

2

Referencial teórico

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi realizado levantamento bibliográfico na área de gestão estratégica de empresas, com ênfase na literatura acerca das alianças estratégicas, redes e grupos estratégicos. O objetivo deste levantamento consistiu na identificação dos conhecimentos existentes sobre o tema em questão, além do problema, objeto de estudo.

2.1.

Revisão da literatura

Muitas são as definições de estratégia, assim como muitos são os autores que já escreveram sobre o tema. A literatura a respeito é vasta e vem crescendo substancialmente desde 1980. Há consenso em considerar que o início desta literatura se deu na década de 1950, mais precisamente em 1951, por meio de artigo de William Newman sobre o assunto, mas registram-se escritos sobre a estratégia militar há muito tempo atrás. No século IV a.C., Sun Tzu escreveu “A Arte da Guerra”, obra hoje mundialmente conhecida.

Barney afirma que a definição de estratégia, pode ser considerada como sendo a teoria a respeito de como uma empresa deve competir de forma a obter sucesso. Ao longo do tempo, vários autores escreveram sobre estratégia atribuindo-lhe definições diversas tal como Von Neumann & Morgenstern (1944), a que definiram como um plano completo que especifica quais escolhas a empresa deverá fazer em cada situação.

Outros autores sugerem que o desempenho da empresa está mais relacionado à estrutura da indústria na qual está inserida, sendo este o fator determinante de sua estratégia e do dimensionamento dos recursos internos (Escola Posicionamento). Uma terceira corrente sugere que a estratégia adotada pela empresa deve ser função das capacitações da empresa, de seus recursos e de suas competências essenciais, e a vantagem competitiva é resultante da

mobilização de recursos, competências distintivas, valiosas e difíceis de serem imitadas (*Escola Resource Based View*).

Mintzberg (1985) define estratégia como sendo o padrão das linhas de ação ou de decisão de uma empresa. Propõe uma tipologia de estratégias genéricas mais detalhadas do que a de Porter (1985), indicando que existiriam formas específicas pelas quais uma organização obtém a diferenciação em seus produtos.

A primeira delas é a diferenciação por preço, que não é o mesmo que minimização de custo, pois custo mais baixo associado à paridade de preço leva, certamente, à obtenção de maior margem para a empresa que adota esta estratégia, mas tal ação não é necessariamente percebida pelo consumidor. Esta vantagem competitiva, portanto, pode não se sustentar a longo prazo, uma vez que os clientes podem migrar para produtos concorrentes.

Por sua vez, a estratégia de diferenciação por preço (preço baixo) é percebida de forma explícita pelos consumidores e se traduz em um diferencial competitivo mais consistente. A concorrência não terá alternativa, a não ser revisar a sua estrutura de custos, a fim de possibilitar a retaliação sem afetar as suas margens de lucratividade.

Segundo Mintzberg, uma outra forma de a empresa se destacar em sua indústria de atuação é por meio da diferenciação por imagem. Uma empresa pode diferenciar o seu produto ao desenvolver uma imagem que a distingue das demais. Isto se dá por meio de propaganda ou de técnicas de promoção, como por exemplo, a apresentação ou a embalagem do produto, que, apesar de não melhorarem o seu desempenho, o tornarão mais atrativo para os clientes. Assim, tomando-se como premissa de que os produtos em uma determinada indústria não possuem grandes diferenças entre si, o investimento que uma empresa faz com o objetivo de melhorar a imagem do seu *portfólio* possa levar a um diferencial competitivo.

A diferenciação por suporte, também denominada diferenciação periférica, nada mais é do que oferecer algo mais, de forma a gerar valor para o produto. Como exemplos, podemos citar a redução do prazo de entrega, a disponibilização aos clientes de diferentes formas de financiamento, a assistência técnica prestada, dentre outros.

A diferenciação por qualidade consiste em ofertar um produto que, apesar de não possuir grandes diferenças dos produtos da concorrência, possui

característica ímpar que o distingue dos demais. Tal característica pode ser a sua durabilidade, o desempenho ou a confiabilidade.

Enquanto a diferenciação por imagem deriva do investimento em propaganda e promoção, a diferenciação por qualidade se destaca graças aos atributos dos produtos em si.

Mintzberg destaca, ainda, a diferenciação por projeto (*design*). Se, na diferenciação por qualidade, os produtos da indústria são similares, onde um apresenta atributos que se destacam dos demais, para este caso a empresa oferece produtos com características distintas dos da concorrência. Portanto, são produtos que podem vir a substituir os demais produtos das empresas concorrentes. É algo diferente.

Por fim, contempla-se também a estratégia de não-diferenciação adotada pela organização. Para Mintzberg, uma empresa pode não adotar uma estratégia genérica de liderança por diferenciação e simplesmente acompanhar (imitar) as idéias da concorrência, obtendo sucesso, a partir da existência de demanda para a absorção das ofertas de produtos.

A globalização e a era da informação e da comunicação contribuíram para uma revolução sem precedentes, que criou indústrias inteiramente novas, como no caso das telecomunicações. A existência destas forças poderosas, fazendo com que haja intensa competição nos mercados globais, leva as empresas à busca desenfreada por clientes e pelos melhores fornecedores. Além disso, o acesso à informação e a relação desequilibrada entre oferta e demanda, onde a primeira apresenta cada vez mais opções e qualidade, fazem com que o nível de exigência dos consumidores aumente consideravelmente. Os produtos e serviços devem estar preparados para atender às novas exigências dos clientes, que se modificam a uma velocidade significativa.

Quem desenvolve os melhores produtos mais rapidamente e obtém aderência às expectativas dos consumidores, apresenta-se com vantagem competitiva na indústria na qual atua. Contudo, nem sempre as organizações possuem as habilidades e competências para implantar as mudanças necessárias. Neste caso, a fim de preencherem estas lacunas, as empresas necessitam estabelecer alianças e redes estratégicas. Estas, uma vez selecionadas adequadamente, evitam desperdícios de recursos e morosidade na formação das capacidades e facilitam o acesso a novas oportunidades de negócio.

Atuar no mercado enfocando primeiramente o ambiente externo para buscar uma posição de vantagem competitiva, como apregoava Porter (1985), ou, ainda, desenvolver as suas competências distintivas e essenciais para posteriormente se posicionar na indústria, conforme recomendado pela *Resource Based View*, por si só não são suficientes para a obtenção de sucesso no cenário competitivo atual. A complexidade existente pressupõe a análise de contingências estratégicas significativas não antes percebidas. Estas podem originar-se na formação de alianças e de parcerias, onde um sistema multifacetado de relacionamentos se fará presente, constituindo não só oportunidades mas também ameaças aos participantes.

Durante os últimos dez anos, pesquisadores têm estudado os relacionamentos entre as empresas, que passaram a ser denominados de “**coopetição**”. Este termo foi originalmente cunhado por Raymond Noorda, fundador e CEO da empresa de tecnologia Novell (NOORDA, 1993). No meio acadêmico, este conceito foi proposto por Brandenburger & Nalebuff (1995, 1996), em meados do ano de 1990. Segundo esses autores, consiste em uma maneira de compreender as situações complexas do ambiente de negócios, onde as organizações precisam atuar de forma cooperativa e competitiva, simultaneamente. O argumento principal baseia-se no fato de que, ao atuar de forma “cooperativa”, as empresas conseguem aumentar a sua participação de mercado, além de obter ganhos individuais.

Contudo, vários autores ainda reconhecem que o conceito apresenta ambigüidade, considerando a complexidade e a abrangência de sua proposta. Enquanto uma corrente entende “coopetição” como a cooperação entre empresas competidoras (DOWLING, ROERING, CARLIN, & WIESNESKI, 1996; LOEBBECKE, VAN FENEMA, & POWELL, 1998; BENGTSSON & KOCK, 1999, 200; SOEKIJAD & ANDRIESSEN, 2003), existe outra linha que defende o termo como a co-existência de cooperação e de competição envolvendo todos os relacionamentos entre empresas, inclusive as alianças formadas por empresas não competidoras. Por exemplo, de acordo com Simon (2004): “*Um tipo de relacionamento são as alianças estratégicas. Este tipo é uma forma de “coopetição”. ...Especificamente, é competitivo e simbiótico.*”

Luo (2004) examinou a “coopetição” sob vários aspectos, incluindo a “coopetição entre a empresa e os seus parceiros”. Segundo ele, todo o

relacionamento cooperativo pode ser visto como “coopetitivo”, existindo conflito entre os interesses próprios e os da rede de parceiros.

Miles & Snow (2005) ressaltam que, na “cooperação”, ambas as partes estão primeiramente interessadas na obtenção dos seus próprios benefícios, e este é o caminho para alcançá-los.

Independentemente das diferentes perspectivas adotadas pelos pesquisadores sobre o tema, o fato é que a competição nos relacionamentos “coopetitivos” levanta questões não facilmente respondidas. Por exemplo, como a competição afeta os relacionamentos estratégicos, previamente estabelecidos? Além disso, podem empresas competidoras obter cooperação entre si sem que haja riscos excessivos de perda de vantagem competitiva?

Ritala (2007) afirma que a existência de rivalidade competitiva na indústria aumenta a tensão dos relacionamentos “coopetitivos” entre as empresas. Contudo, o ambiente competitivo pode oferecer oportunidades para a formação de relacionamentos colaborativos que, por sua vez, podem proporcionar novos negócios ou o aumento dos já existentes.

O grande desafio consiste em estabelecer o equilíbrio estratégico entre estas duas dimensões, a competição e a colaboração. Para isto, é de fundamental importância o estudo da rivalidade do mercado, que pode ser definida como sendo o nível de competição existente entre as empresas. Além disso, a competição por valor nos relacionamentos também merece especial atenção; se configurando na busca de valor pelas empresas, em decorrência dos relacionamentos firmados com os parceiros. A seguir, entraremos em mais detalhes a respeito destas duas questões.

A Rivalidade do Mercado

As crescentes mudanças no cenário competitivo atual implicam diversidade de interesses estratégicos dos participantes de uma determinada indústria. Em muitos casos, estes interesses se sobrepõem o que pode causar tensões nos relacionamentos já firmados. A indústria de tecnologia é um bom exemplo. A convergência de dados e de voz faz com que haja a migração de setores que anteriormente não se relacionavam com grande intensidade. Assim, os mercados de telecomunicações, da tecnologia da informação e de entretenimento estão

transformando a maneira de fazer negócios (BORÉS, SAURINA, & TORRES, 2003). Estas mudanças podem provocar sobreposições de interesses estratégicos entre os participantes das alianças “cooperativas”.

Segundo Luo (2004), tais sobreposições, que podem estimular a competição nos relacionamentos cooperativos, se devem a dois motivos. O primeiro refere-se às questões geográficas, ou seja, ao fato de duas empresas parceiras competirem na mesma praça. O segundo consiste na similaridade da linha de negócio das empresas, onde ambas podem ofertar produtos ou serviços com as mesmas características.

A Competição por Valor nos Relacionamentos

De acordo com Wolff & Reed (2000), a natureza das alianças pode ser compreendida sob duas perspectivas. Na primeira, as empresas percebem a possibilidade de auferir vantagem competitiva com os acordos cooperativos. Neste caso, ambas sairão ganhando com a aliança estratégica. Na outra perspectiva, uma empresa adquire recursos, conhecimento e valor às expensas da outra parte (KOGUT, 1988; HAMEL, 1991). Nesta abordagem, apenas uma empresa ganha.

Para o sucesso das alianças “cooperativas”, os objetivos individuais e coletivos dos participantes deverão estar bem definidos. Isto minimizará eventuais resistências e tensões, o que colaborará para a perpetuação do acordo. Os objetivos anteriormente mencionados deverão abranger o foco de curto prazo e longo prazo. Caso os objetivos de um dos participantes sejam essencialmente de curto prazo, a probabilidade de duração da aliança ser curta é relativamente alta. Ritala (2007) ressalta que a existência de cooperação e competição, no nível do relacionamento, provoca conflitos internos entre os membros, com grandes chances de ruptura da aliança. Por conseguinte, Park & Ungson (2001) concluem que mais da metade dos relacionamentos falham devido ao comportamento oportunístico de um dos participantes ou devido à complexidade no gerenciamento dos mesmos.

Quando duas empresas estabelecem aliança cooperativa e competem entre si por mercado ou recursos, cria-se um nível significativo de tensão no relacionamento entre ambas. É o que Ritala (2007) denomina “criação de

competição no relacionamento”. Por sua vez, a competição por valor, criada no relacionamento, pode aumentar a rivalidade no mercado, por meio das empresas que estão cooperando. Há a possibilidade de uma empresa se tornar um forte competidor quando um conhecimento crítico do negócio for absorvido (BAUGHN, DENECAAMP, STEVEN, & OSBORN, 19997; INPKEN, 2000).. Neste caso, uma empresa sairá vencedora após a extinção da aliança, denotando um comportamento oportunístico. Portanto, uma empresa, ao adquirir conhecimentos estratégicos e tecnológicos de produtos “core” de um parceiro, estabelecerá a competição neste produto. É o que Ritala (2007) intitula de “criação de competição nos mercados”.

De acordo com alguns estudos sobre “coopetição”, a forma típica de relacionamento consiste na cooperação de funções não relacionadas diretamente ao cliente, como por exemplo, a função de pesquisa e desenvolvimento. Para as que possuem contato próximo com o cliente, como marketing e vendas, as empresas competem entre si (BENGTSSON & KOCK, 2000). Desta forma, elas buscam o estabelecimento de uma relação na qual possuem oportunidade de ganho e em que há co-participação para a produção de conhecimento.

Doz & Hamel (2000) afirmam que o novo paradigma que envolve as alianças estratégicas encerra novos pensamentos não antes percebidos pelas organizações. Estes pensamentos referem-se à capacidade de criação de valor das alianças além da forma de seu gerenciamento das mesmas, tendo em vista a crescente teia de empresas participantes. Outros pontos a serem considerados referem-se à conciliação das prioridades e a preocupações conflitantes, além do tempo em que tais arranjos criarão valor. A Tabela 1 apresenta uma síntese do novo paradigma das alianças atuais:

Pensamento Convencional	Novo Paradigma
A aliança criará valor? Para quem?	
Análise de custo-benefício	Avaliação estratégica complexa
Prioridade para a criação de valor	Ênfase na captura de valor
Complementação simples	Co-especialização complexa
Estrutura inicial	Processo evolutivo
A criação de valor resistirá ao teste do tempo?	
Gerenciando um conjunto de objetivos	Perseguindo alvos móveis
Implementando uma barganha simples	Fazendo barganhas múltiplas
Acertando um compromisso	Criando e mantendo opções
Conseguindo a longevidade	Contribuindo para a competitividade
Os parceiros reconciliarão prioridades e preocupações conflitantes?	
Colaboração	Colaboração e concorrência
Interdependência	Risco de dependência desequilibrada
Confiança	Interesses mútuos transparentes
Como cada empresa parceira gerenciará a sua crescente teia de alianças?	
Casamento	<i>Realpolitik</i> , diplomacia
Relacionamento único	Redes de alianças

Tabela 1: Doz & Hamel (2002)

Para o estabelecimento de novas alianças estratégicas, um requisito fundamental é a aquisição de uma visão mais ampla do desempenho futuro da empresa, diferentemente da visão necessária para a formação das antigas alianças, conforme o paradigma tradicional. No novo paradigma, mais opções estratégicas estão disponíveis para as empresas participantes e, com isso, a mensuração do resultado de tais alianças torna-se um exercício bastante complexo. Faz-se necessária a avaliação probabilística do valor estratégico ao invés de uma simples análise de custo-benefício.

As novas alianças pressupõem a utilização de competências complementares dos parceiros, sendo a criação de valor altamente dependente desta co-especialização. Elas criam valor de diversas formas e os seus resultados geralmente não podem ser previstos com precisão. Além disso, possuem caráter mais estratégico do que as alianças tradicionais. Estas últimas possuem maior facilidade de mensuração de valor. As *joint ventures*, por exemplo, são criadas com reduzido número de participantes, geralmente em acordos bilaterais, onde o cenário é conhecido, os dados econômicos, mais simples e as tecnologias, comprovadas. Em contrapartida, o novo paradigma pressupõe a não transparência

de variáveis de análise. Parceiros podem realizar atividades em conjunto com outra organização, além de manterem atividades que são realizadas separadamente. Ambas produzem valor para a aliança, porém medir os custos e benefícios de cada uma delas não é tarefa simples. Como os benefícios das alianças, em termos da criação e de captura de valor, muitas vezes ocorrem de forma indireta, sendo impossíveis de serem registrados nos relatórios contábeis das empresas, mais vale avaliar o impacto da aliança na posição competitiva dos parceiros, tendo em vista as opções estratégicas disponíveis.

Doz & Hamel (2002) lembram que a arquitetura inicial da aliança necessita ser revista à medida que esta evolui. Os processos de negócios entre os diversos parceiros, os contratos, as interfaces e os mecanismos de gestão sofrem alterações em decorrência da criação e da captura de valor.

Com relação à durabilidade das alianças, os autores ressaltam que, tendo em vista a influência de um ambiente de incertezas, é mais natural que elas não durem. A sua duração dependerá da capacidade de aprendizado e de flexibilidade perante as mudanças. Os gestores, contudo, têm a responsabilidade de calibrar os níveis de flexibilização e rigidez, não se esquecendo de que as parcerias que possuem relacionamentos por demais flexíveis correm o risco de perder a direção outrora definida, além do equilíbrio necessário à sua evolução. Por sua vez, as alianças de caráter extremamente rígido inibem o aprendizado e o processo evolutivo, não se moldando às novas exigências do mercado, o que poderá comprometer a sua existência futura.

A duração de uma aliança estratégica pode ser avaliada de acordo com os alvos móveis que se deseja atingir. A organização, tendo identificado os seus objetivos estratégicos, buscará as parcerias necessárias ao alcance destes. À medida que novos alvos são identificados e novos relacionamentos são estabelecidos, mais duradouras serão as alianças. Constitui-se, portanto, um processo contínuo e evolutivo, onde a troca de experiências se faz presente, assim como uma série de comprometimentos e de barganhas negociados entre todos os envolvidos, sendo eles de caracteres explícito e implícito ao longo do tempo. Ressalta-se que o comprometimento surge mediante a ausência de alternativas atraentes. A partir do momento que estas estão presentes, as organizações adquirem opções reais de escolha entre a manutenção da aliança ou a migração para uma alternativa mais interessante. Algumas variáveis definirão a escolha,

como, por exemplo, a propensão ao risco e a possibilidade de mensuração dos retornos das alternativas disponíveis.

Conforme já mencionado anteriormente, com relação ao conceito de “coopetição”, é muito comum a existência de parceiros em alianças estratégicas que, além de colaborarem entre si, também competem em um mesmo mercado. A separação das zonas de competição e de colaboração nem sempre é fácil de ser estabelecida, haja vista as incertezas enfrentadas por muitas alianças, além dos diferentes objetivos estratégicos dos vários parceiros, o que os podem levar a adotar posições conflitantes. Tentativas de conter a rivalidade dentro de alianças geralmente não surtem o resultado esperado, uma vez que a percepção da concorrência futura não está bem definida. Contudo, é inegável que a existência de rivalidade dentro da aliança prejudica sobremaneira o seu gerenciamento, onde o equilíbrio pode mudar ao longo do tempo, assim como a importância das habilidades e competências disponibilizadas por cada parceiro. A ambigüidade e a dualidade são uma realidade no novo paradigma das alianças estratégicas, e os gerentes precisam lidar com estas variáveis como condição “*sine qua non*” para o seu sucesso. O problema reside no estabelecimento da confiança para a celebração de negócios entre uma empresa e os seus parceiros, uma vez que informações estratégicas, outrora confidenciais, poderão estar disponíveis aos participantes das alianças, tornando a empresa mais vulnerável a perdas de parcelas de mercado.

Doz & Hamel (2000) lembram que a confiança precisa ser conquistada. Os gerentes não são obrigados a confiar em parceiros que são potenciais rivais. Porém, eles podem trabalhar no desenvolvimento da confiança mútua ao longo do tempo, em um processo colaborativo. Assim, obter-se-ia um meio-termo, ou seja, eles não confiariam cegamente nestes parceiros, mas também não agiriam com tanta cautela, o que impediria o processo colaborativo. Segundo os autores:

“Confiança é uma palavra simples, poderosa e carregada de emoções. Como tal, pode ser uma fonte de confusão se utilizada como uma prescrição para as alianças. Para evitar uma possível confusão, sugerimos que os parceiros substituam confiança por “auto e mútuo interesse esclarecido”, um conceito que impulsionou a diplomacia e a política externa britânicas no século XIX. É mais adequada como base para alianças do que o conceito idealizado, porém talvez vazio de confiança”
(DOZ & HAMEL, 2000, p. 27).

Conforme citado anteriormente, as alianças estratégicas contemporâneas revestem-se de características de dualidade e de ambigüidade, com a coexistência de atitudes e de ambientes colaborativos e competitivos, mediante a criação de relacionamentos multilaterais. O gerenciamento desta teia só se torna possível à medida que os gestores compreendem todos os elos da cadeia e onde as habilidades políticas se fazem prementes para a atuação em um cenário multifacetado de variáveis, desafios e oportunidades. O sucesso dos relacionamentos “coopetitivos” está relacionado ao altruísmo, à confiança e à reciprocidade entre os parceiros.

2.2. Fundamentação teórica

2.2.1. Conceitos centrais

As definições a seguir foram adotadas por estarem alinhadas com o modelo analítico utilizado na pesquisa. Inicialmente, foi apresentada a definição de **estratégia**. Em seguida, discorreu-se sobre **alianças**, **alianças estratégicas**, **grupo estratégico**, **ego-rede**, **rede de valor** e, finalmente, **redes estratégicas**.

2.2.1.1. Estratégia

Pressupondo a existência das mais variadas definições para o termo estratégia, conforme ressaltado anteriormente, esta pesquisa baseou-se na definição de Macedo-Soares (2002), versão ampliada da definição de Grant (1998, p.3) que, inspirada em Barney (1996) e Grant (1998), define estratégia como um propósito unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os necessários recursos/competências para melhorar e sustentar sua performance, de acordo com sua visão e principais objetivos, à luz das condições ambientais externas e internas.

2.2.1.2. Alianças

A definição de alianças, baseada em Parise (2000) e Gomes-Casseres (1996), consiste em arranjos cooperativos e voluntários entre duas ou mais empresas que envolvem significativa troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de recursos ou produto. Também podem ser definidas como a 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.

2.2.1.3. Alianças estratégicas

Macedo-Soares (2002) define as alianças estratégicas como sendo as alianças que contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

2.2.1.4. Grupo estratégico

De acordo com Nohria & Garcia-Pont (1991), um grupo estratégico pode ser entendido como sendo a segmentação de empresas, numa indústria, com base em suas similaridades em suas capacitações estratégicas, que são a fonte fundamental de vantagem competitiva, e incluem posição de mercado, comprometimento de recursos e/ou ativos. O que diferencia um grupo estratégico de blocos estratégicos é o fato de que estes são colaborativos enquanto que os grupos são competitivos. A rivalidade entre empresas num grupo estratégico é maior do que entre empresas da mesma indústria, mas fora do grupo.

2.2.1.5. Ego-Rede

Segundo Macedo-Soares (2002), a ego-rede pode ser definida como sendo:

“...os principais relacionamentos - mais precisamente os diferentes tipos de alianças – do mesmo modo que os laços entre os parceiros destas alianças e a empresa focal”.

(MACEDO-SOARES, 2002, p. 6)

2.2.1.6. Rede de valor

De acordo com Parise (2000: vii) e Brandenburger & Nalebuff (1997), a rede de valor é constituída pela empresa focal, pelos *complementors*, pelos fornecedores, pelos concorrentes e pelas demais entidades. Esta rede funciona como um “mapa esquemático”, representando 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.

2.2.1.7. Redes estratégicas

No caso de redes estratégicas, adotou-se a definição de Gulatti et al. (2000), ou seja, 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 indústrias e países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças.

2.2.2.

Os tipos de alianças estratégicas

Com o objetivo de apresentar os diversos tipos de alianças estratégicas, foi adotada, como referência, a classificação de Macedo-Soares & Tahuata (2002) e que foi inspirada nos tipos de arranjos cooperativos apresentados por Contractor & Lorange (1988), em Parise (2000) e em Nohria & Garcia-Pont (1991). Entretanto, tal classificação sofreu algumas adaptações em função das peculiaridades da indústria de telecomunicações. Na Tabela 2, encontram-se as descrições de cada um deles, ressaltando que estão dispostos em ordem decrescente de intensidade de relacionamento. As alterações realizadas em função das particularidades da indústria em estudo estão destacadas em negrito.

#	Tipo	Descrição
1	Fusões e Aquisições	Um parceiro adquire uma participação no controle acionário do outro parceiro ou adquire completamente o outro parceiro.
2	Joint Venture	Entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito.
3	Participação Acionária Cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro.
4	Investimento Acionário Minoritário	Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro.
5	Acordo/Contrato de Fornecimento	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez, usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço, com termos e condições estabelecidos em contrato de longo prazo. Empresas relacionadas estabelecem contratos para suprimento de terminais móveis. A Claro, operadora de telefonia móvel, negocia preços atrativos junto aos fornecedores, e supre a Embratel com aparelhos celulares que são utilizados pelos funcionários.
6	P&D em Conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos/ processos/ tecnologias em conjunto. Desenvolvimento de soluções conjuntas de voz, de dados e de internet.
7	Desenvolvimento/ Co-Produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto. Desenvolvimento de soluções conjuntas de voz, de dados e de internet.
8	Comercialização/ Marketing em Conjunto	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto. Desenvolvimento de soluções conjuntas de voz, dados e internet.
9	Licenciamento de patente ou know-how	Permite uma empresa que possui tecnologia ou know-how proprietário vender o seu conhecimento a outra empresa, em troca de uma taxa <i>up-front</i> , seguido por royalties no futuro, baseado em percentagem sobre as vendas futuras.
10	Acordo/ Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos. Desenvolvimento de soluções conjuntas de voz, de dados e de internet.
	Acordo/ Contrato de Fornecimento de Outros Insumos/ Materiais	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 Prestação de Serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, de treinamento, de assistência. Às vezes, contratos são firmados por exigência governamental (ex: contratos de interconexão entre operadoras).
	Acordo/ Contrato de Fornecimento Spot ou Curto Prazo	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 no curto prazo (prazo igual ou inferior a um ano).

Tabela 2: Tipos de alianças estratégicas (Macedo-Soares e Tahuata, 2002) - adaptada para a indústria de telecomunicações

Os tipos de alianças estratégicas listados anteriormente adequam-se à realidade do setor de telecomunicações, apesar da dinâmica e idiosincrasias inerentes a esta indústria. A classificação supracitada forneceu subsídios para a fase de coleta de informações das três empresas estudadas - Embratel, Oi e Vivo - além de facilitar a identificação das principais alianças estratégicas utilizadas por estas empresas.

2.2.3.

A cadeia de valor genérico de uma operadora

Em 1985, Porter introduziu um modelo denominado cadeia de valor. Neste modelo, ele propõe a desagregação das atividades das empresas em primárias e secundárias, de acordo com o impacto que elas possuem junto ao cliente final. As atividades primárias correspondem aos processos principais da empresa (*core processes*), envolvendo todo o fluxo do produto, desde a sua logística até a sua disponibilização ao consumidor. As atividades secundárias, por sua vez, são os processos que suportam as atividades primárias, ou seja, as atividades de retaguarda da organização, como por exemplo, a gestão de pessoal, a aquisição de materiais administrativos e a gestão tecnológica dentre outras.

O modelo proposto por Porter (1985) é apresentado na Figura 2:

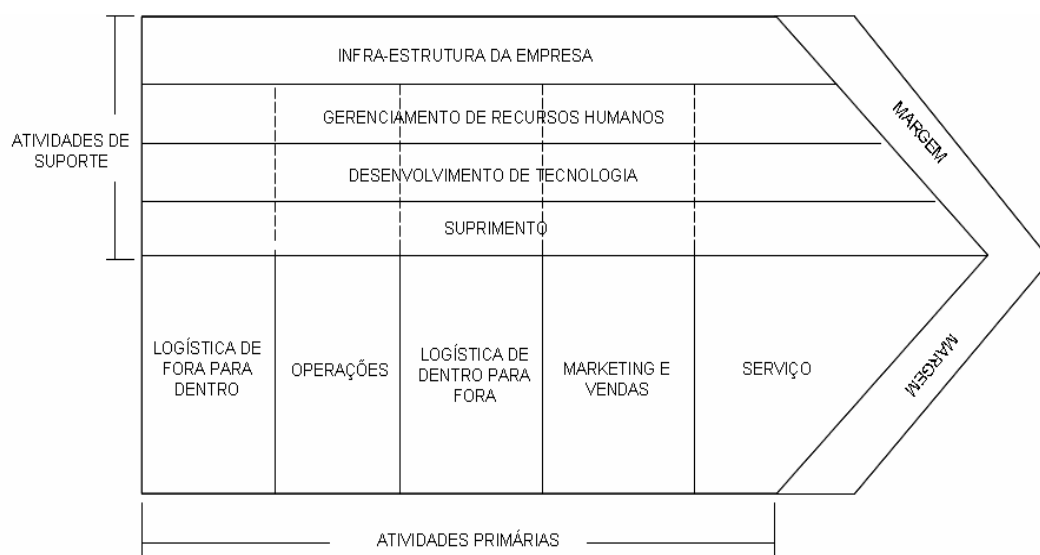


Figura 2: A Cadeia de Valor - Porter (1985)

Adaptando a estrutura acima para a indústria de telecomunicações, foi desenvolvida uma cadeia de valor com destaque para os principais processos e subprocessos de uma operadora de telecomunicações, de acordo com a sua representatividade na indústria (ver Figura 3). Os processos e a sua descrição estão relacionados a seguir:

1. Processos Estratégicos

São aqueles responsáveis pelo planejamento e pela alocação de recursos da organização. Definem a forma como a empresa se posicionará no mercado, o *portfólio* de serviços que pretende ofertar e os recursos a investir e que serão necessários à operação.

2. Processos-Chave de Negócio

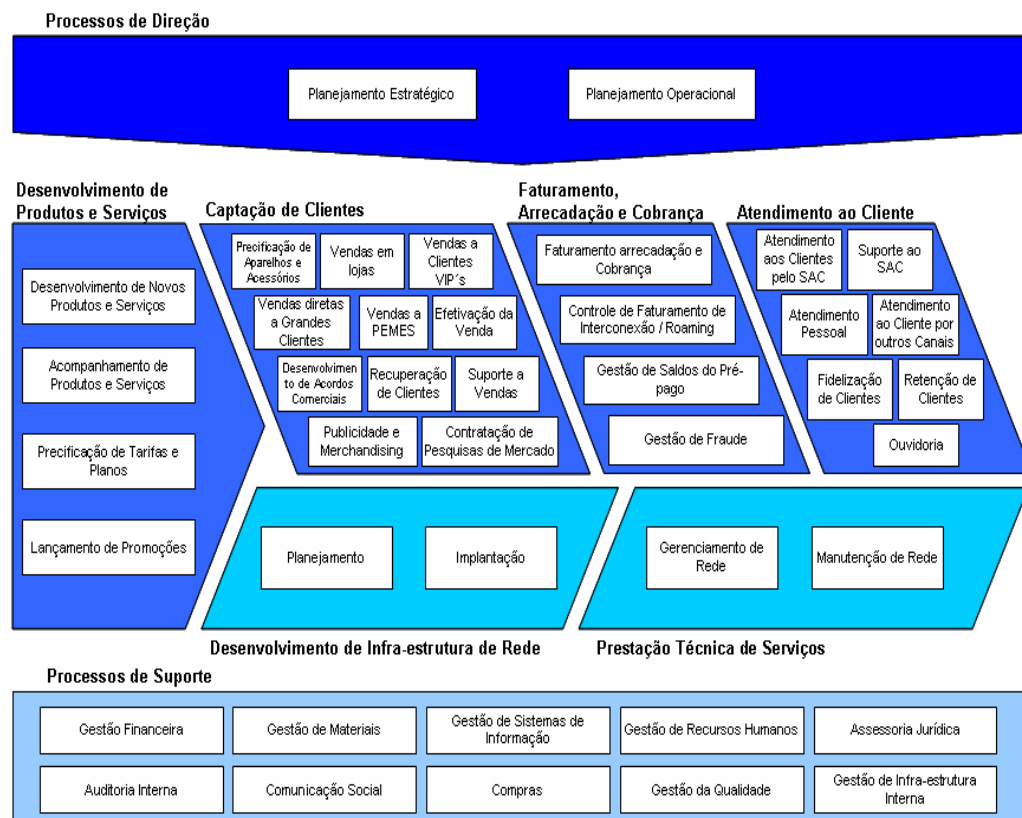
Constituem-se no principal ciclo operacional de uma operadora. Iniciam-se com o desenvolvimento do *portfólio* de serviços. Posteriormente relacionam as atividades comerciais, o ciclo de receita da empresa e as atividades de atendimento aos clientes.

3. Processos de Suporte ao Negócio

São os processos de caráter técnico que provêm o desenvolvimento, a implantação, o gerenciamento e a manutenção de infra-estrutura de rede de telecomunicações, o que possibilita a oferta dos diversos produtos de voz e de dados das operadoras.

4. Processos de Suporte

São os processos de retaguarda necessários a qualquer empresa de grande porte.



Obs: Os processos referentes à pré-pago referem-se às operadoras de telefonia celular

Legenda: ■ Processos Estratégicos ■ Processos de Suporte ao Negócio
■ Processos-Chave de Negócios ■ Processos de Suporte

Figura 3: A cadeia de valor genérico de uma operadora

O presente trabalho não só permitiu o estudo das características das alianças e redes que contribuíram para a obtenção de vantagem competitiva da Embratel, da Oi e da Vivo, como possibilitou a identificação dos processos da cadeia de valor que mais sofreram influência das alianças e redes estratégicas, de acordo com a percepção dos profissionais que participaram da pesquisa.

Nas próximas seções serão apresentados os pressupostos e as suposições, além das variáveis, dos construtos e dos indicadores que suportaram o estudo de casos múltiplos.

2.2.4. Pressupostos

Com base na revisão da literatura, o estudo contém uma série de pressupostos, nos quais podemos destacar:

- ❖ A indústria de telecomunicações brasileira apresenta um alto nível de regulamentação, rápida obsolescência tecnológica e competição intensa. Assim, os modelos tradicionais de análise estratégica não são suficientes para a correta avaliação do desempenho das empresas, bem como para a formulação e execução da estratégia. Devido às características do setor e à dinâmica das alianças e redes, faz-se necessária a avaliação da adequação estratégia com o auxílio de um modelo relacional, que contempla os relacionamentos entre a empresa focal e os seus parceiros;
- ❖ Inspirando-se em Hofers & Schendel (1978), o *fit* ou adequação estratégica contribui para o sucesso, no sentido de melhorar as condições de otimização do desempenho da organização, de forma a atingir os seus objetivos;
- ❖ Para a avaliação de empresas que atuam em alianças e em redes estratégicas, é importante a identificação das implicações estratégicas das alianças e das redes de relacionamento;
- ❖ As percepções dos funcionários (executivos, coordenadores e analistas) das empresas que participaram do estudo de casos múltiplos são válidas para a análise da adequação estratégica das empresas estudadas. Permitiram, ainda, o levantamento dos atores estratégicos e das parcerias existentes, e o mapeamento das competências internas, de forma a subsidiar a construção do modelo relacional. Segundo Kotha & Vadlamani (1995), a escolha de executivos como fonte de análise estratégica é justificada à medida que as suas intenções possuem um papel relevante na formulação da estratégia, sendo as percepções da alta gerência, em grande parte, determinantes das estratégias intencionais das organizações.

- ❖ De acordo com Macedo-Soares (2000), modelos e arcabouços são importantes para a gestão da estratégia, incluindo as fases de formulação, desenvolvimento, implementação e avaliação.

2.2.5.

Ferramental utilizado na pesquisa

Nesta pesquisa, foi adotado o modelo conceitual de análise das implicações estratégicas das alianças e redes de relacionamento, denominado *Strategic Network Analysis* (Modelo SNA MACEDO-SOARES,2002).

2.2.5.1.

Modelo Macedo-Soares (2000) para análise da adequação estratégica

O modelo *Strategic Network Analysis* constitui uma evolução do modelo original de Macedo-Soares (2000), denominado Modelo Macedo-Soares GI – *Generic Integrative*. Este modelo incorporou os construtos de vários pesquisadores consagrados na área de estratégia, destacando-se os construtos macro-ambientais de Austin (1990), de Porter (1980) e de Barney (1996). Considera a organização como um sistema equilibrado, onde apresenta relevante importância a congruência entre os fatores internos, a estratégia e os macro-ambientes. Pressupõe a existência de variáveis principais independentes, que são aquelas controláveis, notadamente os fatores organizacionais (recursos, competências e condições organizacionais para gerenciá-las).

As variáveis independentes apresentam a seguinte classificação: pessoas, financeiros, físicos, organizacionais e tecnológicos. Estas duas últimas categorias incluem as variáveis *hard* e *soft*. Exemplo das *hard* são os sistemas de informações gerenciais e a estrutura organizacional (categoria organização) e os sistemas de tecnologia de informática (categoria tecnologia). Exemplo das variáveis *soft* são a cultura organizacional, o estilo gerencial (categoria organização), informação, metodologias e inovação (categoria tecnologia).

As variáveis dependentes dizem respeito à *performance* da organização, uma vez que é o resultado do gerenciamento das variáveis independentes, levando-se em consideração o seu inter-relacionamento com os fatores ambientais

internos e externos. Também subdividem-se em variáveis *hard* e *soft*. As *hard* referem-se às medidas quantificáveis e objetivas, como o lucro antes do imposto de renda, depreciação e amortização (Ebitda). As variáveis *soft*, por sua vez, são aquelas que possuem caráter subjetivo. O grau de satisfação dos funcionários é um bom exemplo.

Com relação aos fatores organizacionais, este modelo vale-se da classificação utilizada por Vollman (1996). Assim, identifica as competências organizacionais, classificando-as em distintivas, essenciais, rotineiras e terceirizadas. Inspira-se, portanto, no paradigma da visão baseada em recursos, onde a sustentabilidade da *performance* possui relação direta com os fatores internos da organização, representados principalmente pelas competências distintivas - aquelas que diferenciam a empresa e, conseqüentemente, são difíceis de imitar (Barney, 1996).

Os fatores macro-ambientais, por não serem controláveis, são considerados variáveis secundárias. Exercem influência nas variáveis principais, ao constituírem oportunidades e ameaças. Austin (1990) propõe classificar os fatores macro-ambientais em quatro categorias: econômicos, políticos, demográficos e sócio-culturais. Destaca, ainda, a presença de uma mega-força, que possui um efeito modulador sobre as demais, o **governo**, que pode remodelar o cenário competitivo e exercer pressão ou favorecer determinadas empresas. A presença do governo poderá fortalecer significativamente as barreiras de entrada em uma indústria e, ao inibir os novos entrantes, criar uma proteção às empresas já estabelecidas nesta indústria.

No caso do segmento de telecomunicações, considerar esta mega-força é importante. Isto porque o governo possui uma forte atuação regulatória, fazendo com que a Anatel demande o cumprimento de severas metas e requisitos, o que impede a entrada de empresas que não possuem capacidade de investimento para atendimento às obrigações legais.

Outro aspecto a ser considerado neste modelo refere-se aos atores estratégicos. Baseado em Brandenburger & Nalebuff (1996), inclui-se mais um papel genérico, o do complementar-parceiro, cuja definição foi apresentada na seção 1.3.

A perspectiva integrativa do modelo de Macedo-Soares (2000) advém do fato de realizar uma análise criteriosa dos ambientes interno e externo. Os

recursos e as competências organizacionais são estudados na sua interação com os fatores macro-ambientais, que complementam a análise, assegurando um melhor direcionamento da organização na busca da adequação estratégica. Este direcionamento será obtido mediante a alavancagem dos recursos, de forma a explorar as oportunidades e reduzir as ameaças externas, alcançando finalmente os objetivos organizacionais. Tem-se aí o conceito de *strategic fit* ou adequação estratégica.

A Figura 4 apresenta o modelo em questão:

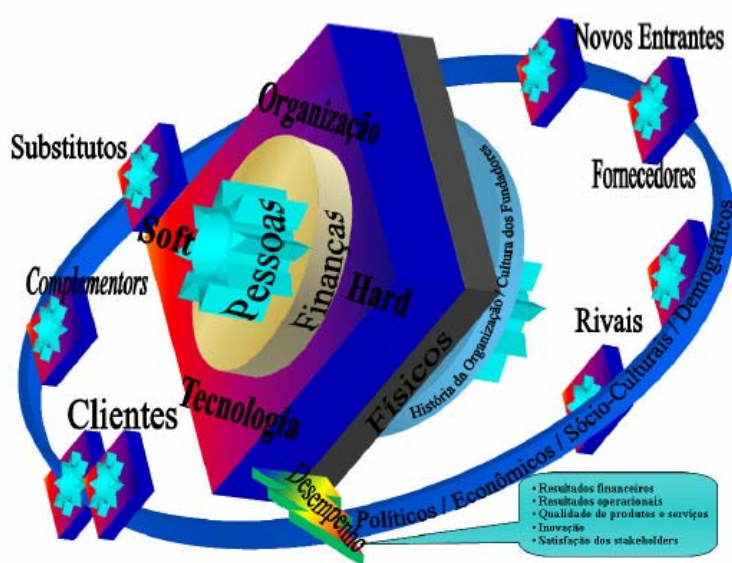


Figura 4: Modelo Genérico Integrativo – GI (Macedo-Soares, 2000)

A análise da estratégia utilizando o modelo de Macedo-Soares (2000) inicia-se com a caracterização da estratégia da empresa a ser estudada, em termos de conteúdo, objetivos, escopo e postura competitiva. Posteriormente, é feita a avaliação das implicações estratégicas dos fatores organizacionais, ou seja, são avaliados os recursos da organização e as condições que possibilitam a alavancagem e a gestão destes recursos, de forma a constituírem forças e fraquezas reais e potenciais, com vistas a atingir os seus objetivos. Ressalta-se que, dentre os recursos, incluem-se as competências da empresa. Em seguida, são avaliadas as implicações estratégicas dos atores estratégicos da indústria na qual a organização atua, tendo em vista os construtos de Porter (1980) e de Brandenburger & Nalebuff (1997). Além disso, consideram-se os fatores macro-

ambientais, uma vez que estes podem oferecer oportunidades e ameaças, reais e potenciais, de acordo com os construtos de Austin (1990).

Após as etapas citadas anteriormente, é realizada a avaliação da adequação estratégica da empresa. Com base no resultado dos levantamentos supracitados, é verificado se a organização é capaz, por meio da sua estratégia, de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores estratégicos e os fatores macro-ambientais.

Por fim, caso pertinente, e com o objetivo de aproveitar melhor as oportunidades e neutralizar as ameaças, são recomendadas mudanças na estratégia empresarial, com a finalidade de sustentação da vantagem competitiva outrora conquistada.

2.2.5.2.

Modelo Macedo-Soares (2002) para análise relacional (SNA)

O modelo SNA preserva as características do modelo GI, porém evidencia a formação da rede de relacionamentos a partir de uma empresa focal, a rede egocêntrica, denominada ego-rede. Assim, o modelo mantém as características genérico-integrativas do modelo anterior, enfatizando a importância da adequação estratégica (*strategic fit*) entre os fatores organizacionais e macro-ambientais, mas enfoca os relacionamentos que a empresa focal estabelece.

O modelo SNA mapeia os diversos tipos de relacionamentos - alianças estratégicas, identificando os laços significativos que permeiam a organização e os seus parceiros.

O ferramental SNA proposto por Macedo-Soares inclui:

1. uma metodologia, que são as etapas para as avaliações da adequação estratégica na ótica relacional;
2. lista de referências com os construtos e indicadores relacionais pertinentes, para a captura e análise dos dados necessários às avaliações;
3. um modelo, para o auxílio do mapeamento e a análise da rede estratégica e das variáveis e fatores relacionados à empresa focal.

O modelo SNA é fundamentado nos trabalhos de Gulati, Nohria & Zaheer (2000), Galaskiewicz & Zaheer (1999) e Knoke (2001), sendo as seguintes as categorias de variáveis consideradas: estrutura da rede, composição da rede, tipos de laço e gerenciamento da rede. A descrição destas variáveis (construtos) poderá ser observada, conforme a Tabela 3, sendo que a Figura 5 ilustra o modelo:

Categoria de Construtos	Descrição
Estrutura da Rede	Corresponde ao padrão geral das relações no qual a empresa ou a indústria focal estão inseridas. Conecta os atores do sistema como: densidade e escopo da rede, posição e centralidade, orifícios estruturais, tipos e padrões dos laços, equivalência estrutural.
Composição da Rede	Expressa as características dos componentes da rede: identidade, status, acessibilidade aos recursos e demais aspetos da indústria focal e de seus parceiros. Possui importância para a identificação do tamanho e das fronteiras da rede.
Tipos de Laço	Constituem o conjunto de regras e normas institucionalizadas que governa o comportamento dos atores da rede, retratando a força das conexões e a natureza dos laços.
Gerenciamento das Alianças e Rede	Refere-se aos fatores que coordenam a administração da rede e que permitem a análise no nível da empresa. Os construtos relacionados são: o uso de mecanismo de governança corporativa, o desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações inter-firmas, a realização de investimentos específicos nos relacionamentos da rede, a experiência com alianças, o desenvolvimento do processo de gestão de mudança à medida que a parceria evolui, o desenvolvimento de competências para a gestão da dinâmica dos relacionamentos envolvendo múltiplos parceiros e a administração de conflitos.

Tabela 3: Categoria dos Construtos/Descrição – Modelo Macedo-Soares (2000) - SNA

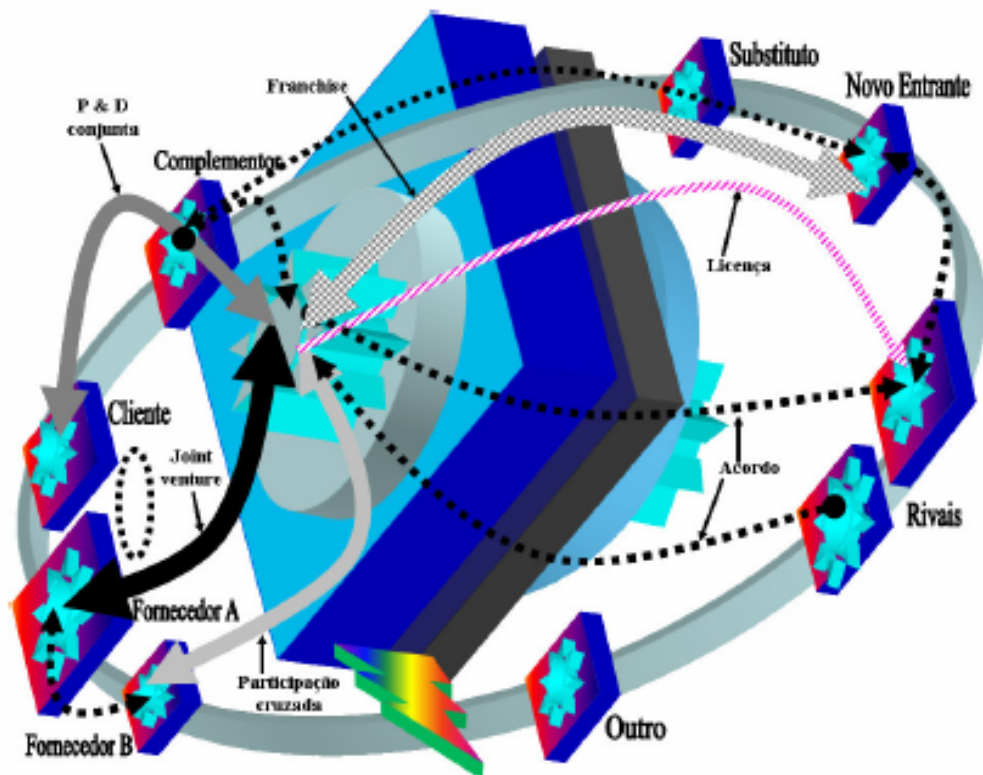


Figura 5: Modelo SNA (Macedo-Soares, 2002)

Por fim, a metodologia de análise estratégica, utilizando o Modelo SNA, envolve uma série de passos que permite a avaliação da adequação estratégica da empresa focal, além de permitir a realização de possíveis ajustes, caso a adequação estratégica não maximize o desempenho da organização analisada. Nota-se que nesta série são relacionados alguns passos da metodologia / Modelo G.I.:

1. Caracterização da estratégia atual das empresas (estratégia explícita ou implícita). Utilização dos construtos de Fahey e Randall (1998), além da tipologia de estratégias genéricas de Mintzberg (1988);
2. Identificação dos fatores ambientais e dos atores estratégicos chave da rede de valor da organização, avaliando as suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem oportunidades e ameaças (reais e potenciais). Utilização dos construtos de Porter (1980) e Austin (1990), além de Brandenburger e Nalebuff (1997);

3. Identificação dos fatores organizacionais das empresas e de suas implicações estratégicas, no sentido de constituírem forças e fraquezas (reais e potenciais). Utilização dos construtos do modelo Macedo-Soares GI (2000) e de Vollmann (1996);
4. Identificação e classificação das principais alianças estratégicas entre os diversos participantes da rede de valor da empresa. Utilização da tipologia adaptada de Macedo-Soares & Tahuata (2002);
5. Identificação das características relacionais, tendo em vista a ego-rede da empresa. Utilização das listas de referências com os construtos e indicadores relacionais pertinentes (veja Tabela 3);
6. Avaliação do desempenho das empresas;
7. Verificação da adequação estratégica das empresas. A partir dos indicadores de desempenho e da estratégia das empresas analisadas, é verificado se ela possui capacidade de maximizar as forças e minimizar as fraquezas, tanto organizacionais quanto relacionais, com o objetivo de explorar as oportunidades e reduzir as ameaças criadas pelos atores estratégicos e fatores relacionais no nível da indústria;
8. Desenvolvimento de recomendações, caso necessário, com base no resultado da avaliação estratégica. As recomendações têm como finalidade promover ajustes na estratégia das empresas, com vistas à maximização do desempenho, em função das condições ambientais, dos recursos e competências disponíveis e dos fatores relacionais pertinentes, de modo a sustentar a vantagem competitiva das empresas.

A seguir, são apresentadas todas as listas de referências, com os construtos e indicadores organizacionais e relacionais utilizados nesta pesquisa. Eles basearam-se nos modelos GI e SNA, descritos anteriormente. Além disso, foram listados os principais indicadores que serviram de base para a avaliação do desempenho das empresas selecionadas.

2.2.6.

Variáveis, construtos e indicadores do estudo

Inicialmente, são apresentados os construtos organizacionais baseados no modelo GI (Tabela 4), que foram adaptados às peculiaridades da indústria de telecomunicações.

Nas Tabelas 5 e 6 são apresentados os construtos com os respectivos indicadores e as suas implicações para a análise estratégica relacional, respectivamente nos níveis da empresa e da indústria. Partiu-se das listas de referências relacionais do ferramental SNA de Macedo-Soares (2002) que, por sua vez, baseou-se em diversos trabalhos com destaque para Dyer & Singh (1998); Galaskiewicz & Zaheer (1999); Gulati et al. (2000); Kale, Singh e Perlmutter (2000) e Knocke (2001). A diferença da Tabela 5 e 6 reside no fato de que no nível da empresa incluiu-se uma dimensão a mais, a do gerenciamento de rede.

As Tabelas 7 e 8 apresentam as listas de referências com os construtos e indicadores organizacionais e relacionais, adaptados para o setor de telecomunicações.

Por fim, a tabela 9 apresenta os indicadores utilizados para a análise da performance das três empresas estudadas. Além de indicadores financeiros, pode-se observar a existência de indicadores de atendimento a clientes e de participação de mercado.

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis
1. Organização Hard'	1.1 - Estrutura organizacional	Flexível, horizontalizada, com elevado grau de descentralização do poder.
	1.2 - Processos	Mapeados/documentados, existência de interfuncionalidade. <i>No caso do setor de telecomunicações, ressalta-se a importância dos processos técnicos, relacionados à engenharia e gerenciamento de rede.</i>
	1.3 - Sistemas gerenciais	Integrados pelos processos interfuncionais da organização, com foco orientado ao cliente. Possibilidade de medição do desempenho dos processos. <i>Em função das características da indústria de telecomunicações (prestação de serviço), os sistemas devem gerenciar o relacionamento com os clientes.</i>
	1.4 - Equipes	Multifuncionais, interfuncionais e com um alto grau de motivação.
	1.5 - Sistemas de reconhecimento e recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos funcionários integrados com os sistemas gerenciais de medição de desempenho dos processos / indicadores estratégicos.
	1.6 - Sistemas educacionais	Sistema de educação continuada ampliado a todos os funcionários da empresa para o desenvolvimento das competências necessárias à operacionalização e gestão dos processos organizacionais
2. Organização Soft'	2.1 - Cultura organizacional	Cultura orientada para a melhoria da performance organizacional, com foco nos clientes e demais stakeholders. <i>Em função das peculiaridades da indústria (alta especialização e concentração de conhecimento), a cultura organizacional deverá ser orientada para a satisfação interna dos funcionários, evitando possível crescimento do índice de turnover.</i>
	2.2 - Estilo de liderança	Comprometimento da gerência com a estratégia da empresa, alocando os recursos necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos.
	2.3 - Comunicação informal	Extensiva e interfuncional, com vistas ao alcance das metas e diretrizes estratégicas da empresa.
	2.4 - Código de ética	Orientação dos funcionários voltada para os valores éticos internos da empresa, segundo as normas e políticas pré-estabelecidas.
3. Tecnologia Hard'	3.1 - Tecnologia da Informação	Sistemas automatizados integrados, abrangendo todos os níveis decisórios. <i>No caso do setor de telecomunicações, além dos sistemas administrativos, são levados em consideração os sistemas operacionais (plataformas de telecomunicações) e de atendimento aos clientes.</i>

Categorias	Variáveis	Atributos Necessários / Desejáveis
4. Tecnologia Soft	4.1 - Metodologias	<i>Metodologias de gestão, de projetos e programa de desenvolvimento / melhoria dos processos.</i>
	4.2 - Inovação	<i>Novas soluções de voz e dados para os clientes, novas metodologias gerenciais de processos, novas formas de atendimento ao cliente (desenvolvimento de novos canais de comunicação).</i>
5. Físicos	5.1 - Infra-estrutura	<i>Instalações, equipamentos e sistemas de controle que possibilitam a prestação de serviços de telecomunicações, além da realização das atividades de retaguarda, inerentes às empresas do setor, como por exemplo: treinamento, gestão financeira, jurídica e regulatória, dentre outras.</i>
6. Pessoas	6.1 - Talentos e competências	<i>Experiência, habilidades e conhecimento para a realização das rotinas operacionais, além de potencial para a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento de novas práticas e metodologias, objetivando o aprimoramento dos processos e desenvolvimento do portfólio de soluções.</i>
7. Financeiros	7.1 - Geração de caixa	Alta capacidade de geração de caixa, garantindo liquidez aos acionistas e financiando o crescimento no longo prazo.
	7.2 - Rentabilidade	Retorno sobre ativos, capital empregado e investimento, preservando a atratividade do negócio.
8. Performance	8.1 - Variáveis tangíveis	Financeiras: Alta liquidez, alto retorno para os acionistas e rentabilidade acima da média do setor.
		<i>Operacionais: custos abaixo da média do setor, aumento do market-share, redução do índice de reclamações de clientes.</i>
	8.2 - Variáveis intangíveis	Índice de satisfação dos stakeholders (clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, comunidade)
		Reputação quanto à responsabilidade social <i>Reputação quanto ao atendimento às questões ambientais e regulatórias.</i>

Tabela 4: Atributos necessários / desejáveis para cada variável principal independente, para a gestão estratégica, orientada aos clientes adaptados para o setor de telecomunicações.

OBS: Em itálico, destacados os atributos referentes ao setor de telecomunicações.

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

Tabela 5: Construtos para a análise relacional - nível da indústria (Macedo-Soares, 2002)

Obs: Em negrito, destacam-se os indicadores desejáveis para o melhor desempenho.

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

(continuação)

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

(continuação)

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

(continuação)

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

Tabela 6: Construtos para a análise relacional - nível corporativo da empresa focal (Macedo-Soares, 2002)

Obs: Em itálico, destacam-se os indicadores desejáveis para o melhor desempenho.

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

Tabela 7: Construtos para a análise relacional - nível da indústria - para o setor de telecomunicações

Obs: Em negrito, destacam-se os indicadores desejáveis para o melhor desempenho.

Categorias	Construtos	Indicadores
1. Estrutura da Rede	1.1 Densidade	Alta / Baixa
	1.2 Escopo	Local / Regional / Nacional / Global
	1.3 Posição e centralidade	Central / Intermediária / Periférica
	1.4 Orifícios estruturais	Existência / Inexistência; Muitos / Poucos
	1.5 Tipo de laço	Invisíveis (privados) / Visíveis
	1.6 Equivalência estrutural	Equivalência / Não equivalência
	1.7 Padrão dos laços	Diretos / Indiretos
2. Composição da rede	2.1 Identidade da empresa focal	Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável; Rica / Pobre
	2.2 Status da empresa focal	Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável; Rica / Pobre
	2.3 Identidade (papel genérico) dos parceiros	Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável
	2.4 Status dos parceiros	Forte / Fraca; Favorável / Desfavorável
3. Modalidade dos laços	3.1 Força das conexões	Forte / Fraca
	3.2 Natureza dos laços	Colaborativa / Oportunística
4. Gerenciamento da rede	4.1 Uso de mecanismos de governança	Apropriado / Não apropriado
	4.2 Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de informações inter-firmas	Alto estágio de desenvolvimento / Baixo estágio de desenvolvimento
	4.3 Investimentos em relacionamentos específicos	Nível adequado / Nível inadequado
	4.4 Experiência com múltiplas alianças	Extensa / Não extensa; Com qualidade / Sem qualidade
	4.5 Processos e competências para gestão de conflitos entre múltiplos parceiros	Integrativo / Unilateral ou perde-ganha
	4.6 Processos e competências para gestão da adequação dinâmica de múltiplos parceiros	Alta compatibilidade / Baixa compatibilidade; Alta complementaridade / Baixa

Tabela 8: Construtos para a análise relacional - nível corporativo da empresa focal - para o setor de telecomunicações
 Obs: Em negrito, destacam-se os indicadores desejáveis para o melhor desempenho.

Indicador de Desempenho	Composição
Índice de Liquidez Corrente	Ativo Circulante / Passivo Circulante
Índice de Liquidez Seca	Disponibilidades / Passivo Circulante
Índice de Liquidez Geral	(Ativo Circulante + Ativo Realizável a Longo Prazo) / Passivo Total
Receita Líquida Operacional	Receita oriunda da prestação de serviços de telecomunicações considerando as deduções da receita bruta (ex: descontos incondicionais).
EBITDA (R\$ mil)	Ganhos Antes do Resultado Financeiro, Impostos, Depreciação e Amortização
Market-Share	Percentual de Clientes que a Empresa Possui com Relação à Indústria
Índice de Reclamações de Clientes	Percentual de Reclamações de Clientes em um Período de Tempo Pré-Determinado

Tabela 9: Composição dos indicadores de desempenho para a avaliação das empresas do setor de telecomunicações

No próximo capítulo, é apresentada a metodologia para a realização do estudo, com destaque para o tipo de pesquisa empregado, além da seleção das empresas e dos sujeitos, os procedimentos para a coleta e o tratamento dos dados e as limitações da pesquisa.