorecendo constante <i>feedback</i> sobre as metas, planos de ação e medidas de desempenho.
3 - Tecnologia <i>Hard</i>	3.1 - Tecnologia de informação	Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados ( <i>hardware</i> e <i>software</i> ), com acesso amplo a todos os níveis decisórios, <b>abrangendo: relacionamento com clientes, monitoramento / controle da rede e processos administrativos.</b>

(continua)

(continuação)

<b>Categorias</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Atributos Necessários / Desejáveis</b>
4 - Tecnologia <i>Soft</i>	4.1 - Metodologias e técnicas específicas	Metodologias de treinamento, programas e incentivos ao desenvolvimento de novas soluções com vistas ao aprimoramento dos processos organizacionais. Metodologias e técnicas de medição do desempenho global, setorial e individual, que incluem dimensões quantitativas e qualitativas de forma balanceada.
	4.2 - Inovação	Desenvolvimento de novas medições para indicadores de grandezas intangíveis, <b>tais como a qualidade dos serviços, a percepção do nível justo das tarifas, a segurança do sistema de distribuição, etc.</b>
5 - Físicos	5.1 - Infra-estrutura	<b>Instalações, equipamentos e sistemas de controle que permitam a distribuição dentro dos padrões de segurança e confiabilidade estabelecidos pelas agências de fiscalização.</b>
		<b>Processos e sistemas de atendimento ao cliente: reclamações técnicas e comerciais; processo de conversão e emergências.</b>
		<b>Equipamentos, processos e sistemas de controle da distribuição de modo a garantir o controle de perdas na distribuição.</b>
6 - Pessoas	6.1 - Talentos e capacidades	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para aplicação de novas metodologias e práticas, que incluem solução de problemas, melhoria de processos e sistemas de medição balanceados, <b>com ênfase para a absorção de <i>know how</i> do exterior.</b>
7 - Financeiros	7.1 - Fluxo de caixa	Fluxo de caixa originado das operações ( <b>tarifas</b> ) e de capital de terceiros suficiente para garantir liquidez aos acionistas, mantendo recursos internos para financiar a manutenção das atividades e o crescimento sustentado ( <b>planos de investimento na expansão da rede de distribuição</b> ).
	7.2 - Rentabilidade	Retorno adequado sobre ativos, capital empregado e capital investido pelos acionistas, de modo a preservar a atratividade dos investimentos de longo prazo.
	7.3 - Estrutura de capital	Estrutura de capital que assegure um nível de alavancagem financeira ótimo para obtenção de recursos de longo prazo a custos mais baixos, de modo a financiar as ampliações de capacidade, conforme demanda.

Tabela 2 – Atributos necessários / desejáveis para cada variável principal independente, para gestão estratégica voltada ao cliente adaptados para o setor de distribuição de gás canalizado

OBS. Em negrito, os atributos específicos para o setor de distribuição de gás canalizado.

<b>Categorias</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Atributos Necessários / Desejáveis</b>
8 - Desempenho	8.1 - Dimensões quantitativas	Financeiras: alta geração de caixa, alta liquidez, alto retorno para os acionistas e rentabilidade acima da média do setor.
		<b>Operacionais: perdas decrescentes e abaixo da média do setor, altos e crescentes consumos por cliente e por área, aumento do índice de satisfação do consumidor.</b>
	8.2 - Dimensões qualitativas	Satisfação dos <i>stakeholders</i> .
		Reputação quanto à responsabilidade social. <b>Atendimento aos padrões de conduta ética quanto à segurança, respeito ao meio ambiente e às obrigações regulatórias.</b>

Tabela 3 – Atributos necessários / desejáveis para cada variável principal dependente, para gestão estratégica voltada ao cliente adaptados para o setor de distribuição de gás canalizado

OBS. Em negrito, os atributos específicos para o setor de distribuição de gás canalizado.

<b>Categorias</b>	<b>Construtos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Implicações Estratégicas</b>	<b>Referências</b>
<b>1 - Estrutura da Rede</b>	<b>1.1 - Densidade</b>	<b>Alta</b> / Baixa	Oportunidade: correlação entre alta densidade de laços e altos retornos e baixa taxa de entrada.	Scherer & Ross (1990); Eccles & Crane (1988); Podolny (1993); Baker & Falkner (1991) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).
	<b>1.2 - Escopo</b>	<b>Ampla</b> / Restrita	Oportunidade: escopo amplo permite acesso mais fácil a informações e recursos de valor de outras indústrias.	Gulati et al. (2000).
	<b>1.3 - Posição e centralidade</b>	<b>Central</b> / Periférica	Oportunidade: posição central permite acesso mais fácil a informações e recursos de valor de outras indústrias.	Gulati et al. (2000).
	<b>1.4 - Orifícios estruturais</b>	<b>Existência</b> / Inexistência	Oportunidade: indústrias que ocupam orifícios estruturais apresentam maiores retornos por serem capazes de se apropriar de parcela maior de recursos que transitam por elas.	Burt (1992) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).
Oportunidade / ameaça: a existência ou não-existência de orifícios estruturais numa rede cliente / fornecedor pode influenciar positivamente ou negativamente o poder de controle e, conseqüentemente, a lucratividade.			Burt (1992) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).	
<b>2 - Composição da Rede</b>	<b>2.1 - Identidade dos parceiros da indústria focal</b>	<b>Forte</b> / Fraca	Oportunidade: potencial aumento de lucratividade decorrente do relacionamento com outras indústrias fortes.	Gulati et al. (2000).
			Oportunidade / ameaça: a identidade forte ou fraca dos parceiros pode influenciar na lucratividade da indústria focal.	Gulati et al. (2000).
	<b>2.2 - Status dos parceiros da indústria focal</b>	<b>Sucesso</b> / Fracasso	Oportunidade: potencial aumento de lucratividade decorrente do relacionamento com outras indústrias de sucesso.	Gulati et al. (2000).
			Oportunidade / ameaça: o sucesso ou fracasso dos parceiros pode influenciar na lucratividade da indústria focal.	Gulati et al. (2000).
	<b>2.3 - Acesso a recursos da indústria focal</b>	<b>Fácil</b> / Difícil	Oportunidade: o fácil acesso a informações e recursos de valor de outras indústrias podem permitir auferir ganhos adicionais de lucratividade.	Gulati et al. (2000).
			Oportunidade: dificuldade de acesso aos recursos da indústria focal pode ser uma oportunidade quando a bloqueia a novos entrantes.	Gulati et al. (2000).
<b>3 - Modalidade dos Laços</b>	<b>3.1 - Força das conexões</b>	<b>Forte</b> / Fraca	Oportunidade / ameaça: laços fortes ou fracos favorecem / não favorecem coordenação oligopolística.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Oportunidade: fortes laços relacionais com fornecedores contribuem para a lucratividade de uma indústria.	Casumano (1985) <i>apud</i> Gulati et al. (2000).
	<b>3.2 - Natureza dos laços</b>	<b>Colaborativa</b> / Oportunística	Oportunidade: laços colaborativos entre indústrias podem reduzir custos de transação.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).

Tabela 4 – Construtos para análise relacional – nível da indústria (Macedo-Soares, 2002; Tauhata, 2002)

Categories	Constructs	Indicators	Strategic Implications	References
<b>1 - Estrutura da Rede</b>	<b>1.1 - Densidade</b>	<b>Alta</b> / Baixa	Força: alta densidade proporciona recursos informacionais extras aos membros.	Gulati (1999); Knoke (2001).
			Fraqueza: alta densidade pode "aprisionar" a empresa com laços de recursos indesejáveis.	Gulati (1999); Knoke (2001).
	<b>1.2 - Escopo</b>	Local / Regional / <b>Global</b> ; <b>Amplio</b> / Estreito; <b>Pleno</b> / Limitado	Força: laços plenos com vasto escopo geográfico melhoram o estado de alerta (prontidão) da empresa, que combinado com a capacidade de resposta se traduz em desempenho superior.	Zaher & Zaher (1997).
	<b>1.3 - Posição e centralidade na rede</b>	<b>Central</b> / Periférica	Força: alta centralidade melhora o estado de alerta (prontidão) da empresa, que combinado com a capacidade de resposta se traduz em desempenho superior.	Zaher & Zaher (1997).
			Fraqueza: posição equivalente a outros atores em redes amplas constitui fraqueza potencial devido a maior competitividade.	Gulati et al. (2000).
			Força: alta centralidade da empresa na sua rede pode ter influência significativa no desempenho.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Força: uma empresa altamente central pode ser capaz de "aprisionar" clientes-chaves, fornecedores e parceiros em alianças, mantendo competidores afastados e aumentando seu próprios poder.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Força: a possibilidade de empresas centrais em acumular recursos, tais como informações sobre um grande número de nós, constitui importante vantagem.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
Força: em indústrias onde padrões são importantes, como na de tecnologia, empresas centrais estabelecem relacionamentos com <i>clusters</i> de empresas satélites e agem como <i>brokers</i> de um padrão tecnológico.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).			

(continua)

(continuação)

<b>Categorias</b>	<b>Construtos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Implicações Estratégicas</b>	<b>Referências</b>
	<b>1.4 - Orifícios estruturais</b>	<b>Existência / Inexistência; Muitos / Poucos</b>	Força: um ator central adquire vantagens competitivas adicionais se aqueles com quem possui relacionamentos diretos e indiretos não possuem relacionamentos uns com os outros, isto é, sua rede é rica em orifícios estruturais.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Força: uma rede na qual uma empresa se aproveita de muitos orifícios pode proporcionar informações não redundantes, acesso e referências para a empresa focal.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Força: uma empresa pode otimizar sua rede aproveitando-se de oportunidades por meio da criação e manutenção de uma rede rica em orifícios estruturais.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Fraqueza: empresas cuja rede tenha poucos orifícios estruturais tende a adquirir menos competências competitivas.	McEvily & Zaheer (1999)
	<b>1.5 - Tipo de laço</b>	<b>Invisíveis (privados) / Visíveis</b>	Força: laços privados / invisíveis podem proporcionar informações inimitáveis, criando potencial força.	Zaheer & Zaheer (1997).
	<b>1.6 - Equivalência estrutural</b>	<b>Equivalência / Não equivalência</b>	Força: benefício na identificação de nichos de mercado quando laços entre agentes de relacionamentos equivalentes ajudam a proporcionar informações estratégicas a empresas que em caso contrário não teriam acesso a tais informações.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
	<b>1.7 - Padrão dos laços</b>	<b>Diretos / Indiretos</b>	Força: muitos laços diretos e indiretos com outras organizações podem aumentar a vantagem competitiva da empresa focal por colocá-la na confluência de múltiplos recursos.	Galaskiewicz & Zaheer (1999).
			Força: benefício tanto de laços diretos quanto indiretos com força potencial num relacionamento de dois níveis, ou seja, dos laços aos quais os atores estão conectados (laços indiretos).	Gulati & Gargiulo (1999).
			Fraqueza: intenção limitada do contato de segundo nível pode implicar laços indiretos com potencial fraqueza.	Gulati & Gargiulo (1999).
			Força: o padrão estrutural do relacionamento de uma empresa é único, com potencial para contribuir para a vantagem competitiva caso constitua um recurso inimitável.	Gulati et al. (2000).
			Fraqueza: o padrão estrutural do relacionamento de uma empresa pode "aprisioná-la" a situações estratégicas indesejáveis.	Gulati et al. (2000).

(continua)

(continuação)

<b>Categorias</b>	<b>Construtos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Implicações Estratégicas</b>	<b>Referências</b>
<b>2 - Composição da Rede</b>	<b>2.1 - Identidade da empresa focal</b>	<b>Forte</b> / Fraca; <b>Favorável</b> / Desfavorável; <b>Rica</b> / Pobre	Força: valor da identidade da empresa focal implica vantagem competitiva.	Gulati (1995) <i>apud</i> Gulati et al. (2000)
	<b>2.2 - Status da empresa focal</b>	<b>Forte</b> / Fraca; <b>Favorável</b> / Desfavorável; <b>Rica</b> / Pobre	Força: valor do status da empresa focal implica vantagem competitiva.	Gulati (1995) <i>apud</i> Gulati et al. (2000)
	<b>2.3 - Identidade (papel genérico) dos parceiros</b>	<b>Forte</b> / Fraca; <b>Favorável</b> / Desfavorável; <b>Rica</b> / Pobre	Força: valor da identidade dos parceiros implica vantagem competitiva.	Gulati (1995) <i>apud</i> Gulati et al. (2000)
	<b>2.4 - Status dos parceiros</b>	<b>Forte</b> / Fraca; <b>Favorável</b> / Desfavorável; <b>Rica</b> / Pobre	Força: valor do status dos parceiros implica vantagem competitiva.	Gulati (1995) <i>apud</i> Gulati et al. (2000)
	<b>2.5 - Acesso aos recursos da empresa focal</b>	<b>Difícil</b> / <b>Fácil</b>	Fraqueza: difícil acesso aos recursos da empresa focal pode prejudicar ações conjuntas com parceiros contra rivais.	Gulati (1999)
			Força: difícil acesso aos recursos da empresa focal permite agilidade e vantagem competitiva frente aos rivais.	Gulati (1999)
Força: difícil acesso aos recursos da empresa focal inibe novos entrantes.			Westney (1993) <i>apud</i> Gulati et al. (2000)	
<b>2.6 - Acesso aos recursos dos parceiros</b>	<b>Difícil</b> / <b>Fácil</b>	Fraqueza: difícil acesso aos recursos dos parceiros pode prejudicar ações conjuntas contra rivais.	Gulati (1999)	
		Força: difícil acesso aos recursos dos parceiros inibe novos entrantes.	Westney (1993) <i>apud</i> Gulati et al. (2000)	
<b>3 - Modalidade dos Laços</b>	<b>3.1 - Força das conexões</b>	<b>Forte</b> / Fraca	Força / Fraqueza: dependendo do produto fornecido por meio do laço - produtivo ou improdutivo, conexões fortes podem ser forças ou fraquezas.	Dyer & Nobeoka (2000)
			Força: conexões fortes podem contribuir para a inimitabilidade de características relacionais positivas, e como consequência para a vantagem competitiva.	Dyer & Nobeoka (2000)
	<b>3.2 - Natureza dos laços</b>	<b>Colaborativa</b> / <b>Oportunística</b>	Força: a confiança, inerente aos laços colaborativos, reduzem custos de transação.	Gulati & Lawrence (1999)

(continua)

(continuação)

Categories	Constructs	Indicators	Strategic Implications	References
4 - Gestão da Rede	4.1 - Uso de mecanismos de governança	Existência / Inexistência; <b>Apropriado</b> / Não apropriado	Força: a formação de capacitações em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.	Dyer & Singh (1998)
			Força / Fraqueza: mecanismos formais de governança podem ser fraquezas enquanto outros informais e decorrentes do auto-esforço de cada gestor podem ser forças.	Kale et al. (2000)
	4.2 - Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações inter-firmas	Alto estágio de desenvolvimento / Baixo estágio de desenvolvimento	Força: a formação de capacitações em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.	Dyer & Singh (1998)
	4.3 - Investimentos em relacionamentos específicos	Nível adequado / Nível inadequado	Força: a formação de capacitações em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.	Dyer & Singh (1998)
	4.4 - Desenvolvimento de processo de gestão da mudança da rede	Alto estágio de desenvolvimento / Baixo estágio de desenvolvimento	Força: a formação de capacitações em alianças pode ser um recurso significativo devido aos crescentes desafios associados à gestão de redes de alianças.	Dyer & Singh (1998)
	4.5 - Experiência com múltiplas alianças	Existência / Inexistência; <b>Extensa</b> / Não extensa; <b>Com qualidade</b> / Sem qualidade	Força: com a experiência as empresas são capazes de extrair maiores benefícios das alianças.	Anand & Khanna (2000)
	4.6 - Processos e competências para gestão de conflitos entre múltiplos parceiros	Integrativo / Unilateral ou perde-ganha	Fraqueza: o uso de técnicas destrutivas de resolução de conflitos (dominação, coerção) é contraproducente.	Deutsch (1969) <i>apud</i> Kale et al. (2000)
Força: resolução conjunta (integrada) de problemas contribui para a criação de um capital relacional e informacional.			Kale et al. (2000)	
4.7 - Processos e competências para gestão de adequação dinâmica de múltiplos parceiros	Alta compatibilidade / Baixa compatibilidade; <b>Alta complementaridade</b> / Baixa complementaridade	Força: compatibilidade está associada ao sucesso das alianças.	Geringer (1988) <i>apud</i> Kale et al. (2000)	
		Força: complementaridade aumenta as chances do sucesso das alianças.	Harrigan (1988) <i>apud</i> Kale et al. (2000)	

Tabela 5 – Construtos para análise relacional – nível corporativo da empresa focal (Macedo-Soares, 2002; Tauhata, 2002)

Categories	Constructs	Indicators
<b>1 - Estrutura da Rede</b>	<b>1.1 - Densidade</b>	<b>Alta</b> / Baixa
	<b>1.2 - Escopo</b>	<b>Ampla</b> / Restrita
	<b>1.3 - Posição e centralidade</b>	<b>Central</b> / Intermediária / Periférica
	<b>1.4 - Orifícios estruturais</b>	<b>Existência</b> / Inexistência
<b>2 - Composição da Rede</b>	<b>2.1 - Identidade dos parceiros da indústria focal</b>	<b>Forte</b> / Fraca
	<b>2.2 - Status dos parceiros da indústria focal</b>	<b>Sucesso</b> / Fracasso
	<b>2.3 - Acesso a recursos da indústria focal</b>	<b>Fácil</b> / Difícil
<b>3 - Modalidade dos Laços</b>	<b>3.1 - Força das conexões</b>	<b>Forte</b> / Fraca
	<b>3.2 - Natureza dos laços</b>	<b>Colaborativa</b> / Oportunística

Tabela 6 – Construtos para análise relacional – nível da indústria – para distribuidoras de gás canalizado.

OBS. Em negrito os construtos que implicam oportunidades.

Categories	Constructs	Indicators
<b>1 - Estrutura da Rede</b>	<b>1.1 - Densidade</b>	<b>Alta</b> / Baixa
	<b>1.2 - Escopo</b>	Área de Concessão / Multi-Regional / País / <b>Global</b>
	<b>1.3 - Posição e centralidade na rede</b>	<b>Central</b> / Intermediária / Periférica
	<b>1.4 - Orifícios estruturais</b>	<b>Existência</b> / Inexistência; <b>Muitos</b> / Poucos
	<b>1.5 - Tipo de laço</b>	<b>Invisíveis (privados)</b> / Visíveis
	<b>1.6 - Equivalência estrutural</b>	<b>Equivalência</b> / Não equivalência
	<b>1.7 - Padrão dos laços</b>	<b>Diretos</b> / <b>Indiretos</b>
<b>2 - Composição da Rede</b>	<b>2.1 - Identidade da empresa focal</b>	<b>Forte</b> / Fraca; <b>Favorável</b> / Desfavorável
	<b>2.2 - Status da empresa focal</b>	<b>Forte</b> / Fraca; <b>Favorável</b> / Desfavorável
<b>3 - Modalidade dos Laços</b>	<b>3.1 - Força das conexões</b>	<b>Forte</b> / Fraca
	<b>3.2 - Natureza dos laços</b>	<b>Colaborativa</b> / Oportunística
<b>4 - Gestão da Rede</b>	<b>4.1 - Uso de mecanismos de governança</b>	<b>Apropriado</b> / Não apropriado
	<b>4.2 - Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações inter-firmas</b>	<b>Alto estágio de desenvolvimento</b> / Baixo estágio de desenvolvimento
	<b>4.3 - Experiência com múltiplas alianças</b>	<b>Extensa</b> / Não extensa
	<b>4.4 - Alinhamento de interesses entre os parceiros</b>	<b>Nível adequado</b> / Nível inadequado
	<b>4.5 - Sistemas de medição de desempenho rede</b>	<b>Apropriado</b> / Não apropriado

Tabela 7 – Construtos para análise relacional – nível corporativo da empresa focal – para distribuidoras de gás canalizado.

OBS. Em negrito os construtos que implicam oportunidades.

Para a análise do desempenho das empresas foram usados indicadores listados, com suas respectivas composições, na Tabela 8, assim como variações dos mesmos como, por exemplo, EBIT sobre receita líquida.

<b>Indicador de Desempenho</b>	<b>Composição</b>
<b>Retorno Sobre Ativo – ROA (%)</b>	(Lucro Líquido + Despesa de Juros, Abatida da Economia de Imposto de Renda) / Ativo Total Médio
<b>Retorno Sobre Patrimônio Líquido – ROE (%)</b>	(Lucro Líquido + Despesa de Juros, Abatida da Economia de Imposto de Renda) / Patrimônio Líquido Médio
<b>Retorno Sobre Capital Empregado – ROCE (%)</b>	(Lucro Líquido + Despesa de Juros, Abatida da Economia de Imposto de Renda) / (Ativo Circulante Médio – Passivo Circulante Médio + Ativo Imobilizado Médio)
<b>Rotação do Ativo Total</b>	Venda Líquida / Ativo Total Médio
<b>Rotação de Contas a Receber</b>	Venda Líquida / Contas a Receber Médio
<b>Rotação do Ativo Imobilizado</b>	Venda Líquida / Ativo Imobilizado Médio
<b>Alavancagem Financeira</b>	Ativo Total Médio / Patrimônio Líquido Médio
<b>Estrutura de Capital 1</b>	Empréstimos de Longo Prazo Médios / (Empréstimos de Longo Prazo Médios + Patrimônio Líquido Médio)
<b>Estrutura de Capital 2</b>	(Passivo Circulante Médio + Passivo Exigível a Longo Prazo Médio) / Passivo Total Médio
<b>Liquidez Corrente</b>	Ativo Circulante Médio / Passivo Circulante Médio
<b>Liquidez Seca</b>	Disponibilidades Médias / Passivo Circulante Médio
<b>Liquidez Geral</b>	(Ativo Circulante Médio + Ativo Realizável a Longo Prazo Médio) / Passivo Total Médio
<b>Índice de Cobertura de Juros</b>	Resultado Antes de IR e CSLL / Despesas Financeiras
<b>EBIT (R\$ mil)</b>	Ganhos Antes do Resultado Financeiro e Impostos
<b>EBITDA (R\$ mil)</b>	Ganhos Antes do Resultado Financeiro, Impostos, Depreciação e Amortização

Tabela 8 – Composição dos indicadores de desempenho econômico-financeiros utilizados para avaliar empresas do setor de distribuição de gás canalizado