

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentadas a revisão da literatura que embasou esta pesquisa, as definições dos conceitos centrais e complementares utilizados, e os modelos e tipologias utilizadas para o desenho do objetivo central desta pesquisa.

2.1. Revisão da literatura

O objetivo do referencial é apresentar as teorias e os constructos usados como base. Para a escolha destas teorias e constructos foi feita, primeiramente uma ampla e profunda revisão da literatura sobre gestão estratégica, especialmente no que se refere às alianças e redes estratégicas. Os principais trabalhos identificados como pertinentes no âmbito desta revisão estão fornecidos nesta seção.

Figueira e Macedo-Soares (2004) apontam que os primeiros estudos sobre estratégia datam do século IV a.C, época em que Sun Tzu escreveu a obra “A Arte da Guerra”. Segundo eles, muitas das estratégias praticadas hoje pelas empresas tiveram origem militar e Tzu não foi o único militar a fornecer idéias novas para desenvolvimento da estratégia.

As estratégias podem ser classificadas em dois tipos: competitivas e colaborativas (Quadro 2). Estratégia competitiva é a forma como a empresa vai competir com outras dentro de sua indústria.

Estratégias	Competitivas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Liderança em custo ❖ Diferenciação de produto ❖ Integração vertical ❖ Flexibilidade ❖ Diversificação corporativa
	Colaborativas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conluio tácito ❖ Alianças estratégicas ❖ Fusões e aquisições

Quadro 1– Tipos de estratégias

Segundo Barney (1996), as diferentes formas de cooperação entre firmas podem ser organizadas em dois grupos: conluio e aliança estratégica.

O conluio acontece quando firmas de uma mesma indústria cooperam para reduzir a competitividade e promover aumento de preços acima do seu nível competitivo.

Há dois tipos de conluios, o tácito e o implícito. Como, hoje em dia, os conluios são geralmente práticas ilegais, este tipo de cooperação se dá de forma tácita. Contudo, Barney (1996) aponta que, apesar de os conluios tácitos serem uma forma de explorar a oportunidade de evitar rivalidade, eles são estratégias de negócio difíceis de implementar e executar. O problema neste tipo de aliança surge quando os incentivos para trapacear no conluio superam os incentivos para cooperar: por serem geralmente práticas ilegais, as empresas em conluio precisam estar atentas às intenções e motivações de seus parceiros.

Alianças estratégicas ocorrem quando diversas empresas (de uma mesma indústria ou não) trabalham juntas e cooperam para alcançar um objetivo comum, não havendo mudanças na competitividade da indústria.

Muitas das pesquisas realizadas no campo do gerenciamento estratégico destinam-se a explicar o desempenho das empresas. A influência do ambiente, os recursos internos de que dispõem, o setor a que pertencem e a estratégia utilizada, dentre outros fatores, servem como objeto de estudo para o entendimento do que faz com que algumas empresas apresentem um desempenho melhor que outras. Neste contexto, de forma esquemática pode-se dizer que existem duas vertentes importantes que buscam explicar o melhor

desempenho de uma empresa: a Resource Based View (RBV) e a Structure Conduct Performance (SCP)

Alguns autores acreditam que fatores internos e externos afetam o desempenho de uma empresa de forma combinada, defendendo a complementaridade das vertentes RBV e SCP para a análise estratégica. Um conceito surge de forma importante a partir daí: o coalinhamento. A proposição deste conceito é a de que o correto ajuste entre estratégia e contexto tem implicações positivas para a performance da empresa (Venkatraman & Prescott, 1986).

Outra forma de análise estratégica com vistas a otimizar o desempenho considera empresas dentro de grupos estratégicos – um grupo dentro de uma indústria, que são altamente simétricas no que se refere à estrutura de custo, grau de diversificação de produtos, organização formal, sistema de controle, gerenciamento de cobranças e recompensas (Hunt, 1978).

Apesar de não se encontrar uma vasta literatura no Brasil sobre as alianças estratégicas, destaca-se a pesquisa de Macedo-Soares et al. (2001) sobre gestão estratégica de empresas que atuam em alianças e redes. Esta pesquisa tenciona explicar de forma mais completa a conduta e a performance das empresas que atuam nessas novas configurações, com vistas a desenvolver, implementar e gerenciar estratégias que possam assegurar uma vantagem competitiva sustentável nas empresas em questão. Na literatura fora do país, os seguintes autores contribuíram para a construção do referencial teórico desta pesquisa: Doz & Hamel (1998), Galaskiewicz & Zaheer (1999), Gomes-Casseres (1994, 1996, 1999), Gulati (1998), Gulati, Nohria & Zaheer (2000) e Knoke (2001).

Dentre as investigações sobre estratégia no Brasil, cabe mencionar o trabalho pioneiro de Macedo-Soares e Tauhata (2002), que realizaram um estudo na Cia Vale do Rio Doce (CVRD) com o objetivo de analisar as implicações estratégicas das redes de relacionamento em sua Unidade de Minério de Ferro. Este estudo é importante na medida em que permitiu evidenciar que era possível mudar os resultados das análises tradicionais de planejamento estratégico com subsídios de análises relacionais, ou seja, que

levam em conta o impacto dos relacionamentos considerando suas características.

Hoje, as empresas estão diante de uma dinâmica e de uma complexidade sem precedentes. A inovação chega a ser encarada como necessidade em alguns casos. As indústrias têm passado por transformações cada vez mais profundas e rápidas, e são remodeladas com auxílio de novas tecnologias ou da junção de produtos ou serviços, antes tratados isoladamente. Diante desta conjuntura, algumas empresas não dispõem das tecnologias e competências para atender às novas demandas de produtos e serviços e assim, como alternativa, optam por buscar superar esta limitação por meio da associação com outras empresas.

Os grupos ou redes de alianças atuais têm características diferentes dos tradicionais; o quadro a seguir, baseado em Doz & Hamel (1998), mostra a mudança de paradigma das alianças atuais frente às parcerias tradicionais.

	Parcerias convencionais	Nova perspectiva das parcerias
Criação de valor	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
Evolução no tempo	Gerenciamento de conjunto de objetivos	Busca de objetivos dinâmicos
	Implementação de uma única transação	Transações múltiplas
	Estabelecimento de um compromisso	Criação e manutenção de opções
	Atingir longevidade	Contribuição para a competitividade
Conflito de prioridades e preocupações	Colaboração	Colaboração e competição
	Interdependência	Risco de dependência desbalanceada
	Confiança	Esclarecimento de interesse mútuo
Gerenciamento da rede de alianças	Casamento	Diplomacia, política
	Relacionamento único	Redes de alianças

Quadro 2 - Novo paradigma de alianças estratégicas, segundo Doz & Hamel (1998)

Segundo Gomes-Casseres (1994) posicionar a empresa estrategicamente em redes de alianças é a essência de sua competição hoje. Não basta olhar para as competências da empresa, é preciso entender as relações com os parceiros da rede. Doz & Hamel (1998) destacam que a capacidade de

gerenciamento das redes torna-se mais difícil à medida que aumenta o número de parceiros e, conseqüentemente, a complexidade da rede.

A seguir foram selecionados alguns critérios para classificação de alianças com seus respectivos autores:

Critério	Tipo	Descrição	Autor
Número de parceiros	Bilaterais	Alianças mantidas entre duas empresas	Doz & Hamel (1998)
	Multilaterais	Alianças mantidas entre mais de duas empresas	
Estrutura de capital	Sem participação acionária (<i>"non-equity"</i>)	Empresas não assumem posições acionárias entre si ou formam uma unidade organizacional independente para gerenciar os esforços conjuntos	Barney (1996)
	Com participação acionária (<i>"equity"</i>)	Empresas complementam os contratos com estabelecimento de participação acionária no parceiro	
	<i>Joint venture</i>	Os parceiros criam uma empresa legalmente independente, com personalidade jurídica própria	
Objetivos dos parceiros envolvidos	Simétricas	Os parceiros buscam as mesmas vantagens	Barney (1996)
	Assimétricas	Quando as empresas em cooperação possuem objetivos estratégicos e habilidades diferentes	
	Mistas	Alianças onde os interesses das empresas podem ser similares ou diferentes	
Conteúdo estratégico	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	
Intensidade ou tipo de relacionamento / interdependência	Vide Quadro 5		Parise (2000) Nohria & Garcia-Pont (1991)

Quadro 3 - Tipos de alianças de acordo com critérios selecionados (baseado em Tauhata 2002)

Doz & Hamel (1998) classificam as alianças, quanto ao número de parceiros, em bilaterais ou multilaterais. Alianças *bilaterais* são aquelas que envolvem somente duas empresas, enquanto as alianças *multilaterais* envolvem mais de duas empresas. Um exemplo de aliança *bilateral* é a mantida entre a Telemar e a Embratel de modo que os clientes da Telemar (em telefonia fixa local) consigam completar suas chamadas de longa distância usando a rede da Embratel (CSP 21). Como exemplo de aliança multilateral, há o Grupo Telmex, envolvendo a Embratel, Claro, Net, AT&T LA, Vésper, Brasil Center.

Barney (1996), por sua vez, classifica as alianças a partir da estrutura de capital, conforme o diagrama a seguir:

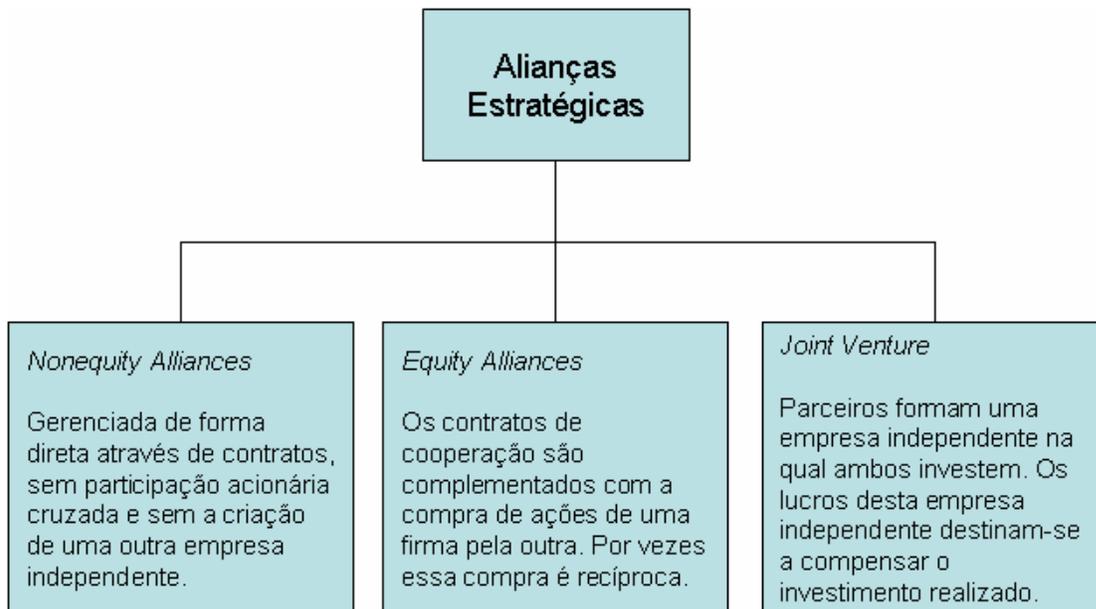


Figura 1 - Tipos de alianças estratégicas segundo Barney (1996)

Quanto aos objetivos e parceiros envolvidos, Barney (1996), classifica as alianças em:

- Simétricas – parceiros buscam as mesmas vantagens. Exemplo: acordos de *co-billing*, onde as concessionárias de telefonia local faturam as chamadas de telefonia de longa distância de outras empresas junto das chamadas locais, dando maior liberdade de escolha e comodidade ao cliente.
- Assimétricas – parceiros possuem objetivos estratégicos e habilidades diferentes. Esta aliança geralmente é motivada

pela necessidade de complementaridade de recursos/competências. Como exemplo pode-se citar a aliança entre a Net e a Embratel para desenvolvimento e comercialização do VoIP, lançado em março de 2006.

- Mistas – os interesses dos parceiros podem ser similares ou diferentes. Com isto as empresas conseguem dividir os custos, minimizar os riscos e gerenciar as incertezas.

A quarta classificação apresentada foi a de Hagedoorn & Schakenraad (1992). Eles propõem apenas dois grupos: alianças estratégicas ou não estratégicas. Conforme sua definição, 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).

Nesta pesquisa, utilizou-se como critério para classificação das alianças a tipologia proposta por Macedo-Soares e Tauhata (2002), baseada em Contractor & Lorange (1988), em Parise (2000) e em Nohria & Garcia-Pont (1991), em função do tipo, grau de intensidade de relacionamento ou de dependência interorganizacional, em grau decrescente de intensidade conforme Quadro 5:

	Tipo	Descrição
1	Fusões e aquisições	Um parceiro adquire uma participação no controle acionário do outro parceiro ou adquire completamente o outro parceiro.
2	<i>Joint venture</i>	Entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito.
3	Participação acionária cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro.
4	Investimento acionário minoritário	Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro.
5	P&D em conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos em conjunto.
6	Desenvolvimento /	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir

	co-produção	produto(s) em conjunto.
7	Comercialização/ <i>marketing</i> em conjunto	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto.
8	Franquia	Parceiros são unidos por meio de acordos de licenciamento que garante direitos para oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, com a condição de atender a especificações rígidas de qualidade e de padrões de operação.
9	Licenciamento de patente ou <i>know-how</i>	Permite, a uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> proprietário, vender seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa “ <i>up-front</i> ”, seguido por royalties no futuro, baseados em percentagem sobre as vendas futuras.
10	Transferência de tecnologia	Arranjo informal no qual os 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.
12	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.
13	Acordo/contrato de distribuição	Um parceiro concorda em distribuir o produto do outro parceiro usando sua rede de distribuição.
14	Acordo/contrato de comercialização	Um parceiro concorda em comercializar o produto do outro parceiro usando sua própria marca.
15	Acordo/contrato de produção	Um parceiro concorda em produzir o produto do outro parceiro usando suas próprias instalações.
16	Acordo/contrato de prestação de serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, assistência.
17	Acordo/contrato de financiamento	Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, de caráter não acionário, para realizar um objetivo específico.

Quadro 4 – Classificação de alianças de acordo com seu grau de intensidade, em ordem decrescente.

2.2. Definições

Os conceitos centrais desta pesquisa são estratégia, alianças e redes estratégicas, e adequação estratégica.

O Quadro 5 a seguir, apresenta as principais definições dos diversos autores pesquisados. Em *itálico* estão os conceitos que não foram adotados nesta pesquisa.

Conceito	Definições	Referência
Estratégia	“Um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar recursos/competências necessários para melhorar e sustentar sua performance, de acordo com a visão e objetivos.”	Grant (1999, p.3)
Adequação estratégica	Uma estratégia adequada é aquela que neutraliza ameaças e explora oportunidades, enquanto capitaliza as forças e evita ou repara fraquezas.	Kofer e Schendel (1987)
Aliança	<i>Arranjos cooperativos e voluntários entre duas ou mais empresas que envolvem significativa troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de recursos ou produtos.</i>	Parise (2000)
	<i>Relacionamento formal estabelecido entre duas ou mais partes, que visa a um compartilhamento do conhecimento e de outros recursos, que possa ser benéfico para todos os envolvidos.</i>	Troccoli & Macedo-Soares (2002a)
	<i>Estrutura organizacional para governar um contrato incompleto entre empresas separadas, e sobre a qual cada empresa possui controle limitado. Estruturas que combinam aspectos de empresas e mercados e representam mecanismos de tomada de decisão sobre os quais nenhuma empresa possui autoridade completa, sendo a negociação a regra para a gestão.</i>	Gomes-Casseres (1996)

	<i>Arranjos cooperativos e voluntários entre duas ou mais empresas que envolvem significativa troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de recursos ou produtos</i>	Parise (2000)
	Arranjos voluntários e não voluntários entre empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços.	Inspirado em 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 de 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 interorganizacionais ou interfirmas	Conjunto de laços formais e recorrentes entre organizações.	Galaskiewicz and Zaheer (1999)
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 interorganizacionais duradouros, de	Gulati et al. (2000)

	significado estratégico, e incluem alianças estratégicas classificadas em função do tipo ou intensidade de relacionamento.	
Constelação	<p>Coleção de empresas separadas, ligadas entre si por meio de acordos colaborativos.</p> <p>Agrupamento de empresas ligadas por relacionamentos e colaboração interorganizacional, e modeladas por alianças, que consiste em novas unidades de poder econômico na forma de competição moderna.</p> <p>Unidade organizacional para controlar um conjunto de capacitações para maximizar o retorno</p>	Gomes-Casseres (1996)
Laços	Relacionamentos envolvendo troca de informações ou recursos entre entidades organizacionais ou sociais e relacionamentos profissionais entre indivíduos, quer representando suas organizações respectivas ou trabalhando para diferentes organizações.	Galaskiewicz and Zaheer (1999)
Campo organizacional	<i>“Conjunto de organizações que constituem uma área reconhecida de vida institucional: fornecedores principais, consumidores, agências regulatórias e outras organizações que produzem produtos ou serviços similares.”</i>	DiMaggio and Powell (1983, p.148)
Redes sociais	<i>Conjunto de relacionamentos sociais informais, instrumentais e expressivos que existem entre indivíduos que são agentes de diferentes organizações, incluindo relacionamentos interorganizacionais e interpessoais.</i>	Galaskiewicz and Zaheer (1999)
Modalidades da rede	Termos e definições de direitos e obrigações referentes a cada	Galaskiewicz and Zaheer

	relacionamento, elementos institucionais tais como regras, normas e padrões que os atores participantes das relações respeitam e honram, que classificam o comportamento como apropriado ou não.	(1999)
Rede de valor	Constituída pela empresa focal, complementadores, competidores, fornecedores e outras entidades. Esta rede funciona como um “mapa esquemático” que representa todos os participantes do ambiente de negócios e as interdependências entre eles. A rede de valor é formada apenas por atores com os quais a empresa focal possui relacionamentos, ou alguma influência em sua arena competitiva.	Parise (2000: vii;) Brandenburger & Nalebuff (1997)
Rede total	Quando um sistema social compreende um pequeno número de atores (de uma dezena a algumas centenas de atores), os pesquisadores podem obter informações sobre as relações existentes entre todos os participantes do sistema. Um requerimento básico para reconstruir uma rede total entre N atores é que cada ator seja capaz de reportar sobre a presença ou ausência de um laço a todos os outros membros do sistema, tipicamente checando uma lista previamente compilada.	Knoke (2001)
Rede egocêntrica	Rede que apresenta apenas os laços diretos de cada ator. Amostra representativa de uma população-alvo mostrando os laços diretos. Consiste numa alternativa mais viável quando sistemas sociais são muito grandes ou fracamente conectados, permitindo ao pesquisador identificar laços diretos	Knoke (2001)

	da rede entre todos os membros.	
Ego rede	“Os principais relacionamentos – mais precisamente, os diferentes tipos de alianças – do mesmo modo que os laços entre os parceiros dessas alianças e a empresa focal.”	Macedo-Soares (2002, p.6)
Conteúdo relacional da rede (ou tipo de laço)	Refere-se a uma ligação relativamente homogênea entre atores, e geralmente se classifica em duas categorias gerais: transações e ações conjuntas.	Knoke (2001)
Clique	Subconjunto da rede no qual todos os relacionamentos diádicos são conectados ao máximo (todos os laços diretos recíprocos ocorrem, gerando uma densidade de 1,00). Podem ser estabelecidas definições mais flexíveis, tais como n-cliques e k-plexes, tolerando níveis inferiores de densidades de subgrupos. Por exemplo, num 2-clique, todos os membros num subconjunto são atingíveis por dois passos ou menos.	Knoke (2001)
Bloco estratégico	Conjunto de empresas que são conectadas mais densamente entre si que com outras empresas na indústria. Podem ser compostos de laços entre empresas de um ou mais grupos estratégicos. Bloco <i>Pooling</i> = todas as empresas pertencem ao mesmo grupo estratégico Bloco Complementar = cada membro pertence a um grupo estratégico diferente	Nohria & Garcia-Pont (1991)

Grupo estratégico	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, e/ou ativos. O que diferencia um grupo estratégico de blocos estratégicos é o fato que estes são colaborativos enquanto que os grupos são competitivos. A rivalidade entre empresas num grupo estratégico é maior que entre empresas da mesma indústria, mas fora do grupo.	Nohria & Garcia-Pont (1991)
	Recurso analítico para ajudar em uma análise estrutural da indústria. Distinguem-se por dimensões estratégicas-chaves, por barreiras de mobilidade e pelos diferentes níveis de desempenho. São configurações estruturais persistentes das indústrias que são caracterizadas por barreiras de mobilidade, as quais limitam a entrada no grupo de empresas com configurações estruturais similares, conforme retardam ou dificultam a imitação.	Porter (1980) Caves & Porter (1977)
	<i>Agregação de empresas que competem umas contra as outras à base de combinações similares de compromissos estratégicos.</i>	Cool & Schendel (1987, 1988)
Portfólio de alianças	<i>Conjunto de alianças bilaterais individuais estabelecidas por uma empresa</i>	Doz & Hamel (1998)
Web de alianças	Conjunto de alianças que são mais interdependentes que um portfólio, mas menos uniforme que uma rede.	Doz & Hamel (1998)

	As várias alianças são operacionalmente independentes entre si, mas estrategicamente interdependentes para cada um dos parceiros envolvidos.	
--	--	--

Quadro 5 – Conjunto de conceitos e definições encontrados durante a pesquisa (baseado em Tauhata, 2002)

Com o objetivo de entender os movimentos estratégicos das empresas em busca do desempenho máximo, pesquisadores e acadêmicos têm desenvolvido tipologias de estratégias genéricas. Estas, por sua vez, implicam, na realidade, reduções de ambientes complexos e individuais, criadas para, dentre outros objetivos, simplificar o mundo real. A necessidade de maior precisão demandada por alguns estudiosos representa um paradoxo, na medida em que provoca a perda da generalidade que o modelo sugere. Em outras palavras, tendo por base as características primárias esperadas de um modelo – generalidade, precisão e simplicidade – percebe-se que, ao priorizar uma característica, perde-se força em outra. Críticas, pontos fracos, pontos fortes, posicionamentos epistemológicos e outras questões são cabíveis aos modelos ou tipologias de estratégias genéricas já desenvolvidos e aos que ainda virão. No entanto, sua relevância e aplicabilidade são indiscutíveis, uma vez que são essenciais ao estudo e à pesquisa do desempenho das organizações à luz de suas decisões estratégicas.

A definição de estratégia seguida por este estudo é de Macedo-Soares baseado em parte (na primeira parte) em Grant (1998): *“uma proposição unificadora que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização”* (Grant, 1998: 3), *“especialmente para alavancar e alocar recursos/competências necessários para melhorar e sustentar sua performance, de acordo com a visão e objetivos da organização, tendo em vista as condições de ambiente interno”*.

No que concerne a alianças e redes, o conceito de aliança aqui adotado inspira-se em Gulati (1998): arranjos voluntários e não-voluntários entre empresas que envolvem troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, serviços e/ou tecnologia. De acordo com Tauhata (2002), as alianças podem surgir por motivos variados e assumir várias formas, cruzando as fronteiras vertical e horizontal da empresa. Segundo Macedo-Soares (2002), as alianças, quando têm por objetivo contribuir para a vantagem competitiva da empresa, são chamadas de alianças estratégicas.

O conceito de redes estratégicas utilizado para pesquisa foi o de Gulati et al. (2000): *“um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais quanto verticais, com outras organizações – incluindo relações que atravessam as fronteiras da indústria e dos países. São compostos de laços*

interorganizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças em função do tipo ou intensidade do relacionamento”.

Por fim, apresenta-se a definição de adequação estratégica (*strategic fit*), segundo Barney (1997): “aquela que neutraliza ameaças e explora oportunidades, enquanto capitaliza as forças e evita ou repara fraquezas.”

Um 5º conceito utilizado nesta pesquisa é o de rede egocêntrica (Knoke, 2001). Macedo-Soares (2002) inspirou-se neste mesmo autor para propor o conceito de ego-rede.

A ego-rede é composta pela empresa focal, suas principais alianças estratégicas e pelos laços significativos entre seus parceiros. Os atores que fazem parte desta rede de valor e com os quais a empresa não tenha estabelecido alianças estratégicas são chamados de “outros atores estratégicos”. A seguir, a representação gráfica de ego-rede proposto por Macedo-Soares (2002):

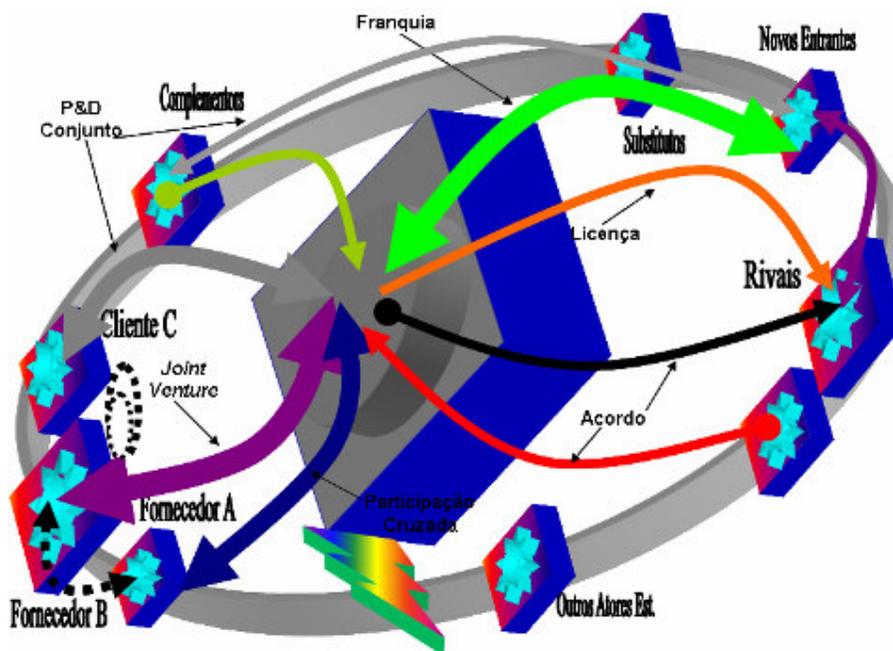


Figura 2 – Representação gráfica de uma ego-rede hipotética

Em seguida, apresenta-se o modelo de Porter (1980) e a tipologia de Mintzberg (1998).

2.3. Modelos e tipologias utilizados

2.3.1. O Modelo e a Tipologia de Porter

Porter (1980) aponta dois fatores fundamentais na escolha da estratégia competitiva: atratividade das indústrias em termos de rentabilidade no longo prazo e os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. A partir destes fatores, propõe seu renomado Modelo das Cinco Forças. São regras da concorrência que caracterizam o ambiente competitivo de qualquer indústria, agrupadas em ameaça de novos entrantes, ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade interna. Estas cinco forças determinam a rentabilidade, conforme ilustra a Figura 3 a seguir:

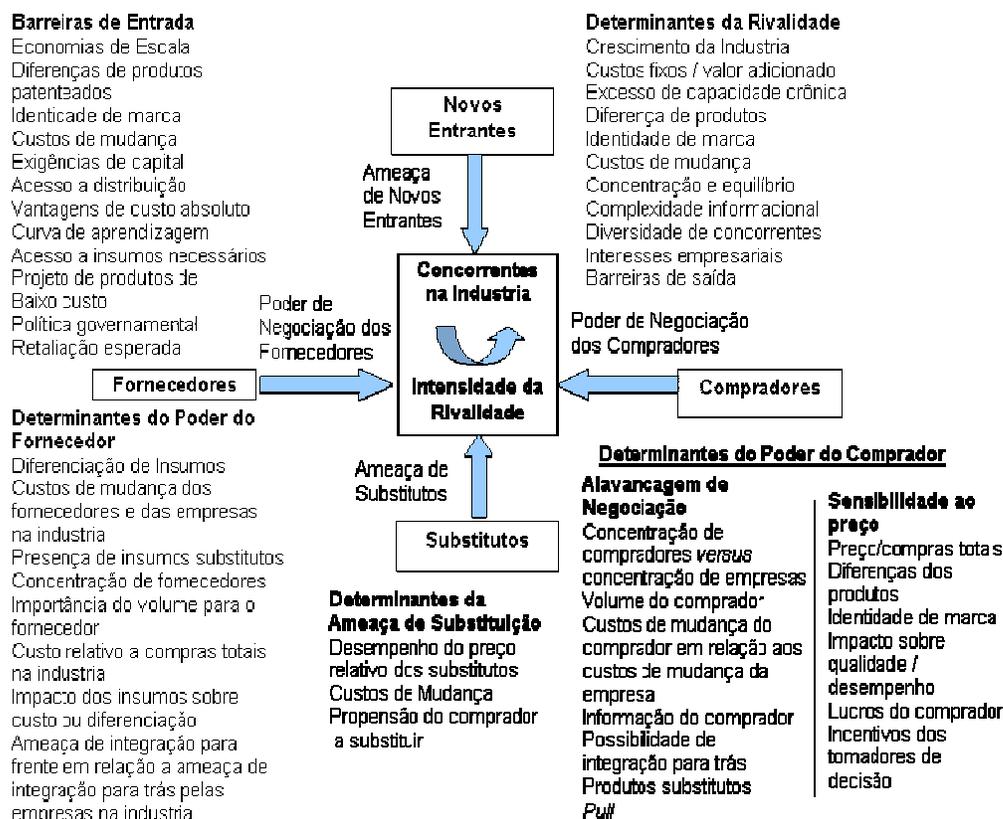


Figura 3 – O Modelo das Cinco Forças, Porter (1980)

A tipologia de Porter inclui três estratégias genéricas ou duas estratégias, cada uma com escopo amplo ou restrito para enfrentar as cinco forças competitivas e alcançar um desempenho sustentável superior aos das outras empresas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque (em custo ou em diferenciação). As empresas que não se enquadram em algum grupo estratégico definido são classificadas pelo autor como “*stuck-in-the-middle*” e normalmente apresentam desempenho inferior ao das demais empresas.

Assim como Porter, existem outros autores que propõem tipologias de estratégias competitivas, usando dimensões, variáveis, escopos e classificações diferentes. Os principais autores são Miles et al. (1978), Mintzberg (1988), Chandler (1962), Abell (1980), Miller & Dess (1981) e Crisman (1988).

Abaixo explica-se em detalhes a tipologia de Mintzberg, que será utilizada nesta pesquisa.

2.3.2. A Tipologia de Mintzberg

Mintzberg (1998) considera falha a tipologia de estratégias genéricas de diferenciação de baixo custo de Porter por não oferecer elementos suficientes para explicar as estratégias das empresas no ambiente competitivo atual, caracterizado por competição global e alta taxa de inovação tecnológica. De fato, Mintzberg considera necessário um maior detalhamento da estratégia de diferenciação das empresas.

Assim, Mintzberg desenvolveu sua própria tipologia de estratégias genéricas, derivada a partir do conceito de diferenciação.



Figura 4 – Estratégias genéricas de acordo com Mintzberg (1988)

Mintzberg classifica os tipos de estratégia da seguinte forma: por preço, por imagem, por suporte, por qualidade, por design e por não diferenciação. A seguir, fornece-se uma breve descrição destas estratégias genéricas propostas:

- Diferenciação por qualidade: atribuem aos seus produtos as dimensões de desempenho superior, maior confiabilidade e durabilidade, diferenciando-as das que optam pela diferenciação por imagem.
- Diferenciação por *design* (projeto): empresas que oferecem produtos com visual ou funcionalidade diferentes dos demais.
- Diferenciação por suporte: diferenciam-se por suporte, usando serviços como assistência técnica, financiamento, manutenção, garantia.

- Diferenciação por imagem: diferenciam a imagem do produto por meio da propaganda, marketing, promoções e alterações de embalagem.
- Diferenciação por preço: diminuem o preço do produto, mantendo os outros atributos semelhantes aos dos concorrentes.
- Não-diferenciação: assemelha-se ao conceito de “*stuck-in-the-middle*” de Porter (1980).

Cabe notar que, segundo Mintzberg, a estratégia de não-diferenciação pode ser desenvolvida explicitamente, enquanto que, para Porter, esta é uma estratégia não-intencional, que resulta da implementação ineficiente de uma das outras estratégias genéricas. Outrossim, Mintzberg não condena a estratégia de não-diferenciação a um desempenho inferior ao das demais estratégias.

Kotha & Vadlamani (1995) procuram validar empiricamente a tipologia de Mintzberg e confrontá-la com a tipologia de Porter, verificando se o maior poder explanatório do primeiro agrega valor, comparada com a de Porter, em indústrias caracterizadas por globalização e com mudanças tecnológicas constantes. A proposta de Kotha & Vadlamani foi mostrar a superioridade da tipologia de Mintzberg frente à de Porter, utilizando, para isto, alguns resultados do trabalho de Dess & Davis (1984). A conclusão à qual se chega é de que cada abordagem implica premissas, parâmetros e realidades diferentes.

Para a caracterização da estratégia da Embratel, neste estudo utilizou-se esta tipologia proposta por Mintzberg, juntamente com os constructos de Fahey & Randall (1998), no qual se analisa o conteúdo da estratégia em termos de seu escopo (produto/serviço, cliente, geográfico, vertical e *stakeholder*), de sua postura competitiva e de suas metas, expressas na sua “visão” ou “missão”, bem como o processo estratégico.

2.3.3.

Modelo Genérico-Integrativo para análise de adequação estratégica Macedo-Soares (2000)

O Modelo Genérico-Integrativo (GI) de Macedo-Soares (2000) possui, como o próprio nome diz, uma perspectiva integrativa, analisando recursos e competências da empresa e a sua interação com as variáveis ambientais, utilizando-se de alguns constructos da escola RBV (*Resource Based View*), do Modelo de Cinco Forças de Porter (1980), e do arcabouço de análise estratégica de Austin (1990) e de Bradenburger & Nalebuff (1997).

Os constructos de Porter (1980) serviram para identificar as implicações estratégicas dos principais atores da arena competitiva da organização, ao desempenharem seus papéis em interação com os fatores ambientais externos. Austin (1990) ampliou o arcabouço teórico das cinco forças de Porter, desenvolvendo novos constructos e indicadores, visando a aprofundar a análise das implicações estratégicas dos fatores ambientais externos. Bradenburger & Nalebuff (1997) introduziram os conceitos de complementar, ou parceiro potencial, e de rede de valor.

Há duas grandes diferenças entre o arcabouço de Austin e o Modelo GI de Macedo-Soares:

1. Austin não distingue variáveis principais e secundárias dentro da empresa, ao contrário do Modelo GI.
2. Austin inspira-se na Escola de Posicionamento, enquanto que, epistemologicamente, o modelo de Macedo-Soares alinha-se mais com a escola RBV (*Resource Based View*) nas suas versões mais recentes de abordagem integrativa.

De fato, o modelo de Macedo-Soares (2000) leva em conta os recursos e as competências da organização e a sua interação com as contingências ambientais, enfatizando a importância e a congruência das variáveis organizacionais para assegurar a adequação estratégica dentro de uma perspectiva integrativa.

A adoção de uma abordagem integrativa e sistêmica é fundamental para analisar a adequação estratégica, uma vez que considera o conjunto de fatores

interagentes que determinam e influenciam a busca de desempenho superior. Levar em consideração a interação entre esses fatores é crítico, pois pode mudar a configuração de oportunidades e ameaças reais e potenciais.

Uma vez que o desempenho é resultado da conduta estratégica da empresa, a avaliação da adequação estratégica pode contribuir para uma melhora no desempenho da organização.

Segundo Tauhata (2002), os modelos integrativos são propostos justamente para integrar as duas perspectivas – fatores organizacionais e fatores estruturais da indústria, de acordo com o conceito de “*strategic fit*”, ou adequação da estratégia. De acordo com este conceito, uma estratégia organizacional efetiva requer consistência entre os fatores macroambientais e os recursos internos significativos (Hofer e Schendel, 1978).

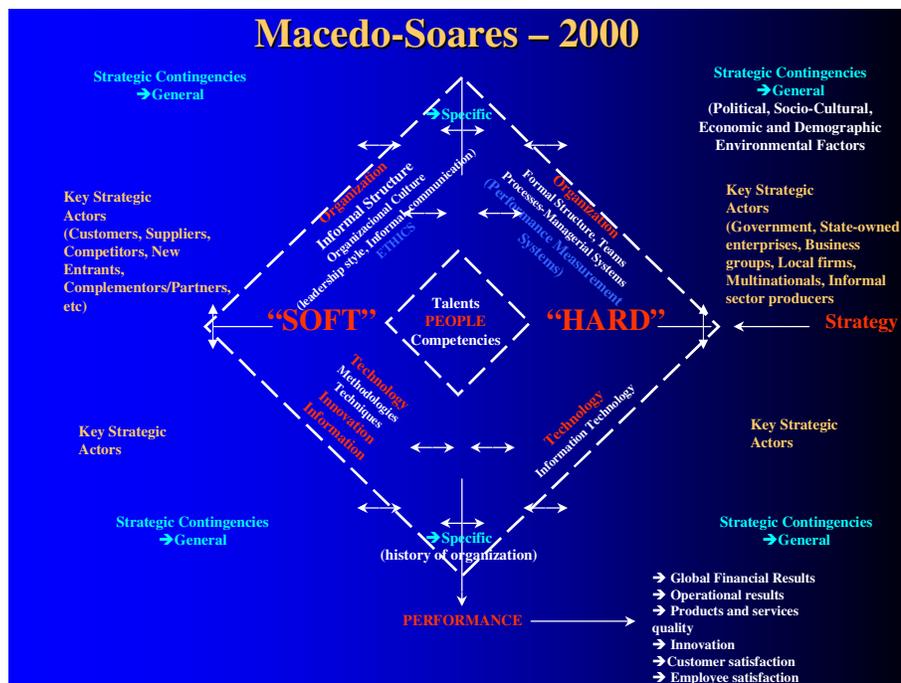


Figura 5 – Modelo GI (Fonte: Macedo-Soares, 2000)

No Modelo GI de Macedo-Soares (2000) os fatores estratégicos são divididos em duas categorias de variáveis: principais (internas à organização) e secundárias (internas e externas à organização).

As variáveis principais são classificadas em independentes e dependentes. As variáveis independentes representam os fatores controláveis, necessários para otimizar o desempenho organizacional de acordo com seus objetivos estratégicos, e são classificadas em três categorias, a saber: Pessoas; Organizacionais e Tecnológicos. Estas duas últimas categorias são ainda subdivididas em *Hard* e *Soft*. A primeira categoria refere-se às variáveis estabelecidas formalmente, enquanto que *Soft* refere-se às variáveis constituídas informalmente. Exemplo de variáveis organizacionais *Hard* são a estrutura e os processos organizacionais e os sistemas de gestão. Cultura organizacional, estilo de liderança e processos de comunicação informal dentro da organização são exemplos de variáveis organizacionais *soft*.

O desempenho é a categoria das variáveis dependentes, pois é o resultado do gerenciamento das variáveis independentes em interação com as variáveis secundárias.

Estas são divididas em:

- A. Contingências estratégicas gerais – fatores macroambientais de acordo com os constructos de Austin (1990), classificados em econômicos, políticos, socioculturais e demográficos e;
- B. Contingências específicas – fatores não controláveis internos à organização. Exemplo: estilo gerencial dos fundadores, história da organização.

A representação da organização no modelo na forma de um prisma não é por um acaso, já que visa a sublinhar a importância da busca do equilíbrio entre as partes do sistema. A abertura do sistema é representada pelo uso das linhas pontilhadas e a interação entre fatores é representada pelo uso das setas.

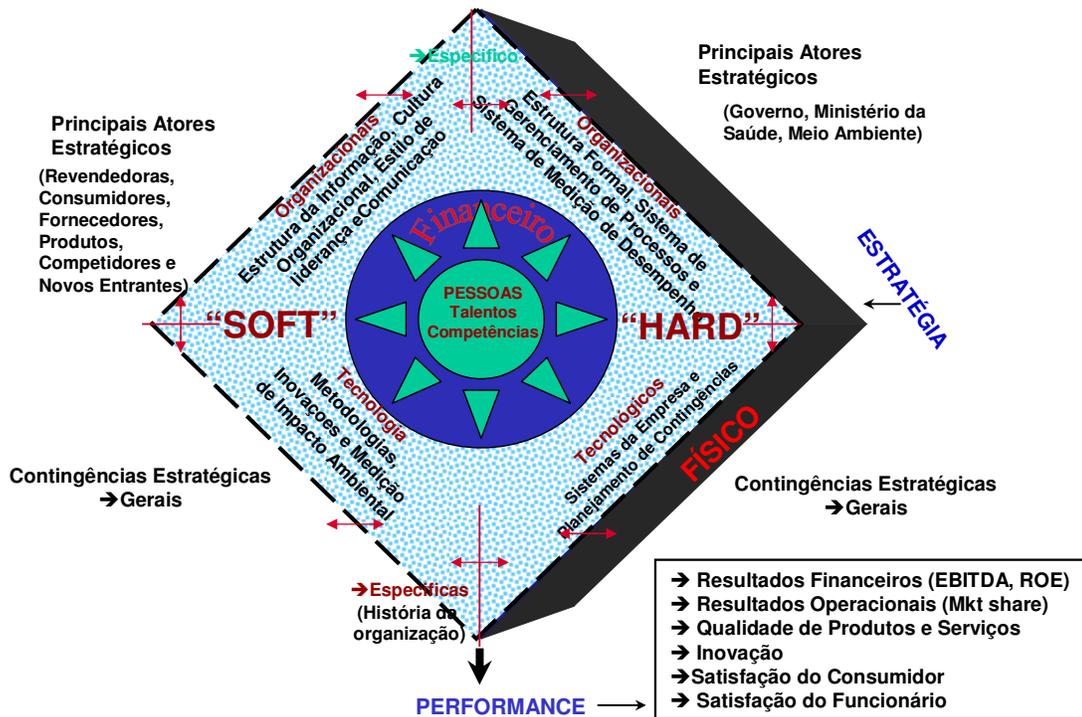


Figura 6 – Evolução do Modelo GI (Fonte: Macedo-Soares, 2001b)

O Modelo GI (2000) sofreu alterações com relação aos arcabouços anteriores desenvolvidos por Macedo-Soares e membros de sua equipe de pesquisa inspiradas na classificação *resource-based* de recursos em financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Portanto, foram incluídas mais duas categorias de fatores organizacionais na versão 2001b do modelo: recursos financeiros e físicos. Os recursos físicos incluem os recursos tecnológicos. Nesta versão também se classificam os recursos em *hard* e *soft*.

O novo modelo – versão 2001 - permite uma análise aprofundada da capacidade distintiva dos recursos organizacionais, facilitando a identificação do componente de conhecimento e das diferentes categorias onde ele se encontra, permitindo que se avalie sua adequação. Uma das principais vantagens é a possibilidade de usar o modelo como ferramenta complementar de análise a arcabouços como

VRIO – valor, raridade, inimitabilidade/não-substituição e condições organizacionais (Barney, 1996, p. 145), onde os recursos podem ser considerados forças ou fraquezas, reais e potenciais para explorar oportunidades e minimizar ameaças. Note que Macedo-Soares considera que há ambigüidade causal quando há dificuldade de imitar as competências de uma organização, coerente com o arcabouço VRIO. Quanto maior a integração entre os recursos/competências, maior será a ambigüidade causal.

Muitas vezes não se encontram, nas empresas, os recursos necessários/desejáveis para a implementação de uma estratégia efetiva. A seguir, é apresentado um quadro com exemplos de atributos, adaptado à indústria de telecomunicações (mais especificamente ao mercado de LDN), para a implementação de uma estratégia competitiva orientada ao cliente, baseado em Macedo-Soares (2001).

Em negrito destacam-se os atributos mais pertinentes ao setor que foram estudados nesta pesquisa.

Categoria de variáveis	Variável	Atributos necessários/desejáveis
Organização <i>Hard</i>	Estrutura organizacional	Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder.
	Sistemas de medição de desempenho	Visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhadas aos objetivos explicitados na estratégia e que satisfaçam aos <i>stakeholders</i>.
	Equipes	Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i>.
	Processos	Horizontais, documentados e interfuncionais
	Sistemas de reconhecimento e recompensa	Sistemas de avaliação de desempenho dos empregados e de remuneração integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa.

	Sistemas educacionais (treinamento)	De educação continuada dos gestores e de outros empregados de linha de frente, para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e do desempenho, para aquisição de novas tecnologias e para aquisição de habilidades específicas do pessoal operacional.
	Sistemas gerenciais	Integrados por meio dos processos interfuncionais, com perspectiva de orientação para os <i>stakeholders</i> .
Organização <i>Soft</i>	Cultura organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e outros <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 recursos necessários no dia-a-dia, inclusive tempo, com práticas-chave para o sucesso da estratégia. Liderança tipo <i>coaching</i> .
	Comunicação informal	Ampla e inter-funcional, favorecendo constante <i>feedback</i> sobre as metas, planos de ação e medidas de desempenho.
Tecnologia <i>Hard</i>	Tecnologia de informação	Sistemas em tempo real de medição de tráfego, abrangentes e integrados (<i>hardware</i> e <i>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 que incorporem requisitos dos clientes, visando ao crescimento futuro da organização.
		Metodologia de gestão de processos orientados para o cliente, baseados em fatos e dados, e apoiados por técnicas de melhoria contínua.
	Inovação	Desenvolvimento de novas medições para indicadores de grandezas intangíveis, tais como: índice de completamento das chamadas de longa distância, qualidade da ligação.

Físicos	Ativos fixos / equipamentos / instalações	Instalações no estado-da-arte em termos de tecnologia, com ganho de escala, alto padrão de qualidade e alto nível de produtividade.
	infra-estrutura	Ampla e moderna malha de cabos e redes de transmissão.
Pessoas	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 medida balanceados.
Financeiros	Caixa – fluxo	Fluxo de caixa suficiente para garantir liquidez aos acionistas, mantendo recursos internos para financiar a manutenção das atividades e o crescimento no longo prazo.
	Capital – estrutura	Estrutura de capital que assegure um baixo nível de alavancagem financeira para obtenção de recursos de longo prazo a custos mais baixo, de modo a financiar modernizações da rede e ampliações de capacidade de tráfego conforme demanda.
Desempenho	Dimensão quantitativa	Financeiras: alta geração de caixa, alto retorno para o acionista, rentabilidade acima da média da indústria.
		Operacionais: baixo custo, alta produtividade.
	Dimensão qualitativa	Alto índice de satisfação dos <i>stakeholders</i> .
		Qualidade dos serviços de telefonia, acima da concorrência. Capacidade de inovação nos serviços de telefonia para atender às demandas potenciais dos clientes.

Quadro 6 – Atributos necessários/desejáveis para cada variável principal do Modelo GI, para o caso de uma estratégia orientada ao cliente (Macedo-Soares: 2001, adaptado para o setor de telefonia no mercado de LDN).

Para a análise estratégica “tradicional”, com a aplicação do Modelo GI de Macedo-Soares (2000), deve-se seguir as seguintes etapas:

1. Caracterizar a estratégia implícita ou explícita da organização em relação ao seu conteúdo, objetivos (amplamente definidos como intenção estratégica ou visão), escopo (produtos, clientes, etc) e postura competitiva;

2. Identificar os fatores macro-ambientais (as contingências estratégicas gerais e específicas nos diferentes níveis - internacional, nacional, indústria e empresa), utilizando as categorias, constructos e indicadores de Austin (1990), assim como os papéis dos atores-chave, com constructos 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 em fatores favoráveis ou em inibidores para alavancar os fatores de sucesso da organização;

3. Identificar os fatores organizacionais dentro das cinco categorias de variáveis principais independentes – pessoas, organizacionais, tecnológicas, físicas e financeiras. 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 a 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.

A evolução deste modelo a ponto de acrescentar a dimensão das redes de relacionamento, sob a metodologia Strategic Network Analysis (SNA), fez surgir o Modelo Relacional (SNA) de Macedo-Soares (2002).

2.4. O Modelo Relacional (SNA) de Macedo-Soares (2002)

A partir dos trabalhos de Gulati, Nohria e Zaheer (2000), Galaskiewicz & Zaheer (1999) e Knoke (2001), foi desenvolvido o Modelo SNA, uma evolução dos modelos de Macedo-Soares (2001b) já apresentados. Macedo-Soares

acrescentou a dimensão de redes de relacionamento, desenvolvendo assim, uma versão relacional de seu modelo, ou seja além das etapas da análise estratégica “tradicional” apontadas no item 2.3.3, para a análise “relacional”, a metodologia SNA adotada sugere os três seguintes passos adicionais:

1. Identificar, com o auxílio do Quadro 8 e das listas de referência de constructos relacionais, as alianças e características da rede estratégica (ego-rede), além de analisar as suas implicações nos níveis da empresa e da indústria, em termos de constituírem, respectivamente, forças e fraquezas, oportunidades e ameaças;
2. Avaliar a consistência destas implicações com a estratégia da empresa de acordo com o conceito de adequação estratégica.

O terceiro e último passo refere-se à definição de mudanças nos fatores relacionais ou organizacionais para melhorar ou criar as condições necessárias à adequação estratégica dinâmica; e a tomada de decisão estratégica – ajustes ou adoção de nova estratégia, considerando todos os *stakeholders* e a importância de sustentar um desempenho superior.

Para operacionalizar a metodologia para aplicação da análise estratégica da organização com base no Modelo SNA, Macedo-Soares (2002) recomenda a série de passos apresentados na figura a seguir, descrição esta retirada de Macedo-Soares & Tauhata (2002), que apresenta os resultados do teste do ferramental.

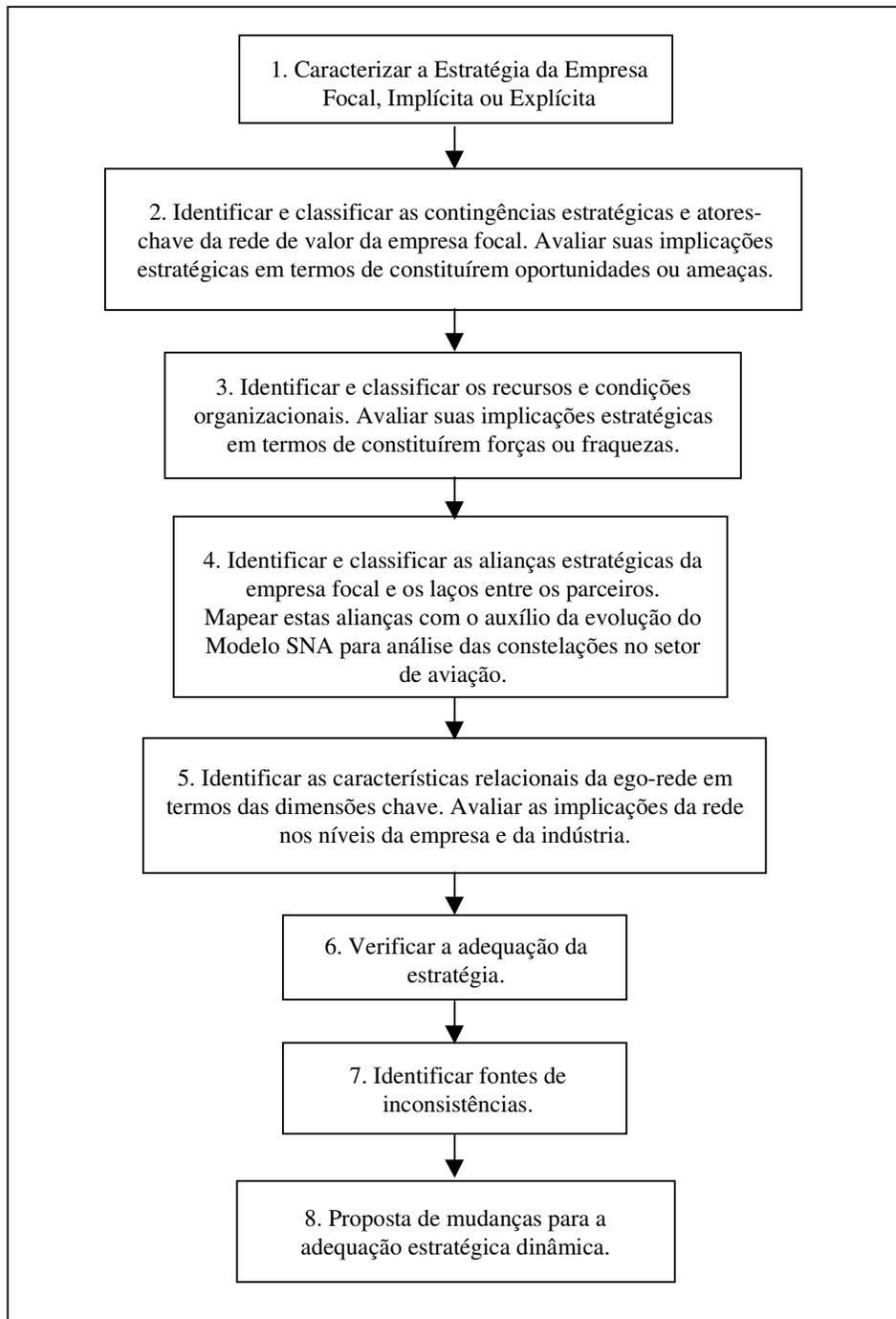


Figura 7 - Etapas da metodologia segundo Macedo-Soares (2002).

As variáveis/constructos e indicadores para a análise estratégica na ótica relacional, incluídas no modelo SNA são apresentados no Quadro 9.

A seguir apresenta-se uma breve descrição das categorias listadas no quadro:

- Estrutura da rede: padrão geral de relacionamentos em que a empresa ou a indústria focal está inserida, a densidade da rede (número de laços), centralidade e a existência de orifícios estruturais – ou seja, quando parceiros estão conectados apenas por meio da empresa focal, que pode explorar essa situação;
- Composição da rede: identidade, *status*, acesso a recursos e outros aspectos da indústria focal e de seus parceiros;
- Tipo de laço: padrões de relacionamentos, como contratos formais e acordos informais, cujas implicações variam de acordo com o tipo de laço – *colaborativo* ou *oportunistico*, *forte* ou *fraco*, *múltiplo* ou *simples*;
- Gerenciamento da rede: são as formas de coordenação entre as empresas participantes das redes/alianças, e de gestão da evolução destas, com ênfase na administração da mudança.

A aplicação do modelo SNA exige uma atenção maior voltada para a rede, tendo como nível de análise a empresa, enfocando em sua ego-rede. Este conceito foi inspirado na rede egocêntrica de Knoke (2000), conforme já mencionado.

Na representação gráfica do modelo SNA (figura abaixo), os atores (cliente, fornecedor, rival, novo entrante, substituto e complementador) são colocados ao longo de uma elipse que delimita os limites pouco definidos da rede na qual a empresa está inserida. O termo “atores” é muito apropriado neste caso, uma vez que podem desempenhar mais de um papel, seja como concorrente ou como parceiro. Além dos atores, estão dispostos na elipse também os fatores macro-ambientais (política, econômicos, sócio-culturais e demográficos) uma vez que exercem influência direta sobre estes atores.

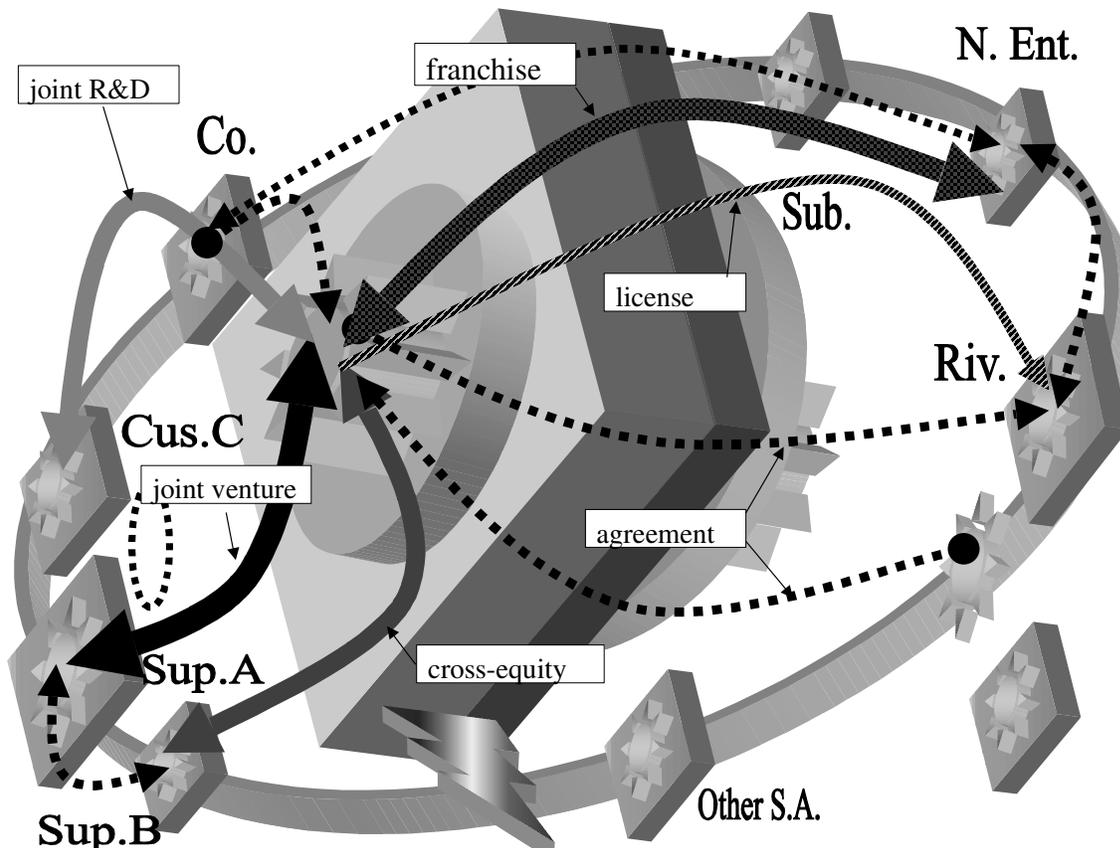


Figura 8 – Representação gráfica do Modelo Relacional de Macedo-Soares (2002) – SNA

Os quadros 8 e 9 apresentam os constructos e indicadores respectivamente nos níveis da indústria e da empresa, pertinentes à análise relacional:

Variáveis / Categorias de constructos	Sub-constructos	Indicadores
1. ESTRUTURA DA REDE	<p>Densidade da Rede (proporção de laços observados/número possível de laços)</p> <p>Escopo (extensão da rede da indústria: número de laços, atores, escopo geográfico)</p> <p>Posição e centralidade na rede (posição relativa em relação aos outros na rede; participação em grande número de relacionamentos com membros da rede)</p> <p>Orifícios estruturais (quando duas indústrias diferentes são conectadas apenas por meio da indústria focal)</p>	<p>Alta / Baixa</p> <p>Ampla/Restrita Local/Regional/ Global</p> <p>Central/Periférica Alta/Baixa centralidade</p> <p>Existência/Não existência Pequena/Grande</p>

		quantidade
2. COMPOSIÇÃO DA REDE	<p>Identidade dos parceiros da indústria focal (isto é, indústrias às quais a indústria focal está relacionada)</p> <p>Status dos parceiros da indústria focal</p> <p>Acesso a recursos da indústria focal</p> <p>Acesso a recursos de parceiros</p>	<p>Forte/Fraca Alta/Baixa</p> <p>Sucesso / Fracasso Perspectivas de crescimento futuro <i>ranking</i> no setor</p> <p>Difícil/Fácil</p> <p>Difícil/Fácil</p>
3. TIPO DE LAÇO	<p>Força das conexões (dentro da indústria e ao longo da cadeia de valor incluindo clientes e fornecedores)</p> <p>Natureza dos laços (dentro da indústria e por meio das indústrias cliente e fornecedora)</p>	<p>Forte/Fraca</p> <p>Colaborativa/ Oportunista</p>

Quadro 7 - Constructos e indicadores no nível da indústria. Macedo-Soares (2002)

Variáveis / Categorias de <i>construtos</i>	Sub-construtos	Indicadores
1. ESTRUTURA DA REDE	<p>Densidade da rede (proporção de laços observados em relação ao número de conexões possíveis)</p> <p>Escopo (grau de abrangência da rede, em termos de número de atores envolvidos, âmbito geográfico, etc.)</p> <p>Posição e centralidade na rede (um ator central participa em grande volume de relações com os demais membros da rede. Podem ser definidos "<i>closeness centrality</i>" grau com que um ator mantém conexões com muitos outros, por caminhos de pequena extensão e "<i>betweenness centrality</i>", que reflete a habilidade do ator servir como um mediador de conexões entre subgrupos.)</p> <p>Tipo de laço</p> <p>Orifícios estruturais (quando dois parceiros são conectados apenas por meio da empresa focal)</p> <p>Equivalência estrutural (extensão com que empresas compartilham os mesmos clientes; atores são estruturalmente equivalentes quando mostram padrão de laços, diretos ou mediados, idênticos ou muito similares a todos os outros atores no sistema)</p> <p>Padrão de laço</p>	<p>Alta / Baixa</p> <p>Amplio/Estreito Local/Regional/Global</p> <p>Central / Periférica Alta / Baixa Posição similar / Não similar</p> <p>Privado-invisível / Visível-público</p> <p>Existência / Não existência Muitos / Poucos</p> <p>Equivalência / Não equivalência</p> <p>Direto / Indireto</p>

2. COMPOSIÇÃO DA REDE	<p>Identidade da empresa focal</p> <p>Identidade/status (papel genérico) do parceiro</p> <p>Status da empresa focal</p> <p>Acesso a recursos da empresa focal Acesso a recursos de parceiros</p>	<p>Nacionalidade: Multinacional / Nacional</p> <p>Ramo de atividade / Setor industrial Porte: faturamento / número de funcionários Tipo, volume e qualidade de recursos essenciais ao setor e de recursos distintivos: raros, valiosos e inimitáveis</p> <p>Sucesso / Fracasso <i>Ranking</i> em termos de liderança Perspectiva de crescimento</p> <p>Difícil / Fácil Grau de acesso a recursos necessários desejáveis</p>
3. TIPO DE LAÇO	<p>Força das conexões (refere-se à intensidade de comprometimento ao parceiro: tipo de relacionamento ou frequência de interações. Normalmente não são simétricos, refletindo diferenciação de papéis e desequilíbrio de poder nas redes interorganizacionais.)</p> <p>Natureza dos laços (dentro da indústria e por meio das indústrias cliente e fornecedora)</p>	<p>Forte / Fraca Favorece / Não Favorece Coordenação oligopolística</p> <p>Colaborativa / Oportunista Múltipla / Única</p>
4. GERENCIAMENTO DA REDE	<p>Uso de mecanismo de governança</p> <p>Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de conhecimento</p> <p>Realização de investimento específico</p> <p>Desenvolvimento de processos e capacitações de gerenciamento da mudança da rede para gerenciar mudanças nas expectativas e relacionamentos entre os parceiros</p> <p>Experiência com alianças múltiplas</p> <p>Processos e competências para gerenciamento de conflitos entre múltiplos parceiros</p> <p>Adequação dinâmica de múltiplos parceiros – desenvolvimento de processos e competências para garantir e sustentar a adequação</p>	<p>Apropriado / Não apropriado</p> <p>Alto / Baixo estágio de desenvolvimento</p> <p>Volume de investimento adequado / Não</p> <p>Alto / Baixo estágio de desenvolvimento</p> <p>Tempo de experiência, qualidade</p> <p>Integrativo / Unilateral / Ganha-perde</p> <p>Alta / Baixa compatibilidade (estratégia operacional, cultura, estilo gerencial, nacionalidade) Alta / Baixa</p>

	Uso de indicadores de desempenho que permitam avaliar a contribuição das redes / alianças estratégicas para o desempenho global da empresa	complementaridade Possui / Não possui
--	---	--

Quadro 8 - Constructos e indicadores no nível da empresa. (MACEDO-SOARES, 2002)

2.5.

Ferramental utilizado na pesquisa

O ferramental utilizado na pesquisa possui três componentes principais:

- Metodologia – uma série de passos para realizar avaliações de adequação estratégica na ótica tradicional;
- Lista de atributos de referência necessária para capturar e analisar os dados da pesquisa – Tabela 6;
- Modelo para auxiliar o mapeamento e a análise da adequação estratégica e dos fatores pertinentes à avaliação no caso de uma empresa específica – Figura 4