

## 2

### Referencial Teórico

#### 2.1

##### Revisão da Literatura

O estabelecimento do referencial teórico para o desenvolvimento da dissertação implicou uma revisão da literatura na área de gestão estratégica, em especial, baseada nos trabalhos recentes sobre alianças e redes estratégicas.

Pode-se constatar o desenvolvimento de diversas pesquisas buscando fornecer ferramentas para a análise da performance das empresas, objetivando uma melhor análise a respeito do nível de desempenho de uma empresa dentro de seu setor de atuação.

A estratégia de uma empresa está intimamente ligada às características da organização, ao ambiente externo e resulta na performance alcançada. De acordo com Day & Reibstein (1997), existem duas principais escolas de estratégia que se complementam: a escola posicionamento, que prioriza a análise do ambiente externo, geralmente associado ao modelo de Porter e a escola *resource-based*, que se concentra mais nos recursos internos da organização, que incluem tanto ativos físicos e tangíveis, quanto competências essenciais e distintivas.

A escola posicionamento concentra sua atenção no conteúdo da estratégia em si, privilegiando os fatores estruturais e ambientais externos, focando nas forças da indústria, analisando os diferentes atores e identificando ameaças e oportunidades. É a busca de uma vantagem competitiva. Nesta escola, a vantagem competitiva resulta, principalmente, de um posicionamento mais favorável no mercado do que o dos concorrentes.

Para Porter (1980; 1986), a situação competitiva da empresa pode ser verificada através da análise de cinco forças básicas: rivalidade entre os concorrentes da indústria, ameaças de produtos/serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores e ameaça de novos entrantes. Com este arcabouço, seria possível o desenvolvimento de uma

estratégia que permitisse que a empresa neutralizasse ameaças e que capitalizasse as oportunidades.

De acordo com Porter, as opções estratégicas para uma empresa são a de adotar uma estratégia de liderança por custo total, ou a de adotar uma estratégia de liderança por diferenciação, oferecendo ao cliente algo único. A empresa também deve definir o escopo, se amplo ou restrito. Ao deixar de fazer uma escolha, a empresa ficaria “*stuck in the middle*”, sem a obtenção de vantagem competitiva, levando a um mau desempenho.

Porter enfatiza a importância de se ter uma estratégia explícita, dado que permite: assegurar a consistência e adequação das diferentes partes da estratégia (“*fit*”); comunicar a estratégia aos funcionários e testar as suas premissas, possibilitando, desta forma, avaliar a necessidade de mudanças.

Porter (2001) também destaca a importância do conceito de cadeia de valor, definindo como um conjunto separado, porém interligado, de atividades, por meio das quais uma empresa cria e comercializa seus produtos e serviços. As atividades das empresas são desagregadas em primárias, aquelas ligadas diretamente à produção, e em atividades de suporte, que dão apoio às atividades primárias.

O arcabouço analítico de Austin (1990), inspira-se no modelo de 5 forças competitivas de Porter e adiciona as ações do Governo para o nível de uma mega-força, fazendo com que o modelo passe a ter 6 forças. Contempla, ainda, a análise de quatro categorias de fatores: econômicos, políticos, demográficos e culturais. Num segundo momento, propõe a divisão do ambiente de negócios no nível internacional, nacional, da indústria e da própria empresa.

Estes aspectos são especialmente relevantes para países em desenvolvimento, que apresentam um ambiente de negócios que requer análises e respostas gerenciais diferenciadas em relação aos países desenvolvidos.

A escola *resource-based* se fundamenta nos recursos internos que a organização possui e que são difíceis de serem replicados pelos concorrentes, significando uma efetiva diferenciação. É necessária uma busca continuada por novas fontes de vantagem. É fundamental, um bom gerenciamento dos recursos tangíveis e intangíveis.

Esta escola tem grande importância, por contemplar recursos baseados no conhecimento e na aprendizagem, aspecto fundamental por possibilitar a criação de novas competências para a empresa.

As competências chave da organização estão nas raízes da competitividade. Prahalad e Hamel (1991; 1994) referem-se a *core competences* como aprendizado coletivo, organização do trabalho e criação de valor, contemplando comunicação, envolvimento e profundo comprometimento na organização. É fundamental a criação de um portfólio de competências que inclua a competência de gerar novas competências, ou seja, inovação constante e aprendizado organizacional.

Segundo Prahalad e Hamel (1991), poucas são as empresas capazes de inventar novos mercados, entrar em mercados emergentes e se adaptar aos novos hábitos dos consumidores em mercados estabelecidos. Sugerem que três testes podem ser aplicados para identificar competências essenciais: (i) verificar a existência de acesso a uma larga variedade de mercados, (ii) verificar se há uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelos consumidores, com relação ao produto final e (iii) verificar se é difícil de ser imitado pelos competidores.

O conceito de competência é aprimorado por Vollmann (1996), definindo uma classificação em quatro diferentes níveis:

- a) Distintiva – relacionada às competências que os concorrentes não conseguem copiar facilmente, proporcionando uma vantagem competitiva e gerando maiores margens.
- b) Essencial – relacionada às competências comuns aos concorrentes naquele ramo de negócio, representando as condições mínimas necessárias para estar competindo no setor.
- c) Rotineira – relacionada às competências comuns à maioria das organizações.
- d) Terceirizável – relacionada às competências passíveis de terceirização.

O autor destaca a importância de se ter um *mix* de competências e, a partir daí, criar novas competências em um processo dinâmico. O empreendedor

necessita decidir que novas competências são necessárias e que atual competência precisaria ser transformada.

Ainda de acordo com Vollmann (1996), é o conjunto inteiro de competências e sua consistência e integração, que é crítico para o sucesso da gestão estratégica.

Utilizaremos o modelo integrativo Macedo-Soares (2000; 2001) de análise de estratégia (GI), no qual tanto o ambiente externo à organização, quanto suas características internas são analisadas, tendo em vista a importância da congruência desses fatores para a performance da organização e sucesso da estratégia.

Além disso, o modelo GI em sua visão relacional, modelo SNA, contempla as alianças e parcerias entre as organizações. O modelo SNA (Macedo-Soares, 2002) foi fundamentado, em grande parte, nos trabalhos desenvolvidos por Galaskiewicz & Zaheer (1999), Gulati et al (2000), Gomes-Casseres (1994; 1996) e Knoke (2001). O modelo utiliza variáveis, construtos e indicadores relacionais, estes últimos referentes aos relacionamentos entre a empresa e suas alianças.

Na área de estratégia, a pesquisa sobre a participação das empresas em redes e alianças estratégicas tem crescido. A principal razão é decorrente de um cenário econômico cada vez mais competitivo que levam as empresas a buscar alianças e parcerias estratégicas (DOZ & HAMEL, 1998), procurando alcançar vantagens competitivas que as empresas isoladamente não conseguem atingir.

As alianças podem ter diferentes motivações e objetivos, assumir diferentes formatos e ultrapassar as diferentes fronteiras da empresa, tanto vertical, como horizontal. Um dos principais objetivos é o de combinar recursos e competências diferenciadas, criando um valor sinérgico: “os recursos combinados aumentam substancialmente seus valores quando agregados” (DOZ & HAMEL, 1998).

Segundo Doz & Hamel (1998), existem três objetivos distintos na formação de uma aliança:

- a) Cooptação – quando se busca transformar competidores, atuais e potenciais, em aliados e fornecedores de produtos complementares, possibilitando o desenvolvimento de novos

negócios. Desta forma, são neutralizadas as ameaças de concorrentes.

- b) Co-especialização – é a criação de valor sinérgico resultante da combinação de recursos e competências diferenciadas.
- c) Aprendizagem e internalização – através da obtenção e internalização de competências que podem ser utilizadas em outros negócios, inclusive não contempladas pela aliança.

Doz & Hamel (1998) também identificaram a mudança de paradigma das alianças estratégicas atuais em relação às parcerias convencionais, conhecidas pela maioria dos gestores, conforme a seguinte tabela:

|   | <b>Parcerias Convencionais</b>            | <b>Nova Perspectiva</b>           |
|---|---|-----------------------------------|
| <b>Criação de Valor</b>                       | Análise custo-benefício                   | Avaliação estratégica complexa    |
|   | Prioridade de criação de valor            | Ênfase na captura de valor        |
|   | Complementação simples                    | Co-especialização complexa        |
|   | Estrutura inicial                         | Processo evolutivo                |
| <b>Evolução no Tempo</b>                      | Gerenciamento de um conjunto de objetivos | Perseguindo alvos dinâmicos       |
|   | Implementação de uma única transação      | Realizando transações múltiplas   |
|   | Assumindo um compromisso                  | Criação e manutenção de opções    |
|   | Atingindo longevidade                     | Contribuindo para competitividade |
| <b>Conflito de Prioridades e Preocupações</b> | Colaboração                               | Colaboração e competição          |
|   | Interdependência                          | Risco dependência desbalanceada   |
|   | Confiança                                 | Interesses mútuos transparentes   |
| <b>Gerenciamento da Rede de Alianças</b>      | Casamento                                 | Diplomacia, política              |
|   | Relacionamento único                      | Rede de alianças                  |

Tabela 1: Novo paradigma de alianças estratégicas segundo Doz & Hamel (1998)

Cada vez mais, existe uma tendência para as empresas estabelecerem múltiplas alianças, podendo constituir, assim, redes de relacionamento (Doz & Hamel, 1998).

Gulati et al. (2000) destacam a importância do exame da rede de relacionamentos de uma empresa, para um melhor entendimento do seu desempenho. Ressaltam, também, que as redes estratégicas têm o potencial para possibilitar acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias, com vantagens significativas para aprendizado, escala e economia de escopo, permitindo que as empresas alcancem objetivos estratégicos, tais como

compartilhamento de risco e a terceirização de estágios da cadeia de valor e de funções organizacionais. Alertam, contudo, para o risco de a empresa estabelecer relacionamentos improdutivos ou impedir relacionamentos com outras empresas, limitando, desta forma, a capacidade produtiva da empresa focal.

Gomes-Casseres (1994) ressalta a importância do posicionamento da empresa em relação aos demais pertencentes ao seu conjunto de alianças, tendo em vista a possibilidade de poder explorar todas fontes de vantagens advindas do conjunto de empresas que compõem a rede e por ser determinante para o seu resultado.

Doz & Hamel (1998) enfatizam a necessidade de atenção em relação ao gerenciamento de alianças estratégicas, onde os administradores precisam ter uma visão ampla sobre performance, não requerida nas parcerias tradicionais. A complexidade aumenta em função do número de parceiros e quando envolve mesclar competências heterogêneas. A criação e a captura de valor e a compatibilidade estratégica são questões fundamentais que exigem atenção especial dos gestores.

Parkhe (1998) defende que uma postura colaborativa numa aliança é crucial, devendo os gerentes cultivar uma relação de confiança entre os parceiros. Registra que confiança exige muito cuidado, pois é fácil de ser destruída e difícil de ser restabelecida. Considera, ainda, que confiança depende de reputação, que é decorrência do histórico da empresa e dos comportamentos no passado.

De acordo com Kale et al. (2000), as empresas têm dois objetivos numa aliança: de um lado, com o foco em oportunidades em relação à aquisição de *know-how*, de competências e obtenção de informações dos parceiros, através de processo de aprendizagem, de outro, buscando minimizar riscos, protegendo-se de comportamentos oportunistas de parceiros, visando reter seus ativos de competências centrais.

Para se atingir estes dois objetivos de forma equilibrada, é necessário o desenvolvimento de um capital relacional, que é função do processo de gestão da aliança em:

- a) Desenvolver confiança mútua, respeito e amizade, que surge da comunicação próxima, a nível pessoal, entre os parceiros da aliança.

- b) Gerenciar adequadamente os conflitos, buscando um clima de justiça e confiança, que minimize a ocorrência de oportunismo.

O capital relacional também é importante em redes de aliança e na formação de novas alianças no futuro, inclusive com outros parceiros.

De acordo com Doz & Hamel (1998), nas alianças estratégicas os parceiros precisam ser flexíveis e rever permanentemente os objetivos. O sucesso de uma parceria resulta em elevar os compromissos, quando se percebe a necessidade de se rever o balanço entre compromissos e benefícios. A colaboração pode levar a oportunidades de criação de valor.

Por sua vez, Galaskiewicz & Zaheer (1999) entendem que as empresas que através do seu capital social desenvolvem e mantêm relações colaborativas com competidores, fornecedores e clientes têm, potencialmente, uma vantagem competitiva no mercado.

## 2.2

### Conceitos Centrais e Definições

Os conceitos principais adotados nesta pesquisa foram: estratégia, alianças e redes estratégicas e adequação estratégica.

O conceito de estratégia a ser adotado será o proposto por Macedo-Soares (2002), inspirado em Grant (1999), segundo o qual estratégia é “uma proposição unificadora que traz coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente no que diz respeito à alavancagem e alocação dos recursos necessários à melhoria e sustentação de seu desempenho, de acordo com sua visão, considerando as condições de seus ambientes interno e externo”.

Macedo-Soares (2002), baseada principalmente em Van der Heijden (1996), define gestão estratégica como um conjunto de processos interagentes e superpostos de desenvolvimento de estratégias, pressupondo uma série de avaliações de acordo com o princípio de adequação estratégica (*strategic fit*): a importância para a efetividade da estratégia em termos de garantir consistência entre todos os fatores significativos (Hofer & Shendel, 1978).

Em função da importância crescente da perspectiva relacional para um gerenciamento estratégico eficiente e eficaz, devem-se considerar os fatores

relacionais entre os fatores estratégicos significativos na avaliação da adequação estratégica. Neste contexto, o conceito de adequação estratégica utilizado neste trabalho estabelece que “uma estratégia só pode ser considerada adequada quando capitaliza as forças constituídas não apenas pelos recursos internos da empresa e condições organizacionais necessárias para alavancá-los, mas também pelos recursos proporcionados pela rede de relacionamentos, reduzindo as fraquezas da empresa e de sua rede, de modo a explorar não apenas as oportunidades oriundas do macroambiente, mas também aquelas oferecidas pela rede, minimizando eventuais ameaças apresentadas pelo ambiente e pela rede”.

Esta definição foi adaptada por Macedo-Soares (2002) a partir do conceito original de adequação estratégica (“strategic fit”) de Barney (1996), agregando aspectos referentes à análise relacional.

Outro conceito importante, em especial se considerarmos o contexto atual que envolve mudanças, num ritmo cada vez mais intenso, é o de sustentabilidade da estratégia que, de acordo com Macedo-Soares (2001) refere-se à capacidade de assegurar a manutenção do desempenho superior da empresa.

Para a caracterização da estratégia, foram adotados os construtos de Fahey & Randall (1998) que levam em conta o processo estratégico, além de convergirem com a definição de dimensões adotadas por outros autores como, por exemplo, Porter (1980). Os construtos relativos ao conteúdo da estratégia são abordados em termos de seu escopo (produto/serviço, cliente, geográfico, vertical e *stakeholder*), de sua diferenciação competitiva ou postura (características do produto enfatizadas, tipos de funcionalidade oferecidos, estruturas apropriadas de preços) e de suas metas, de acordo com uma “visão”, “missão” ou “intenção estratégica” explícita/implícita, ou seja, “um propósito unificador que a organização deveria se esforçar para alcançar ao longo do tempo”.

Na pesquisa é adotada a tipologia de estratégias genéricas, desenvolvida por Mintzberg (1988), por ser considerada a mais apropriada, levando-se em conta a atual complexidade do ambiente de negócios, devido à sua clareza, abrangência, maior poder descritivo e menor limitação em termos conceituais, conforme observado por Kotha & Vadlamani (1995). Esta tipologia possui duas dimensões: diferenciação e escopo de produtos e serviços, também chamada de segmentação de mercado. Mintzberg classifica seis formas principais de diferenciação: preço, imagem, suporte, qualidade, *design* e não diferenciação. O escopo pode ser amplo



ou estreito, podendo assumir infinitas configurações, desde estratégia de nichos e customização até a não segmentação.

Neste trabalho é adotado o conceito de aliança estratégica de Gulati (1998), que a define como “arranjos voluntários entre organizações, envolvendo a troca, o compartilhamento e o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços”, posteriormente aprimorado por Macedo-Soares (2002), ao incluir a seguinte finalização: “que contribuam diretamente para a vantagem competitiva da empresa”.

Existem vários critérios para se classificar as alianças, dentre os quais, baseados em Tahuata (2002), destacam-se: o número de parceiros, a estrutura de capital, os objetivos dos parceiros envolvidos, o conteúdo estratégico e a intensidade ou grau de relacionamento ou interdependência.

A partir do conceito de diversos autores para os critérios supramencionados, Tahuata desenvolveu a seguinte tabela:

| <b>Critério</b>  | <b>Tipo</b>                | <b>Descrição</b>   | <b>Autor</b>                               |
|--|----------------------------|--|--|
| <b>Número de parceiros</b>                                     | bilaterais                 | alianças mantidas entre somente duas empresas  | Doz & Hamel -1998                          |
|  | multilaterais              | alianças mantidas entre mais de duas empresas  |  |
| <b>Estrutura de capital</b>                                    | sem participação acionária | empresas não assumem posições acionárias entre si ou formam uma unidade organizacional independente para gerenciar os esforços conjuntos | Barney (1996)                              |
|  | com participação acionária | empresas complementam os contratos com estabelecimento de participação acionária no parceiro   |  |
|  | <i>joint venture</i>       | parceiros criam uma empresa legalmente independente, com personalidade jurídica própria  |  |
| <b>Objetivos dos parceiros envolvidos</b>                      | simétricas                 | os parceiros buscam as mesmas vantagens  | Hennart (1988)                             |
|  | assimétricas               | quando as empresas em cooperação possuem objetivos estratégicos e habilidades diferentes   |  |
|  | mistas                     | alianças onde os interesses das empresas podem ser similares ou diferentes   |  |
| <b>Conteúdo estratégico</b>                                    | estratégicas               | capazes de afetar o posicionamento de mercado de longo prazo do produto de pelo menos um parceiro  | Hagedoorn & Schakenraad (1992), p.164      |
|  | não estratégicas           | não afetam o posicionamento de mercado de longo prazo  |  |
| <b>Intensidade ou tipo de relacionamento/ interdependência</b> | Vide Tabela 3              |  | Parise (2000)<br>Nohria&Garcia Pont (1991) |

Tabela 2: Tipos de alianças de acordo com critérios selecionados

Com relação ao número de parceiros, as alianças podem ser classificadas em bilaterais e multilaterais (Doz & Hamel, 1998). Relacionamentos ou alianças bilaterais envolvem somente duas empresas, enquanto alianças multilaterais são aquelas mantidas por mais de duas empresas.

Quanto à estrutura de capital, a classificação é a proposta por Barney (1996), que considera três categorias básicas: alianças sem participação acionária (“non-equity”), alianças com participação acionária (“equity”) e *joint ventures*. Em alianças sem participação acionária, as empresas em cooperação concordam em trabalhar em conjunto para desenvolver, fabricar ou vender produtos e serviços, mas não assumem posições acionárias entre si ou formam uma unidade organizacional independente para gerenciar os esforços conjuntos, o que é feito na forma de contratos. No caso de participações acionárias, as empresas complementam os contratos com participação acionária no parceiro. Por sua vez, em uma *joint venture*, os parceiros criam uma empresa legalmente independente onde investem e compartilham os resultados obtidos com a operação.

Outra forma de classificar as alianças é quanto aos interesses dos parceiros envolvidos. De acordo com Hennart (1988), seria possível classificar as alianças como simétricas, assimétricas ou mistas. Alianças simétricas são aquelas onde os parceiros possuem metas e objetivos similares na aliança. Este tipo ocorre mais em indústrias modernas, ou fragmentadas em grupos estratégicos.

No caso de alianças assimétricas, os objetivos estratégicos e as habilidades são diferentes, sendo a aliança, em geral, formada quando há necessidade de complementaridade de recursos/competências.

Já alianças onde os interesses das empresas podem ser similares ou diferentes são chamadas de mistas, as quais são explicadas pela possibilidade de compartilhar custos, minimizar riscos e gerenciar a incerteza.

As alianças também podem ser classificadas como estratégicas ou não. Segundo Hagedoorn & Schakenraad (1992), as alianças estratégicas são “...aqueles acordos interfirmas que podem ser razoavelmente considerados como capazes de afetar o posicionamento de mercado de longo prazo do produto de pelo menos um parceiro” (p. 164).

Uma aliança estratégica possibilita a captura de valor (Doz & Hamel, 1998), contribui ao *core business* da empresa, à sua vantagem competitiva e à sustentação de desempenho superior (Troccoli & Macedo-Soares, 2002b).

Para classificar adequadamente a intensidade ou o tipo de relacionamento e interdependência, Tahuata (2002) utilizou arranjos cooperativos semelhantes aos apresentados por Contractor & Lorange (1988), Parise (2000) e Nohria & Garcia-Pont (1991). A Tabela 3 apresenta vários exemplos de tipos de aliança com grau

decrecente de intensidade de relacionamento, desde fusões e aquisições (mais intensos) até contratos e acordos.

| Nº | Tipo  | Descrição   |
|----|---|---|
| 1  | Fusões e Aquisições                         | As fusões, em geral, envolvem empresas de porte semelhante que, através de uma simples permuta de ações, dão origem a uma outra firma. Na aquisição ocorre a compra de uma firma por outra e somente uma delas mantém a identidade          |
| 2  | <i>Joint Venture</i>                        | Entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito   |
| 3  | Participação Acionária Cruzada              | Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro  |
| 4  | Investimento Acionário Minoritário          | Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro  |
| 5  | P & D em Conjunto                           | Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos em conjunto   |
| 6  | Desenvolvimento/ Co-produção                | Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto   |
| 7  | Comercialização/ Marketing em Conjunto      | Parceiros concordam em promover ou comercializar produtos em conjunto   |
| 8  | Franquia                                    | Parceiros são unidos por meio de acordos de licenciamento que garantem direitos para oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, com a condição de atender especificações rígidas de qualidade e de padrões de operação             |
| 9  | Licenciamento de Patente ou <i>Know-how</i> | Permite uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> proprietário a vender seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa "up-front", seguido por <i>royalties</i> no futuro baseados em porcentagem sobre as vendas futuras |
| 10 | Transferência de Tecnologia                 | Arranjo informal no qual parceiros compartilham tecnologia; pode ser acompanhado por acordos mais formais tais como pactos de licenciamento ou P & D  |
| 11 | Acordo/Contrato de P&D                      | Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos   |
|    | Acordo/Contrato de Fornecimento             | Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço   |
|    | Acordo/Contrato de Distribuição             | Um parceiro concorda em distribuir o produto do outro parceiro usando sua rede de distribuição  |
|    | Acordo/Contrato de Comercialização/         | Um parceiro concorda em comercializar o produto do outro parceiro usando sua própria marca  |
|    | Acordo/Contrato de Produção                 | Um parceiro concorda em produzir o produto do outro parceiro usando suas próprias instalações   |
|    | Acordo/Contrato de Prestação de Serviços    | Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, assistência, etc.   |
|    | Acordo/Contrato de Financiamento            | Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, de caráter não acionário, para realizar um objetivo específico  |

Tabela 3: Tipos de alianças em função do tipo de relacionamento

As empresas também podem se organizar em alianças múltiplas, formando assim redes estratégicas. A definição de rede estratégica, segundo Gulati et al (2000, p. 203), é de “um 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 indústria e países. São compostas de laços interorganizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças entre empresas e demais entidades” (como, por exemplo, *joint venture*, parcerias de longo prazo com fornecedores e outras ligações semelhantes). Segundo os mesmos autores, “as redes podem ser decompostas em vários laços bilaterais envolvendo motivos de caráter colaborativo e competitivo, onde os parceiros possuem interesses particulares e comuns”.

Nestes arranjos interorganizacionais, os recursos internos da empresa são complementados pelos recursos de parceiros ou gerados na própria rede, com vistas à criação de valor para ambos. As redes não estratégicas não possuem esse objetivo maior de criação de valor mútuo.

Um outro importante conceito é o de rede de valor, proposto por Brandenburger & Nalebuff (1997), segundo o qual, trata-se de um mapa esquemático constituído pela empresa focal, pelos clientes, complementadores, competidores, fornecedores e substitutos. Esta rede representa, portanto, todos os agentes pertencentes ao ambiente de negócio em questão, bem como todos os relacionamentos entre eles, não apenas os competitivos, mas também os colaborativos. Este conceito está consistente com o modelo Macedo-Soares (2000), no qual os atores incluem também a figura do complementador.

As redes egocêntricas dizem respeito aos laços diretos da rede entre todos os membros, coerente, portanto, com o conceito de rede de valor. Utilizaremos, no presente trabalho, o termo ego rede, inspirado na rede egocêntrica (Knoke, 2001), que abrange “os principais relacionamentos – mais precisamente, os diferentes tipos de aliança – do mesmo modo que os laços entre os parceiros dessas alianças e a empresa focal” (Macedo-Soares, 2002, p. 6).

Por último apresentaremos os conceitos de grupo estratégico e de bloco estratégico, ambos baseados em Nohria e Garcia-Pont (1991). A definição proposta para grupo estratégico: “é formado por empresas numa indústria que são segmentadas com base nas similaridades em suas capacitações estratégicas, que são a fonte fundamental da vantagem competitiva das empresas, e incluem posição de mercado, comprometimento de recursos ou ativos”.

Bloco estratégico, por sua vez, é definido como: “um conjunto de empresas que são conectadas de forma mais densa do que outras do mesmo setor

ou indústria. Podem ser compostos de alianças entre empresas de mesmo grupo estratégico ou não”. Quando as alianças são estabelecidas com outras empresas do mesmo grupo estratégico, o bloco é denominado do tipo *pooling*. Se forem formadas por empresas de grupos estratégicos distintos, o bloco é do tipo complementar.

O que diferencia um grupo estratégico de um bloco estratégico é o fato de que este último é colaborativo, enquanto que o grupo é competitivo, envolvendo comportamentos oportunistas. A rivalidade entre empresas num grupo estratégico é maior que entre empresas da mesma indústria, fora do grupo.

## 2.3

### Ferramental Utilizado na Pesquisa

Utilizaremos, nesta pesquisa, o ferramental desenvolvido por Macedo-Soares (2002), chamado de modelo Macedo-Soares *Strategic Network Analysis* (modelo SNA, 2002), importante no apoio à análise das implicações estratégicas, no caso de empresas que atuam em alianças e redes de relacionamento. Este ferramental já foi aplicado com sucesso em várias empresas e setores, após os resultados bem sucedidos do teste piloto realizado por Tauhata (2002).

Para uma melhor compreensão do modelo SNA, apresentaremos inicialmente o modelo Genérico Integrativo – GI (Macedo-Soares, 2001), a partir do qual o modelo SNA foi concebido.

#### 2.3.1

#### Modelo Genérico Integrativo – GI

De acordo com o modelo Macedo-Soares (2000), na sua versão original, são analisados os recursos e competências da organização e sua interação com as contingências ambientais, possuindo, portanto, uma perspectiva integrativa. Desta forma, é suposto que, para ser eficaz, a estratégia deve ser consistente tanto com o ambiente externo da organização, quanto com seus recursos e condições organizacionais para alavancá-los, bem como seus objetivos e valores.

O modelo foi desenvolvido a partir de construtos de Porter (1980), Austin (1990) e Brandenburger & Nalebuff (1997). Por meio dos construtos de Porter

(1980), podem-se analisar as implicações estratégicas dos fatores ambientais externos com auxílio do seu modelo das cinco forças. Austin (1990) ampliou o arcabouço teórico das cinco forças de Porter e, focando em países em desenvolvimento, desenvolveu novos construtos e indicadores que permitem aprofundar as análises das implicações estratégicas dos fatores ambientais. Estes fatores, conforme Austin (1990), são classificados em quatro categorias: política, econômica, sócio-cultural e demográfica. Por sua vez, Brandenburger & Nalebuff (1997), introduzem o conceito de parceiro “complementar”, que é fundamental na ótica relacional. Barney (1997) e Vollmann (1996) propõem construtos para o auxílio na análise dos fatores internos à empresa em termos de recursos distintivos relevantes para a sustentabilidade da estratégia.

No modelo GI a forma da empresa sugere um sistema aberto em equilíbrio para enfatizar a importância da congruência entre os fatores organizacionais e os fatores macroambientais, bem como os atores estratégicos, de acordo com o princípio de adequação estratégica.

Através deste modelo é possível identificar dois grupos de variáveis, as principais e as secundárias.

As variáveis principais são assim denominadas por serem os fatores controláveis, necessários para a otimização do desempenho das empresas, de acordo com os seus objetivos. São divididas em dependentes e independentes.

Os fatores organizacionais são considerados como variáveis principais independentes, justamente por serem controláveis, que são classificadas nas categorias Organização (variáveis *hard* e *soft*), Tecnologia (variáveis *hard* e *soft*), Pessoas, Físicos e Financeiros. São os fatores responsáveis pela otimização do desempenho, representando forças e fraquezas.

As variáveis principais dependentes estão relacionadas ao desempenho, ao resultado da gestão das variáveis independentes em interação com os fatores do ambiente em que a empresa se insere. Também são classificados em variáveis quantitativas e qualitativas.

No ambiente externo à organização, são encontradas as variáveis secundárias ou contingências estratégicas gerais, que influenciam positiva e negativamente a performance das variáveis principais internas à organização e se constituem em oportunidades e ameaças, potenciais e reais. Neste momento, utiliza-se a análise dos fatores propostos por Austin. Cabe também a avaliação de

oportunidades e ameaças criadas pelos atores estratégicos: rivais, clientes, fornecedores, novos entrantes, substitutos, de acordo com o Modelo de 5 Forças de Porter (1980) e os complementares e parceiros (Brandenburger & Nalebuff, 1997).

A representação neste modelo é feita a partir de um prisma, enfatizando a importância de garantir um equilíbrio das partes do sistema, onde as linhas pontilhadas indicam que o sistema é aberto e as setas indicam que os fatores interagem.

A partir do modelo, na sua versão original, conforme apresentado, e levando-se em consideração a classificação *resource-based* dos recursos, incluindo também as categorias de recursos financeiros e físicos, foi desenvolvido pela mesma autora uma nova versão para o seu modelo, denominada modelo Genérico Integrativo (Macedo-Soares, 2001 b). Esta nova versão, mostrada na Figura 1, mantém a distinção, não apenas entre as variáveis tecnológicas e organizacionais, mais também entre os recursos tangíveis (*hard*) e intangíveis (*soft*), e continua a considerar as pessoas (recursos humanos) como elemento central dos recursos organizacionais definidos de modo abrangente. Desta forma, permite analisar de modo mais profundo a capacidade distintiva destes recursos, contribuindo para identificar mais facilmente o componente do conhecimento e, principalmente, as diferentes dimensões/categorias onde este está enraizado, mensurando a sua adequação.



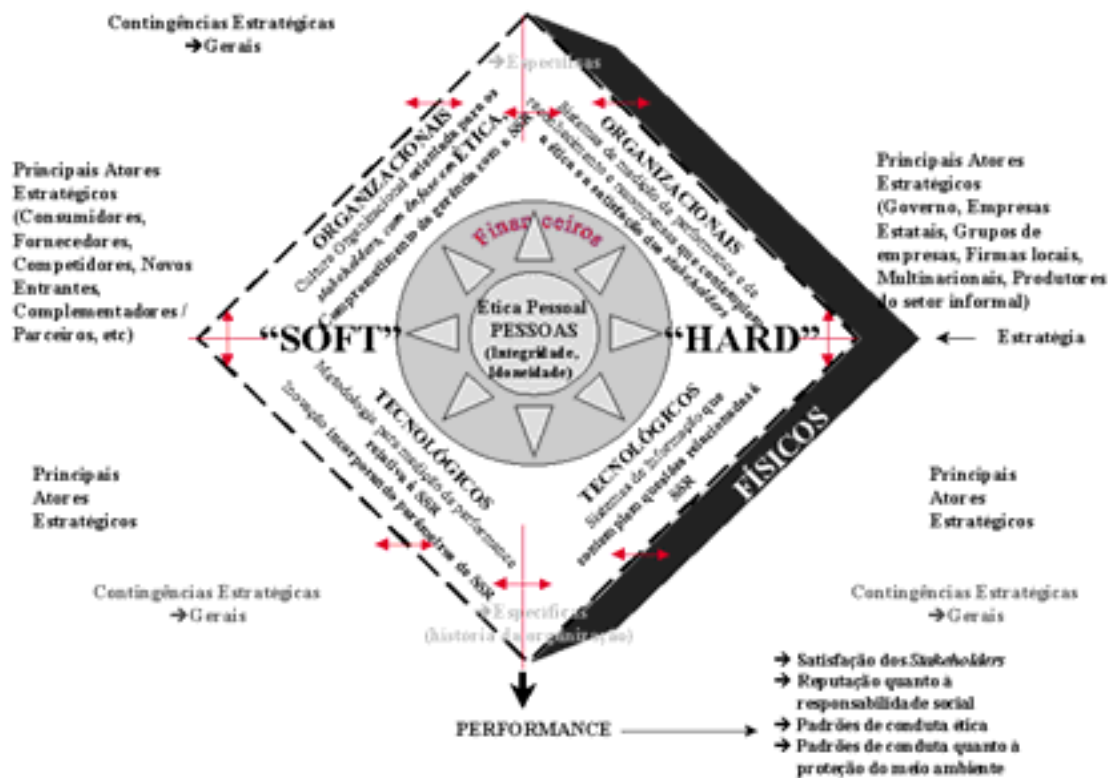


Figura 1: Modelo Genérico Integrativo (Macedo-Soares, 2001 b)

Assume-se que as competências distintivas se encontram nos recursos com base no conhecimento e na respectiva adequação dinâmica. Também se assume que a ambigüidade causal relativa à relação entre os recursos/competências da empresa e sua vantagem competitiva contribui para o caráter distintivo deste, pois é a principal razão para a sua inimitabilidade. A avaliação da congruência/adequação dos recursos, especialmente no que diz respeito aos recursos com base no conhecimento, é o mais importante para que esta adequação possa aumentar a ambigüidade causal pela integração dos fatores envolvidos na relação causal que esta implica.

É importante ressaltar que, o modelo Genérico Integrativo complementa ferramentas como o arcabouço de Barney (1996) para avaliar recursos em termos de possuírem atributos necessários (valor, raridade e inimitabilidade/não-substituição) para constituírem competências distintivas. Dependendo do resultado da avaliação, os recursos poderão ser considerados forças ou fraquezas para explorar oportunidades e minimizar ameaças.

A abordagem das competências distintivas remete à classificação de Vollmann (1996) de competências em distintivas, essenciais, rotineiras e terceirizadas. O modelo pode ajudar na identificação de competências distintivas no conjunto de recursos, cuja integração contribui para aumentar a ambigüidade causal e, por conseguinte, sua inimitabilidade.

Com o objetivo de interpretar e analisar os dados coletados elaborou-se a Tabela 4, adaptada para o setor de celulose de mercado, contendo os atributos necessários/desejáveis para a implementação de estratégia orientada para todos os *stakeholders*, considerando a responsabilidade ética, social e ambiental. Esta tabela partiu dos resultados das pesquisas de Macedo-Soares & Lucas (1996), Macedo –Soares & Ratton (1999), Cid (2000) e de Macedo-Soares (2000).

| <b>Categoria de Variáveis</b> | <b>Variável</b>                         | <b>Atributos Necessários/Desejáveis</b>   |
|-------------------------------|---|---|
| Organização <i>Hard</i>       | Estrutura Organizacional                | Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder  |
|                               | Equipes                                 | Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i>   |
|                               | Processos                               | Documentados, interfuncionais   |
|                               | Sistemas gerenciais                     | Integrados através dos processos interfuncionais, com uma perspectiva de orientação para os <i>stakeholders</i>   |
|                               | Sistemas Educacionais (Treinamento)     | De educação continuada dos gestores e outros 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 |
|                               | Sistemas de Medição                     | Visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhadas aos objetivos explicitados na estratégia   |
|                               | 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   |
| Organização <i>Soft</i>       | Cultura Organizacional                  | Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os <i>stakeholders</i> , com preocupação com a qualidade de vida, ambiente, ética e responsabilidade social  |
|                               | 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<br>Liderança tipo <i>coaching</i>                     |
|                               | Comunicação Informal                    | Ampla e interfuncional, favorecendo constante <i>feedback</i> sobre as metas, planos de ação e medidas de desempenho  |
| Tecnologia <i>Hard</i>        | Tecnologia da Informação                | Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados ( <i>hardware e software</i> ), com acesso amplo a todos os níveis decisórios  |
| Tecnologia <i>Soft</i>        | Metodologias e Técnicas Específicas     | Metodologias de treinamento, programas e incentivo ao desenvolvimento de novas soluções, com vistas ao aprimoramento dos processos organizacionais  |
|                               |   | Metodologias de gestão por processos orientados para o cliente, baseadas em fatos e dados e apoiadas por técnicas de melhoria contínua  |

|                        |                                       |  |
|------------------------|---------------------------------------|--|
| Tecnologia <i>Soft</i> | Metodologias e Técnicas Específicas   | Metodologias e técnicas de medição do desempenho global, setorial e individual, que incluem dimensões quantitativas e qualitativas de forma balanceada   |
|                        |                                       | <b>das referentes ao progresso derivado de projetos inovadores (por exemplo, pesquisas genéticas, ligadas à área florestal, que possibilitem um significativo aumento de competitividade e de qualidade)</b>                             |
|                        |                                       | Desenvolvimento de novas medições para indicadores de grandezas intangíveis  |
| Físicos                | <b>mentos/Instalações de Produção</b> | <b>tecnologia, com ganho de escala, alto padrão de qualidade, alto nível de produtividade</b>  |
|                        |                                       | <b>Logística de transporte, incluindo portos, competitiva e confiável</b>  |
|                        |                                       | <b>produtividade; disponibilidade suficiente de água nas proximidades das fábricas</b>   |
| Pessoas                | Talentos e Capacidades                | Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para a aplicação de novas metodologias e práticas, que incluem solução de problemas, melhoria de processos e sistemas de medida balanceados |
| Financeiros            | Geração de Caixa                      | Alta capacidade de geração de caixa para garantir liquidez aos acionistas, mantendo recursos internos disponíveis para financiar a manutenção das atividades e o crescimento no longo prazo  |
|                        | Estrutura de Capital                  | Nível ótimo de alavancagem, adequado segundo os índices de cobertura desejáveis, visando obter recursos de longo prazo a custo mais baixo, para financiar os investimentos para a expansão de capacidade                                 |
| Desempenho             |                                       | <b>no para o acionista, rentabilidade acima da média da indústria</b>  |
|                        |                                       | <b>Satisfação dos <i>stakeholders</i></b>  |
|                        |                                       | <b>Qualidade de produtos e serviços</b>  |
|                        |                                       | <b>Capacidade de inovação para atender as demandas potenciais dos clientes</b>   |
|                        |                                       | <b>Reputação quanto à responsabilidade social e ética</b>  |
|                        |                                       | <b>Política de proteção ao meio ambiente</b>   |

Tabela 4: Atributos necessários/desejáveis para cada variável principal do Modelo GI adaptados ao caso do setor de celulose de mercado – baseado em Macedo-Soares (2001). Os termos destacam os atributos do caso Aracruz Celulose

Conforme Macedo-Soares (2000), para realizarmos uma análise estratégica utilizando o modelo GI, teremos que seguir as seguintes etapas:

1. Caracterizar a estratégia implícita ou explícita da organização em termos de seu conteúdo, objetivos (amplamente definidos como intenção estratégica ou visão), escopo (produtos, clientes, etc.) e postura competitiva.
2. Identificar os fatores macroambientais (as contingências estratégicas gerais e específicas nos diferentes níveis – internacional, nacional, indústria e empresa), Utilizando as categorias, construtos e indicadores de Austin (1990), assim como os papéis dos atores-chave, com construtos de Porter (1980) e Brandenburger & Nalebuff (1997); e analisar suas implicações em termos de se constituírem em oportunidades e ameaças, reais e potenciais. Note que nem todas as implicações são oportunidades e ameaças, podendo constituir-se apenas em fatores favoráveis ou inibidores para alavancar os fatores de sucesso da organização.
3. Identificar os fatores organizacionais em termos das três categorias de variáveis principais independentes. Analisá-las no sentido de constituírem forças e fraquezas, reais e potenciais, à luz das características da estratégia e das variáveis secundárias.
4. Apurar os indicadores de desempenho das empresas.
5. Dadas as características da estratégia, analisar sua adequação, ou seja, o quanto ela permite capitalizar forças e minimizar fraquezas, de modo a neutralizar as ameaças e explorar as oportunidades.
6. Propor as mudanças necessárias, se for o caso, no sentido de criar as condições favoráveis, de forma a assegurar uma adequação da estratégia.

### 2.3.2

#### **Modelo Relacional – SNA (Macedo-Soares, 2002)**

O modelo de análise relacional - SNA (Strategic Network Analysis), contemplando a avaliação dos elos estratégicos entre as organizações, foi uma evolução dos modelos Macedo-Soares 2000 e Macedo-Soares 2001b anteriormente apresentados. Este modelo possibilita a análise da adequação estratégica para empresas que atuam em redes e alianças estratégicas.

O modelo SNA incorporou construtos de Gulati et al. (2000), Galaskiewicz & Zaheer (1999) e Knoke (2001). É constituído de três componentes principais:

1. Uma metodologia para avaliar a adequação estratégica na ótica relacional, complementando a avaliação na ótica tradicional.
2. Listas de referências de construtos e indicadores para auxiliar na coleta de dados.
3. Um modelo, no sentido de mapa, para auxiliar o mapeamento e a análise da rede estratégica e dos fatores pertinentes às avaliações no caso de uma empresa específica: “Modelo SNA”.

Para operacionalizar a análise estratégica, considerando também a ótica relacional, Macedo-Soares (2002) recomenda, em sua metodologia uma série de passos, conforme a Figura 2:

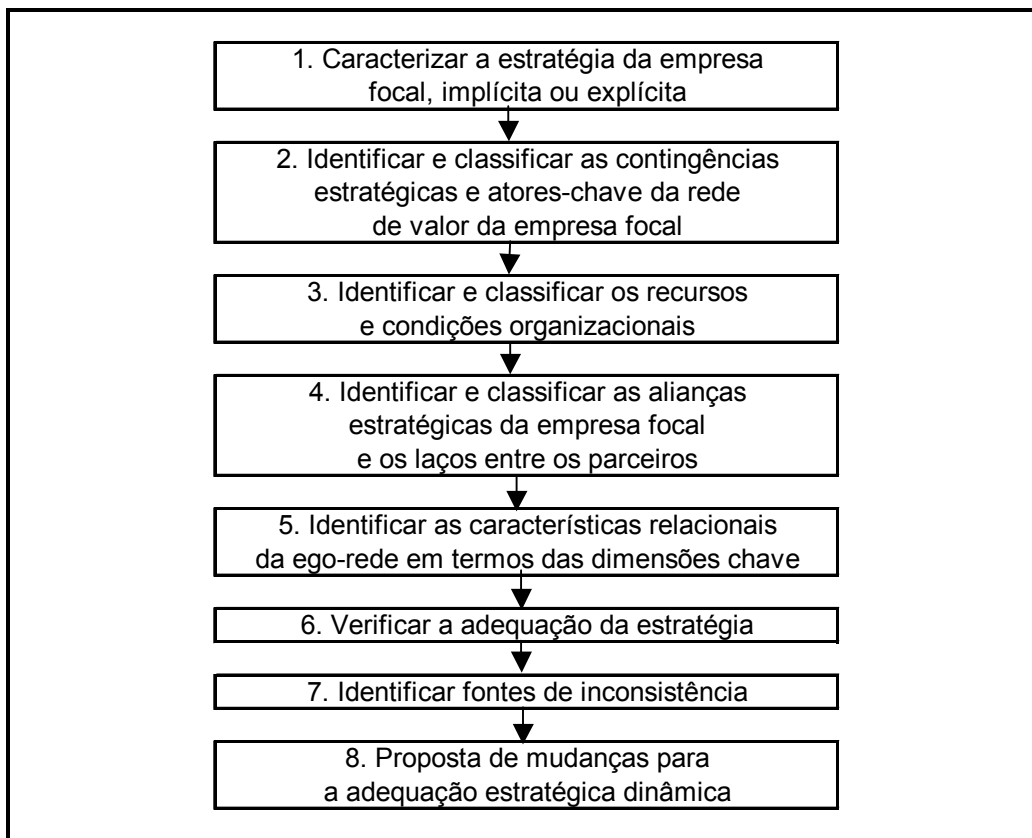


Figura 2: Etapas da metodologia de Macedo-Soares (2002)

No modelo SNA, a forma da organização sugere um sistema em equilíbrio quase perfeito, de forma a propiciar a inovação na busca contínua do seu equilíbrio. A partir da existência de um sistema em equilíbrio quase perfeito, enfatiza-se a importância para a adequação estratégica dinâmica de todos os fatores estrategicamente significativos em jogo.

O sistema representado na Figura 3 é inspirado no conceito de “rede de valor” de Brandenburger & Nalebuff. Neste tipo de rede, estariam inclusos todos os atores estratégicos, (não somente os parceiros), e suas interdependências, as quais influenciam a distribuição de poder entre eles e a empresa e, conseqüentemente, seu potencial de agregar valor significativo para sua vantagem competitiva. Vale notar que os fatores macroambientais – políticos, econômicos, sócio-culturais e demográficos – estão também dispostos na elipse dos atores, na medida em que moldam seus comportamentos e são por eles influenciados.

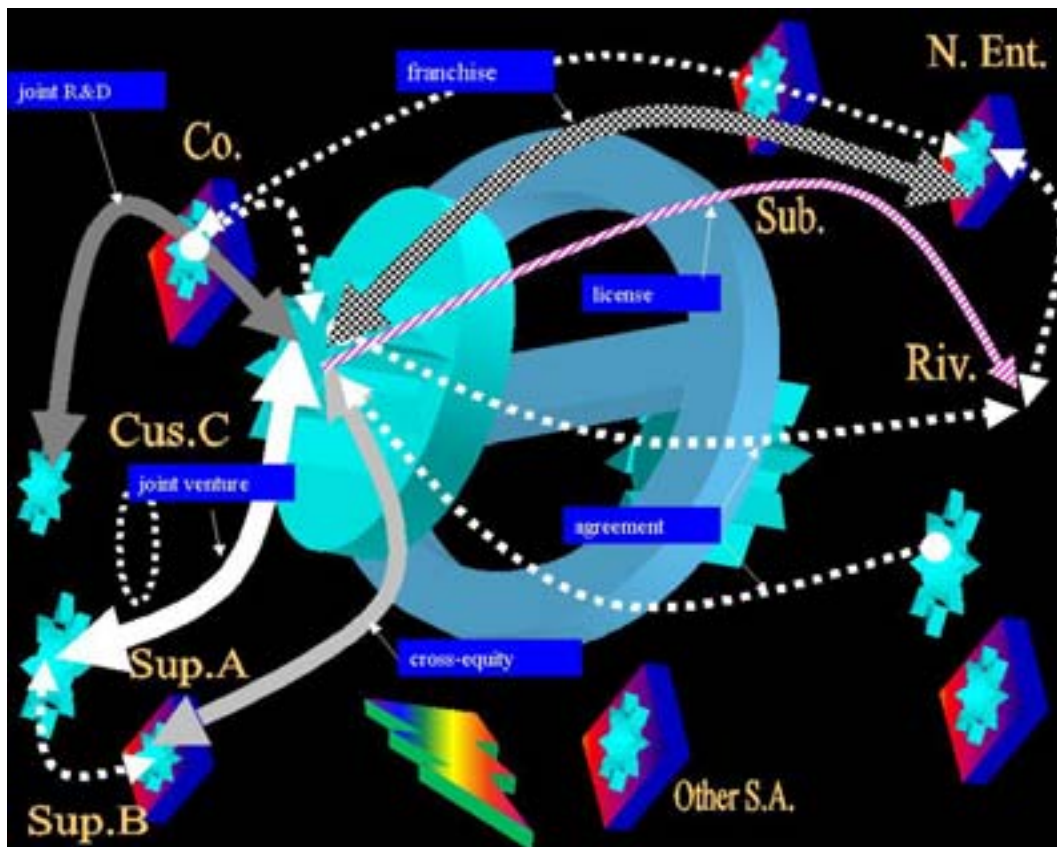


Figura 3: Exemplo de uma ego-rede no modelo relacional *Strategic Network Analysis* - SNA (Macedo-Soares, 2002)

A preocupação do modelo SNA é, por definição, com a rede, e o nível de análise é a empresa, com foco em sua ego-rede, concentrando a análise nas características relacionais que têm as implicações estratégicas mais significativas (Figura 3). O conceito de ego-rede foi adaptado no de rede egocêntrica de Knoke (2001) para análise no caso de uma empresa específica, que se refere à rede constituída pela empresa focal, suas alianças estratégicas principais e laços significativos entre seus parceiros, no contexto de uma rede de valor maior. Os atores que fazem parte desta rede de valor, mas não são aqueles com os quais a empresa tenha estabelecido alianças estratégicas, são chamados de “outros atores estratégicos”.

Por meio de diferenças de tamanho, forma e cor (quando aplicável), o modelo SNA permite representar os principais construtos para cada uma das três primeiras dimensões-chave relacionais nas listas de referência: estrutura da rede, composição da rede e tipo de laço; conforme será apresentado no item 2.4 da presente dissertação. Alguns construtos principais são mostrados na Figura 3 a



título ilustrativo. O modelo permite também mapear os diferentes tipos de aliança, qualificando em função a forma em que se dá o relacionamento.

## 2.4

### Variáveis, Construtos e Indicadores da Pesquisa

Em sua evolução para a versão “relacional”, o modelo de Macedo-Soares – SNA (2002) passou a contemplar a definição de variáveis/construtos e a inclusão de indicadores para permitir uma melhor caracterização da dimensão relacional. Um construto deve ser entendido como um instrumento que torna mensurável um determinado conceito que não se consiga medir diretamente. Inicialmente, os construtos devem ser validados, para posteriormente serem relacionados com as medidas e indicadores operacionais a fim de viabilizar a coleta de dados correspondente.

Um componente central da ferramenta é a utilização de duas listas de referência com os construtos necessários para operacionalizar a análise estratégica pela ótica relacional. Estas listas tiveram por base o trabalho de Macedo-Soares (2002), que por sua vez se inspirou em autores que aplicaram à pesquisa em estratégia conceito da literatura de redes sociais, como os de Galaskiewicz & Zaheer (1999), Gulati et al. (2000), Kale, Singh & Perlmutter (2000) e Knoke (2001).

A primeira lista de referência contempla construtos no nível da indústria, sendo indicadas três dimensões mais importantes no estudo das implicações estratégicas das redes de relacionamento: sua composição, estrutura e tipo de laço. A segunda lista abrange construtos no nível da empresa que, além das três dimensões indicadas acima, também contempla uma quarta dimensão relevante, proposta por Gulati et al. (2000), referente ao gerenciamento da rede. Foram consideradas as seguintes categorias de construtos:

- Estrutura da Rede: corresponde ao padrão geral de relacionamentos em que a empresa ou a indústria focal está inserida e descreve propriedades elementares conectando os atores do sistema, tais como: densidade da rede (número de laços), existência de orifícios estruturais (*structural holes*) quando parceiros estão conectados apenas por meio da empresa focal, que

pode explorar esta situação, equivalência estrutural (compartilhamento dos mesmos clientes ou mesmos tipos de laço), centralidade, etc.

- Composição da Rede: representa as características dos membros da rede, tais como: identidade, *status* (riqueza em recursos), acesso a recursos e outros aspectos da indústria focal e de seus parceiros. É importante para identificar o tamanho e as fronteiras de rede.
- Tipo de Laço: trata-se do conjunto de regras e normas institucionalizadas que governam o comportamento relacional na rede – inclui contratos formais e entendimentos informais entre os parceiros, cujas implicações variam em acordo com o tipo de laço – *colaborativo ou oportunístico, forte ou fraco, múltiplo ou simples*. Os laços podem ser classificados em duas categorias gerais: transações, na qual um ator concede direito de controle, temporário ou permanente, sobre algum recurso físico ou intangível a outro ator; e ações conjuntas, quando os atores participam juntos em um evento num dado tempo e espaço. Também é conhecido como modalidade ou conteúdo relacional.
- Gerenciamento da rede: construto apropriado para a análise no nível da empresa. Envolve o uso de mecanismos apropriados para a coordenação entre as empresas participantes das redes e alianças, e da gestão da evolução destas, enfatizando a administração da mudança. Diz respeito ao uso de mecanismos de governança apropriados, desenvolvimento de rotinas para compartilhamento de conhecimento entre empresas, realização de investimentos adequados aos relacionamentos da rede, condução das necessárias mudanças na parceria à medida que esta evolui, administração das expectativas dos parceiros (Dyer & Singh, 1998), resolução dos problemas em parceria e adequação *dinâmica* dos *múltiplos* parceiros em termos de compatibilidade (estratégia operacional, cultura organizacional, estilo gerencial), e de complementaridade (Kale et al., 2000).

Conforme sugere Gulati et al. (2000), no nível da empresa cada uma dessas características pode ser considerada uma força ou uma fraqueza. Forças são associadas a recursos únicos, valiosos e dificilmente imitáveis sob a forma de capital social e informacional que a rede pode proporcionar. Fraquezas são ativos indesejáveis, que acompanham o relacionamento ou condições que dificultam sua

implementação ou sua gestão bem sucedida. No nível da indústria, as implicações da rede se apresentam como oportunidades e ameaças, ou seja, enquanto o acesso potencialmente mais fácil aos recursos valiosos dos membros da rede constitui uma oportunidade óbvia, certos relacionamentos criam um limitante por dificultarem (ou até mesmo não permitirem) o estabelecimento de parcerias com empresas mais produtivas (Gulati et al.).

Os Quadros 1 e 2 a seguir apresentam os construtos e indicadores pertinentes à análise relacional no nível da indústria e no nível da empresa. Os indicadores em negrito indicam os atributos desejados numa análise relacional.

| Dimensões                           | Construtos   | Indicadores  | Oportunidades   | Ameaças  |
|-------------------------------------|--|--|---|--|
| <p><b>1. Estrutura da Rede</b></p>  | <p><b>1.1 Densidade</b> (proporção de laços observados/número máximo possível de laços dentro da indústria).</p> <p><b>1.2 Escopo</b> (extensão da rede da indústria - número de laços, atores, escopo geográfico).</p> <p><b>1.3 Posicionamento e Centralidade</b></p> <p><b>1.4 Orifícios Estruturais</b> (dois parceiros da indústria são conectados somente pela indústria focal).</p> | <p><b>1.1</b> Alto/baixo</p> <p><b>1.2</b> Amplo/restrito; Muito/pouco; Global/local</p> <p><b>1.3</b> Central/periférica; Alta/baixa centralidade</p> <p><b>1.4</b> Muitos/poucos</p>   | <p>1.1 Alta densidade da indústria focal é uma oportunidade para grandes retornos e pequena ameaça de entrada (Scherer &amp; Ross, 1990; Eccles &amp; Crane, 1988; Baker &amp; Faulkner, 1991).</p> <p>1.2 &amp; 1.3 Escopo amplo e posicionamento centralizado permitem acesso mais fácil a informações/recursos valiosos de outras indústrias (Gulati et al., 2000)</p> <p>1.4 Muitos orifícios são uma oportunidade para as indústrias que podem explorá-los e ganhar poderes adicionais, controle e, assim, lucros potenciais (Burt,1992)</p> |  |
| <p><b>2. Composição da Rede</b></p> | <p><b>2.1 Identidade dos parceiros da indústria focal</b> (i.e. a indústria à qual a indústria focal está ligada).</p> <p><b>2.2 Status dos parceiros da indústria focal.</b></p> <p><b>2.3 Acesso aos recursos da indústria focal.</b></p>  | <p><b>2.1 &amp; 2.2</b> Forte/fraco; Sucesso/fracasso (ranking no setor) Rico/pobre em recursos distintivos</p> <p><b>2.3</b> Difícil/fácil acesso na recursos de valor da indústria</p> | <p>2.1 &amp; 2.2 Oportunidade potencial quando parceiro de indústrias de sucesso (Gulati et al., 2000)</p> <p>2.3 Dificuldade de acesso aos recursos da indústria focal pode ser uma oportunidade quando bloqueia a entrada de novos entrantes (Gulati et al., 2000).</p>   | <p>Identidade fraca e baixo status dos parceiros podem levar a ameaças a lucratividade da indústria focal.</p> |

|                               |  |                               |   |   |
|-------------------------------|--|-------------------------------|---|---|
| <p><b>3. Tipo de Laço</b></p> | <p><b>3.1 Força das conexões</b><br/>(dentro da indústria e ao longo da cadeia de valor, incluindo clientes e fornecedores)</p> <p><b>3.2 Natureza dos laços</b></p> | <p><b>3.1 Forte/fraca</b></p> | <p><b>3.1 &amp; 3.2</b> Quando colaborativo, laços fortes criam oportunidade de maior produtividade (Casumano, 1985). Eles favorecem a coordenação oligopolística (Galaskiewicz &amp; Zaher, 1999). Laços colaborativos ao longo da cadeia de valor da indústria podem ser oportunidades de redução de custos de transação.</p> | <p><b>3.1</b> Coordenação oligopolística pode levar a ameaças de retenção pertinentes ao comportamento oligopolista.</p> <p><b>3.2</b> De acordo com a natureza do laço a força da conexão pode ser uma oportunidade ou uma ameaça.</p> |
|-------------------------------|--|-------------------------------|---|---|

Quadro 1: Lista de Referência - Construtos, indicadores e implicações estratégicas no nível da indústria (baseado em Macedo-Soares, 2002)

| Dimensões            | Construtos   | Indicadores                                    | Forças  | Fraquezas   |   |
|----------------------|--|--|---|---|---|
| 1. Estrutura da Rede | 1.1 Densidade (proporção de laços observados/número de laços possíveis).   | 1.1 Alto/baixo                                 | 1.1 Alta densidade da rede proporciona informação extra sobre os recursos dos membros (Gulati, 1999; Knoke, 2001).          | 1.1 Alta densidade pode "trancar" a empresa em laços com recursos indesejáveis.   |   |
|                      | 1.2 Escopo (extensão da rede número de laços, atores, escopo geográfico).  | 1.2 Amplo/restrito; Muito/pouco; Global/local  | 1.2 & 1.3 Laços amplos, alta centralidade, e com amplo escopo geográfico aumentam a percepção da empresa (Zaheer & Zaheer). | 1.3 Posicionamento similar numa rede ampla com outros atores é uma fraqueza potencial dado o aumento de competição (Gulati et al., 2000).   |   |
|                      | 1.3 Posição e Centralidade na Rede (posição relativa aos demais na rede, participação em grande quantidade de laços com membros da rede).              | 1.3 Central/periférica Alta/baixa centralidade |   |   |   |
|                      | 1.4 Tipo de Laço   | 1.4 Privado-invisível/visível                  | 1.4 Laços privados proporcionam inimitabilidade à empresa criando uma força potencial.                                      | 1.5 Uma firma que tem poucos orifícios tende a desenvolver competências menos competitivas (McEvily & Zaheer, 1999).  |   |
|                      | 1.5 Orifícios Estruturais (parceiros que estão conectados somente pela empresa focal).   | 1.5 Muitos/poucos                              |   |   |   |
|                      | 1.6 Equivalência Estrutural (extensão com que a firma ocupa posições estruturais similares na rede, compartilhando clientes ou tendo laços similares). | 1.6 Equivalência/não equivalência              |   | 1.6 Força através da redução do comportamento oportunístico quando laços pessoais entre agentes de relacionamento ajudam no acesso à informações estratégicas das empresas que não seriam possíveis de outra maneira (Galaskiewicz & Zaheer, 1999). |   |
|                      | 1.7 Padrão dos Laços   | 1.7 Direto/Indireto                            |   | 1.7 Benefícios de laços diretos e indiretos Força potencial para os dois níveis (Gulati & Gargiulo, 1999).  | 1.7 Limitações intencionais para contatos de 2º nível podem ocasionar fraquezas potenciais em laços indiretos |

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
| <p><b>2. Composição da Rede</b></p>    | <p><b>2.1 Identidade da empresa focal</b><br/> <b>2.2 Status da empresa focal</b><br/> <b>2.3 Identidade do parceiro</b><br/> <b>2.4 Status do parceiro</b></p> <p><b>2.5 Acesso aos recursos da empresa focal</b></p> <p><b>2.6 Acesso aos recursos do parceiro</b></p> | <p><b>2.1 &amp; 2.2 &amp; 2.3 &amp; 2.4 Forte/fraco;</b><br/> <b>Sucesso/fracasso</b><br/>                 ranking em termos de liderança;<br/> <b>Rico/pobre</b> em recursos distintivos<br/> <b>2.5 &amp; 2.6 Difícil/fácil</b><br/>                 acesso a recursos de valor</p> | <p>2.1 &amp; 2.2 &amp; 2.3 &amp; 2.4 Força potencial quando realizando parceria com empresas que possuem rede de recursos valiosos (Gulati, 1995b)</p> <p>2.5 Dificuldades de acesso aos recursos da empresa ou da parceria pode ser uma força quando restringe a entrada de novos competidores (Westney, 1993).</p>                            | <p>2.6 Dificuldade de acesso aos recursos do parceiro é considerada fraqueza para a empresa focal.</p>  |
| <p><b>3. Tipo de Laço</b></p>          | <p><b>3.1 Força das conexões</b></p> <p><b>3.2 Natureza dos laços</b></p>  | <p><b>3.1 Forte/fraca</b></p> <p><b>3.2 Colaborativo/</b><br/>                 oportunístico;<br/> <b>Múltiplo/único</b></p>  | <p>3.1 Conexões fortes podem contribuir para a imitabilidade das características relacionais, e assim criar vantagem competitiva (Dyer &amp; Nobeoka, 2000).</p> <p>3.2 A confiança proveniente dos laços colaborativos reduz os custos de transação. Laços múltiplos oferecem força potencial devido à grande diversidade por ele geradas.</p> | <p>3.1 &amp; 3.2 Laços fortes podem ser fraquezas quando prendem a empresa em relacionamentos improdutivos. De acordo com a <i>commodity</i> oferecida por meio do laço, pode ser uma fraqueza ou uma força (Gulati &amp; Lawrence, 1999)</p> |
| <p><b>4. Gerenciamento da Rede</b></p> | <p><b>4.1 Uso de mecanismos de governança</b><br/> <b>4.2 Desenvolvimento de conhecimento partilhado nas rotinas interorganizacionais</b><br/> <b>4.3 Realização de investimentos específicos em relacionamento.</b></p>   | <p><b>4.1 Apropriado/não apropriado</b><br/> <b>4.2 Alto/baixo</b> nível de desenvolvimento<br/> <b>4.3 Volume de investimentos adequado</b></p>  | <p>4.1 &amp; 4.2 &amp; 4.3 &amp; 4.4 Competência para a formação de alianças pode ser um recurso significativo (força) devido aos desafios gerenciais associados à administração da rede de alianças (Dyer &amp; Singh, 1998).</p>  | <p>4.1 Mecanismo de governança formal pode ser uma fraqueza potencial e a informal uma força (Kale et al., 2000).</p>   |

|                                 |  |  |   |   |
|---------------------------------|--|--|---|---|
| <p>4. Gerenciamento da Rede</p> | <p>4.4 Desenvolvimento do processo de gerenciamento da mudança da rede e competências para gerenciar mudanças nas expectativas e no relacionamento de múltiplos parceiros.<br/> <b>4.5 Experiência com alianças múltiplas.</b><br/> <b>4.6 Competência e processo para o gerenciamento do conflito com múltiplos parceiros.</b><br/> <b>4.7 Adequação dinâmica (dynamic fit) de múltiplos parceiros. Desenvolvimento de competência e processo para assegurar e sustentar o fit.</b></p> | <p><b>4.4 Alto/baixo nível de desenvolvimento</b><br/><br/> <b>4.5 Duração; Qualidade</b><br/><br/> <b>4.6 Integrativo/ unilateral, ganha-perde</b><br/><br/> <b>4.7 Alta/baixa compatibilidade (estratégia operacional)</b><br/>                 cultura, estilo de gerenciamento, nacionalidade)<br/>                 Alta/baixa complementaridade</p> | <p>4.5 Com experiência em alianças, as empresas podem obter maiores retornos destas (Anand &amp; Khanna, 2000).<br/>                 4.6 A resolução de problemas conjuntamente contribui para a criação de capital relacional e informacional (Kale et al., 2000)<br/><br/>                 4.7 Compatibilidade é relacionada com o sucesso da aliança (Geringer, 1988 <i>apud</i> Kale et al., 2000).<br/>                 Complementaridade aumenta as chances de sucesso da aliança (Harrigan 1988a <i>apud</i> Kale et al., 2000).</p> | <p>4.6 O uso de técnicas para a resolução de conflitos destrutivos (dominação, coerção) não é produtivo (Deutsch, 1969 <i>apud</i> Kale et al., 2000)</p> |
|---------------------------------|--|--|---|---|

Quadro 2: Lista de Referência - Construtos, indicadores e implicações estratégicas no nível da empresa (baseado em Macedo-Soares, 2002)