

2

Referencial teórico

Na primeira parte deste capítulo são apresentados os resultados da revisão da literatura e na segunda o posicionamento teórico e o ferramental utilizado.

2.1.

Revisão da literatura

Os resultados da revisão da literatura são apresentados de acordo com os principais temas abordados na pesquisa: gestão estratégica de empresas globalizadas e as alianças e redes de relacionamento internacionais.

2.1.1.

Globalização

O termo globalização é utilizado para descrever inúmeros fenômenos sociais, econômicos, políticos e de negócios, logo o seu significado pode variar muito. Stonehouse, Campbell, Hamill e Purdie (2004), de forma geral, definem a globalização como o desenvolvimento de atividades globais e mundiais de negócios, de competição e de mercados que levam a um aumento da interdependência global das economias nacionais. Esses autores apresentam as seguintes definições:

- **Globalização das Economias** – aumento da interdependência entre economias nacionais ao redor do mundo.
- **Globalização de Mercados** – aumento da homogenização das preferências dos consumidores em certos mercados, evidenciado pelo sucesso de certas marcas globais, tais como McDonald's, Coca-Cola, etc.
- **Globalização das Indústrias** – aumento da globalização dos processos produtivos, com empresas escolhendo concentrar ou dispersar atividades de geração de valor ao redor do mundo, de acordo com as vantagens obtidas.

- **Globalização das Estratégias** – atuação nos principais mercados do mundo e definição da localização das atividades da empresa de acordo com a vantagem competitiva obtida.

Já Fiori (1995) define globalização como uma nova formatação capitalista, cristalizada nas últimas décadas com incessante processo de acumulação e internacionalização dos capitais.

Para Lasserre (2003), a globalização é o fenômeno da transição progressiva de indústrias de uma multinacional a uma estrutura competitiva global. Em 2003, o autor descreveu da seguinte forma a evolução das empresas nesse fenômeno:

1) Exportadoras

- a. As vendas são o único elemento da cadeia de valor presente em países que não são o de origem da empresa.
- b. Investimentos de marketing são realizados em subsidiárias com o objetivo de coordenar atividades de distribuição, organizar promoções, melhorar a logística etc.

2) Multinacionais

- a. Gerenciamento de subsidiárias que realizam toda a cadeia de valor ou uma grande parte dela com certa independência em relação à matriz.

3) Globais

- a. Integração e coordenação de suas operações ao redor do mundo com o objetivo de obter vantagens competitivas, tais como economias de escala, transferência de conhecimento, otimização de recursos, etc. Nesse sentido, a cadeia de valor da empresa é pulverizada e distribuída em diversas localidades ao redor do mundo.

De forma similar, Dunning e Lundan (2008) afirmam que o processo de internacionalização ocorre a partir de uma sequência de fases:

- 1) **Exportação e obtenção de recursos no mercado externo:** as empresas iniciam suas operações no mercado internacional por duas razões: a) adquirir matérias-primas mais baratas em relação ao mercado doméstico; b) para proteger os seus mercados existentes e para buscar novos mercados.

- 2) **Investimento em marketing e distribuição:** as empresas buscam adquirir outras empresas estrangeiras que possuam valiosos conhecimentos ou estrutura de distribuição no mercado desejado.
- 3) **Produção no exterior de produtos ou serviços:** as empresas passam a produzir seus produtos ou serviços em locais diferentes de seu país de origem.
- 4) **Ampliação das alianças no processo de geração de valor:** afiliadas no mercado externo controlam a maior parte da cadeia de valor, utilizando fontes próprias de recursos e podendo desenvolver vários tipos de conexões contratuais e cooperativas no mercado anfitrião.
- 5) **Integração multinacional das alianças:** a empresa matriz coordena suas operações no mercado doméstico e no mercado externo.

Apesar de Dunning e Lundan (2008) sugerirem a sequência de fases descrita acima, eles afirmam que nem todas as empresas que passam pelo processo de internacionalização seguem essa sequência ou passam por todas essas fases.

Existem diversos fatores que motivam as empresas a atuarem de forma global. Cateora e Graham (2002) afirmam que com o *boom* da economia global, as empresas são colocadas no caminho para a eficiência e produtividade, onde forças econômicas, tecnológicas, demográficas, industriais e políticas convergem para construir uma nova ordem econômica global.

Petersen, Frayer e Scannell (2000) observam que o crescimento das empresas tem-se baseado no estabelecimento de estratégias de recursos globais para reduzir custos, melhorar a qualidade dos seus produtos e aumentar sua posição competitiva como um todo.

Na mesma linha de pensamento, Levitt (1983) argumenta que um dos maiores benefícios do processo de globalização é a possibilidade da empresa padronizar seus produtos com o objetivo de alcançar economias de escala mundiais. Para o autor, a alternativa global oferece às empresas a possibilidade de ampliar a escala de produção e as capacita a competir em custos e qualidade.

De acordo com Lasserre (2003), são quatro forças que incentivam as empresas a atuarem de forma global, conforme demonstrado na Figura 2.1:

- Política/Econômico – redução das barreiras comerciais
- Tecnológica – aumentar as economias de escala / redução dos custos de coordenação
- Social – favorecer a padronização e o estabelecimento de marcas globais
- Competitivo – gerar integração e coordenação dos negócios

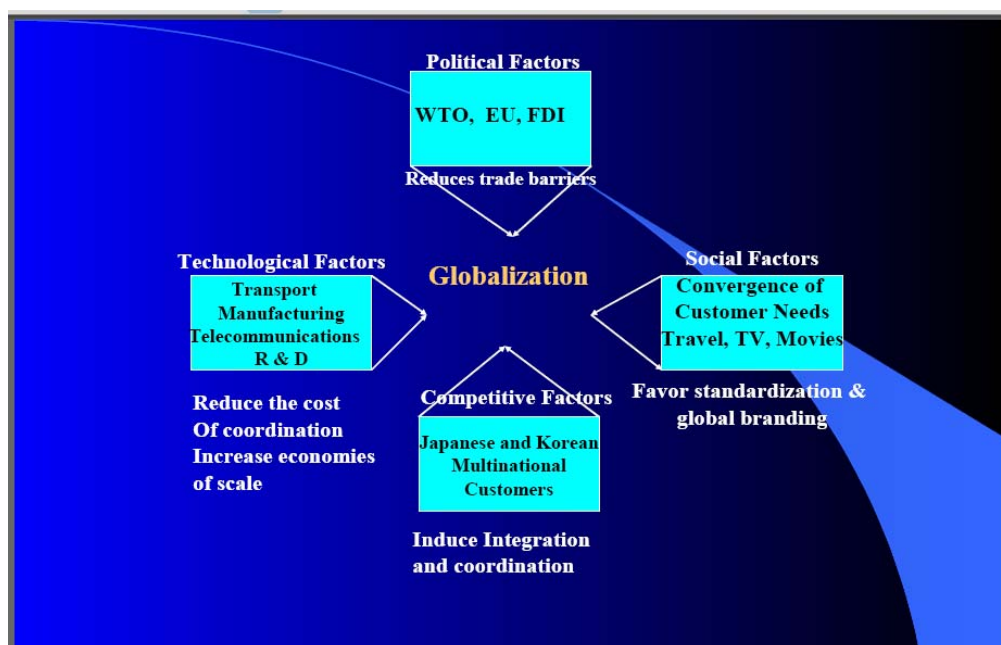


Figura 2.1. Ilustração dos fatores que impulsionam a globalização das empresa (LASSERRE, 2003).

Como consequência da atuação global, Lasserre (2003) destaca os seguintes benefícios para as empresas:

- **Custo:** economias de escala e aumento do poder de barganha
- **Timing:** alcançar o volume ótimo de produção e aumentar o alcance dos produtos com ciclo de vida curto.
- **Aprendizado:** adoção de melhores práticas em suas subsidiárias com o aprendizado de melhores técnicas de produção, gestão etc.
- **Arbitragem:** possibilidade da empresa em utilizar recursos de um país para gerar benefícios de subsidiárias em outras localidades.

Além desses benefícios citados acima, o autor nota que o local de atuação da empresa em termos geográficos pode trazer outros benefícios, tais como, flexibilidade, proximidade ao mercado alvo e respostas rápidas a demandas específicas.

Para Boone e Kurtz (2001), a expansão de mercados é fundamental para um país e suas empresas, uma vez que viabiliza a economia de produção e distribuição. Além disso, tal expansão permite que as empresas explorem oportunidades crescentes em outras nações e sejam menos dependentes das condições econômicas domésticas, já que o mercado global pode ajudá-las a encontrar novas demandas ou novos mercados consumidores e com isso obter novas receitas, reduzir custos, e fornecer informações relevantes sobre mercados potenciais ao redor do mundo.

Buckley & Ghauri (2004), por sua vez, ressaltam que a globalização não ocorre apenas no sentido geográfico, mas também através do estabelecimento de um mercado de capital global integrado.

Já Campa (1994) vê o processo de globalização sob a ótica de diluição de risco do negócio das empresas. Segundo ele, as empresas buscam globalizar-se com a finalidade de reduzir o risco geográfico e para obter flexibilidade operacional. Na mesma linha, Mansi & Reeb (2002) afirmam que as empresas buscam com a globalização minimizar os efeitos negativos de variações na demanda de mercados locais, reduzindo assim as variações em suas receitas.

No Brasil, segundo Lorrance & Roos (1996), o primeiro impacto da globalização ocorreu na década de 1980, como consequência da transnacionalização da produção mundial. Na década de 1990, tivemos a radical abertura do país, a obtenção da estabilidade monetária e a mudança da política cambial. Conseqüentemente, em pouco tempo, foram demolidas, uma a uma, as bases de sustentação do antigo modelo econômico e novos propósitos estratégicos passaram a dar sustentação à economia do país (LORRANGE & ROOS, 1996).

No caso das indústrias brasileiras, Fleury (1997) observa que as empresas que atuam de forma global não mais podem operar de maneira auto-suficiente, autônoma, visualizando o mercado brasileiro como cativo. Elas devem estruturar a sua atuação considerando as empresas estrangeiras como fortes concorrentes, possíveis parceiros e eventuais fornecedores.

Para Fleury (1997), esse complexo processo de mudança criou grandes desafios para as empresas brasileiras, dado o caráter de interdependência sistêmica entre as ações que acarretava. O reposicionamento estratégico foi necessário na medida em que as empresas líderes brasileiras, por motivos históricos, atuavam num escopo de atividades amplo demais (FLEURY,1997).

Nesse cenário globalizado e muito competitivo, um dos novos desafios que as empresas brasileiras vêm enfrentando é o de buscar meios para aumentar sua eficiência, diversificar sua atuação para reduzir os riscos e os custos, estabelecer melhores práticas de produção e obter matérias-primas mais baratas para ampliar seus mercados. Um dos meios tem sido a formação de alianças e redes de relacionamento. Estes conceitos são aprofundados na próxima subseção.

2.1.2. Alianças e redes¹

Existem diversas definições de alianças, umas mais restritas e outras mais amplas. No caso dos autores que adotam definições mais restritas, eles incluem os relacionamentos diretos que as empresas estabelecem entre si, tais como contínua contribuição de recursos, participação acionária e interdependência de longo prazo. Outros autores, porém, adotam definições mais amplas, tal como Parise (2000), que inspirado em Gulati (1998), afirma que as alianças são “arranjos cooperativos e voluntários entre duas ou mais empresas que envolvem significativa troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de recursos ou produtos.”

De fato para Gulati (1998), as alianças são “arranjos voluntários entre empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços”. Estas alianças, por sua vez, podem surgir como consequência de vários fatores e objetivos, assim como de distintas formas. Somados a isso, elas podem ir além das fronteiras verticais e horizontais das empresas.

¹ A seção 2.1.2 foi inspirada na pesquisa de Tauhata (2002) e complementada com os conceitos de alianças internacionais.

Com relação à classificação das alianças, existem diversos critérios, dentre os quais foram destacados os seguintes, conforme apresentado no Quadro 2.1:

- forma de aliança quanto ao número de parceiros;
- estrutura de capital;
- objetivos dos parceiros envolvidos;
- conteúdo estratégico;
- intensidade ou grau de relacionamento ou interdependência

Critério	Tipo	Descrição	Autor
Número de parceiros	bilaterais	alianças mantidas entre somente duas empresas	Doz & Hamel (1998)
	multilaterais	alianças mantidas entre mais de duas empresas	
Estrutura de Capital	sem participação acionária ("non-equity")	empresas não assumem posições acionárias entre si ou formam uma unidade organizacional independente para gerenciar os esforços conjuntos	Barney (1996)
	com participação acionária ("non-equity")	empresas complementam os contratos com estabelecimento de participação acionária no parceiro	
	joint venture	os parceiros criam uma empresa legalmente independente, com personalidade jurídica própria	
Objetivos dos parceiros envolvidos	simétricas	os parceiros buscam as mesmas vantagens	Hennart (1988)
	assimétricas	Quando as empresas em cooperação possuem objetivos estratégicos e habilidades diferentes	
	mistas	Alianças onde os interesses das empresas podem ser similares ou diferentes	
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 Tabela 3		Parise (2000) Nohria & Garcia-Pont (1991)

Quadro 2.1. Tipos de Alianças (estratégicas ou não) de Acordo com Critérios Selecionados

Quanto ao número de parceiros, as alianças podem ser classificadas em bilaterais e multilaterais (DOZ & HAMEL,1998). Relacionamentos ou alianças bilaterais são aqueles mantidos entre somente duas empresas, já os relacionamentos ou alianças multilaterais são aqueles mantidos por mais de duas empresas.

Podemos classificar também as alianças pela ótica financeira ou pela estrutura de capital. Barney (1996) classifica as alianças estratégicas em três categorias básicas: alianças sem participação acionária (*non-equity*), alianças com participação acionária (*equity*) e *joint-ventures*. Na primeira, as empresas em cooperação concordam em trabalhar em conjunto para desenvolver, fabricar ou vender produtos e serviços, porém não há a formação de uma unidade

organizacional independente e conjunta para gerenciar as ações, ficando restrito apenas aos contratos firmados. No segundo caso, há o complemento dos contratos através do estabelecimento de participação acionária no parceiro. Já no caso de uma *joint-venture*, onde os parceiros criam uma empresa legalmente independente, os investimentos realizados e os lucros gerados por sua operação, caso existam, são compartilhados entre os parceiros.

Com relação aos interesses dos parceiros envolvidos, Hennart (1988) classifica as alianças como simétricas, assimétricas ou mistas. As alianças simétricas ocorrem quando os parceiros buscam as mesmas vantagens, ou seja, quando possuem os mesmos objetivos com a aliança. No caso das assimétricas, estas são caracterizadas quando o gerenciamento de incertezas/riscos requer parcerias que vão além das fronteiras do mercado ou da indústria. Esse tipo de aliança é normalmente fomentado pela necessidade da empresa complementar os seus recursos e competências. Podemos ter também as alianças denominadas mistas no caso de haver ao mesmo tempo as duas situações.

De acordo com Nohria & Garcia-Pont (1991), as alianças, assim como as fusões e aquisições, são tipos de ligações. Além de classificar os seus tipos, devemos classificar também o grau de intensidade ou interdependência das mesmas. Inspirado nos construtos de Contractor & Lorange (1988) e Nohria & Garcia-Pont (1991), Parise (2000) utiliza a classificação ilustrada no Quadro 2.2. Nessa classificação, o grau de intensidade ou interdependência das ligações variam do mais fraco (acordo/ contrato de financiamento) até o mais forte (fusões e aquisições).

	Tipo	Descrição
1	Fusões e Aquisições	
2	<i>Joint Venture</i>	Entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito
3	Participação Acionária Cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro
4	Investimento Acionário Minoritário	Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro
5	P&D em Conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos em conjunto
6	Desenvolvimento / Co-produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produto(s) em conjunto
7	Comercialização/ Marketing em Conjunto	Parceiros concordam em 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 uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> proprietário a vender seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa "up-front", seguido por <i>royalties</i> no futuro baseado 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
	Acordo/Contrato de Fornecimento	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço
	Acordo/Contrato de Distribuição	Um parceiro concorda em distribuir o produto do outro parceiro usando sua rede de distribuição
	Acordo/Contrato de Comercialização	Um parceiro concorda em comercializar o produto do outro parceiro usando sua própria marca
	Acordo/Contrato de Produção	Um parceiro concorda em produzir o produto do outro parceiro usando suas próprias instalações
	Acordo/Contrato de Prestação de Serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, assistência, etc.
	Acordo/Contrato de Financiamento	Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, de caráter não acionário, para realizar um objetivo específico

Quadro 2.2. Tipos de Ligações (fusões e aquisições, alianças), estratégicas ou não, em função do grau de intensidade ou interdependência, baseados em Parise (2000), Nohria & Garcia-Pont (1991) e Contractor & Lorange (1998).

De acordo com Doz & Hamel (1998), ao avaliarmos as alianças, um dos tipos de ligações, devemos utilizar os seguintes conceitos:

- **Finalidade da Aliança** (*Purpose of Alliance*) - trata-se da finalidade estratégica da construção de uma aliança.
- **Criação de Valor** (*Value Creation*) – refere-se aos benefícios adquiridos por ambas as partes pela aliança.

Doz & Hamel (1998) apresentam as três principais finalidades para a criação de alianças por parte das empresas da seguinte forma:

- **Co-opção** (*co-option*) – *transforma potenciais competidores em aliados, através do fornecimento de matérias-primas e serviços complementares que permitam o desenvolvimento de novos negócios (DOZ & HAMEL, 1998, p.5)*
- **Co-especialização** (*cospecialization*) – *é a sinérgica criação de valor que resulta da combinação de recursos, posicionamento, habilidades e fontes de conhecimento anteriormente separadas. Parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados para o sucesso de suas alianças e alianças geram valor quando esses recursos são co-especializados, isto é, eles possuem mais valor quando empacotados juntos em um esforço conjunto do que mantidos separadamente (DOZ & HAMEL, 1998, p.6).*
- **Aprendizado e Internalização** (*learning and internalization*) – *Alianças são avenidas de aprendizado e internalização de novas habilidades, em particular daqueles que são tácitos, coletivos e encaixados (e são assim difíceis de obter e internalizar de outras maneiras) (DOZ & HAMEL, 1998, p.6).*

No caso de empresas que atuam no contexto global, as alianças e redes de relacionamento podem ser locais ou internacionais. No caso das alianças internacionais, Barros (2001) observa que a busca por novos modelos de associações – através de relacionamentos cooperativos entre empresas independentes – é justificada pela necessidade de adaptação a esse ambiente global, em rápida e constante mudança, e pela otimização de recursos escassos. Sob este enfoque, as empresas visam à redução de custos e de riscos, uma maior flexibilidade e a construção de vantagens competitivas em torno das suas competências essenciais.

Para Barros (2001), atualmente há uma maior tendência em estabelecer relacionamentos sólidos e de longo prazo com os demais atores do mercado, em detrimento das práticas e transações com objetivos de curto prazo. As práticas comerciais, então, passam a valorizar este tipo de cooperação. Neste cenário relativamente novo, percebe-se uma profunda mudança de paradigma nas relações comerciais: torna-se necessário cooperar para competir. As estratégias das empresas deslocaram-se do “posicionamento competitivo” para a “cooperação competitiva”. Já segundo Doz & Hamel (1998), as novas alianças estratégicas são formadas para resolver problemas específicos e não mais

refletem relacionamentos de longo prazo. Apesar de contrapor Barros (2001) em relação à duração das alianças, Doz & Hamel (1998) também afirmam que as alianças estratégicas são fundamentais para que as empresas criem valor em um contexto global.

Nesse sentido, Brandenburger & Nalebuff (1997) apresentam o conceito de *Coopetition*, o qual combina as vantagens da competência e da cooperação em uma nova dinâmica que pode ser utilizada, não apenas para gerar maiores ingressos para a sua empresa, mas também para converter a natureza do ambiente de negócios a seu favor.

Na interpretação de Doganis (2001), as alianças internacionais são caracterizadas como planos de transição, que se proliferaram em um ambiente competitivo e submetido a mudanças estruturais radicais.

Para Meyer (2001), as alianças estratégicas internacionais permitem a empresa se conectar à experiência do parceiro já estabelecido no mercado desejado, logo reduzem o risco da empresa que está em processo de internacionalização.

2.2.

Posicionamento teórico e ferramental para análise relacional

2.2.1.

Conceitos centrais

Nessa seção, apresentam-se, primeiro, as definições adotadas nessa pesquisa para os principais conceitos em questão, tais como os de estratégia, estratégia global, alianças e redes estratégicas internacionais, ego-rede, rede de valor e adequação estratégica.

Existem muitas definições de estratégia, porém em coerência com o ferramental de análise estratégica adotado na pesquisa baseou-se na definição proposta por Macedo-Soares (2002), inspirada em Grant (1999) de que estratégia é:

“... um propósito unificador que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os recursos/competências necessários para melhorar e sustentar sua *performance*, de acordo com os principais objetivos, considerando suas condições de ambiente interno e externo” (MACEDO-SOARES, 2002, p. 1).

Com o objetivo de caracterizar a estratégia, utilizou-se a tipologia de Mintzberg (1988), por possuir um maior poder descritivo do ambiente competitivo e por ser mais clara, abrangente e menos limitada em termos conceituais se comparada à tipologia de Porter (KOTHA & VADLAMANI, 1995). Esta tipologia define as estratégias das empresas de acordo com o grau de diferenciação que as mesmas possuem em relação aos seus concorrentes. Mintzberg (1988) sugeriu seis distintas estratégias de diferenciação:

- 1) **Preço:** a diferenciação ocorre quando há redução deste para ganhar competitividade. No caso da indústria de mineração, esta estratégia é bem comum, uma vez que o minério de ferro é uma *commoditie*, logo possui baixo valor agregado;
- 2) **Imagem:** uma empresa pode ser diferenciada buscando produtos com uma imagem que faça a distinção dos demais;
- 3) **Suporte:** diferenciação vem através de serviços agregados, não alterando a essência do produto;
- 4) **Qualidade:** esta ocorre quando a empresa consegue oferecer um produto superior aos seus concorrentes;
- 5) **Design (projeto):** A diferenciação por design busca oferecer produtos com projetos diferentes aos já existentes aos consumidores;
- 6) **Sem diferenciação:** é adotada pelas empresas que apenas optam por imitar os produtos da concorrência.

Cabe ressaltar que Mintzberg (1988) afirma que pode haver a combinação de mais de uma dessas estratégias. Com relação ao escopo, o autor classifica a estratégia em ampla ou estreita.

Com o objetivo de detalhar a caracterização da estratégia, optou-se por utilizar os construtos de Fahey & Randall (1998), uma vez que esses não se limitam apenas a descrever o seu conteúdo, mas levam em consideração também o processo estratégico. Com isso, temos a inclusão do escopo (produto/serviço, cliente, geográfico, vertical e demais *stakeholders*), da diferenciação competitiva ou postura (características que distinguem o produto, tipos de funcionalidade oferecidos, estrutura apropriadas de preços) e de metas em função de uma “visão”, “missão” ou “intenção estratégica”, podendo ser explícita ou implícita, bem como o processo estratégico.

Para o conceito de **Estratégia Global**, adotou-se a definição de Lasserre (2003) de que é a estratégia adotada pelas empresas que competem nos principais mercados do mundo e onde o sistema de negócio é feito por atividades coordenadas e integradas além das fronteiras. Segundo este autor, a estratégia global consiste em:

- 1) **Ambição Global** (*Global Ambition*) - refere-se ao papel que a empresa deseja desempenhar no contexto global, ou seja, se ela pretende ter uma atuação Global, Regional, Regional dominante Global, Exportador Global ou Operador Global.
 - o Atuação Global – intenção de estabelecer uma posição competitiva sustentável nos principais mercados do mundo.
 - o Atuação Regional – objetivo de obter uma forte vantagem competitiva em um dos mercados principais.
 - o Atuação Regional dominante Global – intenção de ser mais do que apenas um ator no nível regional, de atuar nos principais mercados do mundo.
 - o Exportador Global - objetivo de vender seus serviços ou produtos para os principais mercados do mundo a partir do seu país de origem.
 - o Operador Global – estabelecer uma grande parte de sua produção fora de seu mercado de origem e concentrar as suas vendas no mercado doméstico.
- 2) **Posicionamento Global** (*Global Positioning*) - representa dois tipos de decisões de negócio: a) escolha dos países em que deseja atuar, ou seja, definir o seu portfólio de países; b) definir o segmento no qual deseja atuar em cada um desses países, ou seja, o seu portfólio de produto para cada mercado.
- 3) **Sistema de Negócio Global** (*Global Business System*) – definição de uma estrutura de negócio onde a cadeia de valor da empresa está localizada em diversos países, porém atuando de forma integrada.
- 4) **Organização Global** (*Global organization*) – reflete a forma como a empresa define e desenvolve sua estrutura, processos e cultura organizacionais.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2009) afirmam que existem diversos fatores que incentivam as empresas a estabelecerem estratégias internacionais em seus negócios e que essas podem ser distintas, conforme ilustrado na Figura 2.2:



Figura 2.2. Ilustração dos fatores que incentivam as empresas estabelecerem estratégias internacionais e alternativas dessas estratégias (HITT ET AL, 2009).

Segundo Hitt et. al.(2009), os fatores que incentivam as empresas a definir uma estratégia internacional são:

- **Expansão dos mercados** (*Increased Market Size*): as empresas buscam expandir os seus negócios além da fronteira de seu país de origem com o objetivo de ampliar o seu mercado.
- **Retornos sobre o investimento** (*Return on Investment*): a expansão do mercado pode ser crucial para que os investidores consigam obter o retorno desejado dos seus investimentos.
- **Obter ganhos de escala** (*Economies of Scale and Learning*): através da expansão dos mercados, as empresas podem obter economias de escala, além de aprender práticas mais eficientes de produção.
- **Vantagens Locais** (*Location Advantages*): as empresas podem utilizar-se de vantagens, tais como menores custos de mão-de-obra, de energia e um maior acesso a recursos naturais .

Já com relação às opções de estratégias internacionais, Hitt et. al.(2009) apresentam as seguintes:

- A) **Negócio Internacional** (*International Business*) – *Level Strategy*: as vantagens competitivas obtidas pela empresa no mercado local permitem um diferencial para a sua expansão no mercado internacional.
- B) **Estratégia Multidoméstica** (*Multidomestic Strategy*): a estratégia e as decisões operacionais são descentralizadas em cada país, ou seja, cada filial da empresa possui autonomia para determinar suas estratégias, conforme questões culturais, geográficas etc.
- C) **Estratégia Global** (*Global Strategy*): em contraste a estratégia anterior, ela parte da padronização dos produtos e serviços nos distintos mercados. Nesse caso, essa estratégia é fortemente centralizada e controlada pela matriz da empresa.
- D) **Estratégia Transnacional** (*Transnational Strategy*): quando a empresa busca atingir uma eficiência global e o *local responsiveness*.

Ainda de acordo com Hitt et. al. (2009), ao optar por expandir os seus mercados, as empresas podem escolher as seguintes formas de entrada no mercado internacional:

- **Exportação**: empresas começam a exportar os seus produtos e serviços para o mercado internacional.
- **Licenciamento**: muito comum em pequenas empresas porque permite a empresa comprar e vender produtos no mercado-alvo com um baixo custo e risco.
- **Alianças Estratégicas**: com base em Nippa, Beechler e Klossek (2007), Hitt et. al. (2009) afirmam que, recentemente, as alianças estratégicas tornaram-se o meio mais popular de expansão internacional. A partir de Harrison, Hitt, Hoskisson e Ireland (2001), Hitt et. al. (2009) observam que as alianças estratégicas permitem as empresas compartilhar os riscos e os recursos necessários para entrar no mercado internacional. Além disso, Hitt et. al. (2009), baseados em Hitt, Ahlstrom, Dacin, Levitas e Svobodina (2004), argumentam que as alianças estratégicas podem facilitar o desenvolvimento de novas competências centrais para contribuir com a futura competitividade estratégica da empresa.

- **Aquisições:** essa opção permite a empresa um rápido acesso ao novo mercado. De acordo com Hitt & Pisano (2003), a aquisição permite uma expansão internacional mais ampla e mais rápida em relação às demais alternativas.
- **Criação de novas subsidiárias:** opção de desenvolver um novo projeto de total controle da empresa no mercado desejado.

Wasilewski (2002), baseado em Ghoshal (1987), afirma que a estratégia é global quando essa tem um foco na eficiência interna para obter uma integração global com decisões estratégicas centralizadas para oferecer produtos, serviços padronizados e operações através de mercados nacionais.

Para Levitt (1983), o ambiente global de negócios vem se tornando cada vez mais complexo, requerendo assim mais sofisticação em relação à definição das estratégias. Segundo ele, existem importantes diferenças entre as necessidades dos consumidores locais, regionais e globais. Ao mesmo tempo, os mercados estão cada vez mais globais, as necessidades dos consumidores cada vez mais sofisticadas, logo a estratégia global deve ser flexível ao invés de rígida.

Outro conceito presente nessa pesquisa é o de **sustentabilidade da estratégia**, que de acordo com Macedo-Soares (2001), refere-se à capacidade da empresa em assegurar a manutenção do desempenho superior. Este desempenho superior foi definido como a capacidade de manutenção de retornos acima da média da indústria, por um período relativamente longo, dependendo da indústria.

Para o conceito de **alianças**, utilizamos a definição de Gulati (1998) de que são arranjos voluntários que ocorrem entre duas ou mais empresas, os quais envolvem troca, compartilhamento de serviços, produtos e tecnologias. Estas alianças, por sua vez, podem ser classificadas como estratégicas ou não. De acordo com Hagedoorn & Schakenraad (1992), as alianças estratégicas são acordos que ocorrem inter-firmas que podem ser capazes de afetar o posicionamento de mercado de longo prazo do produto de pelo menos um parceiro. Nessa mesma linha, adotou-se o conceito de que a aliança é **estratégica** quando possibilita a captura de valor (DOZ & HAMEL, 1998), contribui ao *core business* da empresa, à sua vantagem competitiva e à sustentação de desempenho superior (MACEDO-SOARES, 2002).

Para Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002), as alianças estratégicas são estratégias cooperativas onde as empresas parceiras combinam alguns recursos e competências para criar vantagem competitiva. Na mesma linha, Krishnan, Martin e Noorderhaven (2007) afirmaram que, além de combinar recursos e competências já existentes, as alianças estratégicas permitem as empresas envolvidas a desenvolver em parceria novas competências e recursos visando adquirir novas vantagens competitivas.

Entre outros benefícios, de acordo com Rothaermel & Deeds (2006), as alianças estratégicas permitem as empresas parceiras criar valor que elas não poderiam desenvolver sozinhas e entrar em mercados de uma forma mais rápida e com maior potencial de penetração. Somados a isso, muitas empresas não possuem os recursos e competências necessários para alcançar os seus objetivos e com as alianças estratégicas a probabilidade disso acontecer aumenta.

Segundo Hitt, Ahlstrom, Dacin, Levitas e Svobodina (2004), as empresas formam alianças estratégicas para reduzir a competição, aumentar as suas competências, ter acesso a recursos, construir flexibilidade estratégica e inovar. Para alcançar seus objetivos, as empresas devem selecionar de forma correta os seus parceiros e construir uma parceria de confiança.

Hitt et. al. (2009) classificam as alianças estratégicas complementares, ou seja, àquelas formadas quando as empresas buscam desenvolver recursos e competências para complementar os já existentes, em verticais e horizontais:

- 1) **Verticais:** as empresas compartilham seus recursos e competências nas diferentes etapas da cadeia produtiva.
- 2) **Horizontais:** as empresas compartilham seus recursos e competências na mesma etapa da cadeia produtiva.

De acordo com Doz & Hamel (1998), alguns fatores justificam a formação de alianças como essencial para a estratégia das empresas, tais como o compartilhamento de incertezas, complementar as competências ou até mesmo adquirir novos conhecimentos através do aprendizado. Esses autores afirmam que os conjuntos ou redes de alianças atuais possuem características diferentes em relação às parcerias tradicionais, conforme pode ser visto no Quadro 2.3:

	Parcerias Convencionais	Nova Perspectiva
Criação de Valor	Análise custo-benefício	Avaliação estratégica complexa
	Prioridade de criação de valor	Ênfase na captura de valor
	Complementação simples	Coespecialização 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 2.3. Novo paradigma de alianças estratégicas segundo Doz et al. (1998)

O cenário que serviu de base para essa pesquisa inclui alguns aspectos citados por Doz et. al. (1998) dentro da nova perspectiva, tais como a avaliação estratégica complexa e ênfase na captura de valor, no caso da criação de valor e a colaboração e competição ao invés de apenas colaboração, no caso do conflito de prioridades e preocupações.

Quanto ao conceito de **Redes Estratégicas**, baseou-se na definição de Gulati et al (2000), segundo os quais trata-se de um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades, incluindo aqueles que atravessam as fronteiras de indústrias e países. Tais relacionamentos são compostos de laços inter-organizacionais duradouros, de significado estratégico, incluindo alianças entre empresas e demais entidades, como por exemplo, *joint ventures*, parcerias de longo prazo com fornecedores e outras ligações semelhantes. Eles destacam que as redes, por sua vez, podem ter objetivos de caráter competitivo ou colaborativo e podem ser decompostas em laços bilaterais, onde os parceiros possuem interesses particulares e comuns.

Outros dois conceitos são apresentados nessa pesquisa pertinentes à atuação em rede: **ego-rede** e **rede de valor**. O termo **ego-rede** adotado por Macedo-Soares (2002) em seu ferramental SNA (*Strategic Network Analysis*) de análise estratégica é baseado no conceito de rede egonocêntrica de Knoke (2001), o qual é definido como sendo constituído pela empresa focal e pelos seus principais relacionamentos com atores-parceiros, assim como pelos relacionamentos mais significativos entre os parceiros no contexto de sua rede

de valor. Brandenburger & Nalebuff (1997) definem **rede de valor** como sendo aquela rede que inclui todos os *players*, parceiros ou não, além das interdependências entre eles (ex: fusões e aquisições, alianças e relacionamentos antagonísticos) que podem influenciar a distribuição de poder entre os atores estratégicos e a empresa, no sentido de criar e capturar valor crítico para a vantagem competitiva da empresa.

De acordo com Gulati et. al. (2000), por meio de redes estratégicas, as empresas podem ter acesso a mais recursos, informações, tecnologias e mercados, assim como obter vantagens de escala e de escopo, reduzir os riscos por meio de seu compartilhamento e terceirizar estágios da cadeia de valor e funções organizacionais.

Para Lewis (1992), a integração dos mercados globais foi um dos fatores que estimularam mudanças nas políticas nacionais para promover as parcerias e a cooperação. No mundo empresarial, essas parcerias são fundamentais para a flexibilização das empresas, como forma de competir em um mercado globalizado e altamente competitivo. O autor afirma que as empresas estão descobrindo que o aperfeiçoamento da qualidade exige uma cooperação estreita com os fornecedores, e que o valor para o cliente provém do relacionamento próximo com os usuários.

No caso das empresas que atuam em um contexto global, muitas dessas alianças e redes estratégicas podem ocorrer além das fronteiras nacionais. Segundo Dyer, Kale e Singh (2004), quando essas alianças estratégicas ocorrem entre empresas de diferentes países são classificadas como alianças estratégicas internacionais. Embora as alianças estratégicas internacionais sejam complexas e difíceis de serem gerenciadas, elas possuem um grande potencial de ajudar as empresas, a partir dos seus recursos e competências, a criarem valor em mercados internacionais (GHEMAWAT, 2007).

Além da busca por novas competências e recursos para obter vantagem competitiva, outros fatores contribuem para a formação de alianças estratégicas internacionais, tais como a limitação de alguns mercados domésticos e as políticas de incentivo de países que buscam atrair investidores estrangeiros (HITT ET AL, 2009).

De acordo com Luo, Shenkar e Nyaw (2002), no caso de empresas que optam ampliar seus negócios internacionalmente, as alianças estratégicas com parceiros locais do mercado-alvo podem contribuir para superar algumas dificuldades, tais como a falta de conhecimento da cultura local e de aspectos ligados às fontes de capital, procedimentos legais e política do país anfitrião.

Nohria & Garcia-Pont (1991) propuseram um arcabouço teórico com o objetivo de entender a estrutura das redes e ligações estratégicas em indústrias globais. Para os autores, o estabelecimento de laços estratégicos no contexto de globalização é uma alternativa preferível ao desenvolvimento interno de capacitações necessárias ou a transações de mercado. Eles afirmam que, sob o ponto de vista estratégico, as ligações podem ser classificadas em **grupos estratégicos**, onde a principal característica é a formação de grupos baseados nas similaridades de suas capacidades estratégicas e em **blocos estratégicos**, conceito este que é obtido através da observação de que as ligações estratégicas realizadas pelas organizações não são exclusivamente entre seus similares de mercado, produto ou capacidades, mas também entre organizações de diferentes setores.

Ainda de acordo com os mesmos autores, a economia globalizada diminui os intervalos de tempo para o desenvolvimento de atividades e capacidades internas. Assim, se as empresas desejam realizar reações estratégicas rápidas, elas necessitam encontrar as capacidades já desenvolvidas, as quais podem estar presentes em outras firmas. Nesse caso, a ligação estabelecida entre as empresas seria impulsionada pela necessidade de coordenar diferenças ou similaridades em suas capacidades estratégicas.

Segundo Garcia-Canal, Duarte, Criado e Llaneza (2002), embora as alianças globais sejam especialmente úteis para as empresas com baixo grau de internacionalização que enfrentam o desafio da competição global, há uma falta de pesquisas empíricas que descrevam como as empresas podem acelerar seu processo de internacionalização por meio das alianças globais. Nesse sentido, os autores desenvolveram uma tipologia de estratégias de cooperação para as empresas em processo de internacionalização baseada em alianças globais

A tipologia de Garcia-Canal et. al.(2002) foi construída a partir de duas dimensões de alianças globais: a orientação de exploração e o escopo da aliança. A primeira dimensão refere-se ao grau de cooperação nas alianças globais, assim temos desde empresas que cooperam apenas para explorar competências já existentes até empresas que buscam desenvolver novas competências por meio de suas alianças globais. A segunda dimensão na tipologia busca identificar, não apenas o número de países envolvidos nessas alianças globais, mas também quais dessas alianças são afetadas por uma coordenação de atividades internacionais e pelas estratégias dos parceiros. Essa tipologia, juntamente com a de Doz & Hamel (1998), bem como a de tipos de ligações de Contractor & Lorange (1988) e Nohria & Garcia-Pont (1991),

foram utilizadas nessa pesquisa da Vale para caracterizar as alianças e outras ligações (ex: fusões e aquisições) estratégicas internacionais.

Com relação à avaliação do desempenho das empresas que atuam em ligações e redes estratégicas, sejam essas internacionais ou não, precisamos levar em conta as implicações destes no negócio da empresa. Segundo Gulati et al. (2000), a conduta e o desempenho dessas empresas podem ser compreendidos de forma mais completa quando analisadas na ótica relacional, ou seja, a partir do exame das redes de relacionamentos nas quais estão inseridas.

Além dos conceitos já apresentados, cabe definir o conceito de **adequação estratégica**. Segundo Henderson e Venkatraman (1990), para que haja adequação estratégica é preciso que a estratégia leve em consideração relações entre os domínios internos e externos. O primeiro refere-se à infraestrutura organizacional, sendo este definido em termos da estrutura administrativa, dos desenhos dos processos e das habilidades individuais. Já os domínios externos referem-se à definição da estratégia empresarial, ou seja, a definição em função do escopo do negócio, das decisões a respeito das competências necessárias para distinguir a organização no ambiente competitivo (atributos que irão diferenciá-la da concorrência) e das decisões a respeito do modelo de governança.

Na mesma linha, Hill e Jones (1998) afirmam que só temos adequação estratégica quando há adequação dos recursos internos e competências da organização às oportunidades e ameaças do ambiente externo. Nessa linha de pensamento, Grant (1998) enfatiza que é preciso ter consistência da estratégia com os objetivos e valores da empresa, com o seu ambiente externo, com os seus recursos e competências, com seus sistemas e com sua estrutura organizacional.

Já em 1984, Venkatraman & Camillus chamavam a atenção para o fato de que o conceito de adequação estratégica deve ser abordado de uma forma ampla, considerando a congruência entre um vasto conjunto de elementos. Também mencionam o conceito de adequação estratégica dinâmica, pois acreditam que a forma de avaliar a adequação estratégica ganha importância devido ao próprio dinamismo do contexto em que as organizações estão inseridas. Assim, eles observam que não cabe utilizar apenas indicadores estáticos nessa análise.

Na mesma linha de pensamento, Zajac, Kraatz, & Bresser (2000) enfatizam a importância de assegurar uma adequação dinâmica (*dynamic fit*). Segundo Macedo-Soares (2002), o conceito de *dynamic fit* implica na consistência e adequação quase perfeitas, mas não perfeitas (*imperfect fit*), e na consideração de implicações também potenciais.

Ao considerar a crescente importância da perspectiva relacional como um elemento capaz de tornar o gerenciamento estratégico mais eficiente e eficaz, torna-se fundamental a inclusão dos aspectos relacionais na avaliação da adequação estratégica das empresas. Sendo assim, Macedo-Soares (2002) propôs uma adaptação do conceito de **adequação estratégica** (*strategic fit*) de Barney (1996), no sentido de incluir a ótica relacional, de forma a considerar as implicações das alianças e redes, conforme suas características, no desempenho e na conduta das empresas. Segundo Macedo-Soares (2002):

“a estratégia só pode ser considerada adequada quando capitaliza as forças constituídas não apenas pelos recursos internos da empresa e condições organizacionais necessárias para alavancá-los, mas também pelos recursos proporcionados pela rede de relacionamentos, reduzindo as fraquezas da empresa e de sua rede, de modo a explorar não apenas as oportunidades oriundas do macroambiente, mas também aquelas oferecidas pela rede, minimizando eventuais ameaças apresentadas pelo ambiente e pela rede” (MACEDO-SOARES, 2002, p. 2).

A abordagem citada acima está consistente com o conceito clássico de adequação estratégica, o qual afirma que para ser eficaz, a estratégia deve ser congruente, tanto com o ambiente externo à organização, quanto com seus recursos, competências, sistemas internos, objetivos e valores (ANDREWS,1971; HOFER&SCHENDEL,1978; GRANT,1999; MACEDO-SOARES, 2000).

2.2.2.

Ferramental de análise estratégica

O ferramental utilizado nessa pesquisa para análise das implicações estratégicas das ligações e redes de relacionamento é o denominado SNA (*Strategic Network Analysis*), desenvolvido por Macedo-Soares (2002 apud MACEDO-SOARES, LANGE, FREITAS, 2004; TAUHATA, MACEDO-SOARES, 2004; MACEDO-SOARES, SCHUBSKY, 2010; MACEDO-SOARES, MENDONÇA, 2010 (no prelo)). Este ferramental incorpora a dimensão relacional na avaliação da estratégia das empresas e inclui três componentes:

- uma metodologia de análise – série de passos para realizar avaliações da adequação estratégica na ótica relacional;
- listas de referências - conjunto de construtos e indicadores para capturar e analisar os dados necessários a essas avaliações;
- o modelo SNA – arcabouço para auxiliar o mapeamento e a análise da rede estratégica e dos fatores pertinentes às avaliações no caso de uma empresa específica.

O ferramental SNA de Macedo-Soares (2002), que já foi aplicado com sucesso em várias empresas e setores (TAUHATA, 2002; FIGUEIRA, 2003; LANGE e FREITAS, 2004; LANGE e LIMA, 2004; TROCCOLI, 2004; LEITE, 2005; TAUHATA e LIMA, 2005; FIGUEIRA, 2007; BASTOS, 2007; VILLAS e RUSSO, 2008), surgiu como uma evolução do ferramental genérico-integrativo (GI) desenvolvido por Macedo-Soares (2000 apud MACEDO-SOARES, PACHECO, ESTEVES, GEWANDSZNAJDER & LORENZON, 2005). Este ferramental original de Macedo-Soares (2000) possui uma perspectiva integrativa, contemplando recursos e competências da organização e sua interação com as contingências ambientais. Esse ferramental integrativo permite conciliar duas perspectivas – a dos fatores organizacionais e a dos fatores estruturais da indústria - de acordo com o conceito de adequação estratégica ou *strategic fit* já citado anteriormente.

Para permitir esta análise na perspectiva integrativa, o ferramental GI incluiu construtos de Porter (1980), de Austin (1990) e de Brandenburger & Nalebuff (1997), além de construtos desenvolvidos por meio das pesquisas de Macedo-Soares (MACEDO-SOARES; CHAMONE, 1994; MACEDO-SOARES; LUCAS, 1996). Os construtos de Porter (1980) permitem a classificação de atores / papéis estratégicos e a análise de suas implicações estratégicas. Estes, por sua vez, são complementados pelos construtos de Austin (1990) para aprofundar a análise das implicações estratégicas dos fatores ambientais, ou seja, o entendimento do macroambiente. Já os autores Brandenburger & Nalebuff (1997) introduzem o conceito do *complementor*, incluindo assim os parceiros potenciais na análise.

Os construtos de Austin (1990), porém, não levam em consideração as implicações estratégicas das questões ambientais, ou seja, dos eventos que provocam as mudanças climáticas do planeta, tais como poluição atmosférica, desmatamentos, etc. Sendo assim, nessa pesquisa se utilizou dos conceitos de Porter & Linde (1995) de forma complementar na análise do macroambiente,

com o objetivo de avaliar o impacto na competitividade de empresas globais dos maiores custos gerados pela ampliação da regulação ambiental, ou seja, de leis que visam proteger o meio-ambiente. Segundo Porter & Linde (1995), existe uma crença de que as regulamentações corroem a produtividade. Os autores afirmam que tais regulamentações podem, no primeiro momento, elevar os custos de produção das empresas, impactando de forma negativa na competitividade das mesmas, porém, quando essas regulamentações ambientais são corretamente estabelecidas, podem contribuir para que as empresas promovam inovações tecnológicas, ou até mesmo processuais, que reduzam os seus custos, tornando-as mais eficientes e competitivas.

O modelo de Macedo-Soares (2000) possui forte característica integrativa. Nesse modelo, a empresa é representada como um sistema aberto que interage com os fatores externos, com duas categorias de variáveis: as principais e as secundárias.

As variáveis principais são classificadas em duas categorias: independentes e dependentes. As variáveis independentes correspondem aos fatores controláveis pela empresa necessários para otimizar o desempenho organizacional de acordo com seus objetivos estratégicos, ou seja, fatores organizacionais de sucesso. Estes, por sua vez, foram classificados em três categorias: 1) pessoas; 2) organizações e 3) tecnológicas. Cabe ressaltar que a variável “pessoas” encontra-se no centro, pois são elas que são as responsáveis pela gestão da empresa.

Com o objetivo de aprofundar as análises quantitativas e/ou qualitativas, as variáveis tecnológicas e organizacionais foram classificadas como *hard* e *soft*. No caso das *hard*, temos as variáveis mais objetivas, tais como processos, sistemas de informação e a estrutura organizacional. Já as *soft* estão relacionadas às variáveis mais qualitativas, tais como os valores e a cultura organizacionais.

Enquanto as variáveis independentes correspondem aos fatores controláveis necessários, as variáveis dependentes, tal como é o desempenho da empresa, resultam do gerenciamento daquelas variáveis (independentes) em interação com as variáveis secundárias.

As variáveis secundárias, por sua vez, são os fatores estruturais e macroambientais da indústria. Nesse caso, o modelo genérico-integrativo utilizou-se dos construtos de Porter (1980), Austin (1990) e Brandenburer & Nalebuff (1997), conforme citado anteriormente, para analisar a sua interação com as variáveis primárias. Dessa interação, esperava-se otimizar o

desempenho da empresa ao alavancar suas forças e minimizar suas fraquezas para explorar as oportunidades e reduzir as ameaças.

A partir do modelo acima descrito, levando-se em consideração a classificação *resource-base* (RBV) dos recursos em distintas categorias, Macedo-Soares (2001) desenvolveu uma nova versão para o seu modelo. Esta nova versão passou a incluir também as categorias de recursos financeiros e físicos, permanecendo com a distinção entre variáveis tecnológicas e organizacionais, bem como entre recursos tangíveis (*hard*) e intangíveis (*soft*), ou seja, o modelo passou a contemplar cinco categorias: 1) pessoas; 2) organizações; 3) tecnológicas; 4) físicas e 5) financeiras. Outro aspecto importante, conforme pode ser visto na Figura 2.3, foi a manutenção dos recursos humanos (pessoas) como elemento central dos recursos organizacionais definidos de modo abrangente, permitindo, assim, analisar de modo profundo a capacidade distintiva destes recursos, contribuindo para identificar mais facilmente o componente de conhecimento e, principalmente, as diferentes dimensões/categorias onde este está enraizado, mensurando sua adequação (PFIFFER, 2004).

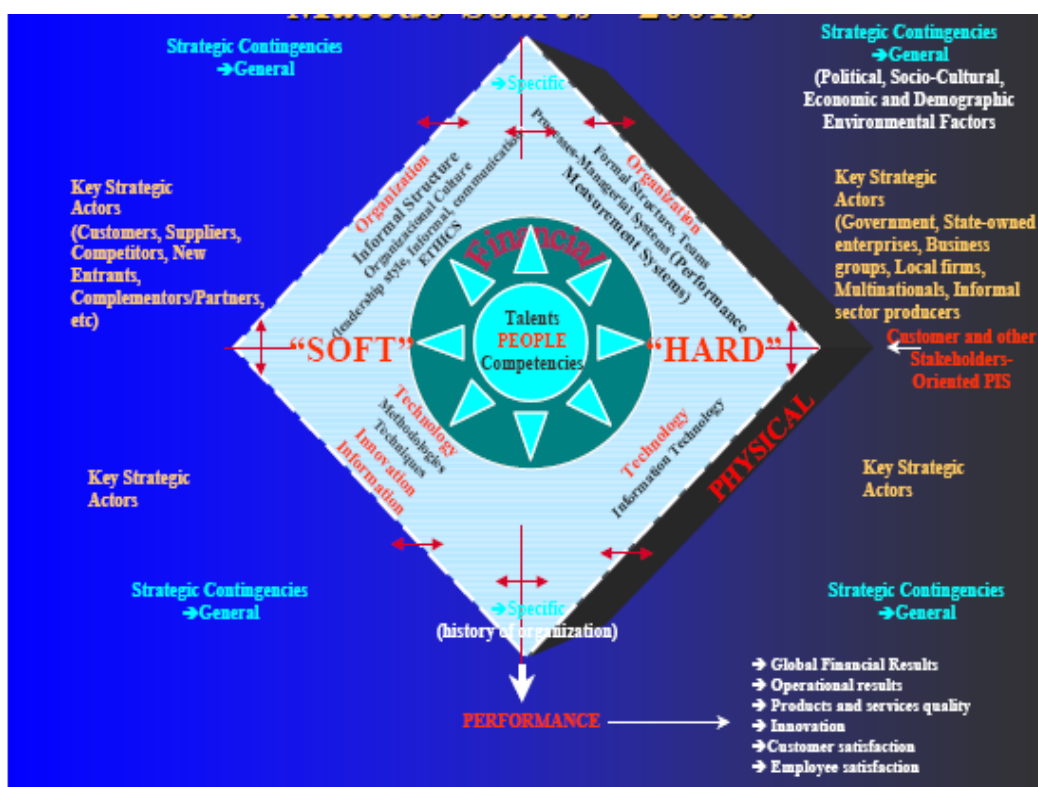


Figura 2.3. Modelo Genérico Integrativo (MACEDO-SOARES, 2001) – Evolução do modelo 2000, incorporando fatores relevantes do ponto de vista do paradigma *resource-base*(RBV).

Com relação à aquisição de competências distintivas, o Modelo Genérico Integrativo (GI) explora ainda o conceito da visão *resource-base (RBV)* de ambigüidade causal, o qual se refere à dificuldade dos concorrentes em copiar ou melhorar práticas de sucesso de determinada empresa, dado que competência distintiva em questão exige um complexo padrão de coordenação entre vários tipos de recursos.

Cabe enfatizar que esse ferramental genérico-integrativo pode ser utilizado junto com o arcabouço VRIO de Barney (1996) na avaliação dos recursos necessários para que as organizações constituam competências distintivas. Isso é importante, pois dependendo da avaliação de cada atributo, os recursos poderão ser considerados forças ou fraquezas para explorar oportunidades e minimizar ameaças. Além disso, este ferramental pode ser auxiliado pela classificação de Vollmann (1996) de competências em:

- Distintiva – Dificilmente pode ser copiada pela concorrência
- Essencial – Comum a todos os concorrentes, mas essencial ao setor que a empresa faz parte.
- Rotineira – Comum à maioria das empresas, independente do seu setor.
- Terceirizável – Muito comum no caso das *commodities*.

O ferramental SNA proposto por Macedo-Soares (2002) é uma evolução do modelo GI no sentido de incluir construtos pertinentes à análise relacional, mantendo, todavia, os principais atributos do modelo anterior (TAUHATA, 2002).

Inspirado no conceito de *dynamic fit* de Zajac et.al. (2000), o modelo SNA é representado de forma que sugere um sistema em equilíbrio quase perfeito. O fato de ser quase perfeito está ligado à busca constante de um equilíbrio que é afetado pelo dinamismo dos atores que estão inseridos nesse modelo. A idéia é de enfatizar a importância de assegurar uma adequação estratégica dinâmica, ou seja, *dynamic fit*.

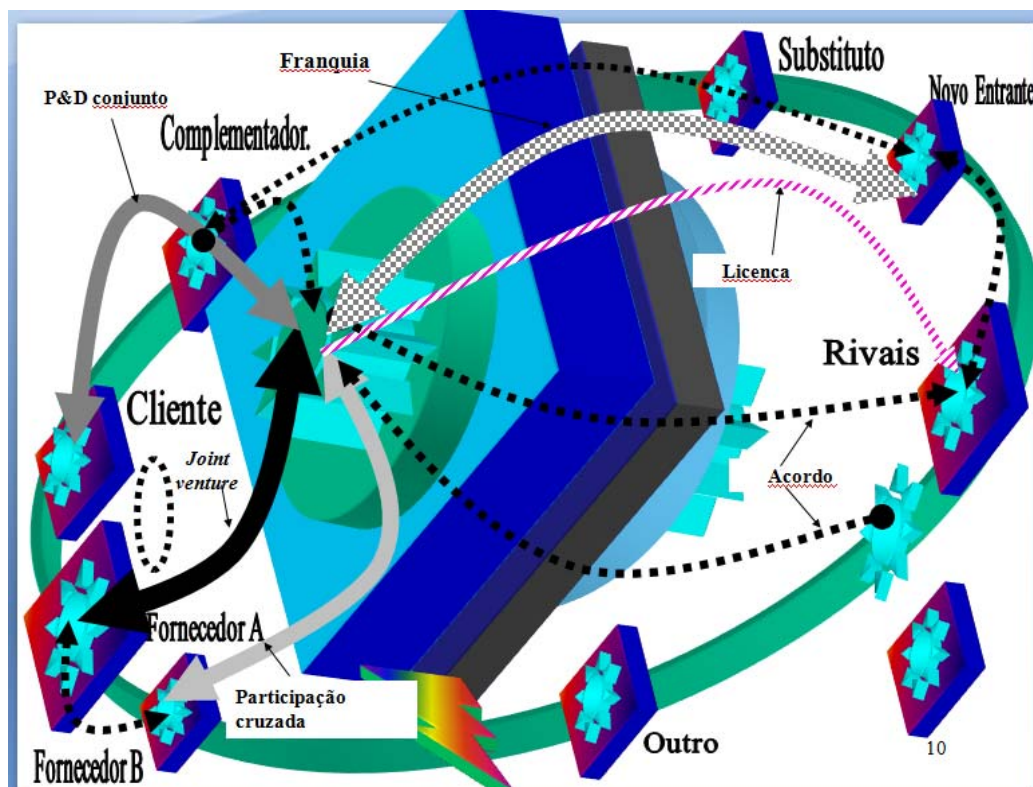


Figura 2.4. Modelo SNA (MACEDO-SOARES, 2002)

Assim como no ferramental GI, os fatores estratégicos no ferramental SNA são classificados da seguinte forma:

- **variáveis principais independentes:** são as variáveis controláveis pela organização, tais como os recursos (pessoas, financeiros, físicos, organizacionais e tecnológicos, *hard* e *soft*) e condições organizacionais para alavancá-los, constituindo-se como forças ou fraquezas das organizações.
- **variáveis principais dependentes:** são resultantes da gestão das demais variáveis e dizem respeito ao desempenho da organização, sendo também classificados em *hard* e *soft* (financeiro, operacional, qualidade, inovação, satisfação dos *stakeholders*).
- **variáveis secundárias:** são os atores estratégicos e fatores macro-ambientais que interagem com as variáveis principais independentes. Estes não podem ser controlados pela organização, constituindo-se assim como oportunidades ou ameaças para as mesmas.

Nos modelos GI e SNA, os atores estratégicos - cliente, fornecedor, rival, novo entrante, substituto e complementar – são colocados ao longo de uma elipse que representa os limites pouco definidos da “rede de valor” da empresa. Estes podem desempenhar não somente os papéis de rival, novo entrante, cliente, fornecedor, substituto e complementar, mas também o de parceiro.

O modelo SNA, representado na Figura 2.4, apresenta a ego-rede da empresa na sua “rede de valor”. A ego-rede evidenciada é aquela constituída pela empresa focal (rede egocêntrica) e por suas ligações estratégicas principais, assim como aquelas estabelecidas entre seus parceiros, no contexto de uma rede de valor mais ampla (BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1997). Esta inclui todos os atores estratégicos, parceiros ou não, e suas interdependências. Cabe ressaltar que os fatores macro-ambientais, políticos, econômicos, sócio-culturais e demográficos também estão presentes na mesma elipse que os atores, uma vez que influenciam seus comportamentos.

Com o objetivo de operacionalizar a análise estratégica sob uma ótica relacional, Macedo-Soares (2002) propõe uma metodologia composta por nove passos que serviu de base para essa pesquisa. São eles:

- **1º Passo:** caracterizar a estratégia implícita e explícita da empresa focal. Para tanto, utilizou-se os construtos de Fahey & Randall (1998) para analisar o conteúdo da estratégia em termos da sua intenção ou objetivo estratégico e seu escopo e a tipologia de Mintzberg (1988) para identificar o tipo de diferenciação estratégica (preço, imagem, suporte, qualidade, design/projeto ou sem diferenciação). Somados a isso, caracterizar a estratégia global da Vale a partir dos conceitos de Lasserre (2003) e Hitt et. al. (2009).
- **2º Passo:** identificar e avaliar as implicações estratégicas - oportunidades e ameaças reais e potenciais - dos atores-chave da rede de valor da empresa focal ao desempenharem os papéis de rivais, clientes, fornecedores, novos entrantes, substitutos (PORTER, 1980) e *complementor* (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1997), assim como dos fatores macro-ambientais, tais como políticos, econômicos, demográficos, sócio-culturais (AUSTIN, 1990) e regulação ambiental (PORTER; LINDE, 1995).
- **3º Passo:** identificar e avaliar as implicações estratégicas – forças e fraquezas reais e potenciais - dos recursos financeiros, humanos, organizacionais, físicos e tecnológicos, assim como das condições organizacionais necessárias para alavancar e gerenciar tais recursos.

- **4º Passo:** avaliar o desempenho das empresas em função das dimensões qualitativas e quantitativas.
- **5º Passo:** identificar e classificar as principais ligações estratégicas internacionais (ex: fusões e aquisições, alianças) da ego-rede da empresa focal, ou seja, àquelas da empresa focal com seus parceiros e entre eles. Para tanto, utiliza-se da tipologia inspirada em Contractor & Lorange (1988), Parise (2000) e Nohria & Garcia-Pont (1991) para caracterizar o grau de interdependência ou intensidade das ligações. Além disso, identificar as principais finalidades dessas ligações estratégicas internacionais com base em Doz & Hamel (1998), classificá-las a partir do conceito de Hitt et. al (2009) e utilizar a tipologia de Garcia-Canal et. al. (2002) para medir o grau de cooperação e internacionalização dessas ligações estratégicas.
- **6º Passo:** identificar as características relacionais da ego-rede no nível da empresa, de acordo com dimensões-chave relacionais e avaliar suas implicações estratégicas em termos de forças e fraquezas, reais e potenciais.
- **7º Passo:** identificar as características relacionais da ego-rede no nível da indústria, de acordo com dimensões-chave relacionais e avaliar suas implicações estratégicas em termos de oportunidades e ameaças, reais e potenciais.
- **8º Passo:** identificar se há inconsistências ao analisar o quanto a estratégia adotada pela empresa capitaliza as forças relacionais, minimizando as fraquezas relacionais para aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças, tanto relacionais quanto não relacionais.
- **9º Passo:** se necessário, propor mudanças organizacionais, relacionais ou até mesmo da estratégia com o objetivo de assegurar uma melhor adequação estratégica.

Cabe notar que, coerente com o objetivo desse estudo de analisar as implicações estratégicas das alianças e outras ligações internacionais para a conduta e o desempenho da Vale no nível da indústria, limitou-se a apresentar os resultados dos passos 1, 2, 5 e 7. Sendo assim, não foram analisadas as questões referentes ao nível da empresa (passos 4 e 6) e não foi realizada a avaliação da adequação estratégica, em ambos os níveis da empresa e indústria, prevista no passo 8. Na discussão dos resultados obtidos nessa pesquisa foram confrontadas as implicações relacionais mais relevantes no nível

da indústria com as não relacionais deste nível, buscando evidenciar se as ligações internacionais estratégicas estabelecidas pela empresa estão agregando um valor significativo para a análise estratégica.

Ao acrescentar à ótica relacional, o ferramental de Macedo-Soares (2002) incluiu construtos com o objetivo de tornar mensuráveis conceitos que não se conseguia medir diretamente. Tais construtos foram inspirados em Galaskiewicz & Zaheer (1999), Gulati et al. (2000), Kale, Singh & Perlmutter (2000) e Knoke (2001) e buscam analisar as redes de relacionamento sob à ótica de três dimensões:

- 1) **Estrutura da Rede:** padrão geral dos relacionamentos em que a empresa ou a indústria focal está inserida, como por exemplo: densidade (alta ou baixa); escopo (ampla ou restrita); posição e centralidade na rede (central ou periférica); equivalência estrutural.
- 2) **Composição da Rede:** identifica as características dos componentes da rede. Suas implicações dependem da identidade (forte ou fraca), status (sucesso ou fracasso) e o acesso aos recursos da indústria/empresas (fácil ou difícil).
- 3) **Modalidade dos Laços:** são as regras e normas institucionalizadas que governam o comportamento dos atores da rede. Podem ser caracterizadas em relação à força das conexões (forte ou fraco) e a natureza dos laços (colaborativos ou oportunistas)

Com esses construtos podemos avaliar as implicações estratégicas da rede de relacionamento nos níveis da indústria e da empresa, porém, conforme já citado anteriormente, essa pesquisa limitou-se apenas ao estudo das implicações no nível da indústria.

No Quadro 2.4, temos representadas as listas de referência dos construtos e indicadores relacionados para a análise da dimensão relacional no nível da indústria:

Constructos	Sub-Constructo	"Indicators" (Valores)
Estrutura da Rede	Densidade da Rede (proporção de laços observados / número possível de laços)	Alta / Baixa
	Posição e Centralidade na Rede (posição relativa aos outros na rede; participação em grande número de relacionamentos com membros da rede)	Central / Periférica Alta / Baixa Centralidade
	Escopo (extensão da rede da indústria: número de laços, atores, grau de internacionalização)	Amplio / Restrito Local / Múltiplas Alianças Regionais / Global
	Orifícios Estruturais (quando duas indústrias diferentes são conectadas apenas por meio da indústria focal)	Existência / Não Existência Pequena / Grande Quantidade
Composição da Rede	Identidade dos Parceiros da Indústria Focal (indústrias as quais a indústria focal está relacionada)	Forte / Fraca
	Status dos Parceiros da Indústria Focal	Sucesso / Fracasso Ranking no Setor Perspectivas de crescimento
	Acesso a Recursos da Indústria Focal	Difícil / Fácil
	Acesso a Recursos de Parceiros	Difícil / Fácil
Modalidade dos Laços	Força das Conexões (dentro das indústrias e ao longo da cadeia de valor, incluindo clientes e fornecedores)	Forte / Fraca
	Natureza dos Laços (dentro da indústria e através das indústrias dos clientes, fornecedores, concorrentes e <i>complementors</i>)	Colaborativa / Oportunística
	Grau de Cooperação (dentro da indústria e através das indústrias dos clientes, fornecedores, concorrentes e <i>complementors</i>)	Explorar competências atuais / Desenvolver novas competências

Quadro 2.4. Lista de referência de construtos e Indicadores no nível da indústria (baseado em Macedo-Soares, 2002), complementada pela tipologia de análise de Garcia-Canal et. al. (2002) para medir o grau de cooperação e internacionalização das ligações estratégicas.

Nesse capítulo, apresentaram-se os resultados da revisão da literatura e o posicionamento teórico, explicitando o ferramental de análise estratégica utilizado. No próximo capítulo descreve-se a metodologia da pesquisa.