UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Análise da Estrutura Organizacional em Rede e suas Negociações no contexto de Alianças Estratégicas

José Enrique Louffat Olivares

São Paulo, 2003

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Análise da Estrutura Organizacional em Rede e suas Negociações no contexto de Alianças Estratégicas

Candidato:
José Enrique Louffat Olivares

Orientador:
Prof. Dr. Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Administração

São Paulo, 2003

Dedicatória

Dedico este trabalho:

A Deus, pela vida, pelo constante amor e companhia em todos os momentos vividos;

Aos meus pais, Manuel e Maria Teresa, pela herança recebida - seus ensinamentos e princípios de vida - e pelos sacrifícios feitos em benefício da família;

À minha irmã Fabi, pela nobreza de espírito e coração, pela doação à família, pelo exemplo de caráter e força moral;

Ao meu Tio Carlos, companheiro constante nas horas boas e ruins, por sua doação de vida em favor da minha;

Ao meu país, PERU, pelas minhas raízes culturais;

Ao BRASIL e, em especial a São Paulo, pela acolhida humana que recebo do seu povo.

Agradecimentos

A conclusão do curso de doutorado manifesta na apresentação desta tese implica um profundo significado na minha formação acadêmica e humana, já que veio a concretizar um sonho que se tornou realidade após um processo rico em experiências e decisões de vida. Nesse processo, construí minha própria rede/aliança de amigos e colegas, sejam institucionais, sejam pessoais, que contribuíram na minha empreitada e aos quais ofereço minha homenagem, respeitosa e sincera. Muito obrigado!

INSTITUCIONAIS:

- Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (PPGA/FEA/USP), por me permitir formar parte de uma das maiores universidades da América Latina e me ajudar a desenvolver competências sob seu suporte acadêmico;
- À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa PEC/PG que me outorgou em nome do Governo Brasileiro, possibilitando-me a realização e conclusão do curso;
- À Embaixada do Brasil, em Lima-PERU, pela eficiência e eficácia na orientação e atendimento recebidos por ocasião dos trâmites para pleitear a bolsa de estudo PEC/PEG;
- À Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, no México (EGADE / ITESM), pelo suporte acadêmico recebido e pelo convívio em uma das mais renomadas escolas de negócios do mundo;
- Aos grupos CEMEX, IMSA e FEMSA, pela colaboração e apoio na aplicação da pesquisa de campo no interior delas.

INDIVIDUAIS:

- Ao Prof. Dr. Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, pelo apoio e aprendizado permanente. Senti-me honrado de tê-lo como orientador no mestrado e doutorado, por suas qualidades acadêmicas, profissionais e, sobretudo, humanas;
- Aos professores Dr. Hamilton Luiz Correia e Dra. Irene Kazumi Miura, pelas valiosas contribuições por ocasião do exame de qualificação;

- Ao Prof. Dr. José Afonso Mazzon, pelas aulas de técnicas estatísticas multivariadas, as quais, embora não tenham sido aplicadas nesta pesquisa, são um ferramental valioso na minha formação de pesquisador e, sem dúvida, serão utilizadas no futuro;
- Ao Prof. Dr. Oswaldo Scaico, pelo aprendizado nas atividades de monitoria desenvolvidas sob sua direção;
- À Rosangela Nunes Colombo, da Pró-Reitoria de Pós-graduação da USP (Sistema de Intercâmbio com os Órgãos Federais - SIOF), pela constante orientação e apoio nas tramitações com a CAPES e, sobretudo pela amizade;
- À Valéria Lourenção, Chefe da Secretaria de Pós-Graduação da FEA, pelas constantes mostras de eficiência e eficácia no serviço e, sobretudo, pela inestimável amizade, a qual cultivo. No mesmo sentido, para o pessoal adstrito a essa unidade: Cida, Márcia, Francisco, Luciene;
- À Heloísa, Fabiana e Daniela, da Coordenação do Programa de Pós Graduação em Administração da FEA, pelo suporte administrativo recebido;
- À Dirce, Luiz Álvaro, Adevanir, Célia, Edílson, Sydney, Marcelino e Marilda, da Unidade de Processamento de Dados (UPD), pelo apoio permanente em todas as minhas "encruzilhadas informáticas" no interior do meu "centro de operações";
- À Erineide Sanches Ross, colega de excelência, mestra e doutoranda, e amiga excepcional de todas as horas;
- À Sra. Carmencita Soleguren, do setor cultural da Embaixada do Brasil em Lima, pelas orientações e gentilezas no atendimento;
- Ao. Prof. Dr. Jaime Alonso Gómez Aguirre, Diretor de EGADE / ITESM, por seu apoio incondicional à minha intenção de fazer o estágio no México e, sobretudo pelas suas altas qualidade humanas;
- À Prof. Dra. Anabella Davila, minha assessora na EGADE / ITESM, que soube orientar-me com muita qualidade e consistência num meio novo para mim, pela disposição permanente em me ajudar;
- À Myriam Ponce, Secretária da EGADE / ITESM, que me ofereceu apoio logístico nos contatos com as empresas e outras unidades acadêmicas do campus ITESM;
- Aos presidentes executivos (CEOs) dos grupos CEMEX, IMSA e FEMSA: Eng.Lorenzo Zambrano, Lic. Eugenio Clariond Reyes e Eng. Jose Antonio Fernandez Carbajal, respectivamente, por autorizarem a pesquisa e abrirem as portas das prestigiadas corporações mundiais;

- Aos colegas e amigos em Monterrey, pelas facilidades de hospedagem, transporte e "guias culturais", Eng. MGEM Jose Pedro Morales, Eng. MMT Ciela Vasquez; e à M. Sc. Georgina F. Serna Hernandez, pela generosidade humana e momentos compartilhados.
- À Marlene Petros, revisora da Revista Caderno de Pesquisas em Administração (FEA/USP), pela ajuda na revisão gramatical e ortográfica desta tese.

Resumo

Na presente tese de doutorado procurou-se realizar uma análise focalizada no desenho e dinâmica organizacional das relações de interdependência de duas ou mais organizações. Com esse intuito, estabeleceram-se duas dimensões de análise, a saber, os condicionantes, constituídas pelos elementos estratégia, ambiente, tecnologia e cultura, e os componentes, formadas pelos elementos: departamentalização, atividades de linha/assessória, descrição das atividades, cadeia hierárquica, nível de centralização/descentralização, amplitude administrativa, comunicação e capacidade decisória.

Para se ter uma visão atual de suas aplicações na prática organizacional, foi realizada uma pesquisa exploratória, do tipo qualitativo, aplicada a três grupos com perfis de redes/alianças de tipo horizontal e vertical.

Comprovou-se, com a pesquisa, que existe uma tendência positiva na aceitação e aplicação dessa nova proposta, o que implica uma profunda evolução das características do desenho e da dinâmica organizacional.

Palavras-chaves:

Estrutura Organizacional em Rede, Alianças Estratégicas, Negociação, Condicionantes, Componentes

Abstract

In this doctoral thesis was aimed a focalized analysis of the interdependence relationship of the organizational design and dynamic. Two analytical dimensions were established: conditioners, constituted by strategy, environment, technology and culture; and components represented as departmentalization, line/staff activities, activities description, hierarchy chain, centralization and descentralization level, administrative amplitude, communication and decision capacity.

To have a present vision of its practical application in the organizational practice, an exploratory qualitative research was developed and applied to three groups with horizontal and vertical networks/alliance profiles.

The research proved that there is a positive tendency to accept and applied that new proposal, which implies in a deep evolution of the characteristics organizational design and its dynamics.

Key words: Network organizational structure, strategic alliances, negotiation, conditioners and components

Sumário

Dedicatória, iii
Agradecimentos, iv
Resumo, vii
Abstract, viii

Introdução, 1

Parte I: Fenômeno de Estudo, 2

Apresentação, 2

Capítulo 1: Definição do Problema, 3

1.1. Situação-problema, 4

1.2. Objetivos, 9

1.2.1. Objetivo Geral, 9

1.2.2. Objetivos Específicos, 9

1.3. Questões, 9

1.4. Justificativas, 10

1.5. Premissas, 12

Parte II: Bases Teóricas, 13

Apresentação, 13

Capítulo 2: Estrutura Organizacional em Rede, 14

2.1 Conceito, 15

2.2. Tipologias, 22

2.2.1. Tipos genéricos de redes, 22

2.2.2. Propostas específicas de redes, 28

2.3. Perfil, 40

2.3.1 Por células, 41

2.3.2. Por redes, 44

Capítulo 3: Alianças Estratégicas, 49

3.1. Conceito, 50

3.2. Tipologias, 54

Capítulo 4: Negociação , 60

4.1. Conceito, 61

4.2. Condições Básicas, 64

Capítulo 5: Condicionantes e Componentes da Estrutura Organizacional em Rede e suas Negociações no contexto de Alianças Estratégicas: Interligações e Características, 72

5.1. Modelo de pesquisa, 73

5.2. Condicionantes da estrutura organizacional em rede, da aliança estratégica e da negociação,78

- Estratégia, 78
- Ambiente, 81
- Tecnologia, 84
- Cultura, 86

5.3. Componentes da estrutura organizacional em rede e suas negociações no contexto de alianças estratégicas, 89

- Responsabilidade, 89
    - Departamentalização, 89
    - Atividades de Linha / Assessoria, 91
    - Descrição das Atividades, 94
- Autoridade, 96
    - Cadeia Hierárquica, 97
    - Centralização/Descentralização, 99
    - Amplitude Administrativa, 101
- Comunicação, 104
- Capacidade Decisória, 106

Parte III: Pesquisa de Campo, 109

Apresentação, 109

Capítulo 6: Metodologia, 110

6.1. Tipologia de pesquisa, 111

6.2. Unidades de análise: três casos, 114

6.3. Coleta de dados, 114

6.4. Tratamento dos dados: Análise de Conteúdo, 116

6.5. Plano de Análise, 119

Capítulo 7: Apresentação das empresas pesquisadas, 121

7.1 Contextualização de Monterrey / MEXICO, 122

7.2 Grupo CEMEX, 124

7.3 Grupo IMSA, 143

7.4. Grupo FEMSA, 162

PARTE IV: Resultados, 177

Apresentação, 177

Capítulo 8: Considerações Finais, 178

8.1. Análise dos objetivos, 179

8.1.1. Objetivo geral, 179

8.1.2. Objetivos específicos, 179

8.2. Análise das questões, 185

8.3.Limitações, 190

8.3.1 Teóricas, 190

8.3.2. Metodológicas, 191

8.3.3. Operacionais, 191

8.4. Contribuições do estudo, 191

8.4.1. Acadêmicas, 191

8.4.2. Práticas, 192

8.5. Propostas de estudos posteriores, 192

Referências Bibliográficas, 194

Glossário, 203

Anexo 1: Questionário, 208

Anexo 2: Dados dos grupos CEMEX, IMSA e FEMSA, 212

Lista de Figuras

1. Cadeia de suprimentos e rede de valor, 20
2. Tipologia de rede pela nacionalidade, 23
3. Tipologia de rede pelo número, 23
4. Tipologia de rede pela propriedade, 24
5. Tipologia de rede pelo processo de negócio conjunto, 24
6. Tipologia de rede pelo sentido abstrato-concreto, 25
7. Tipologia de rede pelo âmbito do relacionamento, 25
8. Tipologia de rede pelo tipo de acordo, 26
9. Tipologia de rede pelo tempo, 26
10. Tipologia de rede pelo setor de atuação, 27
11. Tipologia de rede pelo porte, 27
12. Tipologia de rede pela integração de *layouts*, 27
13. Tipologia de rede (Miles e Snow), 28
14. Tipologia de rede (Cassaroto Filho e Pires), 30
15. Tipologia de rede (Ernst), 31
16. Tipologia de rede (Van de Ven), 33
17. Tipologia de rede (Vereeck e Van Dierdock), 34
18. Rede de pequenas organizações (Perrow), 36
19. Rede Japonesa (Gerlach e Lincoln), 37
20. Rede Horizontal, 39
21. Rede Vertical, 40
22. Estrutura celular, 42
23. Estrutura colegiada, 43
24. Estrutura em rede (Freire), 45
25. Estrutura em rede dinâmica (Barnatt), 45
26. *Network* (Nolan), 46
27. Organização Teia de Aranha (Quin, Anderson e Finkelstein),46
28. Estruturas virtuais (Jonhston e Clark), 47
29. Estrutura organizacional em rede (Bovet e Martha), 48
30. Aliança Estratégica Horizontal, 58
31. Aliança Estratégica Vertical, 59

32. Conceitos interligados, 73
33. Equivalência de tipologia, 74
34. Graus de convergência operacional das redes/alianças, 75
35. Modelo de Pesquisa, 77
36. Influências e interligações da Estratégia, 81
37. Influências e interligações do Ambiente, 83
38. Influências e interligações da Tecnologia, 86
39. Influências e interligações da Cultura, 88
40. Características da Departamentalização, 91
41. Características da Atividade de Linha/Assessoria, 94
42. Características da Descrição de Atividades, 96
43. Características da Cadeia Hierárquica, 99
44. Características da Centralização/Descentralização, 101
45. Características da Amplitude Administrativa, 103
46. Características da Comunicação, 106
47. Características da Capacidade Decisória, 108
48. Tipologia de pesquisa, 111
49. Rede corporativa mundial CEMEX, 125
50. Bases de gestão do modelo CEMEX, 127
51. Organograma corporativo CEMEX, 128
52. Organograma zonas mundiais (geográficas) CEMEX, 129
53. Organograma CEMEX Espanha, 130
54. Arranjo organizacional, processo e tecnologias CEMEX, 131
55. Rede/Aliança Horizontal dos Grupos IMSA, JHONSON e VARTA, 144
56. Organograma corporativo IMSA, 146
57. Organograma divisão ENERMEX, 146
58. Organograma ENERTEC Brasil, 147
59. Serviços oferecidos por FEMSA Logística,163
60. Organograma corporativo FEMSA, 164
61. Organograma FEMSA Logística, 165
62. Processo de negócios da FEMSA Logística, 166

Lista de Quadros

1. Tópicos sobre a estrutura em rede, 18
2. Diferenças entre cadeia de suprimento antiga e rede de valor, 20
3. Suporte teórico para definir estrutura organizacional em rede, 21
4. Suporte teórico para definir rede horizontal, 38
5. Suporte teórico para definir rede vertical, 39
6. Vantagens e desvantagens da estrutura de colegiados, 44
7. Vantagens e desvantagens da estrutura organizacional em rede, 44
8. Suporte teórico para definir aliança estratégica, 52
9. Suporte teórico para definir aliança estratégica horizontal, 57
10. Suporte teórico para definir aliança estratégica vertical, 58
11. Suporte teórico para definir negociação, 63
12. Características das pesquisas qualitativas e quantitativas, 112
13. Plano de análise, 120
14. Perfil do grupo CEMEX, 124
15. Resumo dos condicionantes e dos componentes da rede CEMEX, 142
16. Perfil do grupo IMSA, 143
17. Resumo dos condicionantes e dos componentes do grupo IMSA / rede-aliança ENERTEC, 160-161
18. Perfil do grupo FEMSA, 162
19. Resumo dos condicionantes e dos componentes da rede-aliança vertical FEMSA Logística, 176
20. Considerações Finais Consolidadas, 186-189

Introdução

O estudo das organizações, como foco central das ciências administrativas, apresenta um crescente uso de novos termos nos últimos anos, referentes a conceitos e características que vêm alterando significativamente os velhos e tradicionais padrões administrativos. Essa situação, portanto, exige um aprimoramento rápido e constante na compreensão das características modernas do contexto das organizações.

Neste estudo pretendemos contribuir para o desenvolvimento das ciências administrativas, por meio do estudo de dois temas fundamentais no ambiente administrativo atual: *estruturas organizacionais em rede e alianças estratégicas,* e de um terceiro tema - *negociação* - que servirá de elemento de apoio nessa relação. Assim, de modo específico, pretendemos conhecer as características básicas e as interligações existentes entre elas.

A proposta deste estudo compreende quatro partes bem definidas:

Parte I: Fenômeno de estudo, que abrange a definição da situação-problema, objetivos, questões, justificativas e premissas.

Parte II: Bases Teóricas, abrangendo os tópicos de estrutura organizacional em rede, alianças estratégicas e negociação, e o modelo teórico, interligando as três unidades temáticas.

Parte III: Pesquisa de campo abrangendo a metodologia da pesquisa que define a tipologia, unidade de análise, coleta e tratamento dos dados e plano de análise; e em complemento, apresentam-se as organizações pesquisadas.

Parte IV: Resultados, onde se estabelecem as análises centrais da pesquisa, procurando-se relacionar teoria e prática e confrontando-se com os objetivos e questões centrais que foram objeto do estudo; também se estabelecem as limitações de aplicações acadêmicas e práticas do estudo e se faz uma sugestão de algumas linhas de pesquisas a serem desenvolvidas no futuro, relacionadas com o fenômeno do estudo.

São também apresentadas as referências bibliográficas, classificadas por livros, dissertações, teses e artigos, um glossário de termos técnicos e finalmente dois anexos que contemplam o questionário de pesquisa e alguns dados sobre as organizações pesquisadas.

Parte I:
Fenômeno de Estudo

Apresentação

Esta primeira parte pode ser considerada como a gênese deste estudo, já que pretende contextualizar o fenômeno a ser estudado dentro do marco das ciências administrativas. Assim, estabelece-se um panorama conceitual do surgimento do fenômeno de estudo ou da situação-problema a ser estudada.

Diante disso, foram estabelecidos os objetivos que norteiam o estudo e as questões centrais que se pretende responder.

Também se fundamenta o porquê da escolha deste fenômeno de estudo, apresentando-se as justificativas, de acordo com critérios reais e válidos.

Para consolidar os aspectos anteriores e com o intuito de focalizar o problema com maior precisão, apresentam-se as premissas básicas que delimitam o contexto do estudo.

Capítulo 1:
Definição do Problema

1.1. Situação-Problema

O início do século XXI nos permite observar uma série de características particulares no contexto das organizações. Muitas delas surgiram, sobretudo, vigorosa e rapidamente na última década do século passado. Inúmeros fatores provocaram mudanças nas organizações, na sua identidade estratégica, estrutural e operacional. Mudanças que modificaram profundamente as bases das ciências administrativas, pondo em xeque seus paradigmas tradicionais. Entre os diversos tipos de mudanças organizacionais, o relacionado ao desenho organizacional merece ser analisado com maior profundidade, diante das novas exigências e necessidades das relações internas e externas das organizações modernas. Para Robbins (2000, p. 170-171, tradução nossa):

> Nenhum tópico em administração sofreu mais mudanças nas últimas décadas que a área de estrutura organizacional [...] os gerentes estão reestruturando suas organizações para torná-las mais flexíveis e sensíveis às condições sempre mutáveis. Estão achatando hierarquias, descentralizando a tomada de decisões e diluindo limites estruturais mediante a associação com outras organizações para criar alianças e outras formas de parcerias.

Na opinião de Nadler e Tushman (2000, p. 69):

> As mudanças no ambiente dos negócios desafiam as premissas do desenho organizacional. Historicamente, o objetivo das estruturas organizacionais era institucionalizar a estabilidade. Na empresa do futuro, o objetivo do desenho será institucionalizar as mudanças.

Assim, os velhos padrões de uma organização rígida, inepta, lenta, inchada, não competitiva, sem criatividade, ineficiente, insensível às necessidades do mercado e atuando em ambiente estável devem ceder lugar às estruturas organizacionais flexíveis, enxutas, inovadoras, competitivas e eficientes. Nesse contexto, qual seria a estrutura organizacional que permitiria às organizações modernas enfrentar essa nova era da administração? Tomasko (1994, p. 3) sugere a relevância do surgimento desse "novo" arranjo organizacional e questiona qual seria essa configuração: "Será que ela [a estrutura organizacional] terá o formato de uma pirâmide achatada, de uma rede de agrupamentos, de um bolo oco, ou até, possivelmente, de um trevo? A arte do *design* organizacional encontra-se numa significativa encruzilhada."

Como resposta a esse questionamento a literatura vem apresentando com grande freqüência e intensidade a *proposta de uma estrutura organizacional em rede.*

Assim, Savage (1996, p. 89) comenta que: "A forma hierárquica burocrática usada pela maioria das organizações hoje é obsoleta [...] a estrutura organizacional do século vinte e um poderia tomar a forma de um *network* [...]". Na opinião de Lipnack e Stamps (*apud* PECI, 1998, p. 12): "A rede está emergindo como forma principal de organização na era da informação, assim como a burocracia estampou a era industrial, a hierarquia controlou a era da agricultura e o pequeno grupo vagueava na era nômade".

Segundo Borys e Jeninson, (1989, *apud* Kataoka, 1995, p. 4), deduz-se que essas formas organizacionais do tipo rede são importantes tanto na perspectiva profissional como na acadêmica. Isso porque essas alternativas de organização, que representam novas opções e novos desafios para a gestão, também desafiam a capacidade da teoria existente para descrever e explicar suas causas e operações. Na opinião de Kanter e Eccles (*apud* SILVA, 1994, p. 94-96) enquanto os acadêmicos estão interessados em entender o substantivo e o objetivo, os dirigentes querem identificar as características, propriedades e conseqüências das redes, querem criar redes em suas organizações, para comprovar sua efetividade. Confirma-se, então que um crescente corpo de pesquisas recentes vem documentando a emergência da estrutura organizacional em rede, como um arranjo estrutural organizacional diferente (IBARRA, in NOHRIA; ECCLES, 1992, p. 169).

Um aspecto relevante a ser comentado é o contexto da atuação da estrutura organizacional em rede. Enquanto no desenho da estrutura tradicional o contexto de atuação se limita ao estudo e análise de uma única organização, na estrutura organizacional em rede o contexto é ampliado para o estudo e análise de duas ou mais organizações em relação simultânea, interativa e de interdependência (WILDEMAN, 1999, p. 77).

É importante, também, salientar que a relação entre duas ou mais organizações, que dá origem a uma rede, pode ser composta de fornecedores, clientes e até concorrentes (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 266).

O conhecimento literário sobre estruturas organizacionais em rede ainda está sendo construído; notam-se diferenças de terminologias e características, assim como de focos de estudo, mas todos eles levam a pensar que, finalmente, convergiram para o mesmo objetivo. E dadas as características anotadas sobre as estruturas organizacionais em rede, verifica-se que, por natureza, haveria uma estreita correlação entre elas e as alianças estratégicas, ou seja, constituir-se-ia uma *simbiose adequada* entre ambas. Para corroborar essa afirmação, Kataoka (1995, p. 3, tradução nossa) estabelece que:

> Um corpo crescente de pesquisas está documentando uma variedade de novas formas organizacionais, tipo *network* […] entre essas novas formas organizacionais estão: parcerias de adição de valor (Johnston e Lawrence, 1988), acordos de cooperação (Richardson, 1972), *joint ventures* (Blodgett, 1991; Parkhe,1993), alianças estratégicas (Barley; Freeman; Hybels, 1992), *networks* dicotômicos (Miles; Snow, 1986) e *networks* (Powell, 1990).

No mesmo sentido, Kanter (2000, *apud* CÂNDIDO, 2001, p. 38), anota

> Ao analisar as opções e exigências para o atual mundo organizacional, aponta para a importância das diversas formas de relacionamentos às quais as organizações estão submetidas. A autora acredita que neste cenário ocorrerão mais alianças, parcerias e colaboração extrema sob a forma de redes, cada vez mais flexíveis.

Ao preservar a autonomia de cada organização na rede, essa estrutura assemelha-se a uma teia de alianças estratégicas, coordenadas por um órgão central que tem como única missão otimizar o desempenho conjunto (FREIRE, 1998, p. 465); Cândido *et al*. (2001, p. 8) sugerem uma arquitetura organizacional em rede, onde acontecerão relações de cooperação, compartilhamento e ajuda mútua, baseados no princípio de que as organizações que atuam isoladamente não têm condições de sobrevivência e desenvolvimento caso elas não constituam um conjunto de alianças e parcerias com outras organizações, sejam concorrentes ou não, o que não significa que cada uma delas perca sua autonomia e independência.

Pode-se deduzir então que o surgimento das estruturas organizacionais em rede encontra seu *habitat organizacional natural* no contexto de alianças estratégicas, tendo como idéia central a necessidade de duas ou mais organizações somarem interesses, dividirem riscos, compartilharem idéias, desafios e esperanças comuns. Assim, Nadler *et al*. (1994, p. introdução) comenta que:

> Um número crescente de empresas chegarão à conclusão de que não podem continuar sozinhas. Reconhecerão a necessidade de concentrar seus talentos, seus pontos fortes e recursos nas áreas nas quais têm vantagens competitivas, e deixar que outros desempenhem funções que podem ser mais bem realizadas em outros lugares. Alianças vão tornar-se uma característica normal e aceita no projeto organizacional.

Para Amoroso (1994, p. 1), a prática de alianças e parcerias desperta interesse por vir sendo adotada por um número cada vez maior e mais expressivo de organizações de todos os portes e ramos de atividades. Quais seriam as razões ou motivações que estariam levando à formação dessas alianças? Segundo Oliveira (1995, p. 97-98), toda aliança estratégica desenvolvida de maneira otimizada proporciona alguns resultados mínimos para as organizações participantes, a saber:

- alavancagem na força competitiva de cada uma das organizações envolvidas ou da nova organização que vier a ser formada;
- acesso mais rápido e intenso a vários recursos (tecnológicos, financeiros, comerciais, humanos);
- estruturação e otimização do processo de controle, incluindo ajustes mútuos sistemáticos;
- divisão e compartilhamento dos riscos inerentes ao negócio considerado;
- fortalecimento do produto ou serviço com o adicionamento de valores através de várias formas (melhoria de desempenho do produto, redução de custos, criação de novas utilidades no produto, maior competitividade ao produto, imagem ampliada ao produto, etc.);
- melhor acesso ao mercado e consolidação de vantagens competitivas;
- fortalecimento das operações produtivas por meio de melhores processos, otimização das instalações, desenvolvimento de padrões operacionais;
- aumento da capacitação tecnológica, alavancando-se a base tecnológica e a criatividade em P&D;
- intensificação e consolidação do processo estratégico, superando-se as barreiras à entrada nos vários segmentos de mercado e identificando e explorando novas oportunidades;
- aprendizado conjunto e evolução organizacional, com a concentração de esforços no que é essencial para o negócio em parceria;
- desenvolvimento de capacitação financeira pela geração de lucros adicionais e redução de custos administrativos, e pela exposição dos investimentos;
- desenvolvimento e consolidação de sinergias mais bem estruturadas e amplas, que proporcionem resultados interessantes para as partes envolvidas no processo.

O desenvolvimento das alianças estratégicas vem acontecendo, de maneira intensa, mas não há uma uniformidade no emprego dos termos pelos diversos autores e experiências acontecidas. Muitas vezes, notamos o uso de algumas definições de alianças, parcerias, *joint ventures*, etc. como sinônimas ou diferentes, dependendo do autor consultado ou da experiência legal empregada. Assim, os aspectos de conceituação e tipologia são variados, o que produz uma certa complexidade na hora de resgatar uma base teórica consolidada.

Uma vez que apreciamos a compatibilidade entre as estruturas organizacionais em rede e as alianças estratégicas, devemos ter presente que elas resultam de acordos específicos entre as organizações parceiras (ou sócias). Em outras palavras, existe uma negociação permanente que permite planejar, organizar, dirigir e controlar o desenho, funcionamento e avaliação da estrutura organizacional em rede no contexto da aliança estratégica. A

negociação é o elemento de ligação e apoio entre as alianças estratégicas e a estrutura organizacional em rede. É a negociação que nos permitirá apreciar as interligações existentes, no seu processo. Marcondes (*apud* OLIVEIRA, 1994, p. 27-28) anota que:

> Uma negociação envolve, normalmente: posições (aquilo que é colocado rápida e visivelmente sobre a mesa); interesses (aquilo que as partes realmente desejam obter na negociação, e que está debaixo da mesa); e valores (nossas razões, crenças mais profundas, e que dificilmente são negociáveis). Sair das nossas posições inicias e caminhar na direção dos interesses compatíveis, explorando-os de forma criativa e produtiva.

A negociação é intrínseca a toda organização, sejam quais forem as características que ela tenha. Isso se constitui num grande desafio a ser enfrentado pela teoria das organizações, já que se era difícil criar, implementar e manter uma arquitetura organizacional para uma organização individualmente, imagine-se isso aplicado a um conjunto de organizações. Assim, sua importância fica atrelada precisamente às mudanças nos desenhos organizacionais, anotação salientada por Martinelli e Almeida (1997, p. 133):

> A grande fase de reestruturação pela qual vêem passando as empresas desde a década passada, com muitas fusões, aquisições, franquias, empreendimentos conjuntos, levando muitas vezes a novos tipos de arranjo empresarial [...] faz que vejamos a negociação não no sentido de conflito, confronto, rivalidade e sim como cooperação, complemento, união de organizações.

No mesmo sentido, Ury (1999, p. 6) considera que:

> O fato de a maioria das tomadas de decisões ser agora horizontal - em equipes de trabalho, forças-tarefas, *joint ventures*, alianças estratégicas, empresas fundidas ou adquiridas - faz com que tudo passe a depender de um processo contínuo de negociação e renegociação [...] para negociar no mercado de hoje, é preciso negociar de maneira cooperativa.

Estabelecidos os fundamentos anteriores e diante desse novo contexto de negócios, pode-se observar que estruturas organizacionais em rede, alianças estratégicas e negociações são conceitos fortemente ligados, mas que precisam ser melhor explorados e analisados nas suas interligações e características; no momento, pode-se afirmar que eles são conceitos *under construction*. Portanto, o foco principal da presente pesquisa é determinar:

> **Quais são as principais interligações e características dos condicionantes e dos componentes da estrutura organizacional em rede e suas negociações no contexto de alianças estratégicas?**

1.2. Objetivos

O estabelecimento dos objetivos, em toda pesquisa, significa identificar claramente qual é a sua finalidade e o que se pretende alcançar como resultado. Sem o estabelecimento de objetivos, a pesquisa teria uma característica anárquica, pois não se conheceria o sentido de sua própria existência.

1.2.1. Objetivo Geral

Determinar as principais interligações e características dos condicionantes e dos componentes da estrutura organizacional em rede e suas negociações no contexto de alianças estratégicas.

1.2.2. Objetivos Específicos

a) Apresentar uma interligação conceitual entre a estrutura organizacional em rede, a aliança estratégica e a negociação.

b) Analisar a interligação dos condicionantes: estratégia, ambiente, tecnologia e cultura, e sua influência no surgimento da estrutura organizacional em rede, das alianças estratégicas e suas negociações.

c) Analisar as características dos componentes: departamentalização, atividades de linha/assessoria, descrição de atividades, cadeia hierárquica, nível de centralização, amplitude administrativa, comunicação, capacidade decisória no desenho da estrutura organizacional em rede, tendo como contexto as alianças estratégicas sob a perspectiva da negociação que foi feita para seu desenho e implementação.

1.3. Questões

É pertinente às pesquisas exploratórias qualitativas estabelecer "questões", as quais são de interesse central que, se presume, acontecem no fenômeno em estudo. As principais questões que desejamos conhecer com a pesquisa são:

Questão 1:

Existe uma estreita correlação entre a estrutura organizacional em rede e as alianças estratégicas?

Questão 2 :

Existe uma tendência crescente de adoção da estrutura organizacional em rede no contexto de alianças estratégicas?

Questão 3:

Existe influência dos condicionantes na decisão de estabelecer a estrutura organizacional em rede e as alianças estratégicas?

Questão 4:

Quais são as características principais dos componentes da estrutura organizacional em rede?

1.4. Justificativas

De modo geral, consideramos que a escolha deste tema obedeceu a critérios intrínsecos do pesquisador, ligados a um aspecto subjetivo de afinidade pela área de especialidade e/ou concentração, que surgiu na etapa do mestrado e que agora pretende ter continuidade na etapa de doutoramento. Mas essa subjetividade, de modo paradoxal, sustenta-se também, ao nosso ver, em critérios objetivos. Assim, estabelecemos, a seguir, esses critérios, que nos levarão a acreditar no valor deste estudo:

O tema é atual, pois o contexto atual das organizações nos permite enxergar uma série de tendências, dentro as quais destaca-se o desenvolvimento das alianças estratégicas e das estruturas organizacionais em rede. As alianças estratégicas vêm acontecendo nos diversos setores, sejam industriais, sejam comerciais ou de serviços, com uma abrangência local ou global, por períodos de tempo predeterminados e são constituídas por organizações com características similares ou diferentes, quer de mercado, quer de porte, de nacionalidade, etc. (SEGIL, 1998, p. 13; CAMPBELL, 2001, p. 8; DYER; SINGH, 2001, p. 37; PIETRAS; STORMER, 2001, p. 9).

Como forma de auxiliar a operacionalização das alianças, autores como Kataoka (1995, p. 3-4); Barnatt (1996, p. 69); Nolan (*apud* por SAVAGE, 1996, p. 89); enfatizam o

surgimento da estrutura organizacional em rede. Segundo Nohria e Eccles (1992, p.5) o termo *network* está em moda na descrição das organizações contemporâneas, abrangendo organizações pequenas ou grandes multinacionais, organizações industriais ou de serviços, organizações de indústrias emergentes, como as de biotecnologia, ou de indústrias tradicionais, como as de automóveis, organizações de geografias regionais, como o Vale do Silício nos E.U.A. ou os *clusters* da Itália, e até mesmo economias nacionais como o Japão ou a Coréia.

O tema é importante, pois pretende contribuir para o desenvolvimento das ciências administrativas, centrando-se no foco de seu estudo, ou seja, o estudo das organizações. Um aspecto fundamental a salientar é a evolução do estudo unidimensional (uma única organização) para o estudo multidimensional (duas ou mais organizações). Historicamente, a análise do desenho da estrutura organizacional limitou a sua aplicação ao contexto de uma única organização. Assim, gradativamente os conhecimentos sobre formas de departamentalização foram sendo aprimorados, surgindo propostas funcionais, por unidades de negócios, por projetos, matriciais, e agora vem surgindo um novo arranjo: a estrutura organizacional em rede, que precisa ser pesquisada para que se determinem suas características básicas e para que se consolide seu posicionamento como uma nova opção a ser melhor conhecida tanto na academia como nas organizações. Essa estrutura tornou-se de grande valia para o desenvolvimento de alianças estratégicas, dadas as características similares que permitem uma conjunção delas (BEDEIAN; ZAMMUTO, 1991, p. 252-254; BATEMAN; SNELL, 1998, p. 266; PECI, 1998, p. 7).

O tema é original, pois na revisão documentária feita sobre a linha da pesquisa não encontramos qualquer estudo que analise de modo específico e profundo as características dos condicionantes e dos componentes do desenho de uma estrutura organizacional em rede aplicada num contexto de alianças estratégicas. São conceitos ainda em construção. Os termos alianças estratégicas e estruturas em rede, por exemplo, ainda não contam com critérios uniformes e/ou consolidados para a sua própria denominação, conceituação e tipologia. Essa situação permite que se explore com liberdade e profundidade o significado acadêmico e prático das redes/ alianças. Assim, autores como Silva (1994, p. 94-96); Borys e Jeninson (*apud* KATAOKA, 1995, p. 4); Porto *et al*. (1999, p. 8) salientam a necessidade e interesse da academia e dos executivos por conhecer as características centrais de sua concepção e operacionalização.

O tema é inédito, pois se propõe um modelo teórico organizacional focado na análise da estrutura organizacional, que está constituído pelo elo existente entre as estruturas organizacionais em rede como *novo arranjo organizacional,* as alianças estratégicas como *contexto*, e a negociação como *elemento de apoio* nas relações simultâneas de mais de uma organização, que se pretende explorar neste estudo.

1.5. Premissas

As premissas constituem-se de elementos básicos que permitem contextualizar o foco e/ou a abrangência da presente pesquisa. Entenda-se por foco o tema central de pesquisa, apresentado mediante abordagens ou modelos teóricos específicos, e por abrangência, a profundidade que o tema central deve alcançar metodologicamente. Relacionamos as premissas que serão levadas em conta:

- a estrutura organizacional em rede, no presente trabalho acadêmico, refere-se ao estudo de uma nova proposta de desenho, de arranjo organizacional, aplicada a organizações com relações de interdependência;
- os termos firmas, empresas, negócios e similares serão padronizados, no presente estudo, pelo termo "organização", à exceção das citações *ipsis literis* de outros autores;
- os termos *network, networking*, rede, colegiados e similares, serão padronizados, no presente estudo, pelo termo "estrutura organizacional em rede", à exceção das citações *ipsis literis* de outros autores;
- os termos alianças, parcerias, *joint ventures*, consórcios, cadeias de valor, acordos de cooperação e similares, serão padronizados, no presente estudo, pelo termo "aliança estratégica", à exceção das citações *ipsis literis* de outros autores;
- a negociação será focada especificamente em assuntos relacionados ao desenho da estrutura organizacional em rede, já que o estudo, essencialmente, situa-se no campo das ciências administrativas. Portanto, não serão abordadas outras implicações da negociação que contemplem aspectos que, embora tenham relação e/ou interface com o tema, poderiam ser melhor abordados por outras ciências, como a economia (leis do mercado), direito (contratos), psicologia (teste e treino de personalidade). Como exemplo de uma abordagem de negociação que pode ser tratada com maior especificidade e profundidade pela óptica de outros conhecimentos, temos A Teoria da Economia de Custos de Transação (COASE; NORTH; WILLIAMSON).

Parte II:
Bases Teóricas

Apresentação

Esta parte do estudo apresenta quatro capítulos, os quais estabelecem os principais aspectos dos eixos temáticos deste estudo.

O capítulo 2 corresponde à estrutura organizacional em rede; nele, apresenta-se uma visão do conceito, das tipologias e do perfil básico dessa proposta de arranjo organizacional, que nos serviram de suporte para propormos uma definição e tipologia operacional próprias neste estudo.

O capítulo 3 trata da aliança estratégica, da revisão de conceitos e tipologias que nos serviram de suporte para propormos, como no capítulo anterior, um conceito próprio; além disso, consolida-se uma tipologia uniformizada com a tipologia de rede. Salienta-se também que essa tipologia se complementa com uma gradação de convergência operacional de funcionamento entre as organizações-parceiras da rede/aliança.

O capítulo 4 apresenta as idéias centrais e condições básicas de negociação, aspecto fundamental para o relacionamento interdependente das organizações-parceiras da rede/aliança.

E, finalmente, o capítulo 5, intitulado de condicionantes e componentes da estrutura organizacional em rede e suas negociações no contexto de alianças estratégicas: interligações e características ocupa-se de consolidar o modelo teórico deste estudo, já que faz uma análise profunda de cada condicionante e cada componente de estudo, e possibilita criar bases sólidas necessárias para a aplicação do estudo na pesquisa de campo em organizações, para testar sua validade e confiabilidade.

Capítulo 2:
Estrutura Organizacional em Rede

Antes de definir propriamente a estrutura organizacional em rede, consideramos conveniente determinar o que é uma estrutura organizacional. Em pesquisa anterior (dissertação de mestrado, LOUFFAT OLIVARES, 1999, p. 13-14), baseada em propostas dos autores Chandler (1962); Ronchi (1964); Vasconcellos (1972); Kast e Rosenzweig (1982); Robbins (1983); Gibson *et al.*(1988); Kwasnicka (1991); Bedeian e Zammuto (1991); Mintzberg (1995); Jones (1995), definiu-se que,

> Estrutura organizacional é o arcabouço que serve de base para o funcionamento adequado, coordenado, equilibrado e integrado da organização, pois apresenta as diversas inter-relações existentes entre os diferentes elementos que a conformam. Estas inter-relações abrangem aspectos técnicos e comportamentais, baseados nos condicionantes e componentes específicos que influenciam o seu próprio desenho.

Esta proposta servirá, no presente estudo, de âncora para a definição de estrutura organizacional em rede, apresentando adaptações próprias das novas características de uma relação que abrange duas ou mais organizações em atuação de interdependência simultânea.

2.1. Conceito

Segundo Cohen (in GALBRAITH; LAWLER III, 1995, p. 172), em sentido amplo, as configurações de redes consistem em interações ou relacionamentos entre colaboradores interdependentes que cooperam para o alcance de um objetivo. Uma rede pode ser vista como consistindo de nódulos ou nós (ocupados por indivíduos ou grupos) e de ligações ou laços (manifestados por interações entre posições). As redes podem ser "soltas" ou "apertadas", de acordo com o número, intensidade e tipo de interação entre os membros. Nem todos os pares de nódulos estão diretamente ligados, alguns estão reunidos por relacionamentos múltiplos, e nódulos e ligações mudam com o tempo. O propósito de uma rede é sua razão para existir e pode envolver estratégias, metas, objetivos ou problemas a ser resolvidos (LIPNACK; STAMPS, 1992).

Etimologicamente, o termo rede origina-se do latim e, segundo Loiola e Moura (1996, p. 54), significa:

> Entrelaçamento de fios, cordas, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecidos. Os fios e as malhas dão a forma básica da rede. De imediato, os fios podem

> corresponder às linhas ou às relações entre atores e organizações, os quais representariam as malhas ou os nós.

Com o intuito de conceituar a estrutura organizacional em rede, apresentam-se diferentes propostas feitas por estudiosos do tema. Observa-se que não existe uma uniformidade no emprego das terminologias. Assim, autores estabelecem termos como: organização em rede, organização rede, formas de rede organizacionais, redes organizacionais, redes interempresas, *network, networking*, organizações sem fronteiras, teias, colegiada, etc.

Alguns autores encarregam-se de enfatizar o *surgimento real* dessa nova proposta de arranjo organizacional:

> *Network* dinâmico ou *network* orgânico é o mais recente e último modelo estrutural emergente, o qual é baseado em organizações *slimmed-dow*, que têm como característica não ter um centro fixo, ou predominante [….] *Networks* orgânicos/dinâmicos, portanto, consistem em livres conexões de agentes e *brokers* através de indústrias, com um núcleo central de staff encarregado da direção estratégica e de prover o suporte necessário operacional para suster o *network*.
>
> (BARNATT, 1996, p. 69, tradução nossa)

> Novas formas de estrutura organizacional estão começando a ser usadas pelas organizações, as quais tentam lidar hoje com os desafios altamente inovadores e rápidas mudanças do ambiente. Organizações estão evitando a integração vertical e o controle hierarquizado em favor da participação em networks interorganizacionais (Nohria, 1992), onde networks podem ser definidos como duas ou mais organizações envolvidas em relações de longo prazo para compartilhar interesses comuns (BORYS e JEMISON, 1989; THORELLI, 1986).
>
> (KATAOKA, 1995, p. 3-4, tradução nossa)

Outras definições procuram salientar a *relação de interdependência* dos membros da rede para o aproveitamento sinérgico das *competências*:

> *Network* significa uma teia de participantes autônomos, unidos por valores e interesses compartilhados. Essa forma de organização reconhece a independência, enquanto apóia a interdependência [...].
>
> (AMOROSO, 1994, p. 36)

> Esse tipo de organização [referindo-se à estrutura organizacional em rede] se ergue sobre dois princípios vitais para a construção da capacidade de aprendizado difusa – a configuração estrutural com base em atividades distribuídas e especializadas e um conjunto de relacionamentos mais fundamentados na interdependência, do que na dependência ou independência.
>
> (GHOSHAL; BARTLETT, 2000, p. 105-106)

> Alianças temporárias entre pessoas e/ou organizações que fazem parte de uma rede e, juntas, possuem as competências necessárias para produzir e oferecer rapidamente um produto ou serviço específico desejado pelo mercado.
>
> (WILDEMAN, 1999, p. 80)

> A empresa em rede é aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Assim, os componentes da rede tanto são autônomos, quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos.
>
> (CASTELLS, 2000, p. 191)

Algumas definições também salientam a *flexibilidade* que a estrutura organizacional em rede teria que ter para se adaptar a qualquer circunstância e ao novo contexto de negócios:

> A intrínseca habilidade das redes organizacionais para, repetidamente, redesenhar-se para acomodar novas tarefas, problemas ímpares e mudanças ambientais, capacita tais organizações a escapar de situações como as burocráticas, que se ossificam e se tornam incapazes de mudar.
>
> (BAKERS *apud* SILVA, 1994, p. 90)

> Ao serem confrontadas com os problemas de flexibilidade das estruturas funcional, divisional e matricial, algumas empresas recorreram à forma em rede, como meio de funcionar melhor com menos recursos. A vantagem principal dessas formas de organização é a habilidade de ser internamente flexível e ao mesmo tempo se adaptar às mudanças em seus ambientes.
>
> (Mc GUILL; SLOCUM Jr., 1995, p. 100)

> O elevado grau de adaptabilidade organizacional constitui a principal vantagem da estrutura em rede, uma vez que as relações entre entidades internas e externas são muito flexíveis. Por essa razão as estruturas em rede são particularmente apropriadas a meios envolventes em rápida mudança tecnológica e comercial.
>
> (FREIRE, 1998, p. 465)

Encontram-se também definições que *confirmam o* status *de nova alternativa* da estrutura organizacional da rede, assim como algumas das *características principais* que adotaria:

> A estrutura em rede é muito semelhante a uma federação ou constelação de unidades de negócios que são tipicamente independentes, baseada no compartilhamento de habilidades e conhecimentos e uma relação igualitária na ligação com o centro […] se observa que o papel do centro é o de orquestração de uma ampla visão estratégica, provisão de um compartilhamento da infra-estrutura organizacional e administrativa e assegurar uma unidade de missão e propósitos. No entanto, cada empresa poderia ver a si mesma como o centro de sua própria rede dentro de sua própria cadeia de valor.
>
> (BAHRAMI, 1992 *apud* BIRCHALL; LYONS,1995, p. 70, tradução nossa)

> […] Na organização em rede, os padrões de interação (fluxo de informações, produto e pessoal) são dinâmicos e estabelecidos antes pela necessidade do que por um plano rígido […]. O sistema de valor da organização é caracterizado pela partilha e colaboração, em oposição à ´propriedade territorial` [ilhas

> funcionais], confiança em oposição à desconfiança, autoridade do conhecimento ao invés da hierarquia formal de autoridade.
>
> (GERSTEIN in NADLER *et al*., 1994, p. 22)

Silva (1994, p. 97-101) fez um resumo da sua pesquisa teórica, encontrando propostas diversas sobre aspectos básicos das redes. Ele estabelece tópicos fundamentais sobre as propriedades, características e resultados das redes, que mereceriam ser analisados e/ou confirmados na realidade.

Propriedades	Características:	Resultados:
- fluidez, - flexibilidade, - conexidade, - densidade, - interação, - integração, - adaptabilidade, - rapidez, - reciprocidade, - responsabilidade	- densos padrões de conexões de trabalho, que interagem com os vários limites entre e interorganizacionais; - equilíbrio entre integração e especialização; - integração por múltiplos tipos de relações; - interação além das fronteiras organizacionais; - padrões laterais ou horizontais de troca; - flexíveis e freqüentes ligações intergrupos; - regular e constante interação com especialistas, clientes, fornecedores, autoridades governamentais; - interações sociais facilitadas tanto por diferenciação quanto por integração de sistemas internos; - interdependência de tarefas; - extensa colaboração além da funcional; - decisão descentralizada; - comitês de empregados; -integração além da funcional.	- interdependências de fluxo de recursos; -linhas recíprocas de comunicação; - rapidez de resposta; -rapidez para tomada de decisão; -rápido fluxo de informação; -rápida tramitação de informação através da hierarquia; -planejamento e controle descentralizado; - divisão de informações; -melhor assistência ao cliente; -maior atenção para qualidade.

Quadro 1 - Tópicos sobre a estrutura em rede.
Fonte: Baseado em Silva (1994, p. 97-101).

Um aspecto intrínseco à existência das redes é a <u>*utilização intensiva de tecnologias de comunicação e informação*</u> intra e extraorganizações, o que deu origem, na literatura, ao que se conhece como organizações virtuais, as quais se encarregam de oferecer um produto virtual, que foi definido por Davidow e Malone (1993, p. 3-4) como aquele que é produzido instantaneamente e sob medida, em resposta à demanda do cliente. Portanto, pode estar disponível a qualquer momento, em qualquer lugar e em qualquer variedade. Essa idéia de virtualidade, tendo como base Sweeney e Lane (in BARTEZZAGHI; FILIPPI; SPINA; VINELLI, 1999, p. 85-86), poderia ser complementada como o conceito de produção modular, pela qual a organização teria condições de oferecer um número determinado de opções de variedades do produto/serviço oferecido ao cliente, o qual escolheria algum deles e seria atendido com maior prontidão.

Outro conceito surgido na terminologia de rede é a formação de <u>clusters*, distritos ou redes regionais de organizações*</u>. Estes *clusters,* na visão de Porter (1998) e de Pikman *et al.*

(1998, *apud* SANTOS; VARVAKIS, 1998, p. 5), são concentrações geográficas de organizações e instituições interconectadas atuando na mesma área ou ramo industrial. As organizações se estabelecem em determinadas regiões em virtude dos recursos naturais, dos equipamentos, da infraestrutura e da demanda, além de outros fatores que propiciam o desenvolvimento de um determinado setor em uma região.

A origem desses *clusters* ou *networks* de organizações deu-se na região centro-nordeste da Itália, em setores de calçados, bolsas de couro, móveis, azulejos, instrumentos musicais e processamento de alimento. Outras experiências de redes *clusters* que se destacam são: a democracia plena ideal, baseada em empreendimentos cooperativos, tal como a Mondragon, na região basca do norte da Espanha; os *Clusters* no Marrocos, nos anos 90, atuando nos setores de turismo, roupas têxteis, produtos de pesca e tecnologia eletrônica e de informática; as experiências escandinavas com o modelo Dinamarquês (Modelo de oferta forçada - *Supply Pusch*) e o modelo Norueguês (Modelo puxada pela demanda - Demanda *Pull*), ambos desempenhando um forte suporte na gestão dos seus respectivos governos; no Brasil, destacam-se as experiências de São João do Aruaru (Ceará) e o complexo calçadista no Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul (GOEDERT, 1999, p. 65; NETO, 2000, p. ixxxiii-ixxxvii; CÂNDIDO, 2001, p. 199-281; CARVALHO FILHO, 2001, p. 65-70).

Aspecto fundamental intrínseco à conceituação da rede é <u>*a proposta de cadeia de valor*</u>, conhecida também como *supply chain management* (SCM), *network sourcing, supply pipeline management, value chain management, value stream management, supply network*. Segundo Romano e Vinelli (in BARTEZZAGHI; FILIPPINI; SPINA; VINELLI, 1999, p. 51-52) alguns autores como Jones e Riley (1985) e Davis (1993) consideram a SCM como uma gestão logística integrada e focada na redução de inventário tanto dentro como entre organizações que constituem a cadeia; já na proposta de outros autores, como Copper, Lambewrt e Pagh (1997), a SCM vai além de somente tratar o aspecto logístico, já que ela se encarrega de integrar todos os processos de negócios, desde o fornecedor até o cliente final. Nesse sentido, Bovet e Martha (2001, p. 2-6) propõem o conceito de rede de valor, que é um modelo de negócios que utiliza os conceitos de cadeia de suprimentos, mas com um sentido diferenciado, renovado e melhorado. Assim, uma rede de valor não diz respeito apenas a fornecimento, mas também à criação de valor para os clientes, para a organização e para os fornecedores. Para diferenciar essas propostas, o autor faz uma comparação entre as características de uma cadeia de suprimentos antiga e uma rede de valor:

Característica	Cadeia de suprimento antiga	Rede de valor
Cliente	*Único formato para qualquer finalidade.*	*Alinhada com o cliente*
	Receptor passivo da produção da cadeia de suprimento. Linha fixa de produto, relativamente padronizado, que atende à medida dos clientes.	Comanda a rede de valor. Escolha de atributos /serviços. Atendimento individualizado.
Fluxos	*Independente e seqüencial*	*Colaborativo e sistêmico*
	Fluxo lento dos materiais, seguindo a seqüência da cadeia. Problemas e atrasos na coordenação de informações e responsabilidades dos parceiros.	Coordenação sinérgica das competências dos fornecedores, clientes e até concorrentes. Fluxo baseado em critérios concêntricos conectados todos entre si.
Atitude	*Rígida, inflexível*	*Ágil, flexível*
	Baseia-se em padrões formais de relacionamentos burocráticos, os quais às vezes, provocam atrasos ou perda de oportunidades / mercados novos.	Adaptação rápida perante novas situações, exigências de produção, distribuição e/ou mercados (clientes).
Informação	*Analógico*	*Digital*
	O fluxo de informação segue os padrões clássicos, são verticalizados, demorados. Emprega recursos de comunicação mecânicos e desconectados entre todos os parceiros.	O sistema de fluxo de informações e a sua utilização se encontram no coração da rede de valor. Os novos percursos das informações digitais unem e coordenam as atividades da organização, clientes e fornecedores, facilitando a rápida tomada decisória.

Quadro 2 - Diferenças entre cadeia de suprimento antiga e rede de valor.
Fonte: Baseado em Bovet e Martha (2001, p. 2-6).

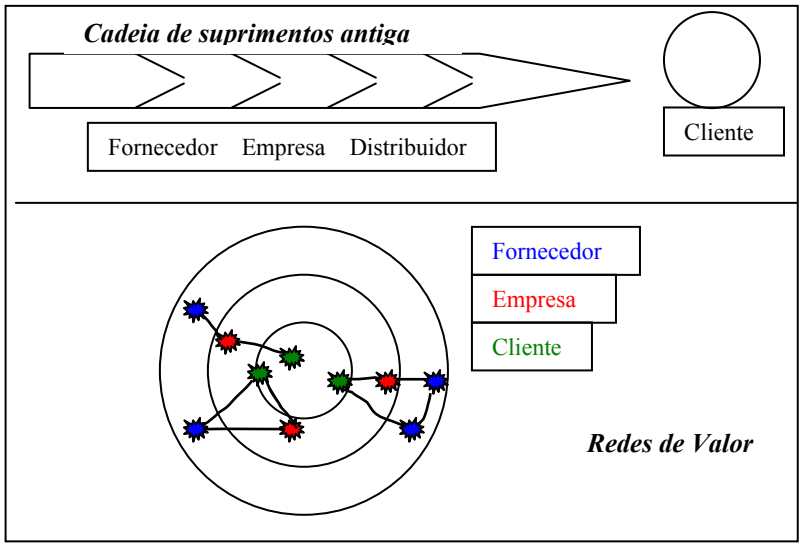

Figura 1 - Cadeia de suprimentos e rede de valor.
Fonte: Adaptado de Bovet e Martha (2001).

Baseados nas diversas propostas de conceituação anotadas de autores diversos e consideradas na Quadro 3, estabelecemos nossa definição de estrutura organizacional em rede:

Termos	***Autores***
arcabouço	Louffat (1999).
funcionamento simultâneo, coordenado, equilibrado e integrado de mais de uma organização (surgimento do arranjo)	Kataoka (1995); Barnatt (1996).
relações interorganizacionais (interdependência / competências)	Amoroso (1994); Wildeman (1999); Castells (2000); Ghoshal e Bartlett (2000).
aspectos técnicos e comportamentais (flexibilidade)	McGuill e Slocum Jr. (1995); Bakers *apud* Silva (1994); Freire (1998).
componentes e condicionantes (tipologias)	Baharami (1992) *apud* Birchall (1995); Gerstein in Nadler *et al*. (1994).

Quadro 3 - Suporte teórico para definir estrutura organizacional em rede.

"Estrutura organizacional em rede é um arcabouço que serve de base para o funcionamento simultâneo, coordenado, equilibrado e integrado de mais de uma organização, pois apresenta as diversas relações interorganizacionais existentes entre os diferentes elementos que a conformam. Estas inter-relações abrangem aspectos técnicos e comportamentais, baseados nos componentes e condicionantes que influenciam seu próprio desenho".

Analisamos sucintamente alguns dos termos considerados na definição proposta:

- *arcabouço*: é a representação do arranjo organizacional, ou o esqueleto que abrange as diversas unidades ou células organizacionais (fios e nós);
- *funcionamento simultâneo*: porque relaciona duas ou mais organizações de forma ativa e interdependente;
- *funcionamento coordenado*: porque precisa de muita precisão para poder desenvolver as diversas operações e/ou processos interorganizacionais;
- *funcionamento equilibrado*: porque se procura um balanceamento na participação entre as organizações que formam a rede;
- *funcionamento integrado*: porque a participação das organizações será avaliada eqüitativamente em quantidade, qualidade, custo e tempo, de acordo com a sinergia das competências desenvolvidas;
- *aspecto técnico e comportamental:* relaciona os mecanismos formais e informais entre as diversas células organizacionais, levando em conta o comprometimento do pessoal;
- *condicionantes e componentes*: são os elementos que influenciam e caracterizam o arranjo organizacional.

2.2. Tipologias

O relacionamento entre as organizações parceiras que conformam uma estrutura organizacional em rede pode se dar em diversos níveis, características ou aspectos. Na proposta de Hakansson e Snehota (1995) existem três dimensões fundamentais que sustentam uma relação interorganizacional, como é o caso de uma rede: a) *ligações de atividades*: referem-se ao relacionamento e integração dos processos de transformação e de transação entre as parceiras; b) *ligações de recursos*: referem-se ao relacionamento e integração dos elementos tangíveis, como os financeiros, materiais, humanos, e também dos intangíveis, como o conhecimento; c) *ligações de atores*: referem-se ao relacionamento e integração do pessoal das parceiras, tanto formal como informalmente.

É importante salientar que essas ligações acontecem de forma simultânea e constante entre as organizações que formam parte da rede.

Estabelecido o panorama das dimensões que dão sustento a uma estrutura em rede, passaremos a apresentar algumas propostas que nos permitirão conhecer alguns tipos de rede e suas características. Apresentamos dois blocos de tipologias de redes: o primeiro abrange aquelas de tipo genérico, e o segundo aquelas de tipo específico. Este ultimo nos servirá de base para a abordagem de tipologia que estabeleceremos nesta pesquisa e que denominamos de rede vertical e rede horizontal. Assim, ao final de cada tipologia proposta faremos uma breve referência do aporte de cada uma delas, para sustentar a abordagem proposta.

2.2.1. Tipos genéricos de redes

As propostas genéricas são aquelas que podem ajudar a classificar as redes das mais diversas formas e com simplicidade. Assim, cada rede organizacional poderia perfeitamente enquadrar-se simultaneamente em uma ou mais situações propostas:

- *Quanto à nacionalidade* das organizações-parceiras, a estrutura organizacional em rede pode ser classificada em: a) Local: é aquela constituída por organizações-parceiras de mesma nacionalidade, administradas sob padrões culturais e aspectos legais similares, e localizadas geograficamente perto umas das outras, o que faz com que o tempo de operações de enlace seja menor. Seus produtos/serviços podem abranger somente o mercado local ou também mercados externos, pela exportação; b) Internacional: é aquela constituída por organizações-parceiras de diferentes nacionalidades, cujos padrões culturais e de

normatividade legal, e às vezes também línguas são diferentes, o que faz com que possam ter alguma barreira de entrosamento. A distância geográfica também é maior e dificulta seus contatos físicos (a não ser que sejam países limítrofes). As operações são mais demoradas, não só pelas distâncias geográficas, senão pelos trâmites comerciais-legais entre países. Suas atividades podem se limitar a países membros da rede, ou podem ainda estender-se a outros além deles.

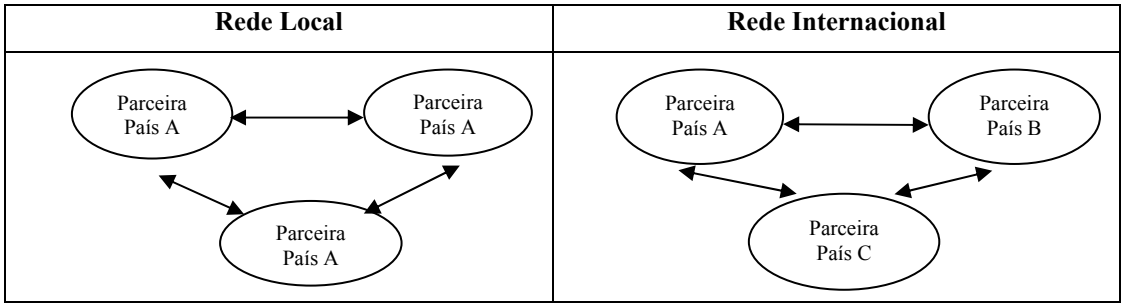

Figura 2 - Tipologia de rede pela nacionalidade.

- Quanto ao número de organizações-parceiras, a estrutura organizacional em rede pode ser classificada em: a) Bi-Rede: é aquela constituída por somente duas organizações-parceiras, portanto, os custos e tempos operacionais ou outros assuntos podem ser alcançados e negociados com maior simplificação; b) Poli-Rede: é aquela constituída por mais de duas organizações-parceiras; permite que sejam três ou mais organizações-parceiras; portanto os custos e tempos operacionais ou outros assuntos podem demorar mais para serem negociados e alcançados

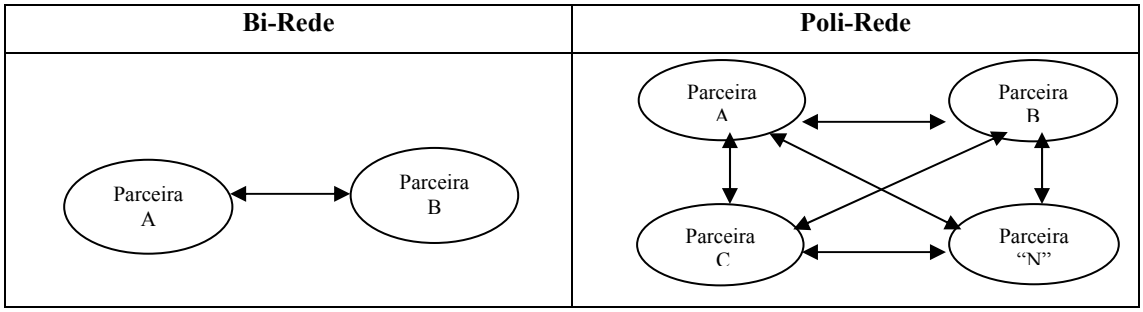

Figura 3 - Tipologia de rede pelo número.

- Quanto à propriedade, a estrutura organizacional em rede pode ser classificada em: a) Privada: é aquela constituída por organizações-parceiras de donos particulares, o que lhes outorga flexibilidade nas atividades e decisões conjuntas; b) Públicas: é aquela constituída por organizações-parceiras do setor estatal, o que faz com que elas se encontrem "engessadas" por normatividades legais, e que as atividades e/ou decisões conjuntas sejam mais "burocráticas".

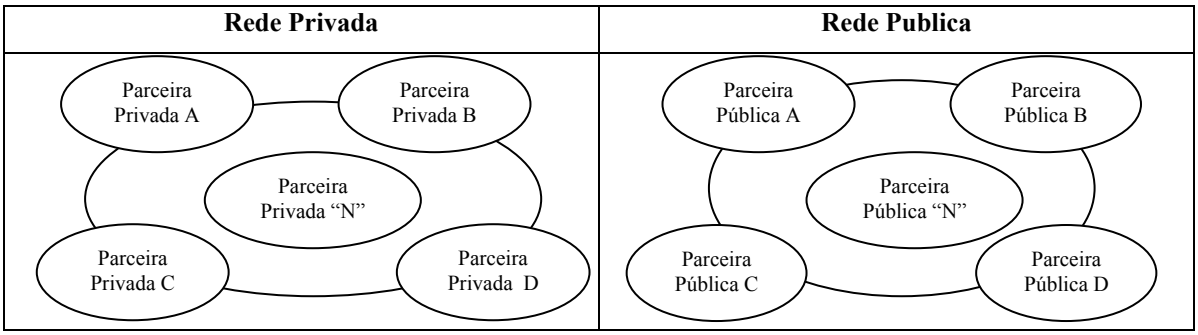

Figura 4 - Tipologia de rede pela propriedade.

- *Quanto aos processos de negócios conjuntos*, a estrutura organizacional em rede pode ser classificada em: a) Integrada: é aquela constituída para desenvolver processos de negócios conjuntos e interligados de comercialização, finanças, RH, etc.; b) Específica: é aquela constituída por processos de negócios conjuntos em aspectos especializados, do tipo somente comercialização ou somente finanças.

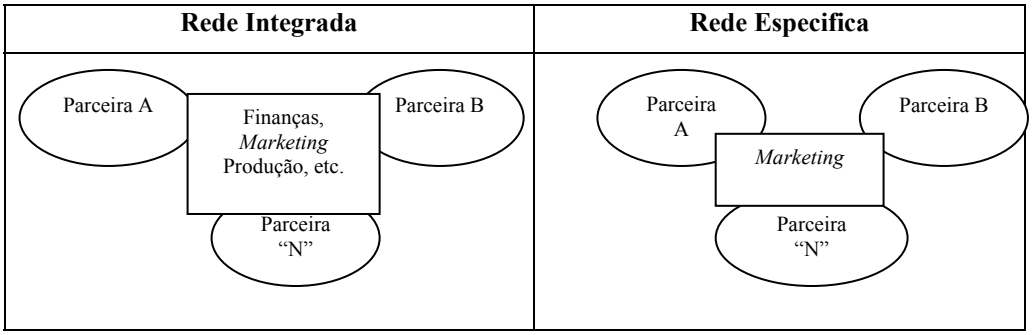

Figura 5 - Tipologia de rede pelo processo de negócio conjunto.

- *Quanto ao sentido abstrato-concreto*, a estrutura organizacional em rede pode ser classificada em: a) Física (Concreta): é aquela constituída por organizações-parceiras que se preocupam principalmente com os aspectos físicos do relacionamento, como a localização, disposição, tamanho, arranjo das diversas sedes, privilegiando as operações e o contexto de relacionamento "ao vivo"; b) Virtual (Abstrata): é aquela constituída por organizações-parceiras que se preocupam principalmente com os aspectos virtuais do relacionamento. Basicamente constituída pelos sistemas eletrônicos de comunicação (organização, virtual, *cybercorp*, etc.) como operações de caixas eletrônicos ou comércio eletrônico, privilegia o contato imaginário, embora suas operações conduzam a resultados reais.

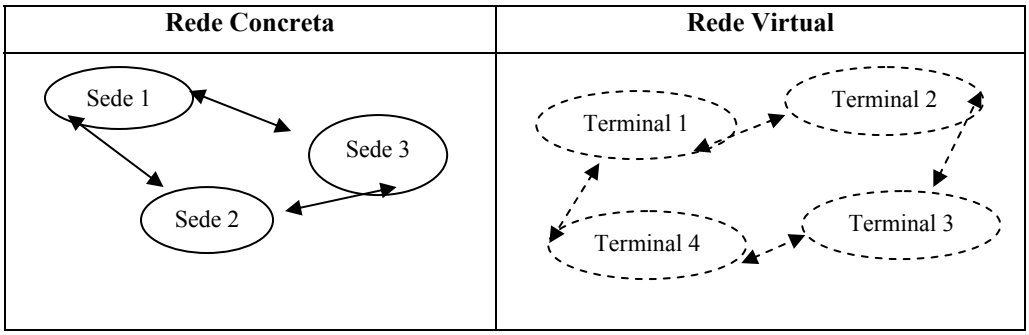

Figura 6 - Tipologia de rede pelo sentido abstrato-concreto.

- *Quanto ao âmbito* do relacionamento, a estrutura organizacional em rede pode ser classificada em: a) Interna: é aquela constituída por unidades ou áreas organizacionais de um mesmo grupo organizacional; permite que as organizações-parceiras tenham maior flexibilidade e confiança de ação, já que pertencem ao mesmo proprietário; b) Externa: é aquela constituída por diversos grupos organizacionais; permite que as organizações-parceiras possam desenvolver suas competências de negociação permanente entre proprietários diferentes.

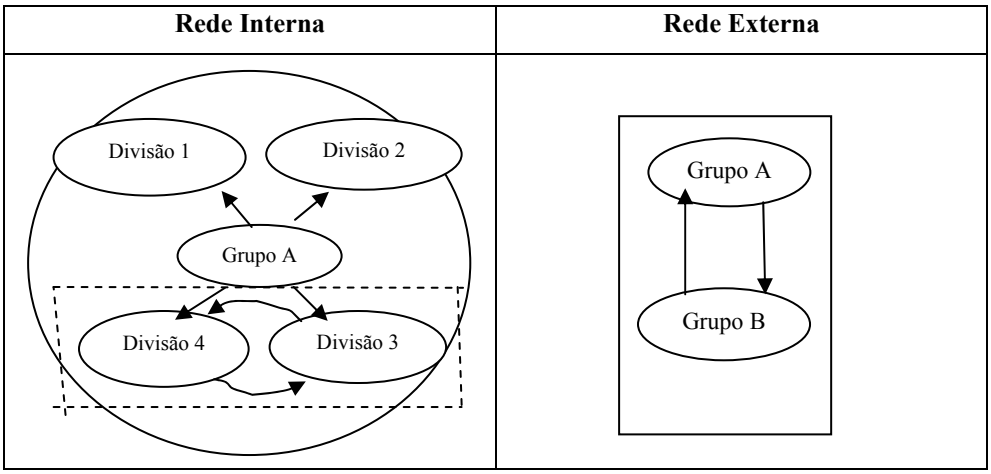

Figura 7- Tipologia de rede pelo âmbito do relacionamento.

- *Quanto ao acordo*, a estrutura organizacional em rede pode ser classificada em: a) Formal: é aquela em que as organizações-parceiras estabelecem um acordo formal registrado em ata e perante autoridades legais competentes, definindo claramente os deveres e direitos de cada uma delas; b) Informal: é aquela em que as organizações-parceiras estabelecem um "acordo ou pacto de honra" sem necessidade de assinatura de documentos, o que não permite que os diversos direitos e deveres das organizações-parceiras estejam definidos, podendo ficar nebulosos e ser interpretados erroneamente.

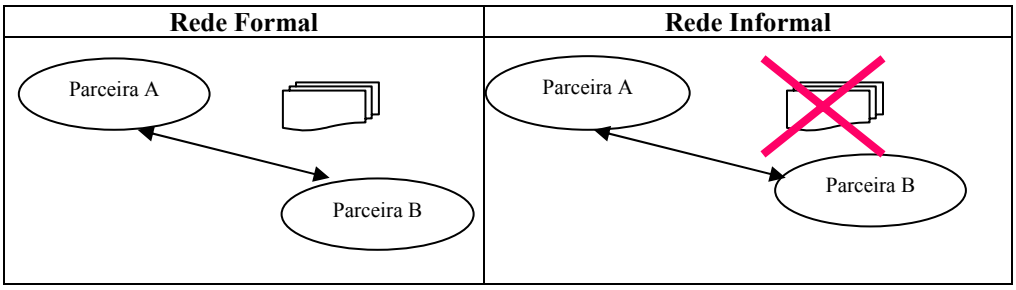

Figura 8 - Tipologia de rede pelo tipo de acordo.

- *Quanto ao tempo* de duração, a estrutura organizacional em rede pode ser classificada em: a) Permanente: é aquela constituída por organizações-parceiras por um período específico, tempo durante o qual não podem deixar a rede; é mais fácil de ser administrada porque a ligação entre as organizações-parceiras é estável e duradoura por um tempo específico (ex.: redes constituídas por um período de 1 ano); b) Variável, é aquela constituída por organizações-parceiras, que podem integrar-se e/ou retirar-se da rede a qualquer momento (prévio aviso). Esta situação pode levar à extinção da rede ou à procura de outras organizações-parceiras em substituição àquela parceira que foi embora. É mais complexa de ser administrada porque as organizações-parceiras que formam a rede, com suas possíveis saídas/entradas, não permitem uma estabilidade e confiança mais firme entre elas.

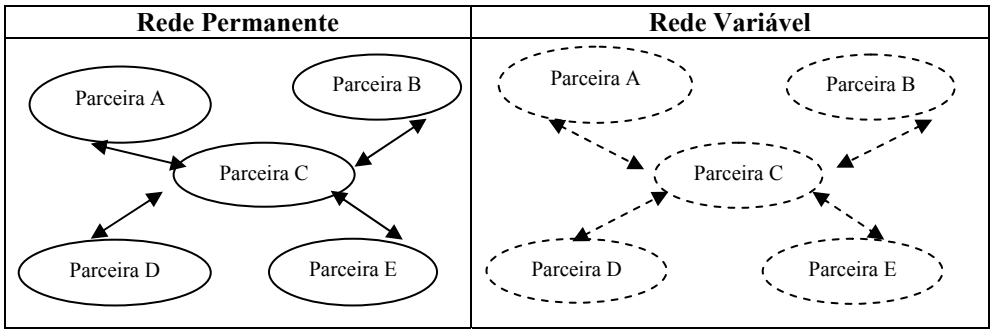

Figura 9 - Tipologia de rede pelo tempo.

- *Quanto ao setor* de atuação, a estrutura organizacional em rede pode ser classificada em: a) Industrial: é aquela constituída por organizações-parceiras que atuam no setor industrial (ex.: rede de produtores de equipamentos); b) Comercial: é aquela constituída por organizações-parceiras que atuam no setor comercial (ex.: rede de supermercados); c) Serviços: é aquela constituída por organizações-parceiras que atuam no setor de serviço (ex.: rede educativa, rede hospitalar).

As três redes são geridas "entrosadamente", já que atuam no mesmo mercado, estando contextualizadas dentro da normatividade, com pressupostos de ação similares.

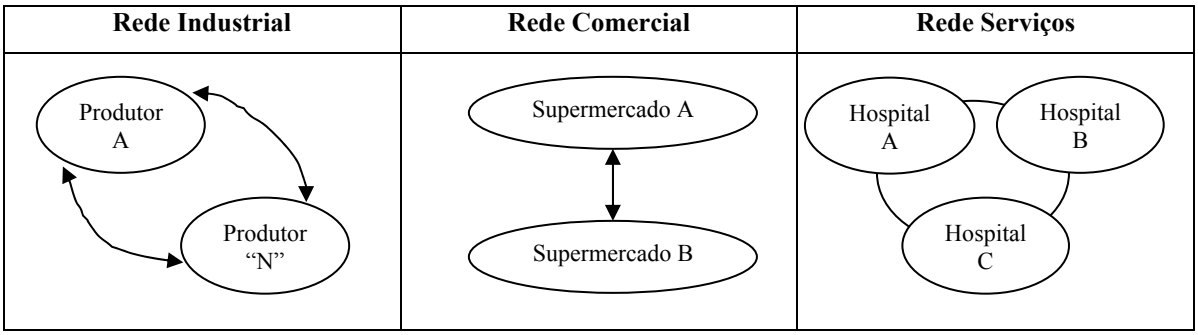

Figura 10 - Tipologia de rede pelo setor de atuação.

- *Quanto ao tamanho (porte),* a estrutura organizacional em rede pode ser classificada em: a) Similar: é aquela constituída por organizações-parceiras com características similares de tamanho, o que permite que tenham características e capacidades similares de decisão; b) Não similar: é aquela constituída por organizações-parceiras com características diferentes de tamanho, o que dificulta, às vezes, a administração das capacidades decisórias.

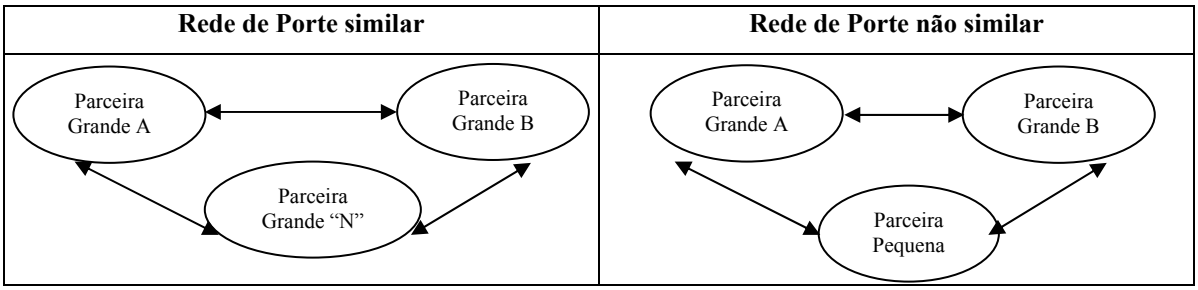

Figura 11 - Tipologia de rede pelo porte.

- *Quanto ao grau de integração de layouts*, a estrutura organizacional em rede pode ser classificada em: a) Sede Conjunta (Nova Sede): é aquela em que as organizações-parceiras criam uma nova sede, permitindo que os processos, recursos e atividades humanas, financeiras, materiais das organizações-parceiras fiquem concentradas numa única sede; b) Sedes Independentes, é aquela em que as organizações-parceiras desenvolvem suas atividades conjuntas compartilhando processos, atividades e recursos em suas sedes respectivas.

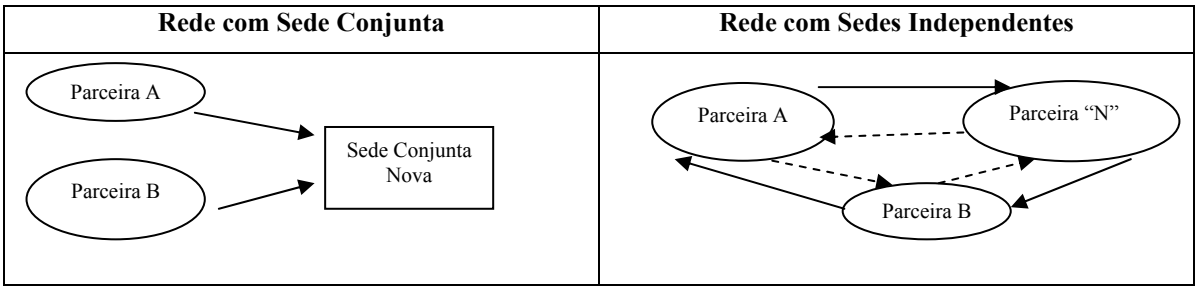

Figura 12 - Tipologia de redes pela integração de *layouts*.

2.2.2. Propostas específicas de redes

Referem-se às tipologias de redes feitas por estudiosos do tema, os quais têm desenvolvido pesquisas que sustentam ditas propostas.

- Proposta de Miles e Snow

Miles e Snow (*apud* Mc GUILL; SLOCUM Jr.1995, p. 101-108) propõem três formas de redes: a) Rede Interna: constituída por uma organização dentro de outra organização, projetada para obter os benefícios de mercados de divisões internas. Assim, dentro dela, várias organizações podem ser vistas comprando e vendendo entre si, e também há opções de negócios com organizações externas; b) Rede Estável: constituída por organizações independentes de diferentes donos, de acordo com uma rota na cadeia de valor da organização. O papel da alta gerência é orquestrar uma visão estratégica ampla, desenvolver a infra-estrutura administrativa e criar uma cultura que incentive sinergias e assegure a unidade de missão. A rede estável baseia-se em uma teia de colaboração que envolve fornecedores e clientes, onde cada parceiro se especializa em fazer muito bem uma parte do processo; c) Rede Dinâmica, Modular ou Virtual: esta forma organizacional focaliza operações independentes ao longo de toda a cadeia de valor, seja na produção, seja na distribuição, na logística, etc., mas não existe relacionamento permanente ou constante; assim, as organizações-parceiras poderiam ser agregadas ou removidas com muita flexibilidade.

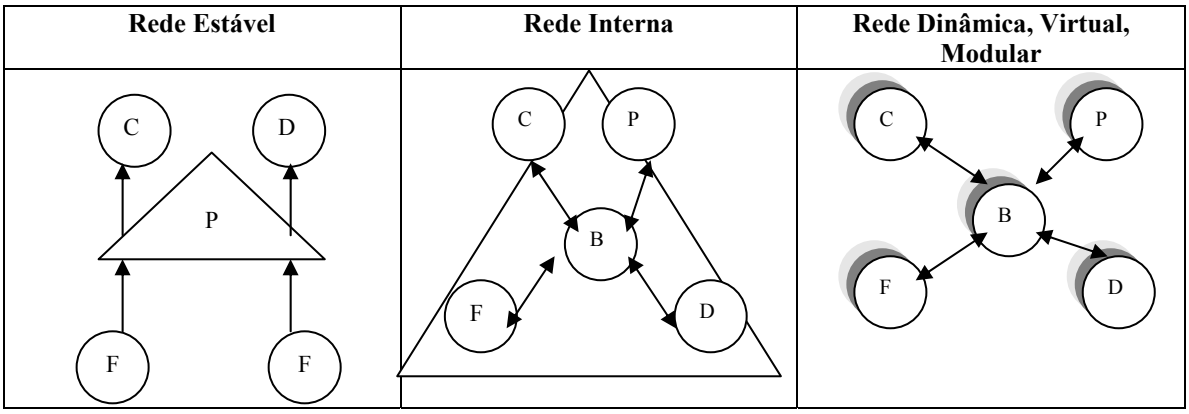

Figura 13 - Tipologia de rede.
Fonte: Adaptada da proposta de Miles e Snow (1992 *apud* MCGUILL; SLOCUM Jr. 1995, p. 101-108).

Como se pode apreciar na figura 13:

- A Rede Estável é constituída por uma organização-produtora (P), a qual têm organizações-fornecedoras (F) que lhe fornecem insumos/materiais, que serão transformados ou

processados para a obtenção de um produto final, o qual será entregue às organizações-clientes (C) ou organizações-distribuidoras (D);

- A Rede Interna é constituída por uma organização *broker* (B) (diretora, coordenadora, administradora de rede), com áreas ou etapas de negócios específicas, a qual tem outras organizações internas que desenvolvem atividades de fornecimento (F), de produção (P), de distribuição/*marketing* (D) e de vendas ao cliente (C). Estas áreas de negócios atuam internamente a ela e também para terceiros (clientes externos);

- A Rede Dinâmica está constituída por uma organização *broker* (B), que tem sob sua gestão, organizações-fornecedoras (F), organizações-produtoras (P), organizações-distribuidoras (D) e organizações-clientes (C). É importante notar que os integrantes e o relacionamento podem mudar constantemente nela.

Da tipologia proposta por Miles e Snow, consideramos que a rede estável e a rede dinâmica permitem sustentar o conceito da cadeia de valor, já que ambas estabelecem claramente que várias organizações de diferentes proprietários desenvolvam suas operações de forma independente ao longo de uma cadeia de valor, a qual, por sua vez, é o critério intrínseco para a abordagem da rede vertical proposta nesta pesquisa.

- Proposta de Cassaroto Filho e Pires

Para Cassaroto Filho e Pires (1999, p. 33-34), as redes podem ser diferenciadas em:

a) Rede *Top Down*: na qual uma organização pode se tornar fornecedora de uma organização-mãe, ou principalmente subfornecedora. É uma estrutura organizacional em rede na qual a fornecedora é altamente dependente ou submissa à organização-mãe, portanto tem pouco ou nenhuma flexibilidade ou poder nos destinos da rede; b) Rede Flexível: ocorre quando as organizações se reúnem num consórcio com objetivos amplos ou restritos, simulando a administração de uma grande organização, mas com maior flexibilidade a produtos diferenciados. O consórcio ocorre quando várias organizações se reúnem para criar uma nova organização que será a responsável por executar determinadas operações, e/ou para, juntas, enfrentarem concorrência.

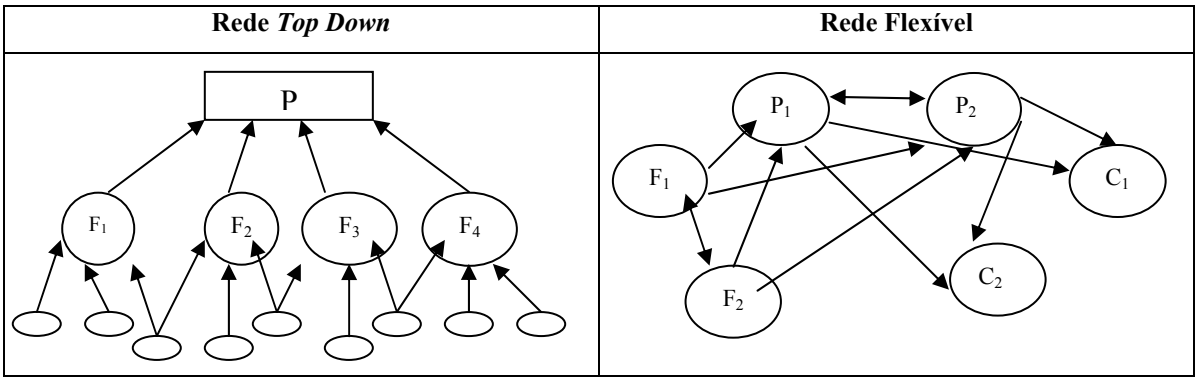

Figura 14 - Tipologia de rede.
Fonte: Adaptada da proposta de Cassaroto Filho e Pires (1999, p. 33-34).

Como se pode apreciar na figura 14:

- A Rede *Top Down* é constituída por uma organização-produtora (P), a qual é provida de materiais e insumos por organizações-fornecedoras (F_1, F_2, F_3, F_4) selecionadas exclusivamente, as quais, por sua vez, poderiam ter seus fornecedores também;
- A Rede Flexível é constituída por organizações-produtoras (P_1 e P_2) que se juntam em consórcio, recebendo, por sua vez, os fornecimentos necessários das organizações-fornecedoras (F_1 e F_2), para elaborar os produtos solicitados e oferecê-los às organizações-clientes (C_1 e C_2).

Sobre a tipologia proposta por Cassaroto Filho e Pires, consideramos que a rede *topdown,* ligada à idéia de fornecimento de uma organização-mãe, segue a linha de cadeia de valor, que é a característica básica da abordagem de rede vertical proposta nesta pesquisa; já a rede flexível caracteriza-se pela idéia de consórcio de organizações, mais ligada à abordagem de rede horizontal proposta nesta pesquisa, que justamente tem como característica principal o perfil de rede formada por organizações concorrentes.

- <u>Proposta de Ernst</u>

O autor considera, como centro de análise das estruturas organizacionais em rede, o fator atividades econômicas desenvolvidas por grupos de classes, ou pelo papel que esses grupos desenvolvem numa cadeia interorganizacional a nível global. Assim, para Ernst (1998 *apud* CASTELLS, 2000, p. 209-210), existiram cinco tipos de redes: <u>a) Redes de Fornecedores</u>: envolvem a subcontratação e acordos entre um cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção; <u>b) Redes de Produtores</u>: abrangem todos os acordos de co-produção que oferecem possibilidades para que produtores concorrentes juntem suas capacidades de produção e recursos financeiros, humanos, materiais, com a finalidade de

ampliar seus portfólios de produtos, assim como sua cobertura de mercados geográficos; c) Redes de Clientes: são os contratos e acordos firmados entre as organizações e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais, nos grandes mercados de exportação ou domésticos; d) Redes de Coalizões-padrão: são formadas por potenciais definidores de padrões globais, com o objetivo explícito de prender tantas organizações quanto pessoas possíveis a seu produto proprietário ou padrões de interface; e) Redes de Cooperação tecnológica: têm o objetivo explícito de facilitar a aquisição de tecnologia para projetos e produção, capacitar o desenvolvimento conjunto de processos e da produção, permitindo acesso para o compartilhamento de conhecimentos científicos sobre P&D.

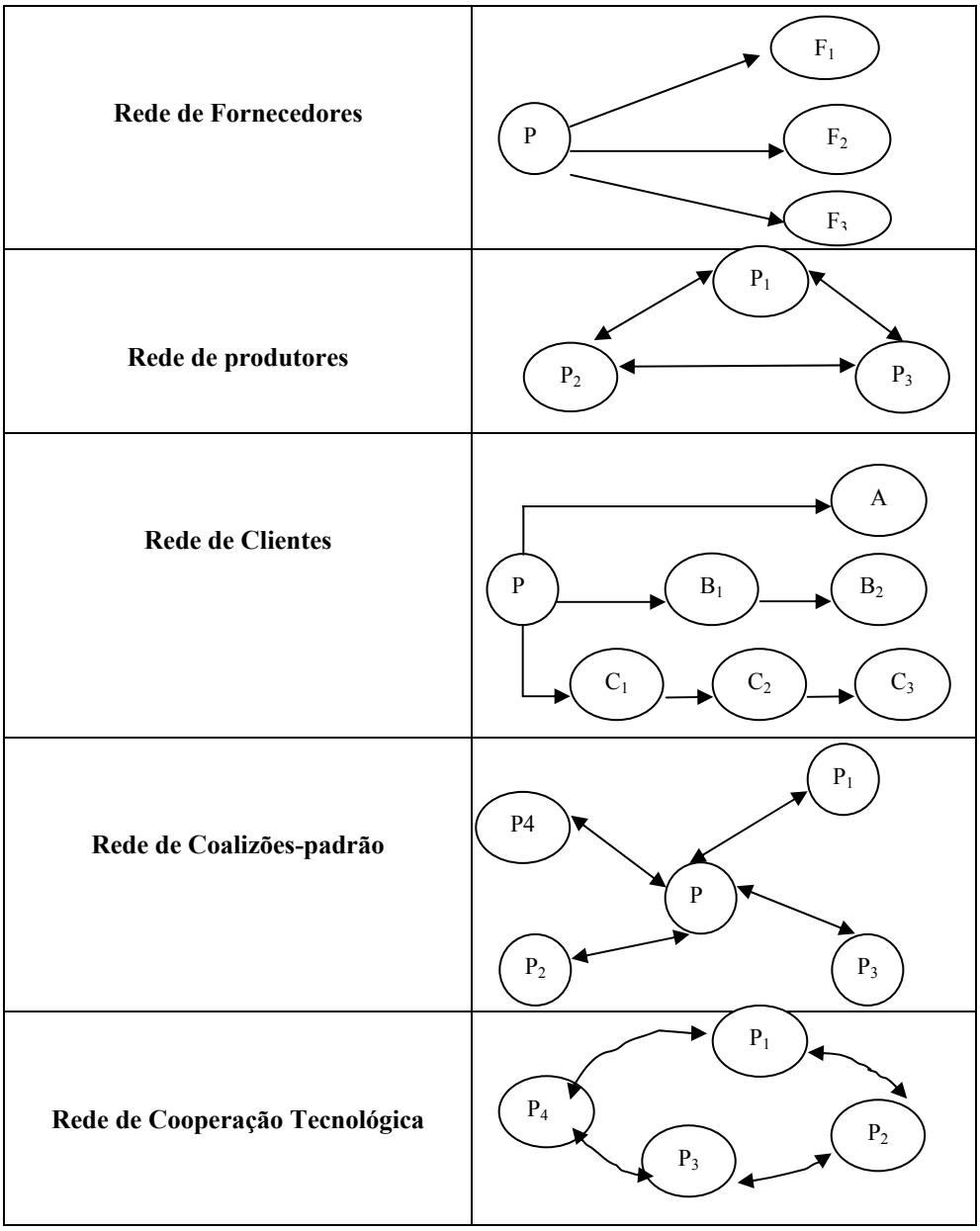

Figura 15 - Tipologia de rede.
Fonte: Baseada na proposta de Ernst (1998, *apud* CASTELLS, 2000, p. 209-210).

Como se pode apreciar na figura 15:

- A Rede de Fornecedores é constituída por organizações-fornecedoras (F_1,F_2,F_3) de materiais e insumos a uma organização-produtora (P);
- A Rede de Produtores é constituída pela parceria de organizações-produtoras (P_1,P_2,P_3) que se juntam sinergicamente para obter maiores ganhos e economias de escala;
- A Rede de Clientes é constituída pela parceria entre uma organização-produtora (P) e diversos canais e/ou clientes exclusivos (A,B_1,B_2,C_1,C_2,C_3), os quais receberam o produto ou serviço final;
- A Rede de Coalizões-Padrão é constituída por uma relação entre uma organização-produtora com liderança mundial de mercado (P), e organizações-produtoras parceiras locais no mundo (P_1, P_2, P_3, P_4);
- A Rede de Cooperação Tecnológica é constituída por organizações-produtoras (P_1, P_2, P_3, P_4), as quais poderiam desenvolver, inovar ou aprimorar o seu mercado de atuação.

De acordo com a tipologia proposta por Ernst, as redes de fornecedores e as redes de clientes estão ligadas ao conceito de cadeias de valor, o qual é critério essencial na abordagem de rede vertical proposta nesta pesquisa; de outro lado, as redes de produtores, de coligações-padrão e de cooperação fundamentam a abordagem de rede horizontal.

- Proposta de Van de Ven

Para o autor, as redes poderiam ser analisadas levando-se em conta o número de parceiros que conformam a rede e as relações diretas existentes entre eles. Para Van de Ven (*apud* KATAOKA, 1995, p. 15) existiriam três níveis hierárquicos de redes: a) Relação Interorganizacional: de modo par, quando se emparelha uma organização parceira com outra; b) Relação Conjunto Interorganizacional: quando uma organização-parceira se relaciona simultaneamente com várias organizações-parceiras; c) *Network* Organizacional: acontece quando um grupo de organizações-parceiras se relacionam simultaneamente entre si.

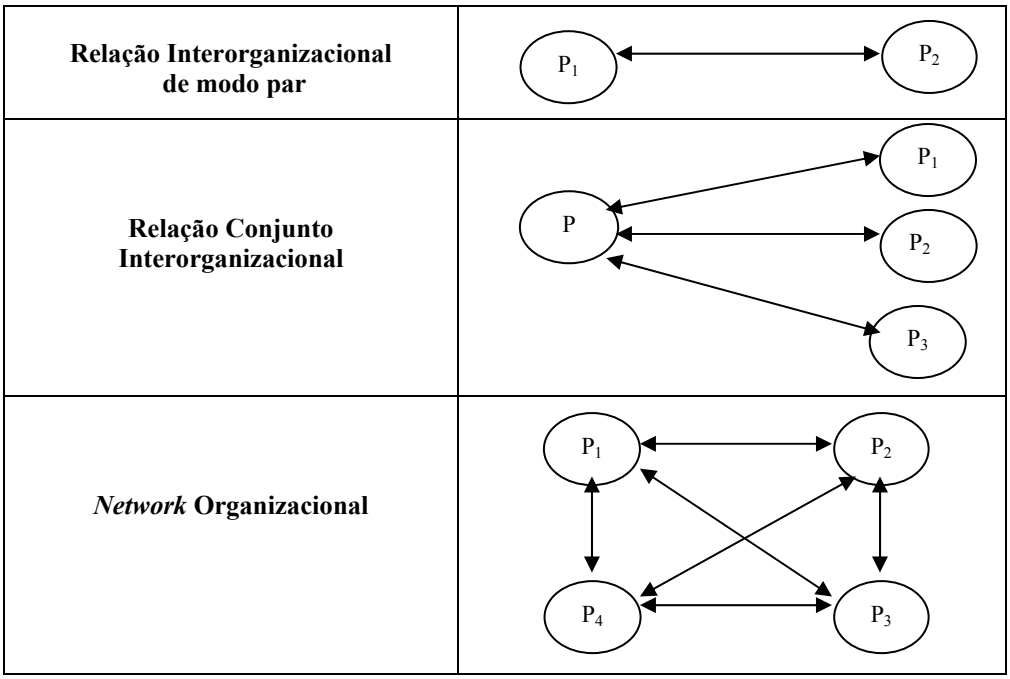

Figura 16 - Tipologia de rede.
Fonte: Baseada na proposta de Van de Ven (1976 *apud* KATAOKA, 1995, p. 15).

Como se pode apreciar na figura 16:

- A Rede de Relação Interorganizacional de modo par é constituída pela relação de uma organização-parceira (P_1) com outra de características similares (P_2);
- A Rede de Relação Conjunto Interorganizacional é constituída pela relação de uma organização-parceira (P) com outras organizações-parceiras (P_1, P_2, P_3) de forma independente, ou seja, não existe interação entre as parceiras (P_1, P_2, P_3);
- O *Network* Organizacional é constituído por um grupo de organizações-parceiras (P_1, P_2, P_3, P_4) entre as quais existe uma interdependência constante.

De acordo com a tipologia proposta por Van de Ven, *network* organizacional se posiciona dentro da abordagem de rede vertical proposta nesta pesquisa, pois se caracteriza pela relação simultânea, de forma direta, entre organizações, seus fornecedores e clientes, o que constitui uma cadeia de valor; já a relação interorganizacional a dois ou em conjunto privilegia uma relação direta mais individualizada entre uma e outra organização; as relações são independentes e sem mistura entre elas, dando uma idéia de concorrência, que é a característica básica da abordagem de rede horizontal proposta nesta pesquisa.

- Proposta de Vereeck e Van Dierdonck.

Os autores Veereck e Van Dierdonck (in BARTEZHAGGI; FILIPINI; SPINA; VINELLI, 1999, p. 659), tendo como base os estudos de Bartlett e Ghoshal (1989), fazem uma análise tecnológica focada na localização das fábricas das organizações em um contexto internacional de atuação, a saber, global, multinacional e transnacional. A análise baseia-se em duas dimensões: a integração global e a resposta local. Eles concluíram que para cada um dos contextos de atuação internacional existiria uma estrutura organizacional em rede mais adequada: a) para o contexto global, uma Rede Centralizada: onde a organização-mãe dirige totalmente a administração da rede; b) para o contexto multinacional, uma Rede de Federação Descentralizada: onde a organização-mãe dá as diretrizes básicas da rede, mas cada organização-parceira da rede pode também coordenar-se com suas organizações-parceiras de outras sedes (táticas/operacionais); c) para o contexto transnacional, uma Rede Integrada: onde a organização-mãe e todas as organizações-parceiras coordenam conjuntamente todos os aspectos estratégicos, táticos e operacionais.

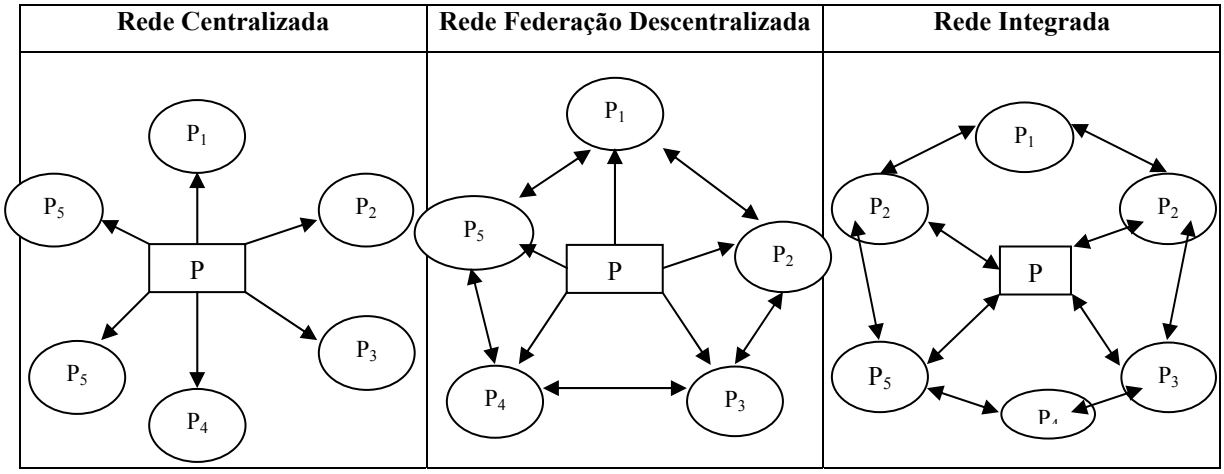

Figura 17 - Tipologia de rede.
Fonte: Adaptada da proposta de Veereck e Van Dierdock (*in* BARTEZHAGGI; FILIPINI; SPINA; VINELLI 1999, p. 659).

Como se pode apreciar na figura 17:

- A Rede Centralizada é constituída por uma organização matriz (P), a qual determina a relação direta que deve estabelecer com cada organização-parceira (P_1, P_2, P_3, P_4), em sedes diferentes, sem que existam relações diretas entre essas organizações-parceiras;
- A Rede Federação Descentralizada é constituída por uma organização matriz (P), a qual dá as diretrizes básicas para as organizações-parceiras em outras sedes mundiais (P_1, P_2, P_3, P_4, P_5), mas também é possível o contato direto entre elas;

- A Rede Integrada é constituída por uma organização matriz (P), a qual coordena as estratégias, táticas e operações, conjuntamente com as organizações-parceiras dos diversos países (P_1,P_2,P_3,P_4,P_5).

Sempre na mesma linha de redes internacionais, surge a análise de Robert Reich (*apud* CASTELLS, 2000, p. 114) que estabeleceu o rótulo de "redes globais". Ele analisa o processo produtivo, o qual incorpora componentes produzidos em vários locais diferentes, por organizações diferentes, e orientados para atingir finalidades em mercados específicos, numa nova forma de produção e comercialização: produção em grande volume, flexível e sob encomenda. Essa rede não corresponde à visão de uma organização global com unidades fornecedoras em todo o mundo. O novo sistema produtivo depende de uma combinação de alianças estratégicas e projetos de cooperação *ad hoc* entre organizações, unidades descentralizadas de cada organização de grande porte e redes de pequenas e médias organizações que se conectam entre si e/ou com grandes organizações ou redes organizacionais.

De acordo com a tipologia apresentada por Vereeck e Van Dierdonck, a rede integrada estabeleceu um relacionamento entre parceiros de vários países. Essa tipologia se baseia na idéia de cadeia de valor, característica principal da abordagem de rede vertical proposta nesta pesquisa; a rede federação descentralizada se encaixa na idéia da abordagem de rede horizontal sugerida nesta pesquisa, já que, nela, uma organização em cada país tem seus relacionamentos particulares *ad hoc* com cada um dos seus sócios locais.

<u>- Proposta de Perrow</u>

O autor (1992) faz a análise de redes de pequenas organizações, as quais interatuam compartilhando equipamentos, pessoal e ordens e também competindo entre elas. Essas pequenas organizações têm como fornecedores, um número pequeno de organizações de negócios de serviços (pesquisa de mercado, treinamento técnico, administração de pessoal, transporte, P&D, etc.) e firmas de serviço financeiro. Elas são fornecedoras de equipamentos, energia, etc., assim como de matéria prima. As pequenas organizações estão cercadas por uma infra-estrutura que é essencial à sua sobrevivência e às economias de escala do *network*: governos locais e regionais provêm caminhos, serviços adequados e financiamento; associações de organizações provêm informação econômica, treinamento, financiamento e serviços de *marketing*.

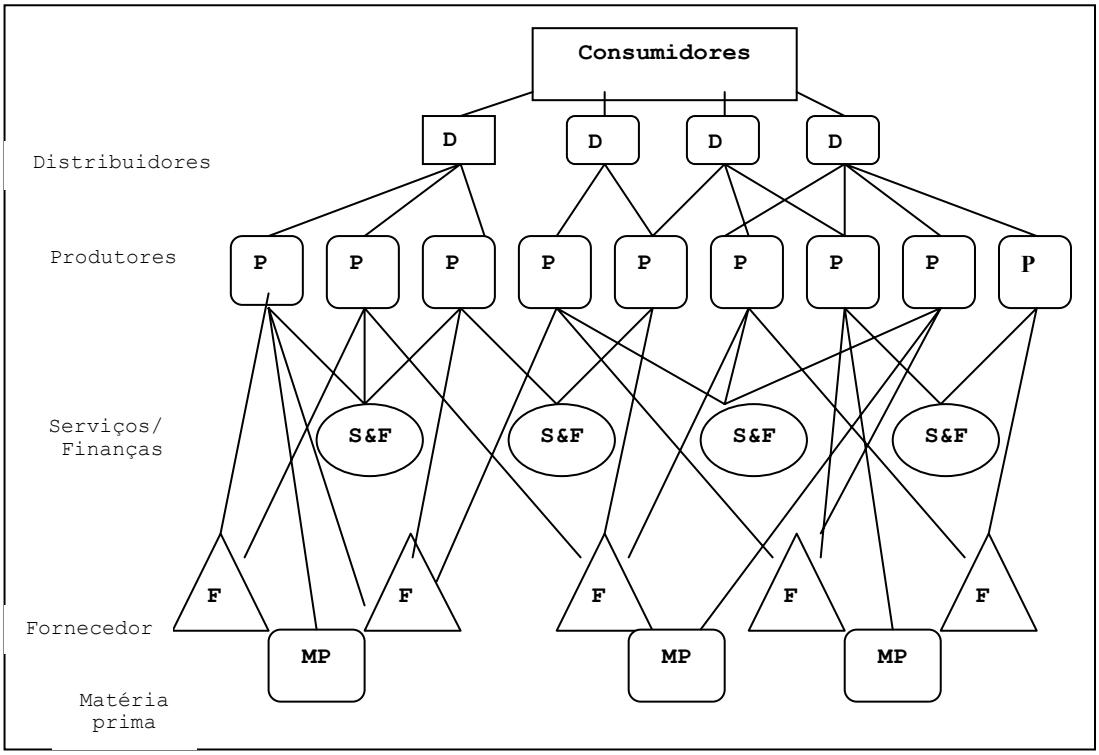

Figura 18 - Rede de pequenas organizações.
Fonte: Adaptada da proposta de Perrow (1992).

A tipologia de Perrow, caracterizada por pequenas organizações em relação cooperativa e/ou *clusters*, implica ligações de concorrentes que procuram relacionamentos de cooperação, o que a inclui dentro da abordagem de rede horizontal proposta nesta pesquisa.

- Proposta JAPONESA

Na análise de Gerlach e Lincoln (in NOHRIA; ECCLES, 1992, p. 493-494), a existência de dinamismo nas redes interorganizacionais japonesas se baseia nas características institucionais da organização industrial japonesa; isso inclui não somente as práticas organizacionais internas, a nível micro, as relações de administração do trabalho das organizações japonesas e os processos, a nível macro, das interações governos-organizações, mas, ao mesmo tempo, as estruturas de relacionamento entre as organizações. Alguns autores como Gerlach (1992) e Dore (1986) denominam esse contexto japonês de "capitalismo organizado ou aliança capitalista".

A essência dessa aliança capitalista é a força estratégica das relações interorganizacionais em longo prazo e num amplo espectro de mercados, como bancos e companhias de seguros no mercado de capital, como *sogos shosha* (organizações de negócios

gerais) nos mercados primários, com subcontratistas como partes componentes do mercado e com competidores em desenvolvimento de novas tecnologias. Essas redes de relacionamentos são mais evidentes quando se tornam mais institucionalizadas, como os *Keiretsu* ou grupos industriais. Estes são de dois tipos, embora exista superposição entre eles:

O *keiretsu vertical* organiza fornecedores e distribuidores hierarquicamente em uma grande organização, relacionada a uma fábrica específica de indústria. Essas grandes fábricas, por sua vez, são agrupadas dentro de grupos abrangendo organizações de negócios, grandes bancos e organizações de seguro. Esses agrupamentos grandes são chamados de *keiretsu intermercados*, os quais fornecem a seus membros empréstimos de capital e uma base estável de *shareholders* em longo prazo. No entanto, como acontece no *keiretsu vertical*, eles estabelecem mercados parcialmente internos de produtos intermediários.

Outros autores, como Silva (1994, p. 62) referindo-se às redes japonesas e com o mesmo sentido anotado pelo Gerlach e Lincoln, denominaram de redes horizontais ao *keiretsu intermercado* e de rede vertical ao *keiretsu vertical*.

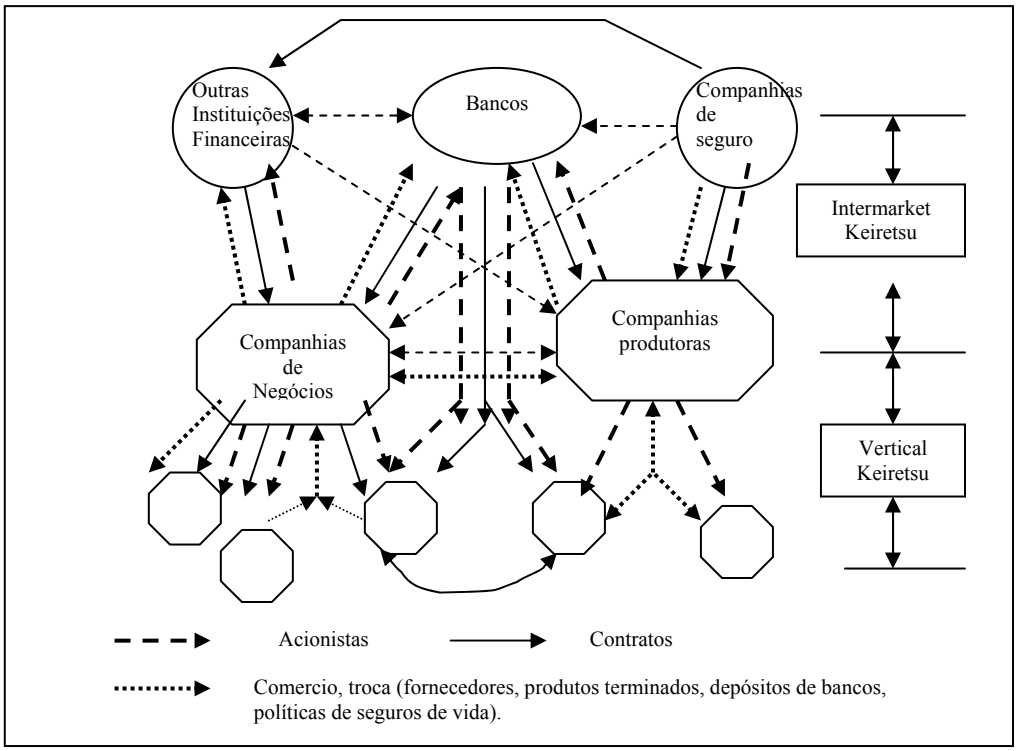

Figura 19 - Rede Japonesa.
Fonte: Adaptada da proposta de Gerlach e Lincoln (1992, in NOHRIA; ECCLES, 1992, p. 493-494).

Na presente pesquisa pretendemos analisar dois tipos de redes especificamente, as quais serão denominadas de rede horizontal e rede vertical. Essa taxonomia adotada acolhe, as propostas citadas anteriormente, e é coincidente com a taxonomia de aliança estratégica que estabeleceremos no item 3.2. – Tipologias [de alianças estratégicas], já que, por intenção e definição da pesquisa, a rede atua em um contexto de aliança estratégica.

Rede Horizontal

Com o intuito de estabelecer e sustentar o significado daquilo que seria uma rede horizontal, optamos por apresentar as principais idéias, características, termos e/ou perfis encontrados nas diversas propostas citadas anteriormente e consideradas no Quadro 4:

Autor	Nome do tipo de rede	Termo / Característica / Idéia básica
Cassaroto Filho e Pires	Rede flexível.	Consórcio de organizações (alianças).
Ernst	Rede de produtores. Rede de coalizões-padrão. Redes de cooperação.	Co-produção. Interface. Desenvolvimento conjunto.
Van de Ven	Relação interorganizacional (modo par). Relação conjunto interorganizacional.	Uma organização individualizada com outra organização. Uma organização individualizada com cada uma das outras organizações.
Vereeck e Van Dierdock	Rede federação descentralizada.	Relação com parceiros locais em cada país.
Perrow	Redes de pequenas organizações (*clusters* cooperativos).	Relação de *co-opetition.*
Castells	Redes horizontais (*kigyo shudan*).	Conexões de grandes organizações intermercados.

Quadro 4 - Suporte teórico para definir rede horizontal.

Assim, a rede horizontal, na presente pesquisa, é um tipo de rede formada por organizações concorrentes, que oferecem o mesmo serviço, operação ou produto final, seja no mesmo domínio ou em domínios diferentes, dando origem a um formato horizontal onde as organizações parceiras podem desenvolver atividades de pesquisa, distribuição, produção, etc.

Na Figura 20, que representa a rede horizontal, nota-se que existem dois ou mais produtores (P) e que cada produtor tem seus próprios fornecedores (F) (eventualmente poderiam ser os mesmos ou alguns deles para todos). Uma vez que os produtores somam suas forças, escolhem o canal ou canais de distribuição (D), e finalmente o cliente (C) recebe o produto ou serviço final. Cabe salientar que existem operações de *feedback* entre produtor e fornecedor, entre distribuidor e produtor, entre cliente e distribuidor e entre cliente e produtor.

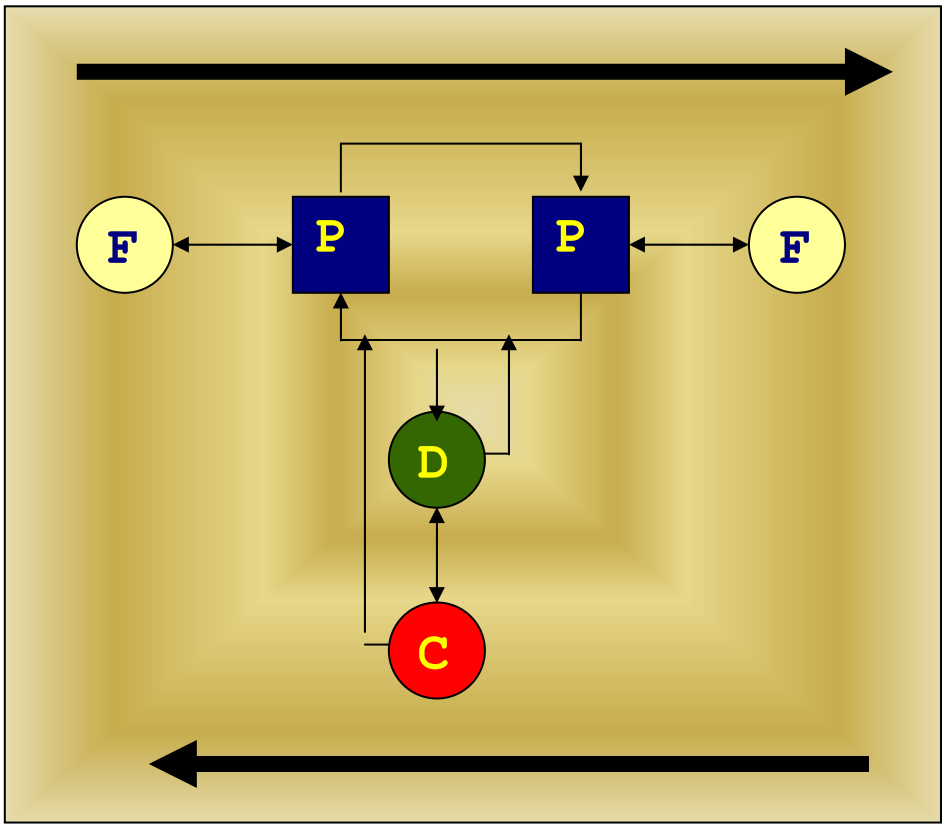

Figura 20 - Rede Horizontal.

Rede Vertical

Com o intuito de estabelecer e fundamentar o significado daquilo que seria uma rede vertical, optamos por apresentar as principais idéias, características, termos e/ou perfis encontrados nas diversas propostas citadas anteriormente e consideradas no Quadro 5:

Autor	Nome do tipo de rede	Termo / Característica / Idéia básica
Miles e Snow	Rede estável. Rede modular, virtual, dinâmica.	Cadeia de valor: organização, cliente. Atividades de operações, distribuição, *marketing*, atendimento.
Cassaroto Filho e Pires	Rede *topdown*.	Organização fornecedora de uma organização-mãe.
Ernst	Rede de fornecedores. Rede de clientes.	Acordos na montante. Acordos na jusante.
Van de Ven	*Network* organizacional.	Relação simultânea entre conjuntos de organizações.
Vereeck e Van Dierdonck	Rede integrada.	Relação simultânea virtual e interativa entre parceiros de vários países.
Bovet (item 2.1 conceito de rede)	Redes de valor.	Relação simultânea entre a organização e seus fornecedores e clientes.
Castells	Redes verticais (*keiretsu*).	Fornecedores e distribuidores sob o comando de uma organização, dentro de um setor industrial específico.

Quadro 5 - Suporte teórico para definir rede vertical.

Assim, a rede vertical, na presente pesquisa, é um tipo de rede formada por organizações que atuam de forma complementar numa cadeia de valor, oferecendo uma parte do serviço, operação ou produto final. Nas redes verticais, um conjunto de fornecedores e distribuidores dirigem suas operações para atender a uma organização central (produtora), a qual coordena as ações das diversas organizações que formam parte da cadeia. Essa relação baseia-se na idéia de que cada membro tem suas competências especializadas, o que significa agregação de valor e redução de custos para todos os membros da cadeia.

Na Figura 21, que representa a rede vertical, nota-se que existem fornecedores (F) que se ligam com o produtor (P). O produtor escolhe os canais de distribuição (D), os quais fazem com que o produto ou serviço final seja recebido pelos clientes (C). Cabe salientar que existem também operações de *feedback* entre produtor e fornecedor, entre distribuidor e produtor, entre cliente e distribuidor e entre cliente e produtor.

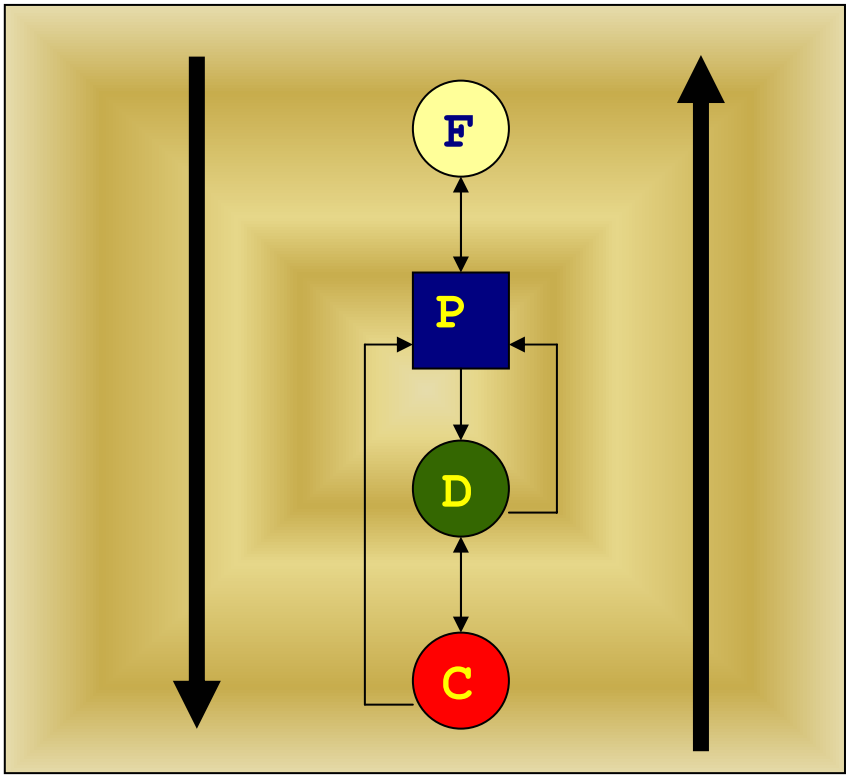

Figura 21 - Rede vertical .

2.3. Perfil

Ao longo da história da teoria organizacional têm surgido diversas propostas, as quais, no seu contexto específico, são opções reais e válidas. É importante salientar que a

época ou etapa de surgimento não representa uma condição *sine qua non* para desacreditar alguma delas. Assim, por exemplo, um grande número de organizações, na atualidade, ainda tem moldes organizacionais "tradicionais ou clássicos'; mas isso não significa que não funcionem. Ora, o fato de que funcionam também não significa que o fazem da melhor forma. As principais estruturas (departamentalização) surgidas são: funcional, por produtos, por clientes, por divisões (AENs/UENs), por projetos, matricial. Na atualidade, surgiram duas novas propostas que pretendem encarar as novas exigências dos negócios. São elas:

- A Estrutura celular ou por células
- A Estrutura em Rede *(network*)

É interesse deste item apresentar o perfil básico destas duas últimas propostas, já que não foram ainda muito exploradas, ou não foram ainda consolidadas. Prova disso é o fato de que, para muitos autores, ambas teriam o mesmo significado; já para outros, trataria-se de perfis diferentes. Nossa convicção é que ambas são complementares. Assim, uma estrutura celular, teoricamente, pode ser aplicada a uma organização tradicional em dimensão unidimensional, ou também dentro de uma estrutura de rede, a qual se caracteriza pela dimensão poli-dimensional. Para clarificar alguns conceitos de ambas, descrevemos a seguir algumas características centrais delas.

2.3.1. Por Células

Este tipo de estrutura está constituída por unidades organizacionais de equipes, times, grupos ou células, as quais atuam no contexto da dinâmica de processos. Na proposta de Paiva (1999, p. 111-117) existiriam quatro dimensões básicas para a concepção de uma estrutura celular:

- escopo da célula: tem-se nível estratégico, tático ou operacional;
- empresa à qual a célula pertence: se às empresas de rotina ou às empresas de projetos (ambas coexistem na empresa);
- processos empresariais (tanto na rotina quanto nos projetos) que deverão ser cobertos pelas células a ser criadas;
- as ligações entre as células.

O autor também classifica as células de acordo com:

- a periodicidade de existência: poderiam ser permanentes, que são aquelas que jamais se desfazem; ou periódicas, aquelas que alternam periodicamente.

- a visibilidade: poderiam ser reais, que são aquelas que podem ser percebidas e delimitas pelo seu território de ação; ou virtuais, aquelas que são abstratas na sua configuração, mas que existem de fato pelo contato dos membros.

- a fisiologia: refere-se aos componentes físicos que formam parte da célula. Assim, tem-se: o líder da célula, participantes (funcionários internos da organização), participantes externos à organização, participantes permanentes ou eventuais.

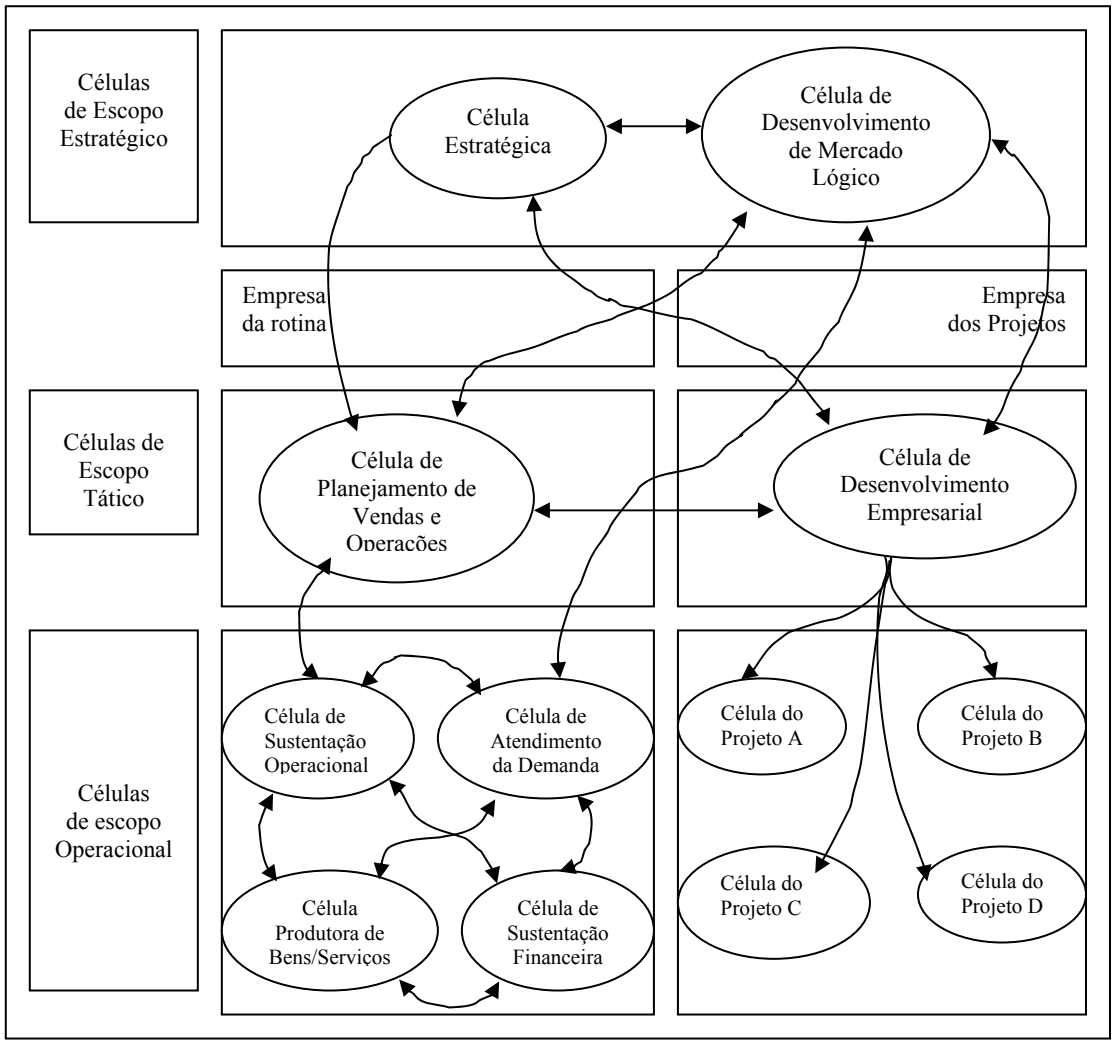

Figura 22 - Estrutura celular.
Fonte: Adaptada de Paiva (1999, p. 13)

Outro autor que trata desse tipo de estrutura e que a denomina particularmente de conglomerados ou colegiados é Mills (1993). A estrutura colegiada dessa estrutura é constituída por colegiados. O colegiado é um grupo de pessoas de diferentes áreas e competências que trabalham juntas, de forma semipermanente, com foco no cliente e procurando resultados concretos de sua ação.

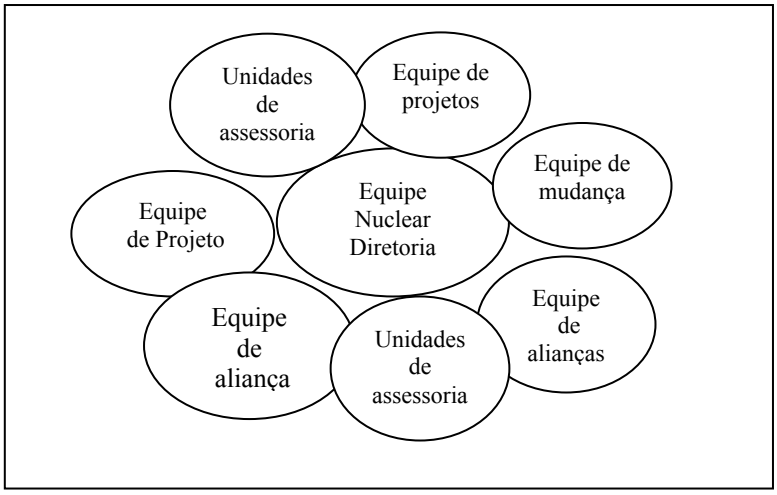

Figura 23 - Estrutura colegiada.
Fonte: Baseada em Mills (1993).

Existem alguns tipos de colegiados básicos:

- equipe nuclear: é composta da alta direção da empresa, que lidera a estrutura;
- unidades de negócios: são colegiados que possuem clientes externos à organização. Elas conduzem seu próprios negócios na linha de frente com os clientes, são geridas semi-autonomamente e são os elementos centrais de uma estrutura colegiada, porque têm flexibilidade e autonomia de movimentos;
- unidades de assessoria: são colegiados que possuem clientes da própria organização.

Existem outros tipos de colegiados denominados de equipes, já que não têm como objetivo central fazer negócios com clientes diretamente:

- equipe nuclear: tem a seu cargo as atividades administrativas e de liderança da estrutura colegiada, agindo mais como um comitê que como um grupo com objetivos comerciais;

- equipes de projetos: são formadas para administrar projetos específicos, por tempo determinado;

- equipes de alianças: são aquelas que formam parcerias com outros participantes de outras organizações para compartilhar competências específicas;

- equipes de mudanças: são as encarregadas de trabalhar com aspectos do desenvolvimento organizacional integrado.

Vantagens	Desvantagens
- Sinergia de competências; - Desenvolvimento de competências; - Flexibilidade de ação; - Integração e desenvolvimento organizacional conjunto; - Economia de escala; - Baixos custos; - Postura empreendedora.	- Complexidade para seu funcionamento; - Delimitações claras de pápeis e recursos; - Investimento elevado em comprometimento, motivação e criação de uma "nova cultura"; - Dependência da liderança.

Quadro 6 - Vantagens e desvantagens da estrutura de colegiados.

2.3.2. Por Redes

Esse tipo de estrutura introduz uma inovação fundamental, em relação às estruturas anteriores: a inter-relação de processos organizacionais como um elo de integração total da organização. Coloca em xeque os critérios tradicionais de *ilhas funcionais* e cadeia hierárquica e busca uma integração holística mediante processos compartilhados e integrados. Estabelece células de trabalho (equipes) polivalentes que formam uma rede (*Network*).Uma característica diferenciadora é que ela tem ligações interorganizacionais interdependentes com seus fornecedores, clientes e até concorrentes.

Vantagens	Desvantagens
- integração e compartilhamento integral da organização; - alto grau de interação com clientes e fornecedores; - elevada capacidade de adaptação às mudanças; - melhor aproveitamento de recursos e novas formas de gestão do pessoal; - polivalência das equipes de trabalho; - definição e delimitação clara das competências de cada organização-parceira; - sinergia de competências interdependentes; - eficácia e eficiência nos resultados conjuntos; - aprendizagem e desenvolvimento organizacional conjunto; - fidelização de fornecedores; - fidelização de cliente; - economia de escala; - extinção de "ilhas funcionais" a favor de processos de negócios integrados; - células de trabalho integrando atividades de linha e assessoria; - flexibilidade e *empowerment* na descrição de processos/atividades; - cadeia hierárquica plana; - coordenação descentralizada de processos/atividades; - comunicação integrada, virtual e física; - flexibilidade na tomada decisória.	- instabilidade temporária das equipes de trabalho (células), com mudanças em sua conformação; - políticas de remuneração e de carreira não-definidas com clareza; - maior pressão pelos resultados a ser alcançados; - maior complexidade nos processos técnicos de trabalho; - redução do número de trabalhadores e de sua estabilidade (contrato temporário, terceirização, etc.); - sistemas de informações geralmente baseados em contatos eletrônicos em vez de interpessoais; - cada parceiro oferece suas competências essenciais para a tarefa; - são estruturas menos formais e mais oportunistas; - risco de perder exclusividade na competência organizacional; - complexidade para administrar recursos humanos, financeiros e materiais; - investimentos elevados; - falta consolidar uma proposta de desenho estrutural.

Quadro 7 - Vantagens e desvantagens da estrutura organizacional em rede.

Em virtude de essa nova proposta de desenho organizacional ainda estar em construção, oferece diversas alternativas conceituais e gráficas (formas) para representá-la. Prova disso são as ilustrações apresentadas anteriormente no item 2.2, Tipologias [de Estruturas Organizacionais em Rede], e outras com efeitos ilustrativos, que apresentaremos em seguida:

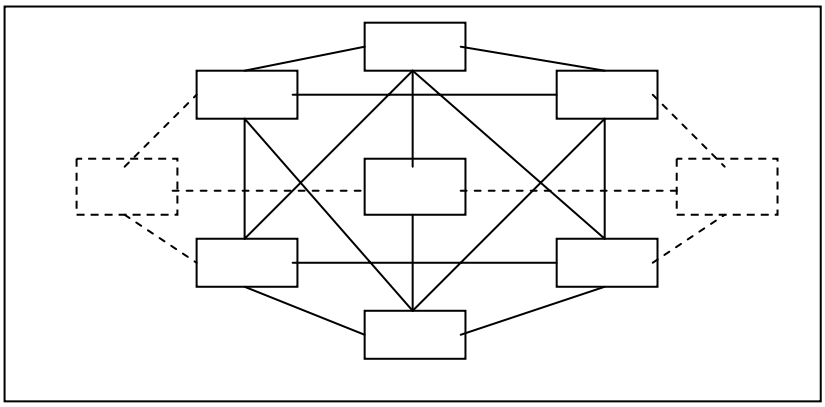

Figura 24 - Estrutura em rede.
Fonte: Adaptado de Freire (1998).

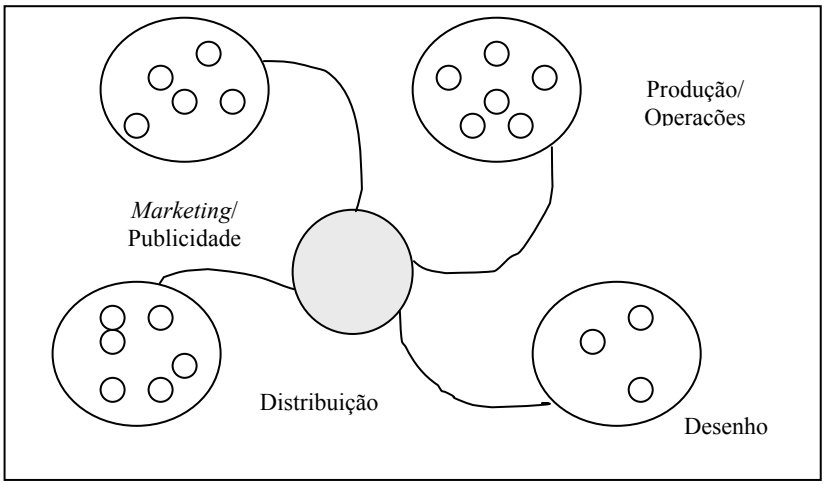

Figura 25 - Estrutura de rede dinâmica.
Fonte: Adaptada de Barnatt (1996).

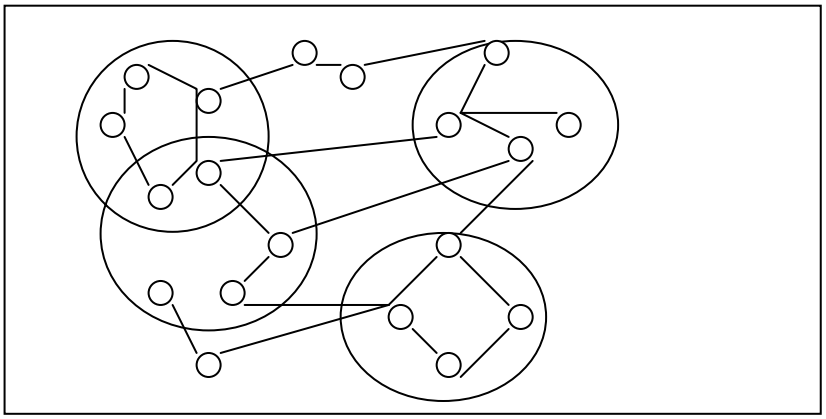

Figura 26 - *Network* .
Fonte: Adaptado de Nolan *apud* Barnatt (1996).

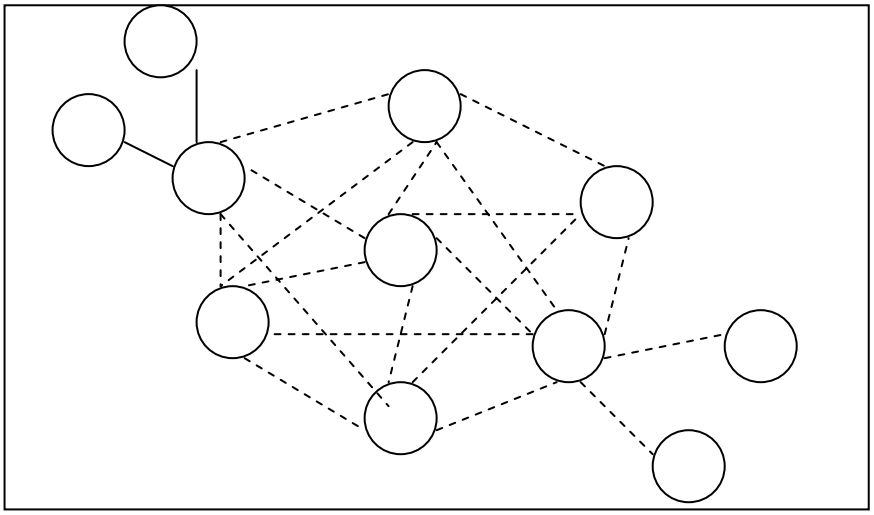

Figura 27 - Organização Teia de Aranha.
Fonte: Adaptada de Quinn, Anderson e Finkelstein (in Mintzberg; Quinn, 2001).

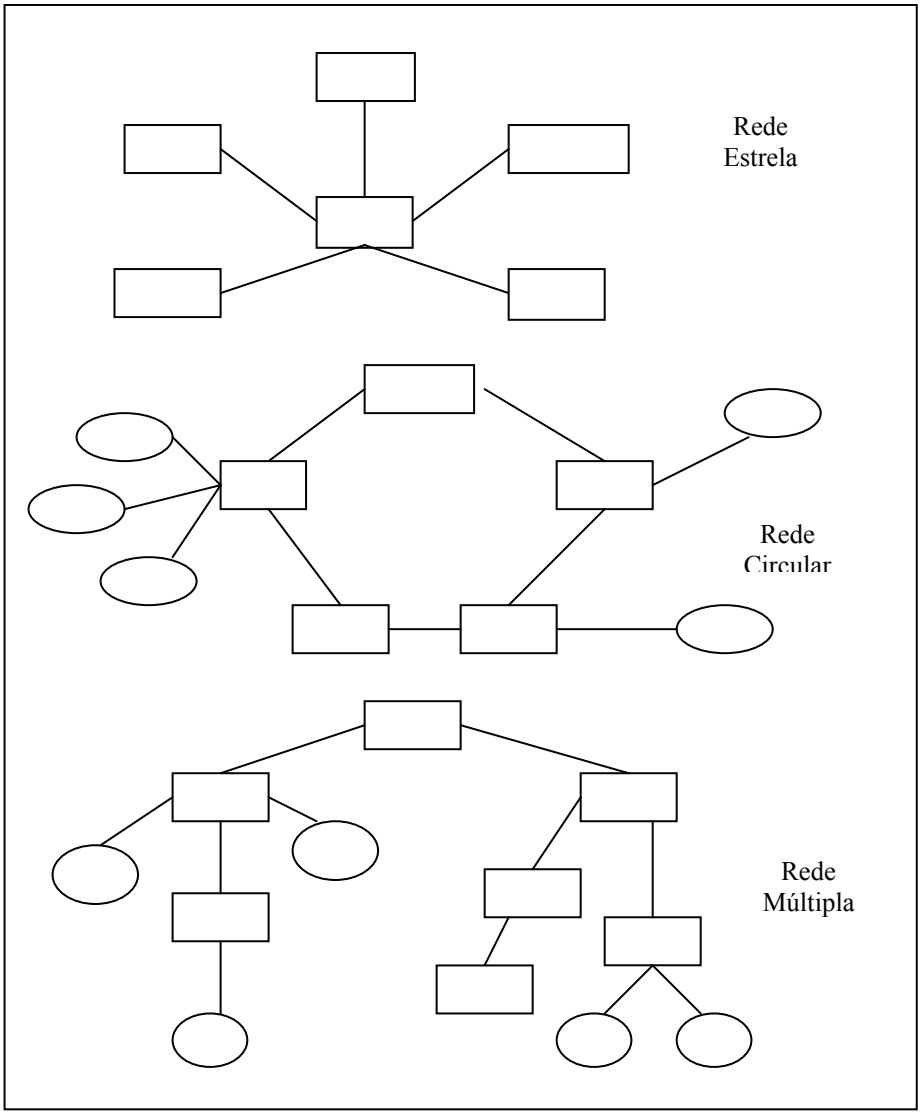

Figura 28 - Estruturas virtuais.
Fonte: Adaptadas de Jonhston e Clark (2002).

Para efeitos de representação gráfica formal, apresentamos, a seguir, o desenho que expressa o sentido central de uma estrutura organizacional em rede, abrangendo a ligação interorganizacional de interdependência entre organizações-parceiras. Ele se baseia na proposta de desenho feita por Bovet e Martha, que contempla fornecedores, empresa e clientes e à qual acreditamos oportuno acrescentar a figura do distribuidor, o que não prejudica o sentido original da proposta desses autores.

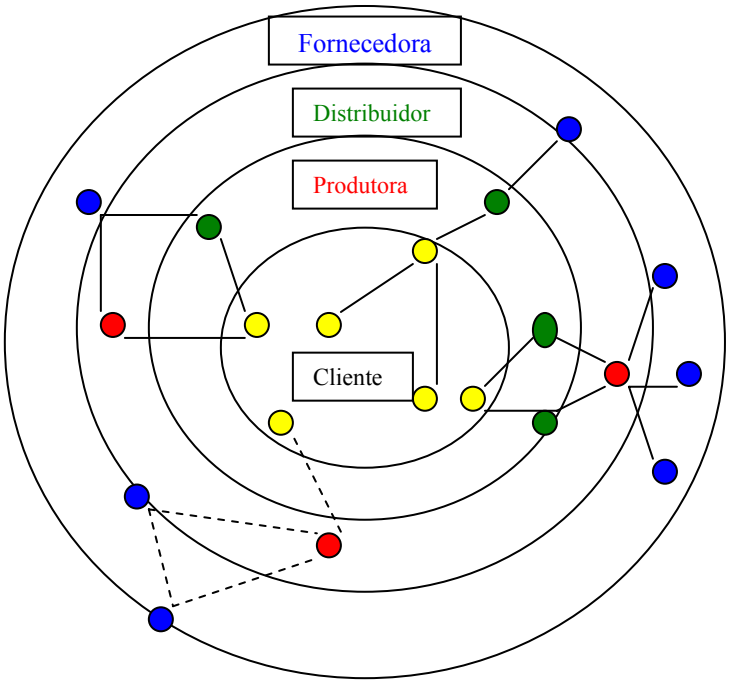

Figura 29 - Estrutura organizacional em rede.
Fonte: Adaptada e baseada em Bovet e Martha (2001).

A rede considerada nesta proposta contempla a interligação estrutural de duas ou mais organizações-parceiras. Isso significa hipoteticamente que cada organização-parceria poderia atuar na rede, com sua configuração departamentalizada específica ou particular, que pode ser qualquer das propostas anotadas anteriormente. Logicamente, o ideal seria que cada organização-parceira implantasse uma estrutura de rede interna ou celular, mas essa situação ainda não se encontra consolidada. Como prova desse fato, Nohria (1992, *apud* OLIVEIRA, 1999, p.94-96) comenta que existe uma tendência de se redefinir a estrutura das organizações multinacionais adotando-se a forma de uma rede de trabalho diferenciada, onde:

- existem estruturas diferenciadas dentro de cada subsidiária;
- existem interligações entre subsidiárias; e
- existem relacionamentos diferenciados entre as matrizes e cada subsidiária.

Capítulo 3:
Alianças Estratégicas

Alianças estratégicas no contexto moderno das organizações são uma opção que está sendo adotada cada vez com maior freqüência pelas organizações. Essa opção estratégica permite a ligação e/ou relacionamento entre duas ou mais organizações, a fim de consolidar sinergias em benefício de cada organização e da aliança em seu conjunto.

As alianças estratégicas estão ganhando uma crescente importância na estratégia de direção das organizações, grandes e pequenas. Assim, as relações cooperativas podem ajudar as organizações a ganhar novas competências, conservar recursos e compartilhar riscos, movimentar-se mais rapidamente para novos mercados e criar opções atrativas para novos investimentos.

3.1. Conceito

Na literatura, pode-se observar o emprego de diversos termos para definir alianças estratégicas. Algumas das denominações mais freqüentemente empregadas são: alianças, parcerias, redes, *joint venture*, etc. Observa-se, então, como anota Amoroso (1994, p. 23) que "não existe ainda um consenso na literatura empresarial quanto à definição dos termos alianças e parcerias".

A seguir, apresentamos definições que nos servirão de base para propor uma conceituação de aliança estratégica que servirá de referência no presente trabalho.

Algumas definições se referem principalmente à idéia de <u>*integração estratégica, estrutural e/ou operacional*</u>:

> As alianças estratégicas são diferentes dos tradicionais acordos cooperativos, porque alianças estratégicas são baseadas na consideração de estratégias da companhia e do planejamento em longo prazo. Formar alianças com outras [companhias] poderia melhorar sua competitividade.
>
> (DEVLIN; BLEACKY,1988, p. 20, tradução nossa)

> A aliança estratégica é a forma mais básica, simples e direta de empreendimento corporativo. Todas as suas variantes – *joint ventures*, parcerias acionárias, alianças por franquias – são construídas sobre a base operacional da aliança estratégica.
>
> (LYNCH, 1994, *apud* AMOROSO, 1994, p.23-24)

> As alianças estratégicas são cooperações competitivas. Através da estratégica construção da associação com outros, um negócio poderá ganhar recursos gerenciais dos outros.
>
> (Y.T. WANG, 1992 *apud* YUAN *et al*. ,1994, p. 278, tradução nossa)

Outras definições fazem alusão ao aspecto da *nacionalidade das organizações* que poderiam formar parte da aliança estratégica:

> As alianças estratégicas estão se tornando cada vez mais importantes na intensificação dos negócios internacionais competitivos de hoje.
>
> (ROSS; LORANGE, 1996, p. prefácio)

Existem propostas que salientam a *taxonomia* a ser adotada pela aliança estratégica:

> A medida que as empresas aprendem como organizar seus próprios recursos, podem avaliar as vantagens e desvantagens de buscar novas relações interempresariais. Isso envolve a criação de relações horizontais, ou seja, relações de parcerias (alianças, joint ventures, fusões), ou verticais, consubstanciadas na formação de cadeias de fornecimento e/ou distribuição (as chamadas cadeias produtivas).
>
> (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 40)

A existência de *objetivos* não poderia ficar alheia numa conceituação de aliança estratégica:

> Para alcançar os objetivos estratégicos, as companhias constroem relações contratuais com outras [companhias] para garantir os resultados positivos na sua gestão.
>
> (L.J. LIN,1991 *apud* YUAN *et al*. ,1994, p. 278, tradução nossa)

> Um acordo de cooperação entre empresas com vista em complementar competências para persecução de um objetivo comum. Nesse sentido, os aliados partilham os custos, os riscos e também os benefícios do projeto conjunto.
>
> (FREIRE,1998, p. 420)

A definição proposta por Yuan *et al.* (1994, p. 278, tradução nossa) destaca o sentido do *período de tempo* de uma aliança estratégica:

> As alianças estratégicas são formadas por duas ou mais companhias que são individualmente entidades legalmente independentes. Baseadas em objetivos estratégicos de curto, meio e longo prazo, companhias assinam contratos para colaborar com cada uma das outras e obter benefícios recíprocos das alianças.

Não se deve deixar de anotar que as alianças poderiam ser formadas entre organizações com *características similares e/ou diferentes*, em todos os níveis. Isso é

confirmado por Amoroso (1994, p.1) quando afirma que "A prática de alianças e parcerias desperta interesse por vir sendo adotada por um número cada vez maior e mais expressivo de organizações de todos os portes e ramos de atividades".

Finalmente, optamos por citar Bateman e Snell (1998), os quais assinalam uma série de *características e/ou critérios* que as alianças estratégicas ostentam e que servem para confirmar e/ou complementar os elementos da conceituação proposta nesta pesquisa sobre aliança estratégica.

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 267), as melhores alianças são verdadeiras parceiras que satisfazem estes critérios:

- excelência individual: ambos os parceiros adicionam valor e seus motivos são positivos (buscar oportunidades) e não negativos (mascarar as fraquezas);
- importância: ambos os parceiros querem que a relação funcione porque isso ajuda a atingir objetivos estratégicos de longo prazo;
- interdependência: os parceiros precisam um do outro; cada um ajuda o outro a atingir sua meta;
- investimento: os parceiros dedicam à relação recursos financeiros e de outra espécie.
- informação: os parceiros informam-se abertamente sobre metas, dados técnicos, problemas e situações em mudança;
- integração: os parceiros desenvolvem modos partilhados de operação; ensinam um ao outro e aprendem um com o outro;
- institucionalização: a relação tem um *status* formal com responsabilidades bem definidas; e
- integridade: ambos os parceiros são honrados e dignos de confiança.

Tendo como referência as propostas estabelecidas anteriormente, e contempladas no Quadro 8, procederemos à definição do termo aliança estratégica, tal qual será entendida nesta pesquisa.

Termos	***Autores***
integração estratégica, estrutural e/ou operacional	Devlin e Bleacky (1998); Lynch (1989); Y.T. Wang (1992).
nacionalidade	Ross e Lorange (1996).
taxonomia	Fleury & Fleury (2000); ver item 3.2:tipologias.
objetivos comuns	L.J. Lin (1991); Freire (1998).
mercado	Oliveira (1995).
tempo	Yuan e *et al*. (1994).
características organizacionais	Amoroso (1994).
confirmatórios e/ou complementares (outros)	Bateman e Snell (1998).

Quadro 8 - Suporte teórico para definir aliança estratégica.

"Aliança Estratégica é a integração estratégica, estrutural e operacional entre duas ou mais organizações, nacionais e/ou internacionais, com parceria horizontal ou vertical, que pretendem alcançar objetivos comuns, em um mercado único ou diversificados e abrangendo um período de tempo determinado. Essas organizações podem ter características organizacionais similares ou diferentes".

Fazemos agora uma explicação sucinta dos termos considerados na definição proposta:

- *Integração estratégica, estrutural e operacional* significa que toda organização que faz parte de uma aliança estratégica deve estar ciente de que sua existência não depende apenas dela, portanto, deve procurar um nível de engajamento conjunto, coordenado e lógico com outras organizações. Essa forma de relacionamento ocorre em três aspectos básicos:

a estratégia: porque as organizações, através de sua auto-análise, estarão em condições de poder decidir sobre sua participação na aliança e como estas ficarão, de acordo com seus próprios princípios estratégicos;

a estrutura: porque o fato de fazer parte de uma aliança implica que a organização tenha de procurar um arranjo organizacional adequado, seja parcial ou total, que lhe permita formar os elos de relacionamento interorganizacional;

as operações: referem-se à implementação das diversas atividades que permitirão o funcionamento da aliança, isto implica saber juntar os diversos processos, métodos, recursos (humanos, financeiros, materiais) administrativos no dia-a-dia.

- *organizações nacionais ou internacionais*: referem-se ao fato de que as organizações que formam parte de uma aliança estratégica podem ser de um mesmo país, ou de mais de um país;

- *parceria horizontal ou vertical*: refere-se à taxonomia que a aliança estratégica adota. Será horizontal quando reunir organizações concorrentes de um mesmo setor ou mercado; será vertical quando as organizações forem de diversos setores, mercados ou submercados (complementando cadeias de valor);

- *mercado único ou diversificado*: refere-se ao número de mercados aos quais estão dirigidos os produtos/serviços onde a aliança está em condições de atuar. Pode ser único, quando concentra suas forças para um único mercado, ou diversificado quando se dirige a diferentes mercados;

- *período de tempo*: refere-se a uma definição clara sobre quanto tempo as organizações desenvolverão suas atividades conjuntamente, incluindo possibilidades de renovação de acordos;
- *características organizacionais similares ou diferentes*: referem-se ao perfil das organizações que fazem parte da aliança, quanto ao setor de atuação, aspectos financeiros, mercadológicos, tecnológicos, culturais, legais, etc. Portanto, são similares se têm características comuns, e diferentes, quando não têm perfis similares.

3.2. Tipologias

O aspecto relacionado aos tipos de alianças e/ou parcerias também não é tratado uniformemente pela literatura. Elas variam muito, não possibilitando uma padronização. Apresentamos algumas delas e, ao final do item, estabeleceremos a tipologia de aliança estratégica a ser adotada nesta pesquisa, tendo como base as propostas anotadas e também a ligação que terá com a tipologia das redes estabelecidas anteriormente (item 2.2), e procurando a interligação e similaridade de ambas, já que as redes têm como contexto de atuação as alianças estratégicas, e portanto, devem adotar uma convergência de padrões.

Para efeitos didáticos, consideramos adequado apresentar, a título de ilustração, algumas tipologias encontradas, de acordo com o critério de similaridade entre as propostas dos autores.

Um primeiro grupo de tipos de alianças podem-se agrupar no *critério do tipo de contrato* estabelecido pelas organizações parceiras. Nesse contexto, Lynch (1994, *apud* AMOROSO 1994, p. 25-28) propõe a seguinte tipologia: alianças estratégicas, parcerias acionárias, alianças por franquia, *joint venture*; para Lewis (1992, p. 5-6), a tipologia poderia abranger: aliança informal, contrato formal, aliança de capital, redes estratégicas; na visão de Campbell (2001, p. 14), a tipologia inclui: co-patrocínio, contrato especializado, coligação, consórcio, federação, *network*, *joint venture*, *back office*, consolidação, subsidiária, aquisição, investimento, fusão, conglomerados.

Outra tipologia de alianças privilegia o *critério de relacionamento geográfico* das organizações parceiras, que pode ser local, regional, nacional ou global. Os autores salientam a característica de relações internacionais e associação de parceiras com a mesma ou diferente

nacionalidade. Para Ross e Lorange (1996, p. 219-221), existem dois tipos de alianças: o multidoméstico e o global.

Também se encontram tipologias baseadas no *critério de quantidade de organizações-parceiras*, que conformam a aliança. Nesse contexto, Hamel e Doz (1999, p. 68-73) propõem a seguinte tipologia de alianças: redes de alianças, portfólio de alianças, teia *web*.

O critério de foco de especialização da aliança, seja total ou parcial, também já foi empregado para estabelecer uma tipologia. Para Farhangmehr e Eriz (1998, p. 4), as alianças poderiam abranger três áreas de domínio: comercial, financeira e produção/operações; no mesmo sentido, Tsai (*apud* por YUAN *et al*.,1994, p. 280-285) classifica as alianças nas áreas de P&D, de produção & manufatura, de *marketing* & serviços, de pessoal, de informação, de finanças, de atividades múltiplas.

Finalmente, consideramos oportuno apresentar tipologias de alianças que se baseiam no *critério de diferenciação do tipo de relacionamento entre as organizações-parceiras*. São precisamente essas propostas que nos servirão de fundamento para o estabelecimento de nossa tipologia de aliança estratégica horizontal e vertical, e de acordo com a tipologia de rede horizontal e vertical propostas anteriormente (ver item 2.2).

- Proposta de Amoroso

Amoroso (1994, p. 29) propõe que "o termo alianças seja reservado para as relações entre empresas e seus concorrentes, e a palavra parcerias seja aplicado às relações com clientes e fornecedores, como parece ser mais usual"

- Proposta de Fleury e Fleury

Na proposta de Fleury e Fleury (2000, p. 40),

> "[...] as empresas [...] podem avaliar as vantagens e desvantagens de buscar novas relações interempresariais. [...] relações horizontais, ou seja, relações de parcerias (alianças, *joint ventures*, fusões), ou verticais, consubstanciadas na formação de cadeias de fornecimento e/ou distribuição (as chamadas cadeias produtivas)".

- Proposta de Gattorna e Walters

Para Gattorna e Walters (1996, p. 189, tradução nossa), "As relações verticais entre fornecedores e cliente/comprador são conhecidas como parcerias; as relações horizontais que acontecem entre fornecedores são conhecidas como alianças".

- Proposta de Hamel e Doz

Hamel e Doz (1999, p. 72) definem:

- aliança Horizontal como associação que se estabelece entre organizações para se ter acesso a competências complementares. Essas competências costumam estar vinculadas a informações, pesquisa e desenvolvimento, e são importantes para o aproveitamento de alguma oportunidade específica de negócios;
- aliança Vertical como associação que se estabelece dentro de uma mesma cadeia de valor, com sócios que apresentem maior economia de escala em certos processos. Por exemplo, um dos sócios pode ter um processo melhor ou mais eficiente para fabricação, distribuição ou vendas de um produto.

- Proposta de Silva

Uma forma muito particular de aliança estratégica, referida por diversos autores, é aquela que acontece no Japão. Segundo Silva (1994, p. 62), as alianças estratégicas no Japão podem ser classificadas em:

- *Redes Horizontais*: formadas por arranjos livremente estruturados, por organizações de porte equivalente, de distintas atividades, incluindo-se a bancária, a comercial e a industrial. Ela as denomina também de *Intermarket Keiretsu*. Tais redes permitem as relações horizontais entre as organizações financeiras e as organizações industriais e/ou de comércio, e as relações verticais entre as organizações *holdings* e as organizações financeiras. Essas relações se dão entre participações acionárias ou de empréstimos financeiros, de relações comerciais para fornecimento ou distribuição de peças e componentes, de políticas de seguro e de relações com bancos comerciais.
- *Redes Verticais*: são redes fechadas e hierarquizadas, cooperativas centralizadas em uma única e grande organização-mãe, contendo múltiplas pequenas organizações-satélites, com atividades aparentadas. Powell as denomina de *Keiretsu vertical*, e diz que em tais redes se organizam fornecedores e distribuidores, conforme ramos industriais específicos. As redes verticais são formadas basicamente por organizações industriais e/ou de comércio, envolvendo abaixo delas suas próprias cadeias de satélites e, acima, as instituições financeiras

(bancos, companhias de seguros e outras) pertencentes, ou não, à mesma família *holding*. Essas relações são hierárquicas e as satélites, embora possam receber empréstimos ou participações acionárias, não tratam diretamente com as instituições financeiras.

Passaremos agora a estabelecer nossa proposta de tipologia de alianças estratégicas, tendo como referência algumas das definições anteriores e tratando de relacionar a nomenclatura com a tipologia de redes também proposta anteriormente (ver item 2.2.– Tipologias de estrutura organizacional em rede).

Aliança Estratégica Horizontal

Com o intuito de estabelecer e fundamentar o significado daquilo que seria uma aliança estratégica horizontal, optamos por apresentar as principais idéias, características, termos e/ou perfil encontrados nas diversas propostas citadas anteriormente e que são coincidentes com a tipologia de rede horizontal (ver item 2.2.). Elas são consideradas no Quadro 9:

Autor	Nome do tipo de aliança	Termo/Característica/Idéia/Perfil
Amoroso	Alianças.	Relações da organização com seus concorrentes.
Fleury e Fleury	Relações horizontais.	Alianças, *joint ventures,* fusões.
Gattorna e Walters	Relações horizontais.	Alianças entre fornecedores de uma organização.
Hamel e Doz	Aliança horizontal.	Associações de concorrentes.
Silva	Rede horizontal.	Organizações de porte equivalente, de diferentes atividades, etc.

Quadro 9 - Suporte teórico para definir aliança estratégica horizontal

Assim, a aliança estratégica horizontal, na presente pesquisa, é formada por organizações concorrentes, que oferecem o mesmo serviço, operação, produto. Este tipo de aliança objetiva que organizações que pertencem ao mesmo mercado reforcem seu posicionamento numa relação de *co-opetition* (BRANDERBURGER; NALEBUFF, 1996).

Essa relação paradoxal de cooperação *versus* competição permite que, por um lado, organizações rivais acordem estratégias, estruturas e operações especificas e, de outro lado, preservem sua independência e identidade própria. No mercado brasileiro, a título de exemplo, podemos citar o caso da aliança entre as organizações áreas Varig e Tam; ou o caso no mercado jornalístico, da Folha de São Paulo e do Estadão, que estabeleceram aliança para fins logísticos, na distribuição de ambas as publicações.

É bom esclarecer que as alianças poderiam acontecer entre duas ou mais organizações.

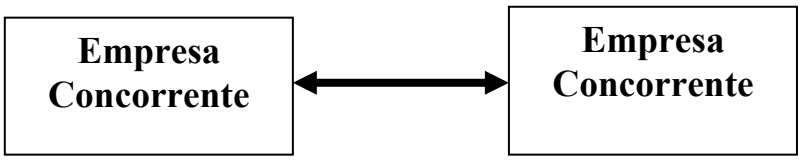

Figura 30 - Aliança Estratégica Horizontal.

Aliança Estratégica Vertical

Com o intuito de estabelecer e sustentar o significado daquilo que seria uma aliança estratégica vertical, optamos por apresentar as principais idéias, características, termos e/ou perfil encontrados nas diversas propostas citadas anteriormente e que são coincidentes com a tipologia de rede vertical (ver item 2.2.). Elas são consideradas no Quadro 10:

Autor	Nome do tipo de aliança	Termo/Característica/Idéia/Perfil
Amoroso	Parcerias.	Relações da organização com clientes e fornecedores.
Fleury e Fleury	Relações verticais.	Cadeias de fornecimento e/ou distribuição (cadeias produtivas).
Gattorna e Walters	Relações verticais.	Organizações com seus fornecedores e clientes.
Hamel e Doz	Aliança vertical.	Cadeia de valor.
Silva	Rede vertical.	Cadeia de valor.

Quadro 10 - Suporte teórico para definir aliança estratégica vertical

Assim, a aliança estratégica vertical, na presente pesquisa, é formada por organizações que atuam de forma complementar numa cadeia de valor, oferecendo uma parte do serviço, operação ou produto total.

Este tipo de aliança objetiva que organizações que pertencem a mercados complementares juntem suas competências de forma sinérgica. Assim, os diversos parceiros "giram" em torno basicamente de uma organização produtora, a qual se constitui-se em elo de coordenação da aliança, perante a complexidade de conciliar estratégias, estruturas e operações de organizações que formam parte de um "todo" cujas competências específicas contribuem para o produto/serviço final.

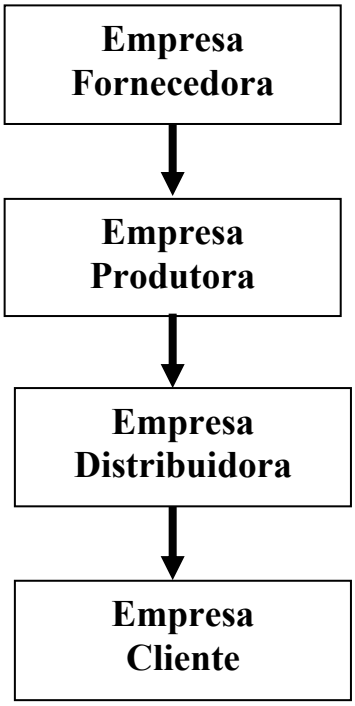

Figura 31 - Aliança Estratégica Vertical.

Capítulo 4:
Negociação

A negociação é um dos elementos que fazem parte do cotidiano da humanidade; ela está presente seja entre pessoas, grupos, organizações, países, seja em qual for o setor, assunto, atividade, nível, etc. Tradicionalmente, o termo é relacionado à idéia de confronto, rivalidade, inimizade entre duas ou mais posições, partes, cada uma delas pretendendo obter benefícios em detrimento da outra, mas a idéia e tendência moderna do termo implica uma nova postura de mútua cooperação e disposição (vontade) para encontrar acordos satisfatórios para todas as partes envolvidas nela.

4.1. Conceito

Com o intuito de clarificar o significado do termo, apresentamos uma série de definições estabelecidas por alguns autores, citadas por Martinelli e Almeida (1997, p. 23-28) e Oliveira (1994, p. 26-30) que nos ajudará a estabelecer uma definição própria , alinhada à proposta da presente pesquisa.

Alguns autores estabelecem que a negociação se trata de um *processo* entre partes envolvidas:

> Negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.
>
> (FISHER; URY, 1985, p. 30)

> Negociação é um processo decisório compartilhado. Assim, negocia-se quando não existem regras fixas que determinem o processo de decisão.
>
> (WANDERLEY, J., s/data)

> Negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades.
>
> (ACUFF,1993, p. 21)

Outros autores salientam o *sentido cooperativo* que deve ter a negociação, ou seja, a idéia de impor uma posição em detrimento da(s) outra(s) [ganha-perde] deve ser substituída, por um sentido construtivo de cooperação [ganha-ganha] para e entre todas as partes.

> Negociação não é um jogo, nem uma guerra. Negociar é encontrar soluções aceitáveis para todas as partes: exige habilidades e técnicas específicas que superem o clima ganhar-perder. Trata-se de um empreendimento cooperativo, apesar da competição. É preciso descobrir os interesses comuns.
>
> (MARCONDES, 1985)

> Negociações são um método para se chegar a acordo, com elementos tanto cooperativos quanto competitivos.
>
> (SHOOMAKER, 1989)

O aspecto central da negociação é a obtenção de resultados concretos, em outras palavras, *acordos* que permitam que o relacionamento entre as partes se dê com sucesso:

> Negociação é uma tentativa de chegar a um acordo em alguma questão sobre a qual discordam duas ou mais partes.
>
> (SPARKS ,1992, p. Prefácio)

> Negociação é um conjunto de ações orientado para a obtenção de um acordo cujo resultado atenda aos interesses de todas as partes envolvidas.
>
> (PINTO, 1994, p. 52)

Outro aspecto que merece ser salientado é o do compartilhamento de *competências* (capacidades, atitudes e conhecimentos) que são necessárias para se aproveitar o melhor das partes envolvidas na negociação em favor de todos (sinergia):

> Negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa a conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa [...] Negociação é o uso da informação e do poder com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão.
>
> (COHEN,1980, p. 13)

> Negociação é o processo de buscar aceitação de idéias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem as negociações conscientes de que foram ouvidas, tiveram a oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais.
>
> (JUNQUEIRA, 1986)

Como se pode observar, na sua essência a negociação se trata de uma relação entre duas ou mais partes (pessoas, organização, entidades) que, através de um processo formal ou informal, pretende lograr um acordo que permita satisfazer de forma eqüitativa, equilibrada e

justa a todas as partes interessadas num assunto, tema, situação geral e/ou específica, que é o objeto da negociação.

Levando em conta os elementos de uma negociação apresentada, podemos contextualizar a negociação dentro dos propósitos deste estudo:

- Objeto de negociação: refere-se aos condicionantes e componentes da estrutura organizacional em rede;

- Partes negociadoras: constituídas pelas organizações que formam a aliança estratégica;

- Processo de negociação: baseado no planejamento, organização, direção e controle;

-O acordo permitirá estabelecer o desenho e funcionamento eficaz e eficiente de uma estrutura organizacional em rede no contexto de uma aliança estratégica.

Uma opinião a salientar e que tem relação direta com a proposta desta pesquisa é a feita por Ury (1999, p. 6):

> O fato de a maioria das tomadas de decisões ser agora horizontal - em equipes de trabalho, forças-tarefas, *joint ventures*, alianças estratégicas, empresas fundidas ou adquiridas - faz com que tudo passe a depender de um processo contínuo de negociação e renegociação.

Tendo como base as definições citadas e os comentários anteriores contemplados no Quadro 11, e levando em conta o sentido de nosso tema de pesquisa, consideramos que:

Termos	***Autores***
processo	Fisher e Ury (1985); Wanderley (s/data); Acuff (1993); Ury (1999).
sentido cooperativo	Marcondes (1985); Shomaker (1989).
acordos (objetivo comum)	Sparks (1992); Pinto (1994).
competências	Cohen (1980); Junqueira (1986).
alianças estratégicas	Ury (1992); Ver item 3.1: Conceito de alianças estratégicas.
estrutura organizacional em rede	Ury (1999); Ver item 2.1 Conceito de estrutura organizacional em rede.

Quadro 11 - Suporte teórico para definir negociação.

"Negociação é um processo administrativo dinâmico de interligação cooperativa das alianças estratégicas, sob a forma de uma estrutura organizacional em rede, que permite compartilhar as competências das partes, na procura de objetivos comuns".

Comentando sucintamente alguns aspectos considerados na definação acima, temos que:

- *Processo administrativo dinâmico* implica que a negociação segue uma trajetória técnica que deve ser planejada, organizada, dirigida e controlada de forma constante e permanente;

- *A Interligação cooperativa* torna-se essencial à existência própria da aliança ou parceria;

- *Estrutura organizacional em rede* é o desenho organizacional que facilita as atividades, processos, relacionamentos entre os membros das organizações parceiras;

- *Compartilhar competências* representa a combinação mais adequada daquilo que cada organização parceira faz de melhor, em benéfico da aliança;

- *Objetivos comuns* são a base que permite que uma aliança exista.

4.2. Condições básicas

É bom lembrar, que na presente pesquisa, a negociação de acordo com o modelo apresentado constitui um elemento ou elo que apóia o relacionamento das organizações que formam uma aliança estratégica. Nesse sentido, este item preocupa-se em apresentar as condições básicas que devem ser levadas em conta para que aconteça a negociação entre as parceiras e para facilitar esse relacionamento. Alguns aspectos que serão tratados são:

quem negocia?; quando negociar?; quanto negociar?; onde negociar?; como negociar?.

No presente item pretendemos fazer uma análise básica dos principais aspectos que possibilitam o desenvolvimento da negociação das organizações-parceiras de uma aliança estratégica.

✓ Quem negocia?

Estabelece-se a pessoa ou equipes de funcionários de cada organização-parceira, os quais têm de ter a autorização necessária de cada organização à qual pertencem para tomar as decisões mais adequadas quanto ao funcionamento da estrutura organizacional em rede conjunta. De forma geral, deve-se considerar, no mínimo, quatro funcionários de cada lado:um interlocutor titular, um interlocutor adjunto, um assistente que registre e analise o

comportamento dos interlocutores de sua organização e um assistente que registre e analise o comportamento dos interlocutores da outra parceira.

A interligação que este item tem com a estrutura organizacional em rede e com a aliança estratégica refere-se aos personagens de uma e outra organização-parceira da aliança e da rede que se encarregam de fazer os enlaces, as interligações entre elas.

Quanto ao estilo dos negociadores, segundo Marcondes (1993, *apud* MARTINELLI; ALMEIDA, 1998, p. 104-107) estes podem-se enquadrar nos seguintes tipos:

a) *Estilo afirmação:* por meio do estilo afirmação, o negociador alcança seus objetivos usando assertividade. Os comportamentos típicos desse estilo são:

- fazer conhecer seus desejos e expectativas;
- explicitar suas condições para negociar;
- emitir julgamentos de valor sobre o outro;
- explicitar conseqüências positivas ou negativas para o outro.

Para algumas pessoas, o estilo afirmação é uma agressão ao outro; por isso não se sentem bem ao utilizá-lo. Essa posição traz implícita a dificuldade que essas pessoas enfrentam ao fazer valer seus direitos e dizer não a uma solicitação do outro. Enquanto o estilo afirmação, em seu nível ótimo, traz como resultado uma negociação transparente, seus comportamentos afirmativos extremos por falta (indefinição) ou por excesso (imposição) trazem mais perdas que ganhos.

b) *Estilo persuasão:* o estilo persuasão caracteriza-se pelo uso de informação e raciocínio para que o negociador alcance seus objetivos. Os comportamentos típicos desse estilo são os seguintes:

- fazer sugestões;
- apresentar propostas.

Quando o negociador não está preparado ou mesmo não apresenta boas condições para o estilo persuasão, sua atuação será considerada como inconsistente, situação que pode ocorrer até nos casos em que apresentam propostas, porém não conseguem justificá-las, o que impede que os outros aceitem suas idéias, que até podem ser corretas. O oposto desse comportamento seria a rigidez. Trata-se daqueles negociadores que apresentam argumentos

fechados, que colocam o outro em armadilhas, ou que se apresentam argumentos não objetivos, sem culminar numa proposta.

c) *Estilo Ligação:* este estilo é caracterizado pelo uso da empatia para a compreensão dos objetivos do outro. Os comportamentos típicos são:

- demonstrar apoio ao outro;
- pedir sugestões e opiniões ao outro;
- escutar com atenção;
- dar importância às colocações e aos sentimentos do outro;
- verificar se entendeu bem as posições do outro;
- procurar pontos de acordo.

Este estilo não deve ser relacionado a uma postura passiva, mas construtiva, pois, para uma negociação efetiva ser alcançada, é necessário obter o compromisso do outro.

d) *Estilo atração:* é caracterizado por um conjunto de comportamentos que levam a um envolvimento do interlocutor. Esse envolvimento pode ser obtido pela expressão dos seguintes comportamentos:

- estimular e envolver o outro;
- elevar a moral;
- influenciar o outro com seu próprio comportamento;
- reconhecer seus erros e limitações;
- enfatizar atributos e qualidades do outro.

Para certas pessoas, é difícil assumir os comportamentos desse estilo de modo autêntico, pois entendem como fraqueza o fato de expor suas falhas e deficiências. Assim, acabam optando por manter-se numa posição mais de defesa, distante do outro lado. Existem, porém, os que buscam abrir-se aos outros, numa tática para dominá-los. A primeira reação pode caracterizar frieza nas relações, enquanto a segunda pode demonstrar a intenção de sedução subjacente a ela.

e) *Estilo "distensão*": busca a convergência em uma negociação, o que não significa negar o conflito, mas circunscrevê-lo; aborda pontos a respeito dos quais possa haver acordo, podendo haver até mesmo interrupção da negociação, mesmo que momentaneamente, para preservar sua efetividade.

Assim, em uma situação de ataques pessoais, irritação e desconfiança, que levam a um desvio crítico da discussão, o negociador pode:

- destacar com clareza os pontos de desacordo;
- focar novamente o debate em pontos precisos;
- falar de elementos definidos, com transparência, para restabelecer a confiança.

Quando, porém, a negociação está paralisada ou focada numa relação de força, ou ainda, quando os interlocutores se envolveram num jogo de tipo ataque/defesa, pode-se obter convergência ao:

- explicitar posições;
- propor soluções alternativas capazes de interessar às duas partes;
- centrar-se no conteúdo da negociação;
- propor uma interrupção na negociação.

Assim, distensionar significa buscar e obter a convergência em uma situação. Esse esforço de convergência exige que o negociador faça uma leitura correta da situação, utilize sua criatividade e possua vivacidade de espírito para intervir no momento oportuno.

A interligação deste item com a estrutura organizacional em rede e com a aliança estratégica refere-se ao processo de negociação e aos estilos que os negociadores adotam para conduzir acordos adequados às organizações-parceiras da aliança e da rede, os quais também se encarregam de fazer os enlaces, as interligações entre elas.

✓ Quando negociar?

Os momentos de negociação devem se tornar permanentes e abrangem os momentos de planejamento, organização, direção e controle da estrutura organizacional em rede, ou seja, o antes, o durante e o depois do desenvolvimento dela. Isto porque toda organização é dinâmica e tanto os condicionantes como os componentes precisam seguir o ritmo das exigências do contexto moderno dos negócios, com muita flexibilidade e dinâmica.

Outro aspecto de análise se refere ao período de duração da negociação. Neste sentido, Lewicki e Litterer (1985, p. 151-155) comentam, sobre os prazos de uma negociação, dois aspectos chaves:

- O aspecto do estabelecimento do fim da negociação (*deadline*), relacionado com a data estabelecida como prazo máximo para finalizar as negociações. De forma básica, esta deve ser

estabelecida por acordo das partes e as opções poderiam ser: definir antecipadamente uma data final, ou deixar que a data final seja estabelecida de acordo com a evolução das negociações;

- O aspecto da percepção e do caráter de cada parte conforme as negociações vão se dando. Assim dependendo da percepção e da postura das partes, o tempo de negociação é mais ou menos demorado.

A interligação deste item com a estrutura organizacional em rede e com a aliança estratégica refere-se ao período de tempo em que as negociações são feitas entre as organizações-parceiras da rede/aliança.

✓ Quanto negociar?

Neste aspecto devem-se levar em consideração os padrões de qualidade, quantidade, custos e tempo que o desenvolvimento de uma estrutura organizacional em rede exige, se são ou não convenientes para a parceria, tendo em conta os investimentos e mudanças que representam para elas.

Na visão de Sparks (1992, p. 29-37), as negociações oferecem alguns resultados que ele denomina de positivos ou negativos.

Nas negociações, os resultados positivos poderiam ser:

- *a solução ou ajuste*, quando as partes chegam a acordos de plena satisfação para elas;
- *o compromisso*, quando as partes cedem em suas propostas iniciais na procura de um acordo;
- *correção*, quando uma das partes convence de forma clara e lógica a outra parte e esta aceita ceder na sua posição.

Quanto aos resultados das negociações negativas, as opções são:

- *a imposição*, baseada no poder de uma das partes;
- *rendição*, quando uma das partes opta por ceder em suas posições em favor da outra;
- *empate forçado*, quando nenhuma das partes cede na sua posição e a negociação termina sem nenhum resultado ou acordo.

A interligação deste item com a estrutura organizacional em rede e com a aliança estratégica refere-se ao aspecto da qualidade do nível de negociação entre uma e outra

organização-parceira da rede/aliança, que permitirá uma postura com a qual todas elas logrem acordos satisfatórios.

✓ Onde negociar?

O ambiente onde se produzirão os encontros vai depender do nível de entrosamento das parceiras e será determinado pela análise conjunta destas considerações de negociação que estamos anotando. Os encontros podem acontecer apenas na sede de alguma das parceiras, ou na sede de ambas, de forma alternada, ou ainda em uma sede neutra, nova, *ad hoc*. Para Lewicki e Litterer (1985, p. 143-150) o local de negociação denota a idéia de poder, domínio de uma ou outra parte.

Outro aspecto a ser levado em conta na negociação também se refere, ao ambiente formal ou informal da negociação, que promove um espírito de competição ou de cooperação. Alguns aspectos a ser levados em conta são: arranjo físico, distância física, atmosfera do ambiente; formalidade e *status*.

A interligação deste item com a estrutura organizacional em rede e com aliança estratégica refere-se ao ambiente escolhido para que aconteça o encontro de negociação de uma e outra organização-parceira da rede/aliança.

✓ Como negociar?

Refere-se à forma pela qual a negociação vai se desenvolver, considerando-se, de um lado, as etapas e movimentos dela, e de outro lado o estilo dos negociadores. As etapas de uma negociação, segundo Acuff (1993, p. 25), citado por Martinelli e Almeida (1997, p. 134-135) abrangem:

Estágio 1: Orientação e busca de fatos: esta fase deve começar antes de as partes se sentarem para negociar. Deve-se, então, buscar conhecer o estilo de negociação da outra parte, a través de outras negociações das quais ela tenha participado para se poder analisá-las, bem como a conduta adotada), além de perceber qual o poder de negociação que ela possui.

Estágio 2: Etapa de resistência: esta etapa pode ser uma parte penosa da negociação; porém os negociadores não se devem deixar abalar com a resistência que eventualmente encontrem. Assim, conhecendo-se o motivo dessa resistência, pode-se trabalhar para superar as objeções.

Estágio 3: Etapa de reformulação das estratégias: nesta fase, a principal característica é a da revisão das estratégias, que deve ser feita continuamente a partir da chegada e obtenção de novos dados e informações, que podem inclusive mudar radicalmente o andamento da negociação. Nesse momento, uma das medidas mais importantes é a de procurar utilizar ao máximo a criatividade, a fim de desenvolver o maior número possível de alternativas para a tomada de decisão.

Estágio 4: Barganha e tomada de decisões: é questionada porque, segundo alguns, não deve existir, em vez disso, deve-se buscar atender aos interesses de ambas as partes envolvidas, sem utilizar o caminho da barganha.

Estágio 5: Etapa do acordo: é constituído basicamente pelos detalhes que comporão o acordo final da negociação. Trata-se da etapa de garantia da compreensão mútua de todos os detalhes que deverão ser negociados e cumpridos pelas partes envolvidas na negociação.

Estágio 6: Acompanhamento: trata-se de um estágio que freqüentemente é esquecido durante as negociações. Constitui o estabelecimento do estágio para a próxima negociação a ser executada. Pode servir para se estabelecerem laços de relacionamento mais duradouros.

Zajdsznajder (1985, p. 38) anota alguns movimentos de tipo tático que podem ser feitos no processo de negociação, relacionados com as posturas nas negociações:

- *movimentos que levam a um acordo*: permitem uma abertura ou conciliação de uma das partes com o propósito da outra. Exemplo: propostas, concessões, boa vontade.

- *movimentos que modificam o nível de aspiração*: quando os esforços de uma parte modificam as expectativas da outra. Exemplo: persuadir, dissuadir, fornecer informações.

- *movimentos de esclarecimento*: são aqueles que trazem novos dados e informações que clarificam uma situação, sem necessidade de persuadir. Exemplo: perguntar, responder, expor, descrever, etc.

- *movimentos de aproximação ou de afastamento*: são formas que impulsionam no sentido positivo ou negativo, levam ao acordo ou a impedi-lo. Exemplo: concessões, recusas, ameaças, esclarecimentos.

- *movimentos de relaxamento ou de tensão*: são aqueles que colocam questões que servem para contrapor as partes ou para aproximá-las.

- *movimentos protelatórios*: são aqueles que buscam estender a duração da negociação, criando novas situações a ser examinadas.

Capítulo 5:

Condicionantes e Componentes da Estrutura Organizacional em Rede e suas Negociações no contexto de Alianças Estratégicas: Interligações e Características

Após a apresentação das bases teóricas gerais da Estrutura Organizacional em Rede, Alianças Estratégicas e Negociação, consideramos oportuno, no presente capítulo, estabelecer os principais fundamentos das características interligações e influências existentes entre elas.

Com o objetivo de facilitar essa análise, para fins didáticos, propõe-se um modelo de pesquisa contendo elementos e as relações existentes entre eles (ver figura 35).

5.1. Modelo de Pesquisa

Interligação Conceitual

Com o intuito de consolidar as bases teóricas (conceitos e tipologias), consideramos conveniente apresentar, resumidamente, as propostas construídas e anotadas anteriormente sobre a Estrutura Organizacional em Rede, Aliança Estratégica e Negociação.

Conceitos: Em relação aos conceitos das três unidades teóricas construídas, pode-se observar uma forte interligação entre eles, que servirá de base para os laços interorganizacionais que serão apresentados posteriormente.

Figura 32 - Conceitos interligados.

Tipologia: Em relação à tipologia de redes/alianças que será empregada na pesquisa, também se pode anotar que ela se baseia na idéia de padronizar a denominação outorgada a ambas. Assim, por um lado sustenta-se a forma e, por outro, o conteúdo.

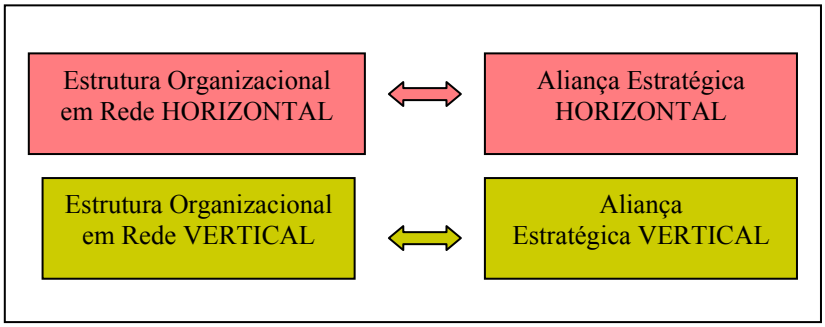

Figura 33 - Equivalência de tipologia.

É preciso salientar que a tipologia proposta neste estudo, seja horizontal e/ou vertical, também adota uma característica complementar, à qual denominamos de "convergência operacional", que apresenta o grau de integração/ligação efetiva entre as sócias-parceiras da aliança/rede. Assim, podem-se observar três graus básicos de integração (Figura 34):

Grau 1: caracterizado pela inauguração de uma empresa/sede nova, ou pela adaptação de alguma empresa já existente de alguma das parceiras, onde a estrutura organizacional-operacional é totalmente independente daquela que existe em alguma das sócias-parceiras. Essa nova empresa tem autonomia na suas atividades, embora possa contar com pessoal que provenha de alguma das organizações-sócias;

Grau 2: caracterizado pelo estabelecimento de enlaces entre unidades organizacionais de tipo *ad hoc*, criadas por cada organização-parceira para desenvolver as operações de enlace entre elas. São unidades específicas, flexíveis, temporárias, que surgem de acordo com as necessidades das atividades da aliança/rede. Necessariamente, o pessoal pertence as organizações-parceiras;

Grau 3: caracterizado pela não-criação de uma sede/empresa nova nem pela formação *ad hoc* de unidades temporárias para operações de enlace entre as organizações-parceiras. Privilegia a integração interdependente total, ou seja, se houver necessidade de alguma operação-enlace interorganizacional, as unidades organizacionais rotineiras de cada organização-parceira podem-se inter-relacionar "na hora" nos diversos processos, atividades, níveis, e sem "burocratismos". O pessoal da aliança/rede pertence às sócias.

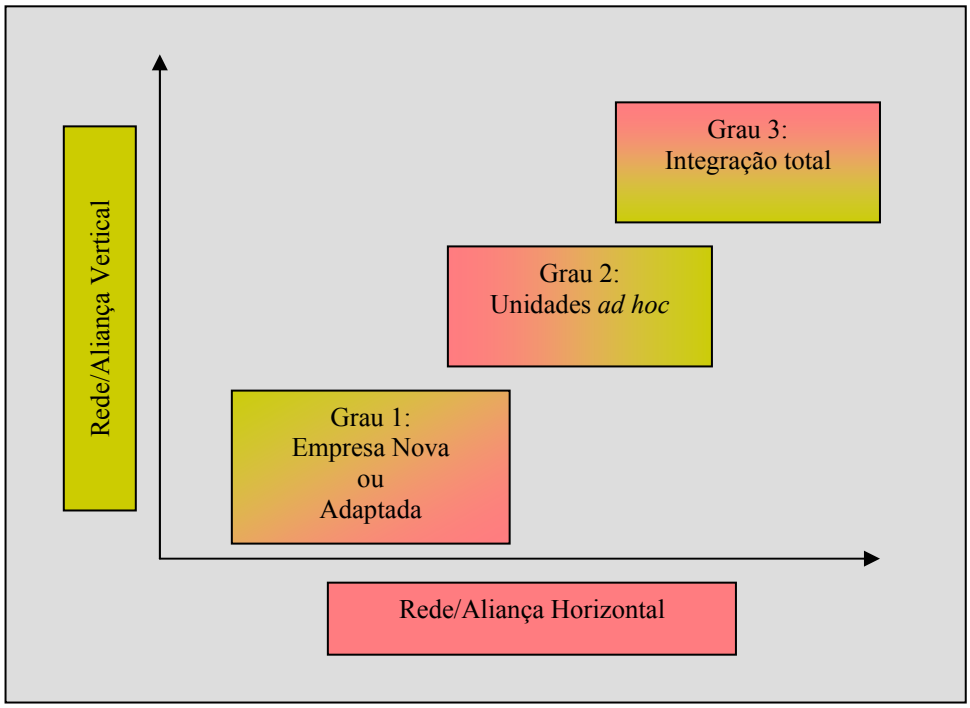

Figura 34 - Graus de convergência operacional das redes/alianças.

Como se pode verificar, essa gradação de enlaces operacionais interorganizacionais das sócias da aliança/rede acontece indistintamente, quer sejam de tipo horizontal quer de tipo vertical.

Tendo como referência essa gradação, é bom salientar que nesse processo de gradação da aliança/rede não é imprescindível seguir uma seqüência linear padrão, ou seja estabelecer uma rede/aliança grau 1, depois uma rede/aliança grau 2 e finalmente uma rede/aliança grau 3. Pode acontecer perfeitamente, por exemplo, que uma rede seja, desde o começo de sua formação de tipo 3.

Outro aspecto a salientar também é que não se faz um julgamento de valor sobre qual é o melhor grau da rede; trata-se apenas de alternativas que se adotam, de acordo com a conveniência das organizações-sócias da rede/aliança, com base em critérios intrínsecos do relacionamento delas embora seja preciso anotar que o grau ideal de integração operacional é o grau 3.

Todo desenho de uma estrutura organizacional surge de uma análise técnica e consciente, dos elementos que servem de base para que a organização funcione segundo padrões específicos, influenciados por critérios endógenos e exógenos, os quais são denominados de *Condicionantes e de Componentes.* Na revisão da literatura, verificou-se que

tais elementos foram apresentados por diversos tratadistas: Vasconcellos, 1972; Gibson, Ivancevich e Donnelly, 1973; Galbraith, 1977; Osborn, Hunt e Jauch, 1980; Cury, 1981; Fink, Jenk e Willits, 1983; Robbins, 1983; Hall, 1984; Bedeian e Zammuto, 1991; Strategor, 1993; Jones, 1995; Oliveira, 1995, entre outros que contribuíram para aprimorar a compreensão do tema (LOUFFAT OLIVARES, 1999). Embora esses elementos estejam consolidados na análise tradicional focada numa única organização, de forma independente e isolada, nota-se que existe uma carência de análise mais atual sobre o contexto de relacionamentos simultâneos, integrados e interdependentes entre duas ou mais organizações. Portanto, existe um *gap* na evolução do estudo do desenho organizacional, que passa da análise unidimensional (uma única organização como objeto de análise) para uma análise multidimensional (duas ou mais organizações como objeto de estudo), a qual encontra seu contexto de atuação em alianças estratégicas e requer uma negociação direta entre as organizações que formam parte do que vem sendo denominado de estrutura organizacional em rede.

Portanto, quais serão as interligações e características que vêm sendo adotadas por esta nova opção de desenho organizacional? Para responder a esse questionamento, acreditamos que a análise de condicionantes e componentes contribuirão para clarificar o panorama desta nova proposta organizacional.

Figura 35 (inserir arquivo: Modelo de pesquisa /power point)

5.2. Condicionantes da estrutura organizacional em rede, da aliança estratégica e da negociação.

São elementos de origem exógena, em nível macroorganizacional, os quais influenciam fortemente o surgimento de uma estrutura organizacional em rede. Esses elementos são: estratégia, ambiente, tecnologia e cultura.

Com o intuito de observar a interligação entre eles e a influência que cada condicionante exerce sobre os três elementos do modelo, faz-se uma subdivisão didática da estrutura organizacional em rede, da aliança estratégica e da negociação, embora seja preciso salientar que entre elas existe uma relação constante e interativa.

➢ Estratégia

Estrutura Organizacional Em Rede

Qual é a influência do condicionante estratégia no surgimento da estrutura organizacional em rede?

Se partirmos da premissa de que toda estrutura segue a estratégia, o fato da decisão estratégica formar parte de uma rede significa profundas mudanças estratégicas nas estruturas, operações e processo das organizações modernas. Na prática, surge uma coligação de estruturas organizacionais, baseada na interdependência, para alcançar os objetivos coletivos da rede e os próprios interesses da organização individual, numa concepção estratégica plena.

O condicionante estratégia exerce influência sobre a estrutura organizacional em rede de forma externa, por meio da interdependência entre as organizações ligadas na rede. E esse processo de interligação acontece pela necessidade das organizações de procurarem sinergias, concentrando suas atividades naquilo em que melhor se destacam. Prahalad e Hamel (1990, *apud* Silva, 1994) comentam que

> A opção das empresas em concentrarem seus processos de produção, também denominada de *core business*, tem determinado a formação de redes organizacionais cuja execução de atividades anteriormente relacionadas a uma única empresa é repassada a outras que a identificam como essencial, o *core business*, que exige a elaboração de um processo estratégico comum que apresente uma abrangência interorganizacional quanto ao processo de gestão.

Para Savage (1996, p. 247-248), as visões organizacionais - num contexto de redes - são um composto de vários elementos: diálogos estratégicos, planos, metas, missão, filosofia, fatores de entrelaçamentos críticos (FEC) e valores temperados com a realidade do mercado. Quando uma organização se engaja em um diálogo estratégico com seus clientes, fornecedores, ela desenvolve uma direção geral que, a seguir, é transportada para planos, metas e missão concreta da rede.

Portanto, o condicionante estratégia influencia a estrutura organizacional em rede porque permite que as organizações parceiras conciliem sinergicamente seus core *business*/ competências em favor próprio e de toda a rede em conjunto.

Aliança Estratégica

Qual é a influência do condicionante estratégia no surgimento da aliança estratégica?

O condicionante estratégia é um elemento fundamental na decisão da constituição de uma aliança estratégica, pois a decisão organizacional de procurar relacionamentos entre organizações surge da tentativa de fortalecer e/ou desenvolver a organização. Isso supõe que, através de uma aliança com outras organizações, a organização terá condições de atuar com maior sinergia, obtendo maiores vantagens competitivas, em princípio para cada organização individualmente e, como conseqüência, em favor de todos os parceiros da aliança no seu conjunto. Essa posição é ressaltada por Amoroso (1994, p. 27),

> O conhecimento e a compreensão da expressão alianças estratégicas não se restringem a um mero formalismo acadêmico. A importância deste entendimento reside na capacidade de melhor identificar e avaliar as influências recíprocas entre o "casamento" de empresas e as dimensões de concorrência e de autonomia estratégica. Isto é, qual é o verdadeiro impacto que a aliança provocaria no nível de concorrência no mercado e o quanto influenciará sua vantagem competitiva.

Na opinião de Dyer, Kale e Singh (2001, p. 37), as alianças estratégicas são a forma mais rápida e flexível de acesso a recursos e competências complementares de outras organizações e, por esse motivo, o autor afirma que se está tornando uma ferramenta importante para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Em outras palavras, o conceito de *core-competence* proposto por Prahalad e Hammel apresenta-se fundamentado na consolidação de alianças e redes (ROBBINS, 2000, p. 15).

Outro aspecto relevante das alianças seria o fato desta ligação organizacional tornar-se uma relação paradoxal de competição e/ou cooperação, *co-opetition* entre organizações. As alianças estratégicas são instrumentos decisivos na concorrência, com os parceiros de hoje

tornando-se os adversários de amanhã, embora a colaboração em determinado mercado esteja em total contraste com a luta feroz pela fatia de mercado em outra região do mundo (LEWIS, 1992, p. 24; SEGIL, 1998, p. 15; CASTELLS, 2000, p. 184).

Nesse contexto, o tema de internacionalização das organizações cobra vital importância no contexto de redes; assim, existiriam alguns modelos de internacionalização centrais: Multinacional, quando a sede-matriz outorga autonomia descentralizada a cada subsidiária no exterior; Global, quando a sede-matriz concentra o poder e o comando; Internacional, quando a sede-matriz transfere parcialmente autonomia para algumas subsidiárias e níveis no exterior; Transnacional, quando a sede-matriz compartilha e coordena com suas subsidiárias, de forma integrada e interdependente, todo nível de atividade (GHOSHAL; BARTLETT , 2000).

Portanto, o condicionante estratégia influencia a aliança estratégica porque direciona a organização para formar parte de uma aliança para obter ganhos de vantagem competitiva que sejam coerentes tanto para ela própria como também para a aliança como um todo.

Negociação

Todo processo de negociação leva em conta os critérios estratégicos de cada parceira e observa a melhor forma de conjugá-os, para satisfazer a todos, sem prejuízo da individualidade de cada organização parceira. Assim, Lewicki *et al*. (1996, p. 4), citados por Martinelli e Almeida (1997, p. 31), salientam a importância de se pensar as negociações de um ponto de vista estratégico, definindo os seguintes aspectos centrais: metas tangíveis, metas emocionais e simbólicas, resultados desejados e impactos esperados nos relacionamentos.

Trata-se de oferecer às parceiras, por meio da negociação, acordos que satisfaçam seus objetivos e também os objetivos conjuntos. Nesse sentido, Zaccarelli (2000, p. 188) anota que a negociação acontece para a convergência das propostas iniciais, de forma que a aliança final traga aprofundamento das vantagens competitivas para todos os aliados.

A interligação que a negociação tem com o condicionante estratégia da estrutura organizacional em rede baseia-se no fato de que, para poder servir de apoio ou de elo nesse relacionamento entre parceiras, deve atuar de acordo com a estratégia individual de cada organização-parceira e com a estratégia conjunta de todas as parceiras.

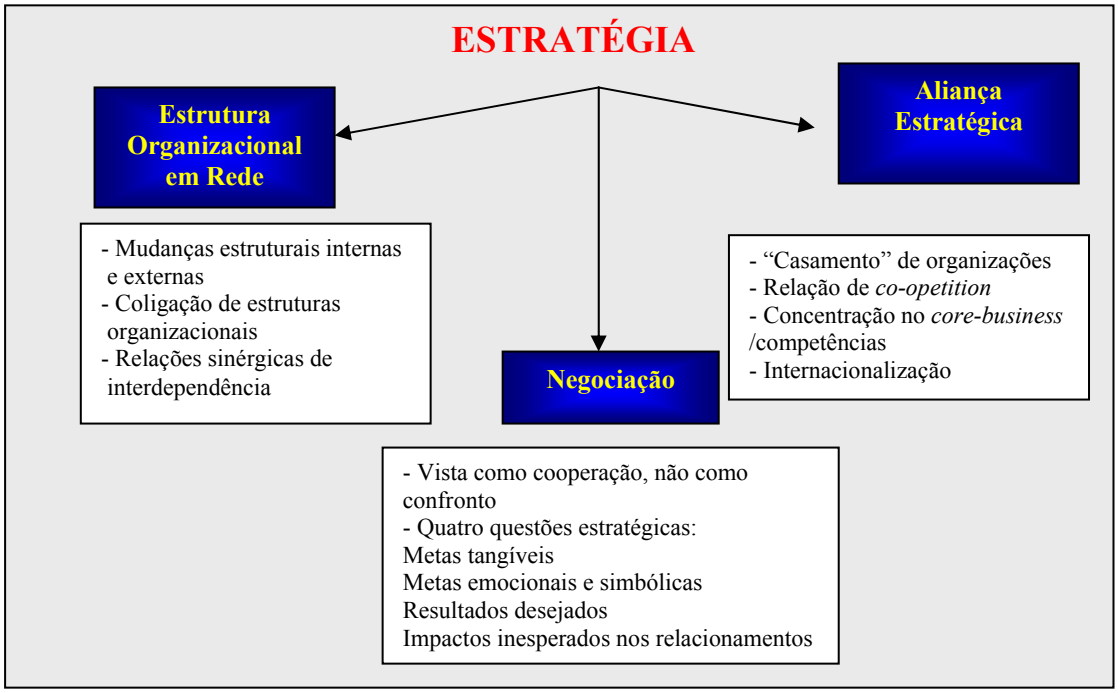

Figura 36 - Influências e interligações da Estratégia .

➢ Ambiente

Estrutura Organizacional em Rede

Qual é a influência do condicionante ambiente no surgimento da estrutura organizacional em rede?

O surgimento da estrutura organizacional em rede encontra um forte aliado no condicionante ambiente, já que a organização em rede é desenhada para administrar tarefas e ambientes que demandam flexibilidade e adaptabilidade (BAKER in NOHRIA; ECCLES, 1992, p. 97-98).

O condicionante ambiente influencia a estrutura organizacional em rede pelas contínuas mudanças no contexto das organizações modernas, que se baseia na relação de interação mais dinâmica com os diversos *stakeholders* (fornecedores, clientes, mercado, etc.), o que significa grupo de interesses convergentes na rede. Nesse sentido, Piore (*apud* SILVA, 1994, p. 88) comenta que:

> A organização *Network* define uma forma organizacional apropriada, não somente para organizações de conexões entre pequenas firmas, mas também para estrutura de conexões entre unidades internas de grandes corporações e entre a corporação e seus fornecedores, clientes e até competidores externos.

Mc Guill e Slocum Jr. (1995, p. 100), anotam:

> Na configuração em rede, ao contrário da estrutura tradicional, a tomada de decisões é freqüentemente generalizada com um cliente, fornecedor ou parceiro. A vantagem principal dessas formas de organização é a habilidade de ser internamente flexível e ao mesmo tempo se adaptar às mudanças em seus ambientes. As estruturas em redes lutam para forjar novas alianças, tanto com clientes internos, como externos, e a perseguir melhoras contínuas do processo ao longo de toda a organização, ou para atender às necessidades do cliente.

Portanto, o condicionante ambiente influencia a estrutura organizacional em rede porque ele determina uma nova visão da relação simultânea de interdependência entre os *stakeholders* e as parceiras da rede.

Aliança Estratégica

Qual é a influência do condicionante ambiente no surgimento da aliança estratégica?

Com a análise, também se nota que as alianças estratégicas se encontram influenciadas pelo condicionante ambiente. Segundo Ghoshal e Bartlett (2000, p. 123):

> As empresas de hoje não têm condições de ignorar o fato de que agora estão operando num ambiente extremamente complexo, em que a sobrevivência depende da capacidade de compreender e responder a varias demandas e oportunidades. Nesse mundo a estrutura organizacional da empresa deve refletir, e não negar a complexidade do ambiente externo.

Confirmando essa afirmação, Peci (1998, p. 1) comenta que:

> As redes organizacionais nascem como conseqüência da coexistência de vários fatores. Em primeiro lugar elas nascem como resposta às drásticas mudanças ambientais que fazem crescer a necessidade da interdependência.

A influência que o ambiente exerce na formação das alianças estratégicas também pode ser evidenciada pela percepção de sua atuação global. Assim, Freidheim Jr. (1999, p. 49) afirma que os *networks* de alianças tornam-se a base da competição na arena global, e estabelece quatro critérios importantes que motivam as relações interorganizacionais nas indústrias:

- *ratio* de globalização: refere-se ao desejo e à possibilidade de as organizações atuarem no mercado global;
- benefícios de consolidação: referem-se à possibilidade de acrescentar e diversificar a atuação de mercados;
- requerimentos de grandes investimentos e riscos: referem-se ao aspecto de compartilhar com os parceiros o retorno e o custo da atuação em mercados de outros países (contextos econômicos, políticos, sociais, culturais, etc);

- regulamentos e barreiras aos negócios: referem-se às restrições que uma organização poderia sofrer em cada país; já em uma aliança com um sócio local, a situação restritiva poderia diminuir ou ser eliminada.

Portanto, o condicionante ambiente influencia a aliança estratégia porque, com as mudanças no panorama atual, existe a tendência de se juntar interesses da organização com seus clientes, fornecedores e, inclusive, com a concorrência. Isso representa, a nível macro, também ter de levar em conta aspectos jurídicos, políticos, econômicos, que permitam esses relacionamentos tanto a nível interno como externo (internacional).

Negociação

Todo processo de negociação envolve diversas partes ou interesses. Mais que nunca, fica latente a presença dos *Stakeholders* e também dos aspectos macro: social, econômico, político, sejam nacionais ou internacionais. De certa forma, a existência de diversas partes interessadas no negócio faz com que as negociações sejam feitas de forma que conciliem lógica e emoção.

A interligação que a negociação tem com o condicionante ambiente da estrutura organizacional em rede baseia-se no fato de que, para poder servir de apoio ou de elo nesse relacionamento entre as organizações parceiras, deve considerar a idéia de cooperação inter organizacional com fornecedores, clientes e até concorrentes.

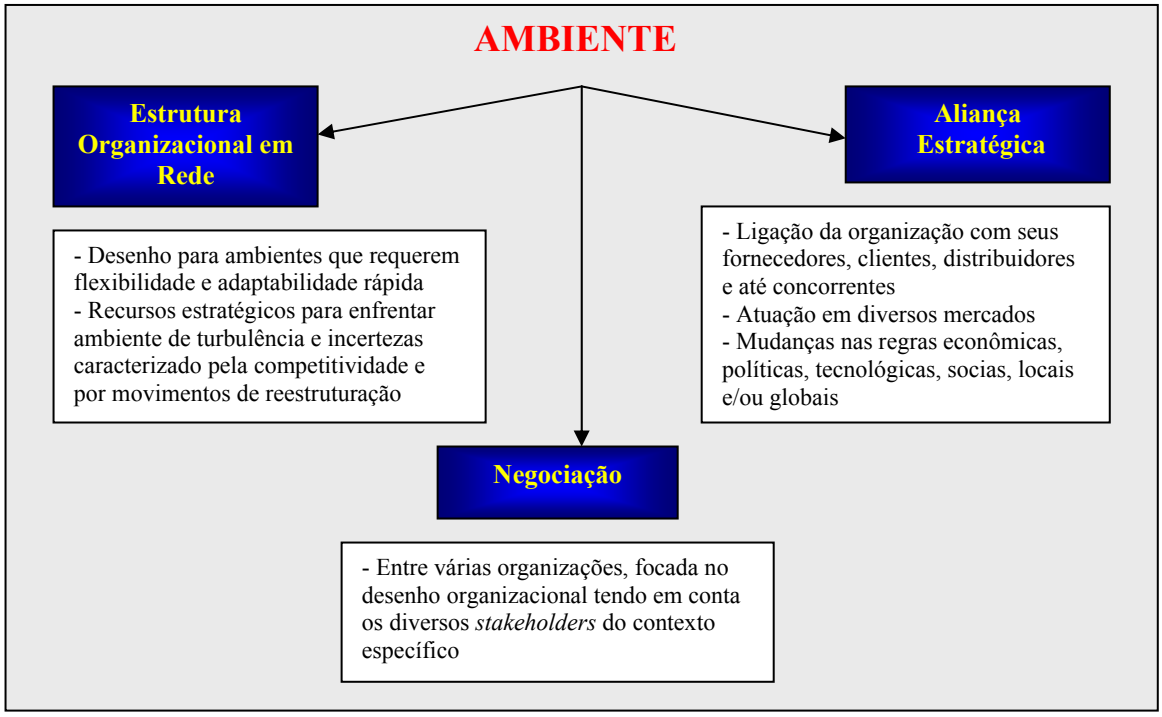

Figura 37 - Influências e interligações do Ambiente.

➢ Tecnologia

Estrutura Organizacional em Rede

Qual é a influência do condicionante tecnologia no surgimento da estrutura organizacional em rede?

O condicionante tecnologia também influencia nas estruturas organizacionais em rede, dado que todo aprimoramento no conhecimento (*know-how*), ou seja, nas formas de gestão, ou nas máquinas e equipamentos (*hardware*), requer reformulações e/ou mudanças no funcionamento das organizações-parceiras que formam a rede.

Se há um elemento básico para o surgimento e desenvolvimento das estruturas organizacionais em rede, esse elemento se chama tecnologia de informação, já que, graças a ela, as organizações se integram interativamente de forma conjunta. Na opinião de Peci (1998, p. 2-6),

> As novas tecnologias de informação oferecem a infra-estrutura necessária para a emergência das redes organizacionais. Elas fazem possível a integração das empresas ao longo da rede [...] As principais formas de organizações em rede, como alianças estratégicas, acordos de subcontratação e tomada de decisões descentralizadas nas grandes empresas, teriam sido impossíveis de serem postas em prática sem o desenvolvimento das redes informáticas.

Para Savage (1996, p. 249-250), a estrutura em rede estabelece as condições para a formação de equipes virtuais, independentemente do local de cada uma das pessoas. A proximidade física e temporal é menos importante quando a organização tem uma capacidade técnica, flexível e bem projetada de sistemas de comunicação eletrônica para sustentar a rede.

Portanto, o condicionante tecnologia influencia as estruturas organizacionais em rede, já que as organizações necessitam aperfeiçoar e desenvolver novos conhecimentos, a ser aplicados no aprimoramento de produtos e/ou serviços, para poderem adaptar-se às novas exigências do mercado onde atuam de modo específico, tendo como suporte a tecnologia de informação, que é o elo-chave que possibilita a integração das organizações da rede.

Aliança Estratégica

Qual é a influência do condicionante tecnologia no surgimento da aliança estratégica?

O condicionante tecnologia é um elemento que também favorece e influencia a constituição de alianças estratégicas. Geralmente, é difícil que uma única entidade (pessoa, organização, etc.) tenha as capacidades e recursos suficientes e/ou necessários para projetos

tecnológicos de grande escala; essa é a principal motivação para o surgimento de alianças e redes que compartilhem atividades para o objetivo comum de desenvolver conhecimentos específicos. Segundo Lewis (1992, p. 44):

> Existem duas maneiras pelas quais alianças podem ajudar a pôr o know-how dos outros para trabalhar. Uma delas é aplicar a tecnologia de um parceiro diretamente para criar novos e melhores produtos, ou para fortalecer as operações. A segunda abordagem melhora a capacidade de técnica da própria empresa.

Castells (2000, p. 184) também salienta o fato de que a estrutura das indústrias de alta tecnologia em todo o mundo é uma teia cada vez mais complexa de alianças, acordos e *joint ventures,* em que a maioria das grandes organizações está interligada e que não impedem o aumento da concorrência. Ao contrário, as alianças estratégicas são instrumentos decisivos nessa concorrência com os parceiros de hoje, que se tornam os adversários de amanhã, embora a colaboração em determinado mercado esteja em total contraste com a luta feroz pelo mercado em outra parte do mundo.

Portanto, o condicionante tecnologia influencia a aliança estratégica, porque trata do desenvolvimento e/ou aprimoramento de conhecimentos que significam melhoras nos produtos finais e/ou serviços que oferecem; às vezes, os recursos necessários não podem ser assumidos por uma organização sozinha, daí a aliança com outras organizações que tenham interesse em compartilhar riscos e benefícios.

Negociação

O processo de negociação, embora aconteça como resultado da interação dos negociadores, não dispensa, se for necessário, o emprego de equipamentos de comunicação como suporte. Nesse sentido Ury (1999, p. 11) anota que,

> Eu não ouvi falar que a negociação já esteja sendo automatizada, mas as novas tecnologias criam todos os tipos de possibilidades, desde bancos de dados negociando informações até inteligência artificial para auxiliar negociadores em uma negociação difícil.

A interligação que a negociação tem com o condicionante tecnologia da estrutura organizacional em rede baseia-se no fato de que podem existir tecnologias de informação e de comunicação virtual que sirvam de apoio ou de elo no relacionamento entre organizações-parceiras, facilitando-o.

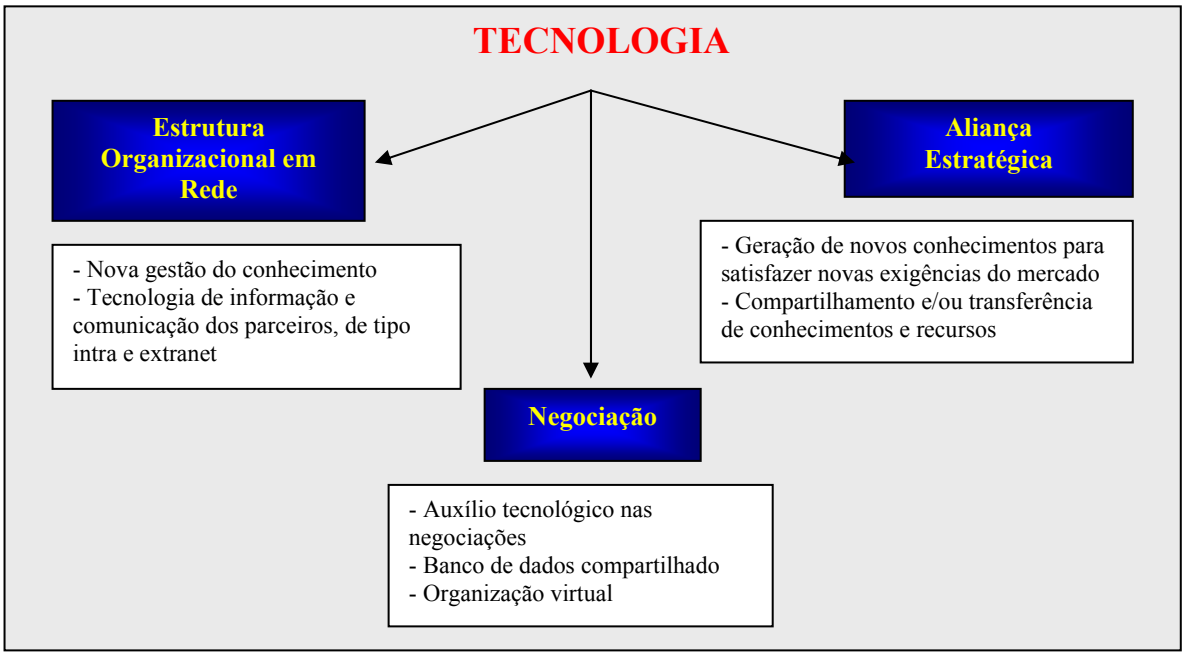

Figura 38 - Influências e interligações da Tecnologia.

➢ Cultura

Estrutura Organizacional em Rede

Qual é a influência do condicionante cultura no surgimento da estrutura organizacional em rede?

Essa estrutura está baseada no desenvolvimento das relações humanas, seja individual, grupal, intergrupal, como um todo organizacional, inclusive interorganizacional. Por esse motivo, têm surgido conceitos baseados na sociologia e na psicologia comportamental, que facilitam o entendimento dessas relações. Na proposta de Jones, Hesterly e Borgatti (1997, p. 930), o contexto de uma rede é propícia ao surgimento de uma *macrocultura*, a qual é crítica para entender uma *governança network*, porque seus produtos e serviços complexos requerem compartilhar processos e estruturas para trocas afetivas entre os parceiros. A *macrocultura* acentua a coordenação entre as partes autônomas em três caminhos: 1) para criar convergência de expectativas, através da socialização, a fim de que os membros não trabalhem com "propósitos opostos"; 2) para permitir uma linguagem compatível que resuma rotinas complexas e informação; 3) especificar amplas regras entendidas tacitamente para ações apropriadas a contingências não especificadas.

A presença do condicionante cultura é necessária para o surgimento e desenvolvimento das redes. Desse modo, se partirmos da premissa de que cada organização tem sua própria cultura, uma tarefa importante para o sucesso do funcionamento de uma rede

será conciliar essas diversas culturas das organizações que fazem parte da rede. Para Peci (1998, p. 11)

> As novas formas organizacionais em rede demandam e fazem possível o estabelecimento de uma reciprocidade generalizada entre os membros da rede. Reputação, confiança, conspiração tácita e uma relativa ausência de comportamento calculativo devem dirigir este sistema de troca. A construção do consenso, a análise de áreas de forças, o mapeamento de responsabilidades, a gerência de conflitos, a planificação da ação, a pesquisa de ação, a construção de equipes, a gerência de mudança, os centros de responsabilidades e a gerência de projetos são abordagens da ciência comportamental aplicada, importantes no gerenciamento das redes.

Portanto, o condicionante cultura influencia a estrutura organizacional em rede, dado que esta simplesmente não existiria nem funcionaria adequadamente caso não se trabalhasse o comprometimento entre as organizações da rede por meio da compatibilidade dos princípios e valores organizacionais de cada uma delas em benefício da rede.

Aliança Estratégica

Qual é a influência do condicionante cultura no surgimento da aliança estratégica?

A aliança representa um relacionamento interorganizacional, constituído por diversas organizações-parceiras, cada qual com sua própria cultura organizacional, que, em muitos casos, apresenta diferenças entre si. Pode-se notar que o fator cultural joga um papel fundamental nas alianças estratégicas e nas estruturas organizacionais em rede. Na opinião de Segil (1998, p. 13), a gestão das similaridades e diferenças culturais entre as organizações que formam parte de uma aliança estratégica é a chave para o sucesso dela. Segundo Moran, Harris e Stripp (1993, p. 155, tradução nossa),

> [...] a maior luta interna em uma aliança é o conflito entre as culturas corporativas. A química cultural é o fator mais importante para a duração das alianças. A incompatibilidade cultural pode levar ao colapso completo das operações em parceria. Os parceiros têm de estar dispostos a criar uma cultura da aliança, ao mesmo tempo que retêm suas identidades empresariais.

Cabe também fazer uma reflexão sobre a relação estratégica entre internacionalização (se for o caso) e cultura; assim, existem três opções filosófico-culturais de internacionalização, a saber*: a etnocêntrica*, que valoriza a supremacia da sede-matriz, já que ela administra de forma centralizada e absoluta as subsidiárias no exterior; *a policêntrica*, que valoriza a primazia das subsidiárias, as quais gozam de autonomia e dirigem descentralizadamente suas atividades em coordenação com a sede-matriz; *a geocêntrica*, que valoriza uma combinação híbrida entre as posturas anteriores, procurando a integração

equilibrada entre a sede-matriz e suas subsidiárias no exterior (GROSE; KUJAWA, 1992, p. 353-358; KEEGAN; GREEN, 1999, p. 10-13).

Portanto, o condicionante cultura influencia a aliança estratégica, dado que se torna comum no relacionamento entre pessoal de uma e de outra parceira "falar a mesma língua" é necessário para o entendimento e execução eficiente e eficaz dos objetivos da aliança.

Negociação

O processo de negociação é feito por pessoas que não necessariamente têm os mesmos valores, princípios, crenças; às vezes, podem ser extremamente diferentes e, por extensão, representar organizações-parceiras que têm, por sua vez, uma cultura própria. Sobre essa situação Pinto (1994, p. 42) comenta que,

> O indivíduo em seu relacionamento expressa muitas crenças que ele incorporou no meio em que viveu e tende a divergir daquilo que difere do seu referencial [...] o negociador deve compatibilizar seu comportamento com os referenciais culturais dos interlocutores, visto que há uma tendência de choques entre as diferentes crenças.

A interligação da negociação com o condicionante cultura da estrutura organizacional em rede baseia-se no fato de que, para que esse condicionante possa servir de apoio ou de elo nesse relacionamento entre organizações-parceiras, deve-se procurar conciliar e/ou integrar a cultura de cada organização em favor do relacionamento interorganizacional, deixando de lado divergências, preconceitos, valores e crenças.

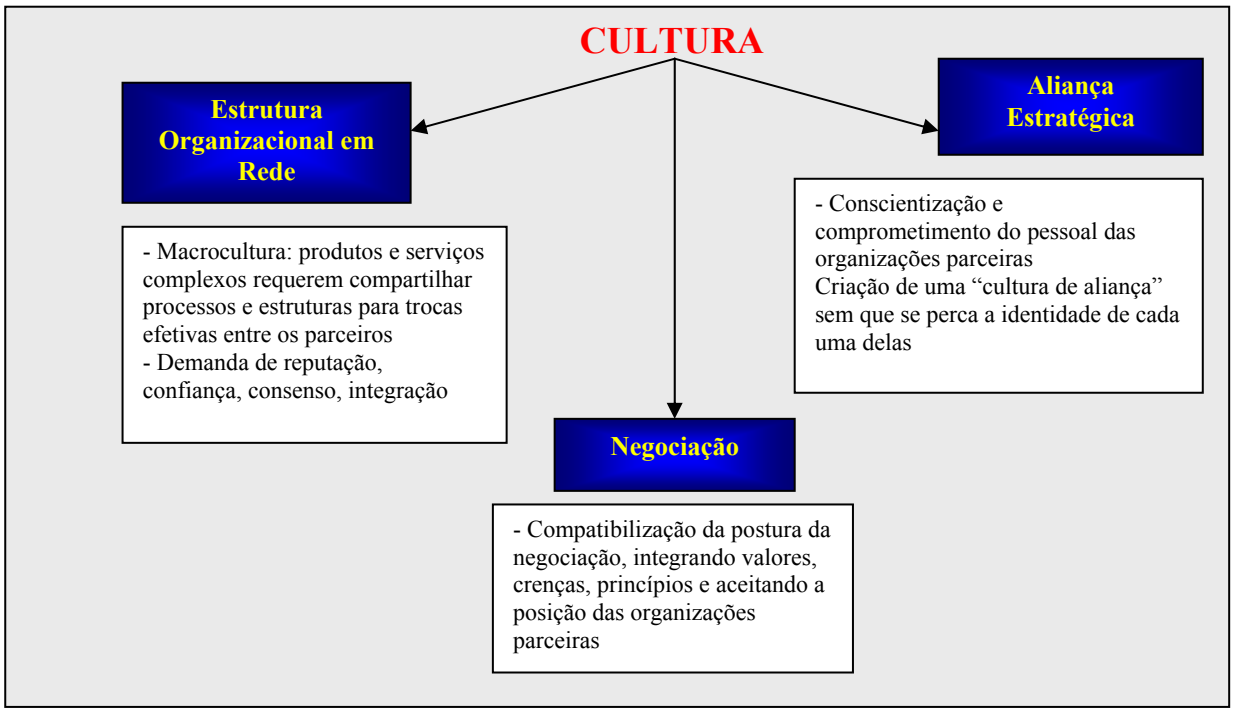

Figura 39 - Influência e interligações da Cultura.

5.3. Componentes da estrutura organizacional em rede e suas negociações no contexto de alianças estratégicas

São elementos de origem endógena, de nível microorganizacional, os quais influenciam de forma técnica o desenho e a operacionalização de uma estrutura organizacional em rede. Esses elementos são: a responsabilidade, constituída por departamentalização, atividades de linha/assessoria, descrição das atividades; a autoridade, constituída por: cadeia hierárquica, centralização/descentralização, amplitude administrativa; a comunicação e a capacidade decisória.

Com o intuito de observar as características de cada componente na estrutura organizacional em rede, na aliança estratégica e na negociação, faz-se uma subdivisão didática destas, que formam uma conjunção plena, uma relação constante, complementar e interativa.

➪ Responsabilidade

Nível de comprometimento que cada pessoa deve ter ao cumprir deveres e/ou funções exigidos pela organização de que faz parte, de acordo com seu cargo. Na estrutura organizacional em rede, o sentido da responsabilidade terá de se adaptar a novos padrões, segundo os quais esta terá de levar em conta não só a responsabilidade com a própria organização, mas também com as organizações parceiras quer formam parte da rede. A responsabilidade é constituída por três elementos: departamentalização, atividades de linha/assessoria e descrição das atividades.

➢ Departamentalização

<u>Estrutura Organizacional em Rede</u>

Na forma básica, Oliveira (1995, p. 104) define a departamentalização como "O agrupamento de acordo com um critério específicos de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais".

Na proposta tradicional de departamentalização, esta se caracterizava pela formação de "ilhas funcionais", ou seja, áreas como *marketing*, finanças, RH, etc., cuidavam cada qual de si própria, em prejuízo da integração coordenada entre elas.

Dessa forma, quais padrões estarão sendo adotados pelas estruturas organizacionais em rede num contexto de aliança estratégica?

Na literatura atual encontra-se a proposta de que a departamentalização na estrutura organizacional em rede estaria adotando os agrupamentos por processos. As estruturas em rede lutam por forjar novas alianças, tanto com clientes internos como externos, e perseguem melhoras contínuas do processo, ao longo de toda a organização, para as necessidades do cliente (Mc GUILL; SLOCUM, Jr, 1995, p. 101).

Ghoshal e Bartlett (2000, p. 94-295) comentam que

> Na sua forma mais drástica e radical, a mudança do modelo organizacional baseado na estrutura para o modelo organizacional baseado em processos se manifestou nos programas de reengenharia e TQM [total quality management] [...] o impacto cumulativo dos macroprocessos com a TQM e dos microprocessos de reengenharia mudou a mentalidade dos que projetavam a estrutura organizacional das empresas. Os gerentes começaram a gastar menos tempo tentando redesenhar as caixas e linha do organograma formal, e mais tempo imaginando como conectar os ativos e recursos, por meio da criação de novos papéis e da redefinição dos relacionamentos.

O fato de que a estrutura organizacional em rede privilegia o uso de processos não obedece a um modismo, mas à necessidade intrínseca de poder atuar por meio de uma constante integração dos diversos objetivos, atividades e resultados que permitam o relacionamento fluido, constante e flexível entre de duas ou mais organizações atuando simultaneamente.

Aliança Estratégica

A departamentalização da estrutura organizacional em rede no contexto de aliança estratégica procura desenvolver suas operações não só pela gestão de processos internos, senão também transpondo limites, em favor da integração dos processos de negócios das parceiras que formam parte da aliança. Uma idéia básica sobre redes é estabelecida por Castells (2000, p. 185), o qual afirma que, para conseguir absorver os benefícios da flexibilidade das redes, a própria organização teve de tornar-se uma rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna. Também cabe, neste item, a reflexão sobre se a estrutura organizacional em rede poderia adotar a forma de uma departamentalização entre as parceiras, total ou parcialmente integrada. Ou seja, se o acordo da aliança implica a formação de uma estrutura autônoma, nova, alheia às estruturas de cada parceira, ou uma estrutura integrada parcialmente por unidades de cada organização parceira.

Para Nohria (1992, p. 400-401), um rasgo crítico que distingue uma organização *network* é o alto grau de integração. Na organização *network* típica-ideal, todos os membros

estão bem integrados [coordenados]: categorias formais ou grupos, tais como posição formal, locação geográfica e foco no mercado, não são barreiras significantes para a interação. Laços interpessoais de todos os tipos – comunicações relacionadas com as tarefas, recomendações ou socialização, e assim por diante – são facilmente estabelecidos entre grupos e categorias formais das parceiras.

Negociação

O aspecto central da interligação a ser negociada pelas parceiras em relação a este componente será a questão dos *processos*, executada por equipes polivalentes. Assim será necessário determinar acordos em relação às seguintes questões, entre outras:

- quantos processos principais serão estabelecidos?
- quantos processos serão desenvolvidos em conjunto pelas parceiras?
- quantos processos serão desenvolvidos independentemente por cada parceira?
- qual será a hierarquia dos processos a ser desenvolvido?
- que tipos de processo serão desenvolvidos, apenas os de caráter administrativo, os de execução?

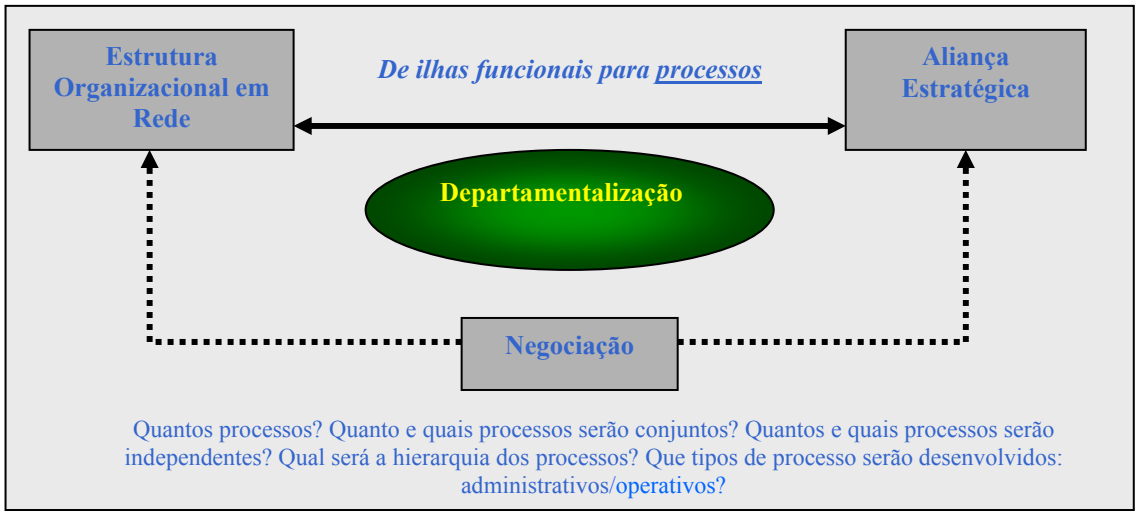

Figura 40 - Características da Departamentalização.

➢ Atividades de Linha/Assessoria

Estrutura Organizacional em Rede

Toda organização é constituída por uma série de unidades organizacionais, as quais têm suas próprias funções, atribuições e/ou competências que, evidentemente, diferem no

conteúdo e nas características. Segundo Mintzberg (1994, p. 11), tais unidades podem ser denominadas: *ápice estratégico,* constituídas por unidades diretoras; *centro de operações,* conformadas por unidades de operação; *linha média (gerência média),* constituídas pelas unidades supervisoras/gerenciais; *tecnoestrutura,* constituídas pelas unidades de suporte e apoio*; staff/suporte,* constituídas pelas unidades de assessoria.

Uma das características que diferenciam as atividades de linha das de assessoria, é que as primeiras tem poder de comando, enquanto as segundas apenas de aconselhamento. A proposta tradicional de atividades de linha e de assessoria se caracterizava pela excessiva rigidez e padronização de papéis de cada uma das unidades orgânicas estabelecidas, com uma "superioridade" e poder de mando das unidades de linha.

Diante disso, quais padrões estarão sendo adotados pelas estruturas organizacionais em rede num contexto de aliança estratégica?

Uma característica fundamental da organização *network* é o alto grau de integração. No tipo ideal de *network*, todos os membros estão muito bem unidos em categorias formais ou grupos na forma de células (BAKER in NOHRIA; ECCLES, 1992, p. 401). Isso significa, na opinião de Davidow e Malone (1993, p. 57) que uma das grandes mudanças organizacionais é o surgimento de uma organização plana, na qual grande parte da gerência de linha intermediária e quase toda a gerência de assessoria desaparecem.

Nota-se na literatura atual que as atividades de linha e de assessoria se integram cada vez mais, no sentido de que as células organizacionais trabalham de forma complementar. Assim, por exemplo, em um determinado momento uma célula executora de linha poderia assessorar outra célula em atividades de sua competência, e mais ainda em alianças estratégicas onde as competências de uma e outra parceira são definidas e procuradas a serviço dos objetivos comuns da parceria. Mas, que seria uma célula? Tachizawa e Scaico (1997, p. 173) anotam que:

> Por célula entende-se o sistema que reúne grupos de empregados responsáveis pela produção de serviços com autonomia de decisão e onde cada um conhece todos os tipos de operação de sua célula. A adoção do conceito de célula na reconfiguração organizacional pressupõe, portanto, a formação de equipes ou células multidisciplinares, reunindo profissionais das mais diversificadas especialidades, com objetivos bem definidos e autonomia de trabalho, onde a complementariedade de visão dos integrantes da célula favorece a cooperação e não a competição interna, e onde as interações multi e interdisciplinares propiciam um repertório muito mais rico de respostas aos desafios cada vez mais complexos de incessante necessidade de melhoria de desempenhos e de qualidade.

A estrutura organizacional em rede privilegia o uso de células porque elas constituem uma opção adequada e oportuna, que facilita a integração de unidades orgânicas em forma de

equipes, tornando mais flexível e consistente o funcionamento da organização. Essa proposta de equipes de negócios possibilita que os funcionários da assessoria se envolvam pessoalmente para compreender e contribuir para as operações do negócio em si.

Aliança Estratégica

As atividades de linha e de assessoria na estrutura organizacional em rede num contexto de aliança estratégica encontraram no estabelecimento de células a conformação de unidades orgânicas que possibilitam o entrosamento e comprometimento diário com as operações de trabalho dos parceiros. Assim consolida-se a fluidez das relações e ainda possibilita-se o melhor emprego das competências das organizações-parceiras. As células de fato contribuem para integrar relacionamentos não somente nos aspectos técnicos, senão também nos aspectos comportamentais.

Segundo Savage (1996, p. 245-250), as organizações em rede são mantidas juntas não mediante rígida burocracia, mas pelas visões compartilhadas e pelos conhecimentos comuns. Ao invés de estarem direcionadas para o trabalho seqüencial em departamentos isolados ou organizações isoladas, as capacidades interfuncionais e interorganizacionais são combinadas para o trabalho em projetos grandes e pequenos, procurando integrar atividades, recursos e atores de acordo com a competência específica dos grupos ou células.

Negociação

O aspecto central da interligação a ser negociada pelas parceiras em relação a este componente será a questão da *integração horizontal e/ou vertical* das unidades organizacionais. Assim, será necessário determinar acordos em relação às seguintes questões, entre outras:

- quais serão as competências das células? ;
- qual será o grau de interação e integração do pessoal de linha e de assessoria dentro e intercélulas?
- qual das organizações-parceiras terá um papel assessor ou de execução em cada célula/processo?

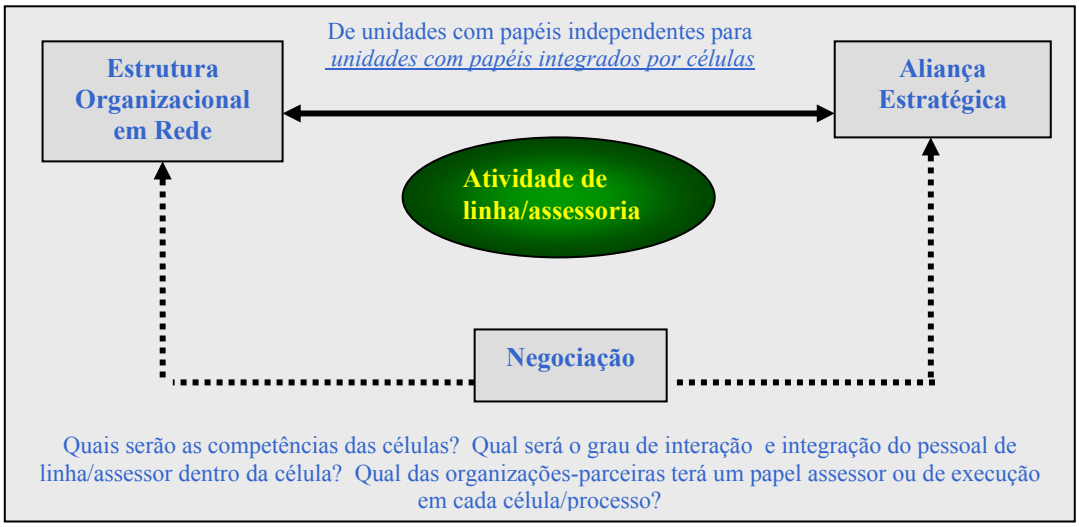

Figura 41 - Características da Atividade de Linha / Assessoria.

➢ Descrição das Atividades

Estrutura Organizacional em Rede

A descrição de atividades deve definir as funções e competências, relações de autoridade, de responsabilidade e de coordenação das diversas unidades organizacionais. Na proposta tradicional de descrição das atividades, esta se caracterizava pelo "formalismo burocrático" de manuais, regulamentos, etc., onde se detalhava até mínimos detalhes, encontrando-se resposta a toda dúvida.

Diante disso, quais padrões estarão sendo adotados pelas estruturas organizacionais em rede num contexto de aliança estratégica?

A proposta de descrição das atividades da estrutura organizacional em rede se caracterizaria por uma maior flexibilidade e *empowerment* das células. Para Savage (1996, p. 234) a rede é um processo contínuo de fazer contato com outras pessoas para executar tarefas. Ao se tornarem os nós da rede, os conhecimentos e os recursos são aproveitados e a eficiência aumenta. Ao invés de se estar confinado à corrente de comando, pode-se ir diretamente às fontes de conhecimento tanto dentro como fora da organização.

Oliveira, Dalcul e Ruas (1996, p. 42- 42, *apud* DELLAGNELO; SILVA, 2000, p. 12); e Lowe, Delbrigde e Oliver (1997, p. 790) afirmam que as organizações modernas estão cada vez mais baseando suas atividades de trabalho em equipes, forças-tarefas, células constituídas por funcionários polivalentes, cuja direção adota a forma de rodízio periódico

para os membros da célula, como também permite que o funcionário participe simultaneamente de outras células. Essas equipes têm algumas outras características a salientar, como operar processos de forma simultânea ou paralela e não seqüencial, como nos moldes tradicionais. Isso faz com que Welck (*apud* SAVAGE, 1996, p. 233) comente que à medida que as equipes autodirigidas resolvem suas tarefas, elas mudam seus focos para outros aspectos inter-relacionados, com visão de conjunto.

O fato de que a estrutura organizacional em rede privilegia um maior *empowerment* significa que há um oferecimento de maior autonomia e confiança ao pessoal que integra as diversas células, para que elas possam decidir e atuar "na hora" ante contingências que possam surgir.

Aliança Estratégica

A descrição das atividades da estrutura organizacional em rede num contexto de aliança estratégica caracteriza-se por uma maior autonomia e flexibilidade das células para atuar nos diversos processos integrados das parceiras. Uma questão observada neste componente é o fato de que a típica descrição de funções padronizadas excessivamente vem dando lugar a processos interligados de todo nível e engajados entre si. Outra tendência que surge na base das alianças estratégicas é a procura pela mensuração dos resultados, o que de *per si* implica estabelecer indicadores que permitam uma avaliação mais objetiva delas. Lewis (1992, p. 109) comenta que

> Limites e precisão entre as atividades resultam em uma separação ainda mais clara. Quanto mais cada empresa poder trabalhar por si em tarefas diferentes, menos confusão será criada. A redução das áreas de contato será ainda melhor se também se reduzir o número de unidades de cada empresa que devem trabalhar em conjunto. Os limites devem ser definidos com base na dependência para a execução das tarefas e não apenas nas ligações físicas. Quanto menos um componente depender do desempenho do outro, menor o número de pessoas de cada lado que precisarão interagir.

Um aspecto relevante anotado por Savage (1996, p. 237) refere-se precisamente à autoridade do conhecimento, elemento-chave para a descrição de atividades no contexto de redes. Ele declara que esse conhecimento aparece de várias formas: Saber-como: procedimentos para se realizar o trabalho; Saber-quem: recursos-chave, a quem recorrer; Saber-o quê: habilidade para discernir padrões-chave com base no conhecimento; Saber-porquê: entender o contexto mais amplo, as visões; Saber-onde as coisas podem e devem acontecer; Saber-quando: época adequada.

Negociação

O aspecto central da interligação a ser negociada pelas parceiras em relação a este componente será a questão das *células*, executada por equipes polivalentes. Assim, será necessário determinar acordos em relação às seguintes questões, entre outras:

- que tipos de células?
- quais são as competências de cada célula?
- quais os critérios de conformação das células? (competências do pessoal da célula);
- qual a duração do funcionamento de cada célula?
- qual a delimitação do *empowerment* das células?
- quais os resultados a ser alcançados pelas células?

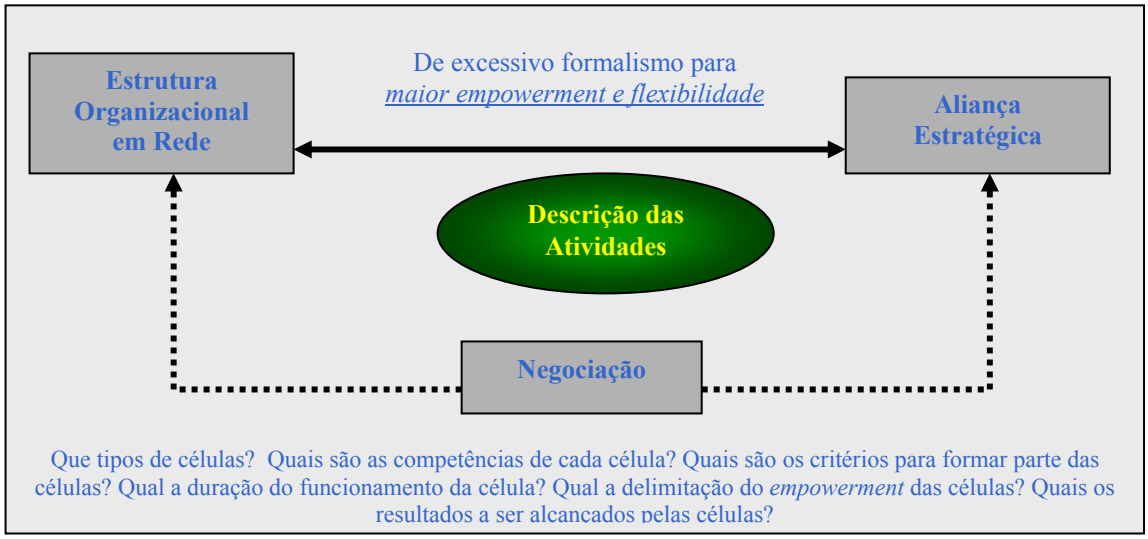

Figura 42 - Características da Descrição de Atividades.

Autoridade

A autoridade tem relação direta e proporcional com a posição na hierarquia: quanto mais alta a posição na hierarquia, maior a autoridade, e vice-versa. A autoridade também se relaciona com o poder. Comenta Kwasnicka (1991, p. 188) que:

> O poder é a capacidade de pessoas ou grupos imporem seus desejos sobre os outros, independentemente de sua resistência ou aceitação. Já a autoridade é o poder legitimado. Essa legitimação é dada, geralmente, pela estrutura organizacional. Assim como a fonte de autoridade está na estrutura organizacional e em relação à posição que o indivíduo ocupa, as bases para o poder podem ser originadas de recompensas, coerção, legitimação e especialização.

Um aspecto importante se verifica nos padrões de autoridade das estruturas organizacionais em rede, os quais se baseiam mais que simplesmente na autoridade formal estabelecida e sustentada por um cargo hierárquico. A autoridade está mais atrelada à competência que se possa ostentar e que contribui com um maior valor agregado para o funcionamento integrado da rede. A autoridade está conformada por três elementos: cadeia hierárquica, centralização/descentralização e amplitude administrativa.

➢ Cadeia Hierárquica

Estrutura Organizacional em Rede

O conceito de cadeia hierárquica, segundo Hampton (1992, p. 308),

> Refere-se a um conjunto interligado e contínuo de relacionamentos de comunicação que se estendem, na organização, de cima para baixo. Cada nível, a começar por baixo, responde perante um superior. Através da responsabilização de cada pessoa perante um superior, a cadeia de comando opera de modo a testar o desempenho de cada um, comparado com as expectativas de um superior. O efeito é de induzir a coordenação entre os níveis.

Na proposta tradicional da cadeia hierárquica havia muitos níveis hierárquicos que davam origem à famosa "pirâmide", a qual se preenchia pelas "camadas burocráticas".

Diante disso, quais padrões estarão sendo adotados pelas estruturas organizacionais em rede num contexto de aliança estratégica?

Se há um componente da estrutura organizacional em rede que gera consenso na literatura, é a idéia de uma estrutura hierárquica horizontal (plana, achatada), com um número mínimo de níveis, que privilegie não tanto as funções senão os processos integrados. Isso significa configurar equipes, células de processos que incluam representantes vindos de fornecedores, sócios, distribuidores e clientes (SAVAGE, 1996, p. 258). A tradicional pirâmide hierárquica, nos últimos anos, apresentou uma tendência decrescente de níveis; isto é confirmado por Galbraith (1994, p. 90) quando afirma que, "[...] as estruturas das companhias estão tornando-se mais planas [...]". A estrutura em rede tanto intra como interorganizações baseia-se em células ou equipes que poderiam se sobrepor umas às outras, o que é notável e saudável. Ao invés de visualizar a organização como boxes mutuamente exclusivos, deve-se imaginar as equipes sobrepondo-se como os diagramas de Venn (SAVAGE, 1996, p. 255).

Steil e Barcia (1999, p. 10), complementando as idéias anteriores, afirmam que

> O papel do administrador médio, como aquele que filtrava e ordenava informações dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores, tem se tornado desnecessário [...] nesse contexto a estrutura em rede tem avançado gradativamente, enquanto a arquitetura piramidal perde seu espaço.

O fato de que a estrutura organizacional em rede privilegia a redução de camadas intermediárias hierárquicas permite que ela seja mais flexível e leve, para poder atuar com rapidez e com maior eficácia e eficiência nas situações previstas e também em qualquer contingência.

Aliança Estratégica

A cadeia hierárquica da estrutura organizacional em rede num contexto de aliança estratégica tende a ser horizontal, onde o poder formal hierárquico é substituído pelo poder técnico da competência. Na relação entre as parceiras não se procura definir uma postura de superioridade de uma em detrimento de outra; ao contrário, procura-se uma relação justa, eqüitativa para todos os parceiros, tendo como foco central a colaboração e a sinergia de competências. Observa-se um processo de achatamento das organizações, ou seja, existe uma redução de níveis e um alongamento das cadeias de processos (horizontalização), que se confirma com processos interdependentes entre várias organizações simultaneamente, como é o caso de uma aliança estratégica.

Castells (2000, p. 184-185), afirma que:

> [...]a principal mudança pode ser caracterizada como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal [...] a empresa horizontal parece apresentar sete tendências principais: organização em torno de processos, não de tarefa; hierarquia horizontal; gerenciamento em equipe, média do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contatos com fornecedores e clientes; informação, treinamento e retreinamento dos funcionários em todos os níveis.

Na opinião de Lewis (1992, p. 108),

> Independente de quem possua maior poder econômico ou público, este não deve determinar a autoridade. O comando deve ir para quem tenha mais competência para gerenciar os riscos maiores. Qualquer outra solução irá enfraquecer os compromissos [da aliança].

Negociação

O aspecto central da interligação a ser negociada pelas parceiras em relação a este componente será a questão dos *níveis hierárquicos*, executada por equipes polivalentes. Assim, será necessário determinar acordos em relação às seguintes questões, entre outras:

- quantos níveis celulares ou de processos hierárquicos se estabeleceram na rede?
- qual a relação de poder entre as parceiras (autonomia ou integração)?
- os funcionários das células respondem hierarquicamente à sua organização ou à célula constituída autonomamente, além de à chefia da outra organização parceira?

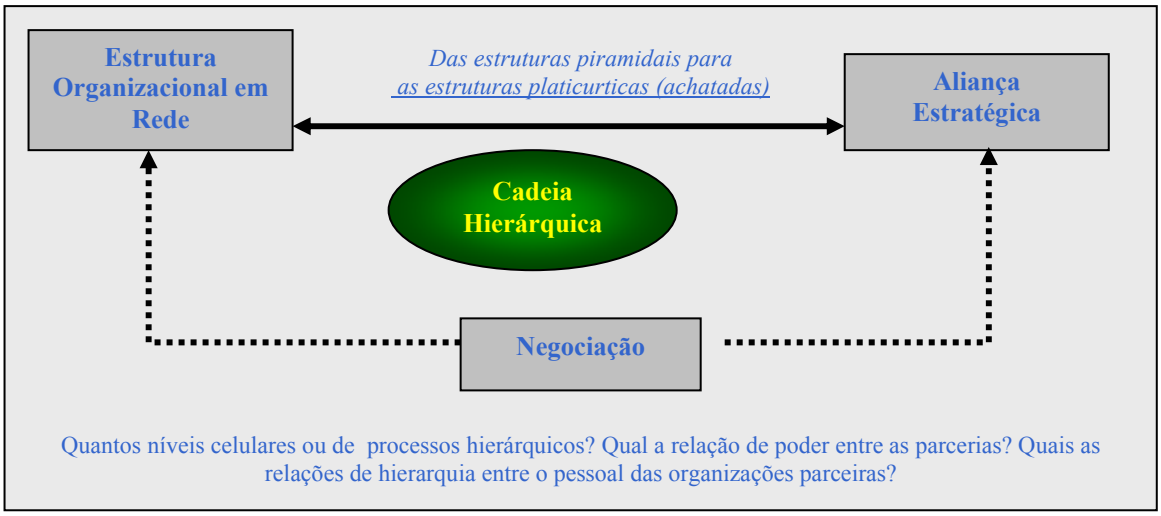

Figura 43 - Características da Cadeia Hierárquica.

➢ Centralização / Descentralização

Estrutura Organizacional em Rede

A centralização acontece quando as principais decisões, na maioria, são tomadas nos níveis hierárquicos superiores da organização, representando o controle de poder na sua alta administração. A descentralização, ao contrário, ocorre quando a tomada da decisão esta dispersa em diferentes níveis hierárquicos. Na proposta de centralização/descentralização tradicional, as decisões caracterizavam-se por serem centralizadas e símbolo de poder formal.

Diante disso, quais padrões estarão sendo adotados pelas estruturas organizacionais em rede num contexto de aliança estratégica?

A estrutura organizacional em rede caracteriza-se por uma maior descentralização, baseada na autoridade técnica das competências das diversas células. Estas células devem-se

responsabilizar pela definição de suas metas, propósitos e missão, juntamente com seus planos de projeto em um banco de dados partilhado. As equipes podem examinar várias outras atividades para pedir ajuda ou compartilhar *insights*.

A tomada de decisões nas estruturas em rede deve tender a um padrão de maior descentralização e desconcentração, dado que as células organizacionais se instalam e funcionam de acordo com projetos ou necessidades específicas dos processos a ser estabelecidos ou acordados pelo centro da rede. E dado que estas atividades são flexíveis e que cada membro da rede contribui com sua própria competência, então o centro da rede, apenas em teoria, limita-se a coordenar as diversas parceiras, enquanto quem efetivamente mexe na atividade especifica é aquela que tem a competência. Nesse sentido, Ghoshal e Bartlett (2000, p. 106) comentam que:

> Na organização em rede integrada, os benefícios da eficiência decorrem da especialização e não da centralização. Por meio de especialização, as empresas não apenas são capazes de captar as necessárias economias de escala ou massa crítica, como também conseguem desenvolver a concentração das competências em cada uma da suas unidades especializadas. Ao mesmo tempo, mediante a localização dessas unidades especializadas nos mercados apropriados, essas empresas também têm condições de responder com rapidez e flexibilidade aos diferentes estímulos externos -as tendências do mercado, as mudanças tecnológicas e as iniciativas competitivas provenientes desses mercados.

O fato de que a estrutura organizacional em rede privilegia a descentralização facilita um melhor aproveitamento das competências, produzindo uma sinergia integrada baseada na gestão dos processos, recursos, com obtenção de resultados concretos.

Aliança Estratégica

A centralização/descentralização da estrutura organizacional em rede num contexto de aliança estratégica caracteriza-se pela delegação e desconcentração da tomada decisória em favor das células organizacionais. Isto se baseia na idéia de aproveitar com maior eficiência a sinergia de competências das organizações parceiras. Certamente existirão decisões de tipo estratégico mais centralizadas, mas a predominância é de decisões táticas e operacionais mais autônomas, segundo os critérios e atribuições estabelecidos pelas próprias organizações-parceiras (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001, p. 434-435).

Uma aliança estratégica que pretende a integração de competências oferece um maior *empowerment* às funções, atividades e/ou processos. Assim, a delegação e a desconcentração da tomada de decisões são outorgadas às células, para que respondam com rapidez e flexibilidade às exigências das operações e do mercado.

Negociação

O aspecto central da interligação a ser negociada pelas parceiras em relação a este componente será a questão dos níveis de *autonomia na tomada decisória*, executada por equipes polivalentes. Assim, será necessário determinar acordos em relação às seguintes questões, entre outras:

- decisões individuais ou por equipes (células)?
- qual o nível de delegação das decisões para às células?
- qual o nível de desconcentração das decisões?
- quais as decisões por áreas de competência?
- qual o nível de integração das decisões estratégicas, táticas e operacionais das organizações-parceiras?

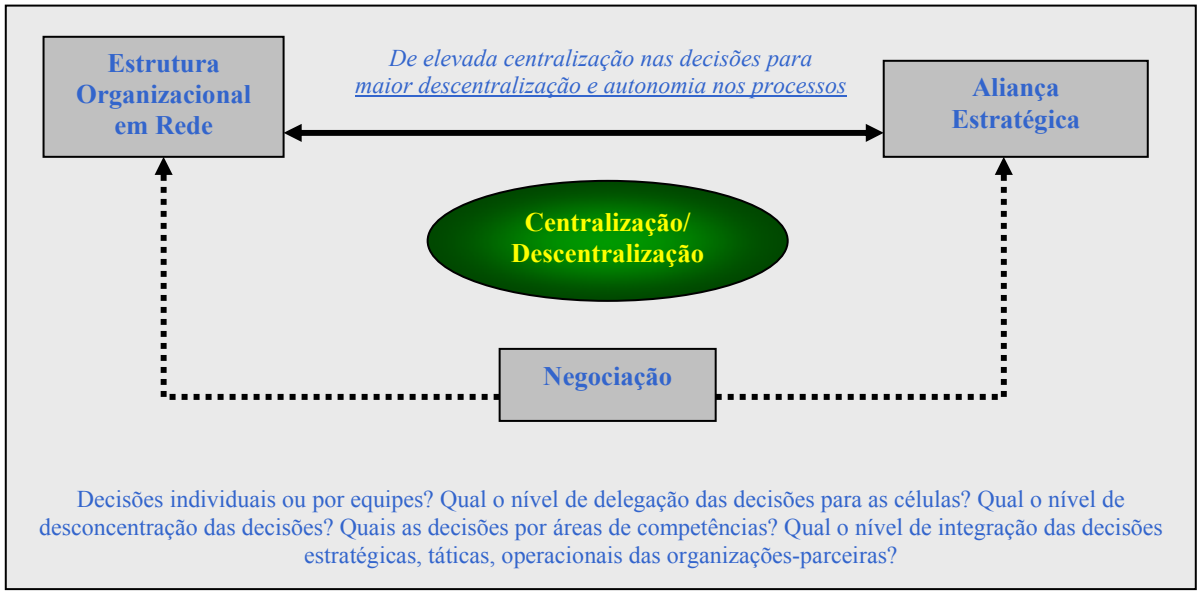

Figura 44 - Características da Centralização / Descentralização.

➢ Amplitude Administrativa

Estrutura Organizacional em Rede

Refere-se à estimativa do número de subordinados que um chefe pode dirigir, ainda que não seja possível calculá-lo com exatidão. Corrobora tal afirmação o comentário de Hampton (1992, p. 312) segundo o qual "A experiência de uma grande variedade de organizações mostrou que não existe nenhuma orientação útil sobre o assunto, se ela receitar determinadas amplitudes de controle específicas para todos os tipos de organização".

Na proposta tradicional de amplitude administrativa já existia certa dificuldade para determinar o número exato de funcionários que poderiam ser dirigidos por um único chefe. Apesar disso, ela adotava a pirâmide organizacional clássica, de acordo com a qual os subordinados somente poderiam ser chefiados por chefes da mesma área e de acordo com cada camada hierárquica.

Diante disso, quais padrões estarão sendo adotados pelas estruturas organizacionais em rede num contexto de aliança estratégica?

Fica difícil definir com exatidão, pois a característica desta nova forma estrutural é a flexibilidade e a atuação simultânea em mais de uma célula organizacional. O concreto é que a amplitude de célula responde a critérios particulares dos diversos processos, dos diversos projetos onde a célula participe e com uma característica a mais, a saber, que a chefia da célula pode ser variada por turnos ou por competências a ser desenvolvidas. Ampliando a análise da relação interorganizacional das parceiras de uma rede podemos notar que a amplitude administrativa será menos clara ainda, pois tudo ficará sujeito aos acordos operacionais estabelecidos na aliança (OVERHOLT, 2000, p. 6-72).

Aliança Estratégica

A amplitude administrativa da estrutura organizacional em rede num contexto de aliança estratégica caracteriza-se por ser mais dinâmica, no sentido de que a chefia de cada célula a ser formada pode ser temporária e simultânea, e de que um funcionário de uma célula ou equipe pode fazer parte de mais de um processo. Fica então mais difícil estabelecer alguma fórmula que padronize um número específico de subordinados adstritos a uma chefia única em cada aliança estratégica (OVERHOLT, 2000, p. 68-72). Apesar dessa situação, para alguns autores como Katzenbach (1999, p. 57-59), as equipes de trabalho [células] necessitam que os membros dela trabalhem juntos para criar produtos de alto valor e isso requer que o comando seja revezado entre os membros, e que a liderança seja garantida a cada líder designado. Para ele, o numero ideal de membros de uma equipe [célula] deve ser menor que 10.

Segundo Savage (1996, p. 251-252) as equipes [células] devem se responsabilizar pela definição de suas metas, propósitos e missão, assim como por seus planos e projetos, com um banco de dados partilhado. Equipes podem examinar várias outras atividades para pedir ajuda ou compartilhar *insights*. Equipes de tarefas devem reunir-se periodicamente para trocar anotações de progresso, esclarecer temas, focar problemas críticos e lutar contra

problemas persistentes. Por outro lado, a autoridade de posição hierárquica, caracterizada pela definição de funções e autoridade, boxes e linhas [organograma formal], passa a ser definida como uma autoridade baseada em conhecimento, comprometimento, integração e coordenação das células, e a chefia não se baseia na hierarquia do cargo, senão, sobretudo na hierarquia baseada na liderança e na competência técnica/pessoal, em favor de sinergias da célula.

As alianças também se ocupam de estabelecer a quantidade de membros das células, as chefias delas e o grau de mistura entre o pessoal de uma e outra organização-parceira.

Negociação

O aspecto central da interligação a ser negociada pelas parceiras em relação a este componente será a questão da *quantidade de funcionários* subordinados a uma chefia. Assim, será necessário determinar acordos em relação às seguintes questões, entre outras:

- as chefias são independentes na sua relação com seus funcionários?
- as chefias são integradas entre as organizações parceiras;
- as chefias têm forma de rodízio ou são permanentes?
- qual a quantidade de funcionários por cada célula?
- pode-se exercer a chefia de várias células simultaneamente?

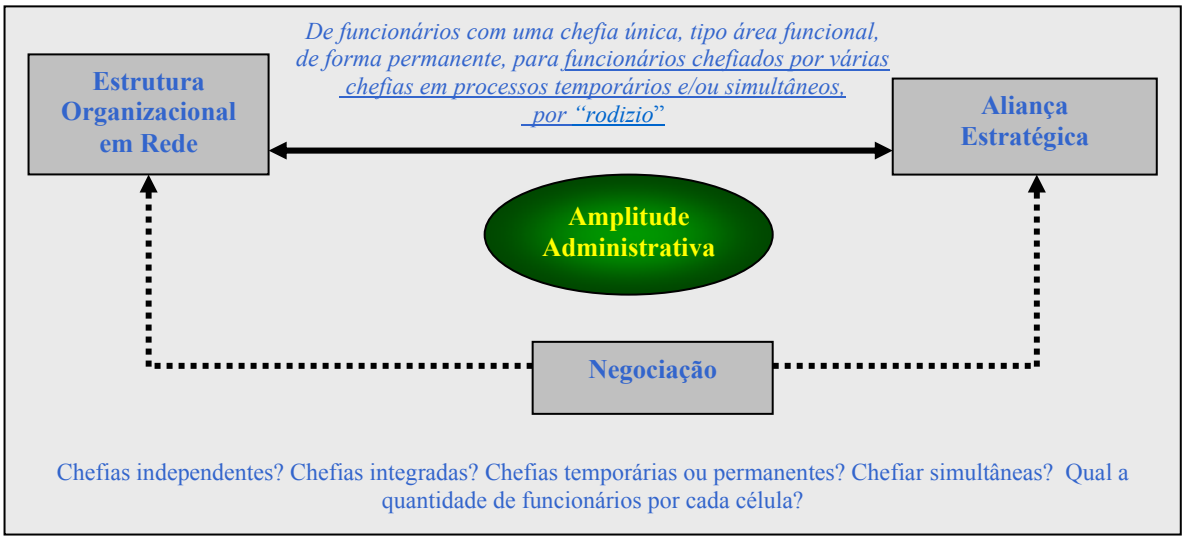

Figura 45 - Características da Amplitude Administrativa.

↳ Comunicação

Estrutura Organizacional em Rede

O termo comunicação para fins da administração é assim conceituado por Hampton (1992, p. 427):

> É o processo pelo qual as pessoas que trabalham em uma empresa transmitem informações entre si e interpretam seu significado. O que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sangüínea faz para o organismo. A corrente sangüínea supre todas as células do organismo com oxigênio; o sistema de comunicação supre todas as unidades, departamentos e pessoas da empresa com informação. Privadas de oxigênio, as células funcionam mal e morrem; sem a informação necessária, as pessoas e os departamentos dentro da empresa funcionam mal, o que na certa leva a uma espécie de insuficiência final para elas e para a empresa como um todo.

Na proposta tradicional da comunicação organizacional, esta acontecia não com a fluidez requerida. Assim, caracterizava-se por ser vertical, em razão das hierarquias, o que ocasionava mais demora; sua rigidez e a pouca automatização também a faziam mais lenta.

Diante disso, quais padrões estarão sendo adotados pelas estruturas organizacionais em rede num contexto de aliança estratégica?

A estrutura organizacional em rede caracteriza-se por ter uma comunicação integrada em todo nível, baseada em tecnologias de comunicação e informação tipo intranet e extranet, o que permite conhecer e saber para poder atuar "na hora". O aspecto das tecnologias de informação e de comunicação é fundamental na estrutura organizacional em rede. Sua relevância é anotada por Peci (1998, p. 6),

> As novas tecnologias de informação oferecem a infra-estrutura de comunicação e aumentam a chance de tornar essas tendências organizacionais em realidade. Elas fazem possível o estabelecimento de relações entre empresas, instituições e pessoas a fim de tomar decisões em conjunto. As primeiras formas de organização em rede, como alianças estratégicas, acordos de sub-contratação e tomada de decisões descentralizadas das grandes empresas, teriam sido impossíveis de serem postas em prática, sem o desenvolvimento das redes informáticas.

Na visão de Ibarra (in NOHRIA e ECCLES,1992, p. 169-170) o *network* está associado à facilidade na troca de informações, já que a nova informação é mais facilmente disseminada, interpretada e acionada sem o constrangimento de atravessar as linhas hierárquicas. É importante também salientar que a virtualização da comunicação entre organizações da rede deverá procurar conciliar o *hard* dos equipamentos tecnológicos com o *soft do conhecimento*, dito de outra forma, estes "devem falar a mesma língua" para que haja entendimento.

O fato de que a estrutura organizacional em rede privilegia o uso de meios virtuais de comunicação é fundamental para a sua integração e operacionalização.

Aliança Estratégica

Se existe um componente fundamental para o melhor entendimento da estrutura organizacional em rede num contexto de alianças estratégicas e de sua operatividade, é a comunicação, a qual, mais que nunca, adota padrões virtuais em todo nível, com redes intranet e extranet. Isto significa maior velocidade, maior integração e maior valor aos processos, numa sociedade moderna que alguns estão chamando de sociedade virtual.

Albertin (2000, p. 28) salienta os laços de comunicação das organizações-parceiras empregando a tecnologia informática. Muitas organizações estão olhando para fora de si quando elaboram suas estratégias de negócios. Essas atividades incluem estabelecer conexões eletrônicas privadas com clientes, fornecedores, distribuidores, grupos de indústria e mesmo com concorrentes, para incrementar a eficiência das comunicações de negócio, expandir a participação no mercado e manter a viabilidade de longo prazo no ambiente de negócio atual.

Confirmando a importância das tecnologias de informação, Castells (2000, p. 186) comenta que elas são fundamentais para que o modelo de redes flexível e adaptável funcione, as informações circulem pelas redes, entre organizações, dentro de organizações, redes pessoais e redes de computadores.

Krackhardt e Burt (1982, *apud* NOHRIA,1992, p. 170) afirmam que a estrutura *network* tem propriedades associadas à flexibilidade e facilidade da troca de informações dentro dela: Densidade é uma propriedade-chave da rede, que se refere à quantidade de interconexões entre os atores da rede: maior interconexão, maior densidade; Conectividade é o grau em que os membros de um *network* estão ligados por laços diretos ou indiretos.

Alta densidade e conectividade implicam alto grau de interdependência entre os diferentes segmentos do *network.* Isso de fato permitirá um relacionamento permanente e coerente entre as organizações-parceiras da aliança estratégica.

A comunicação é um elemento indispensável para a inter-relação das organizações-parceiras, define o grau e o tipo de comunicação entre elas. Essa conexão atualmente privilegia padrões virtuais, sejam de intranet ou extranet.

Para Castells (2000, p. 190-191), as grandes organizações ficariam simplesmente impossibilitadas de lidar com a complexidade da teia de alianças estratégicas, dos acordos de subcontratação e do processo decisório descentralizado sem o desenvolvimento das redes de

computadores, mais especificamente, sem os poderosos microprocessadores instalados em computadores de mesa, ligados a redes de telecomunicações digitalmente conectadas.

Negociação

O aspecto central da interligação a ser negociada pelas parceiras em relação a este componente será a questão dos *mecanismos de comunicação* integrada a ser empregados Assim, será necessário determinar acordos em relação às seguintes questões, entre outras:

- como será a comunicação intranet e extranet?
- quais os canais de comunicação?
- quais os meios de comunicação a ser empregados?
- quais os códigos e/ou linguagem de comunicação aberta e fechada?

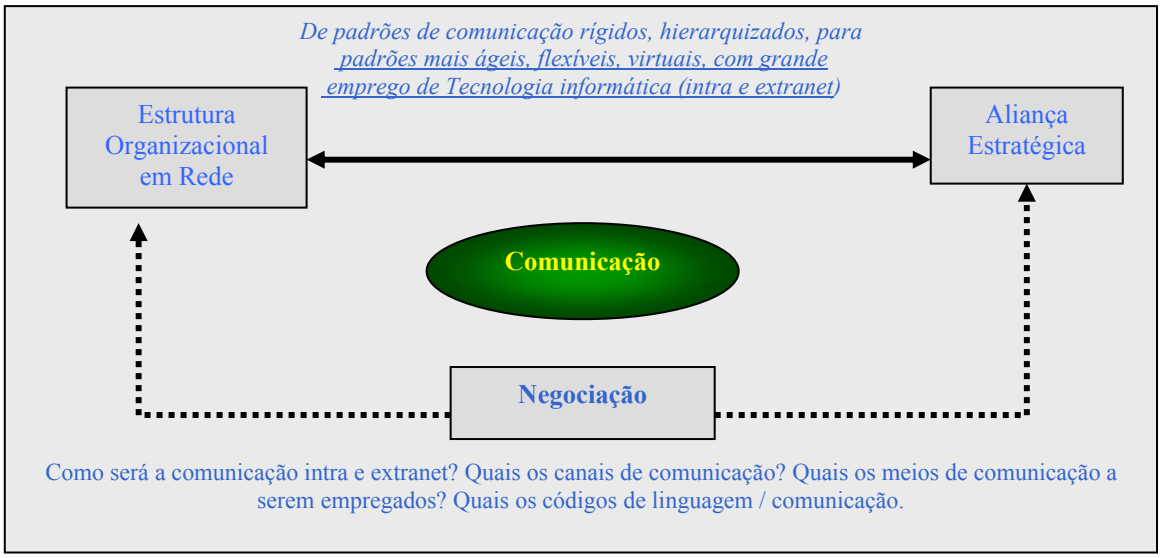

Figura 46 - Características da Comunicação.

➪ Capacidade Decisória

Estrutura Organizacional em Rede

Drucker (1981,v. 1, p. 151) considera que: "Existem três maneiras específicas de apurar qual espécie de estrutura é necessária para atingir os objetivos de um dado negócio: análise de suas atividades, análise de suas decisões e análise de suas relações".

a) *Análise das atividades:* refere-se à análise dos tipos de atividades mais apropriadas a ser realizadas pelos sistemas operacionais da organização, de acordo com suas próprias realidades

e necessidades; b) *Análise das decisões*: refere-se à análise das características básicas da repercussão das decisões na organização sobre os critérios seguintes: vigência da decisão no futuro, o impacto de uma decisão sobre as diversas unidades organizacionais, os fatores qualitativos nas decisões e o tipo de decisão, se programada ou flexível; c) *Análise das relações*: refere-se às aplicações de um processo decisório lógico, coerente, factível e coordenado na tomada decisória.

Um aspecto também a salientar é o contexto em que se toma a decisão: de certeza, risco ou incerteza. Na proposta de capacidade decisória tradicional, esta acontecia em contextos de maior previsibilidade e através de processos decisórios que seguiam padrões/etapas demorados e longos, o que a tornava pouco flexível e com pouca capacidade de reagir ante alguma contingência com a rapidez esperada.

Diante disso, quais padrões estarão sendo adotados pelas estruturas organizacionais em rede num contexto de aliança estratégica?

A estrutura organizacional em rede caracteriza-se por uma tomada de decisão mais freqüente, rápida e complexa, em ambientes com mudanças cada vez mais vertiginosas em todos os campos e com leis de mercado mais acirradas nas relações de competição e cooperação (DELLAGNELLO; SILVA, 2000). Na configuração em rede a tomada decisória é freqüentemente realizada com um cliente fornecedor ou parceiro. Os projetos de redes capacitam as organizações a gerenciar projetos interunidades próprias e externas, e a reduzir as decisões de tempo (Mc GUILL; SLOCUM Jr., 1995, p. 100).

O fato de que a estrutura organizacional em rede privilegia tomadas de decisão mais rápidas obedece a exigências próprias do contexto de negócios caracterizado por mudanças constantes e rápidas, promovidas por avanços tecnológicos virtuais, o que permite atuar num mundo competitivo, globalizado.

Aliança Estratégica

A capacidade decisória na estrutura organizacional em rede no contexto de aliança estratégica caracteriza-se por ser rápida, embora o clima de mudança e incerteza seja mais complexo e vertiginoso, diante de situações e contingências que surgem e exigem dela uma resposta consistente. O contexto dos negócios atual apresenta maior turbulência, incerteza e risco, o que precisamente é uma das âncoras da opção pela aliança estratégica para afrontar essas novas condições. Lewis (1992, p. 107) comenta que é fundamental que todas as decisões importantes a respeito de uma aliança, inclusive objetivos, medidas de desempenho, metas,

responsabilidades, comprometimento de recursos e outros aspectos-chave do plano de negócios, sejam estabelecidas antes de se operacionalizar a aliança.

Para Castells (2000, p. 186-187), uma característica importante de toda rede é o surgimento de centros multifuncionais de processo decisório. Assim, o que ele denomina de empresa horizontal [por processos] não é outra coisa senão uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autoprogramadas e autocomandadas com base na descentralização, participação e coordenação.

Esse elemento é fundamental no relacionamento das organizações-parceiras da aliança, porque num ambiente de negócios de tanta incerteza e risco é preciso coordenar e, sobretudo, decidir no momento certo.

Negociação

O aspecto central da interligação a ser negociada pelas parceiras em relação a este componente será a questão das *condições a ser consideradas na tomada de decisão*. Assim, será necessário determinar acordos em relação às seguintes questões, entre outras:

- determinar quais são as características do processo decisório pelas parceiras na condição de certeza, risco, incerteza?
- quais as áreas de competência das parceiras para exercer a toma de decisões?
- qual o nível de flexibilidade e integração nas decisões?
- a toma de decisões é conjunta ou individual de cada organização-parceira?

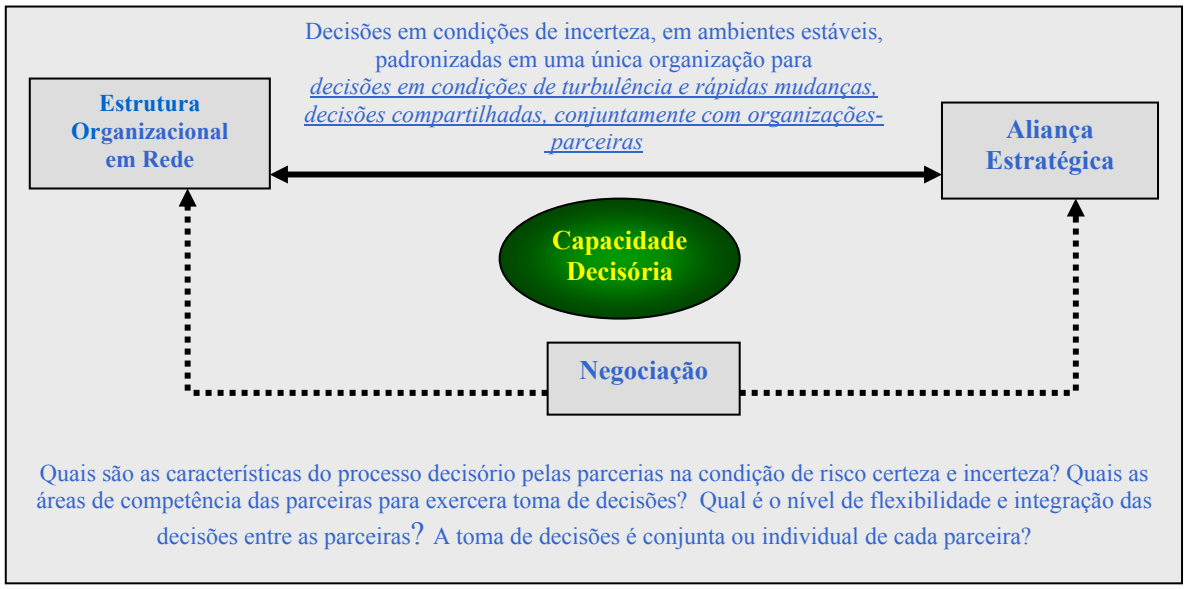

Figura 47 - Características da Capacidade Decisória.

Parte III:
Pesquisa de Campo

Apresentação

A metodologia tornou-se um elemento importante no desenvolvimento de pesquisas científicas porque ela facilita e orienta claramente o contexto e os passos necessários para que se possa executar adequadamente o trabalho de campo. Na presente parte apresentam-se dois capítulos:

O capítulo 6 descreve a Metodologia que trata sobre os aspectos básicos que toda pesquisa científica requer para poder ser operacionalizada e, após seu desenvolvimento, oferecer conclusões/resultados válidos para acrescentar e consolidar novos conhecimentos.

De forma geral, esses passos incluem: a escolha mais adequada da taxonomia da pesquisa, de acordo com o modelo e os objetivos propostos; a escolha da amostra ou unidades de análise a ser pesquisadas, segundo certas características específicas; a escolha das técnicas de coleta de dados em fontes primárias ou secundárias; a escolha do método de tratamento e análise dos dados que nos permita obter resultados e conclusões válidos da pesquisa proposta.

Já o capítulo 7 apresenta as empresas pesquisadas e um relatório de três grupos mexicanos com atividades de internacionalização. Assim, contextualiza primeiro a cidade de Monterrey, no México, onde esses grupos têm suas matrizes, e logo se apresentam as experiências ou casos dos grupos CEMEX, IMSA e FEMSA.

Capítulo 6: Metodologia

6.1. Tipologia de Pesquisa

A tipologia de pesquisa desenvolvida pode ser considerada como uma combinação de três dimensões metodológicas, a saber:

"pesquisa de caráter exploratório, com características qualitativas aplicadas em estudos de casos".

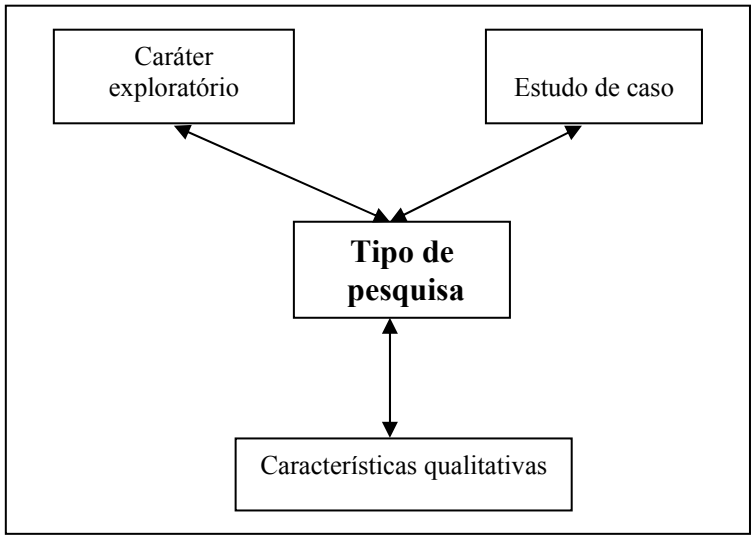

Figura 48 - Tipologia de pesquisa.

Consideramos oportuno oferecer a definição e as características básicas de cada uma delas e posteriormente explicar o porquê de sua escolha e aplicação nesta pesquisa.

Em relação ao nível exploratório da pesquisa, Gil (1988, p. 45-48) e Selltiz (1964, p. 60) consideram que suas principais características são desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores; este tipo de pesquisa é desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral de tipo aproximativo, sobre determinado fato. Muitas vezes, as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

A opção pela característica qualitativa implica uma abordagem de acordo com as seguintes características (Creswell, 1994, p.5, ver quadro 12):

Como se pode analisar, são propostas, no papel, dicotômicas, mas a nossa posição é de que é possível sim uma relação complementar entre ambas, dependendo do assunto e escopo que se procura alcançar.

Pressuposto	Questão	Quantitativo	Qualitativo
Ontológico	Qual é a natureza da realidade?	A realidade é objetiva e singular, independente da postura do pesquisador.	A realidade é múltipla, de acordo com a vivência do pesquisador na situação pesquisada.
Epistemológico	Qual é a relação entre pesquisador e assunto pesquisado?	O pesquisador tem uma postura independente em relação à situação pesquisada.	O pesquisador interage com o assunto objeto da pesquisa.
Axiológico	Qual é o papel dos valores?	O valor é de liberdade e de não influência na postura de pesquisador.	O valor é carregado e influenciado pela postura do pesquisador
Retórico	Qual é a linguagem da pesquisa?	Formal. Baseada em definições. Voz impessoal. Uso de termos quantitativos	Informal. Abrange decisões. Uso de termos qualitativos.
Metodológico	Qual é o processo da pesquisa?	Processo dedutivo. Causa e efeito. Desenho estatístico. Categorias de análise *a priori*. Generalização dos resultados. Cuidado no tratamento através da validez e da confiabilidade.	Processo Indutivo. Compartilhamento mútuo e simultâneo de fatores. Categorias de análise a *posteriori*. Resultados limitados ao contexto. Cuidado e segurança através da verificação.

Quadro 12 - Características das pesquisas qualitativas e quantitativas.
Fonte: Adaptado de Creswell (1994, p. 5).

Já o estudo de casos como contexto de aplicação baseou-se na congruência que tem com a dimensão exploratório-qualitativa definida anteriormente. Assim, segundo Yin (1989, p. 23), o estudo de caso

> É uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes e no qual são usadas múltiplas fontes de evidência.

O estudo de caso tem áreas de atuação com limites específicos ou particulares de ação, e características, propriedades, eventos e/ou resultados que não podem ser generalizados. Algumas das características principais do estudo de caso são (LUDKE; ANDRE, 1988, p. 17-21):

- *visam à descoberta*: todo pesquisador, de forma lógica, parte de uma base teórica, devendo adotar uma postura flexível e aberta a novos elementos importantes que surjam durante a pesquisa. Portanto, o conhecimento teórico inicial será um esqueleto a ser complementado por novas dimensões durante o avanço da pesquisa.
- *enfatizam a interpretação em contexto*: uma característica importante é o fato de a pesquisa se contextualizar na unidade ou objeto de estudo, pois assim pode-se compreender melhor as diversas e complexas inter-relações dos indivíduos com seu ambiente específico, em razão de percepções, comportamentos e interações.
- *buscam a realidade de forma completa e profunda*: ou seja, pretendem revelar as diversas dimensões naturais de uma determinada situação.

- *usam uma variedade de fontes de informação*: coletam-se dados em diferentes momentos, em variadas condições e com diferentes informantes, de acordo com um *mix* de técnicas.
- *utilizam linguagem mais acessível se comparados a outros relatórios de pesquisa*: imprime-se estilo narrativo informal, ilustrado por figuras de linguagem, citações, exemplos e descrições.

Pode-se perceber que muitas características do estudo de caso são semelhantes às da pesquisa qualitativa, o que evidencia a íntima relação entre ambos e a adequação de seu emprego.

Tendo como referência o embasamento teórico sobre a taxonomia de pesquisa adotada, procedemos agora à fundamentação de nossa opção por sua aplicação nesta pesquisa.

Consideramos que a opção por fazer uma investigação no estudo sobre estruturas organizacionais em rede e, sobretudo em alianças estratégicas, focada no seu desenho e dinâmica organizacional, é nova, atual, *under construction* ainda, portanto, não há um conhecimento consolidado a respeito. Na teoria e na prática nota-se que as idéias e aplicações propostas estão muito dispersas, não claras.

A escolha por uma pesquisa qualitativa obedece à necessidade de haver uma percepção única, original, baseada na aplicação de nosso modelo teórico, que pretende analisar as características da estrutura organizacional em rede, sobretudo seus componentes, num contexto de aliança estratégica. E aí está a chave da proposta: teoricamente, sempre se fez esta análise em uma única organização, mas esta nova proposta pretende fazê-la em mais de uma organização, simultaneamente. È um desafio complexo demais. Se pesquisar uma única organização já é difícil, fazê-lo em mais de uma organização multiplica as dimensões da análise. E para conhecer como se produz esse relacionamento, nada mais adequado que ver as negociações do dia-a-dia entre elas, e onde há negociação, a presença do ser humano como ente negociador imprime qualidades singulares a cada uma dessas alianças, que são muito diferentes umas de outras.

Para poder desenvolver a pesquisa, nada melhor que aplicá-la em estudos de casos, onde as particularidades de cada aliança podem nos ajudar a ter uma compreensão mais clara e técnica de sua aplicação em cada caso. Assim, o propósito desta pesquisa consiste num aprofundamento do conhecimento de experiências específicas de interligações entre estruturas organizacionais em rede, no contexto de alianças estratégicas, sacrificando-se um pouco a amplitude da amostra, já que no momento ainda não existe uma padronização do conhecimento que nos permita ampliar a amostra.

6.2. Unidades de análise: três casos

Para o desenvolvimento desta pesquisa, tendo em vista as características apontadas no item anterior, julgou-se conveniente optar pelo estudo de três grupos mexicanos, líderes nos seus respectivos mercados e com atividades de internacionalização (Estudo multicaso), onde se aplicam estruturas organizacionais em rede:

a) Grupo CEMEX, o qual foi analisado como uma rede corporativa mundial integrada;
b) Grupo IMSA, do qual foi analisada a divisão ENERMEX, que participa de uma rede/aliança estratégia de tipo horizontal de grau 1 - ENERTEC -, conjuntamente com os Grupos JONHSON (E.U.) e VARTA (Alemanha);
c) Grupo FEMSA, do qual foi analisada a divisão FEMSA Logística, que participa como empresa de consultoria de redes/alianças estratégicas de tipo vertical de grau 2.

Os critérios centrais empregados para a escolha deles foram:

- Porte: os três grupos podem ser considerados de porte de grande organização, com faturamento anual acima de 20 mil milhões de pesos mexicanos (aprox. 2 mil milhões de dólares);
- Mercado: os três grupos têm atividades locais e de internacionalização;
- Nacionalidade: os três grupos são de origem Mexicana;
- Prestígio: os três grupos são reconhecidos líderes nos seus respectivos mercados;
- Setor: os três grupos atuam em mercados industriais, comerciais, de serviços diferentes;
- Perfil teórico: os três grupos se encaixam em atividades de redes/alianças estratégicas com parceiros (fornecedores e/ou clientes) nacionais e internacionais;
- Disponibilidade de cooperação: os três grupos aceitaram e apoiaram com muita simpatia o desenvolvimento da pesquisa.

Para maiores detalhes e informações sobre os Grupos Empresariais, no capítulo 7: “Apresentação das empresas pesquisadas”.

6.3. Coleta de dados

A coleta de dados deu-se basicamente, por meio de entrevista (fontes primárias) e análise de documentos (fontes secundárias), e foi feita de forma específica em cada grupo:

a) Grupo CEMEX

Entrevistas: foram aplicadas entrevistas aos seguintes executivos:

- Eng. Luis Hernandez, Vice-Presidente Corporativo Mundial de Planejamento Estratégico
- Eng. José Luis Luna, *Chief Information Officer* – CIO
- Eng. Homero Resendez, Diretor do Centro de Processos de Negócios

Documentos: relatórios anuais, organogramas e gráficos de fluxos, documentos reservados, artigos, outros.

b) Grupo IMSA

Entrevistas: foram aplicadas entrevistas aos seguintes executivos:

- Adm. Eugenio Clariond Reyes, Presidente do grupo IMSA
- Eng. Felipe Muzquiz, CEO Divisão Enermex
- Eng. Roberto Lopez, *Plant Manager* - Enertec Brasil/SulAmérica
- Eng. Carlos V. Zaim, Diretor Comercial - Enertec Brasil/SulAmérica
- Eng. Carlos Roberto Bozanto, Diretor de Logística e Vendas Exportação - Enertec Brasil/SulAmérica
- Eng. Luis Ylizaliturry, Diretor de Planejamento IMSA Tec

Documentos: relatórios anuais, organogramas e fluxos de processos, documentos reservados, artigos, outros.

c) Grupo FEMSA

Entrevistas: foram aplicadas entrevistas aos seguintes executivos:

- Nazario del Valle, Diretor de Desenvolvimento Organizacional da Divisão de Negócios Estratégicos
- C.P. José Gonzales Ornelas, Diretor Geral de FEMSA Logística
- Eng. Luis Lamadrid Barragan, Diretor Comercial e de Projetos de FEMSA Logística

Documentos: relatórios anuais, organogramas e fluxos de processos, documentos reservados, artigos, outros.

A entrevista de tipo aberta semi-estruturada foi aplicada no escritório de cada funcionário na sede da organização, com duração de 1 a 1h 30 aproximadamente. Também como reforço a cada entrevista, houve troca de *e-mail* ou de telefone para confirmação ou complementação de alguma informação.

Quanto à revisão de documentos estratégicos reservados, foi feita *in company,* outros documentos que não exigiam sigilo foram analisados fora das organizações.

Esta pesquisa de campo foi desenvolvida entre os meses de agosto e novembro de 2002.

6.4. Tratamento dos dados: Análise do Conteúdo

Para a análise dos dados será utilizada a técnica de *análise de conteúdo*. Berelson, (*apud* Bardin, 1977, p. 36) a considera como: "Uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas comunicações."

Quanto às fontes analisadas, Freitas *et al.* (1997, p. 98) afirmam que a análise de conteúdo pode servir para tratar:

- todo material de comunicação verbal evidenciado na sociedade em geral, seja os seus textos escritos (documentos oficiais, livros, jornais e documentos pessoais), seja os registros de voz ou imagem (rádio, televisão, etc.), ou ainda outras atividades que podem ser decompostas, como análise de uma reunião, da gestão e do uso do tempo de um profissional qualquer;
- todo material especialmente gerado para a pesquisa psicossocial: discussão em grupos, entrevistas em profundidade, relatos de reuniões, etc.

As etapas de uma análise de conteúdo, são três (BARDIN, 1977, p. 95-102):

a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

<u>a) pré-análise</u>: fase de preparação, na qual se estabelece o possível caminho a seguir, objetivos e meios para atingi-los. Geralmente, abrange três itens: 1) a escolha de documentos: consiste em se fazer uma "leitura flutuante" do material compilado. Num primeiro momento são selecionados aqueles que podem ser mais úteis. Deve-se determinar quais documentos serão analisados, isto é, o conjunto de documentos para a revisão, observando-se as seguintes características: *representatividade*, que abrange todos os atores e cenários do fenômeno de estudo; *exaustividade*, ou seja, percorrer todo o texto; *homogeneidade*, isto é, deve haver um marco referencial entre eles; *pertinência*, característica que exige informações adequadas ao estudo e aos objetivos da pesquisa. Nesta pesquisa os documentos analisados estão constituídos, basicamente, por entrevistas e documentos internos das organizações (ver item

anterior, 6.3 coleta de dados, para detalhes); 2) a formulação de hipóteses, objetivos ou questões a analisar**.** Elaboram-se afirmações provisórias que são verificadas no decorrer da análise, tomando-se por base conhecimentos teóricos, não sendo obrigatório ter como guia um corpo de hipótese para se proceder à análise. Algumas análises efetuam-se "às cegas" e sem idéias preconcebidas. No caso deste estudo os objetivos e questões específicas de interesse foram formulados na parte I: Fenômeno do estudo; 3) a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final**.** Procura-se "fechar" o recorte da análise dos documentos em unidades comparáveis de "categorização" para análise temática e de modalidade de "codificação", para registro dos dados.

Categorização

É a seleção que resulta em agrupamentos ou classes nas quais se reúnem elementos (unidades de registro) sob um título genérico, em razão de características comuns. Ainda segundo Bardin (1977, p. 117), os critérios de classificação podem ser: semântico; ou de categorias temáticas; sintático; léxico, no qual se classificam as palavras segundo o seu significado; expressivo ou de várias posições com relação ao tema. A categorização pode ser orientada por dois processos: quando é fornecido *a priori* um sistema de categorias; encontrado o elemento, este é incluído em cada uma das categorias; ou quando não é fornecido, *a priori*, um sistema de categorias; os elementos se juntam de acordo com características peculiares à situação e, uma vez consolidados, originam nova categoria, de acordo com o avanço da pesquisa. Para o presente estudo foram estabelecidas duas categorias *a priori*, centrais de análise:

- Condicionantes
- Componentes

Codificação

Segundo Brammen (1992, p. 106), codificação "é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes de conteúdo".

A codificação implica a uniformização dos critérios de análise, com a representação de cada elemento no contexto do fenômeno estudado. Tal processo possui três características:

- *unidade de registro*: é a unidade de significação a ser codificada e corresponde ao segmento de conteúdo a ser considerado como unidade de base, visando à categorização e contagem das freqüências. Os principais tipos de unidades de registro empregados são: palavra, tema, personagem, acontecimento, documento. Nesta pesquisa se empregaram como unidades de registro dois temas/palavras:entrevistas (palavras) e documentos.

- *unidades de contexto*: serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento de mensagem. Complementa a análise e permite que se enxergue um panorama global do conteúdo das informações. Nesta pesquisa as unidades de contexto de cada unidade de registro estabelecida anteriormente foram respectivamente: *Condicionantes*: estratégia, ambiente, tecnologia e cultura; *Componentes*: departamentalização, atividades de linha/assessoria, descrição das atividades, cadeia hierárquica, centralização/descentralização, amplitude administrativa, comunicação e capacidade decisória.

- *unidades de enumeração*: são os critérios de contagem a ser utilizados. É necessário distinguir uma unidade de registro daquilo que se conta, e qual a regra de enumeração, como se faz a contagem. Entre os principais critérios encontram-se: presença, freqüência, freqüência ponderada, intensidade, direção, ordem. Em nossa pesquisa, mais que um processo de enumeração ou contagem de vezes de uma palavra, foram apreciadas a intensidade e a coerência no comentário dos termos por cada entrevistado ou citados nos documentos internos.

b) <u>Exploração do material:</u> trata-se da execução do planejamento elaborado na fase anterior, de forma consistente com os objetivos e procedimentos de operação delimitados.
Esta se traduziu na confecção e aplicação de um roteiro de entrevista (ver anexo 1: questionário), o qual possibilitou coordenar e interligar posteriormente os resultados encontrados. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas no mesmo dia de sua aplicação. Num segundo contato confirmavam-se ou complementavam-se informações, pelo do telefone ou via correio eletrônico. Quanto aos documentos, alguns foram revisados na sede da empresa e outros foram analisados fora da empresa.

c) <u>Tratamento dos resultados obtidos e interpretação</u>: consiste na fase de consolidação e validação do processo de coleta e tratamento da informação e dos dados tratados.

O estudo visa conciliar comparativamente os objetivos e as questões estabelecidos no contexto da relação teórica com a prática desenvolvida. Assim, ao final se estabelecem os resultados encontrados, os quais pretendem sobretudo cumprir como as propostas estabelecidas pelo estudo. Os resultados deste estudo podem ser apreciados na parte IV: Resultado

6.5. Plano de Análise

Consiste na apresentação de um quadro esquemático contendo de forma coordenada, lógica e seqüencial o contexto da pesquisa, em seus aspectos teórico-práticos. Abrange as bases teóricas, os objetivos, questões, coleta e tratamento dos dados e as conclusões.

Inserir quadro 13 (arquivo: plano de pesquisa /Word)

Capítulo 7:
Apresentação das empresas pesquisadas

7.1 Contextualização de Monterrey / MÉXICO

Monterrey é a capital do Estado de Nuevo Leon, localizado ao norte dos Estados Unidos Mexicanos. Segundo o Censo INEGI 2000, o Estado de Nuevo Leon conta aproximadamente com 3,8 milhões de habitantes, dos quais 1,11 milhões residem na cidade de Monterrey.

É considerado o coração das mais importantes organizações e corporações industriais e financeiras do México, com uma posição de liderança nesses setores. Pelo clima favorável de negócios, pela grande variedade de produtos como aço, vidro, fibras químicas, cerveja, cimento e auto-peças, tem proporcionado que além das empresas mexicanas, também empresas internacionais estabeleçam filiais em Monterrey. Neste pólo industrial se encontram estabelecidas mais de 10.000 indústrias e 25.000 estabelecimentos comerciais.

Características Empresariais

A oportunidade de conhecer, pelo menos de forma básica, o passado e o presente de Monterrey, no seu contexto empresarial, nos permite apreciar características singulares com significados profundos e válidos do que representa um desenvolvimento permanente e a consolidação de um sistema empresarial que oferece resultados concretos de força e êxito na realidade mexicana e, por que não dizer, em nível internacional. Precisamente, autores como Cerruti (2000) e Flores (2001) salientam que Monterrey tem sobressaído no contexto mexicano contemporâneo por duas razões:

- seu desenvolvimento industrial;
- seu empresariado.

Esse esboço pretende mostrar, numa revisão sucinta, os principais fatos que originaram e permitiram o desenvolvimento dessa realidade empresarial.

Na opinião de Cerruti (2000) e Flores (2001) há quatro aspectos/momentos que influenciaram essa caracterização particular de Monterrey:

a) a formação duma burguesia comercial em meados do século XIX, com a apropriação pelos Estados Unidos da América de parte do território mexicano, que permitiu atividade empresarial comercial na fronteira natural do rio Bravo entre ambos os países;

b) as redes familiares, como elemento decisivo para o desenvolvimento e sobrevivência dessa burguesia com cimentos regionais;
c) a dinâmica regional, graças à sua localização ao norte do México, relacionada territorial e economicamente com os Estados Unidos;
d) a alta capacidade de adaptação e superação das turbulências econômicas, políticas, sociais, do tipo ciclo de guerras México-Estados Unidos (1847-1867), a experiência revolucionária (1910-1920), a crise de 1929, o modelo de industrialização protegida que explodiu em 1982 e a abertura comercial atual.

È nesse contexto que surgiram os grupos CEMEX, IMSA e CEMEX, os quais foram escolhidos para ser analisados e estudados na presente pesquisa de campo.

7.2 Grupo CEMEX:
Cementos Mexicanos S.A. de C.V.

I. Perfil

Sede: Monterrey, MÉXICO
Fundação: 1931
Funcionários: 24.000
Faturamento em 2001: 63.486.9 (milhões de pesos mexicanos)
Setor de atuação: Cimentos
Foco de análise: Toda a corporação
Estrutura: Funcional/geográfica, redes
Internacionalização: Espanha, 1992; Venezuela, 1994; EUA, 1994; Panamá, 1994; República Dominicana, 1995; Colômbia, 1996; Filipinas, 1997; Indonésia, 1998; Costa Rica, 1999; Haiti, 1999, Egito, 1999; Porto Rico, 2002.

Quadro 14 - Perfil do grupo CEMEX.

II. Foco de análise

Para efeito da análise do presente caso e de acordo com os objetivos estabelecidos neste estudo, contempla-se o desenvolvimento de duas categorias de análise denominadas de

Condicionantes e de Componentes, as quais serão analisadas corporativamente integradas no grupo CEMEX.

Salienta-se o fato de que, embora este caso não tenha um formato de negócios de aliança *ipsis literis,* como tem sido contextualizada neste estudo, privilegia uma integração vertical própria; considera-se fundamental apresentar este caso dada a magnitude de suas operações e características, as quais exemplificam nitidamente o que significa atuar numa estrutura organizacional em rede e as implicações disso na evolução e/ou mudanças de características em relação às estruturas organizacionais tradicionais (funcionais).

CEMEX

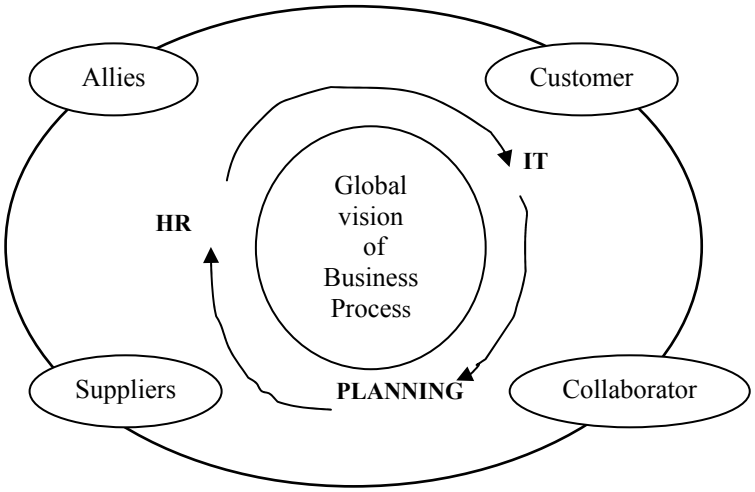

Figura 49 - Rede corporativa mundial CEMEX
Fonte: Adaptado de documentos internos do grupo CEMEX.

Para poder entender essa evolução, é necessário apresentar o <u>ícone filosófico</u> organizacional que permitiu a transformação do CEMEX de uma organização tradicional para a sua atual configuração de rede corporativa de negócio mundial. Essa base organizacional denomina-se CEMEX *Way.*

O CEMEX *Way* é o modelo de negócios do grupo CEMEX, adotado em 1999, que tem como objetivos centrais:

- Gerar um modelo padrão de negócios no grupo CEMEX, independentemente de dificuldades geográficas e culturais;
- Gerar a estrutura da organização que estivesse de acordo com os novos processos de negócios;
- Preparar a plataforma de processo de negócios de acordo com a nova economia (processos de negócios concentrados na rede informática eletrônica).

Assim, existem nove grupos denominados de *e-groups,* os quais são as âncoras das "Melhores práticas de CEMEX" ou "Processos institucionais de CEMEX": *e-group* comercial, *e-group* controladoria fiscal, *e-group* concreto, *e-group* operações, *e-group* finanças, *e-group* RH, *e-group* controladoria operacional, *e-group* planejamento, *e-group* fornecimento. Eles se encarregam de estabelecer e consolidar os processos de negócios institucionais de validade em todas as sedes, deixando uma pequena margem *(gap*) para adaptações locais. Em média cada *e-group* administra dez (10) processos principais e até cem (100) subprocessos específicos.

A estrutura interna de cada *e-group* compreende até dez (10) integrantes: Um *sponsor*, um *owner,* um líder, especialistas em processo de competências de cada *e-group*, especialista do centro de processos de negócios, especialistas em informática, especialistas de RH., pessoal de pesquisas.

A sede dos *e-groups* se espalham por qualquer de suas sedes mundiais e todas são administradas de forma coordenada pelo CIO (*Chief Information Officer*), que é a figura-chave para operacionalizar o CEMEX *Way* por meio do comando da T.I.

O CEMEX *Way* estabelece critérios específicos de âmbito e profundidade dos processos de negócios, assim existem:

a) Funções Integradas: correspondem àquelas atividades ou processos que são estandardizados para todas a sedes mundiais. Não se poderia dizer que são centralizadas porque literalmente os funcionários que comandam cada uma delas estão espalhados pelo mundo. Esses processos são: Informática, Controladoria, Tesouraria, Fornecimento, Fiscais.

b) Funções Coordenadas: correspondem às funções de sentido matricial, das quais algumas são estabelecidas de forma estandardizada pelo corporativo mundial central e outras são deixadas para adaptações pequenas em cada sede mundial. Esses processos são: Recursos Humanos, Planejamento, Tecnologia

c) Funções Locais: correspondem àquelas que se delegam totalmente a cada sede mundial, por serem atividades puramente de linha operativa de frente para a gestão local. Estes processos são: Comercial, Logística, *Ready Mix*, Operações/Produção

Como se pode deduzir, para levar à pratica este modelo, que implicava modificações radicais na estrutura organizacional da CEMEX, houve não poucos problemas, já que se

tratava não só de mudança de organograma e de suas "caixinhas", senão também mudanças para melhores práticas por meio de processos integrados, mudança de plataforma tecnológica e, sobretudo, mudança de mentalidade, o que teria como resultado uma mudança organizacional que procura um desenvolvimento sustentável no futuro.

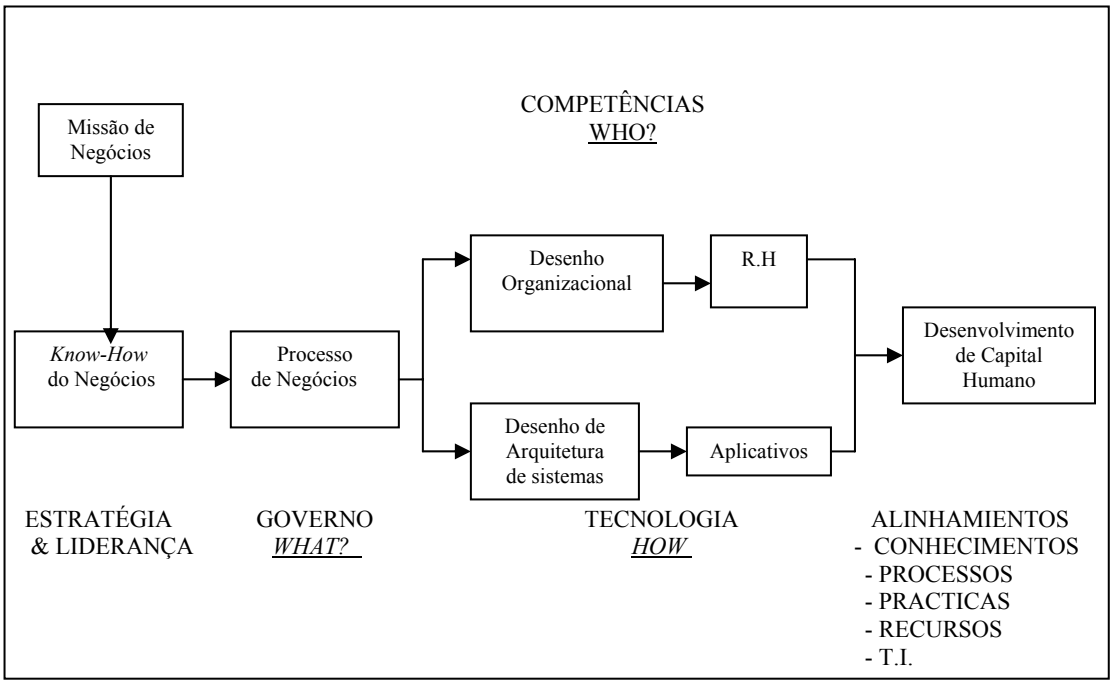

Figura 50 - Bases de gestão do modelo CEMEX.
Fonte: Adaptado de documentos internos del grupo CEMEX.

III. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do Grupo CEMEX, para efeitos didáticos, pode ser dividida em três níveis organizacionais:

a) Corporativo
b) Geografica
c) Paises

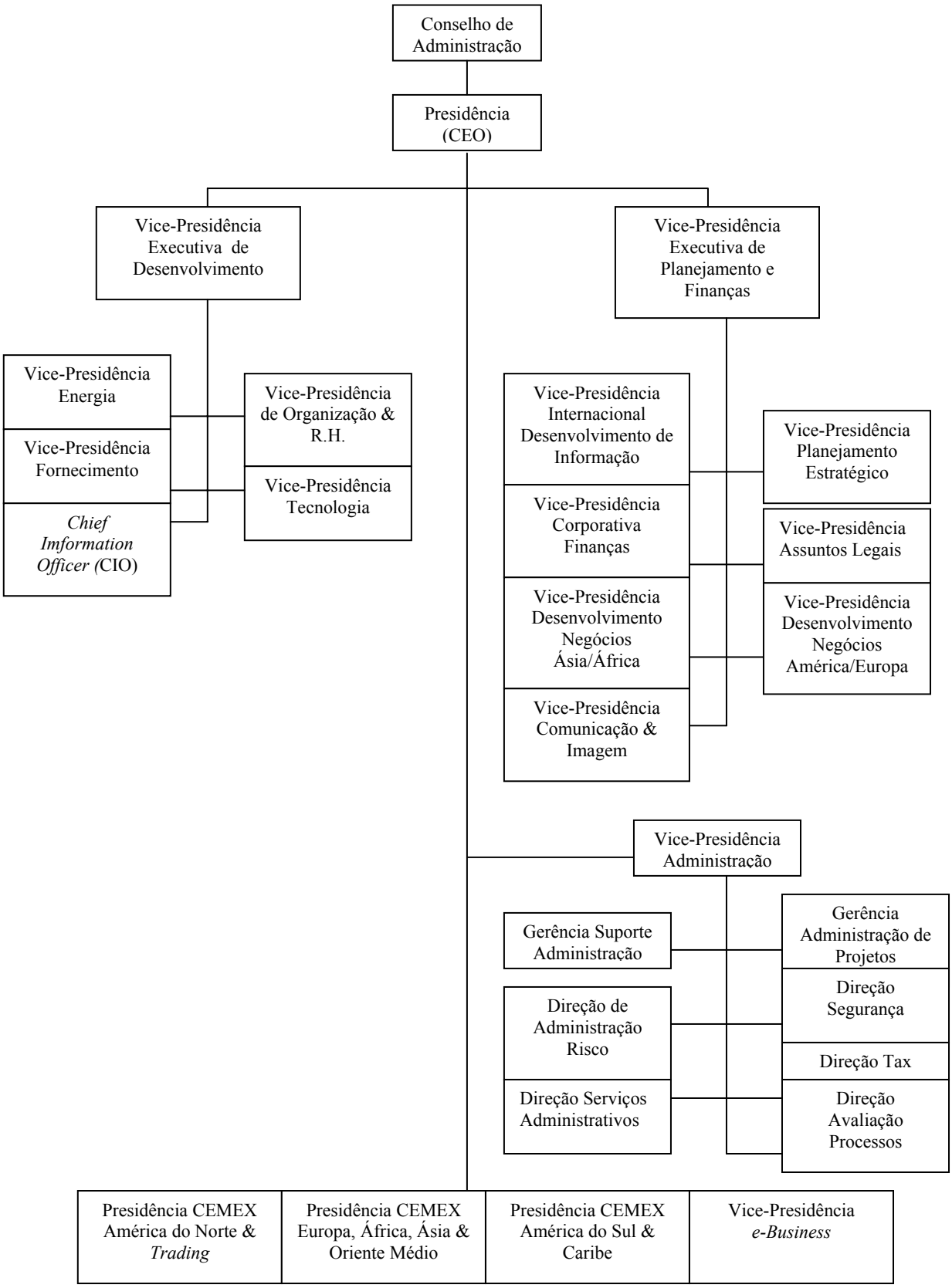

Figura 51 - Organograma corporativo CEMEX.
Fonte. Documentos internos do grupo CEMEX.

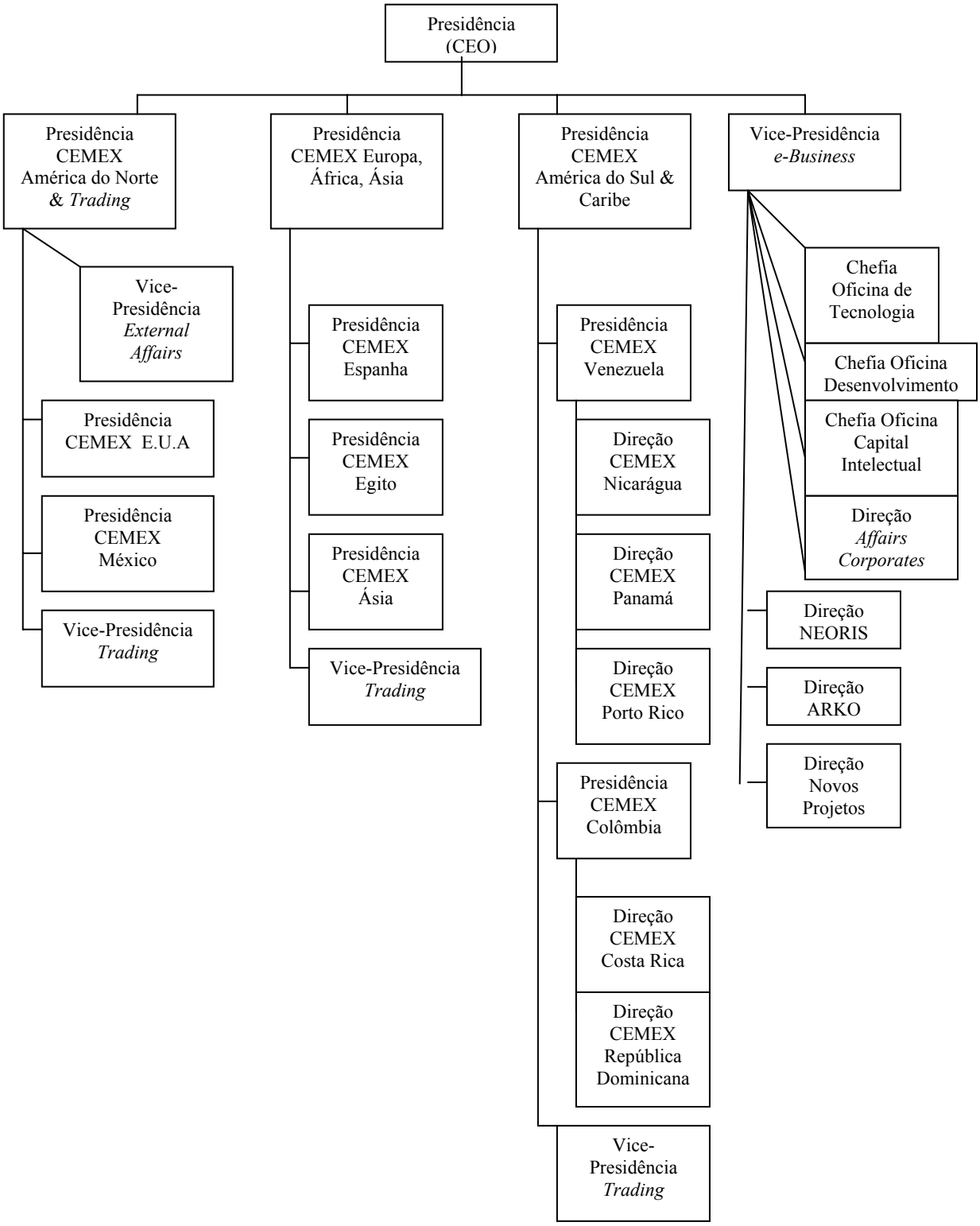

Figura 52 - Organograma zonas mundiais (geográficas) CEMEX.
Fonte: Documentos internos do grupo CEMEX.

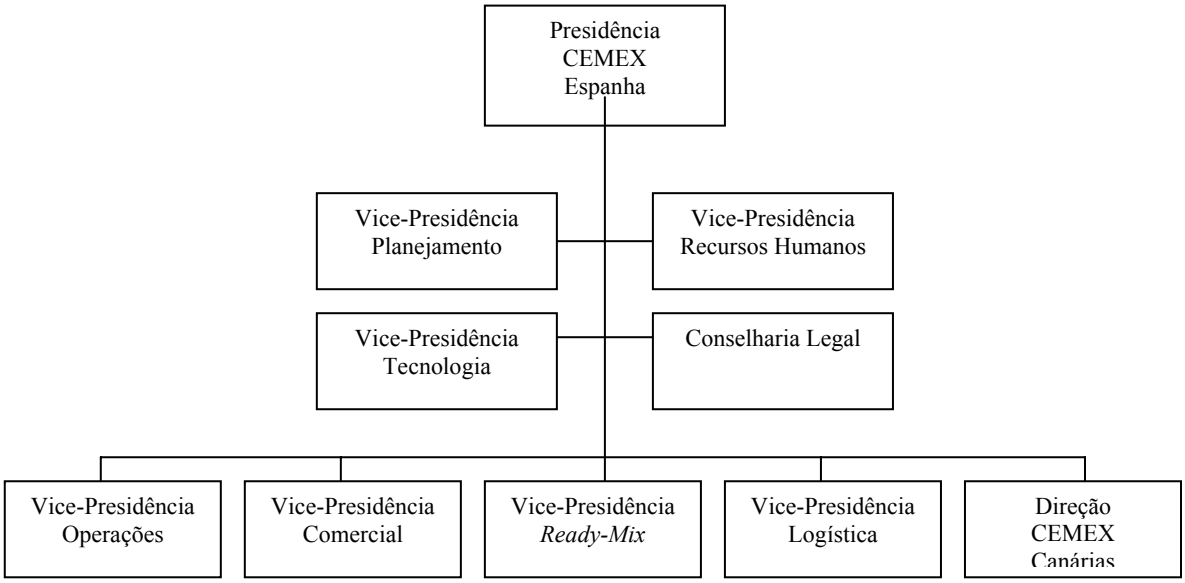

Figura 53 - Organograma CEMEX Espanha.
Fonte: Documentos internos do grupo CEMEX.

A estrutura organizacional do Grupo CEMEX apresentada representa uma "fotografia" estática de como está constituída formalmente à primeira vista. Mas, por trás desse contexto estrutural existem padrões de funcionamento como num "filme", que tem dinâmica e movimento na sua operacionalização e funcionamento. Precisamente é essa dinâmica que permite apreciar em toda a sua dimensão as características da rede. A Figura 54 mostra o nível de integração e complexidade da rede, que somente pode ser administrada eficientemente contando com um modelo de negócios e uma estrutura organizacional que possam oferecer as características particulares para a sua colocação em prática. Esse modelo de rede tem como contexto de atuação os relacionamentos de integração internos e externos da organização com seus parceiros, por meio de processos de fornecimento (logística, produção, distribuição) e vendas (*marketing*, serviço ao cliente), operacionalizando atividades com mecanismos de gestão para dirigir seus funcionários e ser eficiente, para dar um retorno ao investimento dos acionistas. Fica evidente que operações desse tipo e com essas características dificilmente poderiam ser executadas tendo como base estruturas organizacionais tradicionais. Já a estrutura em rede torna-se uma proposta consistente e real, que pode contribuir significativamente para enfrentar novos desafios globais de negócios.

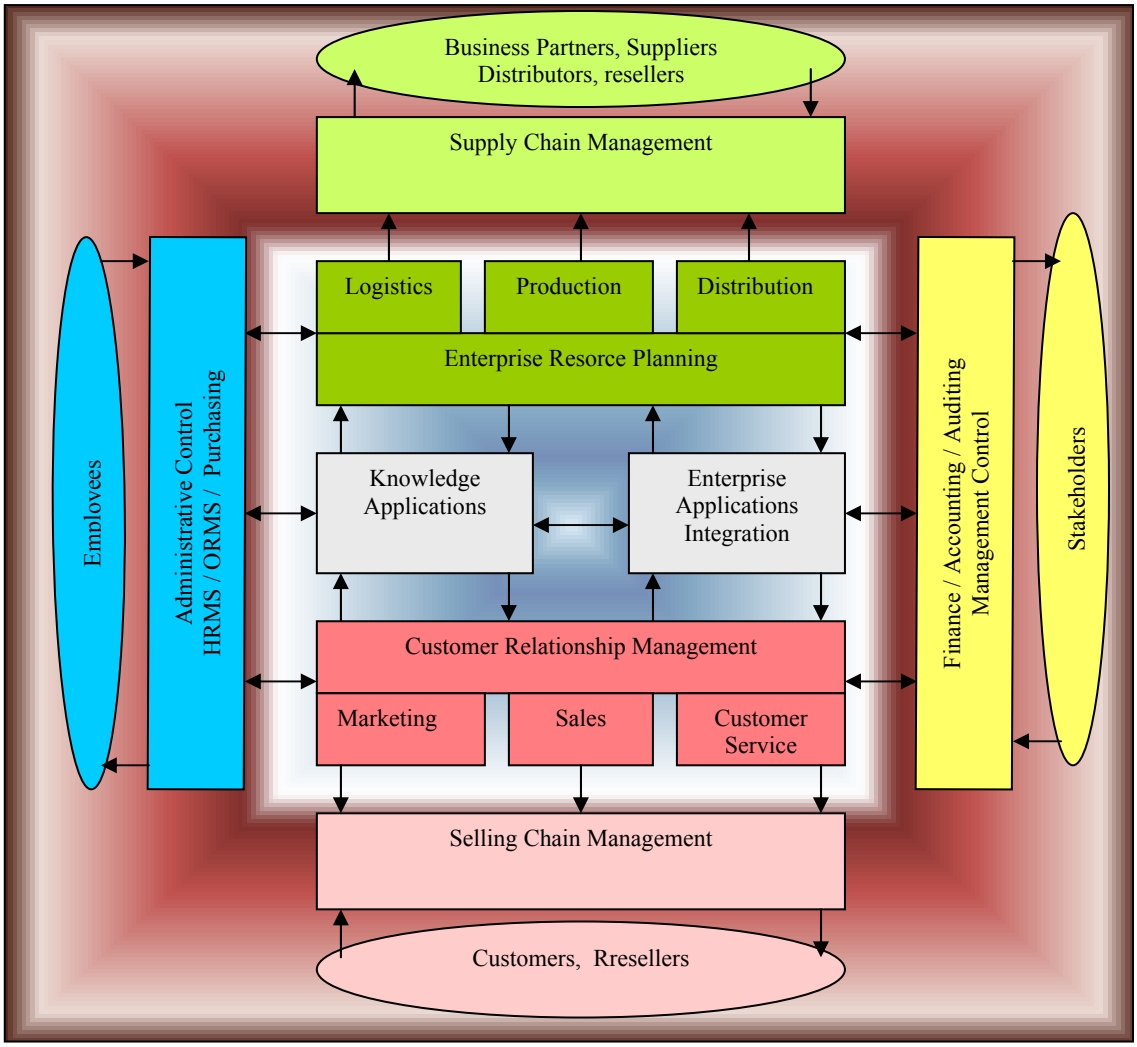

Figura 54 - Arranjo organizacional, processos e tecnologia CEMEX.
Fonte: Adaptado de documentos internos do grupo CEMEX.

IV. Condicionantes

Estratégia

O grupo CEMEX, para definir sua estratégia corporativa, conta com a vice-presidência de planejamento estratégico corporativo, a qual coordena funcionalmente com as diversas vice-presidências mundiais de planejamento das subsidiárias mundiais e com o suporte do *e-group* de planejamento, a estratégia da corporação. Assim, estabelece-se um plano estratégico único, que tem como elementos principais a definição de seus objetivos, dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades, comentados a seguir.

A missão do grupo CEMEX é satisfazer globalmente as necessidades de construção de seus clientes e criar valor para seus acionistas, empregados e outras entidades-chave, consolidando-se como a organização cimenteira mundial mais forte e rentável do mundo. Nesse sentido, estabelece os seguintes objetivos: a curto prazo, alcançar as metas fixadas em períodos curtos de até um ano, focando, sobretudo, os aspectos de alevancamento financeiro-operativo; a médio prazo, dar continuidade ao processo de consolidação da corporação em nível mundial; a longo prazo, ter a capacidade de sustentar o nível de crescimento, já que, por ser tão grande, gerenciamento dos movimentos organizacionais do grupo tem maior grau de complexidade.

O êxito do CEMEX está apoiado nos seguintes pontos fortes básicos que definem sua essência:

- administração experta;
- concentração no negócio de cimento, concreto e agregados;
- baixos custos de operação;
- emprego de sistemas de vanguarda em tecnologia informática e de produção;
- gestão financeira e estrutura de capitais;
- experiência em enfoques dinâmicos.

As oportunidades são visionadas por meio de cenários estratégicos mundiais aplicados ao setor, que, para o CEMEX, situam os investimentos para o futuro em três focos de ação e crescimento bem definidos: América, o sistema Mediterrâneo e o Sudeste asiático, quiçá China no longo prazo.

Em contrapartida, a ameaça principal que percebem relaciona-se com os movimentos estratégicos dos "jogadores" globais da indústria, os quais estão competindo por dois tipos de mercados: o mercado dos produtos/serviços e os mercados financeiros.

De forma geral, pode-se afirmar que CEMEX é uma organização cuja postura estratégica é de continuo crescimento e desenvolvimento, olhando o futuro de forma global.

A influência do condicionante estratégia é fundamental na concepção e desenho da estrutura organizacional em rede do grupo CEMEX, já que ela abrange critérios organizacionais múltiplos, de elo permanente entre as diversas unidades orgânicas mundiais, permitindo um elevado grau de coordenação e entrosamento para levar à pratica sua estratégia global de desenvolvimento.

Ambiente (*Stakeholders*)

O conselho de administração do grupo CEMEX tem uma postura empreendedora sob a liderança de seu Presidente, que simultaneamente exerce as funções de CEO da organização. Ele se caracteriza por adotar decisões visionárias na procura do aprimoramento perante os contextos mutantes dos negócios. Ele é considerado um prestigiado e reconhecido executivo, não só na indústria cimenteira, senão também em outros setores, onde ocupa cargos de conselheiro de administração em outros grupos de renome.

Em relação aos mercados de clientes, para o CEMEX existem dois segmentos claramente definidos e privilegiados com o uso da tecnologia informática virtual: o primeiro, focado nos países em vias de desenvolvimento, caracteriza-se pela compra a varejo destinada ao consumidor final - distribuidores médios ou pequenos - através da rede denominada de "Construrama", a qual constitui uma espécie de franquia de seus canais de distribuidores de bairro ou localidade: o segundo mercado foca os países desenvolvidos, onde quase 80% das vendas se produzem a granel para grandes grupos industriais construtores.

O relacionamento com os fornecedores também se produz primordialmente por meios eletrônicos, visando à fidelização em processos comerciais interorganizacionais. Isto permite aos fornecedores uma maior coordenação e menor tempo de resposta, já que o CEMEX oferece dados de catálogos em um formato *standard*, sendo de interesse dos fornecedores a responsabilidade por manter atualizados seus dados. O grupo CEMEX tem cadastrados fornecedores locais e globais, que oferecem qualidade, espaço, tempo, quantidade e preço competitivo para as operações mundiais.

Os principais concorrentes mundiais que o CEMEX tem são o grupo LAFARGE (França) e o grupo HOLCIM (Suíça). Existem outros "jogadores" pequenos que também preocupam, a CRH (Irlanda), que atua em serviços de valor agregado de construção e não no mercado e construção propriamente dito; outro jogador é um grupo cimenteiro italiano que tem uma participação indireta na Cimentos Moctezuma (México), pois se trata de um grupo que comprou uma parte minoritária de um grupo alemão, mas tem direito de compra total no futuro, o que pode levá-lo a se constituir, num jogador global de ponta. Internamente, o *market share* no México do grupo CEMEX é de 55% aproximadamente, e não tem rivais nesse nível.

A influência que o condicionante ambiente exerce na estrutura organizacional em rede do grupo CEMEX é também notória, já que ela determina o nexo com seus *stakeholders* principais. Assim, conta com fornecedores e clientes locais e globais, os quais, por sua configuração organizacional, são vinculados interdependentemente "na hora", o que de fato também ajuda significativamente a "ficar de olho" nos concorrentes que enfrenta no mercado mundial.

Tecnologia

O CEMEX emprega a tecnologia informática para poder otimizar suas operações, oferecer serviços de valor agregado a seus clientes e gerar valor para seus grupos de interesse. Suas competências informáticas manifestam-se na plataforma própria, que lhe permite estandardizar a nível mundial suas operações de processo de negócios. Nas palavras do seu CEO, "Aproveitamos o poder da tecnologia e da Internet para melhorar e simplificar nossas operações globais, compartilhar nossas melhores práticas, focalizar as atividades medulares de nosso negócio e logicamente ficar mais perto de nossos clientes" (CEMEX, 2001, p. 6).

Criada no ano 2000, a Cx Networks é uma subsidiária do CEMEX, orientada para criar e promover redes *("networks"*) de pessoas, sócios, fornecedores, clientes, tecnologias e demais entidades", por meio da criação de fontes alternativas de crescimento sustentável para o grupo CEMEX, e da formação de novos e inovadores negócios que aproveitem seus pontos fortes. Como organização, o CEMEX possui três elementos-chave que tornam isso possível: a) forte presença no mercado, conhecimento da indústria e capacidade logística na indústria da construção; b) alcance global; c) bases firmes em tecnologias de informação. A CxNetworks conta com três unidades de negócios operativas:

- Neoris, subsidiária consultora que desenvolve inovadoras soluções de negócios, baseadas em tecnologias para uma variedade de clientes industriais e internacionais. Esta subsidiária é o suporte tecnológico do funcionamento informático do CEMEX.
- Arkio, subsidiária de distribuição de materiais de construção, que satisfaz todas as necessidades do construtor profissional;
- Latinexus, fornecedor de serviços de fornecimento dirigidos para otimização dos processos de compra e fornecimento de bens e serviços indiretos a seus clientes.

Em questões de infra-estrutura, segundo o balanço financeiro consolidado de 2001 do CEMEX, em milhões de pesos mexicanos (CEMEX, 2001, p. 42), conta com investimentos em terrenos e edifícios no valor de 36.367; já os investimentos em equipamentos e maquinaria são de 106.965 .

A influência do condicionante tecnologia, sobretudo de T.I., no desenho e dinâmica da estrutura organizacional em rede do grupo CEMEX é intrínseca à existência dele, já que é o meio que interliga todas as unidades orgânicas mundiais, e até mesmo as interorganizacionais, com seus fornecedores e clientes. Sem ela, a rede CEMEX não teria a eficácia e eficiência que ostenta.

Cultura

O grupo CEMEX conta, a nível mundial, com aproximadamente 24.000 funcionários, os quais têm, como características principais, disposição e capacidade para adaptar-se a situações e sedes onde se precisa deles. De acordo com a filosofia de ação em favor do pessoal, estabeleceu-se o critério de *workforce,* o qual permite dotar todos os empregados das ferramentas e incentivos que precisam para melhorar sua produtividade, automatizando fluxos de trabalho e acelerando o desenvolvimento, ao compartilhar conhecimentos e informação rotineira. Assim, o *e-worforce* pretende fomentar no funcionário: auto-serviço, desenvolvimento de competências, flexibilidade e atitude para as mudanças e desenvolvimento organizacional. Em determinados períodos, grupos de funcionários de distintas sedes têm a oportunidade de trabalhar com seus colegas de outras sedes, para aprender sobre culturas e países diferentes do seu. Operar num entorno assim demanda uma linguagem comum, uma forma *standard* de fazer as coisas, o que permita aos funcionários trabalhar mais eficientemente e de forma entrosada com seus colegas de todo o mundo.

Desde o surgimento do CEMEX *Way*, o grupo preocupou-se em integrar totalmente suas operações de processo de negócios em nível mundial sem distinção de geografia, cultura, etc. Isso significou mudanças no desenvolvimento organizacional que permitissem dar um suporte factível, nas inter-relações humanas, a essa nova proposta, contando-se com um elemento-chave facilitador e ao mesmo tempo inovativo que foi "informatizar radicalmente" as relações entre os funcionários de todo o mundo e nível, até mesmo os níveis individuais familiares e pessoais de cada funcionário. Hoje em dia existe convicção total de que o uso das relações informáticas virtuais e das inter-relações físicas são um complemento equilibrado

que pode ajudar o grupo a conseguir seus objetivos, sem prejuízo de sua eficiência de gestão humana de negócios.

O condicionante cultura é a base do relacionamento humano do grupo CEMEX dentro de sua estrutura organizacional em rede. Os valores e princípios organizacionais são trabalhados tentando-se conciliar idiossincrasia de países/regiões mundiais diversos.

V. Componentes

Departamentalização

A departamentalização visualmente teria as características de algum organograma tradicional, mas a análise da dinâmica de funcionamento mostra claramente que é uma estrutura por processos. Uma mostra concreta dessa proposta são os nove *e-groups* encarregados de administrar todos os processos e subprocessos que o CEMEX *Way* contempla. Confirma-se essa postura de processos ao se analisar o relacionamento com os parceiros, que é baseado em sistemas integrados de gestão por processos. Esses processos permitem uma estandardização em nível corporativo mundial em processos de comercialização, controladoria fiscal, concreto, operações, finanças, RH, controladoria operativa, planejamento, fornecimento, operando por meio de uma plataforma tecnológica que obedeça a esses critérios. Em média, cada um dos *e-groups* administram dez (10) processos centrais e até cem (100) subprocessos específicos. É importante comentar que, embora exista certa "especialização" de competências de cada grupo, é comum solicitar e/ou coordenar-se com as competências de outros *e-groups*, consolidando a "extinção" das áreas funcionais clássicas.

Deve-se salientar o fato de que esses processos, rotulados de "as melhores práticas de CEMEX", surgem na própria corporação, por meio de uma análise integrada das áreas e das diversas sedes mundiais do grupo. Ou seja, os processos surgem de diversas hierarquias com competências específicas, que fazem um estudo abrangente inicialmente e logo filtram as experiências diversas até obter processos válidos e possíveis de ser aplicados em toda a corporação.

Portanto, pode-se observar que o componente departamentalização no contexto rede CEMEX caracteriza-se basicamente pelo conceito de "processo".

Atividades de Linha/Assessoria

As atividades de linha/assessória do grupo CEMEX se sobrepõem estratégica e coordenadamente. Por um lado, existe uma assessoria central corporativa de comando que, ao mesmo tempo, assessora as diversas sedes mundiais via gestão dos processos estandardizados de negócios. Já a atuação das sedes mundiais de zonas/países caracteriza-se principalmente pela operacionalização da línea de frente do negócio, ou seja, "produzir e vender", e conta com o apoio, caso seja necessário, da assessoria corporativa central nas diversas competências específicas.

Uma entidade tipicamente de assessoria e que coordena a gestão dos processos são os *e-groups* (células), os quais estabelecem e aprimoram as melhores práticas dentro do grupo CEMEX. Este é um aspecto a salientar: estes grupos, que poderiam ser considerados como células de negócios, juntam o critério formal (representado pelo *sponsor/owner*), o critério técnico (representado pelo líder/especialistas) e o critério de apoio (representado por especialistas em RH, TI e pesquisas). Essa convergência de perfil de rede faz com que se tenha uma integração e visão total do negócio corporativo, o que permite adotar atividades/mecanismos de gestão totalmente válidos e aceitos pela comunidade mundial do grupo, já que são representados nele.

Portanto, pode-se observar que o componente atividade de linha/assessoria no contexto rede CEMEX caracteriza-se basicamente prelo conceito "integração".

Descrição de Atividades

A descrição de atividades no grupo CEMEX, de forma geral, é padronizada, nos processos de negócios que representam suas melhores práticas de gestão integrada, tendo como suporte plataformas tecnológicas. Essa descrição padronizada representa, para o grupo CEMEX, a capacidade de uniformizar critérios mundiais, rapidez nas decisões, integração de atividades e flexibilidade nos movimentos do pessoal nas diversas sedes mundiais, onde se evita de fato que a idiossincrasia do país de cada funcionário possa afetar a idiossincrasia CEMEX mundial.

Essas diretrizes das melhores práticas, após sua concepção e análise, são implementadas e espalhadas por todas a sedes mundiais com critérios claros, precisos e quantificados, que mostrem a eficiência de sua aplicação.

Um aspecto a salientar é a autonomia (*empowerment*) que cada *e-group* tem para desenhar e consolidar de forma integrada os diversos processos de negócios. Assim, a

definição de cada um deles sugere um padrão flexível e harmonioso de negociação, incluindo o pessoal de diversos *e-groups*; mas, uma vez estabelecido e testado o processo, consolida-se formalmente e é aceito. Com o tempo, se for preciso, serão feitas mudanças, mas sempre de acordo com mesmo processo padrão. Essa autonomia possibilita que os membros dos *e-groups* trabalhem com o poder de competência técnica gerencial plena, consistente em resultados, sabendo que de suas decisões depende o sucesso do desenho e da dinâmica operacional da rede.

Portanto, pode-se observar que o componente descrição de atividades no contexto rede CEMEX caracteriza-se basicamente pelo conceito "padronização".

Cadeia Hierárquica

A Cadeia Hierárquica no grupo CEMEX tem uma característica horizontalizada com uma média de quatro níveis centrais corporativos em cada nível sede de zona/país.

O comando tem perfil de processos cruzados e funções cruzadas (*cross-process e cross-funtions*), o que fica demonstrado nos fatos seguintes:

- O Vice-Presidente do CEMEX de um país se liga hierarquicamente ao Presidente do CEMEX do respectivo país, e também ao Vice-Presidente corporativo central da área ou do processo de competência. Ex.: o Vice-Presidente de planejamento do CEMEX da Espanha se reporta ao Presidente do CEMEX da Espanha; e ao Vice-Presidente corporativo de planejamento estratégico;
- Os Presidentes do CEMEX de paises se ligam diretamente ao Presidente CEMEX da zona geográfica mundial respectiva. Ex.: O Presidente do CEMEX Venezuela se reporta diretamente ao Presidente do CEMEX da América do Sul & Caribe;
- Os Presidentes do CEMEX de zonas mundial se ligam diretamente ao CEO;
- Os Vice-Presidentes corporativos se ligam diretamente ao CEO;
- Os *e-groups* (células) de gestão dos processos dependem do CIO corporativo central;

Internamente, cada *e-group* tem sua estrutura hierárquica comandada pelo *Sponsor,* que geralmente também é um presidente de zona ou país.

É importante salientar que, à primeira vista a impressão é de uma "superposição matricial hierárquica, mas na verdade, a linha de comando é formal e claramente definida e delimitada.

Portanto, pode-se observar que o componente cadeia hierárquica no contexto rede CEMEX caracteriza-se basicamente pelo conceito "horizontalização a delimitações claras de autoridade".

Centralização/Descentralização

A centralização/descentralização no grupo CEMEX ocorre de acordo com as premissas de funcionamento, que estabelecem três tipos de atividades delimitadas em nível corporativo:

a) Funções Integradas são aquelas que implicam tolerância zero para serem modificadas. São estabelecidas em nível corporativo e podem ser: informática, tesouraria, fornecimento, fiscal;

b) Funções coordenadoras são aquelas que negociam uma coordenação entre o nível corporativo central e o nível zona/país mundial nos campos de RH., Planejamento e tecnologia;

c) Funções Locais são aquelas que se encarregam da parte operativa de linha de frente que precisam adaptar-se a cada realidade local e que têm uma pequena parcela de autonomia em cada zona mundial/país. Abrangem os aspectos comerciais, logísticos, operacionais e *ready-mix*.

Diante desse contexto, pode-se deduzir que existe uma predominância de centralização das decisões no nível corporativo central, baseada na estandardização dos processos de negócios, embora no contexto exista uma delegação de atribuições das funções integradas às funções locais.

Um aspecto a salientar é o fato de que o critério de centralização relacionado com o espaço físico da sede matriz central recebe um diferencial substantivo no sentido de que "a centralização de alguns processos" pode ser feita por algum *e-group* que tenha uma sede diferente da sede matriz

Portanto, pode-se observar que o componente centralização/descentralização no contexto da rede CEMEX caracteriza-se basicamente pelo conceito "centralização".

Amplitude Administrativa

A amplitude administrativa do grupo CEMEX compreende a combinação de três dimensões:

- funcional: refere-se ao pessoal alocado nas unidades orgânicas, subordinado a um chefe;

- processual: refere-se ao pessoal que faz parte dos *e-groups*;
- geográfica: refere-se à amplitude da zona geografia mundial ou país, subordinada à chefia do respectivo país ou zona.

Em outras palavras, um subordinado poderia ter três chefes simultâneos, um chefe corporativo mundial, um chefe de zona/país e um chefe de processo mundial. Por outro lado, o chefe da zona/pais pode exercer a liderança funcional na sua zona de comando, mas poderia também ter a seu mando um *e-group*.

Assim, é difícil determinar com exatidão a amplitude administrativa, se levamos em conta que o número de subordinados em cada zona/país e em cada *e-group* é variável.

Analisando-se, a título de exemplo, um Presidente de zona geográfica mundial, tem como subordinados diretos, além do seus *staff* adjunto, um número de presidentes CEMEX de países, que varia de acordo com a zona; além desses, supondo-se que algum deles seja um *sponsor* de *e-group*, teríamos então um diferencial na amplitude administrativa, dependendo do tipo e do número de chefias para cada executivo do grupo CEMEX. Confirma-se portanto, que não existe número definitivo e exato de comando pessoal.

Portanto, pode-se observar que o componente amplitude administrativa no contexto da rede CEMEX caracteriza-se basicamente pelo conceito "relativo".

Comunicação

Se existe um aspecto de competências reconhecidas no grupo CEMEX, é sua capacidade tecnológica informática, constituída por plataformas virtuais rápidas e consistentes em nível mundial, em todo o processo ou função. Tudo está sincronizado na rede, não só internamente, senão também com fornecedores e clientes. Isso se conseguiu com um trabalho prévio de conscientização virtual, com o CIO sendo o propulsor da virtualização das relações internas e externas dos trabalhadores.

Resta somente comentar o fato de que o estabelecimento das plataformas necessárias para os processos de negócios permitiu padronizar e consolidar as atividades eletrônicas com as vantagens conhecidas. É preciso também salientar que, embora as operações sejam primordialmente eletrônicas, não se deixam de lado as comunicações e as relações interpessoais dos trabalhadores. Estas também são consideradas fundamentais para a cultura da organização.

Assim, ocorrem constantes encontros entre diversos funcionários em suas diversas sedes mundiais, para atividades de processos, funcionais ou de integração, que promovem a adaptação do trabalhador global a todas as realidades do grupo.

Comprova-se, que o equilíbrio da comunicação virtual-presencial é condição *sine qua non* para a eficiência e eficácia da dinâmica da estrutura organizacional em rede do grupo CEMEX.

Portanto, pode-se observar que o componente comunicação no contexto da rede CEMEX caracteriza-se basicamente pelo conceito "integração virtual-presencial".

Capacidade Decisória

Neste aspecto também a capacidade decisória do grupo CEMEX é reconhecida, justamente por sua competência para recoletar, enlaçar e analisar a informação de forma integrada, baseada na sua plataforma tecnológica mundial.

Apesar da situação mundial de incerteza dos mercados, o CEMEX tem canais que permitem uma análise integrada de todos os processos e atividades em nível corporativo e em tempo real: portanto, isso lhe permite decidir de forma rápida diante de eventuais contingências surgidas. Como exemplo, pode-se comentar os processos de Pós-integração relacionados com a integração das novas subsidiárias adquiridas pelo grupo, para onde se enviam células ou equipes que fazem a integração operacional dessa nova subsidiária ao grupo, a qual se enlaça à plataforma virtual central de negócios, que lhe permite adaptar-se às medidas mais oportunas, e de acordo com o caso específico, de forma real e ágil.

Um aspecto a salientar é que o CEMEX faz uma administração decisória técnica, mas não se preocupa somente em planejá-la "no escritório central", procurando organizá-la e executá-la onde for preciso, em qualquer de suas subsidiárias, algo fundamental sobretudo para avaliar os resultados metricamente e estabelecer os ganhos de eficácia e eficiência

Portanto, pode-se observar que o componente capacidade decisória no contexto da rede CEMEX caracteriza-se basicamente pelo conceito "rapidez".

Condicionantes/ Componentes	**Influências/características-chave na configuração em rede**
Estratégia	Desenvolvimento global: Abrange critérios organizacionais múltiplos de desenho, com elos permanentes entre suas diversas subsidiárias e unidades orgânicas mundiais, permitindo um elevado grau de coordenação e entrosamento para levar à pratica sua estratégia global de desenvolvimento.
Ambiente *(Stakeholders)*	Globais: Determina o nexo com os *stakeholders* principais globais: fornecedores, clientes e até concorrentes.
Tecnologia	Tecnologia informática própria: Meio de suporte da rede mundial, tanto em nível intra como interorganizacional.
Cultura	Etnocêntrica: Base do relacionamento humano: valores e princípios para conciliar a idiossincrasia dos diversos países/regiões das subsidiárias mundiais da rede.
Departamentalização	Processos: rede que tem, como base, processos de negócios em nove áreas de competências a nível mundial de forma standardizada, com o suporte dos *e-groups*.
Atividades de linha/assessoria	Integradas: O comando central assessora e coordena em nível mundial a aplicação ou execução dessas atividades nas sedes mundiais.
Descrição das atividades	Padronizada: por meio das "melhores praticas do CEMEX"
Cadeia Hierárquica	Horizontalizada: integrando *"cross process e cross funtions"*.
Nível de centralização/ descentralização	Elevada: O comando matriz comanda de forma centralizada e estandardizada, com base nos processos estabelecidos, outorgando uma pequena margem para adaptações locais nas operações executoras nas diversas subsidiárias.
Amplitude Administrativa	Relativa: já que varia com base em três dimensões: a funcional, a geográfica e o *e-group.*
Comunicação	Virtual/presencial: o que permite uma padronização, coordenação e disposições administrativas "na hora" de todos os processos de negócios.
Capacidade decisória	Rápida: facilita administrar a coleta, enlace, análise das informações e permite que se tomem as melhores decisões no momento certo.

Quadro 15 - Resumo dos condicionantes e dos componentes da rede CEMEX

7.3 Grupo IMSA:
Industrias Monterrey S.A. de C.V.

I. Perfil

Sede: Monterrey, MÉXICO

Fundação: 1936

Funcionários: 16.300 (Corporativo) / 3.600 (Divisão ENERMEX)

Faturamento em 2001: 21.076 (Corporativo) / 3.,842 (Divisão ENERMEX)
(milhões de pesos mexicanos)

Setor de atuação: aço, alumínio, plásticos para construção, baterias (ver anexo 2)

Foco de análise: Divisão ENERMEX

Estrutura: AENs/ Rede-Aliança Horizontal de grau 1

Internacionalização: EUA, Brasil, Argentina, Venezuela

Quadro 16 - Perfil do grupo IMSA

II. Foco de análise

Para efeito de análise do presente caso e de acordo com os objetivos estabelecidos neste estudo, contempla-se o desenvolvimento de duas categorias centrais de análise denominadas de Condicionantes e de Componentes, as quais serão analisadas em três níveis organizacionais:

a) nível corporativo central: abrange uma visão dos níveis diretivos centrais do grupo IMSA;

b) nível área de negócios divisional: escolhemos especificamente a área ENERMEX;

c) nível aliança/rede estratégica, onde se foca o relacionamento de tipo horizontal constituído pelo grupo IMSA (através da ENERMEX), o grupo JOHNSON Controlls (EUA) e o grupo VARTA (Alemanha), que dão origem aos negócios ENERTEC com sede em vários países: México, EUA, Venezuela, Argentina e Brasil.

Como se pode apreciar faremos uma análise dedutiva do grupo IMSA desde o *Top*, passando por sua divisão ENERMEX, até chegar ao relacionamento interorganizacional de aliança/rede estratégica com seus parceiros de negócios, operacionalizada através de ENERTEC Brasil.

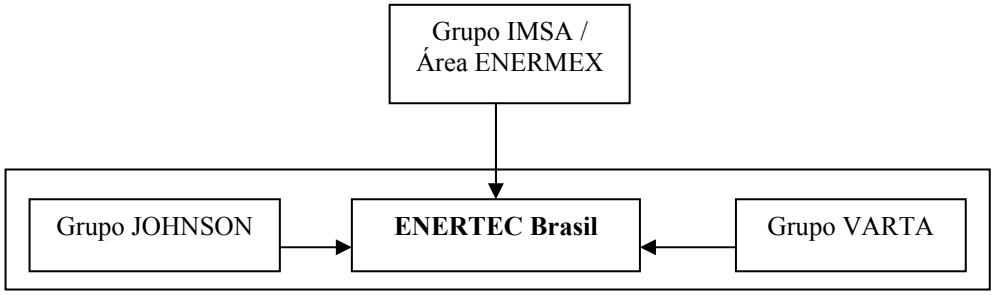

Figura 55 - Rede/Aliança Horizontal dos Grupos IMSA, JHONSON e VARTA..

Rede/Aliança Estratégica de tipo Horizontal de grau 1: ENERTEC

ENERTEC é uma Rede/Aliança estratégica formada por três grandes grupos do mercado mundial de acumuladores (baterias): o grupo JOHNSON Controlls, Inc. (EUA) com 25% de participação, o grupo VARTA (Alemanha), com outros 25% de participação e o grupo IMSA (México) com 50% de participação. A parceria se fez com aportes de sedes (plantas), equipamentos, maquinarias e investimentos financeiros. Assim, criou-se, no México

uma nova sede: nos EUA, a sede é de IMSA; na Venezuela a sede é de IMSA; na Argentina havia duas plantas, uma da JOHNSON e outra de IMSA, escolheu-se a de IMSA para o desenvolvimento de atividades conjuntas; no Brasil também havia duas plantas, uma de JOHNSON e a outra de IMSA; neste caso, foi selecionada a sede da JONHSON para desenvolver as atividades conjuntas. É bom comentar o fato de que previamente à aliança de IMSA como os outros dois grupos, estes já tinham uma parceria, razão pela qual as negociações foram simultâneas com ambas.

Essa associação foi estabelecida em 1999, para a produção e comercialização de baterias em todo o continente americano, o que lhe permite ser considerada a número um do mundo, com uma produção anual de 70 milhões de baterias/ano. Os principais clientes globais em equipamentos originais são: Ford, Volvo, Chrysler, Volkswagen, Nissan, Scania, BMW, Mercedes Benz, New Holland, Kenworth.

As negociações para se chegar a essa associação foram feitas pelos níveis diretivos dos respectivos grupos, assim como pelo nível específico divisional da área de baterias dos três grupos, empregando-se um estilo híbrido de negociação dos tipos afirmação e ligação, Os primeiros contatos preliminares de negociação foram feitos em diversas etapas na década de 90. Infelizmente, aconteceram nessa época incertezas macroeconômicas no México (Efeito Tequila, 1994), que adiaram a assinatura da aliança. Já a parte final da negociação se concretizou em oito meses (1998), sendo resultado de um estilo positivo de mistura de critérios de ajustes, compromissos e/ou correção. Essas negociações tiveram como sede principalmente o eixo EUA e México na etapa de planejamento e, atualmente, na etapa de execução, desenvolvem-se nas sedes das subsidiárias.

III. Estrutura Organizacional

Com foi anunciado anteriormente, apresentaremos a estrutura organizacional em três níveis, os quais nos permitirão ter uma visão ampla e integrada do grupo IMSA e, sobretudo, focar o último nível, a aliança/rede horizontal com os grupos JOHNSON e VARTA, o que se encaixa no perfil de análise do presente estudo.

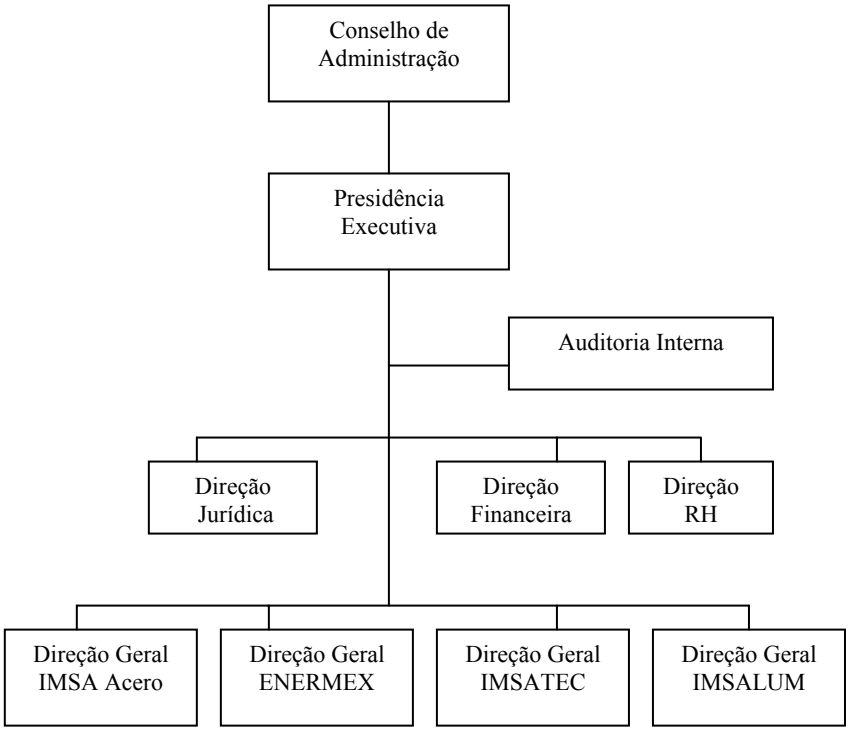

Figura 56 - Organograma corporativo IMSA.
Fonte: Documentos internos do grupo IMSA.

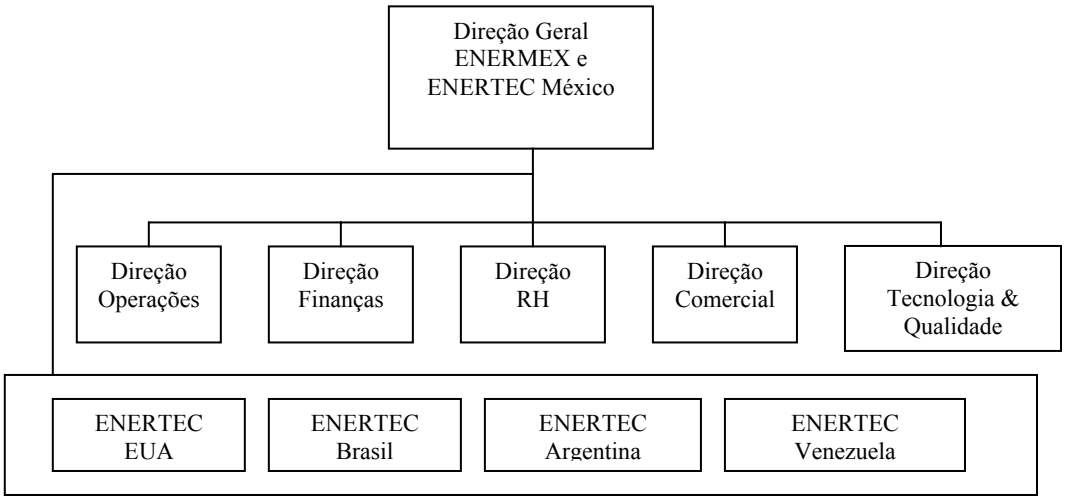

Figura 57 - Organograma divisão ENERMEX.
Fonte: Documentos internos do grupo IMSA.

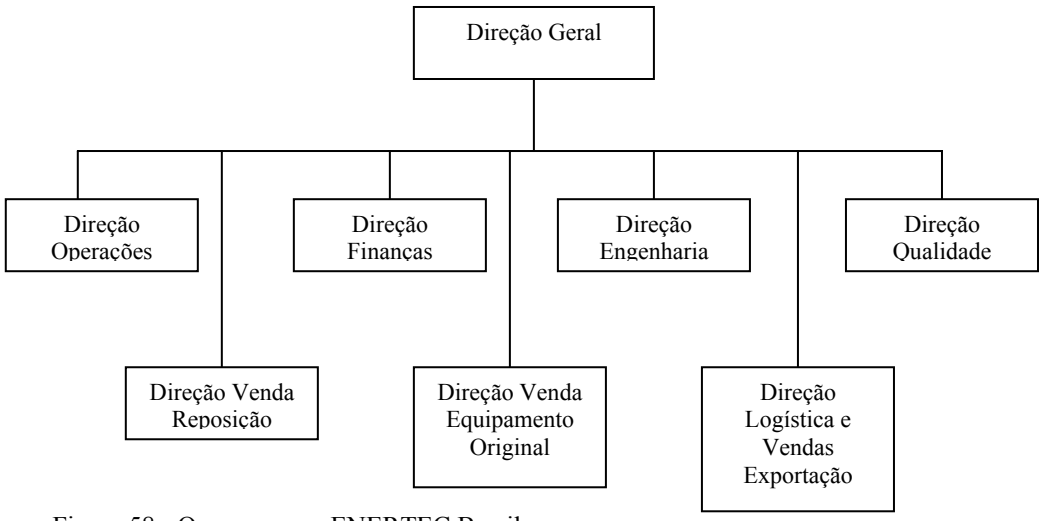

Figura 58 - Organograma ENERTEC Brasil.
Fonte: Documentos internos do grupo IMSA.

IV. Condicionantes

Estratégia

O grupo IMSA, para poder estabelecer seu plano estratégico corporativo e dada sua configuração organizacional por áreas divisionais, constituiu um "comitê de gestão" do qual faz parte a assessoria central corporativa e as direções das quatro áreas divisionais. Assim, procura-se estabelecer uma estratégia geral padrão, a qual terá adaptações em cada área de negócios em razão das diferenças e particularidades de cada mercado.

No caso específico analisado, a divisão ENERMEX estabelece sua estratégia matriz em coordenação também com seus parceiros estratégicos, JOHNSON Controlls e VARTA, e oferece autonomia a suas subsidiárias para as táticas e operações próprias da rede horizontal.

O plano estratégico compreende basicamente os objetivos, os portos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades.

A missão do grupo IMSA (IMSA, p. 5 , tradução nossa) como um todo é

> Satisfazer consistentemente e com oportunidade as necessidades de nossos clientes, através de produtos e serviços dirigidos à industria de transformação, construção e comercial, ao representar para eles a melhor opção em qualidade, preço, serviço, tendo como base pessoal qualificado, tecnologia de ponta, assim

como contribuir ao desenvolvimento sustentável, da atividade empresarial e responsabilidade solidária com a sociedade da qual formamos parte.

Já a divisão ENERMEX considera como missão "ser líder na indústria de baterias automotrizes para todos os mercados onde atua e o fornecedor preferido de nossos parceiros mundiais, superando continuamente as expectativas de nossos clientes, empregados, acionistas e comunidade".

Em relação aos objetivos, o grupo IMSA pretende consolidar suas operações nas quatro áreas de negócios onde atua e ficar atento às oportunidades onde se possam fazer investimentos, construir instalações e incrementar as já existentes, procurando associações em países e mercados onde sua atividade agregue valor e seja útil.

Para a divisão ENERMEX, o objetivo central é continuar sendo um fornecedor líder do mercado de baterias, com base no relacionamento preferencial e de qualidade com os mercados de equipamentos originais, representados pelas organizações líderes globais como a Ford, a Volvo, a Mercedes Benz, etc.

De forma específica, o objetivo da ENERTEC Brasil é seguir liderando o mercado no Brasil, América do Sul, e começar a participar fortemente nos EUA e na Europa.

Em relação às oportunidades corporativas, o grupo IMSA tem interesse por uma política de internacionalização mais intensa, ainda que sempre conservadora e levando em conta a avaliação de riscos financeiros. Preferencialmente, as zonas mundiais onde procuraria aprofundar sua presença seriam EUA, Europa e Ásia. Já na América do Sul, observa-se receios em razão das atividades econômicas instáveis nessa zona geográfica. A divisão ENERMEX vê como uma oportunidade iminente o desenvolvimento tecnológico das baterias, já que as montadoras precisam de baterias com maior potência, mais aplicações e menor custo. Ocorre que essa tecnologia ainda está nas suas origens, sua evolução é muito custosa e nenhum grupo corporativo do mercado mundial está investindo fortemente nesta área, o que terá que fazer em algum momento, não muito distante de agora.

De forma específica, a ENERTEC Brasil vislumbra duas oportunidades que favorecem suas atividades: a primeira focada no mercado externo, porque a desvalorização cambial abre caminho para a exportação aos EU, o próprio México e a Europa; a segunda focada no mercado interno, relacionada com a aplicação da legislação ambiental e fiscal no Brasil, que está exigindo da concorrência, investimentos em políticas de qualidade e

ambientais. Estas significam receitas pesadas, o que faz com que os custos delas se elevem, e como a ENERTEC já conta com esses critérios de qualidade acreditados e reconhecidos internacionalmente, poderá atuar com maior poder ante a concorrência.

A ameaça central ao grupo IMSA têm é que nenhum dos produtos que os diversos mercados e negócios oferecem tem qualquer barreira mercadológica industrial, ou seja, qualquer outro fabricante ou competidor da área, facilmente poderá ingressar se tiver os investimentos necessários, qualquer "jogador" mundial teoricamente tem entrada aberta à indústria. Por outro lado, em alguns países e para certos produtos existem ainda práticas protecionistas que desestimulam a competição e /ou a exportação a ditos países.

De forma específica, a ENERMEX considera que sua principal ameaça é o seu baixo crescimento no mercado (*market share*) pelo fato de que a indústria é muito madura e já tem uma participação grande nele; portanto, seu potencial de crescimento é limitado, mas há uma preocupação em defender seu posicionamento mercadológico ante eventuais novos *players* globais.

Para a ENERTEC Brasil, as ameaças específicas que têm de driblar são: a instabilidade institucional, econômica, política e social dos países da América Latina; a perda do poder aquisitivo do povo brasileiro; a desvalorização cambial, que afeta especificamente a compra de produtos importados e o crescimento galopante do comércio informal.

O grupo IMSA tem como pontos fortes o fato de que sua atuação baseia-se numa elevada especialização tecnológica, um amplo conhecimento dos mercados interno e externo, desenvolvimento de processos de negócios e uma forte base de atuação financeira nos mercados de capitais. Para a ENERMEX, seus pontos fortes são: plantas industriais de primeira categoria, desenvolvimento de tecnologia com suportes de suas parceiras, marcas muito bem posicionadas, gestão de custo eficiente e competitivo no mundo e relacionamentos de qualidade com seus clientes globais.

No caso específico da ENERTEC Brasil, os pontos fortes são: liderança em mercados, liderança em tecnologia e desenho industrial, processos de negócios, qualidade internacional (ISSO), imagem líder de marcas, cobertura de todas as marcas de automóveis.

De forma corporativa, o grupo IMSA tem tido um desenvolvimento estratégico substancial, com um crescimento firme, que fica demonstrado pelo nível de faturamento, que é em torno de 21.076 milhões de pesos mexicanos, e que, uma década atrás, não chegava a

10% dessa quantidade. Outros sinais de desenvolvimento são a entrada em mercados internacionais e as alianças, em algumas áreas, com parceiros líderes mundiais, o que significa prestígio e garantia para o processo de crescimento do grupo IMSA.

O crescimento da ENERMEX nos cinco anos passados foi imenso; estabelece-se agora a tendência de um crescimento moderado, nos próximos cinco anos, e defesa do *market share*.

A situação de crescimento estratégico também é confirmada pela atuação da ENERTEC Brasil, que neste ano, expandiu-se pelos mercados americano e europeu.

A influência do condicionante estratégia é básica para determinar o desenho e a dinâmica organizacional. Ela adota a forma de áreas estratégicas de negócios e, especificamente em uma delas, a ENERMEX, desenvolveu-se o critério de rede/aliança horizontal pela parceria entre os grupos IMSA (México), JOHNSON (EUA) e VARTA (Alemanha), e que atua em vários países, tendo de empregar critérios geográficos de internacionalização em suas operações.

Ambiente *(Stakeholders)*

O relacionamento específico na rede/aliança ENERTEC entre os acionistas e seus fornecedores, clientes, é de permanente negociação e requer muita sensibilidade, e ao mesmo tempo coerência. Assim, ao juntarem suas vantagens competitivas, praticamente se tornam uma força mundial no setor de baterias; seus fornecedores e clientes se convertem em parceiros de todos eles. Nessa empreitada de histórica rivalidade com organizações concorrentes, a postura é radicalmente oposta, no que diz respeito à interdependência adotada e, especialmente, às especificidades acordadas.

Os acionistas do grupo IMSA são representantes familiares, organizacionais e convidados, e representantes de capital aberto (bolsa de valores). A influência da propriedade familiar é significativa, embora se note uma postura de tecnificação executiva, para a qual, por exemplo, não basta ser um membro familiar para ter atuação na gestão do grupo ou de alguma subsidiária do grupo; este candidato familiar, para ingressar nas atividades do grupo, deve ter prévia formação em escolas de negócios de prestigio internacional e experiência profissional em organizações que não sejam do grupo. O conselho de administração do grupo IMSA está constituído por 17 membros, que são reconhecidas figuras nos meios dirigenciais e

sociais; isso lhes outorga prestígio e suporte técnico nas decisões tomadas. A postura do conselho é uma mistura de atitudes conservadoras com outras de emprendedorismo de novos negócios.

No caso da ENERMEX, é regida pelo conselho de administração do grupo, aplicando decisões específicas no seu setor de negócios. Além disso, também coordena suas decisões estratégicas através do Conselho de Administração conjunto ENERMEX, JOHNSON e VARTA, com foco nas subsidiárias ENERTEC na América.

A carteira de clientes do grupo IMSA pode ser classificada como muito diversa, dependendo das áreas de negócios, tanto no que se refere aos clientes industriais como aos consumidores finais e institucionais (governos), em nível nacional ou internacional. A divisão ENERMEX também atua de acordo com esses critérios e tem como característica fundamental o relacionamento de fidelização com seus clientes originais (montadoras), tendo obtido reconhecimento e prêmios de cada um deles, como o de melhor fornecedor, em virtude da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

De forma corporativa, o grupo IMSA tem liderança no mercado nacional e internacional nas diversas áreas onde atua. Portanto, sua preocupação central são os "jogadores globais'; cujos critérios sejam de atuação globalizada e de abertura de mercados mundiais dos negócios.

A ENERMEX considera que seus concorrentes reais são os globais, com seus respectivos parceiros. Afirma que são três os grandes grupos mundiais (todos eles dos EUA) que dominam o mercado mundial de baterias e derivados: a JOHNSON, que é seu aliado estratégico para atuar no México e na América do Sul; a EXCITS (nome fantasia), que opera na América do Sul mas não no México; e a BELFIGTH (nome fantasia), que atua no México e na América do Sul, ainda que de forma modesta.

O *market share* da ENERTEC Brasil, no Brasil é aproximadamente de 27%, tendo como concorrentes diretos a Baterias Moura (capital brasileiro), com 22%, e a companhia americana Delphi, com 16% . Existem também outros concorrentes, como a Ajax, a Cral, a Tudor, a Reifor e outras que, em conjunto, têm 35% do mercado.

O grupo IMSA tem, como política central, o relacionamento com um número estável de fornecedores em longo prazo, embora, quando necessário, procurem especificamente fornecedores mundiais para subsidiárias ou projetos de negócios específicos.

Nesse contexto a ENERMEX segue a política central, com relativamente poucos fornecedores (dos principais insumos e componentes tecnológicos), dos quais a maioria é de nível internacional.

A ENERTEC Brasil estabeleceu, como critérios de seleção dos seus fornecedores, que os materiais estratégicos sejam de qualidade, disponíveis no momento certo e a preços internacionais. Seus principais fornecedores de três elementos básicos na produção de materiais são: do chumbo, as organizações Glencore (China), a ENERTEC Venezuela e a Irmet (Argentina); do Propileno, a PoliBrasil e a Propilco (Perú), e dos separadores, a Darmic (EUA).

O grupo IMSA não tem tido grandes problemas de ordem legal, comercial, nos países onde atua ou com os quais tem relações comerciais. Isto se deve ao fato de que as políticas de internacionalização foram feitas em sedes onde se tinha atuação, seja de forma individual ou por aquisição de alguma subsidiária local. O relacionamento com os EUA e Canadá foi reforçado pelo NAFTA; já na América do Sul ainda se tem algumas políticas burocráticas que retardam as operações. Na opinião do principal gestor do grupo o grande problema dos governos é não compreenderem que sua postura deve ser de promover e não de controlar, em excesso. Os tempos mudaram, os empresários mudaram, os mercados mudaram, mas somente os governos e as classes políticas não mudam com a rapidez que os novos tempos e as economias mundiais exigem.

O condicionante ambiente também influencia o desenho e a dinâmica do grupo IMSA, já que os parceiros mudam, sejam fornecedores, distribuidores, clientes e até concorrentes, dependendo da área de negócio. De forma específica, a rede/aliança horizontal ENERTEC procura seguir padrões locais e globais de parcerias, o que faz com que seu desenho e dinâmica organizacional tenha características muito particulares.

Tecnologia

A questão tecnológica é uma das bases do grupo IMSA, e a ENERTEC especificamente, baseia seu posicionamento de liderança mundial no mercado de baterias. Assim, a tendência a médio prazo é de uma evolução tecnológica por exigência dos mercados originais (montadoras); portanto, a gestão tecnológica será o diferencial competitivo para manter a vanguarda do negócio.

O grupo IMSA, de forma corporativa, aplica seu próprio *know-how* em algumas áreas; em outras, emprega tecnologia de seus parceiros de nível mundial; como terceira opção, adquire-a no mercado específico internacional, adaptando-a à realidade específica das operações. Nesse contexto, a ENERMEX conta com uma tecnologia básica própria, reforçada pelo aporte de seus sócios JOHNSON e VARTA, trilogia que permite um domínio no panorama internacional de baterias.

As maquinarias e equipamentos empregados pelo grupo IMSA podem ser caracterizados com de última geração. O valor dos ativos, maquinarias e equipamentos do grupo IMSA, no final de 2001, contabilizava-se como segue (em milhões de pesos mexicanos):

Maquinarias e equipamentos	15.756
Equipes de transporte	324

Além disso, também tem contabilizados seus ativos fixos de infra-estrutura nas diversas empresas, tanto no México como no exterior (em milhões de pesos mexicanos):

Terrenos	1.909
Edifícios (prédios)	3.473

Outro aspecto relevante são as plataformas tecnológicas de desenhos próprios, que permitem enlaces intra e extraorganizacionais, abrangendo fornecedores, clientes, trabalhadores e acionistas.

O condicionante tecnologia também influencia o desenho e a dinâmica organizacional do grupo IMSA, já que nas diversas áreas de negócios ele se vê obrigado a aplicar *know-how* que gere vantagens competitivas. De forma específica, a rede/aliança horizontal ENERTEC se baseia nos processos gerenciais de inovação, na qualidade com padrão internacional; isto significa operacionalização e automação de tarefas que mexem na estrutura em rede como conseqüência do compartilhamento de tecnologia entre os parceiros.

Cultura

O fato de que o grupo IMSA tem subsidiárias mundiais faz com que a cultura seja um aspecto fundamental que precisa ser trabalhado com muito cuidado. Mas uma característica básica é contar com funcionários majoritariamente originários do mesmo país onde fica cada subsidiária.

O grupo IMSA conta com aproximadamente 16.3000 funcionários, dos quais 3.600 fazem parte da área da ENERMEX e aproximadamente 600 atuam na ENERTEC Brasil. A grande maioria desses integrantes definitivamente são mexicanos, mas existe uma representação também significativa de subsidiárias que têm operações no exterior - EUA, América do Sul, Canadá, Espanha - e também aqueles funcionários que são originários das organizações com as quais se faz alianças. Nesse panorama, administrar os aspectos humanos e culturais implica uma boa dose de sensibilidade e capacidade para construir bases sólidas de atuação, já que no caso específico da ENERTEC Brasil, com a mudança de liderança a cada três (3) anos, há uma falta de consolidação interna, uma vez que está sujeita aos estilos e idiossincrasias dos EUA, México e Alemanha, cujos perfis e características gerais são muito diferentes.

Com relação à característica de internacionalização, o grupo não tem uma política agressiva de expatriação de funcionários, a não ser para os níveis gerenciais e, se for o caso, de alguma equipe específica de implantação de sistemas/processo da matriz, mas só nas etapas iniciais. Isto porque, assim, conserva os funcionários locais nas suas regiões de origem. E também porque os custos de expatriação não justificariam uma atuação em massa nesse sentido.

A ENERMEX, seguindo esses critérios centrais, adotou valores centrais de ação em relação ao pessoal: Ambiente de trabalho seguro e adequado, qualidade, desenvolvimento integral da pessoa, espírito de serviço, inovação, integridade, respeito ao meio ambiente, trabalho em equipe.

O condicionante cultura também influencia o desenho e a dinâmica organizacional do grupo IMSA, porque este, por meio de suas áreas de negócios, tem subsidiárias em diferentes países e algumas delas em relacionamentos de redes/alianças, as quais devem ser geridas sob os critérios combinados de etnocentrismo e policentrismo. De forma específica, a rede/aliança ENERTEC convive sob três culturas preponderantes: a mexicana, a americana e a alemã, e ainda acrescenta-se a cultura dos países onde ela atua, o Brasil, por exemplo.

V. Componentes

Departamentalização

Na sua forma corporativa central e geral, a departamentalização do grupo IMSA é de corte funcional, com uma presidência executiva da qual dependem três unidades orgânicas das áreas de Finanças, Jurídica e de Recursos Humanos e uma unidade de controle interno (auditoria). Conta com órgãos de linha executora constituída por quatro áreas de negócios divisionais (AENs): IMSATEC, IMSALUM, ENERMEX e IMSA Acero, as quais têm a missão principal de "produzir e vender" seus produtos/serviços. Entre elas existem coordenações periódicas por um conselho de operações do grupo, onde se avaliam e coordenam atividades, mas rotineiramente não existem processos conjuntos entre elas de forma seqüencial ou simultânea.

Na forma específica, a ENERMEX também adota uma forma organizacional funcional, embora com alguns critérios de interdependência de processos, sobretudo para coordenar as atividades das diversas subsidiárias ENERTEC no exterior.

Existe uma direção geral da área de negócios divisional ENERMEX, mas que simultaneamente atua como direção da ENERTEC México. Conta com cinco áreas funcionais de linha: finanças, operações, recursos humanos, comercial e tecnologia & qualidade.

Essas áreas têm graus de interação por meio de suas plataformas informáticas de alguns processos de negócios, como o sistema do tipo ERP, mas na parte operacional física conservam suas delimitações operacionais.

Ao contar com várias subsidiárias localizadas em várias sedes no exterior, essas unidades centrais de linha da divisão exercem uma coordenação com elas, estabelecendo diretrizes básicas de gestão nas respectivas áreas.

A ENERTEC Brasil também tem, formalmente, uma definição funcional de áreas, mas na prática existe uma constante interação entre elas. Assim, sendo o processo de produção de baterias muito específico e padronizado, de tipo linear, não favorece uma integração de tipo polifuncional simultânea, mas sim um apoio específico em cada etapa, por parte de todas as áreas. Ou seja, todas as áreas participam conjuntamente do planejamento, desenho de cada etapa do processo. Uma outra característica é a constante rotação entre as unidades da área de operações, podendo existir um apoio operacional a outra unidade orgânica em qualquer momento.

Portanto, pode-se observar que o componente departamentalização no contexto rede/aliança horizontal ENERTEC caracteriza-se basicamente pelo conceito "funcional evoluindo para processos".

Atividades de Linha/Assessoria

De forma corporativa, o grupo tem bem definidas as atividades de assessoria centrais, as quais oferecem suporte às diversas áreas de negócios em aspectos legais, auditorias, recursos humanos e financeiros. Outorga autonomia às quatro direções das áreas de negócios para operacionalizar suas atividades específicas de produção e vendas e gerar as receitas para o grupo como um todo.

De forma especifica, a ENERMEX tem uma linha de comando e, ao mesmo tempo, de assessoria integrada para poder espalhar as disposições para suas subsidiárias no exterior, empregando consultores externos se for preciso.

É bom salientar o fato de que estas unidades organizacionais de linha da divisão ENERMEX atuam simultaneamente nas mesmas funções e prerrogativas na subsidiária ENERTEC México, acontecendo então uma situação curiosa: atuam ao mesmo momento como assessoria e linha de duas entidades nominalmente diferentes, mas estruturalmente integradas.

Na ENERTEC Brasil existe uma integração total e interdependente das áreas; isto pode ser observado no fato de que as áreas estabelecidas têm *status* de linha operacional, ou seja, a filosofia é que "se surge um problema, o problema é de todos e todos devem solucioná-lo conjuntamente". Não existe, portanto, uma supremacia uma área sobre outra. A contribuição de cada área é permanente, na sua competência, em favor do processo conjunto de negócios.

Não se têm consultores externos; o *status* de consultor é reservado aos funcionários das matrizes das organizações-parceiras.

Pode-se, portanto, observar que o componente atividade de linha/assessória no contexto da rede/aliança horizontal ENERTEC caracteriza-se basicamente pelo conceito "integração".

Descrição de Atividades

De forma corporativa, o grupo IMSA tem atividades que são extremamente padronizadas, como as de aspectos legais, auditoria, financeira, que seguem padrões predeterminados, já na área de RH há mais flexibilidade, já que as pessoas atuam em áreas de negócios autônomos e diversos. Por tanto, há uma descrição de tipo funcional das áreas de assessoria.

As áreas divisionais de negócios IMSATEC, IMSALUM, IMSA Acero, ENERMEX têm autonomia operacional para desenvolver suas atividades e processos da forma mais conveniente.

Na ENERMEX aplica-se um sistema denominado de organização de alto desempenho (OAD) no qual existe negociação permanente entre chefia e subordinado, em todos os níveis, e onde se estabelecem de forma conjunta os fatores críticos de sucesso das atividades e os resultados esperados na função, processo, atividade.

Pode-se notar então uma descrição de tipo funcional e ao mesmo tempo de competências (pessoais ou de equipe) por objetivos, sendo importante a aplicação de padrões de resultados esperados.

Na ENERTEC Brasil existe uma descrição de atividades formalizada, certificada por critérios/padrões internacionais (ISO,QS).

Determinam-se descrições por funções, atividades, processos, competências, etc. Mas essa situação não é congelada, as normas são revistas quando é preciso, sempre afim de solucionar o impasse dentro da normatividade interna e externa das certificações.

Portanto, pode-se observar que o componente descrição de atividades no contexto rede/aliança horizontal ENERTEC caracteriza-se basicamente pelo conceito "critérios de gestão com base em standares internacionais e com alguma flexibilidades em certos aspectos".

Cadeia Hierárquica

Corporativamente, o nível central do grupo IMSA pode ser considerado plano, com duas ou três linhas hierárquicas, no máximo: uma subordinação direta ao presidente executivo de parte das unidades diretoras de apoio, de parte das unidades diretoras de linha, e um nível de subordinação aos diretores de apoio.

De forma especifica, na ENERMEX também há tendência de redução de níveis organizacionais, para três o quatro patamares organizacionais.

No nível executivo, são dois ou três níveis hierárquicos: uma subordinação das direções das áreas de linha à direção geral e uma ou duas subordinações hierárquicas às direções de línea.

A ENERTEC Brasil tem uma dependência estratégica com as matrizes das organizações-parceiras, sendo o elo entre elas a direção geral da ENERTEC Brasil. Recebem-se e coordenam diretrizes gerais com elas, mas pode-se afirmar que tem autonomia operacional no Brasil e na América do Sul, dadas as características diferentes do mercado.

As direções de áreas têm interface com suas similares das sedes matrizes, mas só dependem hierarquicamente da direção geral de ENERTEC Brasil. O numero de escalões hierárquicos é de, média quatro ou cinco níveis.

Portanto, pode-se observar que o componente cadeia hierárquica no contexto rede/aliança horizontal ENERTEC caracteriza-se basicamente pelo conceito "horizontalização".

Centralização / Descentralização

De forma corporativa, nota-se uma centralização das decisões estratégicas e diretrizes, na área financeira e de RH, mas de outro lado outorga-se autonomia para que cada direção de área de negócios atue seguindo o contexto de seus mercados, para que se dediquem sobretudo a produzir e vender.

É bom salientar que existem reuniões periódicas conjuntas dos comitês operacionais de todas as áreas de negócios, com os quais se coordenam as decisões a serem tomadas.

Na área divisional ENERMEX, tem-se um perfil centralizado, caracterizado por outorgar diretrizes a suas subsidiárias a nível estratégico e dar margens de autonomia na parte tática operacional das diversas sedes, de acordo com seu contexto de ação.

Na ENERTEC Brasil tem-se autonomia operacional nas diversas áreas, logicamente de forma coordenada, já que em cada área existe delegação coordenada de atribuições.

Portanto, pode-se observar que o componente centralização/descentralização no contexto rede/aliança horizontal ENERTEC caracteriza-se basicamente pelo conceito "centralização estratégica e descentralização tática e operacional".

Amplitude Administrativa

Nos níveis corporativos centrais a média de subordinados submetidos a uma chefia é de sete; no nível de direção das áreas divisionais a média chega a dez funcionários, no máximo. Especificamente na ENERMEX, uma média de sete funcionários, situação que se repete nas subsidiárias ENERTEC. Na parte operacional de produção o numero da amplitude administrativa pode chegar até vinte funcionários.

Portanto pode-se observar que o componente amplitude administrativa no contexto rede/aliança horizontal ENERTEC caracteriza-se basicamente pelo conceito "relativo".

Comunicação

De forma corporativa existe comunicação intranet e extranet, sendo o fluxo vertical, horizontal, espiral e diagonal.

Mas o grupo não se preocupa somente com as comunicações de tipo eletrônica, também dá importância à comunicação pessoal, necessária para as inter-relações humanas sobretudo quando é preciso conjugar funcionários de diversas nacionalidades e de organizações diferentes, como é o caso das redes/alianças e subsidiárias espalhadas pelo mundo e/ou que pertencem a parceiros de alianças/redes.

A área da divisão ENERMEX também está conectada a todo nível, organizacional e funcionalmente, por meio dos diversos processos e operações. Também mantem contato permanente com todas a subsidiárias. Para este fim emprega, sobretudo, meios eletrônicos.

A ENERTEC Brasil tem mecanismos de comunicação abertos e flexíveis, intra e extranet, o que facilita o desenvolvimento e a integração dos relacionamentos como elo comum do negócio.

Portanto, pode-se observar que o componente comunicação no contexto rede/aliança horizontal ENERTEC caracteriza-se basicamente pelo conceito "comunicação virtual-presencial".

Capacidade Decisória

Devido a sua estrutura claramente delimitada e centralizada, as decisões são tomadas de forma rápida e consistente, tendo como base as análises que fazem delas seus níveis centrais corporativos. Existem decisões de tipo padronizada para algumas situações, e em outros casos, analisa-se particularmente a situação surgida.

Por outro lado, em decisões financeiras, por exemplo, outorga-se autonomia de até 1.000,000 de dólares a cada área de negócios divisional; se a quantidade requerida ultrapassa esse valor, vai a consulta automática do corporativo central.

De forma específica, a divisão ENERMEX toma suas decisões estratégicas em conjunto com o corporativo e espalha suas diretrizes para suas subsidiárias, deixando para elas o *gap* de autonomia tática e operacional em seus respectivos mercados internacionais, embora algumas questões tenham de ser aprovadas pela Direção da ENERMEX.

As decisões estratégicas da ENERTEC Brasil são de curto prazo e de longo prazo, tendo como critérios ou aspectos centrais: participação no mercado, satisfação do cliente, lucratividade, desenvolvimento do patrimônio humano.

É bom salientar que a divisão terá que coordenar as decisões estratégicas conjuntamente com seus parceiros da JOHSON CONTROLLS e a VARTA, nas diversas subsidiárias ENERTEC.

Portanto, pode-se observar que o componente capacidade decisória no contexto rede/aliança horizontal ENERTEC caracteriza-se basicamente pelo conceito "conservador".

Condicionantes/ Componentes	**Influências/características-chave na configuração em rede**
Estratégia	Desenvolvimento global / multinacional: De forma corporativa, o grupo IMSA divide-se em quatro áreas estratégicas de negócios com padrões gerais básicos, mas cada uma delas tem seus padrões específicos complementares, que se aplicam a suas respectivas subsidiárias. De forma específica, a divisão ENERMEX desenvolve uma rede/alianças horizontal de grau 1 com os grupos JOHNSON (EUA) e VARTA (Alemanha), atua em vários países empregando critérios geográficos de internacionalização na suas operações.
Ambiente *(Stakeholders)*	Globais/locais: De forma corporativa, tem parceiros de classe global e local em cada uma das áreas estratégicas de negócios. De forma específica, a rede/aliança horizontal é formada pelos grupos IMSA, JONHSON e VARTA, concorrentes diretos do mesmo mercado no cenário mundial, isto é, determinante na configuração rede adotada.
Tecnologia	Tecnologia adquirida: De forma corporativa, o grupo IMSA procura adquirir *know how* e tecnologia informática de aplicação a suas áreas estratégicas de negócios. De forma específica a aliança ENERTEC procura compartilhar o *Know How* tecnológico e mercado das parceiras.
Cultura	Etnocêntrica / policêntrica: De forma corporativa, o grupo IMSA, através das áreas estratégicas de negócios, tem subsidiárias em diversos países e algumas delas com parcerias, misturando conceitos híbridos de etnocentrismo e policentrismo. De forma específica, a rede/aliança horizontal ENERTEC convive com três culturas singulares, a mexicana, a americana e a alemã, além das culturas das subsidiarias, (Brasil, Argentina e Venezuela).
Departamentalização	Funcional / Processos: De forma corporativa, o grupo IMSA adota uma estrutura por áreas funcionais e áreas estratégicas de negócios; já na rede/aliança horizontal, a ENERTEC adota um corte funcional mas com tendência a processos.
Atividades de linha/assessoria	Integradas: De forma corporativa, o grupo IMSA tem suas unidades centrais diretoras, assessoras para cada área estratégica de negócios. De forma específica, a rede/aliança horizontal tem sua base na divisão ENERMEX/ENERTEX México, a qual dá as diretrizes gerais para as outras subsidiárias ENERTEC, que têm certa autonomia tático-operacional na suas sedes. As atividades de assessoras ficam

	exclusivamente atreladas a algum dos três sócios nas diversas subsidiárias.
Descrição das atividades	Padronizada: De forma corporativa, o grupo IMSA dita diretrizes gerais estratégicas, mas outorga autonomia tática-operacional a cada área estratégica de negócios. De forma específica a rede/aliança ENERTEC segue padrões operacionais padronizados e de acordo com normas de qualidade internacionais (ISO).
Cadeia Hierárquica	Horizontalizada: De forma corporativa, existe uma estrutura plena de número reduzido de níveis. De forma especifica, a rede/aliança horizontal ENERTEC tem suas estruturas de subsidiárias sob a coordenação da sede do México, mas sua configuração local obedece somente a seu corpo gerencial local, sendo que o presidente da sede, sim tem subordinação direta aos parceiros da rede.
Nível de centralização/ descentralização	Elevada: De forma corporativa, o grupo IMSA centraliza as decisões estratégicas financeiras, jurídicas e de RH, mas outorga autonomia tático-operacional a suas áreas estratégicas de negócios. De forma específica, a rede/aliança horizontal ENERTEC (com sede matriz no México) outorga diretrizes estratégicas a suas subsidiárias, delegando autonomia tática e operacional para o desenvolvimento das operações locais.
Amplitude Administrativa	Relativa: De forma corporativa, o grupo IMSA pode ter uma amplitude muito variada, dependendo da área de negócios e da subsidiária particular. De forma específica, a rede/aliança horizontal ENERTEC também tem números relativos de amplitude, já que não são todas as subsidiarias que têm as mesmas características e dimensões.
Comunicação	Virtual/presencial: De forma corporativa, o grupo IMSA combina a comunicação virtual com a presencial em suas subsidiarias locais e internacionais nas diversas áreas estratégicas de negócios. De forma específica, na rede/aliança horizontal ENERTEC, embora a comunicação e o enlace virtual sejam fundamentais, não se dispensa a importância do contato pessoal entre as parceiras.
Capacidade decisória	Conservadora: De forma corporativa, o grupo IMSA se encarrega de formular as diretrizes estratégicas para todas as áreas estratégicas de negócios, mas a parte tática e operacional é delegada a cada área. De forma especifica, a rede/aliança horizontal ENERTEC toma suas decisões de forma conjunta entre as organizações parceiras da rede.

Quadro17 - Resumo dos condicionantes e dos componentes do grupo IMSA / rede-aliança ENERTEC.

7.4 Grupo FEMSA:
Fomento Econômico Mexicano S. A de C.V.

I. Perfil

Sede: Monterrey, MÉXICO

Fundação: 1980 (Corporação) / 1998 (FEMSA Logística)

Funcionários: 24.000

Faturamento em 2001: 49.952 (Corporação) / ND (FEMSA Logística)
(milhões de pesos mexicanos)

Setor de atuação: Bebidas / Consultoria de negócios em cadeias de valor

Foco de análise: FEMSA Logística

Estrutura: AENs / Rede-Aliança Vertical

Internacionalização: Atuação somente local no momento

Quadro 18. Perfil do grupo FEMSA

II. Foco de análise

A FEMSA Logística nasceu em 1998, como uma divisão do grupo FEMSA, para atender às necessidades de logística do mercado nacional, contando com mais de 25 anos de experiência no planejamento, operação e administração dos principais processos logísticos, quando formava parte da FEMSA Cerveza.

Figura 59 - Serviços oferecidos por FEMSA Logística.
Fonte: Documentos internos de FEMSA Logística.

Salienta-se que, para efeito da análise dos componentes, contemplam-se duas delimitações didáticas fortemente interligadas na prática: a primeira relacionada ao contexto interno do FEMSA Logística e a segunda ao contexto de relacionamento com os parceiros. Entendam-se parceiros ao relacionamento entre:

- O FEMSA Logística e seus fornecedores e clientes;
- A parceira cliente e os fornecedores e clientes dela.

Também é bom comentar que faremos a análise em um contexto de administração de cadeia de valor integral.

Rede/Aliança estratégica de tipo vertical de grau 2: FEMSA Logística e suas organizações- clientes parceiras

O FEMSA Logística é uma organização que se dedica à consultoria de organizações na gestão de redes/cadeias de valor, seja de forma integrada ou em partes delas.

Para efeito da análise, baseamo-nos na atuação dele na administração de duas redes de valor, constituídas por organizações-clientes e seus respectivos fornecedores, distribuidores e clientes (setores de bebidas e de auto-serviços), todos atuando dentro do México.

De forma geral, as negociações são desenvolvidas pela presidência e direções da FEMSA Logística e seus similares da organização-cliente. O prazo de negociação é de, em média, seis (6) meses, até assinatura do contrato, que poderá ser prorrogado tantas vezes quantas forem necessárias, de acordo com as características específicas de cada projeto; os resultados da negociação se encaixam nos moldes de ajuste, compromisso e correção com cada integrante da respectiva rede. As negociações se desenvolvem indistintamente nas sedes das parceiras, empregando os estilo de negociação de persuasão e ligação.

III. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional do grupo FEMSA a podemos catalogar basicamente em dois níveis:

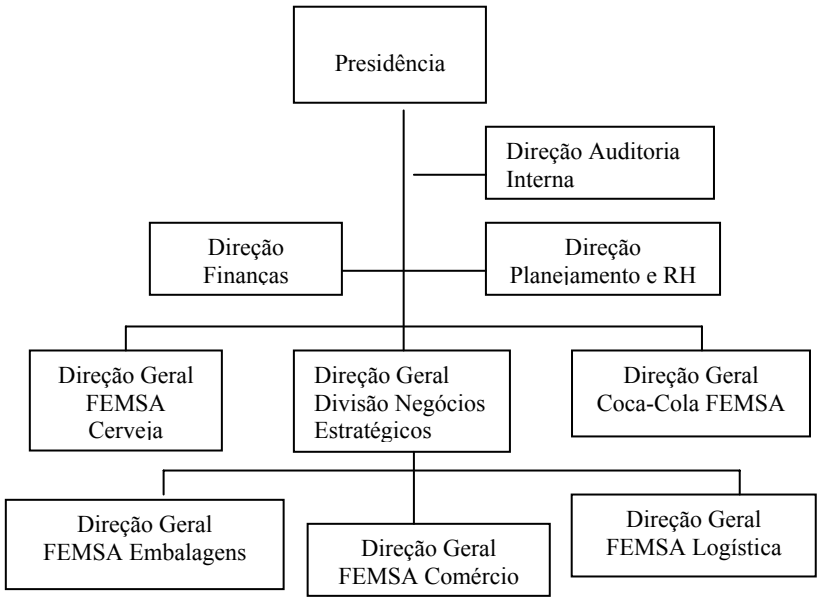

Figura 60 - Organograma corporativo FEMSA.
Fonte: Documento interno do grupo FEMSA.

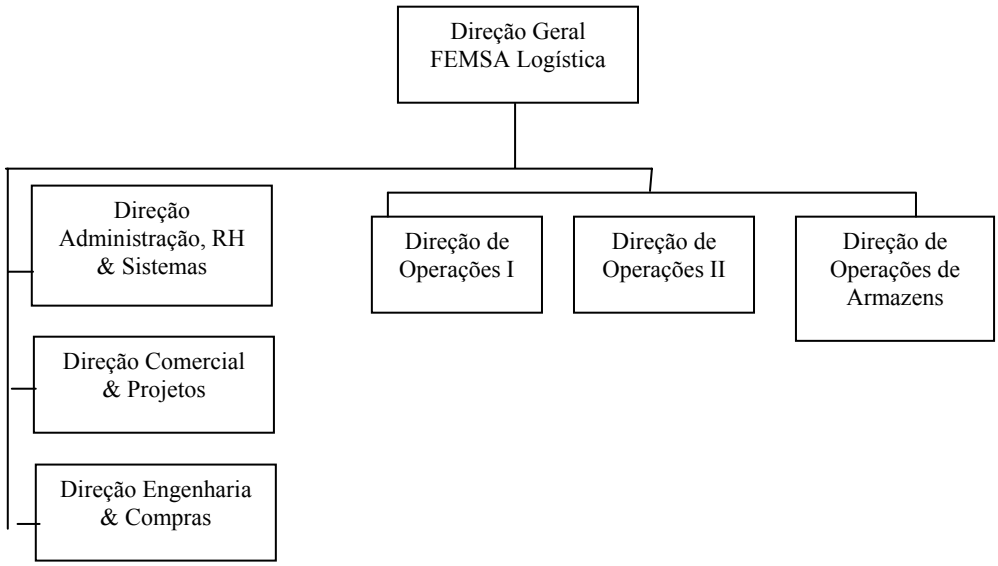

Figura 61 - Organograma FEMSA Logística.
Fonte: Documento interno do FEMSA Logística.

Esta estrutura organizacional é a encarregada de operacionalizar todas as atividades integrais ou específicas em favor da administração da cadeia de valor de seus clientes. Para tal efeito, apresentam-se os principais processos de negócios, seus mecanismos de integração interna e sua projeção até o cliente. Explicando cada um deles, temos que:

- Processo administrativo gerencial: encarrega-se de estabelecer o planejamento, a organização, a direção e o controle da organização como tal, de forma integrada. Isto se consegue com a definição estratégica, tendo como contexto as diretrizes do grupo FEMSA.
- Etapas operacionais dos processos de negócios: encarregam-se de estabelecer o procedimento de busca e assinatura de contratos com organizações-clientes que desejam serviços da FEMSA Logística, que poderiam abranger a administração integral de uma cadeia de valor ou alguns processos específicos dentro dessa cadeia de valor (armazenagem, distribuição, etc.). Essas etapas constituem-se de três partes bem definidas: a) desenvolvimento de novos negócios, onde se fazem os contatos informais e/ou formais de negociação, que conduzirão ao fechamento de um contrato ou serviço a ser oferecido em beneficio de uma organização-cliente; b) implementação de negócios, onde se desenha, executa e desenvolve as atividades em favor das operações da organização-cliente; c) avaliação do negócio, onde conjuntamente com a organização-cliente, avalia-se o grau de eficiência e melhorias que se obtêm com o serviço oferecido. Esta avaliação desenvolve-se de

forma principalmente métrica, de acordo com padrões de quantidade, qualidade, custo e tempo.

- Unidades orgânicas: as áreas comerciais, de projetos, operações, engenharia e compras, lideradas pela direção geral, trabalham de forma integrada, permanente e coordenada em todas as etapas de seus processos operacionais.

-Processo de Apoio: trata-se, basicamente, da administração dos recursos que são investidos/empregados nos negócios onde atua. Abrange os recursos financeiros, materiais e de recursos humanos.

- Fornecedores: são os parceiros que provêem de serviços ou produtos a FEMSA Logística, e que lhe permitirá, por sua vez, oferecer serviços a organizações-clientes que precisem e desejem seus serviços.

- Clientes: são os parceiros que solicitam o serviço da FEMSA Logística. De forma geral, os serviços podem ser de uma administração de cadeia de valor integral ou de alguma parte da cadeia.

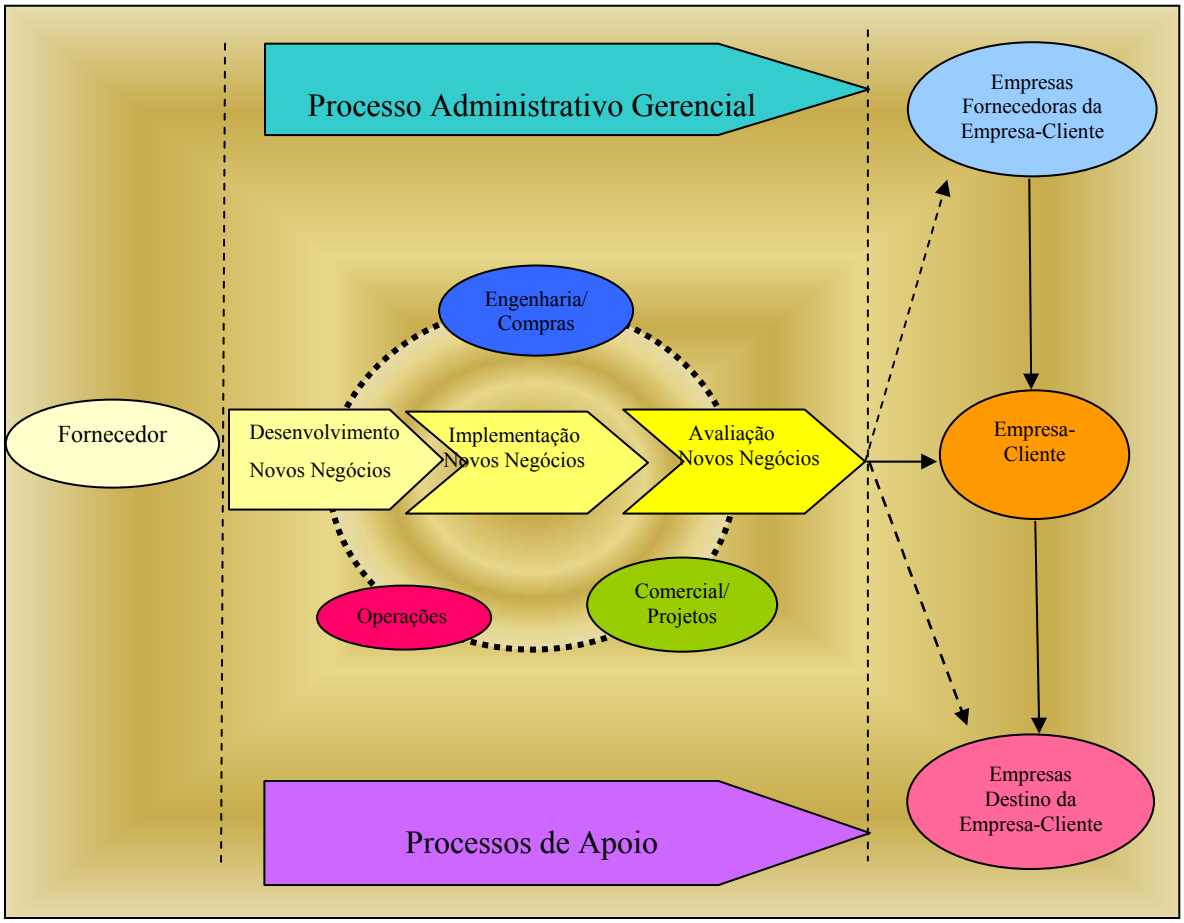

Figura 62 - Processo de negócios da FEMSA Logística.
Fonte: Documento interno da FEMSA Logística.

IV. Condicionantes

Estratégia

A estratégia do grupo FEMSA é determinada por um processo coordenado das unidades centrais corporativas e das respectivas áreas de negócios. Tendo em vista a complementaridade dos negócios no setor de bebidas, procura-se estabelecer o desenvolvimento dessas áreas. Especificamente, serão comentados os objetivos, os pontos fortes e fracos, as oportunidades, as ameaças. A FEMSA Logística, após o delineamento estratégico coordenado pela matriz central, tem autonomia tática e operacional para desenvolver suas atividades de negócios.

A missão da FEMSA Logística é "gerar valor, oferecendo serviços integrais de logística e transporte que satisfaçam com excelência às necessidades de nossos clientes".

Essa organização têm como pontos fortes seu conhecimento do mercado, já que antes de tornar-se FEMSA Logística ela formava parte de outra organização do grupo: a FEMSA Cerveja. Isto significa que conta com recursos e infraestrutura, assim como com *know-how* próprio, que lhe asseguram dar segurança na suas operações.

Os pontos fracos são:

- ainda não ter conseguido acesso a nichos de pequenos segmentos de mercados, pois as pequenas organizações de distribuição ou armazenagem têm atividades de maior flexibilidade e menor custo em relação a suas propostas, o que dificulta a competição nos custos;
- ainda não haver consolidado alianças estratégicas internacionais;
- o faturamento majoritário ainda provir dos negócios com outras subsidiárias do grupo, grupo FEMSA.;

As oportunidades que a organização enxerga para suas atividades são positivas, já que considera que oferecer serviços logísticos, através da cadeia de valor dos seus clientes, é um campo é fértil e relativamente novo em toda a América Latina, e as oportunidades dadas são variadas, abrindo as portas para uma atuação na totalidade da cadeia de valor ou em etapas dela, como na administração, armazenagem, etc.

Quanto ao principal obstáculo ou ameaça que percebe ou com o qual se defronta no desenvolvimento do seu trabalho, trata-se da postura das organizações-clientes de ainda conservar o perfil da estrutura e a filosofia de gestão tradicional, ou seja, estas não conseguem ter uma postura moderna, renovada de negócios. Isto significa que a filósofa da FEMSA Logística de oferecer uma gestão altamente tecnificada e moderna nos serviços que oferece poderia não encontrar uma contrapartida no mesmo sentido e orientação de negócio, nem a vontade política das organizações-clientes de se situar num novo contexto de negócio.

De forma geral, a postura estratégica da FEMSA Logística, nesta etapa atual, é de consolidar seu posicionamento no mercado e, em médio prazo, adotar estratégias massivas e fortes de crescimento internacional.

A influência que a estratégia exerce na configuração da rede/aliança vertical da FEMSA Logística para administrar cadeias de valor dos cliente, é fundamental, já que, dadas as características da organização-cliente consultora tem que adotar muita flexibilidade para que seu desenho e dinâmica organizacional funcione nas realidades de seus clientes-parceiros, atuando simultaneamente em vários projetos.

Ambiente (*Stakeholders)*

O grupo FEMSA conta com um Conselho de Administração constituído por dezoito membros. O presidente do conselho ocupa simultaneamente o cargo de diretor-geral. Os integrantes do conselho são personalidades empresariais ilustres que ocupam cargos similares em outros grupos organizacionais. A decisão e a postura dos acionistas foram firmes, já que esta organização nasce como conseqüência duma consultoria externa, feita em 1998 em todo o grupo FEMSA, a qual detectou que o negócio logístico seria chave no futuro, tanto para os negócios do grupo como fora dele, e que já existiam, nesse momento, recursos e *know how* logístico graças às operações da FEMSA Cerveja. Decidiu-se, então, aproveitar essa oportunidade e o conselho cria a FEMSA Logística, como proposta para consolidar essas atividades no futuro.

O mercado para o qual se dirigem as operações do grupo FEMSA são organizações, instituições jurídicas, sejam do próprio grupo, sejam clientes de outras organizações. Cerca do 65% do faturamento da organização corresponde a serviços oferecidos a outras organizações

do grupo, e o restante a organizações de fora do grupo, situação que está tendendo a se reverter gradativamente.

Quanto ao aspecto concorrência, a FEMSA Logística considera dois setores como os principais inimigos mercadológicos: de um lado, aqueles grupos organizacionais que também tiveram a iniciativa de desenvolver suas operações logísticas internamente por meio da criação de organizações similares, às quais logicamente não se tem aceso; de outro lado, a quantidade de organizações logísticas de pequena escala e informais em alguns casos, as quais oferecem serviços mais baratos, embora com mais risco; mas o fator preço muitas vezes favorece ditas organizações.

Outro aspecto também fundamental para a prestação de serviço é a filosofia da FEMSA Logística de ter fornecedores leais e a longo prazo, já que a indústria logística precisa de parcerias sólidas e de longo prazo, pelo tipo de projetos de negócios que são desenvolvidos. Nesse sentido, também procuram parceiros que tenham postura e filosofia organizacional similar, de acordo com as exigências e mudanças dos negócios no presente e no futuro. Esses fornecedores são mexicanos mas também há parceiros multinacionais.

É importante fazer um breve comentário sobre o setor de transporte, no qual a FEMSA Logística também atua. Este setor, no México, sempre foi politizado, sobretudo nas décadas passadas. Assim, outorgavam-se concessões ou quotas para que os transportadores pudessem trabalhar. E essas licenças, na maioria dos casos, eram concedidas contando com o apoio de políticos ligados a sindicatos. Com a abertura dos mercados nos últimos anos, essa situação tendeu a melhorar e a reger-se pela competência livre de mercado, embora ainda subsistam pressões que podem levar a tempos passados e provocar um retrocesso.

A influência que o ambiente exerce no desenho e dinâmica organizacional da rede/aliança vertical da FEMSA Logística com seus clientes é notória, já que ele constantemente tem que se adaptar ao serviço específico que vai oferecer em cada um dos projetos que gerencia.

Tecnologia

A FEMSA Logística conta com um *know how* bastante respeitável, por sua experiência anterior e também porque continuamente se aprimora, em razão, principalmente,

da diversificação e especificidade de cada consultoria que dá a organizações-clientes que têm características próprias; portanto, isto torna necessário estar sempre atento e flexível a novos conhecimentos e propostas de aplicação.

Para desenvolver essas atividades no setor da FEMSA Logística, o aporte e o suporte da TI são fundamentais. Nesse sentido, em parceria com a ORACLE, tem-se desenvolvido uma plataforma tecnológica de última geração para a gestão dos processos e negócios para as consultorias que se brindam às organizações-clientes.

Para desenvolver suas atividades; é evidente a necessidade de forte investimento em qualidade e quantidade de infra-estrutura, motivo pelo qual conta com sedes em todo o território mexicano. No mesmo sentido, as maquinarias e equipamentos são de última geração, seja os meios de transportes, seja equipamentos tecnológicos.

O condicionante tecnologia é um suporte fundamental para a configuração da rede/aliança vertical da FEMSA Logística e a administração dos diversos projetos de consultoria. Assim, ela permite a integração e interdependência com seus parceiros, possibilitando a adaptação rápida e consistente deles no serviço oferecido.

Cultura

A FEMSA Logística conta com aproximadamente 2.000 funcionários, dos quais a maioria é originária de FEMSA Cerveja, onde nasceu o serviço logístico do grupo FEMSA. Logicamente, também conta com pessoal novo ou contratado como *free-lancer,* dependendo da zona geográfica, da dimensão do projeto e das particulares de cada consultoria.

Praticamente todos os funcionários são de nacionalidade mexicana, e correspondem às diversas zonas onde se encontram localizadas suas plantas, o que permite um conhecimento formal e informal das atividades do país e da região respectiva, constituindo uma verdadeira rede de informação e atuação.

A filosofia FEMSA garante a qualidade dos produtos e serviços proporcionados aos clientes: “criar e dar valor à sociedade através do desenvolvimento de empresas e instituições é o propósito de longo prazo que oferece sentido de transcendência ao grupo FEMSA”. Os principais valores do grupo FEMSA são:

- paixão pelo serviço e foco no cliente/consumidor;
- inovação e criatividade;

- qualidade e produtividade;
- respeito, desenvolvimento integral e excelência do pessoal;
- honestidade, integridade e austeridade.

Com os preceitos anteriores o grupo FEMSA, como um todo, tem conseguido uma cultura de equidade na gestão do pessoal dos diversos negócios onde atua, e uma prova disso é o fato de que não tem havido greves de funcionários na sua história.

O condicionante cultura também é um fator de influência fundamental no arranjo da rede/aliança vertical FEMSA Logística com seus clientes, já que muitas vezes é preciso que começar pelo comprometimento e integração de novas idéias nas parceiras para que possam ser superadas deficiências administrativas "tradicionais" e conseguir-se o entrosamento organizacional desejado para uma atuação mais eficiente e eficaz.

V. Componentes

Departamentalização

A departamentalização da FEMSA Logística formalmente é de tipo funcional, mas na prática é baseada em processos inter-relacionados e interdependentes, já que se trabalha com base em assessorias específicas e particulares a cada organização parceira. Nesse sentido, a célula ou equipe de gestão de projetos está conformada por membros de todas as áreas, a saber: comercial e projetos, operações, engenharia e compras, administração geral, RH e sistemas, para poder dar unidade e consistência à proposta de negócios a ser desenvolvida em cada ocasião.

A departamentalização no relacionamento com os parceiros também desenvolve processos de negócios conjuntos. Acontece que há parceiros que ainda têm uma filosofia e estrutura organizacional tradicional funcional e ficam com receio das mudanças que virão, por isso deverão ser conscientizados para adotarem uma nova filosofia operacional, que é a de atuar por processos e não por funções. A idéia central da departamentalização numa cadeia de valor é implementar processos interligados entre as parceiras. Esses processos logicamente variam em função de cada consultoria, em relação ao número, tipos, hierarquias, abrangências e enlaces das organizações-clientes.

Portanto, pode-se observar que o componente departamentalização no contexto rede/aliança vertical FEMSA Logística caracteriza-se basicamente pelo conceito "processo".

Atividades de Linha/Assessoria

As atividades de Linha/Assessoria da FEMSA Logística encontram-se perfeitamente integradas, por meio de processos, pelo fato de administrarem atividades gerais ou específicas da cadeia de valor, dentro da filosofia de ação em suas operações. Existem etapas onde prevalecem as competências de uma área sobre outras, mas sem que se produza desintegração entre elas; trata-se, apenas, de liderar uma das etapas da cadeia. Na verdade, todas se procuram e se necessitam, existindo um alto grau de coordenação. Essas atividades se dão constantemente em todos os níveis, seja estratégico, seja tático ou operativo. Eventualmente, contrata-se algum consultor externo, se for preciso.

As atividades de Linha/Assessoria no relacionamento com os parceiros buscam uma integração clara e precisa. A princípio, constitui-se um comitê de governo dos processos, formado por representantes de todas as parceiras. Este comitê determina a distribuição, coordenação e melhor emprego das competências de uma e de outra. Assim, no nível do desenho estratégico, tático e operacional, dos processos, via de regra, intervêm funcionários das parceiras, ou seja, estes formam células (equipes, times) de processos, e desempenham funções executoras e ao mesmo tempo assessoras que podem servir às outras etapas do processo. Estas células são equipes multifuncionais com sinergia de competências nas diversas etapas do processo da cadeia de valor.

Portanto, pode-se observar que o componente atividade de linha/assessoria no contexto rede/aliança vertical FEMSA Logística caracteriza-se basicamente pelo conceito "integração".

Descrição de Atividades

FEMSA logística tem protocolos de descrição de atividades/processos de competências e previsão de resultados metricamente estabelecidos. Isto permite delinear as bases principais da operatividade, deixando-se sempre uma *gap* de flexibilidade, já que cada projeto implementado é diferente um do outro, o que requere adaptações próprias em padrões de qualidade, quantidade, custo e tempo.

A descrição de atividades no relacionamento de parcerias também tem um protocolo ou diretriz básica que se formula conjuntamente nas negociações com os parceiros. Existe uma nítida descrição de processo e de competências em cada etapa da cadeia de valor. Nesta descrição não só se contempla a forma de atuar ou desenvolver atividades, operações, etc. senão, sobretudo estabelecem-se resultados concretos e quantificáveis, já que assim todos os parceiros avaliam sua ação conjunta e individual de forma objetiva.

Portanto, pode-se observar que o componente descrição de atividades no contexto rede/aliança vertical FEMSA Logística caracteriza-se pelo conceito "protocolo matriz, com aplicações/adaptações específicas"

Cadeia Hierárquica

A cadeia hierárquica da FEMSA Logística é horizontalizada, e todas as áreas tradicionais estão interligadas por processos. Existe, sim, uma autoridade formal e necessária para evitar anarquia, mas o poder decisório é compartilhado por todas as áreas de processos. É preciso salientar que a cada uma delas está facultado a liderar o projeto a ser estabelecido com os parceiros, na sua respectiva área de competência, seja mercadológica, operacional, fornecedora, etc., de acordo com a etapa do processo de negócio.

Na cadeia hierárquica no relacionamento como os parceiros, para evitar conflitos, constitui-se um comitê de gestão de processo conjunto, que tem representantes de todos os parceiros. Este comitê tem a autonomia necessária e o poder para coordenar ações nas diversas etapas/processos da cadeia de valor. A filosofia básica implica que todos os parceiros têm os mesmos deveres e direitos num relacionamento eqüitativo e justo, dado que as unidades organizacionais são células (equipes) de trabalho constituídas por funcionários de uma delas ou uma mistura de funcionários de todas elas, onde a liderança é outorgada àqueles que têm a competência da etapa ou processo, havendo rodízios de chefia, se for preciso. Mais que hierarquia de funções, existe uma hierarquia que coordena sistematicamente os processos e isso implica, nos momentos de enlace, uma espécie de sobreposição nos elos de integração nos processo da cadeia.

Portanto, pode-se observar que o componente cadeia hierárquica no contexto rede/aliança vertical FEMSA Logística caracteriza-se pelo conceito "horizontalização e coordenação com parceiros".

Centralização/Descentralização

A direção FEMSA Logística coordena com o FEMSA corporativo suas decisões estratégicas, já nas atividades tático-operacionais, tem autonomia para atuar. Assim, o conselho das áreas reúne-se para a tomada de decisão, para escolher ou decidir-se por uma determinada ação, projeto ou processo de negócio estratégico. Já nas atividades táticas operacionais, outorga-se autonomia aos diversos gestores de projetos de negócios e a seus respectivos processos. Já a estrutura de funcionamento é por células (equipes, times) de diversas áreas e níveis; praticamente, existe uma dose de *empowerment* na coordenação e delegação de atividades para elas.

No relacionamento da FEMSA Logística com seus parceiros há um comitê de gestão da parceria que praticamente toma todas as decisões estratégicas, táticas, e distribui às células que se formem as competências e processos específicos que devem ser desenvolvidos. Existe certo grau de *empowerement* nas células, mas tudo sob a atenta coordenação de dito comitê.

Portanto, pode-se observar que o componente cadeia hierárquica no contexto rede/aliança vertical FEMSA Logística caracteriza-se pelo conceito "coordenação estratégica com a matriz, e coordenação tática e operacional com os parceiros".

Amplitude Administrativa

A média de subordinados a uma chefia é de cinco membros no nível diretivo do FEMSA, mas deve-se salientar o fato de que essas nomeações não são fixas, ou seja, um mesmo funcionário poderia participar temporária e simultaneamente de várias células de processo, dependendo do projeto a desenvolver; a nível táctico e operacional ocorre o mesmo, mas o número de integrantes pode chegar até vinte integrantes em alguma célula.

No relacionamento conjunto com as parceiras, a amplitude administrativa a nível direcional do comitê de gestão conjunto dos processos preocupa-se em ter o poder necessário para coordenar e liderar os diversos processos da cadeia de valor desenvolvidos por funcionários de uma e de outra parceira, mas tem a autoridade suficiente para esse efeito. Este comitê também consta de uma média de cinco integrantes (depende do número de parceiros que constituam a parceria). Já na conformação das células operacionais dos diversos processos, podem chegar até vinte os integrantes liderados por célula.

Portanto, pode-se observar que o componente amplitude administrativa no contexto rede/aliança vertical FEMSA Logística caracteriza-se principalmente pelo conceito "relativo".

Comunicação

A FEMSA Logística tem plataformas de tecnologia informática desenhadas especificamente pela ORACLE, as quais lhe permitem utilizar sistemas *ad hoc* em cada projeto e processo que desenvolva. A comunicação é integrada, e permite muita fluidez, rapidez e flexibilidade para a tomada de ações ou diretrizes nos diversos processos e projetos.

Embora a comunicação informática seja importante, a organização não descuida da comunicação presencial, já que ela se encarrega de consolidar o relacionamento dos funcionários na estrutura, de forma real e de acordo com a cultura organizacional da própria organização.

O relacionamento com os parceiros, definitivamente, segue os padrões anotados anteriormente, e não poderia ser de outra forma, já que as diretrizes do processo de negócios operacionais, no caso da cadeia de valor, são implementadas em zonas geográficos amplas. Essa forma virtual de interconexão é um ícone para alavancar o relacionamento das parceiras.

Portanto, pode-se observar que o componente comunicação no contexto rede/aliança vertical FEMSA Logística caracteriza-se basicamente pelo conceito "integração virtual-presencial".

Capacidade Decisória

As decisões estratégicas na FEMSA Logística definitivamente são tomadas pela direção geral, com prévio acordo com as direções adjuntas e com a anuência da direção do grupo FEMSA. No nível tático e operacional FEMSA Logística tem autonomia para que possa tomar as decisões pertinentes. Assim, dado que a estrutura contém projetos e processos, delega-se, na maioria das ocasiões, a tomada de decisão, sobretudo no aspecto operacional, já que cada atividade a ser desenvolvida tem suas próprias características, logicamente de acordo com os lineamentos políticos da organização que têm como critério básico a quantificação das decisões para medir o retorno e o grau de eficiência dos resultados .

Já nos relacionamentos de parceiras, o órgão máximo decisor é o conselho de gestão, constituído por representantes de cada parceira, os quais têm poder pleno sobre as atividades e processo a ser desenvolvidos, especificados nas negociações prévias acordadas.

Portanto, pode-se observar que o componente capacidade decisória no contexto rede/aliança vertical FEMSA Logística caracteriza-se basicamente pelo conceito "*ad hoc* flexível".

Condicionantes/ Componentes	**Influências/características-chave na configuração em rede**
Estratégia	Desenvolvimento local: Por meio de sua base estratégica, procura sua consolidação no desenvolvimento local, mediante elos interorganizacionais com organizações-clientes parceiras dentro do país.
Ambiente *(Stakeholders)*	Locais: A FEMSA Logística manifesta competência para constantemente adotar flexibilidade organizacional no relacionamento com as organizações-clientes parceiras, às vezes em relacionamentos simultâneos em mais de um projeto de consultoria.
Tecnologia	TI própria: Permite a integração e interdependência com as organizações-clientes parceiras em cada projeto administrado, pelo emprego de sistemas desenvolvidos em parceria com a ORACLE.
Cultura	Etnocêntrica: Procura o comprometimento e culturarização das organizações-clientes parceiras com as novas filosofias focadas na estrutura rede de organização.
Departamentalização	Processos: Procura implantar a estrutura por processos na rede valor de cada organização-cliente parceira.
Atividades de linha/ assessoria	Integradas: Através de um comitê de gestão com representantes de cada integrante da rede de valor de cada organização-cliente parceira.
Descrição das atividades	Padronização/Flexível: Estabelece um protocolo diretriz de gestão por processos e com resultados mensuráveis na rede de valor com cada organização-cliente parceira.
Cadeia Hierárquica	Horizontalizada: Os níveis organizacionais são horizontais dentro da estrutura em rede, que é constituída pelas organizações-clientes parceiras, privilegiando a sinergia de competências e autoridade condenada e compartilhada.
Nível de centralização/ descentralização	Moderada: No relacionamento da rede de valor com as organizações-clientes parceiras se compartilham as decisões estratégicas, táticas e operacionais.
Amplitude Administrativa	Relativa: Difícil estabelecer um número exato, já que vai depender do tipo, nível e características da consultoria em cada rede de valor com as organizações-clientes parceiras.
Comunicação	Virtual/presencial: aplicação fundamental de *know how* e TI adaptada à realidade de cada organização-cliente parceira e sua rede de valor.
Capacidade decisória	*Ad hoc*: obedece ao contexto específico de cada projeto de rede de valor com as organizações-clientes parcerias específicas.

Quadro 19 - Resumo dos condicionantes e dos componentes da rede-aliança vertical FEMSA Logística

Parte IV:
Resultados

Apresentação

Esta parte pode ser considerada o epílogo do estudo, e pretende fazer uma análise da teoria apresentada e da realidade organizacional pesquisada, tentando dar resposta aos diversos objetivos e questões centrais do fenômeno do estudo desenvolvido.

Também se preocupa em comentar as limitações encontradas, as quais poderiam influenciar uma possível tentativa de generalização dos resultados.

Aspectos relevantes também são as contribuições reais que o estudo trouxe tanto para a academia como para a prática organizacional.

E, finalmente, estabelecem-se sugestões para o desenvolvimento de outras pesquisas com focos complementares e/ou aprofundados sobre o fenômeno de estudo.

Capítulo 8:
Considerações Finais

8.1. Análise dos objetivos

Este item pretende analisar e responder aos objetivos estabelecidos no presente estudo. Assim, nos permitirá apreciar principalmente se foram respeitados e cumpridos de acordo com a proposta inicial.

8.1.1. Objetivo geral

"Determinar as principais interligações e características dos condicionantes e componentes da estrutura organizacional em rede e suas negociações no contexto de alianças estratégicas".

Para se atingir esse objetivo, foi desenvolvido um modelo teórico, que mostrou a existência de uma forte relação e integração entre os três temas que foram estabelecidos. Assim, a análise focou a estrutura organizacional em rede como opção de novo arranjo organizacional, tendo como contexto de atuação as alianças estratégicas, onde acontecem de *per se* permanentemente negociações entre organizações-parceiras para o desenho, implementação e desenvolvimento de forma conjunta dessa nova estrutura, sendo sua validade testada nos três grupos empresariais pesquisados.

Pelas considerações feitas, consideramos que este objetivo foi cumprido de uma forma satisfatória.

8.1.2. Objetivos específicos

a) "Apresentar uma interligação conceitual entre estrutura organizacional em rede, a aliança estratégica e a negociação".

Este objetivo pretendeu apresentar os conceitos, tipologias e aspectos básicos dos três elementos deste estudo e mostrar a ligação existente entre eles. Nesse sentido, o objetivo foi cumprido pela construção de conceitos e tipologias, caracterizados *ad hoc* e que apresentam dita interligação. Assim, os capítulos 2, 3 e 4 tratam individualmente de cada elemento do modelo de pesquisa, sendo essa teoria a base para a construção de nossas definições, as quais ficaram consolidadas no desenvolvimento deste estudo. Nelas pode-se notar que existe uma convergência terminológica coerente de mutua influência e simbiose.

No mesmo sentido, a tipologia foi definida com base na uniformização e características similares das propostas de redes/alianças, consolidando-se na forma horizontal para redes/alianças entre parceiros concorrentes, e na vertical, para parceiros da cadeia de valor. Também se agregou um elemento complementar, a saber, a convergência operacional da rede/aliança, que tem três possibilidades: empresa nova/adaptada, unidade *ad hoc* e integração total, que permitirão uma postura de negociação em cada caso.

Pelas considerações feitas pode-se afirmar que este objetivo foi plenamente conquistado.

b) "Analisar a interligação dos condicionantes: estratégia, ambiente, tecnologia e cultura e sua influência no surgimento da estrutura organizacional em rede, das alianças estratégicas e suas negociações".

Pretendeu-se analisar, sob uma perspectiva macroorganizacional, como esses elementos influenciaram no surgimento e desenvolvimento da estrutura organizacional em rede, da aliança estratégica e da negociação. Assim, no capítulo 5 apresentam-se as influências exercidas por cada uma das condicionantes na base dos três elementos do estudo. Deve-se salientar que, somente para efeito didático essas condicionantes, foram segmentadas na analise, mas existe uma interligação e mistura de conceitos e práticas entre elas.

Pelas considerações feitas, este objetivo também foi cumprido plenamente.

c) "Analisar as características dos componentes: departamentalização, atividades de linha/assessoria, descrição das atividades, cadeia hierárquica, nível de centralização, amplitude administrativa, comunicação, capacidade decisória no desenho da estrutura organizacional em rede, tendo como contexto alianças estratégicas sob a perspectiva da negociação que foi feita para seu desenho e implementação".

Este objetivo pretendeu analisar, sob uma perspectiva microorganizacional como os fatores endógenos das organizações determinam as principais características no desenho e funcionamento da estrutura organizacional em rede e suas negociações no contexto de alianças estratégicas. Nesse intuito, também o capítulo 5 encarrega-se de fundamentar e estabelecer as tendências de cada componente da estrutura organizacional em rede. Deve-se também salientar a profunda interligação entre eles.

Pelas considerações feitas, este objetivo também foi cumprido plenamente.

Tendo como base à definição e implementação dos objetivos estabelecidos, passamos a apresentar os principais achados da pesquisa de campo dos três casos apresentados:

Estratégia

A estratégia é um condicionante fundamental que influencia os três grupos na sua configuração em rede. Assim, o grupo CEMEX adota uma sólida estratégia de desenvolvimento global, o que significa que administra a corporação como uma unidade sólida, comandada pela matriz, a qual estabelece uma padronização em suas diversas subsidiárias mundiais; já FEMSA Logistica não tem ainda padrões de internacionalização com operações diretas, suas atividades procuram um posicionamento de consolidação local, dentro do próprio México; no caso do grupo IMSA ele adota um padrão híbrido de desenvolvimento global e multinacional; isto se deve ao fato de que é uma corporação com áreas de negócios divisionais e com muitas alianças/parcerias, muitas delas em outros países, o que faz com que, embora o posicionamento estratégico corporativo seja "único", este receba adaptações próprias de acordo com as características apontadas.

Ambiente

Este condicionante atua em conjunção com a estratégia que adota um padrão global. No caso do grupo CEMEX, isto significa que seu ambiente de negócios é visto como um "mercado único mundial", constituindo relacionamentos com fornecedores, clientes e até concorrentes de porte; já a FEMSA Logística forma seu ambiente com clientes, fornecedores e até concorrentes que atuem localmente dentro do México (nacionais ou internacionais); para o grupo IMSA o relacionamento com os parceiros depende de cada área de negócios e de suas respectivas subsidiárias que atuam dentro do México, e que atuam em outros países, seja em parceria, seja por investimento próprio direto, como é o caso da ENERTEC (global/ multinacional).

Tecnologia

Este condicionante, essencialmente permite a "engrenagem" da rede por meio de tecnologia informática. No caso do grupo CEMEX, ele emprega seus próprios sistemas, desenhados internamente; já a FEMSA Logística desenvolveu seus sistemas em parceria com a ORACLE; o grupo IMSA, em razão das múltiplas redes de negócios que tem, combina

uma base geral central com as áreas divisionais, as quais se interligam com suas respectivas subsidiárias, mas em razão da complexidade dos relacionamentos, sobretudo com parceiros diferentes em grande parte de seu negócios vê se obrigada a adquirir sistemas em cada caso.

Cultura

O condicionante cultura, no contexto das redes pesquisadas, varia muito em função do estilo e da idiossincrasia, em razão de serem redes de negócios diferentes. O grupo CEMEX adota uma cultura geral tipicamente etnocêntrica, que se fundamenta na "superioridade paternalista" da sede matriz, dirigindo cada subsidiária segundo critérios centralizados e sem outorgar autonomia; o grupo FEMSA também adota um critério etnocêntrico, em cada uma de suas divisões, as quais aplicam no seu contexto de negócio a padronização de cultura do grupo; no grupo IMSA, percebe-se uma situação cultural híbrida, etnocêntrica e policêntrica, já que em cada área de negócios desenvolve atividades locais e internacionais com subsidiárias que têm alianças com outras parceiras que também pretendem compartilhar atividades com idiossincrasias diferentes, através de uma negociação constante.

Departamentalização

Embora visualmente os organogramas sejam funcionais, na realidade a atuação base é de processos de negócios. De forma específica o CEMEX estabeleceu processos de negócios em nove áreas centrais administradas por *e-groups* (células), com aplicação estandardizada mundial nas diversas subsidiárias; no caso da FEMSA logística, há processos centrais estandardizados mas com capacidade de adaptação flexível nos processos de consultoria que desenvolve especificamente com seus clientes; já no grupo IMSA ainda existem áreas funcionais, mas com tendência aos processos, sobretudo pelas atividades de internacionalização e de alianças, como é o caso da ENERTEC Brasil.

Atividades de Linha/Assessoria

O padrão dos três grupos é de uma plena integração. Assim, o grupo CEMEX se integra, a nível global, com cada uma das suas subsidiárias; o grupo IMSA se estabelece principalmente na matriz, assessorando cada uma das áreas de negócios em aspectos centrais como finanças ou jurídica, e essas áreas também se ligam com suas diversas subsidiárias

individuais ou em alianças, como é o caso da ENERTEC Brasil, onde se nota uma atuação permanente das áreas em favor do todo; para a FEMSA Logística, a integração de suas atividades de negócios é essencial e cada projeto com parceiros implica uma administração especifica e conjunta com eles.

Descrição das Atividades

O grupo CEMEX caracteriza-se por desenvolver uma padronização intensa de seus processos, visando a estandardizar suas atividades mundiais; no caso do grupo IMSA, estabelece-se uma mistura de padronização em alguns aspectos centrais corporativos, como por exemplo nas finanças, mas em outros outorga-se flexibilidade a cada área de negócios. Assim, a ENERTEC Brasil recebe autonomia para, em conjunto com seus parceiros, desenvolver atividades táticas e operacionais específicas; a FEMSA Logística também estabelece bases centrais de suas táticas e operações, as quais recebem flexibilidade de adaptação dos serviços em favor de parceiros-clientes específicos de cada projeto de consultoria.

Cadeia Hierárquica

Existem uniformidades no padrão de uma horizontalização, o que significa diminuição de níveis e extinção da velha pirâmide. Os três grupos aplicam em média quatro níveis hierárquicos, com suas próprias adaptações. Assim, o grupo CEMEX combina níveis funcionais com áreas geográficas e processos, mas a autoridade é claramente definida e respeitada; no grupo FEMSA a autoridade se autodefine na base corporativa e em cada área divisional; especificamente na FEMSA Logística, é baseada na combinação entre a base central e suas zonas geográficas de cada projeto; o grupo IMSA exerce sua autoridade na sede central corporativa e outorga autonomia para cada área de negócios e suas respectivas subsidiárias.

Centralização/Descentralização

Observa-se no grupo CEMEX uma elevada centralização na sua sede corporativa matriz, sustentada na base da estratégia global; já nos grupos IMSA e FEMSA a centralização estratégica existe, mas tática e operacionalmente recebem autonomia, como é o caso da ENERTEC Brasil e da FEMSA Logística.

Amplitude administrativa

É difícil estabelecer um número específico de subordinados diretos adstritos a uma única chefia, já que cada configuração da rede obedece a critérios diferentes. No caso do grupo CEMEX, os critérios são os funcionais, geográficos e de processos; no grupo IMSA são os critérios áreas de negócios (AENs) e geográfico, e alianças, no caso da ENERTEC Brasil; já no grupo FEMSA, também ele se baseia em áreas de negócios (AENs) no caso específico da FEMSA Logística, dependendo das características do projeto de consultoria com seus parceiros-clientes (tamanho, qualidades, geografias, etc).

Comunicação

Salienta-se o fato de que a configuração rede, nas diversas opções dos grupos pesquisados, sustenta suas atividades com o emprego da tecnologia informática. O grupo CEMEX desenvolveu seu sistema próprio na versão 1.0 CEMEX Way; a FEMSA Logística também em parceria com a ORACLE estabeleceu sistema próprio de TI; já o grupo IMSA, em razão de sua configuração diferenciada em áreas de negócios e de suas subsidiárias diversas ainda constituírem alianças em alguns casos, precisou diversificar e adquirir sistemas específicos para cada uma delas. Salienta-se também o fato de que a comunicação pessoal torna-se fundamental em cada uma das organizações pesquisadas, já que ela complementa a comunicação integrada interna e externa com fornecedores, clientes e até concorrentes locais e/ou mundiais.

Capacidade Decisória

Produto das características desenhadas e dinamizadas por cada grupo, pode-se notar que no grupo CEMEX as decisões são rápidas em razão do processo de estandardização e virtualização das comunicações e informações; na FEMSA logística as decisões são *ad hoc,* flexíveis ao contexto de projeto específico com cada parceiro-cliente; já no IMSA, as decisões são, até certo ponto, conservadoras, porque o grupo tem uma atuação diferenciada em cada área de negócios e seus relacionamentos nas alianças.

8.2. Análise das questões

Este item se ocupa de analisar cada uma das questões de pesquisa deste estudo, para avaliar e responder os questionamentos feitos.

Questão 1:

Existe uma estreita correlação entre a estrutura organizacional em rede e as alianças estratégicas?

Foi observado neste estudo que existe uma relação simbiótica entre a estrutura organizacional em rede e as alianças. Sob a perspectiva teórica, alguns autores como Nadler, 1994, p. introdução; Kataoka, 1995, p. 3; McGuill e Slocum Jr., 1995, p. 100; Freire, 1998, p. 465; Wildemam, 1999, p. 77; Kanter, 2000 *apud* Cândido, 2001, p. 38; citados neste estudo, apresentam análises nesse sentido. De uma perspectiva prática, ficou evidente, nos casos estudados, que as redes/alianças desenvolvem relações interorganizacionais com parceiros, sejam fornecedores, sejam clientes e até concorrentes, como conseqüência das alianças. Assim, a ENERTEC (grupo IMSA) tem uma rede/aliança horizontal com os grupos JOHNSON CONTROLLS (EUA) e VARTA (Alemanha); a FEMSA Logística tem redes /alianças verticais com clientes focadas em cadeias de valor, e o CEMEX tem uma rede corporativa global

Questão 2 :

Existe uma tendência crescente de adoção da estrutura organizacional em rede em contexto de alianças estratégicas?

Conceitualmente, a única forma de atuação das estruturas organizacionais em rede é através de alianças de qualquer tipologia. Na prática, o fato é que organizações-parceiras, seja fornecedores, seja clientes, distribuidores e até concorrentes, cada vez mais se necessitam e se procuram para juntar sinergias com base em motivações gerais ou especificas (OLIVEIRA, 1995, p. 97-98; BARNATT, 1996, p. 69; BATERMAM; SNELL, 1998, p. 266; CÂNDIDO *et al.* 2001, p. 8; FLEURY; FLEURY, 2000, p. 40).

Respondendo a questão, pode-se afirmar que sim, existe uma tendência crescente de adoção de redes/alianças em diversos setores locais ou globais, entre organizações com características similares ou diferentes. (SEGIL, 1998, p. 13; DYER; SINGH, 2001, p. 37; CAMPBELL, 2001, p. 8; PIETRAS; STOMER, 2001, p. 9).

Inserir quadro 20(arquivo: Conclusões, 4 folhas / word

Questão 3:

Existe influência dos condicionantes na decisão de estabelecer a estrutura organizacional em rede e alianças estratégicas?

Todos os condicionantes considerados neste modelo de pesquisa têm influência permanente no desenho e na dinâmica da estrutura organizacional em rede. Para comprovar isso, o capítulo 5 encarrega-se das considerações teóricas e, no capítulo 7, com a apresentação dos casos, observa-se nitidamente essa influência em cada um deles.

Questão 4:

Quais são as características principais dos componentes da estrutura organizacional em rede?

Existe uma "evolução" de cada um dos componentes do desenho organizacional, que pode ser apreciada no quadro resumo 20 "Considerações Finais Consolidadas", e também mais detalhadamente no capítulo 5. O fato de ter uma relação de interdependência simultânea com outras organizações-parceiras, já indica essa evolução do perfil unidimensional para o multidimensional (LIPNACK; STAMPS, 1987; AMOROSO, 1994, p. 36; GERSTEIN in NADLER *et al*.,1994, p. 22; BARNATT, 1996, p. 69; FREIRE, 1998, p. 465; PECI, 1999, p. 7; GHOSHAL; BARTLETT, 2000, p. 105-106; CASTELLS, 2000, p. 191).

Os três casos estudados, embora apresentem visualmente organogramas funcionais tradicionais, mostram uma evolução em seu desenho e dinâmica de rede. Assim, confirmam no relacionamento com seus parceiros uma negociação específica desse desenho e dinâmica da rede, seja nas alianças da ENERTEC, seja nos projetos da FEMSA Logística, ou nas parcerias globais do CEMEX.

8.3. Limitações

8.3.1. Teóricas

- Escassez de bibliografia sobre estrutura organizacional em rede, focada no desenho organizacional;
- Escassez de bibliografia focada na área de negociação do desenho e da dinâmica das relações interorganizacionais de redes/alianças;

- Falta de uniformização no tratamento de terminologias, conceitos, tipologias e características sobre redes e alianças (*networking, network*, redes, teias, alianças, parcerias, *joint ventures*, etc).

8.3.2. Metodológicas

- O estudo de caso não permite generalizar resultados, portanto estes se limitam a rigor, ao contexto dos três grupos pesquisados;
- A aplicação de uma pesquisa qualitativa ainda provoca certa resistência na "academia" quanto à sua validade e confiabilidade na coleta e tratamento das informações, sobretudo pelos possíveis "vieses subjetivos" que o pesquisador possa realizar.

8.3.3. Operacionais

- Não foi possível complementar a parte final da pesquisa de campo, a ser desenvolvida em subsidiárias na Espanha dos grupos CEMEX e IMSA;
- A pesquisa só foi aplicada sob a perspectiva de uma das partes protagonistas das redes/alianças. Assim, faltou a "versão" das organizações-parceiras. No caso da ENERTEC, a versão dos outros dois grupos, JONHSON CONTROLLS (EUA) e VARTA (Alemanha); no caso da FEMSA Logística, os parceiros onde aplicou as consultorias, os quais somente puderam ser analisados por meio de documentos internos.

8.4. Contribuições do estudo

Este item ocupa-se de estabelecer os principais aportes que este estudo traz ao desenvolvimento da teoria e pratica administrativa:

8.4.1. Acadêmicas

A principal contribuição acadêmica deste estudo é a proposta de um modelo teórico, constituído por três elementos: estrutura organizacional em rede, alianças estratégicas e negociações.

O foco de análise do modelo foram duas dimensões de análise do desenho e da dinâmica organizacional, a saber, os condicionantes e os componentes. Na revisão da literatura, verificou-se que tais elementos foram apresentados por diversos tratadistas. Embora

estes elementos estejam consolidados na análise tradicional, esta focava uma única organização, de forma independente e isolada; notando-se que existia uma carência de análise aplicada mais atual em contexto de redes/alianças com relacionamentos simultâneos, integrados e interdependentes. Portanto, existia um *gap* na evolução do estudo de desenho organizacional, que passa de unidimensional (uma única organização) para multidimensional (duas ou mais organizações).

Para a concepção do modelo, acrecentou-se a dimensão do contexto de alianças estratégicas, a qual também foi trabalhada coerentemente como respaldo e simbiose com as redes, e agregou-se o terceiro elemento, a negociação, como elemento de apoio no relacionamento entre as organizações parceiras.

Também procurou-se resgatar e salientar as de teses/dissertações e artigos de autores brasileiros e internacionais que contribuem no desenvolvimento e consolidação do tema focado em redes.

8.4.2. Práticas

Algumas das contribuições práticas deste estudo são:

- Apresentaram-se experiências práticas exitosas desta nova proposta de redes/alianças, que servem de referência para as organizações modernas;
- A revalorização do aspecto do desenho e da dinâmica organizacional é elemento fundamental para levar à prática as teorias, modelos e/ou propostas de gestão surgidas na literatura contemporânea das organizações;
- Oferece, através dos elementos e variáveis expostos, um guia para gestores sistematizarem integrarem em suas decisões estratégicas, estruturais, táticas e operacionais.

8.5. Propostas de estudos posteriores

A temática principal, focada na estrutura organizacional em rede e em suas negociações no contexto de alianças estratégicas, pode ser considerada ainda *under construction*; portanto, é um campo fértil que precisa de muitos aportes novos para consolidar suas bases e fundamentos. Alguns escopos de pesquisa poderiam se situar nas dimensões seguintes:

a) Quantidade: aplicação de pesquisas de campo em populações/amostras com maior representatividade e aplicando estatística multivariada que permita definir perfis e relacionamentos causa-efeito das redes/alianças;
b) Variáveis: aplicação de estudos focados especificamente em algum dos condicionantes e componentes do modelo proposto nesta pesquisa;
c) Campo: aplicação de estudos em relacionamentos não só interorganizacionais, senão intersetores econômicos ou entre blocos econômicos mundiais.

Referências Bibliográficas

Livros

ALBERTIN, A. L. **Comercio eletrônico:** modelos, aspectos e contribuições de sua aplicação. São Paulo: Atlas, 2000. 242 p.

BAKER, W. E. **The network organization in theory and practice.** In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. (Org.). **Networks and organizations:** structure, form and action. Boston, Harvard Business School Press, 1992. Cap.15, p.397 - 429.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 227 p.

BARNATT, C. **Cyber Business:** mindsets for a wired age. Great Britain: J. Wiley & Sons, 1996. 244 p.

BARTEZZAGHI, E.; FILIPPINI, R.; SPINA, G.; VINELLI, A. **Operation Network Management**. Padova: Serviz, 1999. 986 p.

BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração:** construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BEDEIAN, A. G.; ZAMMUTO, R. **Organizations:** theory and design. United States of America: The Dryden Press, 1991. 654 p.

BIRCHALL, D.; LYONS, L. **Creating Tomorrow's organization**. London: Pitman, 1995. 274 p.

BLACK, J. S.; PORTER, L.W. **Management:** meeting new challenges. United States of America: Prentice-Hall, 2000. 648 p.

BOVET, D.; MARTHA, J. **Redes de Valor**. Tradução Márcia Tadeu. São Paulo: Negócio, 2001. 259 p.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B.J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1996. 290 p.

BRANNEN, J. **Mixing methods:** qualitative and quantitative research. Great Britain: Avebury, 1992. 175 p.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. Tradução Roneide Venâncio Majer. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. 617 p.

CASSAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. E. **Redes pequenas e medias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999. 148 p.

CERRUTI, M. **Propietarios, empresários y empresa en el norte de México**: Monterrey, de 1848 a la globalización. México, D.F.: Siglo Veintiuno, 2000.

COHEN, L.. **A nova organização por equipes e o trabalho de equipe.** In: GALBRAITH, J..; LAWLER III, E. e associados. **Organizando para competir no futuro*:*** estratégias para gerenciar o futuro das organizações. Tradução James F. Sunderland Cook. São Paulo: Makron Books, 1995. cap.8, p. 168 – 197.

CRESWELL, J. W. **Research design:** qualitative & quantitative approaches. United States of America: Sage, 1994. 227 p.

DAVIDOW, W.; MALONE, M. **Corporação virtual:** estruturação e revitalização da corporação para o século 21. São Paulo: Pioneira, 1993. 271 p.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Coord.) **Handbook of qualitative research:** design and methods. California: Sage, 1989. 643 p.

DRUCKER, P. **Pratica de administração de empresas**. 2 v. São Paulo: Fundo de cultura, 1981. v.1, 270 p; v.2, 287 p.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.. **Estratégias Empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscopica da industria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000 : 169 p.

FLORES, O. **Empresas, empresários y estratégia de negócios en el norte de Mexico**: cinco estudios históricos, 1890-2000. México, Monterrey: Universidad de Monterrey, 2001.

FREIRE, A. **Estratégia**. Portugal: Verbo, 1998. 244 p.

FINK, S.; JENK, R. S.; WILLITS, R. **Designing and managing organizations**. United States of America: Richard Irwin, 1983. 648 p.

GALBRAITH, J.; LAWLER III, E. e associados. **Organizando para competir no futuro:** estratégias para gerenciar o futuro das organizações. Tradução James F. Sunderland Cook. São Paulo: Makron Books, 1995. 287 p.

GALBRAITH, J. R. **Competing with flexible lateral organizations**. Second edition, United States of America: Addison-Wesley, 1994. 152 p.

GATORNA, J.; WALTERS, D.W. **Managing the supply chain:** a strategic perspective. Great Britain: Basingstoke Macmillan Business, 1996. 360 p.

GERLACH, M.; LINCOLN, J. **The organization of business networks in the united states and Japa**n. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. (Org.). **Networks and organizations:** structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992. cap. 19, p. 491–511.

GERSTEIN, M. **Das burocracias mecânicas às organizações em rede:** uma viagem arquitetônica. In: NADLER, D. et. al. (Coord.). **Arquitetura Organizacional:** a chave para a mudança empresarial. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 265 p.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, Ch. **A organização Individualizada**, Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 334 p.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988. 159 p.

GROSSE, R.; KUJAWA, D. **International business:** theory and managerial applications. Second edition. E.U.A.: Irwin, 1992.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relationship in business networks**. London: Routledge, 1995. 417 p.

HAMPTON, D. **Administração Contemporânea**. 3 ed. São Paulo: McGraw Hill, 1992. 590 p.

IBARRA, H. **Structural alignments, individual strategies and managerial action**: elements toward a network theory of getting things done**.** In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. (Coord.). **Networks and organizations:** structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992. cap. 6, p.165 – 188.

JONES, G. **Organizational Theory:** text and cases. United States of América: Addison-Wesley, 1995. 706 p.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1991. 243 p.

KEEGAN, W.; GREEN, M. **Principios de marketing global**. Tradução Sara Schwartz e Cecilia Bartalotto. São Paulo: Saraiva, 1999.

LEWICK, R.; LITTERER, J. **Negotiation**. United States of America: Irwin, 1985, 365 p.

LEWIS, J. **Alianças Estratégicas:** estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992. 359 p.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Network:** redes de conexões: pessoas conectando-se com pessoas. Tradução Merle Scoss. São Paulo: Aquariana, 1992.

LITTERER, J. **Organizations:** Structure and Behavior. United States of América: John Wiley & Sons, 1963. Vol 1. 498 p. e Vol 2, 417 p.

LOIOLA, E.; MOURA, S. **Analise de redes:** uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tânia. (Org.) **Gestão Contemporânea:** cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1996. cap. 3, p. 53 – 68.

LUDKE, M.; ANDRE, M. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. 2.ed São Paulo: Pedagógica universitária , 1988. 99p.

Mc GUILL, M.; SLOCUM, Jr, J. **A empresa mais inteligente:** como construir uma empresa que aprende e se adapta ás necessidades do mercado. Tradução Bazan Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 283 p.

MARTIN, J. **Cybercorp:** the new business revolution. United States of America: Amacon, 1996. 326 p.

MARTINELLI, D.P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos:** do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Atlas, 1998. 159 p.

_____. **Negociação:** como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997. 219 p.

MORAN, R.; HARRIS, P. R.; STRIPP, W. **Developing the global organization:** strategies for human resource professionals. Houston: Gulf Pub, 1993. 318 p.

MILLS, Q. **O renascimento da empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 313 p.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1994. 304 p.

NADLER, D. *et al*. **Arquitetura Organizacional:** a chave para a mudança empresarial. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 265 p

NOHRIA, N.; ECCLES, R. (Coord.). **Networks and organizations:** structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992. 544 p.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e praticas**.** 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 303 p.

_____. **Sistemas, Organização e Métodos:** uma abordagem gerencial. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1995. 503 p.

_____. **Excelência na administração estratégica***:* a competitividade para a administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1995. 223 p.

_____. **Estratégia Empresarial:** uma abordagem empreendedora. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991. 381 p.

OLIVEIRA, M. (Coord./ OBI Consultora). **Negociação**: novos e velhos malabarismos. São Paulo: Nobel, 1994. 190 p.

PAIVA, A. **Organizações empresariais celulares**. São Paulo: MAKRON Books, 1999. 197 p.

PENHA, C. D. **Empresa Rede:** uma nova forma de gestão. Uberlândia: grupo ABC-ALGAR, 1993. 184 p.

PERROW, Ch. **Small-firm networks.** In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. (Org.). **Networks and organizations:** structure, form and action. Boston Harvard Businnes School Press,1992. cap. 17, p. 445 – 470.

PINTO, E. P. **Negociação orientada para resultados:** a conquista do entendimento através de critérios legítimos e objetivos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 136 p.

ROCHA, L. O. L. de. **Organização e Métodos:** uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1987. 286 p.

ROOBINS, S.P.; COULTER, M. **Management**. Sixth edition. United States of America: Prentice-Hall, 1999. 645 p.

ROBBINS, S. **Administração:** mudanças e perspectives. São Paulo: Saraiva, 2000. 524 p.

ROSS, J.; LORANGE, P. **Alianças Estratégicas:** formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996. 258p.

SAVAGE, Ch.. **5. geração de gerência:** criando por meio do empresariamento virtual, do dinamismo das equipes e do conhecimento colocado em rede. Tradução Nelson Leocadio. São Paulo: Pioneira, 1996.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2 edição, São Paulo: Pedagógica universitária, 1964. 687 p.

SPARKS, D.B. **A dinâmica da negociação efetiva:** como ser bem sucedido através de uma abordagem ganha-ganha. Tradução Reinaldo Guarany. São Paulo,1992

STONER, J.; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995. 293 p.

SWANEY.; LANE . **Modular production and co-location in supply chains:** a structure for mass customization and fast response**.** In: BARTEZZAGHI, E.; FILIPPINI, R.; SPINA, G.; VINELLI, A. (Org.) **Operation Network Management**, Padova: Serviz, 1999. 986 p.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização flexível:** qualidade na gestão por processos**.** São Paulo: Atlas, 1997. 335 p.

TAYLOR, S.; BODGAN, R. **Introduction to qualitative research methods**. 2.ed.. EUA: Jhon Wiley, 1994 . 302 p.

TOMASKO, R. **Rethinking:** repensando as corporações. São Paulo: Makron Books, 1994. 230 p.

YIN, Robert. **Case study research:** design and methods. California: Sage, 1989. 165 p.

ZACCARELLI, S. B**. Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2000. 243 p.

ZAJDSZNAJDER, L. **Teoria e pratica da negociação**. Rio de Janeiro: Olympio, 1985. 170 p.

Teses/Dissertações

AMOROSO, R. **Alianças e Parcerias:** uma abordagem baseada na aprendizagem organizacional. 1994. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interempresariais do tipo agrupamento industrial entre pequenas e médias empresas:** um estudo comparativo de experiências brasileiras. 2001. 328

f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CARVALHO FILHO, J. **Redes interorganizacionais para gestão ambiental:** uma aplicação para a região do maciço do Baturitè - Ceara . 2001. 129 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GOEDERT, A. R. **Redes de inovação tecnológica para pequenas e médias empresas:** um estudo exploratório para o setor apícola catarinense. 1999. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

KATAOKA, H. de C. **The effectiveness of interorganizational relationships in a network organization**. 1995. 240 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculty of Management, University of Toronto, Canada.

LOUFFAT OLIVARES, J. E. **Uma contribuição ao estudo da interação da estrutura organizacional com a estrutura de carreiras nas organizações:** o caso do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares –IPEN. 1999. 199 f. + anexos Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MARKOSKI, A. **Forma organizacional em rede nas industrias de confecções de Sarandi**. 2000. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

NETO, J. Z. **Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional**. 2000. 242 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis.

OLIVEIRA Jr, M.de M. **Administração do conhecimento em redes corporativas globais:** um estudo de caso na industria da propaganda. 1999. 106 f. + anexos (tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós- Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SILVA, M.A. da. **Alianças e Redes Organizacionais:** bases para construção, formas, interdependências e modelos organizacionais inerentes. 1994. 197 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

VASCONCELLOS, E. P. G. de. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. 1972. 163 f. Tese (Doutoramento em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Artigos / Outras Publicações

CANDIDO, G.; ABREU, A. F. de. **Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis, SC. **Resumos**...Florianópolis, SC: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

CANDIDO, G. A.; JUNGES, I.; SILVA, L. F.; ABREU, A. F. de A. **As redes interorganizacionais e a competitividade sistêmica: uma proposta de arquitetura organizacional**. In: Estudos Avançados em Administração, v.10, n.1. Programa de Pós-Graduação em Administração, João Pessoa: Idéia, p. 48-66

CAMPBELL, D. High-end strategic alliances as fundraising opportunities. **Nonprofit world**, EUA. vol. 19, n. 5, p. 8-12, September/October 2001.

CEMEX, Grupo. **Informe Anual** – 2001. Monterrey, 2002.

DELLAGNELLO, E. L.; SILVA, C. M. de. **Literatura sobre novas formas organizacionais:** onde se encontram as evidencias empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis, SC. **Resumos**...Florianópolis, SC: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

DEVLIN, G.; BLEACKY, M. Strategic alliances guidelines for success. **Long Range Planning**, England, October, 1998. vol. 21,N. 5, p.18-23.

DYER, J.; KALE, P.; SINGH, H.. How to make strategic alliances work**. MIT Sloan Management Review**, EUA. p. 37-43, Summer 2001.

FAHANGMEHR, M.; EIREZ, V. **Domínios de cooperação e tipos de alianças estratégicas envolvendo empresas industrias.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 22 1998, Foz de Iguaçu, PR. **Resumos**...Foz de Iguaçu, PR: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

FEMSA, Grupo. **Informe Anual – 2001**. Monterrey, 2001.

FREIDHEIM, Jr. C. The battle of the alliances. **Management Review**, EUA. p. 46-51, September 1999.

GNYAWALI, D.; MADHAVAN, R.. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddennes perspective. **Academy of management Review**, EUA. vol. 26, n. 3, p. 431-445, 2001.

GOMES-CASSERES, B. Estratégia em primeiro lugar, **HSM Management**, São Paulo, n.15, ano 3, p. 58-64, julho-agosto 1999.

HAMEL, G. ; DOZ.; Y. L. Formatos mutilateriais, **HSM Management**, São Paulo, n. 15, ano 3, p. 66-72, julho-agosto 1999.

HIGGINS, M.; KRAM, K. Reconceptualizing mentoring at works: a development network perspective, **Academy of management Review**, EUA.,vol. 26. n. 2, p. 264-268, 2001.

HUTT, M. *et al*. Case study: Defining the social network of a strategic alliance. **Sloan Management Review** , EUA., p. 51-62, winter 2000.

IMSA, Grupo. **Informe Anual, 2001**. Monterrey, 2002.

JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. **A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms**. **Academy of Management Review**, England, vol. 22. n.4, p. 911-945, 1997

KATZENBACH, J.. A disciplina das equipes**.** **HSM Management**, São Paulo, n. 17, p. 56-60, novembro-dezembro de 1999.

MARON, R.; Van BREMEN, L.. The influence of organizational culture on strategic alliances. **Association Management**, EUA. p. 86-92, April 1999.

MILES, R.; SNOW, Ch. Causes of failure in network organizations, **California Management Review**, EUA., Summer, 1992, p. 53-72

NADLER, D.; TUSHMAN, M. A organização do futuro: As lições importantes do século XX e os próximos desafios que levarão ao novo desenho da empresa**.** **HSM Management**, São Paulo, n. 18, p. 58-67, janeiro-fevereiro, 2000.

OVERHOLT, M. H. Flexibilidade e Vantagem Competitiva: Os arquétipos de novo desenho organizacional flexível e a geração de executivos que surgem com ele. **HSM Management**, São Paulo, n. 18, ano 3, p. 68-72, janeiro-fevereiro 2000.

PECI, A. **Emergência e proliferação de redes organizacionais:** Marcando mudanças no mundo de negócios**.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 22 1998, Foz de Iguaçu, PR. **Resumos**...Foz de Iguaçu, PR: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM 15 p.

PIETRAS, T.; STORMER, Ch. Making strategic alliances work. **Business & Economic Review**, EUA., p. 9-12, July-September 2001,

PORTO, C. B. *et al*. **Arquiteturas em redes:** um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e medias empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23, 1999, Foz de Iguaçu, PR. **Resumos**...Foz de Iguaçu, PR: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM .

POWELL, W. Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development. **California Management Review**, EUA., p. 67-87, fall 1987.

SANTOS, L. C.; VARVAKIS, G. **Redes de pequenas e medias empresas:** organizações virtuais vs. Cluster. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 22 1998, Foz de Iguaçu, PR. **Resumos**...Foz de Iguaçu, PR: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM

SEGIL, L. Strategic Alliances for the 21 st. Century. **Strategic & Leadership**, EUA., p. 12-37, September/October 1998.

SELIGMAN, M. Rules of engagement: how to marriage a successfully partnership. **Management**, p 34-39, August 2001.

SILVA, R. A. R. **Redes organizacionais:** intercambiabilidade tecnológica e a gestão endógena. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis, SC. **Resumos**...Florianópolis, SC: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

STEIL, A.V.; BARCIA, R. M. **Aspectos estruturais das organizações virtuais**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 23, 1999, Foz de Iguaçu, PR. **Resumos**...Foz de Iguaçu, PR: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM .

RULE, E.; KEOWN, S.. Competencies of high-performing strategic alliances. **Strategic & Leadership**, EUA. p. 36-37, September-October, 1998.

URY, W. Negociar na era da informação. **HSM Management**, São Paulo, n.15, ano 3, julho-agosto 1999.

WILDEMAN, L. Organização virtual. **HSM Management**, São Paulo. 15, ano 3, julho- p. 74-80, agosto 1999.

YUAN, B. *et al*. **The study of strategic alliances**. In Management of Technology IV: The Creation of wealth. Proceedings of the fourth international conference on management of technology.) Khalil, T.M.; Bulent A. B. (Edit.). Miami, FL, USA, February 27 – march 4, 1994.

Glossário

Alianças estratégicas: é a integração estratégica, estrutural e operacional entre duas ou mais organizações, nacionais e/ou internacionais, com parceria horizontal ou vertical, que pretendem alcançar objetivos comuns em um mercado único ou diversificado e abrangendo um período de tempo determinado. Essas organizações podem ter características organizacionais similares ou diferentes.

Amplitude administrativa: refere-se ao número de subordinados que podem ser chefiados por um superior diretamente, em cada unidade orgânica da estrutura organizacional.

Análise unidimensional: refere-se ao estudo/análise de uma estrutura organizacional de uma única organização.

Análise multidimensional: refere-se ao estudo/análise de uma estrutura organizacional de duas ou mais organizações em relação de interdependência simultânea.

Atividades de linha/assessoria: referem-se às atividades que têm como objetivo executar, aplicar operações e/ou processo (linha) e aquelas outras atividades que têm como objetivo apoiar e complementar a realização das atividades de linha.

Bi-rede: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por apenas duas organizações-parceiras.

Cadeia hierárquica: são os diversos níveis hierárquico que tem uma estrutura organizacional, desde o nível mais alto até o mais baixo da organização.

Capacidade decisória: potencial de tomar decisões de forma técnica, através de processos e mecanismos que a administração oferece.

Célula*s*: são times, equipes ou similares que agrupam um conjunto de funcionários com competências polifuncionais, que têm autonomia e objetivos específicos a ser cumpridos.

Centralização: maior concentração de poder decisório na alta direção de uma organização.

Clientes externos: são organizações externas que recebem o serviço/produto final de outra organização.

Clientes internos: são as unidades orgânicas de uma organização, que precisam de ajuda e cooperação de outra organização que faz parte do mesmo grupo.

Competências organizacionais: são aquelas atividades, destrezas ou conhecimentos sobre negócios centrais, onde as organizações se destacam e sobressaem.

Competências individuais: são aquelas atividades, destrezas ou conhecimentos gerais e/ou específicos, onde os funcionários das organizações se destacam ou sobressaem.

Competição: relação de confronto de posições, atividades, processos, operações intra e interorganizacional entre diversas unidades organizacionais ou estruturas organizacionais.

Componentes: são os elementos de origem endógena, a nível microorganizacional, os quais caracterizam uma estrutura organizacional em rede. Estão constituídos pelos seguintes elementos: departamentalização, atividades de linha/assessoria, descrição das atividades, cadeia hierárquica, centralização/descentralização, amplitude administrativa, comunicação, capacidade decisória.

Comunicação: processo mediante o qual uma mensagem é enviada por um emissor, por meio de determinado canal, e entendida por um receptor.

Concorrência: relação de luta estratégica de posições, atividades, processo, operações entre estruturas organizacionais diferentes.

Condicionantes: são os elementos de origem exógena, a nível macroorganizacional, os quais influenciam fortemente o surgimento de uma Estrutura Organizacional em Rede. Estão constituídos pelos seguintes elementos: Estratégia, Ambiente, Tecnologia e Cultura.

Conectividade: é o grau em que os membros do *network* estão relacionados direta ou indiretamente.

Cooperação: relação de apoio e ajuda de posições, atividades, processos, operações mútuas intra e interorganizacional entre diversas unidades organizacionais ou estruturas organizacionais.

Densidade: é a *ratio* do relacionamento potencial dos atores da rede.

Departamentalização: agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais.

Descentralização: menos concentração de poder decisório na alta administração da empresa, e sua maior distribuição pelos diversos níveis hierárquicos.

Descrição das atividades: procedimento pelo qual se estabelece de forma detalhada e específica a forma de desenvolver alguma atividade, processo, função.

Estrutura organizacional: é o arcabouço que serve de base para o funcionamento adequado, coordenado, equilibrado e integrado da organização, pois apresenta as diversas inter-relações existentes entre os diferentes elementos que a conformam. Estas inter-relações abrangem aspectos técnicos e comportamentais que a influenciam no seu próprio desenho.

Estrutura Organizacional em Rede: é um arcabouço que serve para o funcionamento simultâneo, coordenado, equilibrado e integrado de mais de uma organização, pois apresenta as diversas relações inter-organizacionais existentes entre os diferentes elementos que a conformam. Estas inter-relações abrangem aspectos técnicos e comportamentais, baseados nos componentes e condicionantes que influenciam seu próprio desenho.

Fronteiras organizacionais: são os limites físico-administrativos dentro dos quais as organizações atuam independentemente.

Interdependência: relacionamento coordenado, permanente, justo entre organizações-parceiras, pelas fronteiras organizacionais.

Ligações de atividade: referem-se ao relacionamento de integração dos processos de transformação e de transação entre as organizações-parceiras.

Ligações de atores: referem-se ao relacionamento e integração do pessoal das organizações-parceiras, tanto formal como informalmente.

Ligações dos recursos: referem-se ao relacionamento e integração dos elementos tangíveis, tais como os financeiros, materiais, humanos, e também dos intangíveis, como o conhecimento.

Macrocultura: é a possibilidade de consolidar uma cultura organizacional única para todas as organizações-parceiras que constituem uma estrutura organizacional em rede.

Macroorganizacional: refere-se a elementos ou variáveis de origem exógena a estrutura organizacional em rede que influenciam no surgimento dela.

Negociação: é um processo administrativo dinâmico de interligação cooperativa de duas ou mais organizações sob a forma de uma estrutura organizacional em rede, que permite compartilhar as competências das partes na procura de objetivos comuns.

***Network* organizacional**: é aquela rede constituída por organizações-parceiras, as quais se relacionam todas entre si, sem nenhuma limitação ou restrição.

Organizações-clientes: são aquelas organizações que compram os produtos ou serviços finais ofertados ou solicitados por ela mesma.

Organizações-distribuidoras: são aquelas organizações que comercializam produtos ou serviços finais em diversos segmentos ou mercados.

Organizações-fornecedoras: são aquelas organizações que provêem de matéria-prima, insumos, materiais diversos outra organização.

Organizações-parceiras: são aquelas organizações que fazem negócio com outras. Tratando-se da estrutura organizacional em rede, são parceiras.

Organizações-produtoras: são aquelas organizações que recebem matérias-primas, insumos e materiais diversos, ocupando-se de processá-los e transformá-los em produtos ou serviços finais.

Poli-rede: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por três ou mais por organizações-parceiras.

Rede: entrelaçamentos de fios, cordas, arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido. Os fios e as malhas dão a forma básica da rede.

Rede centralizada: é aquela rede internacional em que a organização-matriz dita as normas das organizações-parceiras em outros países.

Redes *clusters*: é aquela rede constituída por organizações locais (privadas e públicas) geográfica e economicamente relacionadas, que pretendem estabelecer pólos de desenvolvimento econômico-industrial na respectiva região.

Rede comercial: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras que atuam no setor comercial.

Relação Conjunto Interorganizacional: é aquela rede constituída pelo relacionamento de uma organização com várias outras organizações-parceiras, de forma independente com cada uma delas, sem que exista relacionamento entre essas organizações-parceiras.

Rede de clientes: é aquela rede constituída por organizações-clientes, as quais se agrupam para negociar condições de venda melhores com os produtores ou distribuidores.

Rede de coligações-padrão: é aquela rede constituída por potenciais definidores de padrões globais que procuram parceiros locais em diversos países para consolidar seu *market share* mundial.

Rede de cooperação tecnológica: é aquela rede em que as organizações-parceiras têm como objetivo desenvolver pesquisa e transferência de conhecimentos tecnológicos.

Rede de produtores: é aquela rede constituída por organizações-produtoras que produzem produtos ou serviços finais, para serem consumidos ou empregados por organizações-clientes.

Rede de serviços: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras que atuam no setor de serviços.

Rede específica: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras para desenvolver um processo de negócio específico.

Rede estável: é aquela rede constituída por organizações independentes de proprietários diferentes, seguindo uma cadeia de valor típica, de forma fixa.

Rede externa: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por diversos grupos organizacionais cujos proprietários são diferentes.

Rede federação descentralizada: é aquela rede internacional em que a organização matriz dita diretrizes às organizações-parceiras de diversos países, mas estas têm um *gap* para poder fazer adaptações locais, se for conveniente.

Rede física: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras que se preocupam principalmente com os aspectos físicos do relacionamento

Rede flexível: é aquela rede constituída por organizações que se juntam numa espécie de consórcio e trabalham todas em conjunto.

Rede formal: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras por meio de um acordo legal, com respaldo de documentos, onde deveres e direitos são claramente definidos para todos.

Rede de fornecedores: é aquela rede constituída por organizações-fornecedoras de organizações.

Rede/Aliança horizontal: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações concorrentes que oferecem o mesmo serviço, operação ou produto final. Uma relação típica de *co-opetiton.*

Rede industrial: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras que atuam no setor industrial.

Rede informal: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras por meio de um pacto verbal apenas, onde os deveres e direitos podem ser aleatórios.

Rede integrada (a): é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras para desenvolver processos de negócios conjuntos e interligados das diversas áreas.

Rede integrada (b): é aquela rede internacional onde a organização-matriz e suas organizações-parceiras em outros países coordenam suas atividades nos níveis estratégicos, táticos e operacionais.

Rede interna (a) : é aquela rede constituída por uma organização dentro de outra organização, a modo de unidades de negócios. Podem-se fazer operações conjuntas de rede, interna e externamente à rede.

Rede interna (b): é aquela estrutura organizacional em rede constituída por unidades ou áreas organizacionais de um mesmo grupo organizacional.

Rede internacional: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras de diferentes nacionalidades.

Relação interorganizacional (a): é aquela rede constituída pelo relacionamento de modo par: um organização junto a outra organização-parceira.

Relações interorganizacionais (b): são todas aquelas interligações de atividades, recursos e atores entre organizações-parceiras.

Redes japonesas*:* são aquelas redes com características próprias e originárias do sistema de capitalismo industrial organizado, onde se relacionam tanto a nível organizações industriais, como também relações intermercado, o que se denomina, *keiretsu* vertical e *keiretsu* horizontais, respectivamente.

Rede local: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras de mesma nacionalidade.

Rede não-similar: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras com características diferentes de tamanho.

Rede permanente: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras por um período específico, tempo durante o qual não podem abandonar a rede.

Rede privada*:* é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras de donos privados.

Rede pública: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras que pertencem ao setor público.

Rede sede-conjunta: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras que compartilham suas atividades, recursos e processos em uma única sede.

Rede sedes-independentes: é aquela estrutura organizacional em rede, constituída por organizações-parceiras que desenvolvem suas atividades conjuntas compartilhando recursos, processos e atividades nas suas sedes respectivas.

Rede similar: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras com características similares de tamanho (porte).

Rede *top down*: é aquela rede na qual uma organização é selecionada para ser fornecedora de uma organização matriz (produtora).

Rede variável: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras que podem se integrar ou se retirar da rede a qualquer momento (sem prévio aviso).

Rede/Aliança vertical: é aquela estrutura organizacional em rede constituída por organizações-parceiras que atuam de forma coordenada, na qual cada uma delas se encarrega por uma etapa do processo da cadeia de valor

Rede virtual (a): também conhecida como Rede Dinâmica ou Rede Modular, é aquela constituída por organizações de diversos proprietários, as quais que podem sair e ingressar a qualquer momento numa cadeia de valor.

Rede virtual (b): é aquela estrutura organizacional em rede, constituída por organizações-parceiras que se preocupam principalmente nos aspectos virtuais do relacionamento. Basicamente constituída pelos sistemas eletrônicos de comunicação (organização, virtual, *cybercorp*, etc)

Sinergia: atividade pela qual os resultados alcançados por uma rede, são maiores que as somas individuais de todas as organizações-parceiras que conformam a estrutura organizacional em rede.

Tipos específicos de redes: são tipologias de classificação das estruturas organizacionais em rede baseadas em critérios propostos especificamente por tratadistas do tema.

Tipos genéricos de redes: são tipologias de classificação das estruturas organizacionais em rede baseadas em critérios simples de classificação.

Unidades orgânicas: são agrupamento formais de uma estrutura organizacional, os quais se encarregam de atividades e processos estabelecidos nas formas de trabalho definidas pela própria organização.

Anexo 1:
Questionário

UNIVERSIDADE DE SAO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRACAO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRACAO

Cuestionario

DATOS GENERALES

1. ¿Qué empresas constituyen la red/alianza?
2. ¿Qué criterios se emplearon para seleccionar a las socias
3. ¿Porque o para que surge esta aliança? Cual fue el objetivo principal de la red/alianza?
4. ¿Cuál es la participación accionaria de cada una de ellas?
5. ¿Cuál es el tipo de aporte de las sócias? (humanos, financieros, materiales)
6. ¿Cuál es el periodo de duración del acuerdo?
7. ¿Cuáles son los principales productos/servicios ofrecidos?
8. ¿Cuáles son los principales beneficios alcanzados?
9. ¿Cuáles son las principales dificultades sucedidas?

CONDICIONANTES

10. Comente sobre los siguientes *condicionantes estratégicos*:

- Objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Amenazas
- Oportunidades
- Fortalezas
- Debilidades
- Postura estratégica actual: supervivencia, mantenimiento, crecimiento o desarrollo

11. Comente sobre los siguientes *condicionantes ambientales*:

- Accionistas
- Competencia
- Proveedores
- Clientes
- Trabajadores (sindicatos)
- Gobierno
- Sociedad

12. Comente sobre los siguientes *condicionantes tecnológicos*:

- *Know-How*
- Maquinarias y equipos
- Infraestructura
- Sistemas Informáticos

13. Comente sobre los siguientes *condicionantes culturales*:

- Liderazgo
- Nacionalidad
- Industria
- Valores
- Historia
- Competencias
- Gestión de R.H.

COMPONENTES

14. Departamentalización	-El agrupamiento de las unidades orgánicas de la red esta basada en: a) Áreas Funcionales b)Procesos polivalentes (células) -Las unidades orgánicas de cada socia con relación a sus otras socias, actúan de forma: a) Independiente b) Dependiente c) Interdependiente - Las unidades orgánicas de cada socia pueden relacionarse simultáneamente, a) solo con una socia b) con varias socias - Con relación al proceso total ejecutado por la red, cada socia participa: a) solo en alguna parte o etapa b) en varias partes o etapas
15. Actividades de Línea / Assessoria	- Con relación a las actividades que desarrollarán las socias, en la red: a) una(s) socias se encargan de las actividades de línea y otras, de las de asesoría b) todas las socias desarrollan actividades de línea y de asesoría simultáneamente **c)** todas las socias desarrollan actividades de línea y de asesoría, dependiendo de su competencia -Las actividades de línea son desarrolladas por las organizaciones-socias de la red, en cuanto las actividades de asesoría son desarrolladas por consultores externos a) verdadero b) falso

	- Las actividades asesoras se dan a nivel: a) Directivo b) Intermediario c) Operativo - Las actividades de línea y de asesoría trabajan: a) Integradas por células de proceso constituidas por miembros de cada socia de forma independiente b) Integradas por células de proceso constituidas por miembros de todas las socias de forma conjunta c) Integradas por células de proceso constituidas por miembros de todas las socias e inclusive con consultores externos
16. Descripción de actividades	- La descripción de las actividades se caracteriza por ser: a) Formal b)Informal c)Burocrática d)Flexible e)General f)Especifica - La descripción de las actividades se dan específicamente: a) para la función b) para la actividad c) para el proceso d) por competencias e) para cada socia, individualmente f) para todas las socias, conjuntamente g) para la persona individual h) para las células
17.Cadena Jerárquica	- Con relación a la jerarquía que se da dentro de una red: a) Cada organización-socia resguarda su línea jerárquica sobre cada uno de sus células y/o trabajadores b) Cada organización-socia puede comandar células y/o trabajadores de cualquier otra de sus socias - La red es comandada: a) Por la socia con mayor aporte o poder financiero b) Por la socia con mayor competencia técnica central c) Por la socia con mayor poder de negociación - El comando en la red es: a) Temporal b) Permanente - A su criterio, qué forma gráfica adoptaría la representación jerárquica de una red y cuántos niveles jerárquicos tendría. a) estrella b) espiral c) circulo d) pirámide e)tela de araña f) árbol g)amorfa h)constelación I)otra
18.Centralización /Descentralización	- Las decisiones estratégicas son tomadas en la red: a) en forma conjunta por los directivos de las organizaciones-socias b) por los directivos de la organización-socia con mayor poder y aporte c) por consultores externos - Las decisiones tácticas son tomadas en la red: a) en forma conjunta por los directivos de las organizaciones-socias b) por los directivos de la organización-socia con mayor poder y aporte c) por consultores externos

	- Las decisiones operativas son tomadas en la red: a) en forma conjunta por los directivos de las organizaciones-socias b) por los directivos de la organización-socias con mayor poder y aporte c) por consultores externos
19.Amplitud Administrativa	- Con relación a la amplitud administrativa de las células que conforman una red, la jefatura/coordinación se establece de: a) forma rotativa b) de forma permanente - Los criterios para otorgar la jefatura/coordinación a un miembro de la célula son basándose en: a) su antigüedad en la célula o en área b) su competencia técnica c) su liderazgo d) imposición por alguno de los socios - El Jefe/Coordinador de célula puede dirigir: a) solamente una célula b) varias células, simultáneamente -¿Cuantos miembros tiene una célula de trabajo en la red? Anote el número: …….
20.Comunicación	- En una red se aplican los siguientes flujos de comunicación, entre las socias. a) vertical b) Horizontal c) Diagonal d) Espiral - Que resulta más importante en la red: el contacto personal b) el contacto electrónico
21.Capacidad Decisoria	Las decisiones de la red son: a) corto plazo b)mediano plazo c)largo plazo Que características predominan en las decisiones de la red: a) programadas – estandarizadas b) no programadas – flexibles En que condiciones o contextos se toman las decisiones en red: a) de riesgo b)de incertidumbre c) de certidumbre

NEGOCIACION

22. ¿Quien represento a cada socia en las negociaciones?

23. ¿Cuándo se desarrollaron las negociaciones y cual fue el periodo para obtener le acuerdo de sociedad?

24. ¿Donde se desarrollaron y desarrollan las negociaciones?

25. ¿Cuál fue el proceso seguido en el desarrollo de las negociaciones?

26. ¿Cuál estilo de negociación fueron aplicados en las negociaciones?

Anexo 2:
Dados dos grupos
CEMEX, IMSA e FEMSA

Em 31 de dezembro 2001	Capacidade de produção (milhões de toneladas)	Fábricas cimentaras (próprias)	Fábricas cimentaras (parte majoritária)	Fábricas concreteras	Centros de distribuição terrestre	Terminais marítimos
México	27.2	15	3	211	62	8
E.U.A.	13.2	12	4	87	48	4
Venezuela e Rep. Dominicana	5.4	4		45	26	6
Colômbia	4.8	5		19	7	
América central e Caribe	2.5	2	5	6	11	8
Espanha	10.4	8	1	79	8	15
Egito	4.5	1			1	1
Filipinas	5.8	3		1		2
Indonésia	5.0		4	8	12	10
Tailândia	0.7	1				
TOTAL	79.5	51	17	456	175	54

Tabela A - Infra-estrutura CEMEX
Fonte: Informe anual do grupo CEMEX, 2001.

Área de Negócio	Produtos	Empresas	Marcas
IMSA Acero, atua na área de produtos de aço	-Lamina de aço rolado no quente. -Lamina de aço, rolado no frio. -Lamina de aço galvanizada com zinc, galvalume ou Glavanneal. -Lamina de aço galvanizada e pré-pintada.	-Indústrias Monterrey (IMSA), no México -APM, no México -Stellscape, nos E.U.A -Indústria Galvanizadora (INGASA), na Guatemala	Zintro, Zintro Alum, Zintro Anneal, Perfil Zintro, Pintro, Pintro Alum, Super Pantera, Value Star, True Zinc, Prainted True Zinc, Zinc Alum, Prainted Zinc Alum.
IMSALUM, atua na area de produtos de alumínio e outros relacionados	-Extrusões de aluminio para uso industrial. -Escadas de alumínio, fibra de vidro, aço e madeira. -Janelas e portas pré-fabricadas de alumínio.	-Cuprum, no México -Tiendas Alutodo, no México -Escaleras, no México Davidson Laddr, nos E.U.A - Louisville Ladder Company, nos E.U.A	Cuprum, Davidson, Lousville, Legend, eleganza, Eurovent, acuarela.
IMSATEC, atua na área de produtos de aço e plástico para construção	-Prédios metálicos pré-desenhados. -Componentes metálicos para telhados, cobertas, muros. -Painéis de aço com isolamento térmico. -teia metálica. -Peris de plástico. -Lamina de policarbonato. -Lamina plástica reforçada com fibra de vidro em	-Varco Prudon (VP), nos E.U.A -ASC Profiles -United Panel -Stabilit, no México, E.U.A e Espanha: -Glasteel -Resolite -Stabilit Canadá -Bayer-IMSA, no México -Multypanel, no México -Metl-Span, nos E.U.A.	-Multypanel, Acrylit GC, Steeliner T&T,Valmont, Paslode, ASC Pacific, Resolite, Gerard, Metl-Span, poliacryl G, Glasteel, VP Buildings, AEP Span, Duo-Fast, Buildex, Makrolon, Glaisner, Formet, Signode, Varco Pruden, Graham, Medabil-VP.

	acrílico e poliéster -Esgotos, defesas e sinais para construção de carreteiras. -Torres e postes de aço para a transmissão de energia elétrica e telecomunicações. -Fleje de aço e plástico. -Produtos para embalagem.	-Grupo IMSA, no Chile -Forjas metálicas (FORMET), no México -Valmont Formet, no México -IMSA Signode -IMSA Paslode -Medabil-VP, no Brasil	
ENERMEX, atua na área de baterias e produtos relacionados	-Baterias automotrizes. -Baterias para motocicletas. -Baterias marinhas e para carrinhos de golfe. -Filtros automotrizes.	-GLS América (ENERTEC E.U.A.) -ENERTEC México -ENRTEC Venezuela -ENERTEC Argentina -ENERTEC Brasil.	-Baterias automotrizes: LTH, HI TEC, América, FULL POWER, CRONOS, Diener, VARTA, DUREX, Fulhgor, NATION WIDE, EverStart, Duralast, Prestolite -Baterias marinhas: LTH -Baterias de motos: LTH -Filtros: LTH -Franquia: Bateery Máster Mision (E.U.A.)

Quadro A - Áreas de negócios do grupo IMSA
Fonte: Documentos internos do grupo IMSA

Vendas/Área	Valor	Aporte ao grupo (%)	México (%)	Exterior (%)
IMSA Aço	9292.5	46	69	31
IMSALUM	2949.8	14	47	53
IMSATEC	4635.4	22	31	69
ENERMEX	3792.6	18	47	52

Tabela B - Vendas do grupo IMSA, ano 2001 (milhões pesos mexicanos).
Fonte: Documentos internos do grupo IMSA.

No Brasil		No exterior	
- Clientes em América do Sul (Peru, Paraguai, Uruguai, Equador, Chile, Bolívia)	18	- Mercado de Reposição	140
- Argentina	15	- Mercado de equipamento original	25
- Venezuela	30	- Concessionárias de autopeças	5
-México	2	- Clientes Globais (Bosch, Magneti Martinelli, Peugeot)	70
- USA	60		

Tabela C - Vendas ENERTEC Brasil (milhares de unidades/mês).
Fonte: Entrevista a funcionário de ENERTEC Brasil.

Área de negocio	**Produtos/Marcas**	**Empresas/Plantas**
FEMSA Cerveza	Carta Branca, Tecate, Tecate Light, Superior, Sol, Dos equis, Dos equis Ambar, Índio, Bohemia, Noche Buena	Guadalajara, Monterrey, Navojoa, Orizaba, Tecate, Toluca
Coca Cola FEMSA	Coca-Cola, Sprite, Fanta, Coca-Cola Ligth, Diet Fresca, Lift, Delaware Punch, Ciel	Coca-Cola FEMSA opera em três territórios: - Valle de México, abrangendo a área metropolitana da Cidade do México, e grande

		parte do adjacente Estado de México. - Sudeste do México, abrangendo os estados de Tabasco e parte dos Estados de Veracruz e Oaxaca. - Buenos Aires, Argentina, abrangendo o distrito federal.
FEMSA Comércio	-OXXO: conta com 1.762 lojas de conveniência localizadas nas principais cidades metropolitanas do México. -DICASA: oferece serviços e prestações tais como bônus de despesas de gasolina, bônus de roupa, entre outros, focados no apoio às empresas e seus trabalhadores através de uma rede de 13 centros de trabalho localizados estrategicamente no México. -AMMOXO: são centros de serviço nos quais há lojas de conveniência OXXO Express nos postos de gasolina. - BARA: é um programa piloto de desenvolvimento de formatos de lojas de conveniência que procuram satisfazer às necessidades dos níveis socioeconômicos C e D. - SIX, FEMSA Comércio: opera 550 depósitos de refrigerantes e petiscos na Republica Dominicana.	
FEMSA Envases	- Latas para refrigerantes. - Garrafas de vidro. -Hermetapas (Tampas herméticas). - Refrigeradores. - Produtores de plásticos. - Embalagens flexíveis.	- Fábrica Monterrey, S.A de C.V. (FAMOSA), Monterrey, Nuevo Leon: Toluca, Estado do México; e Ensenada, Baja Califórnia. - Sílices de Veraccruz S.A de C.V. (SILVESA) Orizaba, Veracruz - Sílices del Itsmo S.A de C.V. (SISA) Ayaucan, Veracruz. - Vendo de México S.A de C.V. (VENDO) San Juan, Queretaro. - Plásticos Técnicos Mexicanos S.A de C.V, San Juan Queretaro. - Grafo Regia S.A de C.V. Monterrey, Nuevo leon. - Qumiproductos S.A de C.V. Monterrey, Nuevo Leon.
FEMSA Logística	Verificar detalhes no capítulo 7, item 7.3	Principais instalações: Bases de Operações: Tecate, Baja Califórnia Del Norte. Navojoa, Sonora. Guadalajara, Jalisco. Monterrey, Nuevo Leon. México, D.F. Quertaro, Queretaro, Touca, Estado do México. Villahermosa, Tabasco. Bases de Relevo e Cross-Dock: Mexicali, Baja Califórnia do Norte.

		Santa Ana, Sonora. Ciudad Juarez, Chihuahua. Chihuahua, Chihuahua. La Paz, Baja Claifronia do Norte Torreon, Coahuila. Poza Rica, Veracruz. Tapanatepec, Campeche. Merida, Yucatan.

Quadro B- Áreas de negócios do grupo FEMSA.
Fonte: Documentos internos do grupo FEMSA.