

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados os principais estudos que contribuíram para a fundamentação da pesquisa em questão, assim como seu posicionamento teórico.

2.1. Revisão da Literatura

A revisão da literatura foi feita por meio da análise de alguns dos principais estudos realizados na área da estratégia mais pertinentes ao tema escolhido, bem como dos artigos recentemente publicados sobre alianças, fusões e aquisições na indústria de óleo e gás.

2.1.1. Alianças e estratégias globais

Geralmente, os estudos sobre gestão estratégica de uma empresa e de suas alianças tentam explicar a razão pela qual empresas pertencentes à mesma indústria apresentam desempenhos diferentes. Nos parágrafos abaixo, serão apresentados alguns dos conceitos e ferramentas desenvolvidos para elucidar esta questão.

Um dos primeiros modelos desenvolvidos por Mason (1939) para este propósito foi o paradigma SCP (*Structure-conduct-performance model*). Este tem por objetivo auxiliar na análise dos fatores estrategicamente significativos da indústria, a fim de ajudar as empresas a formularem estratégias com vistas à otimização do seu desempenho e assim assegurar sua vantagem competitiva. Nota-se que este paradigma embasou teoricamente a escola posicionamento e o modelo das cinco forças de Porter (1980).

Contribuindo a escola baseada nos recursos (RBV) Barney (1996) desenvolveu o ferramental VRIO, baseado na premissa de que a vantagem competitiva da empresa reside em sua capacidade de mobilizar e explorar recursos valiosos (V - *Value*), Raros (R - *Rarity*), de difícil imitação (I - *Imitability*) e organização (O - *Organization*).

Ainda de acordo com a RBV, Prahalad e Hamel (1991) tratam do conceito de competência central (*Core Competence*) como diferencial competitivo para o alcance de um desempenho superior da empresa. Em seu estudo, a competência central é definida como sendo o aprendizado coletivo da corporação sobre como coordenar diversas habilidades e produtos, de maneira a integrar todas as áreas em prol de um objetivo comum. As competências centrais devem proporcionar o acesso a uma ampla variedade de mercados, contribuir para o aumento da percepção de benefício do produto final e devem ser de difícil imitação pelos concorrentes.

No cenário atual, extremamente competitivo, dinâmico e de crescente globalização, as empresas buscam cada vez mais atuarem por meio de alianças para sustentarem suas vantagens competitivas, maximizarem suas oportunidades e minimizarem as ameaças.

De acordo com a pesquisa maior de Macedo-Soares (2002), as alianças são consideradas estratégicas quando contribuem diretamente para a vantagem competitiva da empresa.

Segundo Gulati e Singh (1998), as empresas vêm cada vez mais adotando alianças estratégicas como forma de crescimento e expansão dos negócios. Os referidos autores definem alianças como acordos voluntários de cooperação entre firmas que envolvem troca, compartilhamento, co-desenvolvimento e contribuição de capital, de tecnologia e de bens específicos.

Para Gulati, Nohria e Zaheer (2000), o desempenho das empresas pode ser mais amplamente entendido mediante o exame da rede de ligações em qual atuam. A rede proporciona à empresa o acesso a informações, a recursos, a mercados e a tecnologias, permitindo-lhe atingir seus objetivos estratégicos.

A globalização e a complexidade crescente dos produtos e dos serviços impulsionam a busca por alianças estratégicas. As empresas individuais que atuam isoladamente no mercado enfrentam dificuldades crescentes para a manutenção de sua vantagem competitiva (Gomes-Casseres, 1994).

Prahalad e Hamel (1991) observam que empresas que atuam em redes de alianças estratégicas passam a ter suas competências centrais vistas como competências complementares da rede, somadas à competência dos demais parceiros para a criação de vantagens competitivas.

Para Contractor e Lorange (1988), uma aliança é definida como sendo qualquer cooperação entre firmas que se situe entre dois extremos, a saber: do contrato de curto prazo à fusão ou aquisição de duas ou mais organizações, sendo que a fusão ou aquisição deixa de ser uma aliança e o contrato de curto prazo ainda não é uma aliança propriamente dita.

O Quadro 2.1 mostra os tipos de ligações possíveis entre os dois extremos acima mencionados:

Contratos de curto prazo.	Alianças				Fusões e aquisições
	Contratos relacionais (Ex: <i>turn key</i>)	Licenciamento	Relacionamento de longo prazo com fornecedores	<i>Joint Venture</i>	
Grau de envolvimento entre parceiros 					

Quadro 2.1 – Tipos de Ligações estratégicas estabelecidas segundo Contractor e Lorange (1988)
Fonte: Contractor e Lorange, 1988.

Contratos relacionais são geralmente acordos de curto prazo firmados por empresas durante a execução de um determinado projeto. Licenciamento diz respeito a alianças de médio prazo envolvendo troca de tecnologia e conhecimento entre os parceiros. Alianças com fornecedores costumam ser estabelecidas para garantirem velocidade de suprimento e parceria em projetos de P&D. Por fim, a aliança do tipo *Joint Venture* representa o grau mais elevado de envolvimento entre parceiros, pelo qual duas empresas se unem e formam uma terceira entidade com objetivos específicos comuns, muitas vezes relacionados ao desenvolvimento de produtos ou tecnologias inovadoras.

As alianças podem ser horizontais ou verticais. Uma aliança é horizontal quando formada por empresas do mesmo ramo. Alianças verticais ocorrem entre uma empresa, fornecedores ou clientes participantes de sua rede de valor.

As mudanças no macro ambiente têm favorecido significativamente o aumento das alianças e F&A. Por meio de um número crescente de alianças, fusões e aquisições, as empresas buscam um diferencial competitivo, capaz de mantê-las em posição favorável perante os concorrentes. Contractor & Lorange (1988) pontuam uma série de fatores que explicam este aumento de ligações no cenário atual, conforme descrito a seguir:

(1) Mudanças nas políticas governamentais: Desregulamentação de alguns setores da economia, padronização das leis de propriedade intelectual. (2) Gerenciamento das informações nas empresas: aumento da codificação de conhecimento, possibilitando alianças de licenciamento e franquias, aumento do foco na competência central, levando empresas a buscarem alianças para fortalecerem essas competências, busca da redução dos custos de P&D e, conseqüentemente, do risco de insucesso no lançamento de novos produtos. (3) Mudança na forma de produção e distribuição: avanços em tecnologia da informação, levando aos novos métodos de produção, com maior ênfase na velocidade de execução e entrega, tendência de terceirização e desconstrução da cadeia de valor, por meio de alianças entre empresas e fornecedores que buscam otimizar os processos de entrega e desenvolvimento conjunto de produtos.

Neste mesmo sentido, Garcia-Canal, Duarte, Criado e Llaneza (2002) acrescentam que as alianças entre empresas acontecem também com o objetivo de proporcionar uma expansão internacional, cujos benefícios abrangem o acesso a novos mercados, assim como a recursos e à experiência dos parceiros internacionais.

Segundo estes autores, as alianças podem ser estabelecidas de duas maneiras: alianças de aproveitamento (*exploitative*) ou alianças de exploração (*explorative*), dependendo do grau de cooperação das mesmas. Alianças de aproveitamento (*exploitative*) caracterizam-se por ligações entre duas empresas em que uma delas busca se aproveitar dos recursos e conhecimentos da outra. Já nas alianças de exploração (*explorative*), as duas empresas estão interessadas em desenvolver e explorar novas competências em conjunto.

Alianças de aproveitamento (*exploitative*) são muito comuns em processos de internacionalização de empresas, na qual uma grande empresa se liga a uma menor, localizada no país ao qual a grande deseja ter acesso, para beneficiar-se de suas competências, carteira de clientes e conhecimentos sobre o país. Em contrapartida, a empresa maior oferece aporte financeiro, a força de sua marca, bem como seu conhecimento no setor.

As alianças de exploração (*explorative*) são mais frequentemente encontradas entre empresas que buscam inovação. As competências de cada empresa são somadas para o desenvolvimento de um novo produto, ou de uma nova tecnologia a ser lançada no mercado.

Visto que muitas alianças estratégicas ocorrem de forma global entre empresas de diversos tamanhos, nacionalidades e arranjos organizacionais faz-se necessária a classificação dos diversos tipos de empresas multinacionais.

De acordo com o estudo de Harzing (2000), as empresas multinacionais (MNC) podem ser classificadas em três categorias: Global, Multidoméstica e Transnacional.

As empresas Globais são caracterizadas por atuarem nos principais mercados-chave no mundo e por oferecerem produtos/soluções padronizados, com pouca ou nenhuma diferenciação regional. O foco deste tipo de empresa consiste em alcançar uma economia de escala. Como características principais, destacam-se: centralização do poder na matriz, alto grau de integração das atividades, elevada dependência das subsidiárias em relação à matriz, e o papel desempenhado pelas subsidiárias como intermediárias no escoamento da produção.

Empresas Multidomésticas são o oposto das empresas globais. Podem criar produtos diferenciados para atenderem às necessidades específicas de cada mercado, possuem uma estrutura descentralizada com pouca influência da matriz, e bastante autonomia local para a criação de novos produtos. Em relação às subsidiárias, estas possuem pouca interdependência, sendo verificado um pequeno volume de troca de produtos entre elas.

Já as empresas Transnacionais apresentam características de empresa global, enquanto atuante em vários mercados-chave no mundo. Possuem autonomia limitada para a criação de novos produtos, pois existe uma grande preocupação em manter a economia de escala, e os produtos exibem certo grau de diferenciação; contudo, tais empresas apresentam um elevado grau de resposta às contingências locais (*local responsiveness*). Há uma forte interdependência entre as subsidiárias e uma dependência moderada da matriz.

O Quadro 2.2 resume as principais características dos três tipos de empresas multinacionais (MNC) definidos por Harzing (2000).

Estratégia Organizacional	Multi_ doméstica	Global	Trans_ nacional
Estrutura Organizacional e Papel da Subsidiária			
Federação Descentralizada	Alta	Baixa	Baixa
Estrutura da Rede	Baixa	Baixa	Alta
Fluxo entre Subsidiárias	Baixo	Baixo	Alto
"Pipeline" da Sede	Baixo	Alto	Alto/ Médio
Centro de Excelência	Baixo	Baixo	Alto
Resposta às Demandas Locais			
Produção Local	Alta	Baixa	Média
P&D Local	Alta	Baixa	Média
Modificação de Produtos	Alta	Baixa	Alta
Adaptação de Marketing	Alta	Baixa/Média	Alta
Interdependência			
Nível Total de Interdependência	Baixo	Alto	Alto
Nível de Dependência da Sede	Baixo	Alto	Médio
Nível de Dependência da Subsidiária	Baixo	Baixo	Alto

Quadro 2.2 - Tipologia de Companhias Multinacionais (Harzing, 2000).
Fonte: Harzing, 2000.

Complementando a tipologia de empresas multinacionais, Cavusgil (2010) define empresas multinacionais (MNE) como sendo entidades de grande porte, dotadas de recursos substanciais, que executam várias atividades comerciais por meio de uma rede de subsidiárias e afiliadas localizadas em diversos países.

Koza, Tallman e Ataay (2011) introduziram o conceito de *Global Multibusiness Firm* (GMBF) para empresas multinacionais. Os autores justificam a criação deste novo conceito por identificarem o surgimento de novos mercados econômicos, em ambientes internacionais caóticos, nos quais a direção e o ritmo das mudanças são imprevisíveis.

No modelo GMBF, as empresas são agrupadas em multinegócios caracterizados pelas diferentes atividades de valor agregado realizadas pela empresa.

2.1.2. Fusões e aquisições (F&A)

Nesta pesquisa, os conceitos de fusões e aquisições basearam-se nas definições de Hitt, Ireland e Hoskisson (2009).

Fusão: É o acordo firmado entre duas empresas para integrarem suas operações em uma base única.

Aquisição: É uma estratégia por meio da qual uma empresa adquire o controle de outra empresa, fazendo com que esta se torne uma subsidiária inserida no seu portfólio.

No tocante a aquisições, cabe mencionar o tipo de aquisição hostil chamada *takeover*. Nesta, a empresa compradora faz uma oferta à empresa alvo, ainda que esta não se encontre à venda, muitas vezes oferecendo um preço abaixo do mercado, para locupletar-se de uma situação desfavorável na qual a empresa se ache em um dado momento.

As fusões e aquisições podem ser verticais ou horizontais. Quando a empresa adquirida atua na mesma indústria que a adquirente, trata-se de uma fusão horizontal. No caso da compra de fornecedores que atuam em sua rede de valor, a aquisição é considerada vertical, já que a empresa adquirente se torna verticalmente integrada e passa a controlar uma nova parte da sua cadeia de valor.

Dentre as razões para a realização de uma aquisição, destacam-se: o aumento do poder de mercado, a superação das barreiras de entrada, o ingresso em novos países, a redução dos custos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), a mitigação dos riscos no lançamento de novos produtos, o aumento na diversificação do portfólio, a redução da concorrência e o aprendizado de novas habilidades.

Sem dúvida, as aquisições aumentam a competitividade estratégica e, quando bem sucedidas, promovem ganhos acima da média. Por outro lado, existe um alto grau de risco envolvido neste processo. Dentre os principais problemas encontrados nas F&A, destacam-se: as dificuldades de integração, a falha na execução da *due-diligence*, acarretando uma alta precificação da empresa adquirida e entrada de dívidas não avaliadas, a incapacidade de alcançar sinergia, o risco de diversificação excessiva, levando à perda de foco estratégico. Por fim,

vale salientar que um excesso de aquisições pode levar a um inchaço da firma, reduzindo a sua economia de escala.

Estudos mostram que existe um padrão de ações passíveis de serem tomadas para o aumento das probabilidades de êxito de uma aquisição. Quando a empresa adquirida possui ativos complementares aos da empresa compradora, a probabilidade de sucesso é maior, pois o ganho com a sinergia é mais facilmente alcançado, sendo mitigado o risco de diversificação excessiva.

Outro fator que contribui para o sucesso é a forma de realização da aquisição. Em negociações amigáveis, a probabilidade de sucesso é maior do que em casos de *takeover*, onde são verificadas ofertas hostis. Isso se explica pela permanência de pessoas-chaves na empresa, após a celebração de aquisições amigáveis.

Para a elevação das perspectivas de êxito da negociação, o processo de *due-diligence*, destinado a avaliar a empresa-alvo tanto em seus aspectos tangíveis como intangíveis, deve ser executado com todo o rigor possível.

A inovação por meio da pesquisa e desenvolvimento (P&D) também contribui para o sucesso da ligação, visto que aumenta significativamente a competitividade da empresa.

2.1.3.

Alianças e outros tipos de ligações na indústria de óleo e gás

Em uma análise global da indústria de óleo e gás desde 1980, Weston, Johnson & Siu (1999) constataram que as fusões e aquisições apresentaram um crescimento significativo no final dos anos 90. Tal incremento é explicado pelo surgimento de novos desafios tecnológicos, globalização, desregulamentação do mercado, dinâmica da indústria, pressão por economia de escala e um ambiente econômico favorável para estas ligações.

As alterações no ambiente econômico criaram novas oportunidades e ameaças para a indústria do petróleo. Diante deste novo cenário, as empresas, para sobreviverem, viram nas alianças estratégicas, fusões e aquisições, um caminho para o aumento de sua lucratividade, redução dos custos e manutenção de sua competitividade.

Por outro lado, Friedmann & Nyquist (1998) observaram que nem sempre a premissa "quanto maior melhor" é verdadeira em relação à criação de valor por

meio das fusões e aquisições. Sua análise sobre estratégias globais na indústria do petróleo verificou que, também foram observadas reestruturações internas, por meio das quais as empresas se desfaziam de setores não lucrativos e não relacionados ao seu negócio principal, para concentrarem seus esforços em atividades centrais da cadeia de valor.

Apesar das visões contraditórias dos autores citados acima, Ernst & Steinhubl (1997) mencionam que 84% dos executivos *seniores* de empresas líderes de mercado dos EUA e Canadá acreditam que alianças estratégicas representem a principal forma de aumento de desempenho na indústria de óleo e gás.

Neste mesmo estudo, alguns executivos afirmaram que:

"As alianças são uma forma de construir fortalezas, escorar fraquezas, extrair valor latente de bens, e fazer movimentos preventivos para manter ou recuperar a posição de liderança de mercado. Para outros, elas oferecem uma oportunidade para melhorar desempenho quando as possibilidades de redução de custos internos e processos de negócio de reengenharia foram esgotados." (Ernst e Steinhubl, 1997, p. 145).

Dando continuidade ao estudo, Ernst & Steinhubl (1997) identificaram cinco principais tipos de alianças mais relevantes na indústria *upstream* de óleo e gás: (1) *Joint Ventures*; (2) Alianças com especialistas; (3) *Outsourcing*; (4) Redes avançadas de produtores e fornecedores e (5) *Operated-by-Others* (OBO).

As *Joint Ventures* combinam ativos de empresas de uma ampla área de atividades. Dentre seus benefícios, destacam-se: o aumento da eficiência no uso dos recursos (equipamentos e infraestrutura); a redução no custo operacional; a elevação do poder de barganha com fornecedores e o compartilhamento das melhores práticas operacionais. Este tipo de aliança seria indicado em regiões onde existem picos de produção, e onde o mercado apresenta uma estrutura operacional fragmentada.

Já as alianças com especialistas combinam capacidades complementares, tais como, um custo operacional baixo, experiências geográficas, e ativos disponíveis. Tais alianças combinam os recursos e a tecnologia de uma grande empresa ao conhecimento de empresas menores. Como exemplo, destacam-se grandes empresas de perfuração que se aliam a empresas menores, especializadas em estudos geológicos de uma determinada região geográfica. O grande desafio

de uma aliança com especialista consiste em conseguir que a empresa maior respeite a cultura organizacional da menor.

O tipo de ligação chamado *Outsourcing* está se tornando cada vez mais comum na indústria de óleo e gás. Nesta modalidade, grandes empresas tratam seus fornecedores como parceiros em um relacionamento "ganha-ganha".

As alianças denominadas redes avançadas de produtores e fornecedores são realizadas sempre que uma grande empresa atua como integradora de um sistema, coordenando vários fornecedores, prestadores de serviço e demais empresas. Este tipo de aliança é mais relevante em projetos de alta tecnologia, desenvolvidos em ambientes complexos de operação. Para o sucesso deste tipo de aliança, é necessária uma seleção criteriosa dos parceiros e definição clara de objetivos.

Por fim, as alianças *Operated-by-Others (OBO)* ocorrem sempre que um parceiro assume toda a responsabilidade pela operação, enquanto a outra parte atua apenas como investidor. A parte não operacional recebe informações sobre a operação, embora não possua poder de gerenciamento e decisão. Como forma de proteção, são definidos requisitos mínimos de desempenho. Caso estes não sejam atendidos, a aliança pode ser desfeita, podendo ser, ainda, alteradas as condições contratuais sobre governança corporativa e retornos financeiros.

2.2. Posicionamento Teórico

O tema estratégia vem sendo amplamente estudado nas últimas décadas. A adoção de uma estratégia adequada é de fundamental importância para o sucesso da empresa. Dada a sua grande importância, várias definições do conceito de estratégia vêm sendo propostas por diversos pesquisadores.

Abaixo apresentam-se aqueles que são coerentes com o posicionamento teórico da pesquisa em questão.

Para Barney (1996), uma estratégia adequada é aquela que neutraliza as ameaças dos concorrentes, potencializa oportunidades, aumenta as forças e reduz as fraquezas da companhia.

Day e Reibstein (1997) propõem que estratégia consiste na busca de vantagem competitiva. As vantagens competitivas podem ser alcançadas por meio de baixo custo, diferenciação, excelência operacional, customização e desempenho superior.

Mintzberg (1998) define estratégia como forma de diferenciação, e apresenta os seguintes tipos: diferenciação por preço, imagem, *design*/embalagem, suporte ao pós-venda, diferenciação por qualidade e não diferenciação.

De acordo com os construtos de Fahey e Randall (1998), o conteúdo da estratégia pode ser caracterizado por várias dimensões:

- **Escopo:** Consiste em definir o tipo de produto ofertado, o perfil do cliente, a região geográfica de atuação, o grau de atuação vertical na cadeia de produção e o grau de influência de cada *stakeholder* no processo de alcance de metas da empresa.

- **Diferenciação ou postura competitiva:** A diferenciação é caracterizada pela forma como a empresa procura diferenciar-se dos competidores. Postura competitiva está relacionada ao modo de atrair, conquistar e reter clientes. Empresas que não desenvolverem competências distintas de postura enfrentarão dificuldades em manter-se no mercado, pois não conseguirão ganhar *market share* dos rivais, não desfrutarão da lealdade dos clientes e não conseguirão fidelizar os clientes existentes.

- **Metas:** são os objetivos que a empresa deseja alcançar. As metas devem estar alinhadas ao escopo e à postura adotados, embora devam adaptar-se às mudanças do mercado.

Grant (1999) reforça o conceito de adequação estratégica, correlacionando o sucesso da estratégia aos fatores ambientais externos e internos da organização, tais como recursos, competências, sistemas internos, metas e valores.

Macedo-Soares (2000), em seu modelo GI (*Generic Integrative*), e de acordo com o conceito de *strategic fit* (Hofere Schendel, 1978), considera todos os fatores estrategicamente significativos, abrangendo, assim, tanto os fatores organizacionais quanto os estruturais.

Neste trabalho, adotou-se a definição de estratégia proposta por Macedo-Soares (2002) baseado em Grant (1998) e em Barney (1996) segundo a qual:

“Estratégia é 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”. Macedo-Soares (2002, p.1)

O conceito de complementar de Brandenburger e Nalebuff (1996) também é usado dentre os tipos de atores estratégicos, na análise dos fatores estruturais da indústria. Segundo estes autores, o complementar oferece produtos ou serviços que possam tornar o produto ou serviço do parceiro mais atrativo, agregando ao bem, valores de que este não disporia se fosse comercializado isoladamente.

Os outros atores estratégicos são os utilizados por Porter (1980), ou seja, fornecedores, clientes, substitutos e novos entrantes. Nota-se, no entanto, que o conceito de complementaridade retrata uma forma diferente de pensar sobre o negócio, é pensar em como tornar a torta maior ao invés de disputar por uma fatia maior dela.

Este conceito de complementar contribuiu para uma visão nova da relação de negócios, expressa no mapa esquemático da Rede de Valor (*Value Net*). A rede de valor é a rede constituída pela empresa focal, seus clientes, complementadores (parceiros potenciais), parceiros reais, rivais, fornecedores e outros atores estratégicos. Funciona como um “mapa esquemático” que representa todos os participantes do ambiente de negócios e suas interdependências. Trata-se de um conceito fundamental para a análise estratégica relacional no caso de empresas ou grupos de empresas que atuam em alianças e em redes de relacionamentos estratégicos.

Quando se analisa apenas um dos *players* ou um tipo de relacionamento, corre-se o risco de perder informação. A Figura 2.1 apresenta o esquema de Rede de Valor introduzido pelos autores, que posiciona os clientes e os fornecedores alinhados verticalmente com a empresa. A concorrência e complementares ficam alinhados horizontalmente com a empresa.

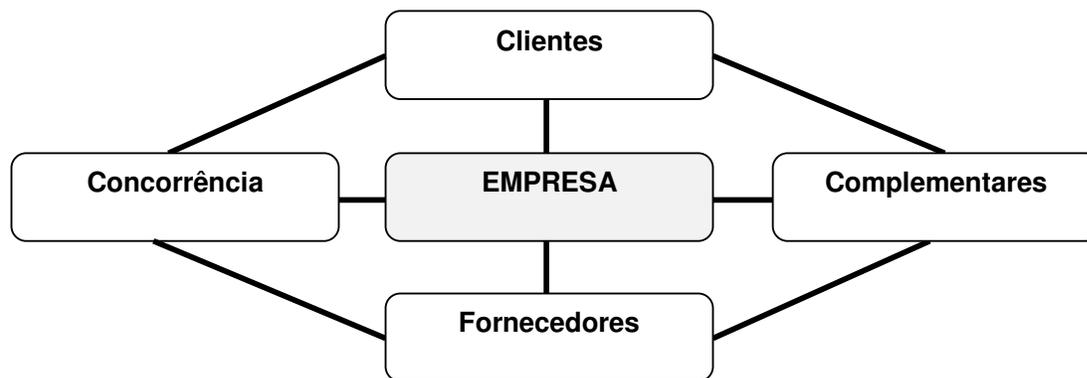


Figura 2.1 - A Rede de Valor de Brandenburger e Nalebuff (1996)
Fonte: Própria.

Ao longo da dimensão vertical da rede de valor, há uma mistura de cooperação e competição. Trata-se de uma cooperação quando fornecedores, empresa e clientes se unem para criarem valor (aumentarem o mercado). No momento da divisão do mercado, ocorre a competição. O mesmo se verifica na dimensão horizontal, quando um complementador entra no mercado se torna maior; por sua vez, quando surge a concorrência, observa-se o fenômeno da competição. Dá-se o nome de co-opetição ao relacionamento entre os membros da rede de valor, ora colaborando ora competindo.

Macedo-Soares (2002), inspirando-se no conceito de rede egocêntrica de Enoque (2001), apresenta o conceito de ego-rede. Este conceito concentra-se na empresa focal e nos seus relacionamentos principais (alianças estratégicas), bem como nos relacionamentos mais significativos entre os parceiros no contexto de sua rede de valor. Como já mencionado, de acordo com Brandenburger e Nalebuff (1996) a rede de valor inclui todos os *players* e suas interdependências, que influenciam a distribuição de poder entre os atores estratégicos e a firma, e consequentemente, seu potencial de criação e de captura de valor, o que é crucial para a obtenção da vantagem competitiva da empresa.

2.3 Global SNA Framework

O Global SNA Framework de Macedo-Soares (2011), adotado nesta pesquisa, tem como objetivo “auxiliar empresas que competem globalmente em

alianças e redes na condução das suas avaliações estratégicas e tomadas de decisão com vistas a assegurar uma adequação estratégica dinâmica pela perspectiva ao mesmo tempo global e relacional.” (Macedo-Soares, 2011, p.1).

Utiliza-se este ferramental ao longo do trabalho, porquanto permite uma análise sistêmica, integrativa e dinâmica de empresas que atuam em alianças e outras ligações e que competem globalmente, contemplando não apenas os fatores organizacionais, estruturais e macro ambiental, como também os fatores relacionais.

O Global SNA *framework* é composto por três componentes que auxiliam na análise relacional da empresa, a saber:

- 1) Uma metodologia ou série de passos para a realização da análise estratégica;
- 2) Listas de referências para o desenvolvimento de instrumentos de coleta de dados, bem como para a interpretação destes.
- 3) O Global SNA *Model* para o mapeamento da ego-rede da empresa focal, na sua rede de valor global.

2.3.1 Metodologia - Global SNA Framework

Os tópicos listados abaixo fazem parte da metodologia Global SNA que será utilizada na empresa FMC Technologies para responder ao objetivo da pesquisa maior, apresentado no Capítulo 1. A metodologia não será usada em sua totalidade, sendo adaptada para a análise tão somente da indústria, sem levar em consideração os fatores da empresa.

Apresenta-se aqui a metodologia da análise estratégica limitada aos passos adotados no estudo de caso da FMC Technologies:

1. Caracterizar a estratégia competitiva internacional da FMC Technologies, utilizando as tipologias e construtos adaptados para tanto: Bartlett e Ghoshal (1989; 1998), Harzing (2000), Hitt, Ireland e Hoskisson (2009); Mintzberg (1998); Fahey e Randall (1998).
2. Identificar e analisar as implicações estratégicas – oportunidades e ameaças reais e potenciais - dos fatores macro ambientais, (econômicos, políticos, socioculturais e demográficos) do setor em que atua a empresa utilizando os conceitos de Austin (1990), bem como dos principais atores

estratégicos globais: clientes, fornecedores, novos entrantes, substitutos e concorrentes segundo Porter (1980) e complementar de acordo com Brandenburger e Nalebuff (1996).

3. Identificar e classificar as alianças estratégicas globais e outras ligações, notadamente F&A, significativas entre parceiros que constituem a ego-rede global da FMC Technologies.
4. Mapear as ligações estratégicas da ego-rede global da FMC Technologies em sua rede de valor global.
5. Identificar as características relacionais da ego-rede global da FMC Technologies, utilizando a lista de referências elaborada para tanto e analisar as implicações destas características no nível da indústria, verificando se as mesmas constituem oportunidades ou ameaças reais ou potenciais.

2.3.2

Listas de referência - Global SNA Framework

A análise estratégica da FMC Technologies foi conduzida com o auxílio das listas de referências propostas pelo Global SNA Framework de Macedo-Soares (2011), que é uma variação do SNA Framework (Macedo-Soares, 2002).

O Quadro 2.3 apresenta as dimensões da rede para uma análise relacional no nível da indústria, proposta pelo ferramental SNA genérico (Macedo-Soares, 2002), baseado em Gulati, Nohria e Zaheer (2000).

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
1. Estrutura da Rede	Diz respeito ao padrão geral de relacionamentos em que a empresa ou a indústria focal está inserida. É caracterizada em termos de: densidade, escopo, posição de centralidade, tipos de laços, equivalência e orifícios estruturais.
2. Composição da Rede	Diz respeito às características dos componentes da rede, tais como: identidade, <i>status</i> , facilidade de acesso a recursos dos atores/parceiros. Utilizada também para a identificação do tamanho e das fronteiras da rede.
DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
3. Tipos de laços	Diz respeito à natureza das conexões: de exploração (<i>explorative</i>), de aproveitamento (<i>exploitative</i>), colaborativa, oportunista e a força das conexões: forte ou fraca.

Quadro 2.3 - Dimensões do modelo SNA

Fonte: Macedo-Soares, 2002.

A globalização e o aumento da complexidade dos negócios geraram a necessidade das empresas competirem globalmente por meio de alianças. Este cenário mais competitivo motivou a elaboração do modelo *Global SNA Framework* por Macedo-Soares (2011), com vistas a auxiliar empresas na execução de suas avaliações estratégicas. Os quadros a seguir apresentam as listas de referência deste ferramental, adaptadas à análise estratégica da empresa FMC Technologies no nível da indústria.

Nota-se que apenas os construtos utilizados nesta pesquisa foram apresentados nestes quadros.

DIMENSÕES	INDICADORES	VALOR
1. Estrutura da Rede Global	1.1 Densidade: Quantidade de laços existentes comparados ao número máximo de ligações possível.	Alta Baixa
	1.2 Escopo: abrangência / cobertura das alianças estratégicas / fusões e aquisições.	Amplio Restrito
	1.3 Centralidade: posição relativa da empresa focal em relação aos outros participantes da rede.	Central Intermediário Periférico
2. Composição da Rede de alianças	2.1 Identidade dos parceiros da indústria Focal: Quantidade de recursos-chave.	Rico Pobre
	2.2 Complementaridade dos recursos dos parceiros	Alta Baixa
	2.3 Volume de recursos: Quantidade de recursos-chave proporcionados pelos parceiros.	Abundante Satisfatório Insuficiente
	2.4 Acesso a recursos de parceiros: grau de facilidade de acesso aos recursos dos parceiros.	Fácil Difícil
	2.5 Tipo de operação dos parceiros:	Global Regional Local
3. Tipos de laços	3.1 Força das conexões: A força das ligações em termos de compromisso ou formalização contratual entre a FMC e seus parceiros em alianças-chave estratégicas.	Forte Médio Fraco
	3.2 Natureza dos laços: relacionada aos objetivos estratégicos das alianças.	Explorative Exploitative Colaborativa Oportunista

Quadro 2.4 - Lista de referências dos Construtos relacionais para nível indústria adaptada ao setor de óleo e gás.

Fonte: Própria baseado em Macedo-Soares *Global SNA* (2011).

2.3.3 Modelo - Global SNA Framework

O Global SNA *Model* tem como objetivo auxiliar o mapeamento da rede de ligações que são importantes para as operações da empresa no cenário competitivo global, enfatizando as principais alianças e ligações globais que constituem a ego-rede global da empresa em sua rede de valor global. O modelo está representado na Figura 2.2, seguido de uma explicação sobre a utilização de códigos gráficos para facilitar o detalhamento de informações na representação visual do modelo.

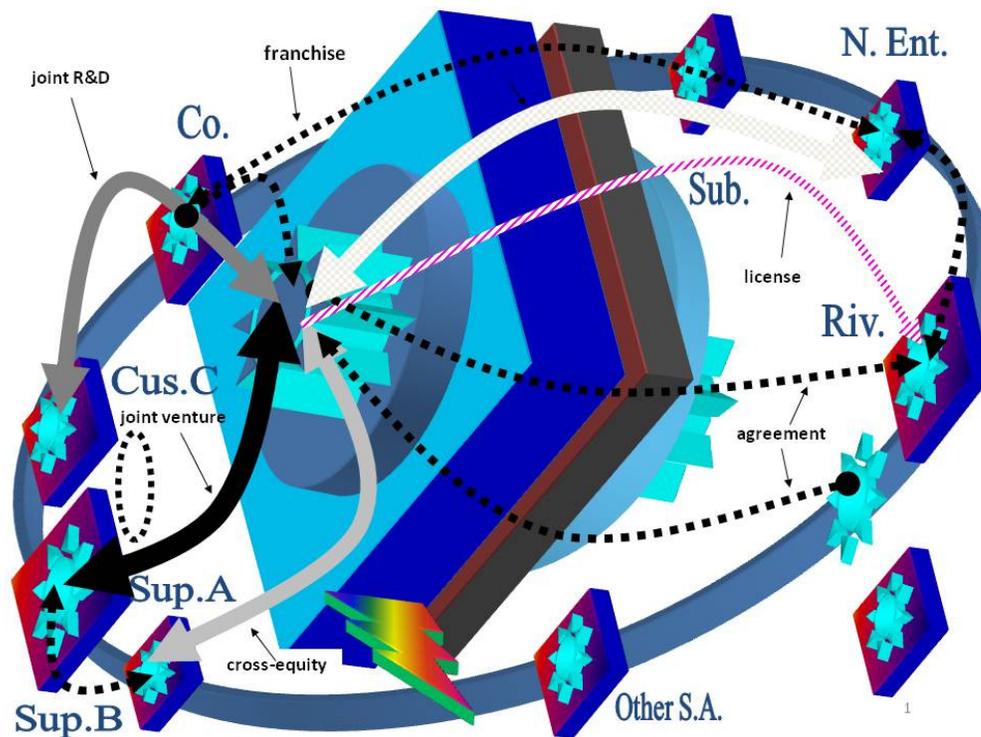


Figura 2.2 - Global SNA Model.
Fonte: Macedo-Soares, 2011.

Na Figura 2.2, a força das conexões entre os diversos atores é representada pela espessura das linhas, quanto mais larga ela for, mais forte é a relação entre os atores por ela conectados.

Por outro lado, a natureza de cada conexão é representada no desenho pela direção das setas: se estas apontarem para ambas as direções, caracteriza-se uma ligação colaborativa (ganha-ganha); se a seta apontar somente para um dos lados, caracteriza-se uma ligação oportunista (ganha-perde), sendo o ator estratégico beneficiado aquele em direção ao qual estiver apontando a seta. As cores

