

2 Referencial Teórico

2.1 Revisão da Literatura

O desenvolvimento de pesquisas na área das ciências sociais, em particular no campo da administração estratégica de empresas, vem aprofundando e fornecendo ferramentas para a análise do desempenho das empresas, numa busca constante de explicações para o desempenho superior, ou inferior, de determinadas empresas dentro de um mesmo setor.

No referencial teórico, nosso objetivo principal é de apresentar as teorias, *constructos* e indicadores que embasam a pesquisa. Na escolha destes, foi conduzida uma extensa revisão da literatura sobre gestão estratégica, especialmente sobre o tema alianças e redes estratégicas.

No levantamento bibliográfico realizado, destacamos os autores que mais têm contribuído para a construção do referencial teórico desta pesquisa, notadamente: Doz & Hamel (1998), Galaskiewicz & Zaheer (1999), Gomes-Casseres (1994, 1996), Gulati, Nohria & Zaheer (2000), Knoke (2001) e Macedo-Soares (2001, 2002, 2003).

Ao longo de nossa investigação, encontramos uma grande quantidade de outros trabalhos relacionados ao tema de alianças e redes estratégicas, face à importância e à relativa novidade deste assunto na área de estratégia empresarial.

Entretanto, não foram encontrados trabalhos significativos em administração estratégica acerca do setor de petróleo no Brasil, sobretudo no sub-setor em estudo nesta pesquisa: *downstream* de petróleo.

Dentre as investigações na área de estratégia no Brasil, podemos destacar algumas, como por exemplo, Carneiro, Silva e Cavalcanti (2003), que avaliaram os impactos das privatizações sobre as estratégias das empresas de petróleo, até então estatais. Investigando seis empresas de petróleo ao redor do mundo, recentemente privatizadas, concluíram que ocorreram alterações estruturais

significativas nas estratégias destas empresas, principalmente quando comparadas ao tempo em que eram estatais.

Outra pesquisa é a realizada por Bello, Toma, Marc-Alban e Riche (2001), que estudaram as estratégias de preços adotadas pelas principais empresas no mercado de *downstream*, após a liberação de preços no setor. Buscaram demonstrar a correlação entre a política de preços e os benefícios percebidos pelos consumidores finais, por meio da elaboração do mapa de valor de cada empresa, em relação ao posicionamento estratégico adotado.

Na área de alianças estratégicas no setor de energia, mais especificamente de petróleo, poucos são os estudos encontrados. Fazemos uma ressalva na área de *upstream* de petróleo, onde podemos encontrar alguns trabalhos no Brasil e no exterior.

Daxbacher e Macedo-Soares (2001) analisaram os fatores críticos à formação e gestão das alianças estratégicas formadas no setor de exploração de petróleo e gás no Brasil. Concluíram que compartilhar custos e minimizar riscos são os principais fatores que levam as empresas do setor a formarem estas alianças, enquanto que a identificação de sinergias entre os recursos, similaridade de culturas organizacionais e estrutura organizacional adequada à gestão de alianças, são percebidas como fatores importantes para a sustentabilidade das mesmas.

A respeito de implicações estratégicas das alianças e redes, sem ser no setor de petróleo, Tauhata e Macedo-Soares (2002) realizaram um estudo na Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), com objetivo de analisar as implicações estratégicas das redes de relacionamento na sua Unidade de Minério de Ferro. Este estudo revelou que se podiam mudar os resultados das análises tradicionais realizadas no âmbito do planejamento estratégico da empresa, na medida em que identificava que as oportunidades relacionais, proporcionadas pela rede de alianças estratégicas, neutralizavam as ameaças tradicionais. Como exemplo, podemos mencionar: a ameaça (tradicional) dos novos entrantes atraídos pelo potencial de alta lucratividade do setor de minério de ferro, sendo neutralizada pela oportunidade real criada pela alta densidade dos laços com parceiros na indústria que contribui à formação de barreiras para entrada de potenciais participantes.

O desenvolvimento de alianças estratégicas remonta aos benefícios introduzidos pelos conluíus tácitos entre empresas, como forma de dominação de mercado e sustentação de vantagem competitiva. Entretanto, segundo Barney (1996), os conluíus tácitos são uma estratégia de negócio difícil de se implementar, manter e sobreviver. Apesar das empresas possuírem enormes incentivos econômicos/financeiros para criar conluíus entre si, também possuem grandes incentivos para romperem seus “acordos”, uma vez que esses são informais. A formalidade somente poderia existir por meio de conluíus explícitos, o que normalmente é proibido por lei, ou por meio de alianças estratégicas, que exigem formalidades que “amarram” mais as empresas aliadas.

Doz e Hamel (1998) observam que as empresas têm que estar preparadas para a formação de alianças e definem algumas qualidades no caso daquelas que estariam prontas para a formação de alianças estratégicas eficazes, conforme Tabela 1.

DESPREPARADAS	PREPARADAS
Protetora Imitadora Focalizada no negócio essencial Voltada para os produtos Focalizada em objetivos lineares Conduzida pelos clientes Focalizada em maximizar a taxa de acertos Define fracasso como dinheiro perdido	Criativa Inovadora Focalizada em competências essenciais Voltada para funcionalidade Focalizada em objetivos não-lineares Além dos clientes Aprendizagem mais rápida Define fracasso como dinheiro sacrificado

Tabela 1: Qualidade das empresas no que se refere às alianças. (Doz e Hamel, 1998).

Uma vez estabelecidas as características necessárias para a formação de alianças promissoras, Doz e Hamel (1998) também identificam as principais diferenças entre as concepções de parcerias convencionais, conhecidas pela maioria dos gestores, e de alianças estratégicas, aqui apresentadas como devendo ser analisadas sob uma nova perspectiva, conforme Tabela 2.

	Parcerias Tradicionais	Nova Perspectiva de Alianças Estratégicas
A Aliança criará valor? Para quem?	Análise custo-benefício	Avaliação estratégica complexa
	Prioridade de criação de valor	Ênfase na captura de valor
	Complementação simples	Co-especialização complexa
	Estrutura inicial	Processo evolutivo
A criação de valor resistirá ao teste do tempo?	Gerenciando um conjunto de objetivos	Perseguindo alvos móveis
	Implementando transação simples	Realizando transações múltiplas
	Acertando um compromisso	Criando e mantendo opções
	Atingindo longevidade	Contribuindo para a competitividade
Os parceiros reconciliarão prioridades e preocupações conflitantes?	Colaboração	Colaboração e concorrência
	Interdependência	Risco de dependência desequilibrada
	Confiança	Interesses mútuos transparentes
Como cada empresa parceira gerenciará sua crescente teia de alianças?	Casamento	Diplomacia, política
	Relacionamento único	Redes de alianças

Tabela 2: Comparativo de paradigmas entre parcerias convencionais e alianças estratégicas, de acordo com Doz e Hamel (1998).

Gulati et al. (2000) sustentam a idéia de que as redes estratégicas potencializam o acesso à informação, recursos, mercados e tecnologias, permitindo que as empresas alcancem alguns de seus principais objetivos estratégicos, tais como a minimização de riscos e a terceirização de estágios de sua cadeia de valor e funções organizacionais. Alertam para a desvantagem circunstancial das alianças estabelecerem relações improdutivas ou inoperantes, que sejam limitadoras da capacidade produtiva da empresa focal.

Gomes-Casseres (1994) enfatiza a importância do posicionamento da empresa em relação aos pares pertencentes ao seu conjunto de alianças, de maneira a poder explorar todas as vantagens advindas dessas empresas.

Na análise de competição das empresas no cenário das alianças estratégicas, Gomes-Casseres (2003) utiliza o conceito de *constelação* de empresas para realizar um comparativo entre, o que o autor denomina, **competição tradicional** e **competição coletiva**. Conforme apresentado na Tabela 3, o autor adota alguns dos conceitos clássicos para referir-se à competição tradicional e desenvolve paralelos para o caso da competição coletiva. Observa que no modelo tradicional, empresas

são unidades competitivas em uma indústria oligopolística. Já na competição coletiva, as unidades competitivas são as *constelações*, e a estrutura da indústria pode ser concebida como um oligopólio de *constelações* (Nohria e Garcia-Pont, 1992; Gomes-Casseres, 1996; Suen, 2002). Num oligopólio tradicional, as empresas contam com as vantagens baseadas na empresa para diferenciação. Na competição coletiva, as *constelações* contam com as vantagens baseadas no grupo para diferenciar elas próprias de seus concorrentes. A visão *resource-based* nos ajuda a considerar vantagens baseadas tanto na empresa quanto no grupo. No modelo tradicional, as empresas controlam seus recursos por meio da propriedade e os governam por meio de suas estruturas corporativas. A *constelação* reúne “os recursos de seus membros e os governa da forma como o grupo é estruturado e gerenciado” (Gomes-Casseres, 2003: 329)¹.

	Competição Tradicional	Competição Coletiva
Unidades Competitivas	Empresas	Constelações
Estrutura da Indústria	Oligopólio de Empresas	Oligopólio de <i>Constelações</i>
Fonte de Diferenciação	Vantagens Baseadas na empresa	Vantagens Baseadas no Grupo
Recursos Valiosos	Controlados pela Empresa	Reunidos pela <i>Constelação</i>
Governança dos Recursos	Estrutura Corporativa	Estrutura da <i>Constelação</i>
Fonte de Lucro	Cadeia de Valor (Value Chain)	Constelação

Tabela 3: Características da competição tradicional e competição coletiva, segundo Gomes-Casseres (2003).

A observação de Gomes-Casseres (2003) a respeito de um novo paradigma de competição - a competição coletiva por meio de constelações - vai ao encontro do proposto por Miles, Snow e Miles (2000). Estes argumentam que a disposição das empresas, num modelo de redes estratégicas, permite não somente capitalizar as suas próprias competências centrais, como, também, desenvolver suas relações com outras empresas estabelecidas ao longo da sua cadeia de valor.

¹ Tradução livre do inglês pelo presente pesquisador

Por outro lado, alguns autores acreditam que a real criação de valor, promovida pelas alianças, somente ocorre quando há um gerenciamento efetivo das alianças criadas. Lehtonen (2003) apresentou uma pesquisa que sugere meios para as empresas coordenarem suas atividades de forma a maximizar o desempenho de suas alianças. Dentre esses, destacam-se os seguintes:

- comprometimento de longo prazo e amplo volume de troca entre os aliados;
- capacidades e recursos do parceiro complementando as necessidades da outra parte;
- parceiro publicamente conhecido por ter boa reputação;
- mecanismos e rotinas criados para acumular, integrar e difundir os novos conhecimentos advindos da aliança;
- administração de parceria gerenciada separadamente dos negócios individuais de cada empresa.

Há de fato muitos estudos sobre alianças estratégicas no campo da administração de empresas. Entretanto, ainda se percebem várias lacunas referentes ao sustento dessas alianças ao longo do tempo, pois conforme previamente observado, muitas empresas não estão completamente satisfeitas com seus parceiros comerciais.

2.2

Tipologias e Conceitos Centrais

O objetivo da grande maioria das empresas que almejam lucros é de criar, de alguma forma, vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Para tanto, faz-se necessário o desenvolvimento de determinadas ações que permitam posicionar a empresa em um nível mais elevado de desempenho financeiro e organizacional, em relação aos seus concorrentes diretos (dentro da mesma indústria ou do mesmo segmento da indústria). Segundo Barney (1996), a vantagem competitiva está presente quando uma empresa cria valor e não consegue ser seguida pelos seus concorrentes diretos; a paridade competitiva

existe quando suas ações criam valor, mas os concorrentes diretos não conseguem executar ações similares; e a desvantagem competitiva ocorre quando as ações tomadas pela empresa não conseguem criar valor suficiente para superar o desempenho das ações de seus concorrentes.

A imagem de uma empresa competindo isoladamente com seus concorrentes tem se tornado gradativamente defasada, uma vez que se percebe um impacto cada vez maior dos complementadores e parceiros, sejam eles fornecedores, clientes ou concorrentes, para seu desempenho financeiro, social e organizacional.

O processo de globalização tem provocado uma revolução no mundo corporativo, acirrando a concorrência entre empresas que, de forma crescente, precisam estabelecer alianças e integrar-se em redes estratégicas para sustentar suas vantagens competitivas.

Assim, as estratégias adotadas pelas empresas, no que concernem às suas alianças e redes, tornam-se fundamentais uma vez que definem o comportamento da mesma em busca de parceiros. Note que nesta pesquisa definimos o conceito de *Estratégia*, conforme Macedo-Soares (2002), parcialmente inspirado em Grant (1999), onde Estratégia “é uma proposição unificadora que traz coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente no que diz respeito à alavancagem e alocação dos recursos necessários à melhoria e sustentação de seus desempenhos de acordo com sua visão, considerando as condições dos seus ambientes interno e externo”.

Para a caracterização da estratégia, nos baseamos nos *constructos* de Fahey & Randall (1998), em função de sua abrangência. Além de distinguir o escopo de produtos/serviços, de clientes, geográfico, vertical e dos *stakeholders*, consideram as características dos produtos, tipos de funcionalidades oferecidas, estruturas de preços e, por fim, as metas da empresa, levando em conta sua “visão”, “missão” ou “intenção estratégica”, seja de forma explícita ou implícita. Enfatizam a importância de caracterizar também o processo estratégico.

Para a classificação das estratégias de cada empresa, empregamos a tipologia de estratégias genéricas, desenvolvida por Mintzberg (1988), que o autor distingue em cinco fases distintas:

1. Localização do negócio principal
2. Distinção do negócio principal

3. Elaboração do negócio principal
4. Extensão do negócio principal
5. Reconceitualização do negócio principal

Para cada uma dessas fases são propostas estratégias possíveis de serem seguidas pelas empresas, conforme apresentadas na Tabela 4:

Fases	Estratégias genéricas
1. Localização do Negócio Principal	Estratégias de estágio • <i>Upstream</i> • <i>Midstream</i> • <i>Downstream</i> Estratégias de indústria
2. Distinção do negócio principal	Estratégias de negócio • Fonte • Processamento • Entrega • Desenho • Suporte Estratégias de diferenciação • Preço • Imagem • Suporte • Qualidade • <i>Design</i> • Não-diferenciação Estratégias de escopo • Não segmentação • Segmentação • Nicho • Personalização
3. Elaboração do negócio principal	Estratégias de penetração • Expansão • Compra • Colheita Estratégias de desenvolvimento de mercado • Elaboração de mercado • Consolidação de mercado Estratégias de expansão geográfica Estratégias de desenvolvimento de produto • Extensão de produtos • Proliferação da linha de produtos • Racionalização da linha de produtos
4. Extensão do negócio principal	Estratégias de integração da cadeia • Integração upstream / downstream • Integração de afiliação • Não divisão Estratégias de diversificação • Diversificação relacionada • Diversificação não relacionada • Desenvolvimento interno • Aquisição Estratégias de integração – diversificação combinadas • Diversificação por produto • Diversificação vinculada • Diversificação cristalina Estratégias de saída • Encolhimento • Liquidação • Desinvestimento

5. Conceituação do negócio principal	Estratégias de redefinição do negócio Estratégias de recombinação do negócio Estratégias de realocação do principal • Troca <i>upstream</i> ou <i>downstream</i> • Troca do foco funcional • Troca do novo negócio • Troca do tema principal • Troca sem foco
---	--

Tabela 4: Estratégias Genéricas segundo a tipologia de Mintzberg (1988)

Cabe deixar claro que na presente pesquisa nos limitamos à fase de distinção do negócio principal, pois estamos estudando apenas a parte de *downstream* das empresas de petróleo, ou seja, apenas uma das unidades de negócio das empresas. Isso se faz necessário, pois as outras fases dizem respeito à estratégia de negócios corporativa, englobando todas as unidades de negócios das empresas.

Dentro da fase de distinção do negócio principal, nós nos limitamos somente às estratégias de diferenciação, uma vez que o próprio Mintzberg afirma que uma definição das estratégias funcionais é difícil de ser realizada. Segundo o autor, “um esforço inicial para delinear as estratégias genéricas para cada uma das áreas funcionais foi abandonado por ser exaustivo: haveria simplesmente muitas estratégias possíveis, sendo um grande número delas específica para determinada indústria” Mintzberg (1988: 33).

Portanto, a tipologia que adotamos segue as estratégias de diferenciação de Mintzberg, que é dividida em preço, imagem, suporte, qualidade, design e não diferenciação.

Esta tipologia, quando comparada à tipologia de Porter (1980), mostra-se mais apropriada ao complexo contexto atual, pois tem maior poder descritivo na medida em que se apresenta em seis formas principais de diferenciação. Mintzberg ainda as classifica de acordo com suas estratégias de escopo, podendo ser amplo ou estreito, indo desde não segmentação até nichos/customização.

Outro conceito utilizado é o de alianças estratégicas. Ao longo da revisão da literatura, foram encontrados vários conceitos e definições de alianças. Aqui adotamos o inspirado em Gulati (1998), o qual define *Alianças* como sendo arranjos voluntários entre empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços.

Hagedoorn & Schakenraad (1992) classificam as alianças levando em consideração o seu **conteúdo estratégico**, conforme abaixo:

- **Alianças Estratégicas:** capazes de afetar o posicionamento de mercado de longo prazo do produto de pelo menos um parceiro;
- **Alianças Não Estratégicas:** não afetam o posicionamento de mercado de longo prazo;

O conceito de *Aliança Estratégica* adotado nesta pesquisa converge para a classificação acima, ao ser definido como sendo “uma aliança que contribui diretamente para a vantagem competitiva da empresa” (Macedo-Soares, 2002).

De forma crescente, as empresas estabelecem múltiplas alianças, podendo constituir assim redes de relacionamento (Doz & Hamel, 1996). Knoke (2001), define *Redes* como sendo “construções sociais que surgem de transações contínuas entre participantes num sistema social, definida como uma pluralidade de atores interagindo com base num sistema de símbolos compartilhados. Os atores participantes de uma rede podem ser designados em vários níveis de análise: indivíduos, pequenos grupos, organizações, coalizões ou nações”.

De acordo com o estudo realizado por Gulati et al (2000), torna-se fundamental levar em consideração as implicações estratégicas das alianças e redes estratégicas, tanto no nível da empresa, quanto no nível da indústria, dentro de uma perspectiva dinâmica, pois dependendo dos tipos de atributos das alianças e redes, elas podem constituir oportunidades ou ameaças e forças ou fraquezas, influenciando fortemente a conduta e o desempenho das empresas envolvidas.

O conceito de *Redes Estratégicas* por nós escolhido, será o de Gulati et al. (2000), que explicita que as redes estratégicas são um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações – fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades – incluindo relações que atravessam as fronteiras de países. São compostas de laços inter-organizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças estratégicas classificadas em função do tipo ou intensidade de relacionamento.

Barney (1996) dedica grande parcela de seus trabalhos às alianças estratégicas. Segundo o autor, existem várias **razões pelas quais as empresas formam alianças estratégicas**, conforme as descritas a seguir:

- Economia de escala, **conseguida por meio de parcerias entre empresas que operam em conjunto e de forma coordenada, possibilitando obter sinergias e redução de custos;**
- Aprendizado com outros concorrentes, **associado aos conceitos de “complementador” e de “co-operação” (Nalebuff & Brandenburger, 1996), sugerindo que o competidor atual é um potencial aliado no futuro;**
- Gerenciamento de riscos e compartilhamento de custos, **que consiste na divisão rateada de custos entre empresas aliadas;**
- Facilidade de formação de conluíus tácitos, **possibilitada pelo grau de convivência e de proximidade das empresas aliadas;**
- Redução do custo de entrada em novos mercados, **permitida pela troca de alguns recursos entre as empresas aliadas, como *know-how*, acesso aos canais de distribuição, etc;**
- Redução do custo de entrada em novas indústrias ou segmentos de indústrias, **possibilitada pelo compartilhamento de recursos entre as empresas aliadas;**
- Gerenciamento das incertezas, **consistindo na redução do grau de possível fracasso de determinado investimento, por meio da aliança entre as empresas.**

Uma vez formadas as alianças, podemos classificá-las de várias maneiras. No que concerne os **objetivos dos parceiros aliados**, Barney (2002) propõe que podem ser divididos em três diferentes tipos, a saber:

- Alianças simétricas: **normalmente formadas por empresas de um mesmo setor, que buscam principalmente economias de escala e formação de conluio tácito. Podem ser observadas em indústrias maduras, que possuem produtos, tecnologias, fornecedores e clientes, em comum e indústrias fragmentadas em grupos estratégicos, que normalmente são bastante similares entre si;**
- Alianças assimétricas: **formadas por empresas de setores diferentes, ou de um mesmo setor, porém com objetivos diferentes. Nesse tipo de aliança, observa-se a procura por redução do custo de entrada**

em novos segmentos ou novas indústrias, além do aprendizado com os competidores;

- Alianças mistas: podem existir em qualquer indústria ou segmento da indústria. As empresas que procuram esse tipo de aliança têm como objetivo gerenciar a incerteza e compartilhar os riscos e os custos.

Barney propõe também uma tipologia em função da **estrutura de capital das alianças**. Contempla três tipos:

- Equity Alliance (**alianças com participação acionária**): **existem quando as empresas que formam alianças estratégicas complementam os contratos com troca de ações entre si;**
- Non-Equity Alliance (**alianças sem participação acionária**): **existem quando as empresas não trocam ações entre si, mas operam em conjunto o desenvolvimento, produção ou venda de produtos ou serviços;**
- *Joint-Ventures*: **existem quando os parceiros criam uma terceira empresa, legalmente estabelecida, para dividir os lucros gerados.**

Segundo Doz & Hamel (1998), podemos também classificar as alianças em função do **número de participantes**, ou seja, o número de empresas envolvidas:

- Bilaterais: **são aquelas alianças em que somente duas empresas participam;**
- Multilaterais: **são as alianças formadas por mais de duas empresas.**

Apesar de existirem diferentes classificações de alianças estratégicas, utilizaremos a tipologia proposta por Macedo-Soares e Tauhata (2002), baseada em Contractor & Lorange (1998), Parise (2000) e em Nohria & Garcia-Pont (1991), em função do **tipo, intensidade de relacionamento ou interdependência dos envolvidos**, partindo de seu grau de maior intensidade para o de menor intensidade, conforme Tabela 5:

	Tipo	Descrição
1	Fusão/Aquisição	Um parceiro adquire uma participação no controle acionário do outro, ou adquire completamente o outro parceiro. Extremo em que a aliança deixa de ser aliança.
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> , a vender seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa " <i>up-front</i> ", seguido por <i>royalties</i> , 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.
12	Acordo/Contrato de Fornecimento	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante que, por sua vez, usa esse(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço.
13	Acordo/Contrato de Distribuição	Um parceiro concorda em distribuir o produto do outro parceiro, usando sua rede de distribuição.
14	Acordo/Contrato de Comercialização	Um parceiro concorda em comercializar o produto do outro parceiro, usando sua própria marca.
15	Acordo/Contrato de Produção	Um parceiro concorda em produzir o produto do outro parceiro usando suas próprias instalações.
16	Acordo/Contrato de Prestação de Serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, assistência, etc.
17	Acordo/Contrato de Financiamento <i>spot</i> ou de curto prazo	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez usa esse(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço em curto prazo (prazo igual ou inferior a um ano).

Tabela 5: Descrição dos tipos de alianças estratégicas em função do grau de intensidade

Levamos em conta, também, os conceitos propostos por Doz & Hamel (1998), de *Rede de Alianças*, *Portfólio de Alianças* e *Web de Alianças*. Segundo estes autores, *Rede de Alianças* é um conjunto de relações entre empresas relativamente comparáveis (por exemplo, redes de empresas de contabilidade em vários países ou numa rede internacional de empresas de contabilidade locais); *Portfólio de Alianças*, um conjunto de alianças bilaterais individuais estabelecidas por uma empresa; e *Web de Alianças*, um conjunto de alianças que são mais interdependentes que um *portfólio*, mas menos uniforme que uma rede. As várias

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

Gomes-Casseres, Hagedoorn e Jaffe (1999) chamam a atenção para a pertinência do conceito de *constelações* de empresas, formadas por um grupo que compete contra outras *constelações* e também com empresas que trabalham isoladas.

O conceito de *constelação* utilizado nesta pesquisa será o proposto por Gomes-Casseres (1996), que define uma *constelação* como sendo uma coleção de empresas separadas ligadas entre si por meio de acordos colaborativos.

Segundo Knoke (2001), alguns sistemas sociais são muito grandes ou fracamente conectados. Para lidar com essa dificuldade, Knoke propõe focalizar nos relacionamentos diretos de cada empresa, formando o que ele chama de *rede egocêntrica*.

A definição de *rede egocêntrica*, aqui empregada, será a de Knoke. Macedo-Soares (2002) inspira-se neste conceito para propor o conceito de *ego-rede*, rede de alianças principais de uma empresa específica, bem como os relacionamentos mais significativos entre os parceiros. A *ego-rede* faz parte da *rede de valor* da empresa, ou seja, um mapa esquemático que representa todos os atores estratégicos, parceiros ou não, e as interdependências entre eles, que contribua na captura ou criação de valor para a empresa focal, conforme Brandenburger e Nalebuff (1996). Na Figura 4 apresentamos um exemplo de *ego-rede* proposta por Macedo-Soares (2002):

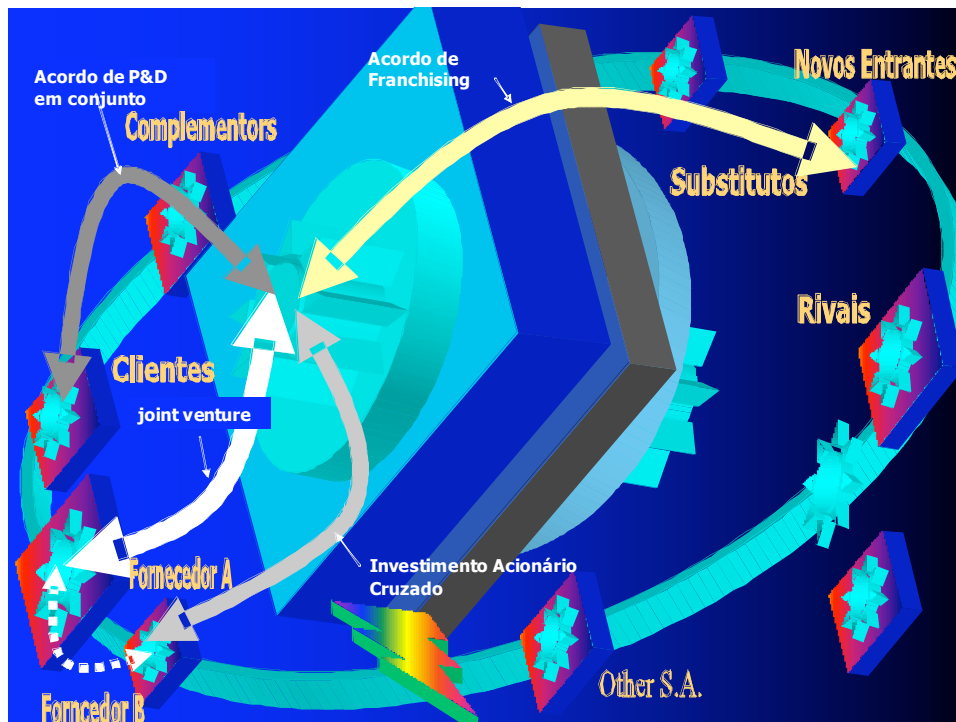


Figura 4: Representação esquemática de uma ego-rede hipotética

Por último, apresentamos os conceitos de *grupo estratégico* e de *bloco estratégico*. O conceito de *grupo estratégico* foi desenvolvido por vários pesquisadores, como Hunt (1972), Caves e Porter (1977), Porter (1980), Cool e Schendel (1987, 1988) e Nohria e Garcia-Pont (1991). Segundo estes últimos, *grupo estratégico* é formado por empresas numa indústria que são segmentadas com base nas similaridades em suas capacitações estratégicas, que são a fonte fundamental da vantagem competitiva das empresas, e incluem posição de mercado, comprometimento de recursos ou ativos. O que diferencia um grupo estratégico de um bloco estratégico é o fato que este último é colaborativo enquanto que o grupo é competitivo. A rivalidade entre empresas num grupo estratégico é maior que entre empresas da mesma indústria, fora do grupo.

Bloco estratégico foi definido segundo Nohria e Garcia-Pont (1991) como sendo um conjunto de empresas que são conectadas de forma mais densa do que outras do mesmo setor ou indústria. Podem ser compostos de alianças entre empresas de mesmo grupo estratégico ou não. Quando as alianças são estabelecidas com outras empresas do mesmo grupo estratégico, o bloco é denominado do tipo *pooling*. Se forem formadas por empresas de grupos estratégicos distintos, o bloco é do tipo *complementar*.

Basicamente, a diferença entre grupos e blocos estratégicos reside no fato de que as conexões entre empresas nos grupos são sempre do tipo antagonístico e oportunístico, enquanto que nos blocos são geralmente do tipo colaborativo. De fato, por definição, há uma maior rivalidade entre as empresas de um mesmo grupo estratégico, pois essas disputam o mesmo mercado, com compromissos de escopo e de recursos semelhantes.

2.3

Metodologia de Análise Estratégica

A metodologia que inclui o modelo descritivo de análise estratégica adotado nesta pesquisa é a versão adaptada para análises relacionais do modelo genérico integrativo (GI), desenvolvido por Macedo-Soares (2000). Trata-se do modelo *Strategic Network Analysis* (Modelo SNA, 2002).

2.3.1

Modelo Genérico Integrativo-GI (Macedo-Soares, 2000)

O modelo genérico integrativo (GI) de Macedo-Soares (2000) foi desenvolvido a partir dos *constructos* de Porter (1980), Austin (1990) e Brandenburger & Nalebuff (1997). Porter (1980) contribuiu com seus *constructos* de análise no que tange ao papel dos atores estratégicos e às implicações desses ao desempenharem seus papéis de: clientes, fornecedores, concorrentes, novos entrantes e substitutos. Austin (1990) ampliou o arcabouço teórico das cinco forças de Porter, desenvolvendo novos *constructos* e indicadores para o aprofundamento das implicações estratégicas dos fatores ambientais. Brandenburger & Nalebuff (1997) contribuíram com o conceito de parceiros, de “*complementors*” e de rede valor.

No modelo GI, a organização é representada como um sistema equilibrado, enfatizando a importância da congruência de todos os fatores significativos estrategicamente, para garantir a adequação estratégica e assim otimizar sua performance.

Os fatores identificados estão divididos em duas categorias:

1. Variáveis principais, que são internas à organização;
2. Variáveis secundárias, que são internas e externas à organização.

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

As variáveis principais independentes dividem-se em cinco categorias: 1) pessoas, colocadas no centro, cercadas por 2) financeiras, 3) organizacionais, 4) tecnológicas e 5) físicas. Essas variáveis ainda são subdivididas em *hard* e *soft*, subdivisão que permite uma análise mais profunda da empresa focal.

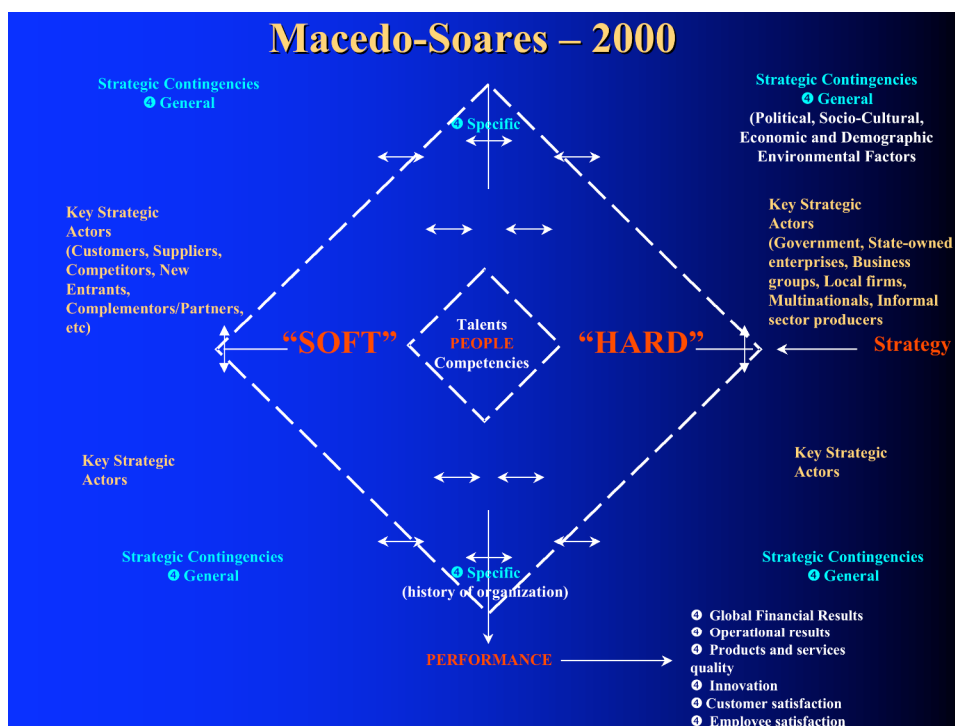


Figura 5: Modelo Genérico Integrativo - GI (Macedo-Soares, 2000)

Conforme Figura 5, a empresa focal é representada como um diamante enfatizando a importância de assegurar o equilíbrio das partes do sistema, onde as linhas pontilhadas indicam que o sistema é aberto e as setas mostram que os fatores interagem. O desempenho é a categoria de variáveis dependentes, pois é o resultado do gerenciamento das variáveis independentes em interação com as variáveis secundárias, que são:

- as contingências estratégicas gerais (fatores macro-ambientais de acordo com os constructos de Austin, categorizados em econômicos, políticos, socioculturais e demográficos) e;

- as contingências específicas (fatores internos da organização não controláveis, tais como estilo gerencial dos fundadores, história do estilo gerencial, história da organização, etc.)

Em função dos atributos encontrados nas empresas nem sempre serem os necessários/desejáveis para a implementação de uma estratégia efetiva, apresentamos na Tabela 6 exemplos de atributos, adaptados para o setor de distribuição de combustíveis, para a implementação de uma estratégia de orientação ao cliente, baseados em Macedo-Soares (2001).

Categoria de variáveis	Variável	Atributos necessários/desejáveis
Organização <i>Hard</i>	Estrutura organizacional	Flexível, achatada, com alto grau de descentralização de poder.
	Equipes	Multifuncionais, interfuncionais, com alto grau de <i>empowerment</i> .
	Processos	Documentados e interfuncionais.
	Sistemas gerenciais	Integrados através dos processos interfuncionais, com uma perspectiva de orientação para clientes.
	Sistemas educacionais (Treinamento)	De educação continuada dos gestores e outros empregados, para aquisição de competências necessárias à melhoria contínua dos processos e desempenho, aquisição de novas tecnologias e para aquisição de habilidades específicas do pessoal operacional em relação ao manuseio de produtos perigosos (combustíveis).
	Sistemas de medição	Visíveis, balanceados, abrangentes, consistentes, adaptáveis às mudanças, integrando todos os subsistemas de medição, incluindo medidas de desempenho, alinhados aos objetivos estratégicos.
	Sistemas de reconhecimento e recompensa	Sistema de avaliação de desempenho dos empregados e remuneração integrados com o sistema de medição de desempenho geral da empresa.
Organização <i>Soft</i>	Cultura organizacional	Cultura voltada para a melhoria contínua do desempenho da organização e orientada para os clientes e outros stakeholders, com preocupação sobre a qualidade de vida, ambiente, ética e responsabilidade social.
	Estilo de liderança	Visível comprometimento da gerência com a estratégia, no sentido de alocar os recursos necessários no dia-a-dia (inclusive tempo), com práticas chave para o sucesso da estratégia. Liderança do tipo <i>coaching</i> .
	Comunicação Informal	Ampla e interfuncional, favorecendo constante feedback sobre as metas, planos de ação e medidas de desempenho.
Tecnologia <i>Hard</i>	Tecnologia de Informação	Sistemas em tempo real, abrangentes e integrados (<i>hardware e software</i>), com acesso amplo a todos os níveis decisórios.

Tecnologia Soft	Metodologias e técnicas específicas	Metodologias de treinamento, programas e incentivo ao desenvolvimento de novas soluções que incorporem os requisitos dos clientes, visando o crescimento futuro da organização.
		Metodologias de gestão por processos orientados para o cliente, baseadas em fatos e dados, e apoiadas por técnicas de melhoria contínua.
	Inovação	Metodologias e técnicas de medição do desempenho global, setorial e individual, que incluem dimensões quantitativas e qualitativas de forma balanceada.
Físicos	Ativos fixos/ equipamentos/ instalações de produção	Desenvolvimento de novas medições para indicadores de grandezas intangíveis, tais como, receptividade do público consumidor em relação a novos produtos oferecidos na rede de revenda (ex: gás natural, gasolina aditivada, etc).
	Infra-estrutura	Instalações para geração de produtos <i>taylor made</i> . Laboratórios para desenvolvimento de produtos otimizados para os clientes e serviços de consultoria técnica em relação aos combustíveis vendidos.
Pessoas	Talentos e capacidades	Logística de transporte – incluindo ferrovias, portos e empresas de navegação – eficaz, confiável e competitiva. Capacidade de distribuição confiável.
Financeiros	Geração de caixa	Experiência, habilidades, conhecimento e potencial para adquirir as necessárias competências para aplicação de novas metodologias e práticas, que incluem solução de problemas, melhoria de processos e sistemas de medida balanceados.
	Dimensões quantitativas financeiras	Alta capacidade de geração de caixa para garantir liquidez aos acionistas, mantendo recursos internos disponíveis para financiar a manutenção das atividades e o crescimento no longo prazo.
	Capacidade de financiamento	Altos retornos sobre investimento (ROCE - %). Elevado volume de vendas (litros). Baixa taxa de inadimplência.
Desempenho	Dimensão quantitativa	Baixo nível de alavancagem para obtenção de recursos de longo prazo a custos mais baixo para financiar ampliações de capacidade conforme demanda (construção de novos terminais de armazenagem de combustíveis).
		Financeiras: alta geração de caixa, alto retorno para o acionista, rentabilidade acima da média da indústria.
	Dimensão qualitativa	Operacionais: baixo custo, alta produtividade.
		Satisfação dos <i>stakeholders</i> . Qualidade de produtos e serviços. Inovação.

Tabela 6: Atributos necessários/desejáveis para cada variável principal do Modelo GI, para o caso da gestão / implementação de estratégia empresarial orientada ao cliente (Macedo-Soares: 2001, adaptado para o setor de distribuição de combustíveis).

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

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

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

2.3.2

Modelo Relacional – SNA (Macedo-Soares, 2002)

As análises da dimensão relacional proposta nesta pesquisa foram realizadas com auxílio do modelo SNA (Macedo-Soares, 2002), que se utilizou dos *constructos*, entre outros de Galaskiewicz & Zaheer (1999), Gulati et al. (2000) e Knoke (2001).

O modelo SNA é uma evolução lógica do modelo Genérico Integrativo (GI) apresentado previamente, incluindo a dimensão relacional. Assim, o ferramental

utilizado nesta pesquisa, inclui as dimensões relacionais pertinentes à análise estratégica pela ótica relacional. É constituído de três componentes principais:

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

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

1. Caracterizar a estratégia da empresa focal, implícita ou explícita;
2. Identificar e avaliar as implicações estratégicas dos atores-chave da rede de valor da empresa focal, bem como dos fatores macro-ambientais interagentes;
3. Identificar e avaliar as implicações estratégicas dos recursos e condições organizacionais necessários para mobilizar e gerenciá-los;
4. Avaliar o desempenho das empresas de acordo com as dimensões qualitativas e quantitativas do Modelo Genérico Integrativo (GI);
5. Identificar e classificar as alianças estratégicas da empresa focal e os laços entre os parceiros;
6. Identificar as características relacionais da ego-rede em termos das dimensões-chave e avaliar suas implicações estratégicas nos níveis da empresa e da indústria;
7. Identificar fontes de inconsistência;
8. Propostas de mudanças para adequação estratégica dinâmica.

A principal preocupação é com a rede e o nível de análise é o da empresa focal. Macedo-Soares (2002) lembra que o modelo enfatiza os diferentes tipos de alianças entre a empresa focal e seus parceiros, bem como os laços entre esses,

que constituem a ego-rede da empresa focal dentro de sua rede de valor mais ampla.

Note que neste modelo, os atores estratégicos, com os quais a empresa não estabeleceu alianças estratégicas, são referidos como “outros atores estratégicos”. Também, os fatores organizacionais não são nomeados explicitamente. Isto não quer dizer que eles não tenham importância, mas somente que o modelo concentra-se na análise estratégica das características da rede.

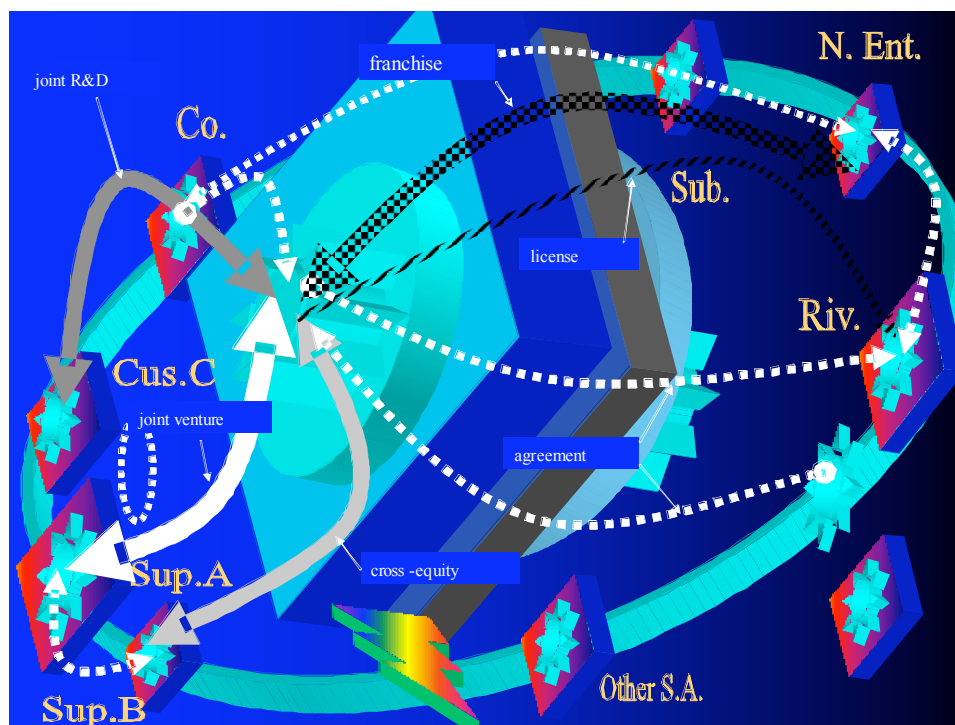


Figura 6: Exemplo de uma ego-rede no modelo relacional *Strategic Network Analysis - SNA* (Macedo-Soares, 2002)

Nesta pesquisa, propomos uma evolução do Modelo SNA, que foi desenvolvido para demonstrar a ego-rede do conjunto das empresas estudadas. Inspirado no conceito de rede egocêntrica (Knoke, 2001), este modelo apresenta a “Macro Ego-Rede”, que compreende as maiores e mais representativas empresas do setor brasileiro de distribuição de combustíveis, ou seja, o grupo das cinco empresas escolhidas para o estudo. A Figura 7 apresenta uma macro ego-rede hipotética.

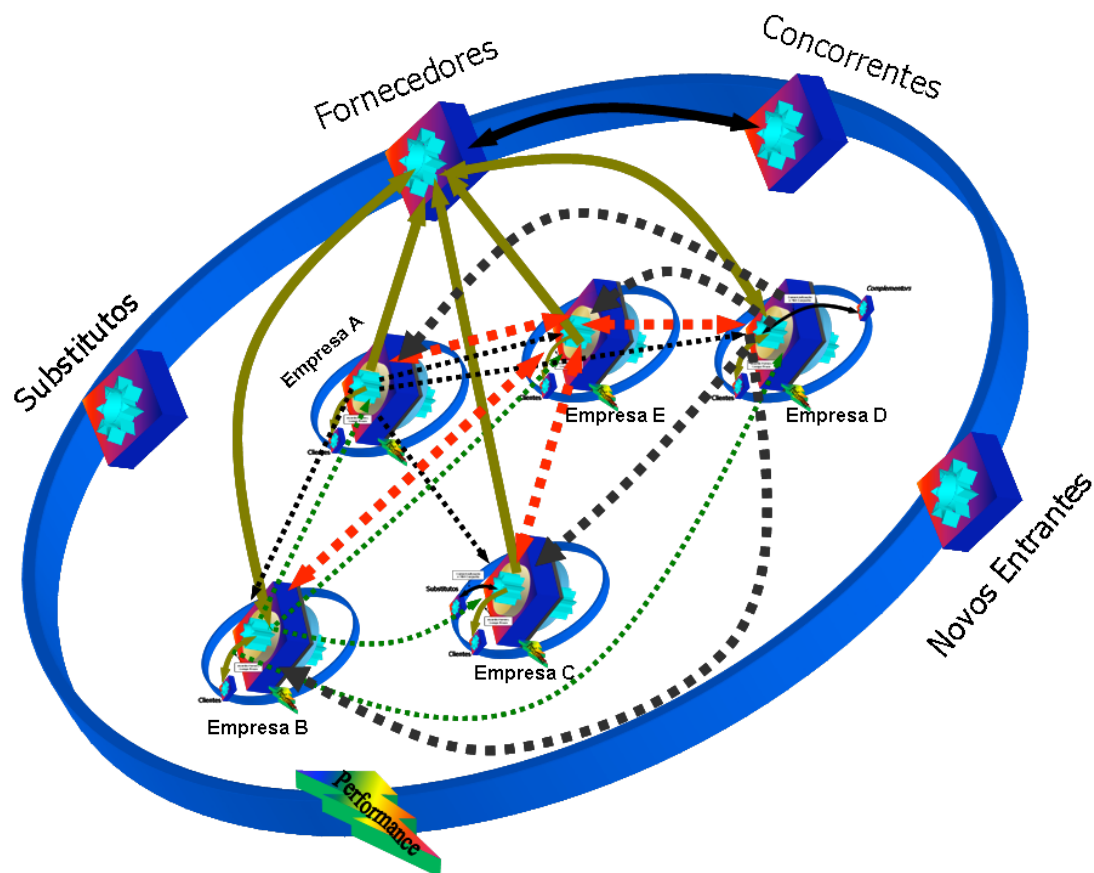


Figura 7: Exemplo de uma Macro Ego-Rede (Macedo-Soares, 2004)

2.4

Variáveis, Constructos e Indicadores da Pesquisa

O modelo SNA contempla vários atributos para cada uma das diferentes dimensões de análise consideradas: estrutura da rede, composição da rede e modalidades de laço. Os *constructos* são representados graficamente, por meio de diferenças no tamanho/espessura das linhas, forma e cor das setas.

Com base nos trabalhos desenvolvidos por Anand & Khanna (2000), Dyer & Nobeoka (2000), Dyer & Singh (1998), Galskiewicz & Zaheer (1999), Gulati et al. (2000), Kale et al. (2000), Knoke (2001), McEvily & Zaheer (1999), Westney (1993), entre outros atores, foram definidas listas de referência com *constructos* e

indicadores para análises, tanto no nível corporativo da empresa focal, quanto no nível da indústria na qual a empresa focal participa.

Note que a lista inclui, no nível da empresa, uma dimensão relevante proposta por Gulati et al. (2000): a do gerenciamento da rede, com base no conceito de “capacitação para alianças” de Kale, Singh & Perlmutter (2000, p. 208).

A seguir, apresentamos duas tabelas da pesquisa maior, na qual este estudo se insere, para orientar a interpretação dos dados pertinentes às implicações estratégicas das alianças e redes, respectivamente no nível da indústria focal (oportunidades / ameaças) e no nível da empresa focal (forças / fraquezas). Na coluna da direita são elencadas as pesquisas empíricas que embasaram as implicações em questão.

Variáveis / Categorias De Constructos	Sub-Constructos	Indicadores	Implicação Estratégica	Referência
1. Estrutura da Rede	1.1. Densidade da rede (proporção de laços observados/ número possível de laços)	Alta/Baixa	Oportunidade: Evidência na indústria bancária e na indústria de cinema de correlação entre alta densidade de laços e altos retornos e baixa taxa de entrada.	Scherer & Ross (1990); Eccles & Crane (1988); Podolny (1993). Baker & Faulkner (1991) <i>apud</i> Gulati et al (2000)
	1.2. Orifícios estruturais (quando dois parceiros em indústrias diferentes são conectados apenas por meio da indústria focal)	Existência/ não existência	Oportunidade: indústrias que ocupam orifícios estruturais apresentam maiores retornos por serem capazes de se apropriar de parcela maior dos recursos que “fluem” através delas. Oportunidade/Ameaça: Existência/não-existência de orifícios numa rede cliente fornecedor pode influenciar positiva/negativamente o grau de poder por meio de controle e, conseqüentemente, a lucratividade.	Burt (1992) <i>apud</i> Gulati et al (2000)
	1.3. Escopo (extensão da rede da indústria: número de laços, atores e escopo geográfico)	Ampla/Restrita Local/Regional/ Global		
	1.4. Posição na rede	Central/Periférica	Oportunidade: empresas cujos relacionamentos permitem ocupar uma posição mais central (participa em grande volume de relações com os demais membros da rede) na rede em que estão inseridas apresentam retornos superiores devido ao acesso a mais informações e melhores oportunidades que aquelas empresas que são mais periféricas.	Gulati et al. (2000)

2. Composição da rede	2.1. Identidade da indústria focal	Forte/ Fraca	Oportunidade/Ameaça: Forte / fraca (sucesso / fracasso) <i>Status</i> dos parceiros pode influenciar a lucratividade da indústria focal.	Gulati et al. (2000)
	2.2. Status da indústria focal	Sucesso/Fracasso Perspectivas de crescimento futuro		
	2.3. Acesso a recursos da indústria focal	Difícil/Fácil		
	2.4. Acesso a recursos de parceiros	Difícil/Fácil		
3. Tipo de laço	3.1. Força das conexões	Forte/Fraca	Oportunidade/Ameaça: Fortes/fracos laços – favorecem/ não favorecem coordenação oligopolística.	Galaskiewicz and Zaheer (1999)
	3.2. Natureza dos laços (dentro da indústria e através das indústrias, clientes e fornecedores)	Colaborativa/ Oportunista	Oportunidade: exemplo da indústria automobilística japonesa – fortes laços relacionais com fornecedores contribuem fortemente para lucratividade.	Casumano (1985) <i>apud</i> Gulati et al. (2000)

Quadro 1: Lista de Referência - *Constructos*, Indicadores e Implicações Estratégicas das Redes - Nível da Indústria (baseado em Macedo-Soares, 2002).

OBS: Em negrito são destacadas as implicações positivas.

Variáveis / Categorias de Constructos	Sub-Constructos	Indicadores	Implicação Estratégica	Referência
1. Estrutura da Rede	1.1. Densidade da rede (proporção de laços observados em relação ao número de conexões possíveis)	Alta/Baixa		
	1.2. Escopo (grau de abrangência da rede, em termos de número de atores envolvidos, âmbito geográfico, etc.)	Amplo/Estreito Local/Regional/ Global		
	1.3. Centralidade (Um ator central participa em grande volume de relações com os demais membros da rede. Podem ser definidos <i>closeness centrality</i> grau com que um ator mantém conexões com muitos outros, por caminhos de pequena extensão e <i>betweenness centrality</i> , que reflete a habilidade do ator em servir como um mediador para conexões entre sub-grupos.)	Alta/Baixa	Força: alta centralidade da empresa pode ter influência significativa no desempenho. Força: uma empresa altamente central pode ser capaz de “aprisionar” clientes chave, fornecedores, e parceiros de alianças, mantendo competidores afastados e aumentando seu próprio poder. Força: na indústria de câmbio, a possibilidade de empresas centrais de acumular recursos tais como informações sobre um grande número de nós é importante. Força: em indústrias onde padrões são importantes, tais como computadores, as empresas centrais estabelecem relacionamentos com <i>clusters</i> de empresas satélites e agem como <i>brokers</i> de um padrão tecnológico.	Galaskiewicz and Zaheer (1999) Galaskiewicz and Zaheer (1999) Galaskiewicz and Zaheer (1999) Galaskiewicz and Zaheer (1999)

			Força: indústria de câmbio global – no contexto de redes de informação amplas, com diversos laços fracos, alta centralidade e escopo geográfico amplo, empresas nesta indústria aumenta seu estado de alerta. Combinado com capacidade de res-posta, este estado de alerta se traduz em desempenho superior.	Zaheer and Zaheer (1997)
	1.4. Tipo de laço	Visível/Invisível		
	1.5. Orifícios Estruturais (quando dois parceiros são conectados apenas através da empresa focal)	Existência /Não Existência	Força: um ator central adquire vantagens adicionais se aqueles com quem ele possui relacionamentos diretos e indiretos não possuem relacionamentos uns com os outros, isto é, sua rede é rica em orifícios estruturais. Uma rede na qual uma empresa se aproveita de muitos orifícios pode proporcionar informações não redundantes, acesso, e referências para a empresa focal. Uma empresa pode otimizar sua rede aproveitando-se de oportunidades por meio da criação e manutenção uma rede rica em orifícios estruturais.	Galaskiewicz and Zaheer (1999)
			Fraqueza: Comparações de redes de informação de empresas em <i>clusters</i> geográficos sugerem que redes com menor quantidade de orifícios tendem a adquirir menor quantidade de capacidades com-petitivas.	McEvily and Zaheer (1999)
	1.6. Equivalência Estrutural (extensão com que empresas compartilham os mesmos clientes; atores são estruturalmente equivalentes quando mostram padrão de laços, diretos ou mediados, idênticos ou muito similares a todos os outros atores no sistema).	Equivalência/Não equivalência	Força: relacionamentos estruturalmente equivalentes existem quando dois atores possuem relacionamentos diretos ou mediados similares, se não idênticos com outros atores na rede ou com terceiros, por exemplo, quando possuem os mesmos clientes. Pode ser usado para identificar nichos de mercado, onde as empresas têm mais probabilidade de serem lucrativas.	Galaskiewicz and Zaheer (1999)

	1.7. Padrão de Laço	Direto/Indireto	Força: o padrão estrutural do relacionamento de uma empresa é único, com potencial para contribuir para a vantagem competitiva caso constitua um recurso inimitável. Força: as empresas se beneficiam não apenas de seus relacionamentos diretos, mas também de laços dos atores aos quais estão conectados, embora seja possível intencionalidade limitada por parte da empresa focal no caso deste contato de segundo nível. Fraqueza: o padrão estrutural do relacionamento de uma empresa pode aprisionar uma empresa a situações estratégicas indesejáveis.	Gulati et al (2000) Gulati and Gargiulo (1999) <i>apud</i> Gulati et al (2000) Gulati et al (2000)
2. Composição da Rede	2.1. Identidade da empresa focal 2.2. Status da empresa focal 2.3. Acesso a Recursos da empresa focal 2.4. Identidade	Nacionalidade: Multinacional/nacional Ramo de atividade/setor industrial Porte: faturamento/número de funcionários. Tipo, volume e qualidade de recursos essenciais ao setor e de recursos distintivos: raros, valiosos e inimitáveis Sucesso/Fracasso Ranking em termos de liderança. Perspectiva de crescimento. Difícil/Fácil Grau de acesso a recursos necessários desejáveis Difícil/Fácil	Força: redes podem proporcionar às empresas recursos e informações valiosos que permitem que elas ajam mais rapidamente que seus rivais proporcionando uma vantagem competitiva. Força/Fraqueza: escolhas existentes de tipos/ <i>status</i> de parceiros (compradores, fornecedores, parceiros de alianças) podem restringir ou ampliar as oportunidades de relacionamentos futuros disponíveis para a empresa focal.	Gulati (1999) Gulati (1995 b) <i>apud</i> Gulati et al (2000)

	2.5. Status de parceiros 2.6. Acesso a Recursos de parceiros	Forte/Fraca Sucesso/Fracasso Difícil/Fácil Grau de acesso a recursos necessários desejáveis	Força: para não-participantes ou novos entrantes a rede não proporciona informações – privando-os de novas oportunidades. Força: força potencial quando a empresa focal forma parceria com empresa local com recursos valiosos.	Westney (1993) <i>apud</i> Gulati et al (2000) Gulati (1995b)
3. Tipo de Laço	3.1. Força das conexões (Refere-se à intensidade de comprometimento ao parceiro: tipo relacionamento ou frequência de interações. Normalmente não são simétricos, refletindo diferenciação de papéis e desequilíbrio de poder nas redes inter-organizacionais) 3.2. Natureza dos laços (dentro da indústria e através das indústrias, clientes e fornecedores)	Forte/Fraca Favorece/ Não Favorece Coordenação Oligopolística Colaborativa/Oportunista Múltipla/Única	Força / Fraqueza: Dependendo do produto fornecido por meio do laço, o tipo de laço pode ser uma força ou uma fraqueza. Força: rede de fornecedores da Toyota – confiança e incentivos complexos contribuem para beneficiar ambos Toyota e seus fornecedores. Fraqueza: tipos de laço contribuem para fracasso de competidores para replicar alguns aspectos da rede. Fraqueza: laços muito estreitos com clientes podem causar também desvantagens para o desempenho. Força: natureza de laços privada – invisível pode tornar a informação inimitável. Força/Fraqueza: indústria automotiva – de acordo com o tipo de laço e a natureza da <i>commodity</i> sendo fornecida a partir do relacionamento – observam-se diferenças no desempenho.	Dyer and Nobeoka (SMJ 21, 2000) <i>apud</i> Gulati et al (2000) Dyer and Nobeoka (SMJ 21, 2000) <i>apud</i> Gulati et al (2000) Zaheer and Zaheer (1997) Gulati and Lawrence (1999) <i>apud</i> Gulati et al (2000)

4. Gerenciamento da Rede	4.1. Uso de mecanismo de governança 4.2. Desenvolvimento de rotinas de compartilhamento de conhecimento 4.3. Realização de investimento específico 4.4. Realização de mudanças na parceria à medida que evolui 4.5. Gerenciamento de expectativas de parceiros 4.6. Experiência com alianças múltiplas	Apropriado/Não apropriado Alto/Baixo estágio de desenvolvimento Volume de investimentos adequado Quantas mudanças realizadas.Freqüência de mudanças realizadas Existência/Não existência Tempo de experiência, número de alianças formadas, número de parceiros		
--	--	---	--	--

Quadro 2: Lista de Referência - *Constructos*, Indicadores e Implicações Estratégicas das Redes - Nível da Empresa (baseado em Macedo-Soares, 2002).

OBS: Em negrito são destacadas as implicações positivas.

Conforme mencionado no Capítulo 1, lembramos que esta pesquisa não tem como objetivo analisar as implicações das forças e fraquezas das empresas sob estudo. Assim, esclarecemos que somente os *constructos* mais relevantes serão considerados nesta pesquisa.

Desta forma, todas as etapas que contemplam análises de forças e fraquezas, potenciais e reais das empresas, são meramente informativas e não serão utilizadas ao longo desta pesquisa.