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

**OPERACIONALIZAÇÃO DE POSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS DE
EMPRESAS EM REDES DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

Márcio Roberto Moran

Orientação: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

Versão Corrigida
(versão original disponível na Unidade que aloja o Programa)

SÃO PAULO
2010

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

MÁRCIO ROBERTO MORAN

**OPERACIONALIZAÇÃO DE POSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS DE
EMPRESAS EM REDES DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

SÃO PAULO

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Moran, Márcio Roberto

Operacionalização de posicionamentos estratégicos de empresas
em redes de negócios : um estudo de múltiplos casos / Márcio Roberto
Moran. – São Paulo, 2010.

151 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Orientador : Adalberto Américo Fischmann.

1. Estratégia organizacional 2. Redes de negócios 3. Globalização
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.401

**À Bel, família e amigos, fontes de energia
para a luta diária e de prazer pela vida.**

Por mais dedicação que tenhamos a determinada atividade, é muito difícil conseguir completá-la com êxito, sem a colaboração de outras pessoas. Por acreditar nisto, talvez meu interesse pelas alianças estratégicas e redes de negócios tenha aflorado, tão rapidamente, na vida acadêmica.

Neste momento, então, em que se encerra mais uma etapa de minha vida profissional, devo agradecer a certas pessoas pelos ensinamentos e contribuições na realização deste trabalho.

Aos professores doutores do PPGA/FEA-USP, registro um “muito obrigado!”. Faço questão, inclusive, de mencionar, aqui, os nomes de todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, me ofereceram elementos, para enriquecer esta pesquisa: Bernadete de Lourdes Marinho, Edison Pólo, João Maurício Gama Boaventura, Antonio César Amaru Maximiano, Marilson Alves Gonçalves, Moacir de Miranda Oliveira Junior, Paulo Feldmann e, em especial, Adalberto Américo Fischmann. A este agradeço, adicionalmente, pela confiança e gentileza com que conduziu todos os momentos duvidosos deste projeto: “Professor, valorizo em cada gesto e palavra sua, o papel de um verdadeiro orientador. Obrigado por tudo!”.

Ainda no contexto da FEA-USP, faço questão de cumprimentar as pessoas que garantem uma boa organização da instituição, desde os funcionários de serviços gerais e portaria, até os dedicados à biblioteca e secretarias de apoio, todos foram fantásticos em prover os recursos e respostas solicitados para o correto andamento da minha investigação. Espero que, a cada ano, melhores condições de trabalho lhes sejam oferecidas, a fim de que tenhamos um centro de pesquisa e educação ainda mais respeitado internacionalmente.

Às empresas e aos executivos respondentes desta pesquisa, “é imensurável o sentimento de gratidão pelo apoio e respeito a esta iniciativa”. A disposição em ajudar-me, mesmo com a agenda complicada que dispõem, é, de fato, louvável. Ao Celso Santos e Manoel Conde, da HP, e ao Rodrigo Byrro e Juan Carlos Ortiz, da HTC, “muito obrigado!” Sem a contribuição de vocês, este trabalho não seria possível.

Por fim, agradeço às pessoas que me proporcionam conforto emocional. Graças à força de vocês, encaro, com coragem e disposição, todos os desafios da vida. À Maria Isabel serei eternamente grato pela paciência em esperar-me sempre e por entender que o prazer pelo trabalho é uma conquista que não deve ser desperdiçada. Aos meus pais, “obrigado pelos valores transmitidos desde a infância. Não há herança melhor do que essa a se desejar. Amo vocês!” Aos meus irmãos, “obrigado, por me mostrarem que viver pode ser um pouco mais fácil. Continuemos serenos e juntos diante dos obstáculos, pois temos forças, para superá-los e seguir crescendo”. Aos meus amigos e familiares, “estejam certos de que nossas horas alegres de convívio me fazem viver melhor”.

RESUMO

Guiada por uma extensa revisão bibliográfica e pelo método de múltiplos casos, esta pesquisa qualitativa, descritiva e dedutiva, iniciada em 2009 e concluída em novembro de 2010, objetiva identificar o posicionamento estratégico das subsidiárias brasileiras da *HP* e da *HTC*, bem como a configuração da principal rede de negócios que cada uma das unidades integra.

A situação-problema que motiva este estudo versa, especificamente, sobre a coerência entre os propósitos e características dos posicionamentos estratégicos de empresas e os propósitos e características das redes, quando as organizações, integradas àquelas, operacionalizam estratégias de negócios.

Após a apresentação e debate de trabalhos no campo das *estratégias genéricas*, das *redes de negócios*, da *implementação de estratégias* e da *internacionalização de negócios*, decidiu-se que as propostas de Hax e Wilde II (1999; 2001) e Moller e Rajala (2007) guiarão as investigações de campo e a análise dos resultados no tocante ao posicionamento estratégico das empresas analisadas e à rede de negócios por elas integradas, respectivamente.

No caso da subsidiária brasileira da *HP*, identificou-se que a empresa adota uma *rede vertical de demanda e fornecimento* para operacionalizar o posicionamento *melhor produto*, enquanto, no caso da *HTC* o que se constatou foi a opção estratégica de *solução total para o cliente*, sendo implementada em uma *rede de renovação de negócios*. Embora, com esses resultados, se tenha alcançado o objetivo da investigação, adicionalmente, verificaram-se indícios de coerência entre os propósitos e características de ambos os posicionamentos, uma vez confrontados aos propósitos e características das redes correspondentes.

Sugere-se, portanto, a partir dos achados desta pesquisa, que novos estudos se concentrem na identificação de opções estratégicas de empresas e tipos de redes, a fim de que se possa concluir se a coerência entre as variáveis é necessária para o bom desempenho das empresas ou não. As hipóteses, a seguir, podem servir de inspiração para novas pesquisas: (1) redes do tipo *vertical de demanda e fornecimento* ou *horizontal de mercado* são mais adequadas à operacionalização do posicionamento estratégico *melhor produto*; (2) redes do tipo *renovação de negócios* ou *solução para o cliente* são mais adequadas à operacionalização do posicionamento estratégico *solução total para o cliente*; (3) redes do tipo *aplicação* ou *padrão dominante* ou *inovação* são mais adequadas à operacionalização do posicionamento estratégico *aprisionamento no sistema*; ou (4) empresas líderes de mercado que adotam um mesmo posicionamento estratégico, embora atuem em diferentes setores, integram o mesmo tipo de rede de negócios.

ABSTRACT

Guided by extended bibliographical research and multiple case study method, this qualitative, descriptive and deductive study, that began in 2009 and was finished in November 2010, aims at identifying the strategic positioning of HP and HTC subsidiaries in Brazil and the configuration of the main business network in which the mentioned business units act.

The situation problem that motivates this research, deals specifically with the consistence between the purposes and characteristics of the strategic positioning of business units and the business networks purposes and characteristics when organizations implement business strategies through business networks.

After the presentation and discussion of academic studies in the field of generic strategies, business networks, implementing strategies and business internationalization, the Hax and Wilde II (1999; 2001) and Moller and Rajala (2007) proposals were chosen to guide the field investigation and the analysis of the results regarding the strategic positioning of companies and the business networks built by them, respectively.

In the HP Brazilian subsidiary case, it was identified that the company adopts a vertical demand-supply net to operate the best product positioning, whilst HTC opted for implementing the strategy of total customer solution in a business renewal net. Although the goal of this research was achieved, based on these results, there were additional evidences of consistency between the purposes and characteristics of both positions once confronted with the purposes and characteristics of the corresponding networks.

It is suggested, therefore, from the findings of this research, that new studies should focus on the identification of company's strategic options and types of networks integrated by them, in order to check if coherence between the two variables is necessary to make the firms achieve outstanding performance or not. The following hypothesis, then, can serve as inspiration for further researches: (1) vertical demand-supply nets or horizontal market nets are better suited to implement the best product strategic positioning; (2) renewal business nets or customer solution nets are better suited to implement the total customer solution strategic positioning; (3) application or dominant design or innovation nets are best suited to implement the system lock-in strategic positioning; or (4) market leading companies, which adopt the same strategic positioning, although acting in different industries, integrate the same type of business network.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 Situação-problema.....	5
1.2 A questão-problema e o objetivo da pesquisa	7
1.3 Definições operacionais	8
1.4 Justificativas para a escolha do tema e contribuições da pesquisa.....	9
1.5 Organização do estudo	11
2 REVISÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Estratégia, estrutura e alinhamento: em busca da coerência entre propósitos e forma ..	14
2.1.1 Estratégias genéricas.....	17
2.1.1.1 Tipologias de estratégias genéricas	19
2.1.1.1.1 Modelo Delta.....	33
2.2 Economia global e a atuação de multinacionais em mercados emergentes: uma introdução às redes de negócios	41
2.2.1 Redes de negócios	43
2.2.1.1 Tipologias de redes de negócios.....	47
2.2.1.1.1 O sistema contínuo de valor e a tipologia de redes de Moller e Rajala (2007). 51	
3 METODOLOGIA.....	59
3.1 O estudo de múltiplos casos	61
3.2 Amostragem e instrumentos de coleta de dados	63
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	69
4.1 Caso <i>impressoras HP-Br</i>	69
4.1.1 Concepção e operacionalização de estratégias na subsidiária brasileira da <i>HP</i>	71
4.1.1.1 Posicionamento estratégico da linha de <i>impressoras HP-Br</i>	74
4.1.2 Operacionalização de estratégias em rede, no negócio de <i>impressoras HP-Br</i>	82
4.1.2.1 A principal rede de negócios da linha de <i>impressoras HP-Br</i>	83
4.2 Caso <i>HTC-Br</i> telefones móveis.....	91
4.2.1 Concepção e operacionalização de estratégias na subsidiária brasileira da <i>HTC</i>	93
4.2.2 Posicionamento estratégico <i>HTC-Br</i>	95
4.2.2.1 Características de diversos posicionamentos e o predomínio da <i>solução total para o cliente</i>	96
4.2.3 Operacionalização de estratégias em rede, no negócio de telefones móveis <i>HTC-Br</i>	103
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
5.1 Sobre a construção do estudo e os resultados alcançados	113
5.2 Sobre as limitações do estudo, contribuições e as sugestões para futuras pesquisas ...	119
REFERÊNCIAS.....	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características dos três posicionamentos competitivos	38
Quadro 2 – Tipologia de redes de negócios orientada por objetivos	50
Quadro 3 – Estrutura metodológica	68
Quadro 4 – Posicionamento estratégico da linha de <i>impressoras HP-Br – melhor produto</i> ...	81
Quadro 5 – <i>Rede vertical de demanda e fornecimento</i> – linha de <i>impressoras HP-Br</i>	91
Quadro 6 – Posicionamento estratégico <i>HTC-Br – solução total para o cliente</i>	102
Quadro 7 – <i>Rede de renovação de negócios – HTC-Br</i>	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Delimitação da pesquisa bibliográfica.....	14
Figura 2 – Formas de desenvolvimento organizacional.....	16
Figura 3 – Matriz missão x produto	19
Figura 4 – Matriz crescimento e participação BCG.....	21
Figura 5 – Estratégia de investimentos e portfólio - BCG.....	22
Figura 6 – Matriz de pontos fortes do negócio e atratividade da indústria McKinsey e GE ...	23
Figura 7 – Implicações estratégicas - Matriz McKinsey e GE.....	25
Figura 8 – Vantagem competitiva de custo.....	27
Figura 9 – Vantagem competitiva de diferenciação.....	28
Figura 10 – Estratégias genéricas de Porter	28
Figura 11 – Triângulo estratégico do Modelo Delta	35
Figura 12 – Modelo básico de rede de negócios	44
Figura 13 – Sistema contínuo de valor.....	53
Figura 14 – Primeira tipologia de redes baseada no sistema contínuo de valor	53
Figura 15 – Classificação de redes de negócios – Moller e Rajala (2007)	54
Figura 16 – Principais elementos metodológicos e etapas do projeto	59
Figura 17 – Processo de coleta e análise prévia de dados.....	66
Figura 18 – Rede de negócios integrada pela linha de <i>impressoras HP-Br</i>	89
Figura 19 – Diversas trajetórias de evoluções das multinacionais.....	105
Figura 20 – Rede de negócios integrada pela <i>HTC-Br</i>	110
Figura 21 – Matriz de posicionamentos estratégicos e redes de negócios	121
Figura 22 – Casos aplicados à matriz de posicionamentos estratégicos e redes de negócios	121
Figura 23 – Mapeamento de redes	143

1 INTRODUÇÃO

1.1 Situação-problema

Os tipos de coordenação da atividade econômica têm mudado ao longo da história. Até o século XIX, a forma de organização predominante caracterizava-se por baixa escala de produção e número reduzido de trabalhadores, ambos sob a supervisão de um artesão (DOBB, 1987; MAN, 2004; SIQUEIRA, 2006).

Depois de 1880, segundo Maximiano (2008), o que se viu foi a difusão acelerada das descobertas da Revolução Industrial por vários países, sobretudo aquelas ligadas às fontes de energia e aos bens de capital, o que elevou, significativamente, os volumes ofertados. Isto provocou empresários e pesquisadores a desenvolverem métodos de produção e modelos de gestão capazes de tornar as empresas mais “organizadas” e competitivas. Menções honrosas devem ser feitas a Taylor, Ford, Fayol e Weber.

Além do crescimento abrupto da escala das operações, expandia-se, também, entre 1880 e 1920, o raio de influência das grandes empresas sobre vários setores (CHANDLER, 1962). Um caso emblemático dessa situação era a extração de borracha para pneus mantida pela americana Ford na região amazônica brasileira. A chamada *verticalização* das atividades industriais tornava as empresas o mais autônomas possível e cada grupo buscava deter os recursos importantes para o negócio-fim, de modo a funcionar com elevado grau de independência dos agentes externos (MAN, 2004).

Por algumas décadas, então, a competição baseou-se na autosuficiência dos grupos industriais – incluindo-se, na análise, as *filiais cativas* (MARINHO; AMATO NETO, 2001) – e, em certa medida, na eficiência com que produziam bens e serviços, uma vez que as técnicas de fabricação e os métodos de administração eram comuns às grandes empresas. Tais alicerces de competitividade, porém, foram “mandatários” até o início dos anos 1940, quando o tema *Estratégia* rompeu, definitivamente, as fronteiras das escolas militares, para ser incorporado ao vocabulário de gerentes e ao dia-a-dia dos negócios (MINTZBERG *et al.*, 2000; BOAVENTURA; FISCHMANN, 2003).

Com isto, a partir da segunda metade do século XX, sobretudo, as organizações passaram, de fato, a distinguir-se pelos propósitos, direcionamentos ou posicionamentos adotados ao longo do tempo e pela qualidade da implementação dessas idéias. Um sinal claro dessa mudança foi a intensificação de pesquisas relacionando *estratégia* à *estrutura* das empresas nos anos 1960 e 1970.

Dentre as mais relevantes referências da época, estão Chandler (1962), Lawrence e Lorsch (1967), Ansoff e Brandenburg (1971) e Rumelt (1986). Mais importante, porém, do que mencionar as contribuições individuais dos referidos trabalhos, faz-se necessário destacar o que as pesquisas citadas pretendiam e que tem íntima relação com a presente investigação: os autores buscavam *identificar coerência entre os propósitos estratégicos das organizações e a forma (estrutura) sob a qual operavam*.

Desde então, quarenta anos se passaram e, embora a economia do século XXI se mostre bastante diferente daquela que os pesquisadores observaram, a problemática de pesquisa se mantém viva. As organizações seguem tendo a necessidade de estabelecer relações entre a estratégia de negócios e a estratégia operacional, porém num contexto em que não mais importam somente os fatores internos, os aspectos externos também são decisivos.¹

A globalização do processo produtivo e o comércio internacional, características marcantes da economia atual, têm feito crescer as capacidades industriais de um grande número de países em desenvolvimento e promovido a desintegração vertical de muitas empresas, sobretudo das multinacionais. As grandes corporações, então, vêm redesenhando suas competências para terem foco em inovação, aperfeiçoamento de produtos, marketing e segmentos de alto valor agregado, enquanto terceirizam serviços genéricos e produção em larga escala (GEREFFI *et al.*, 2005).

Essa redefinição de competências e mudança de foco, discutidas nos estudos de Duschek (2004), Voss (2005) e Dessyllas (2007), implicitamente exigem que as organizações desenvolvam relações com uma série de agentes, seja porque precisam transacionar bens e serviços, para compor uma oferta, seja porque estão disponíveis ou sendo criadas novas

¹ Johnson *et al.* (2007) discute a existência de três níveis da estratégia: corporativo, de negócios ou empresarial e operacional. O presente estudo adapta a definição do último, ao considerar recursos, processos e pessoas não pertencentes a uma determinada organização, mas que desempenham funções em nome dela, extensões do próprio negócio.

tecnologias, importantes para a construção de vantagens competitivas. Gulati *et al.* (2000), inclusive, afirmam que o desempenho de uma empresa depende, significativamente, do conjunto de relações que essa estabelece com terceiros, direta ou indiretamente, e de quão adequados são os relacionamentos aos propósitos das organizações envolvidas. Segundo os mesmos autores, num mundo marcado por redes sociais, profissionais e interorganizacionais, parece inapropriado pensar-se que uma empresa seja competitiva, atuando isoladamente.

Considerando-se, portanto, o valor atribuído, comumente, ao conteúdo da estratégia nas grandes corporações, bem como a importância da interação entre empresas na execução dos propósitos organizacionais, *este estudo concentra-se no tema da operacionalização de estratégias em redes de negócios*. Mais especificamente, a *situação-problema desta pesquisa versa sobre a coerência entre os propósitos e características dos posicionamentos estratégicos de empresas e os propósitos e características das redes de negócios por elas integradas*.

Alinhando-se às idéias de muitos autores sobre o papel de destaque assumido pelas corporações multinacionais no contexto atual de negócios (KOGUT; ZANDER, 1993; DUPAS, 2001; ARVIDSSON, 2002; JANSSON, 2007; OLIVEIRA JR. *et al.*, 2009; DICKEN, 2010), esta investigação tem, por objeto de estudo, duas subsidiárias de empresas estrangeiras no Brasil: a *linha de negócios de impressoras Hewlett-Packard (HP-Br)* e a *fabricante taiwanesa de telefones celulares HTC (HTC-Br)*. Acredita-se, com isto, que as várias funções exercidas por subsidiárias, inclusive as localizadas em países emergentes, podem servir de ilustração do novo modo de coordenação da atividade econômica e permitir a consecução do objetivo indicado a seguir.

1.2 A questão-problema e o objetivo da pesquisa

Uma vez que a situação-problema explorada por este estudo aborda a coerência das estratégias operacionais relativamente às estratégias de negócios, esta pesquisa bibliográfica e de múltiplos casos é orientada pela seguinte questão: *considerando-se as opções de posicionamento estratégico propostas por Hax e Wilde II (1999; 2001), qual seria o tipo de rede de negócios adotado, conforme classificação de Moller e Rajala (2007), para se operacionalizar determinado posicionamento estratégico de uma empresa?*

Da pergunta acima enunciada, derivam as duas partes do objetivo da presente investigação:

- (1) Identificar o posicionamento estratégico de cada empresa analisada; e
- (2) Identificar a configuração da principal rede de negócios que cada uma das organizações estudadas integra.

Não se pode deixar, portanto, de destacar que o atendimento do objetivo descrito somente terá valor, se os achados estiverem enquadrados nas tipologias de posicionamentos e redes de negócios indicadas na pergunta-problema. Tais trabalhos-referência foram selecionados, com o intuito de facilitar a identificação de elementos relacionados a ambas as variáveis e tornar mais didática a análise dos resultados desta pesquisa. As razões para a escolha das duas classificações estão registradas no Capítulo 2º – *Revisão Teórica* – e fundamentam-se na comparação com outras propostas.

1.3 Definições operacionais

A fim de que se uniformize a compreensão sobre os conceitos presentes na questão de pesquisa, seguem as definições operacionais dos termos *posicionamento estratégico*, *rede de negócios*, *adotado* e *operacionalizar*.

- *Posicionamento estratégico*: “[...] é a face da estratégia empresarial que mostra como a empresa espera ser percebida (por seus clientes, empregados e parceiros) em relação a seus concorrentes e ao mercado.” (AAKER, 2007).
- *Rede de negócios*: conjunto de transações repetitivas, baseado em formações estruturais e relacionais com os limites dinâmicos, que inclui elementos de interconexão (atores, recursos e atividades). Pode acomodar objetivos contraditórios e complementares, perseguidos por cada um de seus membros, e facilitar as atividades conjuntas e intercâmbio repetitivos que têm direção específica e fluxo de informações, produtos, recursos heterogêneos, afeto

individual, compromisso e confiança entre os membros da rede. (TODEVA, 2006);²

- *Adotado*: escolhido, preferido, posto em prática (FERREIRA, 2004);
- *Operacionalizar*: implementar, realizar ou entregar, efetivamente, alguma idéia, propósito ou plano.

1.4 Justificativas para a escolha do tema e contribuições da pesquisa

Hax e Majluf (1984) e Boaventura e Fischmann (2003) são exemplos de trabalhos no campo da estratégia que, para efeito de análise, distinguem, claramente, o *conteúdo* do *processo* de formação estratégica. Embora o presente estudo enfoque os aspectos relacionados ao conteúdo das estratégias empresariais e em redes de negócios, um conjunto de relações interorganizacionais deve, também, ser entendido como uma alternativa à implementação de propósitos de empresas que têm, em sua origem, estratégias operacionais definidas. Por esta razão, torna-se pertinente o início deste tópico pela preocupação iminente de empresas e executivos com a questão da execução da estratégia.

O fracasso de empreendimentos ou a realização de resultados abaixo do esperado por estrategistas experimentados é bastante comum no mundo dos negócios. O papel de grande vilão de histórias de insucesso das organizações, muitas vezes é atribuído à *operacionalização da estratégia*, conforme apontam os trabalhos de Fischmann (1987) e Kaplan e Norton (2008). Coincidência ou não, investigações realizadas nos últimos anos têm refletido a preocupação de *empresas e executivos* com o tema.

Em sua pesquisa global de 2006, The Monitor Group interrogou altos executivos sobre suas prioridades. A número um, por ampla margem, foi a execução da estratégia. O Conference Board, em sua pesquisa de 2007, relatou que a prioridade mais importante para os executivos era “excelência na execução”. Depois da segunda prioridade [...], a execução da estratégia de novo se

² “Business networks are sets of repetitive transactions based on structural and relational formations with dynamic boundaries comprising interconnect elements (actors, resources and activities). Networks accommodate the contradictory and complementary aims pursued by each member, and facilitate joint activities and repetitive exchanges that have specific directionality and flow of information, commodities, heterogeneous resources, individual affection, commitment and trust between the network members.”

destacava como a terceira prioridade, “execução consistente da estratégia pela alta administração. (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 3).

Conhecida a primeira justificativa para a escolha do tema deste trabalho, a segunda surge conseqüentemente. A partir do momento em que gestores experientes decidem priorizar determinados assuntos no campo da *Administração* – uma vez que esses últimos se configuraram em grandes desafios a serem enfrentados pelas organizações – naturalmente matérias diretamente relacionadas tendem a ganhar mais importância entre estudiosos e pesquisadores. O caso específico das *estratégias operacionais e da implementação de posicionamentos em redes de negócios* é emblemático neste sentido.

Segundo Gulati *et al.* (2000), Ritter (2000), Todeva (2006) e Mouzas e Ford (2009), para citar apenas alguns trabalhos, há um déficit latente de conhecimento sobre o assunto tratado nesta pesquisa, até os dias de hoje. A razão para tantas lacunas na teoria de redes de negócios reside no fato da pouca atenção dada, no passado, aos relacionamentos interorganizacionais e que vieram à tona, com as transformações da economia mundial. Hobsbawn (1999) e Dupas (2001), por exemplo, apontam a descentralização da produção, inclusive para fora do Estado de origem das empresas, e a formação de grandes redes produtivas como dois dos símbolos da mudança nas últimas três décadas.

Como se não bastassem as alterações verificadas no macro e microambientes, obstáculos internos enfrentados pelas empresas, quando da implementação de estratégias, há algum tempo, são muito presentes, conforme atestam Alexander (1985), citado por Fischmann (1994), Wright *et al.* (2000) e Quinn e Voyer (2001).

Desse modo, sabendo-se que as parcerias, as alianças estratégicas e as redes de negócios se desenvolvem, inclusive, em âmbito global e mobilizam um número incontável de pessoas e comunidades em nome de um propósito comercial, considera-se que a perda de competitividade de uma organização-líder ou de uma determinada rede pode acarretar profundas transformações sociais em certas regiões. Isso denota, de alguma forma, que o tema em questão é relevante também para a sociedade.

Por fim, o fato de a amostra desta pesquisa concentrar-se em um país emergente, mais especificamente no Brasil, valoriza o presente estudo. Segundo Wilson e Purushothaman (2003), em menos de quarenta anos, países, como Brasil, Rússia, Índia e China, juntos, terão

Produto Interno Bruto superior ao das seis maiores economias atuais, conquanto hoje representem menos de 15%.

Sendo assim, o presente estudo é capaz de gerar contribuições para as organizações no tocante à definição de estratégias de negócios e operacionais, ao levá-las a refletirem sobre a coerência entre os propósitos e as características de um nível da estratégia em relação a outro, desde o estágio corporativo. Mais precisamente, trabalhos, como este, podem ajudar na orientação das unidades de negócios, quando essas necessitem conceber as estratégias operacionais, uma vez que a estratégia corporativa, em certas ocasiões, sinaliza para a interação freqüente com agentes externos.

Além disso, uma matriz foi elaborada pelo autor, com o intuito de representar a relação entre o posicionamento de cada empresa analisada neste estudo e os tipos de redes de negócios por elas integradas. Imagina-se, porém, que, num segundo momento, tal ferramenta possa ter utilidade em processos de comunicação da estratégia, a fim de que os colaboradores, sobretudo internos, compreendam, mais facilmente, os direcionamentos da unidade ou corporação para qual atuam. Kaplan e Norton (2008, p. 5) mostram que a *comunicação sobre a estratégia* se constituiu em uma das maiores carências das empresas “perdedoras” ou mal sucedidas.

Ainda que os achados da presente investigação não signifiquem soluções definitivas para as perguntas hoje sem respostas, elementos, como a *Matriz de Posicionamentos Estratégicos e Redes de Negócios*, podem demonstrar o valor desse esforço de pesquisa.

1.5 Organização do estudo

Uma vez concluída a apresentação da situação-problema e dos objetos de estudo, da questão e do objetivo desta investigação, das definições operacionais dos termos que compõem o enunciado do problema, bem como das justificativas para a escolha do tema e das contribuições da pesquisa, julga-se oportuno enumerarem-se as partes subseqüentes ao capítulo introdutório deste trabalho. Desse modo, a partir do próximo tópico, o presente estudo estará organizado em seis partes, com os seguintes conteúdos:

(1) Revisão teórica: dedica-se, fundamentalmente, à discussão de importantes trabalhos no campo das estratégias genéricas de empresas, redes de negócios, implementação de estratégias e internacionalização de negócios;

(2) Metodologia: volta-se à apresentação de explicações sobre a natureza dessa investigação, à exposição dos métodos, técnicas e instrumentos de coleta de dados escolhidos e, também, à descrição do processo de amostragem, dos mecanismos que garantem confiabilidade à pesquisa e das limitações do estudo;

(3) Análise dos resultados: concentra-se na exibição de dados primários e secundários sobre os objetos de análise apresentados há pouco – as subsidiárias brasileiras da linha de negócios *impressoras HP* e da fabricante de telefones celulares *HTC* –, combinada a alguns elementos contidos no referencial teórico, com vistas à deflagração de indícios ou descobertas relacionadas ao problema de pesquisa;

(4) Conclusões e considerações finais: compõe-se da constatação ou não da consecução do objetivo de pesquisa, de possíveis contribuições e aplicações dos resultados, de sugestões para futuros estudos e também retoma as limitações do trabalho.

Por fim, são apresentadas (5) as referências bibliográficas, que alicerçam esta investigação e (7) os apêndices. Esses últimos, em especial, mostram o *protocolo de estudo de caso* e os três instrumentos de coleta de dados primários – *um guia para entrevista semi-estruturada* e *dois roteiros de pesquisa estruturados*.

2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica, que se inicia, concentra-se em dois grandes temas da literatura de Administração: *estratégias genéricas de empresas e redes de negócios*. A razão para tal delimitação está explícita na questão-problema que norteia este estudo e no objetivo indicado no capítulo introdutório.

Cabe, porém, informar-se que esta etapa traz, à tona, também, outros assuntos importantes para a presente investigação. Primeiramente, há uma breve apresentação de trabalhos voltados à *implementação de propósitos organizacionais*, com ênfase na relação estabelecida entre *estratégia e estrutura*, bem como no conceito de *alinhamento estratégico*. Julga-se oportuna a reflexão sobre esse trinômio, pois ele estabelece vínculo entre as intenções das organizações e a forma como operam. Vale recordar-se que o objetivo principal desta pesquisa se divide na identificação do posicionamento estratégico de cada uma das empresas analisadas e na busca da configuração da principal rede de negócios que cada uma delas integra.

Com a mesma brevidade e relevância do assunto anterior, o tema da *internacionalização de negócios*, mais especificamente das matérias *globalização e corporações multinacionais*, também está contido neste capítulo.

O que justifica a exposição de idéias sobre *globalização* é o fato de esta servir de pano de fundo para este trabalho, uma vez que contextualiza a economia mundial dos dias atuais e, portanto, referencia esta pesquisa num dado momento histórico. Quanto às *corporações multinacionais*, a decisão está alicerçada na liderança que exercem na produção e comércio internacional e, também, numa questão metodológica: a amostra definida para a execução deste estudo é composta por subsidiárias de empresas estrangeiras no Brasil. Parece importante, então, lembrar-se o que diferencia essas organizações, "protagonistas" dos negócios internacionais hoje em dia, de tantas outras limitadas aos contornos geográficos dos países nos quais foram originadas.

A Figura 1, a seguir, sintetiza as explicações acima, a fim de comunicar, com mais clareza, os limites teóricos da presente investigação.

Figura 1 – Delimitação da pesquisa bibliográfica

FONTE: Elaborada pelo autor

2.1 Estratégia, estrutura e alinhamento: em busca da coerência entre propósitos e forma

Quando se pensa no trinômio *estratégia, estrutura e alinhamento*, uma das idéias que prevalece é a coerência entre os propósitos da empresa e a forma como essa os persegue ou está estruturada. A revisão de alguns dos principais trabalhos sobre o assunto, nos últimos cinquenta anos, faz crer que muitos autores estão preocupados com essa questão, há algum tempo.

Chandler (1962), um dos pioneiros na exploração do tema, analisou algumas das maiores empresas norte-americanas por vários anos e verificou que a estratégia das organizações determinava a estrutura de funcionamento delas. O autor chamou de *estrutura* a forma de operação a partir da qual os recursos organizacionais eram combinados para o atendimento da demanda. A ênfase dada, no referido trabalho, ao alinhamento dos recursos foi tão grande, que Chandler (1962) atribuiu a esses o papel de *denominador comum da estratégia e da estrutura*.

Um bom exemplo da relevância desse aspecto, para o autor, é o próprio apanhado histórico realizado por ele, para demonstrar quais foram os propósitos das empresas americanas e como se organizaram, com o fim de atender o mercado entre meados de 1865 e 1960. De acordo com Chandler (1962), o desenvolvimento das organizações nos Estados Unidos teve quatro fases distintas no período citado, as quais foram intituladas como: (1) *acumulação de recursos*; (2) *racionalização do uso dos recursos*; (3) *crescimento continuado de recursos*; e

(4) *racionalização do uso expandido dos recursos*. Os achados desse trabalho influenciaram executivos e pesquisadores em todo o mundo, durante décadas.

Outra pesquisa importante, publicada nos anos 1960, foi a de Lawrence e Lorsch (1967). Os autores, nesse caso, estudaram como as organizações e as áreas – Vendas, P&D e Produção – se adaptavam, para melhor responder as exigências do ambiente de negócios. Após coleta e análise de dados de seis empresas da indústria química americana, notaram que os níveis de diferenciação e integração entre departamentos eram antagônicos na amostra. Em outras palavras, as áreas que mais se diferenciavam entre si estavam pouco integradas. Vendas e Produção, para ilustrar, tinham tempos de resposta e graus de incerteza menores do que P&D, razão por que estavam estruturadas de forma diferente, e não se relacionavam, muito, com a última.

Por fim, os autores observaram que as organizações de melhor desempenho se utilizavam de ferramentas de integração mais adequadas às necessidades do ambiente do que as demais, embora todas dispusessem de departamentos, com a finalidade de promover o alinhamento interno.

Pouco tempo depois, Ansoff e Brandenburg (1971) também demonstraram inquietação com a influência do trinômio *estratégia, estrutura e alinhamento* sobre o rendimento das empresas. Por essa razão, propuseram desenhos teóricos de estruturas organizacionais, a fim de que essas conduzissem as corporações à maximização do potencial de desempenho. As formas básicas de organização sugeridas pelos autores foram a *funcional centralizada*, a *divisional descentralizada*, a *adaptativa* e a *inovadora*, como mostra a Figura 2.

Para chegar a esse resultado, os referidos pesquisadores criaram quatro categorias de atributos de desempenho – *eficiência estável*, *capacidade de resposta operacional*, *capacidade de resposta estratégica* e *capacidade de resposta estrutural* –, que, uma vez combinadas à *capacidade de decisão e qualidade dos critérios de informação*, permitiriam o desenho da estrutura básica. Complementarmente, de acordo com o trabalho citado, as empresas deveriam testar a *viabilidade econômica e de recursos humanos*, para que propósitos estratégicos tivessem mais chances de ser alcançados.

Figura 2 – Formas de desenvolvimento organizacional
 FONTE: ANSOFF; BRANDENBURG, 1971, p. 727

Na seqüência do trabalho de Ansoff e Brandenburg (1971) – em 1974, precisamente –, porém como uma abordagem voltada ao estudo do desempenho econômico das corporações, baseado na diversificação, Rumelt (1986) apresentou cinco categorias de estrutura organizacional: a *funcional*, a *funcional com subsidiárias*, a *divisional por produto*, a *divisional por região geográfica* e as *empresas controladoras*. Sinteticamente, a primeira caracterizava-se pela definição de funções para cada unidade de negócio, de acordo com os estágios do processo de manufatura; a segunda diferenciava-se da anterior, por apresentar uma ou mais divisões de produtos, porém mantinha-se organizada por função; a terceira consistia num escritório central e em um grupo de divisões operativas, sendo essas últimas responsáveis por recursos de engenharia, produção e comercial de um ou vários produtos; a quarta seria semelhante à terceira, porém a responsabilidade estaria condicionada, também, a uma região geográfica; e a quinta caracterizava-se pela associação de um conjunto de empresas ou divisões autônomas de propriedade de um grupo específico.

Quanto às conclusões de Rumelt (1986), as que mais interessam ao presente trabalho estabelecem relação positiva entre o emprego de competências centrais de uma empresa em vários negócios e a obtenção de altas taxas de lucratividade. De acordo com o autor, as firmas que, entre 1949 e 1969, se diversificaram e mantiveram o conjunto de atividades restrito a

uma habilidade ou competência central, mostraram taxas de lucro e crescimento substancialmente maiores do que outras organizações, por exemplo.

Sabendo-se que as empresas, nas últimas décadas, vêm redesenhando competências para ter foco em atividades específicas (GEREFI *et al.*, 2005), o que levou ao aumento da interação entre organizações, faz sentido esperar-se, então, que as estratégias de negócios e as estratégias em rede – neste trabalho, consideradas uma alternativa de estratégia operacional – estejam em sintonia, a fim de que alcancem os resultados para elas projetados.

Hax e Wilde II (1999; 2001), cientes dessa necessidade no fim dos anos 1990, desenvolveram o Modelo Delta, cujo intuito era o de ajudar os gestores a articularem e a implementarem estratégias corporativas e de negócios, inclusive com a participação de agentes externos à organização. Desde a primeira versão, tal modelo pretendia contribuir para a definição e implementação do posicionamento estratégico de empresas que operavam em rede. Por esta razão, os autores, recorrentemente, fazem uso da expressão *economia de rede*.

Neste caso, a idéia de alinhamento está organizada em torno dos *processos de adaptação* das opções de posicionamento, das *métricas agregadas*, das *métricas granulares* e do *feedback*. No próximo tópico, a referida proposta será discutida em detalhes, uma vez que se enquadra, também, no arcabouço teórico que trata das estratégias genéricas.

2.1.1 Estratégias genéricas de empresas

Há um grande número de variáveis envolvidas nos processos de formulação e implementação de estratégias, como mostram Wright *et al.* (2000) e Quinn e Voyer (2001). Em virtude das dificuldades inerentes a tais atividades, muitas análises sobre as chamadas *estratégias genéricas* – Herbert e Deresky (1987), Zaccarelli e Fischmann (1994), Campbell-Hunt (2000) e Toledo *et al.* (2008), por exemplo – têm sido realizadas, com o intuito de se verificar a validade, funcionalidade e usos dessas ferramentas nas empresas.

As conclusões comumente encontradas em trabalhos da área apontam para papéis importantes desempenhados pelas ferramentas em questão. Herbert e Deresky (1987), especificamente, discorrem sobre a utilidade dos posicionamentos genéricos e indicam, como ponto positivo, o

fato de reunirem aspectos essenciais e comuns de cada tipo de estratégia, o que facilita o entendimento dos padrões existentes. Além disso, os autores afirmam que as estratégias genéricas proporcionam orientação em nível corporativo, servem de guia para a formulação de alternativas estratégicas e constituem-se em base para a alocação de recursos entre subsidiárias e unidades de negócios em organizações complexas. Por fim, enfatizam a capacidade que têm de reduzir variáveis nos processos de análise.

Zaccarelli e Fischmann (1994), da mesma forma, são a favor de uma lista pré-concebida de estratégias e destacam alguns benefícios proporcionados por essa sistematização. Segundo os autores, a elaboração de programas de estudos é enriquecida, quando pesquisadores e executivos conhecem um grande número de caminhos possíveis, assim como é facilitada a formulação de posicionamentos alternativos, quando necessários. Adicionalmente, um conjunto de estratégias genéricas ajuda na identificação de posicionamentos elementares de outras empresas e favorece os processos de comunicação interna. Zaccarelli e Fischmann (1994) afirmam que as pessoas têm conhecimento concentrado em poucas opções estratégicas.

Toledo *et al.* (2008), por fim, ao organizar os argumentos de uma série de autores, consideram que as estratégias competitivas genéricas desempenham os papéis educativo, didático, operacionalizador, facilitador, direcionador e comunicador. Nota-se, dessa forma, convergência com os pontos levantados nos estudos anteriormente citados.

Portanto, entende-se, por *estratégia genérica*, um padrão de comportamento ou de características suficientemente geral, relacionado ao conteúdo das estratégias e que pode ser aplicado a um número representativo de empresas de qualquer ramo de negócio, em qualquer estágio de desenvolvimento (HERBERT; DERESKI, 1987; TOLEDO *et al.*, 2008; CHAVES *et al.*, 2009).

Diante do exposto, no próximo subitem, pretende-se construir a evolução do tema na literatura de negócios, desde 1960 até os dias de hoje. Antes, porém, faz-se necessário registrarem-se as críticas de Mintzberg *et al.* (2000) a esse grupo de trabalhos.

De acordo com os últimos autores, os tipos pré-estabelecidos de estratégias impõem limitações às empresas, quando essas desejam posicionar-se de forma distinta da que estavam

adotando ou precisam desenvolver o “aprendizado estratégico”. Para Mintzberg *et al.* (2000), a organização que necessita criar estratégias não planejadas – as chamadas *estratégias emergentes* –, em resposta às mudanças do ambiente interno ou externo, estariam amarradas aos conceitos pré-definidos e teriam, portanto, mais dificuldade em reposicionar-se.

Embora importantes para a discussão do tema no âmbito da academia, as críticas apresentadas, muito voltadas aos trabalhos de Porter (1980; 1989) e estudos anteriores, parecem enfraquecidas diante de propostas mais recentes de posicionamentos genéricos, como o Modelo Delta (HAX; WILDE II, 1999; 2001).

2.1.1.1 Tipologias de estratégias genéricas

O pioneirismo das propostas de classificação de *estratégias genéricas* é atribuído a Ansoff (1965) por Zaccarelli e Fischmann (1994). Herbert e Deresky (1987), porém indicam que a proposição de tipologias de posicionamentos genéricos nasceu anteriormente, ao citar os trabalhos de Burns e Stalker (1961), assim como de Chandler (1962). Independentemente do que venha ser a correta conclusão para o impasse, não se pode negar que a idéia da chamada *Matriz Missão x Produto* (ANSOFF, 1965) é um dos grandes expoentes da década de 1960, quando essa é analisada sob a ótica do conteúdo da estratégia. A Figura 3, a seguir, ilustra as quatro alternativas de direcionamento presentes na referida ferramenta: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação.

		Produto	
		Atual	Novo
Missão	Atual	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produto
	Nova	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Figura 3 – Matriz missão x produto: componentes do vetor de crescimento
 FONTE: ANSOFF, 1965, p. 109

Objetivamente, Ansoff (1965) classificou, como estratégia de *penetração de mercado*, o propósito de uma empresa em crescer com participação num dado setor ou segmento, a partir do aumento das vendas, da oferta regular. Por outro lado, segundo o autor, quando uma empresa decide entrar em outra indústria, com os mesmos produtos, ou seja, pretende ofertá-los em setores ou para consumidores que não sejam demandantes originais dos itens comercializados, a estratégia, então, é chamada de *desenvolvimento de mercado*.

As duas outras opções sugeridas pela *Matriz Missão x Produto* estariam diretamente relacionadas ao desenvolvimento de novos bens ou serviços, seja para atuação no mercado onde a empresa está posicionada, seja para posicionar-se num novo ambiente. Se a decisão for pela estratégia de *desenvolvimento de produto*, significa dizer que a organização optará por manter-se no mesmo mercado, enquanto se objetivam outros setores ou segmentos, a estratégia é de *diversificação*.

Curiosamente, vinte anos mais tarde, Ansoff (1988) publicou a visão reformulada do que acaba de ser exposto. Chaves *et al.* (2009, p. 113), após analisarem as alterações promovidas pelo pesquisador, concluíram: “Sob o prisma das estratégias genéricas, Ansoff talvez tenha sido o autor que reavaliou, mais intensamente, seu pensamento original.” O trabalho de 1988, porém, não teve o mesmo impacto do primeiro.

A idéia de proposição de uma tipologia de posicionamentos genéricos, baseada em uma matriz, também apareceu nos anos 1970. Os casos mais destacados são os trabalhos de Henderson (1973), citado por Hax e Majluf (1984), e Gluck (1978), citado por McLeod e Stuckey (2000), cujas contribuições à discussão do referido tema sempre foram muito valorizadas.

A *Matriz BCG*, primeiramente, também conhecida por *Matriz de Crescimento e Participação do Negócio* (HENDERSON, 1973, citado por HAX; MAJLUF, 1984), foi concebida, para ajudar as empresas a comporem um portfolio de produtos e definirem estratégias de atuação em diferentes indústrias, independentemente das participações de mercado alcançadas. Estruturalmente, a referida matriz constitui-se de coordenadas horizontais e verticais, sendo que as primeiras representam a taxa de crescimento do mercado, enquanto as últimas tratam da participação de mercado da empresa ou unidade de negócios.

Segundo Henderson (1973), citado por Hax e Majluf (1984), quatro são os tipos de produtos ou negócios encontrados nas organizações. A combinação de altas taxas de crescimento do setor, por exemplo, com grande participação de mercado de uma empresa, gera os chamados *produtos-estrela*. Caracterizam-se, sobretudo, por exigir investimento constante, sendo que, algumas vezes, podem não gerar caixa, embora sejam sempre rentáveis. Por outro lado, quando as empresas alcançam alta participação de mercado em indústrias maduras – setores com baixas taxas de crescimento –, os produtos gozam do *status* de grandes *geradores de caixa*, uma vez que os investimentos são inferiores às receitas por eles criadas. O autor chamou esse tipo de negócio de *vacas*, ao fazer uma analogia com a capacidade que o referido animal tem de gerar alimento.

Um terceiro tipo de negócio encontrado nas organizações foi intitulado por Henderson (1973), citado por Hax e Majluf (1984), de *pontos de interrogação*. Dentre os aspectos peculiares desse grupo, está a incapacidade de formar recursos próprios para investimentos, a fim de que se possa obter participação de mercado maior em segmentos de crescimento elevado.

Por fim, o autor ainda descreve os *produtos-cachorro*. Tais itens são marcados por baixa participação de mercado em setores de pequeno crescimento, o que leva as empresas a reinvestirem todo o caixa gerado por eles, a fim de que o negócio não agonize. Cabe observar-se que, muitas vezes, os recursos provenientes do próprio produto não são suficientes.

A composição do portfolio, portanto, de acordo com Henderson (1973), citado por Hax e Majluf (1984), é função do equilíbrio dos fluxos de caixa. A Figura 4 ilustra o que foi discutido, até o momento, sobre a *Matriz de Crescimento e Participação*.

Figura 4 – Matriz crescimento e participação BCG
 FONTE: HAX; MAJLUF, 1984, p. 132

Uma vez conhecidos os estágios ou poderios dos negócios de uma organização, o autor propõe, desse modo, que as estratégias sejam definidas. Assim sendo, primeiramente, os negócios do tipo *ponto de interrogação* devem receber investimentos, tendo em vista à conquista da liderança de mercado, cujos recursos seriam oriundos, pelo menos em parte, dos *produtos-vaca*. Conquistada a liderança pretendida, os produtos desse grupo passam para a categoria de *estrelas* e, dessa forma, são capazes de gerar caixa próprio para novos investimentos. Com o tempo, chega a maturidade do mercado e, com ela, os *produtos-estrela* migram para a posição de grandes formadores de caixa (*vacas*). A sequência de estratégias descrita está refletida na Figura 5.

Figura 5 – Estratégia de investimentos e portfolio – Matriz BCG
FONTE: FRANCÉS, 2001, p. 132

Por fim, os negócios que se mostram desinteressantes – baseados em *produtos-cachorro* – devem ser vendidos ou fechados.

Ainda nos anos 1970, outra matriz chamou a atenção de pesquisadores e executivos de todo o mundo e se tornou referência para a orientação genérica de estratégias. Trata-se da *Matriz de Pontos Fortes e Atratividade da Indústria*, organizada por Gluck (1978), citado por McLeod e Stuckey (2000). Como o próprio nome sugere, a ferramenta está estruturada em duas dimensões – *pontos fortes do negócio* e *atratividade da indústria* – e objetiva auxiliar gestores na formulação de estratégias baseadas em investimentos e seletividade, como demonstra a Figura 6.

Complementarmente à matriz, os autores apontam uma série de aspectos ligados ao negócio e ao setor, a fim de que os usuários possam, dessa forma, classificar as forças e fraquezas do ambiente interno, bem como o nível de atratividade da indústria, esta última relacionada ao

ambiente externo. Quanto aos pontos fortes do negócio, merecem análise: participação de mercado, força de vendas, marketing, serviço ao cliente, P&D, manufatura, distribuição, recursos financeiros, imagem, qualidade e confiança, assim como competência gerencial. Sobre a atratividade da indústria, por sua vez, devem ser observados: tamanho de mercado, taxa de crescimento do mercado, sazonalidades, estrutura competitiva do setor, barreiras de entrada, lucratividade do setor, evolução tecnológica, inflação, disponibilidade de mão-de-obra e questões regulamentares, sociais, de meio ambiente, políticas e legais (HAX; MAJLUF, 1984, p. 156).

		Atratividade da indústria		
		Alta	Média	Baixa
Pontos fortes do negócio	Alta	Investimento e crescimento	Crescimento seletivo	Seletividade
	Média	Crescimento seletivo	Seletividade	Desinvestimento seletivo
	Baixa	Seletividade	Desinvestimento seletivo	Desinvestimento seletivo

Figura 6 – Matriz de pontos fortes do negócio e atratividade da indústria – McKinsey e GE

FONTE: Adaptado de MCLEOD; STUCKEY, 2000, p. 13

Nota-se que os resultados do cruzamento das duas dimensões existentes conduzem as empresas a quatro caminhos gerais. O primeiro e mais promissor ocorre, quando a atratividade da indústria é alta e predominam pontos fortes no negócio, o que sugere *investimento e crescimento contínuos*.

O segundo caminho indicado é o de *crescimento seletivo*, do qual derivam duas situações distintas. Uma leva, em consideração, a combinação de alta atratividade da indústria com um negócio não muito forte (força média), enquanto a outra se caracteriza por um negócio consistente, porém num setor que não se mostra excepcionalmente atrativo.

Para a primeira situação, a estratégia indicada é a de busca de liderança a partir da segmentação de mercado, fundamentada na construção de fortalezas e redução de fraquezas internamente. O potencial da indústria, nesse caso, é grande e deve ser explorado. Para a

segunda situação, por outro lado, sugere-se que a empresa avalie os segmentos da indústria e identifique aqueles de desempenho crescente, nos quais deve posicionar-se e fazer grandes investimentos. Nessa situação, não se pode desperdiçar o poderio do negócio (HOFER; MERRITT, 1977, citado por HAX; MAJLUF, 1984).

Além dos dois caminhos apresentados, contidos no grupo das estratégias de *crescimento seletivo*, há outros três, que apontam para a necessidade da *seletividade* de investimentos, a fim de que a organização prospere. Quando o setor, por exemplo, é qualificado como pouco atraente, mas, em contraposição, o negócio se apresenta muito consistente, segundo Hofer e Merritt (1977), citado por Hax e Majluf (1984), a estratégia deve reforçar a posição da empresa na indústria, por meio da geração de caixa e investimento. Se, de outra parte, é o setor que se mostra muito atraente, porém o negócio é fraco, o caminho é identificar nichos nos quais a empresa possa atuar e especializar-se para esse fim. Outra estratégia, nesse caso, seria adquirir uma companhia especialista, para aproveitar, melhor, o potencial da indústria. A terceira e última alternativa de seletividade, presente no trabalho analisado, é aquela na qual nem o negócio, nem o setor é extremamente forte ou atrativo. Quando isso ocorre, devem-se buscar segmentos com taxa de crescimento elevada, aumentar competências para atuar e investir neles.

Resta, portanto, apresentarem-se apenas três dos nove caminhos da *Matriz de Pontos Fortes e Atratividade*, especificamente os que tratam de desinvestimento. Todas as estratégias propostas para esse grupo versam sobre a necessidade que a empresa tem de reduzir operações, seja porque deve atuar em nichos, seja porque precisa desfazer-se do negócio como um todo. Entretanto, ainda que a estratégia aponte para o caso extremo mencionado, faz-se necessário que a organização adote uma direção específica para isso.

A primeira situação a ser explorada é a de um negócio cheio de fraquezas, que se encontra em uma dada indústria, cuja atratividade não é baixa mas também não é alta. Partindo-se dessas premissas, a empresa pode pretender aproveitar-se do potencial relativo do setor e, assim, desenvolver-se em um nicho ou especialidade, enquanto analisa se deve ou não permanecer com o negócio. Nessa situação, a atratividade média da indústria oferece uma sobrevida à organização.

O mesmo, porém, não ocorre nas outras duas opções. A razão da diferença reside no fato de o setor mostrar-se pouco atraente, o que o torna incapaz de estimular as empresas a recuperarem os negócios fracos ou levemente consistentes. A estratégia, em ambas as situações, é preparar-se, para deixar a atividade. A Figura 7, a seguir, resume o que acaba de ser apresentado sobre as posições estratégicas organizadas por Gluck (1978), citado por McLeod e Stuckey (2000). A síntese, todavia, é de Hofer e Merritt (1977), citados por Hax e Majluf (1984).

		Atratividade da indústria		
		Alta	Média	Baixa
Pontos fortes do negócio	Alta	Crescer Dominar mercado Maximizar investimento	Posicionar-se em segmento crescente da indústria Investir pesadamente	Manter posição Formar caixa Investir para manter
	Média	Liderar via segmentação Construir fortalezas Melhorar fraquezas	Especializar-se em segmento crescente da indústria Investir seletivamente	Cortar linhas Minimizar investimento Posicionar-se para desinvestir
	Baixa	Especializar-se Atuar em nichos Aquisições	Especializar-se Atuar em nichos Considerar saída do negócio	Seguir o líder da empresa Seguir prática dos concorrentes Sair do negócio

Figura 7 – Implicações estratégicas – Matriz McKinsey e GE

FONTE: HAX; MAJLUF, 1984, p. 175

Enfim, os anos 1960 e 1970 foram marcados por crescimento razoavelmente saudável da economia norte-americana, segundo Hax e Majluf (1984), o que influenciou, sobremaneira, as linhas de pesquisa e desenvolvimento de estratégias nos Estados Unidos. A predominância da variável investimento nas três propostas estudadas neste tópico – *Matriz Missão x Produto*, *Matriz Crescimento e Participação* e *Matriz Pontos Fortes do Negócio e Atratividade da Indústria* – dá a medida da importância atribuída ao referido aspecto na formulação de estratégias naquela época.

Embora Francés (2001) mencione que a lógica descrita pelas ferramentas até aqui estudadas sirva, tanto para empresas nacionais quanto para corporações multinacionais, alguns autores, dedicados ao estudo dos posicionamentos genéricos nos anos subsequentes, foram críticos quanto à aplicabilidade dos trabalhos de Ansoff (1965), Henderson (1973) e Gluck (1978). Herbert e Deresky (1987), por exemplo, apontaram a falta de elementos relacionados à integração de atividades empresariais, com vistas à otimização de recursos disponíveis, como

um problema das propostas citadas. Hax e Majluf (1984), por sua vez, indicam uma série de limitações às ferramentas e sugerem precaução e refinamento no momento da aplicação.

Passado, então, o período de crescimento econômico das décadas revistas até o momento, o estágio de desenvolvimento das empresas demandava outros tipos de estratégias. A competição havia-se acirrado e as organizações precisavam, mais do que nunca, diferenciarse, categoricamente, dos concorrentes, para alcançar a liderança de mercado. Nesse contexto, portanto, difundiram-se as idéias relacionadas às *vantagens competitivas de custo e diferenciação*. Por esta razão, a quarta tipologia escolhida para ilustrar a evolução do conceito de estratégias genéricas está contida em Porter (1980; 1989).

De acordo com o referido autor, a formulação da estratégia empresarial deve fundamentar-se no chamado *Modelo das Cinco Forças*. Sinteticamente, trata-se de uma estrutura de análise de indústrias baseada em cinco elementos – a ameaça dos potenciais entrantes, a rivalidade entre competidores estabelecidos, a ameaça de bens ou serviços substitutos, o poder de barganha dos clientes e o poder de barganha dos fornecedores –, cujo intuito é o de orientar as empresas na escolha do posicionamento estratégico a ser adotado.

O passo seguinte ao de análise das forças componentes do modelo, segundo a proposta de Porter (1980), é o de definição da estratégia de atuação, a fim de que a empresa construa uma posição defensável e com resultados superiores aos dos concorrentes. A forma indicada pelo autor, para que a organização alcance tais resultados, está alicerçada em uma *vantagem competitiva*. No referido trabalho, duas opções são discutidas: a vantagem de custo e a vantagem de diferenciação.

A *vantagem de custo*, primeiramente, é obtida, quando uma empresa oferta um determinado bem ou serviço com benefícios comparáveis aos dos concorrentes, porém com custos menores de produção e distribuição. Uma vez conquistado tal privilégio em relação aos competidores, a empresa define como distribuirá o valor criado por ela. Em outras palavras, a organização opta por absorver maior ou menor parte do valor gerado, de acordo com as pretensões que tem em relação ao mercado.

A empresa, nesse caso, poderá desejar a manutenção de volume de vendas e aferição de uma margem unitária de lucro maior ou poderá optar por expandir a escala e transferir a vantagem

obtida para os clientes. As áreas sombreadas, apresentadas na Figura 8, ilustram esta idéia, enquanto “ $B_n - C_n$ ” é o total do valor criado, “ $P_n - C_n$ ”, o lucro do produto e “ $B_n - P_n$ ”, o excedente do consumidor. Seja qual for a decisão da empresa, a *estratégia genérica de liderança em custo* está caracterizada.

Figura 8 – Vantagem competitiva de custo
 FONTE: Adaptado de PORTER, 1989

A *vantagem competitiva de diferenciação*, por outro lado, é alcançada, quando os benefícios gerados para os clientes são superiores ou singulares e a estrutura de custos é semelhante à da concorrência – pode até ser mais elevada, desde que as diferenças “ $(B_1 - C_1) - (B_0 - C_0)$ ” ou “ $(B_2 - C_2) - (B_0 - C_0)$ ” sejam positivas.

A Figura 9, abaixo, mostra que, se a opção da organização for pela retenção da maior parte do valor criado, não deverá realizar volume de vendas superior ao nível histórico, pois demonstra preferência por uma rentabilidade maior por unidade comercializada. Nota-se que o lucro do produtor “ $P_1 - C_1$ ”, nessa situação, é o mais destacado dentre os três exercícios apresentados. Caso a empresa decida pelo aumento de volume e participação de mercado, deverá transferir aos consumidores a vantagem conquistada, como demonstra o excedente do consumidor “ $B_2 - P_2$ ”. Em ambas as alternativas, independentemente, a estratégia adotada é de *diferenciação*.

Figura 9 – Vantagem competitiva de diferenciação

FONTE: Adaptado de PORTER, 1989, p. 129

Porter (1980; 1989), alternativamente, ainda sugere a *estratégia de foco*, sendo esta o resultado da aplicação de uma das duas vantagens competitivas mencionadas em determinado nicho de mercado. A Figura 10 sintetiza as três estratégias genéricas propostas pelo autor.

Figura 10 – Estratégias genéricas de Porter

FONTE: PORTER, 1989, p. 10

Campbell-Hunt (2000), porém, em artigo importante sobre o tema em questão, afirma que a teoria de Porter contém, essencialmente, dois elementos, sendo as vantagens competitivas apenas um deles. O segundo, de acordo com a fonte citada, trata de uma proposição sobre

resultados de escolhas intermediárias entre custo e diferenciação, resumida na expressão *stuck-in-the-middle*. Tal proposição alerta para os perigos que as empresas correm, ao não optar por uma das três estratégias citadas, e fracassarem, por ficar no meio do caminho.

Trabalhos mais recentes, no entanto, mostram que, na economia atual, há formas alternativas de posicionamento, que não sejam os extremos de liderança em custo ou diferenciação. Parte dos argumentos que sustentam isto começou a ser exposta nos anos 1990 e ganhou corpo na primeira década do século XXI.

Dessa forma, na primeira metade dos anos 1990, Treacy e Wiersema (1995) desenvolveram uma categorização de estratégias genéricas, cujas conclusões residem na idéia de que as empresas atingem posições de liderança a partir de três disciplinas de valor: a excelência operacional, a liderança em produto e a intimidade com o cliente.

Segundo Toledo *et al.* (2008), três conceitos são fundamentais para a compreensão da idéia de *disciplina de valor* introduzida por Treacy e Wiersema (1995). O primeiro é o conceito de *proposição de valor*. A empresa, nesse caso, oferta um produto que carrega, consigo, uma determinada combinação de valores – preço, qualidade, desempenho, seleção e conveniência. O segundo é o conceito de *modelo operacional movido a valor*, cujo significado é a combinação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura organizacional, de modo que a empresa possa cumprir a proposição de valor. O terceiro é o conceito de *disciplina de valor* propriamente dito. Segundo Treacy e Wiersema (1995), a empresa pode combinar modelos operacionais e proposições de valor de três formas, para ser a melhor em um dado mercado – a excelência operacional, a liderança de produto e a intimidade com o cliente.

A *liderança por excelência operacional*, primeiramente, está baseada numa estratégia de produção e distribuição focada em preço e conveniência, que exige das empresas competência em marketing, fabricação e processo de distribuição. Exemplos, como os dos carros Toyota e dos relógios Timex, foram usados, naquela época, pelos autores, a fim de que pudessem mostrar que não só a ausência de custos tangíveis mas também de intangíveis, provenientes de aborrecimentos e irritações, eram fundamentais para o sucesso das empresas operacionalmente excelentes. A combinação, portanto, de preço, confiabilidade e atendimento sem inconvenientes, para promover o menor custo total, é considerada a fórmula do sucesso.

As empresas que adotam a estratégia, com vistas à excelência operacional, procuram moldar as expectativas dos clientes, sempre muito numerosos, para crescer mais em volume. Assim, para atender uma larga escala de consumidores, de acordo com Treacy e Wiersema (1995), os ativos desse grupo devem ser padronizados, os processos eficientes, o emprego de tecnologia da informação maciço e as regras respeitadas, pois o que conta é o todo, não o indivíduo.

A *liderança em produto*, segunda disciplina de valor proposta pelos referidos autores, está alicerçada na capacidade de inovação das empresas. Significa dizer, que as organizações, ao adotar essa estratégia, assumem grande dependência da área de P&D e precisam ser ágeis na comercialização das “descobertas”.

A operacionalização dessa estratégia se dá com os seguintes elementos: em primeiro lugar, as pessoas desempenham papel relevante dentro da empresa, ou seja, o talento deve prevalecer; em segundo lugar, uma visão inspiradora e desafiadora deve existir, com o intuito de que os envolvidos persigam o novo; em terceiro lugar, a organização tem que ser flexível, inclusive no tocante à movimentação de pessoas entre projetos; em quarto, a empresa precisa educar os clientes para a aceitação de seus produtos, muitas vezes sem precedentes; e, em quinto lugar, a organização deve perseguir o pioneirismo em P&D, mas sem rejeitar extensões de linhas que adicionam valor para os compradores de segmentos específicos. Dentre os exemplos citados por Treacy e Wiersema (1995), estão a Intel e a Johnson & Johnson.

A terceira e última estratégia presente na proposta em debate é aquela que conduz à *intimidade com o cliente* e sugere que as empresas tenham habilidades, para relacionar-se, além de vocação, para construir relações de longo prazo. A idéia central, neste caso, é o desenvolvimento de produtos ou serviços de acordo com as especificações dos compradores. O objetivo, conseqüentemente, é alcançar fidelidade e lucro de longo prazo.

A disciplina de intimidade com o cliente, portanto, exige das empresas que a adotam nível superior de atendimento, extraordinário conhecimento técnico, capacidade de orientação destacada e disposição para o seu suporte sem comparações. Caso contrário, não conseguirá oferecer soluções específicas aos clientes nem retê-los por muito tempo. Faz-se necessário, então, destacar que essa estratégia não prevê os menores preços ou os produtos mais modernos do mercado, porém pressupõe o melhor resultado global para os clientes, quando comparado ao dos concorrentes.

Um fator que diferencia, sensivelmente, a estratégia de empresas, como IBM e Home Depot, das demais é que a empresa se molda às necessidades do cliente e, por isto, é muito comum que cada comprador seja atendido por equipes exclusivas. Dessa característica operacional deriva um sistema de controle específico, detalhado e integrado pelas partes envolvidas. A palavra de ordem, para quem segue a intimidade com o cliente, definitivamente, é “solução”.

Percorridas, portanto, as quatro últimas décadas do século XX, resta apresentar-se uma proposta de estratégias genéricas relevante e que se tenha consolidado nos primeiros anos do século XXI. O trabalho escolhido, para concluir a revisão teórica sobre o referido tema, é o Modelo Delta – conjunto de posicionamentos estratégicos genéricos de Hax e Wilde II (1999; 2001). Vale lembrar-se que o capítulo introdutório deste estudo destacou esse modelo como referência na definição do problema de pesquisa e, por conseguinte, nas ferramentas de coleta de dados, construída para a investigação de campo.

Antes, porém, de apresentá-lo, considera-se oportuno discutir o não enquadramento de alguns trabalhos importantes do campo das estratégias competitivas no arcabouço teórico das estratégias genéricas. A precaução é adotada, a fim de que se esclareçam ou reforcem os porquês das escolhas feitas para este estudo.

Embora Herbert e Deresky (1987) e Chaves *et al.* (2009), por exemplo, considerem o trabalho de Miles e Snow (1978) como integrante do grupo das estratégias genéricas, há razões para a tal divergência.

A primeira delas tem origem nas próprias palavras dos autores em questão. Miles e Snow (1978), ao discorrer sobre um dos arquétipos organizacionais por eles proposto, mais precisamente o *reativo*, afirmam se tratar-se de *um tipo de organização* instável, não de uma estratégia, muito menos genérica.

Além disso, os *padrões de comportamentos organizacionais* – defensores, prospectores, analistas e reativos –, preconizados por Miles e Snow (1978), se assemelham mais a posturas de atuação das empresas do que a estratégias, propriamente ditas. Segundo Toledo *et al.* (2008, p. 164), “Os padrões de comportamento e adaptação, criados por Miles e Snow (1978), se constituem mais em atitudes estratégicas do que em uma tipologia de estratégias genéricas.

Difícilmente se pode dizer que sejam úteis, em grande medida, ao tomador de decisões estratégicas nas empresas.”

Outro trabalho que pode suscitar dúvida, quanto a adequação à corrente de estudos das *estratégias genéricas*, é o de D’Aveni (1995). No livro citado, o autor propõe *sete elementos-chave da abordagem dinâmica*, intitulados *Novos 7Ss*, uma vez que considera as abordagens estratégicas tradicionais *incapazes* de lidar com as interações estratégicas dinâmicas em mercados hipercompetitivos.

A suprema satisfação dos envolvidos (*superior stakeholder satisfaction*), a vidência estratégica (*strategic soothsaying*), o posicionamento para velocidade (*speed*), o posicionamento para surpresa (*surprise*), a alteração das regras do jogo (*shifting the rules of the game*), a sinalização da intenção estratégica (*signaling strategic intent*) e as investidas estratégicas simultâneas e sequenciais (*sequencial and simultaneous thrusts*), segundo D’Aveni (2005, p. 224), “não são apresentados como uma série de estratégias genéricas [...]. Em vez disso, essas novas abordagens-chave podem ser utilizadas para levar a empresa em muitas direções diferentes.” Portanto, não é possível incluir-se essa proposta no grupo dos posicionamentos genéricos.

A última referência a estudos sobre estratégia competitiva, que gera confusão, em alguns casos, com o conceito de estratégias genéricas e que será comentado nesta seção, versa sobre a idéia de *coopetição* (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996).

Comumente associado ao grupo de trabalhos sobre *teoria dos jogos e estratégia*, por sugerir táticas de atuação para as empresas expandirem seus mercados e competirem melhor, em determinadas situações, *Coopetition* está fundamentado nos seguintes elementos: (1) a *rede de valor*, formada pela empresa, clientes, fornecedores, concorrentes e *complementares*; (2) a *cooperação*, inclusive entre competidores; e (3) o *valor que cada jogador agrega* nos diferentes tipos de jogos. Cabe destacar-se que essa agregação de valor é fonte de inspiração de Brandenburger e Nalebuff (1996) para a elaboração de táticas do tipo ganha-ganha.

Adicionalmente ao que acaba de ser exposto, mostra-se oportuno citar o estudo de Costa *et al.* (2009). Por se tratar de uma pesquisa que expande o conceito de coopetição apresentado, algumas afirmações dos autores deixam claro que esse tipo de abordagem se propõe,

principalmente, à construção de uma base conceitual e metodológica que permita às empresas modelarem o posicionamento estratégico desejado.

O problema de pesquisa de Costa *et al.* (2009), objetivamente, resume-se em identificar-se o jogo que se deve jogar em uma particular situação de conflito de interesses, no mundo dos negócios. Ainda que os autores falem em *estratégias de equilíbrio* em determinados jogos, a *Matriz de Jogos Estratégicos* contribui para a análise e identificação do tipo de jogo, mas não para a definição clara da estratégia de atuação da empresa no mercado.

Sendo assim, é possível notar-se que, entre as tipologias expostas no início dessa sub-seção e os trabalhos citados há pouco, reside uma grande diferença de conteúdo e função. Os primeiros, especificamente, caracterizam-se, de fato, por classificações de estratégias genéricas, enquanto os demais estão no campo das estratégias competitivas, de forma mais abrangente.

Portanto, a fim de que esta seção possa dar espaço a outro tema importante, faz-se necessário apresentar os estudos de Hax e Wilde II (1999; 2001). O Modelo Delta, assim intitulado pelos autores, é a referência principal desta pesquisa, no que diz respeito à estratégia e posicionamento, além de ser fundamental para a consecução do objetivo traçado no capítulo introdutório. Desse modo, importa conhecer-se o que difere esse modelo dos demais apresentados.

2.1.1.1.1 Modelo Delta

Seja qual for a denominação dada à economia mundial nos dias atuais – globalizada, capitalista, informacional, dentre tantas outras –, não se pode negar que a competição se tornou mais complexa e desafiadora para as empresa nas últimas décadas. Os estrategistas, por exemplo, que já lidavam com uma série de variáveis, hoje são obrigados a contemplar, em suas decisões, novos elementos, como a concorrência de produtos importados, a velocidade das mudanças tecnológicas e a existência de multimercados (OLIVEIRA JR. *et al.*, 2004), apenas para citar algumas delas.

O aumento da intensidade e frequência das relações estabelecidas entre países, organizações e pessoas está implícito no novo contexto econômico. Significa dizer, portanto, que a interligação entre agentes e a formação de redes sociais e de negócios tem sido crescente nos últimos anos (CASTELLS, 1999; DICKEN, 2010). Diante desse quadro, os modelos tradicionais de estratégia competitiva apresentados, até o momento, neste estudo, sobretudo os que propõem estratégias genéricas, não se mostram suficientes para representar os distintos posicionamentos que uma empresa pode adotar atualmente.

O Modelo Delta, diferentemente, se revela mais adequado à realidade do século XXI, pois introduz conceitos capazes de responder às novas demandas do ambiente competitivo – por exemplo, vínculo efetivo com o cliente (*customer bonding*), aprisionamento do comprador (*lock-in*) e afastamento de concorrentes (*lock-out*) –, além de manter elementos importantes de outras propostas, como as vantagens competitivas de custo e diferenciação, assim como o papel dos complementares (OLIVEIRA JR. *et al.*, 2004; TOLEDO *et al.*, 2007; COZER *et al.*, 2008).

Baseando-se na estrutura analítica de Porter (1980; 1989), na visão baseada em recursos e competências e numa pesquisa aplicada a mais de cem empresas, Hax e Wilde II (1999; 2001) dividiram, em quatro grandes blocos, a discussão sobre estratégia, posicionamento e alinhamento em rede.³ Tais blocos foram chamados pelos autores de *contribuições do Modelo Delta*.

O primeiro versa sobre a definição de posições estratégicas e está representado no *triângulo estratégico* (Figura 11). De acordo com os Hax e Wilde II (2001), tais posições refletem formas de obtenção de lucro, características da economia atual. No segundo, alinham-se as opções estratégicas com a execução dessas, a partir dos chamados *processos adaptativos*, que promovem a congruência entre o direcionamento estratégico e a implementação. O terceiro bloco, por sua vez, trata das *métricas agregadas*, cujo objetivo é medir o sucesso da estratégia implementada. E, por isto, devem refletir cada um dos processos adaptativos da fase anterior. Por fim, o quarto grupo de contribuições é composto pelas chamadas *métricas de segmentação granular*. Essas últimas devem ser usadas como fontes de descobertas de novos

³ Prahalad e Hamel (1990) e Barney (2001), expoentes das correntes de estudos destacadas, atribuem aos recursos e competências construídos pelas organizações os papéis de fonte de vantagem competitiva e de base da estratégia organizacional.

direcionadores das organizações em ambientes complexos, uma vez que são capazes de detectar variabilidade, explicar fatos e proporcionar aprendizado.

Figura 11 – Triângulo estratégico do Modelo Delta
 FONTE: HAX; WILDE II, 2001, p. 41

A Figura 11, representação gráfica do triângulo estratégico, mostra os três posicionamentos competitivos que alicerçam o Modelo Delta – *melhor produto*, *solução total para o cliente* e *aprisionamento no sistema* (*system lock-in*) – e destaca oito diferentes formas de se buscar o tão desejado vínculo com o cliente – *baixo custo*, *diferenciação*, *redefinição da experiência do cliente*, *abrangência horizontal*, *integração com o cliente*, *acesso restrito*, *ponto de troca dominante* e *padrões proprietários*. Faz-se necessário, portanto, entender as diferenças entre os elementos citados, a fim de que se possa construir uma solução para o problema desta pesquisa. Segue uma breve descrição das características de cada um deles.

Conforme explicitado anteriormente, Hax e Wilde II (1999; 2001) se inspiraram em alguns conceitos consagrados no campo das estratégias genéricas, para construir o Modelo Delta. A posição estratégica de *melhor produto*, especificamente, tem íntima relação com as *vantagens competitivas de custo* e *diferenciação* propostas por Porter (1980; 1989). Segundo os autores, uma empresa pode alcançar a posição de melhor produto por meio de uma estratégia de baixo custo, por exemplo, cuja característica elementar é oportunizar preços inferiores aos da concorrência para os compradores ou aumento de margem para a empresa. Se a opção for pela diferenciação, a empresa deverá garantir recursos únicos nos bens e serviços ofertados e os clientes deverão valorizá-los, a ponto de não restringir a decisão de compra ao fator preço.

Sinteticamente, os aspectos que qualificam o posicionamento estratégico de *melhor produto* são: (1) foco em produtos padronizados, ainda que se promova algum elemento distintivo dos produtos oferecidos por concorrentes; (2) busca permanente de aumento de eficiência da cadeia interna de valor; (3) relacionamento distante com os clientes, uma vez que estes são atendidos por canais de distribuição em massa; (4) inovação voltada à renovação da linha de produtos; e (5) tecnologia da informação dedicada ao suporte interno das operações.

A opção *solução total para o cliente*, por sua vez, é oposta à abordagem de *melhor produto*, segundo Hax e Wilde II (2001). Dentre os aspectos mais marcantes desse posicionamento, está o conhecimento profundo e o estreito relacionamento com os compradores, frutos da customização de produtos, do aprendizado conjunto, dos processos de inovação compartilhados e da oferta de bens e serviços a diferentes necessidades dos clientes.

Outra característica marcante dessa opção estratégica é a necessidade de integração das cadeias de valor da empresa, de compradores e de fornecedores, que se reflete, inclusive, nos canais de distribuição. Em vez de caracterizar-se pela distribuição em massa, o canal de venda é direto. Segundo os autores, a reprodução de uma mesma oferta por parte de concorrentes é dificultada em virtude da intimidade e mútuo conhecimento entre as partes, nesse caso.

São três os caminhos que permitem alcançar-se a *solução total para o cliente*: (1) *redefinindo a experiência de compra do cliente* a partir da mudança da relação com o comprador, desde o momento da aquisição, até o fim do ciclo de vida do bem ou serviço transacionado; (2) oferecendo uma gama de produtos que atenda a várias necessidades dos clientes – *abrangência horizontal*; ou (3) promovendo a *integração com os compradores* por meio da terceirização, assim como desenvolvendo atividades normalmente executadas por eles.

O terceiro vértice do triângulo, chamado de *aprisionamento no sistema* (*system lock-in*), por fim, preocupa-se especialmente com a aproximação, a atração e a retenção de *complementares* – provedores de produtos e serviços que elevam, direta ou indiretamente, a oferta da empresa e que a tornam mais atrativa para os compradores (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; HAX; WILDE II, 2001). Com isto, a proposição de valor para o cliente passa a ter foco no sistema, assim como a cadeia de valor relevante. Significa dizer-se que os processos de produção, vendas, TI e de inovação cobrem toda a rede, composta por fornecedores, empresa, clientes e complementares, com o intuito de afastar o concorrente da

disputa por mercado. Quanto mais um determinado produto de uma rede (sistema) é requerido e usado, mais benefícios os consumidores têm e, portanto, mais longe da competição estarão os concorrentes. Uma vez que um círculo virtuoso nessa direção se estabelece, chega-se ao aprisionamento no sistema.

Hax e Wilde II (2001) indicam três formas, para se alcançar tal condição. O *padrão proprietário* é a primeira delas. Segundo os autores, uma empresa bem sucedida com esse posicionamento atrai clientes em virtude da extensa rede de produtos complementares, que são projetados para operar com um determinado bem ou serviço. O segundo caminho sugerido pode ser adotado por uma empresa que deseja ser o elo de comunicação entre duas ou mais partes que desejam trocar informações. A chamada *troca dominante* pode ser bem exemplificada por empresas, como Visa e Mastercard. A terceira e última forma descrita no Modelo Delta, para se alcançar o *aprisionamento no sistema*, é a de *acesso restrito*. Neste caso, os concorrentes não conseguem ofertar produtos aos consumidores, pois os pontos de contato entre vendedores e compradores são limitados. O Quadro 1 resume as principais características de cada uma das opções estratégicas.

Uma vez descritas as características de cada um dos posicionamentos competitivos, o passo seguinte proposto pelo Modelo Delta será o de alinhamento estratégico. Hax e Wilde II (2001) sugerem que sejam avaliados três tipos de *processos adaptativos*, a fim de que a estratégia se conecte à execução.

Os processos de *eficácia operacional*, primeiramente, pretendem a eficiência da estrutura de custos do sistema. Se o posicionamento estratégico é de *melhor produto*, tais artifícios devem ser capazes de identificar os custos relevantes e melhorá-los. Quando a estratégia, de outra forma, é a *solução total para o cliente*, a eficácia operacional atua, no sentido de incrementar as vantagens econômicas dos compradores. Neste último caso, o estabelecimento de relações entre os itens do portfolio de produtos da empresa é fundamental, para que aumente a percepção de ganho por parte dos demandantes. Contudo, se a estratégia busca o *aprisionamento no sistema*, os processos de eficácia operacional devem proporcionar a melhoria de desempenho dos elementos mais importantes do sistema, inclusive por meio da integração.

Quadro 1 – Características dos três posicionamentos competitivos do Modelo Delta

	Melhor produto	Solução total para o cliente	Aprisionamento no sistema
Foco estratégico	Produto Negócio, indústria, concorrentes	Corporação Empresa, clientes e fornecedores	Negócio estendido Empresa, clientes, fornecedores e complementadores
Benchmarking relevante	Concorrentes	Consumidores	Complementares
Proposição de valor para o cliente	Foco no produto Rentabilidade do produto	Foco no cliente Rentabilidade do cliente	Foco no sistema Rentabilidade do sistema
Oferta de produtos	Produtos padronizados	Pacote de produtos e serviços customizados	Portfólio de produtos e serviços estendidos pelos complementares
Cadeia de valor relevante	Cadeia de valor interna	Cadeia de valor integrada Fornecedores, empresa e clientes	Cadeia de valor do sistema Fornecedores, empresa, clientes e complementares
Canais relevantes	Canais genéricos de distribuição em massa	Canal trabalhado diretamente	Canais dos complementares e dos clientes
Impacto da estratégia sobre as marcas	Orientação para o produto Explosão de marcas	Marcas harmonizadas ao redor do cliente Portfólio coerente de marcas	Marcas harmonizadas ao redor do sistema Rentabilidade do sistema
Foco de inovação	Desenvolvimento interno de produto	Inovação de produto conjunta com o cliente	Arquitetura aberta Complementares são investidores-chave
Papel da TI	Suporte interno	Suporte ao consumidor e ao fornecedor	Suporte total para a rede
Variação de <i>customer bonding</i> (vínculo com clientes)	Muito pequeno Depende exclusivamente das características do produto	Potencialmente alto Reforçado pela customização e aprendizado conjunto	Potencialmente o mais alto Reforçado pelo afastamento do concorrente e aprisionamento do complementar
Escala do negócio	Participação de mercado	Participação no bolso do cliente	Participação no negócio do complementar

FONTE: Adaptado de HAX; WILDE II, 2001, p. 15

Dotados de objetivos distintos dos especificados no parágrafo anterior, os processos de *foco no cliente* pretendem cobrir, ao máximo, os canais de distribuição e gerar oferta de soluções completas para os compradores. No caso das estratégias de *melhor produto*, quanto maior for a multiplicidade de canais, menores os custos de distribuição e maiores a lucratividade dos produtos por canal e a participação de mercado, mais bem implementado terá sido o

posicionamento da empresa. Por outro lado, se a opção da organização for pela *solução total para o cliente*, os referidos artifícios deverão identificar e explorar oportunidades que aumentem o valor adicionado da oferta para os compradores, além de possibilitar a seleção correta dos mercados e clientes-alvo. O tamanho da participação no bolso dos compradores é, portanto, fruto da qualidade da implementação desses processos. Se a participação da empresa no negócio dos complementares significar sucesso na operacionalização da estratégia, então os referidos procedimentos estarão atendendo o propósito de *aprisionamento no sistema*. Assim sendo, a formação de um grupo de complementares, bem como de canais para estes e para os clientes também estará sendo contemplada.

Por fim, nos processos de *inovação*, a ênfase é dada à velocidade e constância no desenvolvimento de produtos e ao pioneirismo dos lançamentos. Segundo Hax e Wilde II (2001), se uma empresa opta pela estratégia de *custo* ou *diferenciação*, tais processos são responsáveis pela construção da plataforma comum de produção, assim como das linhas de produtos. Caso os propósitos da empresa estejam alicerçados na *solução total para o cliente*, a cooperação com os integrantes da cadeia “fornecedor – empresa – cliente” se faz necessária a fim de que se possa criar uma oferta realmente nova e que aumente o ganho econômico do comprador. A empresa, por conseguinte, terá executado, bem, a estratégia, se o aprendizado e a customização significarem maior fidelidade do cliente. O estágio mais profundo dessa fidelidade se verifica no posicionamento de *aprisionamento no sistema*. Os processos de inovação, neste caso, afastam os concorrentes e devem objetivar o desenho de padrões proprietários a partir da contribuição de toda a rede formada, composta por fornecedores, empresa, clientes e complementares.

Desse modo, as opções de posicionamentos e de alinhamento estratégico do Modelo Delta, Hax e Wilde II (2001) oferecem duas outras contribuições à implementação de propósitos organizacionais. Trata-se das formas de medição de desempenho da empresa.

Sinteticamente, a primeira delas são as chamadas *métricas agregadoras*. Segundo os autores, tais indicadores permitem que se tenha uma visão geral do andamento dos negócios a partir da mensuração dos processos adaptativos. Em outras palavras, o referido conjunto de índices reflete a qualidade da implementação da estratégia, ou seja, o passado.

As *métricas granulares e o feedback*, diferentemente, encerram os blocos de contribuições do modelo, mostrando-se úteis, de acordo com Hax e Wilde II (2001), para indicar aspectos de relevância futura no negócio e para antecipar dados sobre o desempenho futuro da organização. No Modelo Delta, defende-se a idéia de que essas métricas são necessárias em virtude da importância do vínculo com os clientes e das redes de relacionamentos com agentes externos, muito presentes na economia atual.

Como o próprio nome sugere, as *métricas granulares* podem captar o desempenho da empresa a cada transação efetuada, sendo possível, dessa forma, detectar variabilidades, entendê-las, explicá-las e agir sobre elas. Hax e Wilde II (1999; 2001) mostram que a análise de custos e lucratividade por cliente pode indicar que alguns grandes compradores, por exemplo, geram maus resultados para a empresa. Em situações como essa, o fator exponencial que o *feedback* tem, nos dias atuais, pode agravar o quadro, bem como elevar, significativamente, taxas de lucro historicamente realizadas. Os autores definem *feedback* como sendo o efeito multiplicador que as tecnologias de informação proporcionam aos negócios. O comércio eletrônico, para ilustrar-se, expande as possibilidades de transação enormemente.

Dessa feita, diante do exposto até o momento nota-se que a proposta de Hax e Wilde II (1999; 2001) responde, integralmente, as quatro condições mínimas sugeridas por Zaccarelli e Fischmann (1994), para que um modelo de estratégias genéricas seja usado e tenha validade. O Modelo Delta, objetivamente, diferencia-se dos demais apresentados, pois (1) o número de estratégias é suficientemente grande, para atender a várias situações num dado momento; (2) o conjunto de estratégias pode-se expandir a qualquer momento; (3) a denominação de cada estratégia lembra, preferencialmente, o objetivo-fim da ação, e não técnicas ou posturas dos estrategistas; e (4) as estratégias caracterizam-se de tal forma, que é possível a adoção, pelo menos temporária, de duas ou mais compatíveis. Sobre a segunda e a quarta condição, inclusive, cabe destacar-se que o vínculo entre clientes, vendedores, fornecedores e complementares, característico do Modelo Delta, se movimenta sobre um *continuum* e, por essa razão, em alguns momentos, diferentes posicionamentos podem coexistir, assim como novos tipos de posicionamento podem ser criados.

Por fim, o resumo das contribuições de Hax e Wilde (1999; 2001), baseado na integração de diferentes conceitos, processos e idéias presentes na literatura de negócios – posicionamento

estratégico, estratégias genéricas, redes de valor, redes entre empresas, redes de relacionamento, soluções integradas e alinhamento estratégico, por exemplo –, mostra-se útil para a análise do que é necessário, quando se pretende desenvolver ou entender, consistentemente, os laços interorganizacionais (COZER *et al.*, 2008); e decisivo para a escolha do Modelo Delta, como a referência utilizada na questão-problema e na pesquisa de campo, no tocante à identificação do posicionamento estratégico das empresas analisadas.

A revisão teórica, a partir de agora, volta-se para os temas da internacionalização de negócios e redes de negócios, a fim de que os alicerces conceituais suportem a análise dos resultados desta investigação.

2.2 Economia global e a atuação de multinacionais em mercados emergentes: uma introdução às redes de negócios

Embora não haja consenso entre pensadores e estudiosos sobre a existência, de fato, de um fenômeno chamado *globalização* ou sobre a predominância de reflexos positivos da globalização na sociedade mundial – Held e McGrew (2001) e Stiglitz (2003) indicam uma série de prós e contras –, o presente trabalho adere à corrente que entende o “fenômeno” como um processo contínuo de transformação e que, inclusive, dá nome ao estágio atual do sistema econômico capitalista (BRESSER-PEREIRA, 2009).⁴

Segundo Hobsbawn (1999), Amato Neto (2000) e Dupas (2001), tal processo teve início nos anos 1970, com a acelerada difusão das tecnologias de informação, que permitiram a integração das várias regiões do mundo. No campo da economia, especificamente, os autores apontam a reformulação dos processos de produção e distribuição das empresas, bem como a formação de grandes redes de negócios, como consequências desses avanços.

Neste novo contexto econômico, o tabuleiro do jogo estratégico ganhou mais participantes e tamanho, impulsionado, em especial, pela expansão das operações das companhias multinacionais e pelo crescimento de alguns países emergentes (JANSSON, 2007). Mercados ricos e tradicionais, segundo o mesmo autor, passaram a dar sinais de limitação, o que levou

⁴ Ghemawat (2007), por exemplo, acredita que o nível de internacionalização da sociedade e das empresas ainda é pequeno, quando comparado aos esforços empreendidos internamente, nos países.

as organizações internacionalizadas a intensificarem relações com novas regiões, conforme demonstram Fleury e Fleury (2006).

“[...] no Brasil [...] Nos anos 1980, as subsidiárias das empresas multinacionais – ou MNEs – representavam 26% do valor agregado da manufatura e 20% do total de empregos da indústria manufatureira. Nos anos 1990, após a abertura do mercado local, o peso das subsidiárias das MNEs só aumentou. [...] É também importante destacar que o aumento da presença do Brasil no mercado internacional é justificado principalmente pelas exportações das MNEs. Do valor total das exportações das 76 firmas brasileiras classificadas entre os 200 maiores exportadores latino-americanos, 64% são originárias de subsidiárias das MNEs, 30% de empresas privadas brasileiras e 6% de empresas estatais [...] As decisões de sourcing globais das MNEs e o comércio intrafirmas têm um papel extremamente importante no desenvolvimento da indústria dos dois países [Brasil e China]. No caso chinês, [...] em 2004, a participação das MNEs na produção de bens manufaturados alcançou o nível de 32% e as exportações de filiais estrangeiras como uma parte das exportações totais de China totalizaram 58%[...]” (FLEURY; FLEURY, 2006, p. 70).

Ainda que Arvidsson (2002) afirme que as multinacionais dispõem de habilidade única para reunir os melhores recursos pelo mundo, de modo a estabelecer processos produtivos e criar produtos de sucesso, a entrada em mercados emergentes pode ser bastante traumática e merece cuidado. Em Yan (2004), casos como o da Pepsi-Cola, da Kraft Foods e da Miller, na China, ilustram, bem, esse problema.

De acordo com Soto (2000), citado por London e Hart (2004), por exemplo, o melhor entendimento das relações sociais em regiões onde as economias formal e informal são muito presentes pode facilitar a implementação de estratégias de entrada e crescimento. Ghemawat (2007) e Galina *et al.* (2005) complementam a idéia anterior, ao apontar, respectivamente, as relações com o governo e as cooperações com universidades e institutos de pesquisas locais, como fundamentais para o desenvolvimento de negócios em novos mercados.

Outros dois temas que, definitivamente, precisam estar na agenda estratégica das multinacionais são a cooperação e a complementaridade de competências com outras empresas. Yoshino e Ragan (1995) e Word (2009) destacam que as companhias, hoje em dia, estão muito voltadas ao desenvolvimento de diferenciações ou competências-chave, enquanto colaboram com outras organizações integradas em redes de negócios.

Especificamente sobre o que acaba de ser exposto, Ghemawat (2007) julga interessante a formação de alianças estratégicas pelas subsidiárias de multinacionais, quando a aquisição de conhecimento e a integração na cadeia de fornecimento se mostram difíceis. Na mesma linha de raciocínio, London e Hart (2004) sugerem que as empresas interessadas em atuar em

mercados emergentes devem construir capacidade local por meio do compartilhamento de recursos com outras organizações. Portanto, a formação de alianças e a integração de subsidiárias às redes configuram-se em importantes alternativas para reduzir a rigidez das formas funcionais e multidivisionais das multinacionais (OLIVEIRA JR. *et al.*, 2009).

Nota-se, então, que a construção de relacionamentos com diferentes agentes é algo a ser levado em conta pelas empresas que pretendem operar em novas regiões. Muitas dessas relações contribuem, diretamente, para a formação de redes de negócios e, por conseguinte, para a operacionalização de estratégias.

Embora Kogut e Zander (1993) afirmem que as perspectivas de estudo da corporação multinacional variam da econômica à teoria organizacional, passando pela histórica e a política, não é objetivo deste trabalho revisar ou discutir a teoria sobre o assunto. As corporações multinacionais, no caso, interessam como objeto de análise apenas e, por isto, estão, nesta seção, restritas à contextualização do problema de pesquisa. A seguir, serão apresentadas as principais tipologias da literatura sobre redes.

2.2.1 Redes de negócios

A formação e o desenvolvimento de redes de negócios estão, cada vez mais, presentes na economia e nos estudos acadêmicos, constituindo-se de grandes desafios para a implementação de estratégias organizacionais (ANDERSON *et al.*, 1994; RITTER, 2000; WINDAHL; LAKEMOND, 2006). A definição operacional do termo *redes de negócios*, apresentada no início deste estudo, é conscientemente abrangente e reflete a amplitude da produção científica sobre o tema. Os trabalhos de Grandori e Soda (1995), Todeva (2006) e Zaccarelli *et al.* (2008), juntos, apresentam mais de quinze perspectivas de abordagens distintas.

Dentre as várias classificações encontradas nos estudos citados, uma parece refletir o enfoque sob o qual as redes são vistas nesta pesquisa. Trata-se da terceira perspectiva de abordagem enunciada por Zaccarelli *et al.* (2008), intitulada *administrativa centrada nas empresas componentes*. Tal corrente de estudos, segundo o autor, baseia-se nas teorias de

Administração que admitem semelhança de natureza entre um conjunto de negócios supra-organizacional e uma empresa.

Liker e Choi (2004), por exemplo, indicam que a operacionalização de estratégias organizacionais em redes possibilita às empresas reduções de custos, incrementos de qualidade dos produtos e melhorias na oferta de soluções para os clientes. Moller e Halinen (1999) e Frels *et al.* (2003) complementam a lista de benefícios, ao afirmar que as redes permitem que os integrantes busquem a expansão de canais de distribuição, mais exposição de marcas, aumento de intensidade da inovação tecnológica e do desenvolvimento de produtos, ainda que os agentes sejam concorrentes.

Diante disto e da necessidade de configurar as redes de negócios integradas pelas empresas da amostra – parte 2 do objetivo desta pesquisa –, julga-se oportuno apresentar alguns componentes e atributos qualificadores de redes. O *Modelo Básico de Redes de Negócios*, proposto por Jansson (2007) para uma multinacional, serve de inspiração e ponto de partida dessa discussão. A Figura 12 contém, na íntegra, os elementos do referido modelo, porém carrega, consigo, algumas adições feitas pelo presente autor.

Figura 12 – Modelo básico de redes de negócios com complementares

FONTE: Elaborada pelo autor, baseado em JANSSON, 2007, p. 43

O modelo ilustrado na Figura 12 mostra os agentes fundamentais para a constituição de uma rede de negócios – empresa, clientes, intermediários, concorrentes, complementares, fornecedores e governo –, cercados por uma série de elementos institucionais de grande relevância, sobretudo no contexto das estratégias internacionais.

Os sistemas educacional, de treinamento, político e legal, as associações profissionais e de interesses, a cultura – do país, família e religião – e a moral nos negócios são, também, componentes influenciadores da dinâmica e do sucesso das estratégias em rede. Johanson e Vahlne (1992) e Björkman e Forsgren (2000), inclusive, fortalecem essa idéia, à medida que destacam as interações entre agentes como cruciais na configuração das redes de negócios.

Outra informação importante, que consta na Figura 12, e não pode deixar de ser mencionada, é a interligação de várias redes de mútua influência. Jansson (2007) aponta as redes do mercado financeiro, do mercado de trabalho e governamental, além da rede de produtos e serviços, como estruturas de relacionamento, que têm demandas e ofertas específicas para as demais. Isto exige, portanto, que os diferentes tipos de laços entre as unidades de análise também tenham características próprias.

Aproveitando-se da influência mútua que há entre os agentes, Todeva (2006) enumera uma série de atributos *de amarração nas redes*, chamados *relacionais*. Segundo a autora, densidade, direção, força, intensidade, conteúdo, longevidade e natureza dos laços são alguns dos elementos que se devem observar, com o intuito de caracterizar uma rede de negócios. As trocas com o ambiente externo e o dilema da cooperação e competição dentro da rede também merecem atenção.

Quanto à caracterização das empresas, unidades de negócios e outras instituições que dispõem de competências distintivas, organização legal própria e, portanto, fronteiras de atuação individual – chamadas, genericamente, de *Nós* –, Todeva (2006) sugere a análise de certos aspectos. São eles: tamanho, história, constituição societária, tipo de governança, valores, disponibilidade de recursos, capacidade de aprendizado e inovação, preferências, expectativas e interesses. A lista apresentada pela autora contém, ainda, atributos qualificadores da distribuição de poder nas redes de negócios. Os nós, nesse caso, precisam ser caracterizados quanto à posição, papel desempenhado, prestígio, centralidade e autonomia estrutural dentro da rede.

Por fim, Todeva (2006) oferece um conjunto de atributos para a configuração das estruturas de relacionamentos. Aparecem, portanto, nesse grupo, os seguintes aspectos: tamanho, densidade, amplitude, estrutura hierárquica, centros de controle, tipos de conexões, níveis de eficiência e coesão, assim como o tipo de governança da rede.

Conhecidos, dessa forma, os componentes e os diversos elementos qualificadores das redes de negócios, é possível partir-se para a apresentação das tipologias ou classificações dessa variedade de sistemas interorganizacionais. Antes, porém, cabe destacar-se que alguns autores tipificam as redes de acordo com os subgrupos de atributos mostrados há pouco. Adiante, um exemplo dessa natureza será explorado.

Curiosamente, ao mesmo tempo em que se reconhece valor em tipologias baseadas em características estruturais – estabilidade, tipo de dependência das empresas em relação à rede e modo de coordenação dominante, por exemplo –, não cabem, nesta pesquisa, tipologias de redes, como a proposta por Todeva (2006). A referida autora sugere uma classificação cujos tipos carregam, consigo, fatores culturais e institucionais bem restritos a alguns casos. A fim de que se tenha uma idéia, dos doze grandes grupos listados por ela, quatro se encerram nas formas de relacionamento japonesas, chinesas e coreanas, não sendo, por conseguinte, generalizáveis a redes construídas em outras partes do mundo.

Da mesma maneira, não são aqui discutidas tipologias de redes exclusivamente voltadas às corporações multinacionais, ainda que essas últimas formem parte integrante deste estudo. O primeiro argumento, para a imposição desse limite, está fundamentado na pretensão de continuidade desta investigação. Acredita-se que respostas ao problema da presente ou de futuras pesquisas relacionadas sejam possíveis com outras classes de organizações e em outras regiões. Sendo assim, considerar tipologias de redes baseadas em multinacionais poderia reduzir o valor dos achados ou proposições deste trabalho.

A segunda justificativa para a restrição imposta acima reside no fato de existirem várias correntes de pensamento sobre a atuação de empresas além das fronteiras geográficas originais. Basta uma revisão da literatura de negócios internacionais, para que se encontrem diferentes visões sobre o que venham a ser as *multinacionais* e suas variações – multidomésticas, transnacionais, internacionais, globais, dentre tantas outras denominações.

Uma vez que este estudo busca relações gerais entre propósitos organizacionais e redes de negócios com vistas à implementação adequada da estratégia, não é relevante saber-se se as empresas com operações em vários países estão integradas ou não, se as subsidiárias são autônomas ou se simplesmente reproduzem modelos das matrizes. A premissa, neste caso, adotada considera que as corporações, subsidiárias ou unidades de negócios têm posicionamentos estratégicos, objetivos e operações próprias, independentemente da origem decisória, do grau de diferenciação e dependência de outras empresas do mesmo grupo.

Dessa feita, as tipologias que seguem não carregam, consigo, valores, crenças, aspectos culturais e institucionais específicos ligados a determinados países ou regiões, não têm aplicação restrita às empresas internacionalizadas e não se limitam às redes de pesquisa, desenvolvimento e inovação, comumente encontradas na literatura. Enfatiza-se que as classificações de redes de negócios apresentadas nesta seção são genéricas e devem ser úteis à maioria das empresas e mercados.

Sendo assim, com a pretensão de mostrar o caminho que permitiu a Moller e Rajala (2007) construírem a proposta que referencia o problema desta pesquisa e, conseqüentemente, a investigação de campo, além dessa, outras três tipologias são expostas. A primeira é a proposta de Piercy e Cravens (1995), a segunda, de Man (2004) e a terceira, de Moller *et al.* (2005).

2.2.1.1 Tipologias de redes de negócios

Piercy e Cravens (1995), na metade dos anos 1990, propuseram uma estrutura de análise para as organizações de mercado, que apresentava quatro grandes preocupações. As três primeiras delas estavam ligadas, gradativamente, ao subsistema de marketing, ao departamento de marketing e a uma divisão de marketing e mercado dentro das empresas. A última, porém, versava sobre alianças estratégicas e as redes de negócios.

Os autores notaram, naquela época, que empresas, como a Benetton e a Dell Computers, estavam em processo de transformação, para se tornarem mais flexíveis e adaptáveis às mudanças rápidas de ambiente. Observaram, inclusive, que ambas exibiam características de parcerias e redes de negócios associadas ao sucesso que alcançavam. O resultado dessa

reflexão resumiu-se, então, a quatro tipos de redes interorganizacionais: as chamadas *redes ocas*, a *organização flexível*, a *rede de valor adicionado* e a *rede virtual*.

As *redes ocas*, de acordo com Piercy e Cravens (1995), foram criadas, para competir em ambientes de negócios altamente voláteis e, por isto, se baseiam em transações pontuais apenas. O foco dessas redes é o cliente e as relações transacionais servem, para aproximar vendedores de bens e serviços que atendem as exigências de determinados compradores. As organizações-líder desse tipo de estrutura de relacionamento são especialistas na coordenação de fornecedores e clientes, e não produzem ou desenvolvem tecnologia, assim como não dispõem de corpo de apoio. Por isto, a inovação e a produção ficam sob a responsabilidade de outros agentes da rede.

As *organizações flexíveis*, diferentemente da anterior, exigem redes internas de colaboração e visão de longo prazo no estabelecimento de relações entre empresas, ou seja, não são meramente transacionais. Nas corporações-líder, o grupo de colaboradores internos tem a missão de identificar necessidades dos consumidores, desenhar os produtos e desenvolver fornecedores, para atender as solicitações da demanda.

Normalmente, o ambiente volátil e incerto no qual as referidas redes operaram obriga a líder a responder, rapidamente, aos movimentos da demanda e concorrentes, promover significativa agregação de valor aos produtos ou serviços e ter elevada disposição ao risco. Como consequência disto, afloram, nesse tipo de rede e nas empresas integrantes, sobretudo na líder, conhecimento profundo sobre produtos e mercados, competência tecnológica e excelente capacidade de resposta.

Em sendo assim, Piercy e Cravens (1995) após sugerir as duas formas de organização em rede acima descritas, propuseram um terceiro tipo, chamado de *redes de valor adicionado*. Segundo os autores, tais estruturas de relacionamento são formadas para competir em mercados onde as preferências são difusas e os segmentos pouco definidos.

Nesses casos, as empresas-líder utilizam-se de redes de fornecimento globais, combinadas a um grande suporte operacional interno, de modo, inclusive, a responder por inovação e desenvolvimento de produtos. As *redes de valor adicionado*, porém, se destacam apenas

quando a oferta atende as exigências da demanda, sem que sejam requeridas complexas tecnologias e produtos customizados.

Por fim, Piercy e Cravens (1995) encerram a classificação com as *redes virtuais*. De acordo com os autores, essas são ideais para empresas tradicionais, consolidadas, que atuam em segmentos de mercado pouco voláteis e precisam reformular-se ou mitigar riscos em oportunidades de ganho de longo prazo. Dentre todos os quatro tipos, esse é o que mais requer inovação e a eficiência produtiva.

Contrariamente à visão dos autores citados há pouco, cuja classificação valoriza, mais, os aspectos estruturais das redes de negócios, Man (2004) defende as classificações *orientadas por objetivos*, pois acredita que essas oferecem mais elementos para o entendimento do fenômeno do que as primeiras. Segundo o autor, as empresas precisam atentar, prioritariamente, para a convergência dos objetivos organizacionais e das pretensões das redes, a fim de que a implementação da estratégia tenha maior probabilidade de êxito.

Man (2004), então, propõe cinco tipos de redes. São eles: *semi-integração*, *fornecimento vertical*, *soluções complementares*, *pesquisa e desenvolvimento*, bem como *padronização tecnológica*. O Quadro 2 mostra as definições, os objetivos e os aspectos relevantes de cada um deles.

A partir da caracterização das redes exibida no Quadro 2, é possível relacionarem-se os exemplos práticos oferecidos por Man (2004) a cada uma delas. Primeiramente, o autor aponta a Star Alliance, a Wings e a Oneworld como *redes de semi-integração* por se assemelharem a fusões ou aquisições, sem que, de fato, o sejam. Em cada um desses casos, companhias aéreas cooperam entre si, por meio do compartilhamento de recursos, transferência de conhecimento e estabelecimento de programas comuns de recompensas. O objetivo, com isto, é de aumento das barreiras de entrada no setor, sobretudo em mercados nos quais atuam as empresas integrantes.

Quadro 2 – Tipologia de redes de negócios orientada por objetivos

Tipo de Rede	Definição	Objetivos	Aspectos relevantes	Exemplos
Semi-integração	Redes horizontais que defendem posições de mercado	Aumento do poder de mercado, redução de custos (economia de escala) e racionalização da indústria	Relações horizontalizadas estabelecidas por concorrentes Integração de um número limitado de atividades Longa duração	Star Alliance Oneworld
Fornecimento Vertical	Redes entre fornecedores e produtores em fases consecutivas na cadeia de fornecimento	Aumento de eficiência em toda a cadeia, resultante do foco em competências e terceirização	Especialização vertical Coordenação logística e especificação de produtos Média a longa duração	Toyota Dell
Soluções Complementares	Redes entre produtores de bens e serviços complementares	Atendimento da completa especificação dos clientes a partir da complementaridade de competências e tecnologia	Relações horizontalizadas ou diagonais Ativação pelo cliente Relação pode ser freqüente ou pontual (grande intensidade)	IT-offerings Schwab
Pesquisa e Desenvolvimento	Redes que desenvolvem tecnologia	Mitigação de riscos, custos e competências, além de manter a capacidade de inovação via desenvolvimento de tecnologia	Fase pré-competitiva Baseada em projeto Duração determinada	Microsoft Web TV Sematech
Padronização Tecnológica	Redes que estabelecem padrões de tecnologia ou processo em determinadas áreas	Imposição de um padrão tecnológico em dada indústria ou mercado com vistas ao licenciamento ou a obtenção de receita oriundas de produtos complementares	Orientação para mercado Formada por grandes organizações Integração limitada Cooperação e competição entre os parceiros	WAP Forum Symbian

FONTE: MAN, 2004, p. 20

Quanto às *redes de fornecimento vertical*, o autor menciona a Toyota e a Dell como exemplos clássicos de operações dessa natureza. Man (2004) relata que os fornecedores com os quais a montadora de carros japonesa formou alianças não só produzem as partes necessárias para a montagem como também são fontes provedoras de conhecimento e tecnologia. Fica claro, portanto, que a complementaridade de competências leva a rede a altos índices de produtividade.

As *redes de soluções complementares*, por outro lado, preocupam-se menos com a produtividade e mais com a capacidade de desenvolver soluções para os clientes. Man (2004) indica que parte significativa da demanda está nas relações entre empresas (B2B) e os

exemplos típicos de produtos dessas redes são os softwares e as aplicações em TI. O atendimento individualizado, cujos resultados são customizados, é comumente praticado.

Sobre as *redes de pesquisa e desenvolvimento*, o referido autor aponta, como símbolo, a Sematech – organização formada por empresas do porte da IBM, Intel, HP, além de outras gigantes do setor de tecnologia. Curiosamente, Man (2004) afirma que a cooperação entre grandes organizações, nesse caso, está ligada ao desafio de se manterem inovadoras. A dificuldade em inovar constantemente é tão grande, que as empresas se relacionam em nome do intercâmbio de conhecimento e experiência.

Desse modo, a última categoria proposta pelo autor é a das *redes de padronização tecnológica*. Alguns dos exemplos práticos contidos no referido trabalho são as redes WAP, Symbian e GSM. Quando isso ocorre, significa que algumas empresas firmaram contratos de licenciamento cruzado de tecnologia, além de outros mecanismos, para estabelecer um padrão tecnológico dominante.

Nota-se, portanto, que a tipologia de Man (2004) cobre uma série de propósitos estratégicos encontrados nas redes de negócios e que, ao mesmo tempo, podem ser entendidos como objetivos individuais das organizações integrantes. Porém, ainda que essa classificação ofereça contribuições relevantes ao entendimento do fenômeno, mostra-se “falha” em virtude da oposição demonstrada às tipologias baseadas em aspectos estruturais.

Um ano mais tarde, em Moller *et al.* (2005), os autores incluem, em uma mesma proposta, as duas correntes de pesquisa. Cria-se, dessa forma, a idéia de uma classificação de redes mais completa e adequada às pretensões deste estudo. Adotando, então, as contribuições de Man (2004) e de trabalhos, como o de Piercy e Cravens (1995), a terceira tipologia de redes a ser discutida está alicerçada em um *sistema contínuo de valor (scv)*.

2.2.1.1.1 O sistema contínuo de valor e a tipologia de redes de Moller e Rajala (2007)

De acordo com Moller *et al.* (2005), há três fatores determinantes, para que se compreenda a natureza do valor estratégico das redes de negócios e a forma de gerenciamento delas. O primeiro diz respeito ao quanto se conhecem as atividades geradoras de valor e à capacidade

de os agentes envolvidos administrá-lo. Mais especificamente, quanto maior for o nível de determinação do sistema de valor da rede, menos incerteza haverá e, conseqüentemente, menos gerenciamento será exigido, considerando-se as outras várias constantes. O segundo aspecto importante está relacionado aos objetivos da rede ou da empresa-líder, enquanto o terceiro versa sobre a estrutura. Especificamente acerca do terceiro fator, os autores apontam as dimensões vertical e horizontal, o número e diversidade dos agentes, o escopo e o grau de complexidade das relações como determinantes para o estabelecimento de requisitos de gerenciamento.

O *sistema contínuo de valor*, dessa forma, é formado por três sistemas de valor interligados, conforme ilustra a Figura 13. Na extrema esquerda do contínuo, encontram-se os *sistemas de valor claramente especificados e relativamente estáveis*. No outro extremo, estão os *sistemas de valor emergente*, enquanto, no centro do contínuo, se localizam os *sistemas de valor relativamente bem determinados*.

Os *sistemas claramente especificados e relativamente estáveis*, primeiramente, são caracterizados por alto nível de determinação dos agentes, produtos, recursos, capacidades e processos, ou seja, as relações são estáveis e a dinâmica dos negócios não prevê surpresas. Quanto aos *sistemas de valor emergente*, pode-se dizer que são marcados por grandes rupturas, descontinuidade e, portanto, elevado grau de incerteza. Novos conceitos tecnológicos, de produtos e de negócio, são criados e comercializados pelas redes que se enquadram nesse grupo, além de os processos de aprendizado serem dinâmicos e complexos. No centro do contínuo de valor, por fim, encontram-se os *sistemas relativamente bem determinados*, cujas principais marcas são as mudanças incrementais e as melhorias locais que as redes dessa natureza promovem.

Uma vez exposto o sistema contínuo de valor, faz-se necessário apresentar a classificação de redes de Moller *et al.* (2005). Porém, diferentemente das propostas anteriormente discutidas, essa é exibida, exclusivamente, por meio da Figura 14. A justificativa para tal decisão reside no fato de Moller e Rajala (2007), dois anos mais tarde, terem publicado uma evolução das idéias e conceitos contidos na proposta de 2005. Portanto, ao longo da exposição do último trabalho citado, são destacados pontos distintivos da pesquisa original.

Figura 13 – Sistema contínuo de valor
 FONTE: MOLLER *et al.*, 2005, p. 1276

Cabe lembrar-se que a tipologia de Moller e Rajala (2007), representada na Figura 15, serviu de base para a investigação de campo deste projeto e orienta a análise dos resultados no tocante às redes de negócios. Com isto, espera-se que seja possível atender a parte 2 do objetivo de pesquisa.

	Redes de Valor Vertical		Redes de Valor Horizontal	Redes de Valor Multidimensional
	Fornecedores	Canais e Clientes		
Sistema de Valor Estável	Múltiplas Camadas de Fornecedores	Canais e Serviços ao Cliente	Alianças entre Concorrentes	Redes "Ocas"
Mudanças Incrementais	Cooperação em P&D	Clientes-Piloto ou Usuários-Líder	Alianças de Recursos e Acesso com Concorrentes e/ou Instituições	Complexas
Mudanças Radicais	Sistema de Valor Integrado		Alianças Tecnológicas ou de P&D	Sistema de Novo Valor

Figura 14 – Primeira tipologia de redes baseada no sistema contínuo de valor
 FONTE: MOLLER *et al.*, 2005, p. 1277

À extrema esquerda do *sistema contínuo de valor* da Figura 15, assim como na primeira linha de análise da Figura 14, é possível enxergarem-se os *sistemas de valor claramente especificados e relativamente estáveis*. Viu-se, há pouco, que os agentes, em sistemas dessa natureza, produzem e entregam produtos determinados com base em atividades e capacidades

conhecidas, bem como alto nível de recursos e especificação de processos. Em Moller *et al.* (2005), especificamente, compõem esse grupo as chamadas *redes de valor vertical de fornecedores* e as de *canais e clientes*.

Em Moller e Rajala (2007), estão incluídas no referido tipo de sistemas as *redes verticais de demanda e fornecimento*, assim como as *redes horizontais de mercado*. As *redes de demanda e fornecimento*, primeiramente, têm, por objetivo, os ganhos de eficiência em produção e logística, oportunidades rápidas de crescimento e acesso à larga escala de consumidores.

A coordenação, por sua vez, se dá de forma hierarquizada e o compartilhamento de experiências, recursos e competências conduz à criação de valor e a um elevado grau de codificação do conhecimento. Segundo os autores, quanto mais poderosa for a empresa-líder, mais seletividade deverá haver dentro da rede, ou seja, cada membro deve manter-se competitivo, a fim de que não seja substituído por outro mais eficiente.

Redes de Negócios Atuais		Redes de Renovação de Negócios		Redes de Negócios Emergentes		
Verticais de Demanda e Fornecimento	Horizontais de Mercado	Renovação de Negócios	Solução para o Cliente	Aplicação	Padrão Dominante	Inovação
Toyota	Star Alliance	Ofertas de melhorias	Projetos de construção	Painéis planos	Simbian	Baseadas em ciência
Dell	Sky Team	Mudanças em processos	Soluções em softwares		Bluetooth	
Ikea	Nectar					
	Amex					

Alto nível de determinação

Baixo nível de determinação

Sistema de valor claramente especificado e relativamente estável	Sistema de valor relativamente bem determinado, melhorias incrementais	Sistema de valor emergente, mudanças radicais
Atividades de valores especificados	Sistema de valores bem conhecidos	Sistema de novos valores emergentes
Atividades de valores bem conhecidos	Mudança por modificação incremental	Novos e antigos atores
Atores bem conhecidos	Mudança local, dentro do sistema	Mudanças radicais em atividades de antigos valores
Tecnologias bem conhecidas		Criação de atividades com novos valores
Processos de negócios bem conhecidos		Incerteza a respeito das atividades de valor e atores
Sistema de valores estáveis		Mudanças radicais no sistema

Figura 15 – Classificação de redes de negócios – Moller e Rajala (2007)

FONTE: MOLLER; RAJALA, 2007, p. 899

O segundo tipo de rede inserido nos *sistemas de valor claramente especificados e relativamente estáveis* são as *redes horizontais de mercado*. A característica peculiar desse grupo, segundo Moller e Rajala (2007), é a união de concorrentes com vistas ao fortalecimento de posições de mercado. Ao perceberem a coincidência de produtos, canais de distribuição e serviços para os clientes, as empresas combinam os recursos e estabelecem alianças. As *alianças entre concorrentes* One-Word e Star-Alliance (MOLLER *et al.*, 2005) encaixam-se nessa nova categoria. Como complemento, Moller e Rajala (2007) fazem questão de alertar que as *redes horizontais de mercado* contêm, também, relações verticais e diagonais.

No meio do contínuo, encontram-se os *sistemas de valor relativamente bem determinados*, nos quais se verificam modificações incrementais e atividades de inovação locais, com o propósito de melhorar o sistema de valor vigente. Os dois tipos de redes localizados nesse momento do contínuo são aqueles ligados a projetos de P&D e aos de solução para o cliente. As primeiras geralmente têm a participação de uma empresa-central, fornecedores, clientes, provedores de solução tecnológica, consultores e outros agentes, com a pretensão de aumentar eficiência de produtos ou processos das redes verticais de demanda e fornecimento e das redes horizontais de mercado. Moller e Rajala (2007) intitularam-nas de *redes de renovação de negócios*.

As *redes de solução para o cliente*, por sua vez, são constituídas por agentes que detêm recursos e competências complementares e se unem, principalmente, para desenvolver projetos. As indústrias de construção civil, engenharia e sistemas são apontadas como núcleos desse tipo de rede. A seleção dos parceiros se dá com base nos objetivos dos projetos e tem, via de regra, uma empresa-líder.

Quanto à criação de valor, os autores afirmam que deve haver um equilíbrio entre uso e exploração do valor e conhecimento gerados. Por esta razão, dos gerentes de projetos são requeridas habilidades em administração de grupos multifuncionais e multisetoriais. Em termos estruturais, predominam as *redes diagonais de solução para o cliente*, cuja integração se dá por membros de dimensões verticais e horizontais.

À extrema direita do contínuo ficam os *sistemas de valor emergente*. São três as categorias de redes de negócios que os compõem: as *redes de inovação*, as *redes de padrão dominante* e as

redes de aplicação. Segundo os autores, é por meio delas que novas tecnologias, conceitos de negócios e, até mesmo, novas indústrias são criados. Por esse caráter de ruptura e descontinuidade, os resultados objetivados por essas redes são marcados por alto grau de incerteza futura.

As *redes de inovação* (MOLLER; RAJALA, 2007), evolução das *redes de sistemas de novo valor* (MOLLER *et al.*, 2005), são muito ligadas à pesquisa científico-tecnológica e têm nas universidades, institutos e centros de P&D de grandes corporações, os agentes principais. Em virtude do envolvimento de entidades diversas nesse grupo, cujas missões também são diferentes, os laços sociais são bastante importantes.

As *redes de padrão dominante*, por sua vez, se assemelham, muito, ao que Man (2004) chamou de *redes de padronização tecnológica*. Essa categoria é marcada pelas relações diagonais entre empresas concorrentes e complementares, que têm visões semelhantes de tecnologia e se dedicam à construção de mercados. McGahan (2004) discorre sobre algumas formas de construção de mercados por meio da criação de novas tecnologias e estabelecimento de relações cooperativas entre concorrentes. Por outro lado, são também exemplos de relações diagonais as estabelecidas com instituições financeiras e órgãos reguladores, justamente porque é necessária a adesão da sociedade, a fim de que se ganhe a corrida por um novo padrão (MOLLER; RAJALA, 2007).

Por fim, o terceiro tipo de redes de negócios emergentes são as *redes de aplicação*. O principal objetivo desses conjuntos de organizações é viabilizar, comercialmente, as tecnologias criadas. Normalmente, esses sistemas são dirigidos por uma empresa-líder e envolvem uma gama de complementares e clientes. Moller e Rajala (2007) indicam os serviços de telefonia móvel como criações de redes dessa natureza, por serem desenvolvidos com a participação de uma operadora, produtores de *softwares* e de conteúdo.

Enfim, a idéia do sistema contínuo de valor, que combina aspectos estruturais das redes de negócios aos objetivos dessas e das organizações componentes, parece ser a mais completa dentre as classificações encontradas na literatura e, por isto, é adotada como a principal referência nos estudos de caso adiante analisados.

Conhecidos, desse modo, os alicerces teóricos do trabalho, no capítulo seguinte serão apresentados os métodos e técnicas de investigação utilizados, bem como a natureza, tipo e abordagem desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Conforme anunciado há pouco, o Capítulo 3º dedica-se à apresentação das estratégias de investigação que dão vida ao presente estudo. Desde a definição do problema de pesquisa, passando pelo objetivo, até chegar às considerações finais, muitas escolhas precisam ser feitas e justificadas, com o intuito de tornar relevantes os achados de um trabalho acadêmico. Sendo assim, inicia-se o debate sobre as questões metodológicas com a exibição dos principais elementos e etapas deste projeto (Figura 16).

Figura 16 – Principais elementos metodológicos e etapas do projeto

FONTE: Elaborada pelo autor

O ponto de partida deste trabalho coincide com o momento em que a *pesquisa bibliográfica* oportunizou a *definição do problema e do objetivo desta investigação*, conforme indica a Figura 16. A leitura e revisão de trabalhos publicados sobre *estratégias genéricas empresariais, redes de negócios, implementação de estratégias e internacionalização de negócios* permitiram que fosse construída uma área de intersecção entre esses quatro temas, conforme demonstra a Figura 1, inserida no início do capítulo anterior.

Uma vez, então, que a questão-problema e as partes componentes do objetivo deste estudo foram enunciadas, o passo seguinte, no tocante à *metodologia*, foi de definição da abordagem e natureza dos métodos que seriam empregados na continuidade dos trabalhos. Em virtude da necessidade de se estabelecerem relações entre variáveis, no caso posicionamento estratégico (estratégia de negócios) e tipo de rede de negócios (estratégia operacional), concluiu-se que

uma investigação de caráter *qualitativo* e predominantemente *descritivo* seria adequada para o projeto (GIL, 1987).

Como o próprio nome indica, a pesquisa descritiva serve, para representar, expor, descrever, minuciosamente, características de objetos, pessoas, grupos, organizações ou ambientes e tentar dar contornos claros a determinadas situações (MARTINS; THEÓPHILO, 2007; ZIKMUND *et al.*, 2010). Esta investigação, precisamente, analisa empresas e conjuntos de interações de empresas, sendo esses últimos chamados de redes de negócios.

Dessa forma, uma vez que o objetivo principal da pesquisa é a descrição de elementos qualitativos – todos ligados ao tema das estratégias empresariais ou em redes –, a abordagem, também qualitativa, mostra-se apropriada. Martins e Theóphilo (2007) e Zikmund *et al.* (2010), por exemplo, oferecem argumentos, para que a afirmação sobre eles se sustente, ao sugerirem duas ocasiões nas quais o referido tipo de abordagem deve ser usado e que se encaixam, perfeitamente, no enfoque deste trabalho. São elas, respectivamente: (1) quando se faz necessário descobrir e entender a complexidade e a interação de elementos relacionados ao objeto de estudo e (2) quando o objetivo da pesquisa se volta para o entendimento de algum fenômeno em grande detalhe e profundidade.

Creswell (1994), todavia, alerta os pesquisadores que se deparam com situações como as mencionadas acima, para que se mantenham alerta e não incluam vieses, valores e julgamentos próprios, a fim de não comprometer os resultados do estudo.

Por fim, além de uma pesquisa qualitativa e descritiva, esta investigação apresenta elementos de natureza dedutiva, também. Segundo Patton (1990), roteiros estruturados, compostos de perguntas de múltiplas respostas, simbolizam dedução em virtude da “predeterminação de resultados”. O presente estudo, especificamente, fez uso de dois desses instrumentos.

Diante do exposto sobre a abordagem e a natureza desta pesquisa, o método escolhido para a perseguição do objetivo é o de *estudo de múltiplos casos*. O tópico seguinte dedica-se, exclusivamente, ao debate das vantagens e desvantagens da referida estratégia de pesquisa e de como foi utilizada neste trabalho.

3.1 O estudo de múltiplos casos

Mantendo-se a Figura 16 como a representação gráfica dos elementos e etapas percorridas neste estudo, ainda dentro das chamadas *definições metodológicas*, o método de múltiplos casos aparece como a principal estratégia de pesquisa. Segundo Patton (1990), o *estudo de caso* em pesquisas qualitativas é um caminho específico de coleta, organização e análise de dados, cuja contribuição mais destacada se encontra na profundidade da investigação sobre poucas unidades observadas.

Yin (1988), por sua vez, complementa a visão de Patton (1990), ao definir o estudo de caso como sendo uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, cujas fronteiras, entre o fenômeno e o contexto não são claras e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Conforme aponta a definição anterior, uma das características predominantes no estudo de caso é a integração de diversas fontes de evidência em uma só interpretação ou análise do pesquisador (SELLTIZ, 1974). Ao mesmo tempo em que uma série de origens de dados pode ser utilizada – documentos, entrevistas, observação, entre outras –, configurando-se em uma vantagem do método, de acordo com certos autores, também pode significar uma fragilidade sob a ótica do rigor científico.

A principal crítica relacionada a essa questão repousa sobre a idéia de que alguns pesquisadores diminuem a credibilidade do método, ao permitir evidências equivocadas ou vieses que influenciam a direção dos achados e as conclusões da investigação. Tal julgamento é reconhecidamente adequado, quando o que se pretende é a verificação de hipóteses ou representação de populações, mas é enfraquecido, quando o objetivo é a provocação ou proposição teórica (SELLTIZ, 1974; YIN, 1988; MARTINS; THEÓPHILO, 2007). O remédio para tal impasse, de acordo com o Yin (1988), é a máxima disciplina dos pesquisadores na condução dos estudos de caso, a fim de que evitem questionamentos éticos sobre as conclusões dos trabalhos. De qualquer forma, o presente estudo está mais ligado à provocação ou proposição teórica do que à generalização dos resultados.

Ainda sobre as fontes de evidência e as formas de validação dos achados, os estudos de caso que utilizam a chamada *triangulação* tendem a ser mais confiáveis (DENZIN, 1970; YIN,

1988; MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Uma forma interessante de definição do referido termo é a apresentação dos quatro tipos distintos de triangulação: (1) *triangulação de dados*, uso de diversas fontes de dados; (2) *triangulação de pesquisadores*, contribuições de diferentes pesquisadores ou analistas; (3) *triangulação de teorias*, uso de diferentes perspectivas, para interpretar um único conjunto de dados; e (4) *triangulação metodológica*, uso de múltiplos métodos, para estudar um único problema.

A combinação, portanto, de diferentes métodos, diversas teorias e distintas origens de dados, se possível com a participação de vários pesquisadores, aumenta, significativamente, a confiabilidade dos resultados de pesquisa. A triangulação funciona, portanto, como um mecanismo de verificação de erros ou vieses. No tópico seguinte, o detalhamento completo de como a referida técnica foi utilizada nesta investigação será apresentado.

Uma vez discutidos os estudos de caso de forma geral, alguns adendos sobre os *estudos de múltiplos casos*, especificamente, precisam ser feitos, a fim de que a discussão sobre o referido método contemple os dois objetos de pesquisa analisados neste trabalho, a *linha de negócios de impressoras Hewlett-Packard Brasil (HP-Br)* e a *fabricante taiwanesa de telefones celulares HTC Brasil (HTC-Br)*.

Segundo Yin (1988), há duas classes de pesquisas compostas por mais de um caso: as que defendem uma análise global e um entendimento geral dos fenômenos, chamadas de *holísticas*, e aquelas que extraem, de cada caso, uma resposta ao problema de pesquisa, sem que haja cruzamento entre os resultados dos vários casos, nomeadas *cheias ou embutidas*. A presente investigação, particularmente, aproxima-se, mais, da última categoria, pois os resultados gerados, a partir da análise de cada empresa são independentes entre si e permitem que o objetivo de pesquisa seja alcançado.

Sobre a robustez dos achados originários de estudos de múltiplos casos, primeiramente, Yin (1988) afirma serem, de fato, mais sólidas as evidências extraídas de diversos objetos de investigação do que de apenas um. Porém, num segundo momento, o autor adverte para a necessidade de cada caso servir a um propósito específico dentro do escopo de pesquisa. Neste sentido, os estudos *holísticos* parecem encaixar-se, melhor, no conceito de robustez apresentado.

Enfim, considerando-se que “O tratamento de eventos complexos pressupõe um maior nível de detalhamento das relações dentro das organizações, entre os indivíduos e as organizações, bem como dos relacionamentos que estabelecem com o meio ambiente em que estão inseridos” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007) e que o trecho destacado representa, bem, o escopo e pretensões desta pesquisa, faz-se necessário conhecer, então, quais foram os critérios adotados para a formação da amostra deste trabalho e as técnicas de coleta de dados.

3.2 Amostragem, técnicas e instrumentos de coleta de dados

A profundidade e o detalhamento de métodos qualitativos tipicamente derivam de um pequeno número de estudos de caso (PATTON, 1990). A Figura 16 mostra que, após a definição da estratégia principal desta pesquisa, o terceiro subgrupo das *definições metodológicas* versa sobre o *processo de amostragem*. Vale mencionar-se, porém, que, entre a escolha do método e o referido processo, um protocolo de investigação (Apêndice 1) foi concebido, com o intuito de formalizar a estrutura básica do estudo definida, naquele momento (outubro de 2009), e orientar os trabalhos. Alterações, ao longo do tempo, foram realizadas.

Patton (1990) afirma que não há regras para a definição do tamanho de uma amostra em pesquisa qualitativa. Recomenda, na verdade, que amostras, em investigações dessa natureza, tenham elementos suficientes, ainda que igual a 1, para garantir cobertura razoável, dado o propósito do estudo. O autor, então, enumera quinze diferentes processos de amostragem baseados em propósitos claros de pesquisa. Objetivamente, cabe informar-se que este estudo adota apenas um deles, a *amostragem por conveniência*. Sendo assim, a presente investigação é do tipo *não-probabilística*, ou seja, os achados deste estudo não são passíveis de generalização.

Além disso, a pesquisa de campo, realizada “apenas” com as subsidiárias das multinacionais anteriormente mencionadas, impõe uma grande limitação a esta investigação, sobretudo no tocante à identificação e configuração da principal rede de negócios de cada uma das empresas: as visões de outros agentes, integrantes dos respectivos conjuntos de relações interorganizacionais, não são consideradas neste estudo. Em outras palavras, a forma como *HP* e *HTC* vêem as redes por elas integradas não, necessariamente, coincide com a dos

demais participantes. Por estas razões, no último capítulo desta dissertação, há uma discussão sobre as limitações deste estudo, a fim de que futuras pesquisas possam eliminá-las.

Julga-se oportuno, também, informar que os nomes das organizações não consultadas foram substituídos por siglas que se referem aos papéis por elas desempenhados. A finalidade de tal comportamento está na preservação da identidade das empresas que não foram ouvidas.

Com a consciência, portanto, dos fatores que adicionam e reduzem o valor do presente esforço de pesquisa, a seguir serão apresentados vários aspectos importantes relativos à definição das empresas e respondentes, bem como às ferramentas de coleta de dados – terceira fase representada na Figura 16.

Ao longo do capítulo introdutório e da revisão teórica, há pouco apresentada, em vários momentos, enfatizou-se o papel de destaque exercido pelas corporações multinacionais na economia dos dias atuais. Abordou-se, ainda que, sucintamente, a capacidade que essas organizações apresentam de gerir recursos em regiões distintas, mesmo quando não proprietárias dos meios de operação e da concentração, cada vez mais freqüente, de esforços empreendidos por elas no desenvolvimento de competências específicas. Ambos os aspectos conduzem essa classe de empresas a elevado grau de interação com diferentes agentes, o que foi determinante, para que se optasse, nesta pesquisa, pela escolha de subsidiárias de multinacionais estrangeiras no Brasil. Acreditava-se, com isto, que as chances de sucesso na identificação, sobretudo da configuração das redes de negócios, fossem maiores. Isto não implica dizer-se, porém, que as empresas brasileiras gerariam maus resultados para este estudo.

Em sendo assim, uma vez demonstrado o interesse por subsidiárias de multinacionais, definiu-se o perfil dos respondentes, capaz de atender ao objetivo da presente investigação. Os executivos participantes deveriam, de acordo com este pesquisador, apresentar as seguintes características: (1) ser ocupantes, há, pelo menos, seis meses, de cargos gerenciais elevados na estrutura hierárquica da unidade de negócios; (2) contribuir, diretamente, para o processo de formulação do posicionamento estratégico da empresa, ainda que as decisões finais sejam tomadas em outro país – serve de exemplo, a elaboração de planos regionais que alimentam o processo finalizado na matriz; (3) liderar, diretamente, a operacionalização das estratégias regionais; (4) ter disponibilidade de tempo para entrevistas de longa duração; e (5)

disponibilizar outros canais de acesso para a troca de informações complementares e esclarecimento de dúvidas, como o correio eletrônico.

Dentre as organizações que preenchiam, integralmente, ambos os conjuntos de condições, a escolha da *HP Brasil* e da *HTC Brasil* se confirmou pela receptividade das empresas ao projeto e pela disposição em colaborar, demonstrada pelos executivos desde o primeiro contato.

Especificamente na *HP-Br*, dois gerentes-seniores responsáveis pelas operações das categorias de produtos *impressoras a jato de tinta* e *impressoras a laser*, no Brasil e Mercosul, foram destacados. Os contatos ocupavam, em novembro de 2009, época da realização da primeira rodada de entrevistas e aplicação de questionário, os respectivos cargos, há, pelos menos, três anos. Com relação à *HTC-Br*, os gestores contribuintes do estudo foram o Gerente Geral da América Latina e o Diretor Geral Brasil, ocupantes dos cargos mais elevados na hierarquia da região e do país, respectivamente há 7 e 8 meses, no fim de 2009. Ambos, porém, integravam a equipe executiva da empresa desde 2006, pelo menos. Em novembro de 2010, todos os quatro respondentes se mantinham nas respectivas corporações.

Portanto, logo que o processo de amostragem se encerrou, o que significa o fim da fase de *definições metodológicas*, iniciou-se a coleta de dados secundários e primários. Nesse momento – último bimestre de 2009 –, intensificou-se a pesquisa bibliográfica com a inclusão do levantamento de dados sobre as empresas participantes e os setores nos quais essas atuavam, bem como promoveu-se o contato com os executivos apresentados anteriormente. Em dezembro de 2009, as *entrevistas semi-estruturadas em profundidade* foram realizadas, seguidas da aplicação do *roteiro estruturado I*.

Para tanto, dois instrumentos de pesquisa, compostos por 55 questões no total, foram construídos. O primeiro deles, um *guia para entrevista semi-estruturada* (Apêndice II), contendo 42 perguntas abertas, foi elaborado, com o intuito de orientar a obtenção de dados sobre (1) o entrevistado, (2) a empresa, (3) a formulação e o acompanhamento da estratégia na subsidiária e, também, (4) a participação da empresa em redes de negócios. O outro instrumento – *roteiro estruturado I* (Apêndice III) –, por sua vez, foi construído com treze questões fechadas, tendo cada uma três alternativas de resposta, a fim de que se pudesse

classificar (1) o posicionamento estratégico da subsidiária e (2) a principal rede de negócios integrada pela empresa, de acordo com as referências teóricas presentes no problema de pesquisa – Hax e Wilde II (1999; 2001) e Moller e Rajala (2007), respectivamente.

Do ponto de vista processual, as sessões tiveram início com as perguntas abertas, seguidas pelas questões de múltipla escolha. Uma equipe composta por dois pesquisadores, incluindo este autor como líder, participou de todos os encontros com os executivos respondentes, cujas entrevistas foram gravadas. Posteriormente às sessões, cada pesquisador organizou os próprios apontamentos do trabalho de campo em relatórios individuais, que, mais tarde, foram consolidados pelo líder em dois únicos documentos, sendo um por empresa. Por fim, as entrevistas foram transcritas. A Figura 17 ilustra o processo executado de coleta e análise prévia dos dados de cada um dos estudos de caso.

Figura 17 – Processo de coleta e análise prévia de dados

FONTE: Elaborada pelo autor

Nota-se, portanto, que as chamadas *triangulações de dados, pesquisadores e métodos*, discutidas há pouco e retratadas na Figura 17, foram objetivadas, quando da definição da estratégia de pesquisa. A convergência de dados advindos da pesquisa bibliográfica, de entrevistas em profundidade e da aplicação de um roteiro estruturado, somada à percepção de dois pesquisadores no campo, explora uma das vantagens dos estudos de caso (DENZIN, 1970; YIN, 1988; MARTINS; THEÓPHILO, 2007) e permite que o grau de confiabilidade dos achados seja mais elevado.

A busca, porém, de maior detalhamento e mais segurança nos resultados encontrados não se encerrou com o que acaba de ser descrito. Uma nova fase de pesquisa, intitulada *ajustes e análise final* (Figura 16), entrou em curso e apresenta uma novidade.

Deslocado da coleta de dados inicial, o *roteiro estruturado II* (Apêndice IV) foi construído, em virtude das oportunidades percebidas, a partir da análise prévia dos resultados, contida na etapa 1 de pesquisa de campo. Entendeu-se que a aplicação de um instrumento de pesquisa complementar, com questões fechadas sobre aspectos relacionados ao problema de pesquisa, adicionaria valor a este estudo.

Selltiz (1974) e Yin (1988) respaldam essa idéia, ao afirmar que iniciativas de mudança dos procedimentos metodológicos em pesquisas exploratórias, sobretudo de cunho qualitativo, são comuns e bem vistas. De acordo com a primeira autora, à medida que o problema enunciado, inicialmente, ganha contornos mais precisos, são necessárias alterações no processo de pesquisa, a fim de que se obtenham dados significativos para a consecução dos objetivos. Yin (1988), adotando caminho distinto do anterior, discorre, inclusive, sobre os estudos de caso-piloto como pontos de partida para o refinamento dos planos de coleta de dados.

Sendo assim, o *roteiro estruturado II* foi aplicado em outubro de 2010 e continha os seguintes elementos. A primeira parte versava sobre as oito formas distintas de obtenção de lucro na economia atual (HAX; Wilde II, 2001), que representam os três posicionamentos estratégicos genéricos, analisados no *roteiro estruturado I*. A segunda parte, por sua vez, questionava os respondentes sobre características estruturais das redes de negócios, bem como buscava detalhamento sobre o tipo de rede indicado pelas empresas na rodada de campo de 2009. Pretendia-se, com isto, a confirmação das respostas levantadas naquela época e o enriquecimento da análise final.

O quadro 3, a seguir, resume e destaca as características metodológicas importantes deste projeto apresentadas até o momento e abre espaço para o capítulo intitulado *Análise dos Resultados*.

Quadro 3 – Estrutura metodológica

Aspectos observados	Estrutura metodológica
Qual é o propósito primeiro do estudo?	Pesquisa descritiva
Qual é o foco do estudo?	Profundidade
Quais são as unidades de análise?	Organizações (subsidiárias de multinacionais no Brasil)
Qual será a estratégia de amostragem?	Amostragem por conveniência
Quais serão os tipos de dados coletados?	Qualitativos
Quais serão os tipos de abordagem empregados?	Predominantemente dedutiva
Como serão validados os achados e aumentado o grau de confiabilidade da pesquisa?	Triângulação de fontes de dados, pesquisadores e métodos
Quando serão coletados os dados? Quais serão as fases subsequentes?	Etapa 1: último bimestre de 2009 Etapa 2: penúltimo bimestre de 2010

FONTE: Elaborado pelo autor, baseado em PATTON, 1990, p. 197

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No capítulo introdutório, mais precisamente na seção que apresenta a questão-problema e o objetivo de pesquisa, duas pretensões deste estudo foram destacadas como primordiais, de modo que a investigação tivesse um caminho a ser seguido. Especificamente, versam sobre a identificação de duas variáveis – o *posicionamento estratégico* da cada empresa da amostra e a *principal rede de negócios* existente nos dois casos.

A fim de que a caracterização dos posicionamentos e das redes estivesse respaldada na teoria, escolheu-se o Modelo Delta de Hax e Wilde II (1999; 2001) e a tipologia de redes de Moller e Rajala (2007), para emoldurar a coleta de dados e, portanto, o resultado da análise dos casos. Não é demais recordar-se que as justificativas, para as escolhas mencionadas, possam ser encontradas ao longo do Capítulo 2º do presente trabalho.

A partir deste momento, então, tanto para a linha de negócios *impressoras HP Brasil* quanto para a subsidiária da fabricante taiwanesa de telefones celulares *HTC* no país, faz-se necessário responder a seguinte pergunta: *considerando-se as opções de posicionamento estratégico propostas por Hax e Wilde II (1999; 2001), qual seria o tipo de rede de negócios adotado, conforme classificação de Moller e Rajala (2007), para se operacionalizar determinado posicionamento estratégico de uma empresa?*

A análise dos resultados inicia-se com o caso da primeira empresa citada e termina com outro mencionado.

4.1 Caso *impressoras HP-Br*

A Hewlett-Packard, ou simplesmente *HP*, é uma empresa de origem norte-americana de capital aberto, fundada em 1939, que, em 2010, teve sua marca avaliada em quase US\$ 27 bilhões, segundo a publicação *Best Global Brands 2010* (INTERBRANDS, 2010).

De acordo com HP (2009), a empresa atende mais de um bilhão de clientes em cerca de 170 países, nos cinco continentes, com um corpo de colaboradores de aproximadamente 304.000

pessoas (HP, 2010a). Segundo a última fonte indicada, a receita líquida anual, por sua vez, é da ordem de US\$ 115 bilhões. Desde 2004, a *HP* investiu mais de US\$ 17 bilhões em P&D e superou os US\$ 20 bilhões em aquisições, cuja mais importante foi a compra da Electronic Data Systems Corporation (EDS) em agosto de 2008.

Os números acima se referem a uma linha bastante extensa de produtos de informática e tecnologia, dentre os quais se incluem computadores pessoais, servidores, calculadoras, impressoras, *scanners*, *handhelds*, tintas, *toners*, papéis e muitos outros, além de um número bastante grande de serviços. Em nome da manutenção da liderança global na indústria, durante o ano fiscal de 2009, as operações da empresa, no mundo, foram organizadas em sete diferentes segmentos. Por ordem de participação nas receitas da *HP*, são eles: Sistemas Pessoais (30,34%), Serviços (29,81%), Imagem e Impressão (20,63%), Armazenamento de Dados e Servidores (13,20%), Programas de Computadores (3,07%), Sistemas Financeiros (2,30%) e Investimentos Corporativos (0,66%).

Quanto à origem dos ingressos na companhia, os Estados Unidos respondem por 36% do faturamento realizado, enquanto os outros países representam 64%. Ainda de acordo com HP (2010a), nesse último mercado, a maior parte dos ganhos tem origem em consumidores privados e apenas uma pequena parcela é destinada aos governos. Investimentos constantes têm sido realizados no Brasil, China, Índia e Rússia, com o intuito de aumentar a participação das respectivas subsidiárias nas operações globais da empresa e de expandir a cobertura de vendas.

No Brasil, especificamente, a *HP* conta com seis escritórios – Matriz Brasil (São Paulo), Administração de Vendas Brasil, *HP Services*, Paraná, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul –, cerca de 8.000 colaboradores diretos e indiretos, 25.000 canais e 2.000 pontos de vendas. Além desses núcleos e fábricas coordenadas no país, uma grande área de P&D contribui, intensamente, para o padrão de qualidade da empresa no mundo (HP, 2009). Cabe lembrar-se, que a companhia se estabeleceu, oficialmente, em território brasileiro, com o registro da Hewlett-Packard do Brasil Indústria e Comércio Ltda, em 1967, na cidade de São Paulo, embora comercializasse produtos no país, por meio de uma representação comercial terceirizada, desde 1960.

Desse modo, diante da breve exposição dos negócios da *HP* no mundo, da grandeza dos números globais e regionais da companhia e de alguns elementos da subsidiária instalada no país, julga-se importante entender, primeiramente, como as estratégias são concebidas e operacionalizadas na referida corporação, ainda que este projeto objetive o conteúdo do posicionamento empresarial e em rede, mas não o processo. Para isto, conforme explicitado em vários momentos deste trabalho, concentram-se esforços exclusivamente na linha de negócios *impressoras* em operação no país.

Ainda que soe redundante, cabe alertar-se que as *impressoras a jato de tinta e laser*, bem como os serviços a elas relacionados estão contidas no segmento *Imagem e Impressão*, há pouco mencionado. A fim de que não parem dúvidas sobre os produtos inclusos na referida linha de negócios, segue definição do que será considerado na análise:

- Soluções em jato de tinta (impressoras de única função ou multifuncional, tinta e mídia);
- Impressoras a laser e componentes, impressoras multifuncionais, *scanners* e soluções em *software*, para gerenciamento de cópias; e
- Componentes de impressoras (*toners* de impressão a laser, cartuchos de jato de tinta, produtos para solução gráfica em tinta, entre outros).

Frise-se, portanto, que a partir do tópico que se inicia, as análises desenvolvidas dizem respeito unicamente às *impressoras HP-Br*, embora possam, até, ser aplicadas a outras linhas de negócios da empresa.

4.1.1 Concepção e operacionalização de estratégias na subsidiária brasileira da *HP*

Seja em âmbito global, seja na esfera regional, a *HP* define as estratégias por meio de um processo de planejamento formal, que tem duas etapas, segundo os executivos entrevistados nesta pesquisa.

A primeira, conhecida como um processo de construção de idéias do tipo *bottom-up* (de baixo para cima), é marcada por reuniões “informais” dos gerentes com os respectivos times, nas quais a técnica de *brainstorming* é muito utilizada. A segunda etapa, por sua vez, é composta de reuniões anuais envolvendo as altas administrações regional e mundial, momento em que as estratégias são realmente definidas. Oficialmente, a matriz da empresa, nos Estados Unidos, concebe a estratégia corporativa, cascadeia-a para as regiões e, em cada país, é adaptada e operacionalizada. No caso das subsidiárias, inclusive a brasileira, durante as reuniões anuais, faz-se o cruzamento das estratégias globais com os resultados dos encontros regionais, o que leva à consecução do plano estratégico-operacional.

O plano estratégico-operacional tem ações com duração de um ano, chamadas de *value delivery* (entrega de valor), que objetivam aumento de eficiência e eficácia, e ações com duração de um a três anos, que pretendem criar valor para a organização (*value creation*). Os executivos destacaram que o processo de criação de valor se inicia com uma avaliação dos ambientes interno e externo da empresa, estruturados nos moldes da *análise SWOT*.⁵ Por fim, reuniões semestrais de revisão geral do plano e reuniões trimestrais de acompanhamento de projetos são realizadas. Os ajustes na estratégia de operações são feitos, mais frequentemente, nas reuniões semestrais.

Mintzberg *et al.* (2000) intitularam de *Escola de Planejamento* o grupo de autores e trabalhos que defendem a idéia de um processo de concepção de estratégias formal, ou seja, que pode ser decomposto em etapas, organizado, de modo a ser verificado periodicamente e sustentado por técnicas e planos operacionais. Esse grupo ainda incorpora as idéias de outros autores, da chamada *Escola de Design*, que entendem a formação da estratégia como a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas do ambiente. Desse modo, assim como ocorre na *HP*, o processo é deliberado por uma gerência sênior e resulta no planejamento estratégico da empresa.

Quanto ao envolvimento dos executivos da subsidiária brasileira na definição das estratégias, pode-se dizer que se encarregam de traduzir, regionalmente, as diretrizes globais e têm considerável grau de autonomia na definição das estratégias operacionais. A diretoria

⁵ *SWOT* é uma ferramenta de análise ambiental que contempla fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização (KAPLAN; NORTON, 2008).

brasileira, especificamente, participa da elaboração de estratégias de *supply chain* para as três Américas.

Outra boa ilustração do que venha a ser tradução dos propósitos globais para a esfera regional é o próprio desenvolvimento de relações com outras empresas, agentes econômicos e atores institucionais no Brasil. Segundo os entrevistados, está implícita no direcionamento estratégico da corporação, a necessidade de se estabelecerem relações com agentes externos, pois a terceirização da produção, por exemplo, não é uma questão meramente de custos, para a *HP*, mas de foco em competências essenciais.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), autores destacados da referida corrente de estudos, determinadas competências são definidas como “essenciais”, quando oferecerem reais benefícios aos consumidores, são de difícil imitação e dão acesso a diferentes mercados. As escolhas da *HP*, neste caso, voltam-se à *marca e desenvolvimento de produtos*.

Fica, portanto, sob a responsabilidade dos gerentes de operações a identificação dos *stakeholders* e a definição de estratégias operacionais. Nesse caso, um mapa de relacionamentos é construído durante o processo de planejamento, a fim de que as estratégias de negócios e em rede sejam coerentes.

Por fim, para facilitar a operacionalização do plano estratégico, a empresa utiliza-se de várias ferramentas de gestão, largamente difundidas. Destacam-se: (1) o PMBok – *Project Management Body of Knowledge* –, uma vez que a organização é matricial e a gestão se dá por projetos; (2) o *Balanced Scorecard*, para promover um melhor alinhamento organizacional, além do acompanhamento e mensuração dos resultados; e (3) um sistema ERP – *Enterprise Resource Planning* – para a gestão interna. Em virtude de esse último não estar integrado aos agentes externos à empresa, a subsidiária brasileira da *HP* desenvolveu uma solução proprietária com uma contratada, que contém especificações de produtos, de materiais e outras informações, para suprir parte da falta de integração com os parceiros, sobretudo aqueles relacionados à manufatura.

4.1.1.1 Posicionamento estratégico da linha de *impressoras HP-Br*

Uma vez apresentados alguns aspectos relativos à concepção e operacionalização de estratégias, o momento é de identificação do posicionamento da linha de negócios *impressoras HP-Br*. Sinteticamente, o que se buscou, na etapa da pesquisa de campo, foi relacionar as características do propósito da empresa a uma das três opções estratégicas contidas no Modelo Delta (HAX; Wilde II, 1999; 2001).

Conforme explicitado na seção *Metodologia*, um roteiro de pesquisa com respostas fechadas (Apêndice III) foi aplicado posteriormente à realização de entrevistas em profundidade (Apêndice II), de modo que as escolhas fossem confrontadas com os dados obtidos a partir de perguntas abertas iniciais. Orientando-se pelo Quadro 1, apresentado na *Revisão Teórica*, foram oferecidas três alternativas para cada característica formadora dos posicionamentos estratégicos *melhor produto*, *solução total para o cliente* e *aprisionamento no sistema (lock-in)* aos entrevistados.

O primeiro aspecto abordado foi o *benchmark*, considerado *relevante* para a *HP*. Objetivamente, os executivos responderam que a linha de negócios *impressoras HP-Br* dedica energia e atenção aos concorrentes em primeiro lugar. Embora os três indicadores principais de desempenho observados ao longo do tempo – giro de inventário, retorno sobre o investimento (ROI) e nível de serviço – reflitam, à primeira vista, uma preocupação maior da empresa com suas metas, expectativas e padrão de atendimento, podem trazer sinais importantes da atuação dos competidores nos mercados em que atua. Um lento giro de estoques no varejo, por exemplo, pode significar uma maior participação de outras marcas em determinados pontos de venda.

Além disso, não se deve esquecer que a equipe local da *HP* realiza análises dos ambientes interno e externo da empresa, durante o processo de planejamento estratégico anual. Segundo Aaker (2007, p. 69), a *análise da concorrência* deve concentra-se, justamente, “na identificação de ameaças, oportunidades ou incertezas estratégicas criadas pelos movimentos competitivos emergentes ou potenciais, pontos fracos ou pontos fortes dos concorrentes”, o que respalda a informação passada pelos executivos entrevistados.

Intimamente relacionados entre si, o segundo, o terceiro e o quarto elementos investigados foram a *proposição de valor para o cliente*, o *tipo de oferta* e a *participação de mercado*.

De acordo com os respondentes, a proposição é formada a partir da rentabilidade dos produtos, uma vez que a oferta predominante é de bens padronizados e o perfil dos clientes não requer customizações. Sendo assim, a margem de contribuição dos equipamentos e componentes, bem como a parcela da *HP* nos diversos segmentos de impressão é muito importante para a organização, ainda que, em alguns clientes corporativos, haja a prestação de serviços combinada à instalação de aparelhos, de modo a atender a necessidades específicas dos demandantes.

Sobre a participação de mercado, especificamente, pode-se dizer, ainda, que é fundamental para a rentabilidade do negócio também, pois, quanto maior for a base instalada de impressoras de um determinado fabricante, maior será a demanda por cartuchos de reposição, por exemplo. De acordo com a consultoria em tecnologia Gartner, citada por Masterink (2009), as impressoras e multifuncionais a jato de tinta da *HP* respondem por mais de 60% do mercado brasileiro.

Uma vez que a margem dos cartuchos de tinta é mais elevada do que a dos equipamentos (BIXNER *et al.*, 2006) e que consumo desse tipo de componente ocorre por um longo período, faz-se necessário que um grande número de impressoras esteja instalado, a fim de que componentes dessa natureza empurrem, para cima, a rentabilidade do portfolio de produtos. Inclusive, os autores citados demonstram que dois terços dos lucros gerados pelo negócio de impressoras da *HP*, no mundo, são oriundos da venda de cartuchos, enquanto apenas um terço tem origem na comercialização de aparelhos.

Quanto ao quinto atributo analisado, pode-se dizer que exerce papel proeminente na construção de margens e desempenho financeiro de uma empresa, sendo ele a *cadeia de valor de uma organização*. Particularmente, no caso estudado, os entrevistados desenharam-na como sendo do tipo *integrada*, composta por fornecedores, empresa e clientes.

De acordo com Hax e Wilde II (2001), essa é uma característica do posicionamento *solução total para o cliente* do Modelo Delta, diferindo-a do enquadramento das três respostas

anteriores, mais ligadas à opção estratégica de *melhor produto*. A explicação, contudo, parece simples: a *HP* não detém os meios de produção, seja no Brasil, seja em outro lugar do mundo.

Dois dos argumentos da companhia (HP, 2010a), para tal decisão, estariam ligados à eficiência de custos e à redução do tempo de chegada ao mercado de novos produtos (*time to market*). Porém, não se trata somente disso. A terceirização da fabricação ou montagem de produtos, de acordo com os respondentes, justifica-se pela definição de competências essenciais da *HP*. Para a empresa, *marca* e *desenvolvimento de produtos* são os alicerces do negócio. Além do mais, os riscos associados a unidades produtivas, sobretudo os relacionados ao investimento e instabilidade da demanda, também contribuem para a construção de uma cadeia de valor integrada pela empresa

O trecho, a seguir, transcrito de uma das entrevistas ilustra alguns dos porquês da decisão estratégica em questão. Antes, porém, cabe destacar-se que o ganho de escala abaixo mencionado tem origem no que Brandenburger e Nalebuff (1996) chamaram de *complementaridade entre concorrentes*, uma das formas de *coopetição*.

A razão [pela qual] a gente faz isso, é porque, primeiro, teoricamente falando, você ganha em escala, porque o cara [fornecedor] consegue diluir os ativos dele, comuns de manufatura, entre vários clientes. Então, você está-se aproveitando de uma escala que você não teria, se fizesse a manufatura em casa. Uma outra maneira é você melhorar o ROA – *Return On Asset* –, porque, a princípio, [...] você detém uma marca forte – *HP* é uma marca forte –, também detém o *intellectual property* do produto – o *design* de uma impressora a jato de tinta é *intellectual property* da companhia. Então, se eu tenho uma marca forte e eu tenho o *intellectual property* daquele produto, ali é onde está, provavelmente, o maior valor para a companhia, a minha competência, *core competence*. [...] Manufaturar aquilo é necessário, senão eu não consigo materializar o produto para fazer minha marca valer na mão de um consumidor final. A manufatura é onde você tem *capital intensive*. Você precisa realmente investir pesado em você, ter ativos e aqueles ativos têm um risco associado, tem flutuação de demanda, tem risco de vender mais ou vender menos o meu produto, assim por diante. [...] ali é onde eu invisto maior capital e onde eu tenho mais risco. Então, se existe alguém com *core competence*, para fazer manufatura, interessante é que eu faça essa terceirização, que, além de ganhar em escala, eu estou passando um pouco do risco para a frente, na cadeia, e estou aumentando meu *Return On Asset*.

Nota-se, portanto, que a terceirização da produção pela *HP*, como não poderia ser diferente, está baseada em uma série de razões e dá a exata medida dos porquês do relacionamento com fabricantes de peças e equipamentos. Leiblein *et al.* (2002) reforçam o raciocínio adotado pela empresa, ao afirmar que as organizações devem manter as competências-chave sob domínio a fim de que os intentos estratégicos sejam alcançados. Desse modo, segundo os autores, o benefício da terceirização pode ocorrer.

Caminhando, então, adiante na cadeia, o sexto elemento indicado por Hax e Wilde II (2001) a ser estudado versa sobre os *canais de distribuição*. De acordo com HP (2010a), os clientes de todos os segmentos da empresa analisada estão organizados em grupos de consumidores individuais e de compradores comerciais que acessam os bens e serviços da companhia por vários meios.

- Varejistas que vendem ao público a partir de lojas físicas ou virtuais (*internet*) próprias;
- Revendedores que adicionam valor ao portfólio *HP* a partir da agregação de produtos próprios, com foco em determinados grupos de compradores;
- Distribuidores que fornecem as soluções *HP* a pequenos revendedores, sem que a própria *HP* estabeleça relações diretas com os últimos;
- Distribuidores independentes, que vendem em regiões ou segmentos específicos, nos quais a *HP* tem pouca presença;
- Fabricantes de equipamentos que integram aos produtos *HP hardware* ou *software* próprios e vendem, então, o resultado da integração;
- Vendedores independentes de *software* que provêm os próprios clientes de produtos especializados e atuam como facilitadores nas vendas de bens e serviços *HP*, em suas carteiras de compradores; e
- Integradores de sistemas que fornecem vários níveis e tipos de conhecimento em formatação e implementação customizada de soluções em TI.

Diante do que acaba de ser exposto e dos dados primários coletados no trabalho de campo, é possível identificar-se, com clareza, que os *canais de distribuição* que predominam na linha de negócios *impressoras HP-Br* se caracterizam, por serem genéricos e massificados, conforme denominação utilizada por Hax e Wilde II (2001).

Boa parte do volume da referida linha de produtos é acessada por consumidores e pessoas jurídicas de pequeno e médio portes, sobretudo por meio de sítios eletrônicos de compras e grandes revendedores de eletroeletrônicos não criados pela empresa. Nas palavras de um dos entrevistados, “Basicamente, a gente tem os atacadistas e os grandes varejistas” no escoamento de produtos.

A importância das economias de escala e das grandes quantidades produzidas, mostrada há pouco, cujo reflexo se verifica no tamanho da demanda, quando o assunto é distribuição, confirma a caracterização dos canais acima apontados. Curiosamente, assim como fez Toledo *et al.* (2007), os executivos respondentes estabelecem estreita relação entre concorrência, padronização de produtos e perfil de clientes, para chegar a esta conclusão.

Embora haja o predomínio da situação anterior, exemplos de canais específicos – combinações de vendas de equipamentos e gerenciamento de serviços de impressão corporativos –, também foram mencionados durante as entrevistas e parecem ganhar força na estratégia da *HP*, ao redor do mundo, sobretudo no que diz respeito às *impressoras a laser*.

Outro aspecto da estratégia da *HP* para a linha de produtos em questão diz respeito ao impacto dos propósitos da empresa sobre as marcas de aparelhos. Basta um levantamento rápido em um ponto de venda eletrônico qualquer, para que se perceba a variedade de modelos de impressoras *HP* disponíveis no mercado.

Na própria página da empresa na *internet* – HP (2010b) –, constam mais de 25 marcas ou modelos distintos (impressoras a jato de tinta coloridas, impressoras a laser coloridas e monocromáticas, impressoras sem fio, entre outras). Equipamentos voltados a nichos específicos também estão presentes, como os destinados a desenhistas e projetistas que demandam grandes formatos. Significa dizer, então, que essa explosão de marcas ou modelos se dá, porque a orientação da estratégia está no produto.

Quanto ao *foco de inovação* do negócio, oitavo aspecto abordado por Hax e Wilde II (2001), para a qualificação do posicionamento estratégico de uma empresa, os respondentes foram unânimes, ao afirmar que o desenvolvimento de produtos e serviços, nesse caso, é predominantemente interno.

De acordo com os executivos participantes da investigação de campo, corroborados por HP (2010a), a inovação é o elemento-chave da cultura da referida companhia. Especificamente, os esforços da empresa em desenvolvimento estão concentrados na concepção de bens, serviços e soluções que antecipem as mudanças requeridas e desejadas pelos consumidores, a fim de que possam sustentá-la sempre na vanguarda das tecnologias emergentes. Para tanto, a *HP* dispõe de laboratórios próprios de P&D em várias regiões do mundo, inclusive no Brasil.

Uma questão que ilustra, bem, esse foco de inovação na estratégia da *HP* é o valor atribuído às patentes. A política geral da empresa, no tocante às invenções e propriedade intelectual que podem ser incorporadas aos produtos ou melhorar a posição competitiva das linhas de negócios, baseia-se sobretudo na proteção legal, ou seja, no registro de patentes. Ainda de acordo com HP (2010a), até 31 de outubro do mesmo ano, o portfólio de direitos legais da empresa era superior a 33.000 processos.

Quanto à pesquisa aplicada e ao desenvolvimento de produtos na linha de negócios *impressoras HP-Br*, particularmente, o diretor de P&D da subsidiária registrou a seguinte declaração em Knebel (2010):

Hoje é fácil identificar a participação do Brasil em todos os grandes projetos desenvolvidos pela HP no mundo. Se pegarmos a computação em nuvem, por exemplo, [...] O centro de P&D brasileiro está trabalhando em todo ecossistema que envolve essa tecnologia, desde a parte de infraestrutura até a de serviços na nuvem e nos dispositivos que vão permitir acessar esses serviços aos consumidores. Na parte de serviços, temos participação naqueles sistemas que envolvem impressão digital e impressão sob demanda para ser disponibilizada na nuvem. Alguns já foram lançados, como o ePrint, que permite que os usuários que tenham o celular da marca BlackBerry encontrem as impressões catalogadas na nuvem e imprimam em qualquer lugar o conteúdo que eles têm no e-mail. Também há soluções para smartphone com Android para que as pessoas imprimam fotos com qualidade a partir desses dispositivos móveis.

Como se pode notar, apesar de o trecho acima destacado demonstrar ações conjuntas da *HP* com outras empresas-líder em tecnologia, reforça o predomínio do foco interno, ao enfatizar o papel do centro de P&D brasileiro. Segundo Birkinshaw *et al.* (2008), em empresas, com esse foco, os colaboradores diretos, normalmente, detêm conhecimento e uma rede intraorganizacional superiores aos dos agentes externos, bem como demonstram mais responsabilidade sobre a geração de resultados em momentos de mudança.

O discurso corporativo, no tocante aos relacionamentos com terceiros, em atividades de P&D, por sua vez, enfoca que as parcerias devem ser benéficas para a estrutura de custos das

unidades ou da organização como um todo, além de incrementar a experiência dos consumidores com os produtos da empresa.

Mapeado, então, mais um atributo do negócio de impressoras da *HP*, faz-se necessário entender qual é o *papel da TI* na companhia, a fim de que a identificação do posicionamento estratégico, primeira parte do objetivo desta pesquisa, avance.

Assemelhando-se ao atributo anterior, o que se constata é a ênfase ao suporte interno. De acordo com os respondentes, a cadeia de valor relevante – fornecedores, empresa e clientes – não dispõe de sistemas de integração. Em virtude dessa “carência”, um *software* proprietário para a gestão de manufatura foi desenvolvido pela companhia e um parceiro especializado, cuja função principal é armazenar informações sobre produtos, materiais e dados de controle.

Pelo menos por enquanto, a manutenção de uma base sólida de fornecimento de aparelhos e componentes de impressão se sobrepõe à oferta de soluções completas para os clientes, razão porque estes, assim como as fábricas de equipamentos não estão interligados, sistêmica e processualmente, à *HP*.

Desse modo, a fim de que se complete o quadro de características estratégicas das *impressoras HP-Br*, de acordo com a proposta de Hax e Wilde II (2001), falta apresentarem-se os resultados obtidos para o que os autores do Modelo Delta chamaram de *customer bonding* ou *grau de conhecimento e relacionamento com os clientes*.

Objetivamente, a avaliação do vínculo da empresa com os consumidores ou, até mesmo, com os compradores de produtos está positivamente correlacionada aos aspectos anteriormente analisados, uma vez que caminha na mesma direção da proposição de valor para o cliente, do tipo de oferta e do próprio foco de inovação, para não se mencionarem todos os atributos já trabalhados.

Portanto, o que se conclui, no tocante ao grau de conhecimento e relacionamento com os clientes, na linha de negócios em questão, é que há certo distanciamento entre as partes – empresa e clientes. O vínculo entre os consumidores e os produtos da empresa se estabelece pelas próprias características dos produtos nos canais de distribuição e pelo volume de vendas comparativamente aos concorrentes, mas não pela intensidade da relação com os clientes.

Dessa forma, diante de todo o exposto nesta seção, conclui-se que a opção estratégica adotada pela linha de negócios *HP-Br*, de acordo com o modelo sugerido por Hax e Wilde II (2001), é a chamada *melhor produto*. Com o intuito de facilitar o alcance desse achado, o Quadro 4, a seguir, resume a análise dos dados coletados no padrão estabelecido pelo Quadro 1, ainda na revisão teórica.

Quadro 4 – Posicionamento estratégico da linha de impressoras *HP-Br* – *melhor produto*

	<i>Melhor produto</i> (HAX; WILDE II, 2001)	Posicionamento estratégico <i>Linha de negócios impressoras HP-Br</i>
Foco estratégico	Produto Negócio, indústria, concorrentes	Desenvolvimento e lançamento rápido de produtos
Benchmarking relevante	Concorrentes	Concorrentes (principais indicadores de desempenho da <i>HP</i> podem sinalizar avanços dos concorrentes)
Proposição de valor para o cliente	Foco no produto Rentabilidade do produto	Quanto maior a base instalada de impressoras, maior a rentabilidade do portfolio
Oferta de produtos	Produtos padronizados	Predominância de bens padronizados Clientes não demandam customização de equipamentos ou componentes
Cadeia de valor relevante	Cadeia de valor interna	Cadeia de valor integrada (fornecedores, empresa e clientes) Terceirização da produção (marca e desenvolvimento de produto são competências essenciais)
Canais relevantes	Canais genéricos de distribuição em massa	Atacado e varejo de equipamentos de informática predominam
Impacto da estratégia sobre as marcas	Orientação para o produto Explosão de marcas	Grande variedade de modelos de impressoras <i>HP</i> disponíveis no mercado
Foco de inovação	Desenvolvimento interno de produto	Laboratórios próprios de P&D Política de proteção intelectual passa pelo registro de patentes (<i>HP</i> detém mais de 33.000 registros)
Papel da TI	Suporte interno	Não há sistemas de integração com fornecedores e clientes
Variação de <i>customer bonding</i> (vínculo com clientes)	Muito pequeno Depende exclusivamente das características do produto	<i>HP</i> não acessa os clientes diretamente, no principal canal Vínculo se estabelece pelas próprias características dos produtos nos canais de distribuição e pela larga escala de vendas comparativamente aos concorrentes
Escala do negócio	Participação de mercado	Impressoras a jato de tinta, por exemplo, têm mais de 60% de participação de mercado

FONTE: Elaborado pelo autor

De acordo com Quadros Jr. (2005), as empresas que escolhem a referida opção estratégica dedicam energia e atenção ao concorrente, porque os clientes são genéricos e numerosos, o que acaba por caracterizar, também, os canais de distribuição como sendo de massa. Toledo *et al.* (2007) corroboram com esta idéia, ao afirmar que as organizações posicionadas dessa forma objetivam conquistar e manter larga base de clientes mediante *superioridade* da oferta.

4.1.2 Operacionalização de estratégias em rede, no negócio de *impressoras HP-Br*

Os últimos parágrafos do tópico *Concepção e operacionalização de estratégias na subsidiária brasileira da HP* tratam do direcionamento da estratégia corporativa no tocante ao desenvolvimento de relações com outras empresas, agentes econômicos e atores institucionais no Brasil. Segundo os executivos respondentes da pesquisa, tal direcionamento estratégico deixa, implícita, a necessidade de interação da equipe local com outras organizações, a fim de que os propósitos de negócios sejam realizados. Cabe lembrar-se que as competências essenciais da *HP* são marca e desenvolvimento de produtos. Sendo assim, a produção e distribuição, por exemplo, exigem a articulação de esforços com terceiros. Na seção anterior, inclusive, uma série de argumentos foi exposta sobre esta questão, com o intuito de tornar claro o posicionamento estratégico da empresa.

Uma vez, então, que as competências essenciais de uma organização, somadas a outras motivações, a conduzem ao estabelecimento de relações com outras empresas, um número significativo desses relacionamentos pode configurar-se em uma rede de negócios. Desde o início da pesquisa de campo, portanto, houve empenho, no sentido de se confirmar, ou não, a existência de uma rede integrada pela *HP*, de modo que a segunda parte do objetivo deste estudo pudesse ser respondida. A identificação da estratégia, da estrutura e de outros elementos do sistema interorganizacional, do qual a referida empresa faz parte, é o tema da próxima seção deste trabalho.

De acordo com os executivos da linha de negócios *impressoras HP-Br*, estão sob a responsabilidade dos gerentes de operações a identificação dos parceiros externos, a definição da estratégia de atuação em rede e os tipos de relações que devem ser desenvolvidos.

4.1.2.1 A principal rede de negócios da linha de *impressoras HP-Br*

O primeiro passo, para a configuração da rede de negócios da linha de *impressoras HP* no Brasil, deve ser de apresentação dos agentes externos com os quais a empresa mantém relações. Dentre os principais atores identificados no trabalho de campo desta pesquisa, estão as fábricas contratadas (CMs - *Contract Manufacturers*), os operadores logísticos, os fabricantes de componentes para montagem de produtos, os provedores de serviços de engenharia (auditores de CMs, por exemplo), o governo, os parceiros tecnológicos e os varejistas e atacadistas de eletro-eletrônicos.

Por possuírem competências distintivas e organização legal própria, os atores acima revelados são o que Todeva (2006) chamou de *nós*, quando se pretende caracterizar uma rede. Nas próximas páginas, serão descritos elementos qualificadores desses nós, bem como atributos relacionais e estruturais da rede de negócios, a fim de que se tenha uma idéia do conteúdo, dos objetivos, da forma de coordenação das ações, da intensidade das interações entre os agentes, além de outros aspectos. Ao final da caracterização anunciada, estabelece-se, portanto, correspondência com os tipos de redes propostos por Moller e Rajala (2007), de modo a cumprir a segunda parte do objetivo desta investigação.

Diante da variedade de agentes sobre os quais se deve discorrer, julga-se oportuno mergulhar na principal rede de negócios integrada pela *HP* no país, a partir do *governo*. A decisão se justifica pelos múltiplos papéis assumidos pelo referido ator, o que o torna um excelente fio condutor para a caracterização dos demais e das relações existentes na rede. Jansson (2007), inclusive, destaca a existência de uma rede governamental, ligada às redes de mercado financeiro, mercado de trabalho e de produtos e serviços, tamanha a sua importância.

O primeiro e mais significativo dos papéis do governo, no caso em questão, é o de legislador. A Nova Lei de Informática, por exemplo, influenciou as escolhas da *HP*, no que diz respeito à definição da estrutura de produção local e mundial da companhia, bem como das iniciativas de P&D no Brasil, em virtude dos incentivos fiscais nela contidos.

Segundo Garcia e Roselino (2004) e Galina *et al.* (2005), as empresas que investem em P&D, no mínimo, 5% da receita bruta auferida no país podem gozar, plenamente, dos benefícios previstos na lei, como isenção de IPI. Quanto ao destino do recurso para tais investimentos,

permite-se que as empresas aloquem até 2,7% do faturamento em pesquisa, internamente, e o restante (2,3%) deve ser distribuído em centros ou institutos de pesquisa ou educação (1%). Uma parte do montante, obrigatoriamente, deve ser utilizada nas regiões Nordeste, Amazônica ou Centro-Oeste (0,8%) e outra parte, depositada no Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FNDCT.

Atendo-se, primeiramente, aos incentivos fiscais previstos na referida lei, a rede de negócios integrada pela *HP* é diretamente afetada. Para que se tenha uma idéia da importância de tais benefícios na operação da empresa, em nível local, mas com impactos mundiais, os custos de produção de impressoras, no Brasil, são extremamente competitivos, quando comparados aos do outro pólo de fabricação da companhia, a Ásia. Segundo um dos executivos entrevistados, os custos fixos e variáveis nas duas regiões são bastante similares, porém a inclusão dos incentivos fiscais nas contas torna a produção brasileira mais vantajosa. Añez *et al.* (2005), inclusive, alertam as empresas internacionalizadas, a fim de que considerem questões dessa natureza na tomada de decisões estratégicas com impactos financeiros.

Sendo assim, as *fábricas contratadas* (CMs) têm atuação relevante na constituição da rede integrada pela *HP* e na realização dos propósitos da empresa. Tais unidades produtivas – todas terceiras – são responsáveis pela montagem de 100% dos equipamentos e componentes no país, embora não se dediquem, exclusivamente, à unidade de negócios mencionada.⁶

Quanto à grandeza dos números da manufatura de impressoras, pode-se dizer que é bastante expressiva. As operações relativas às *impressoras a jato de tinta*, para ilustrar, têm cerca de 7.000 pessoas envolvidas, enquanto aquelas voltadas às *impressoras a laser* reúnem 500 terceiros. Comparativamente à estrutura interna da companhia dedicada à gestão de operações, os números são ainda maiores: as equipes de cada uma das categorias de produtos têm, respectivamente, 11 e 15 colaboradores.

Ainda que o peso dos CMs, na estratégia da rede, seja bastante grande, restringe-se aos aspectos de produção, sem que haja qualquer contribuição no desenvolvimento de peças ou subconjuntos dos equipamentos. Até a data de realização da primeira rodada de entrevistas, a própria *HP* desenvolvia os itens de cada aparelho em conjunto com os *fabricantes de*

⁶ Para lembrar os porquês da não exclusividade, basta voltar-se ao trecho transcrito de uma das entrevistas, no tópico anterior.

componentes (FCs). Durante o processo de planejamento estratégico-regional de 2009, porém, a empresa formalizou um programa de capacitação para as fábricas contratadas, de modo que essas começassem a participar do desenvolvimento de peças de impressoras nos anos seguintes, de acordo com os gerentes de operações.

Deve ficar claro, portanto, que os fabricantes de componentes ou, simplesmente, FCs são os fornecedores dos CMs, que, por sua vez, provêem os produtos finais para os diferentes canais de distribuição. De acordo com a terminologia utilizada por Slack *et al.* (2008), os CMs são chamados de *fornecedores de primeira linha* e os FCs, de *fornecedores de segunda linha*, em uma rede de suprimentos. Na Figura 18, apresentada no fim desta seção, é possível notar-se, facilmente, o fluxo de materiais em questão.

De acordo com Marinho e Amato Neto (2001, p. 22), para empresas de classe mundial, como é o caso da *HP*, a gestão dos fornecedores constitui-se em elemento fundamental, a fim de que a qualidade de produtos e serviços seja garantida. Adicionalmente, os autores afirmam que, “quando o fornecedor não está totalmente integrado aos processos do negócio, as chances de sucesso de qualquer programa ou medida que visa à melhoria nos níveis de qualidade e produtividade – e, por conseguinte, competitividade – são drasticamente diminuídas.”

Com o papel, então, de elo dos nós dedicados ao desenvolvimento de produtos e produção, um quinto agente, da rede em questão, merece ser apresentado. Trata-se do provedor de soluções de engenharia ou ESP (*Engineering Solution Provider*).

Desde a introdução deste capítulo, em algumas oportunidades, relatou-se a construção de um sistema proprietário de *HP-Br* em parceria com uma empresa especialista, cujas funções prioritárias seriam de auxílio na gestão e na auditoria das fábricas contratadas (CMs) e dos fabricantes de componentes (FCs).

Viu-se, no tópico dedicado à identificação do posicionamento estratégico da linha de impressoras, que a TI não é integradora, o que mantém a organização focal deste estudo isolada de outros atores, sob o ponto de vista dos sistemas de informação. Uma vez que a cadeia de valor é integrada, conforme o mesmo tópico demonstra, faz-se necessária a presença de um agente responsável pela melhora na comunicação entre as unidades produtivas e centro de demandas, assim como pela verificação do andamento de solicitações feitas aos fabricantes

e pela auditoria, de modo geral. Em suma, além do governo, dos CMs, dos FCs e da própria *HP*, um provedor de solução de engenharia é parte integrante do arranjo organizacional em questão.

Antes, porém, de avançar no detalhamento das relações descritas no presente caso, vale chamar-se a atenção para um aspecto que começa a marcar a interação da *HP* com todos os agentes: excetuando-se o governo, os demais atores que já estão em cena representam um roteiro escrito pela organização objeto de estudo. Dessa forma, há indícios claros de que o propósito da rede nada mais é do que a estratégia operacional da *HP-Br*, inclusive, extremamente coerente com a opção estratégica da unidade de negócios estudada. A posição de liderança e centralidade ocupada pela empresa configura-se, desde já, numa marca da rede.

Se, para gerir os elos anteriores da cadeia de valor, a *HP-Br* necessita de um parceiro dotado de expertise em processos e sistemas de apoio, para responder às exigências da Nova Lei de Informática e do mercado, a empresa mantém laços com diversos *parceiros tecnológicos* (PTs), complementarmente, como o Flextronics Instituto de Tecnologia e o Wernher Von Braun Centro de Pesquisas Avançadas, além de universidades privadas e públicas, segundo um dos entrevistados.

De acordo com o diretor de P&D da companhia no Brasil, citado por Knebel (2010), nos últimos doze anos, um “ecossistema”, formado por quinze universidades e institutos de pesquisa, foi montado, de modo que a inovação aberta também fosse estimulada. Cabe recordar-se que, no tópico anterior, o atributo “foco de inovação”, do posicionamento estratégico da *HP*, é, predominantemente, interno. Portanto, relacionamentos dessa natureza, voltados à pesquisa aplicada e ao desenvolvimento de produtos, fortalece a rede de negócios na qual a empresa está inserida.

Quanto aos investimentos em P&D no Brasil, segundo a mesma fonte, a *HP*, nos últimos cinco anos, empregou cifra superior a R\$ 250 milhões e, em 2011, deve crescer o nível de atividade expressivamente. Um dos projetos mais destacados, resultado deste aporte de recursos e da articulação com agentes de pesquisa e desenvolvimento brasileiros, esteve voltado à melhora do rastreamento de produtos ao longo da cadeia de suprimentos da *HP*.

Objetivamente, a empresa aderiu ao programa de incentivos previstos em lei e investiu na tecnologia RFID (*Radio-Frequency IDentification*), com o intuito de introduzir, em suas linhas de produtos, a chamada etiqueta inteligente. Embora isso signifique uma antecipação a alguns movimentos do mercado local – de acordo com os respondentes, as *impressoras a jato de tinta HP* são as únicas que dispõem desse recurso no Brasil –, nos Estados Unidos, o Wal-Mart, por exemplo, exige, há alguns anos, que todos os produtos comercializados na referida cadeia de lojas carreguem, consigo, um código de frequência próprio.

Uma vez conhecida a extensão da Nova Lei de Informática sobre a estrutura e gestão de produção e o desenvolvimento de tecnologias por parte da *HP-Br*, há mais a ser dito sobre a atuação do governo na rede de negócios em questão.

A investigação de campo realizada em dezembro de 2009, precisamente, revelou que mais de 75% dos custos de fabricação e montagem das *impressoras a laser* da empresa tinham origem na importação de componentes e subconjuntos. Por esta razão, o gestor responsável pela categoria de produtos mencionada interage com o governo, no sentido de garantir condições ideais de produção, concentrando-se em três aspectos primordiais: (1) a chamada “engenharia tributária”, que ajuda a melhorar a eficiência na cadeia produtiva; (2) a classificação aduaneira, que deve refletir, exatamente, as especificações de componentes e produtos criados pela área de desenvolvimento, para que não haja entraves nos processos de comércio internacional; e (3) os impostos e programas de importação. Sacramenta-se, com mais esse elemento, então, o papel de destaque do governo na rede da *HP-Br*.

Além das relações desencadeadas pela lei ou decisões governamentais, outras merecem ser detalhadas neste trabalho, sobretudo porque se relacionam à aproximação dos produtos aos clientes finais. Na sequência, portanto, são discutidas as atribuições do *operador logístico* (OL), do *atacado e grande varejo* (A&GV), do *pequeno varejo* (PV) e dos *operadores logísticos sub-contratados* (OSC).

O atual operador logístico da *HP*, primeiramente, é responsável por todo o movimento de cargas e a maior parte do estoque de produtos acabados “*in-house*” da empresa. Significa dizer que a produção é retirada dos CMs e levada para os centros de distribuição contratados pela *HP*. Desses pontos, então, os pedidos são distribuídos ao atacado e grande varejo e, na

seqüência, ao pequeno varejo. Cerca de 90% do volume vendido das *impressoras a jato de tinta* se realiza dessa forma.

Embora a maior parte da distribuição ocorra da maneira descrita anteriormente, não se trata da única solução: os 10% restantes são entregues na modalidade DDU – *Delivered Duty Unpaid* –, diretamente dos CMs. Nesses casos, os próprios terceiros que fabricam as impressoras remetem lotes para grandes atacadistas em nome da empresa, o que a desobriga de armazenar a carga em centros de distribuição contratados. Tais operações, segundo os executivos respondentes, são comuns, quando o destino são países vizinhos, como Chile e Peru. A única exceção mencionada, porém, refere-se às cargas destinadas à Argentina, pois as exportações dos CMs brasileiros alcançam um centro de distribuição da *HP* em Buenos Aires.

Quanto à logística reversa nos três mercados, todo o movimento de produtos está sob a responsabilidade do mesmo operador (OL), ainda que este decida pela sub-contratação de outros agentes (operadores sub-contratados – OSC).

Dessa forma, diante das relações estabelecida por *HP-Br* com atores nacionais e internacionais, como as redes atacadistas e varejistas chilenas, peruanas e argentinas, julga-se oportuno citar o que Forsgren *et al.* (2005) afirmam sobre o papel de uma subsidiária e seu raio de atuação. De acordo com os autores, uma unidade de negócios estrangeira, envolvida em uma rede, não deve restringir-se ao mercado do país onde está sediada. Em virtude de gerenciar o desenvolvimento desta rede, pode-se esperar que a filial também reconheça a necessidade de desenvolver relacionamentos em outras regiões, em especial, se tais relações dêem suporte às relações, que considera, estratégicas.

Nos elos subseqüentes da cadeia de fornecimento, conforme menção acima, encontram-se os atacadistas & grandes varejistas (A&GV) e os pequenos varejistas (PV), cujo principal papel é disponibilizar produtos aos consumidores e empresas. No momento da discussão sobre o posicionamento estratégico da *HP-Br*, abordaram-se, também, os canais de distribuição. Especificamente, no que diz respeito a ambos os agentes mencionados, os pequenos varejistas somente acessam os produtos nos A&GV, jamais diretamente na *HP* ou nos CMs.

Por fim, as *agências, consultorias e assessorias*, bem como os chamados *parceiros estratégicos* (PE) – Microsoft, Cisco, Oracle, SAP, Siebel, BEA, People Soft, Accenture,

Deloitte Consulting e Bearing Point (HP, 2009) –, embora não mencionadas nas entrevistas, estão igualmente representadas na Figura 18, a seguir. A razão, para tal inserção, é que esses atores contribuem para as operações da empresa por meio do marketing de ponto de venda, monitoramento de marca, assessoria de imprensa, pesquisa e desenvolvimento de tecnologia, além de outros serviços.

Figura 18 – Rede de negócios integrada pela linha de impressoras HP-Br

FONTE: Elaborada pelo autor

Considerando-se, portanto, todo o exposto, até o momento, sobre os agentes, a natureza dos laços entre os integrantes, a direção e a força das relações estabelecidas, a estrutura hierárquica, além de outros atributos apresentados, nota-se que a rede de negócios em questão se constitui de um agente central – a *HP-Br* – e de múltiplos primários, cuja liderança é, sem dúvida, exercida pela empresa citada, que também controla todas as relações estabelecidas com e entre os parceiros. Estas, inclusive, não chegam a formar um núcleo importante. Os executivos respondentes, quando questionados sobre a configuração da rede na última rodada de pesquisa, foram enfáticos, ao confirmar tal configuração.

Quanto à correspondência dos dados coletados na investigação de campo e a classificação de redes proposta por Moller e Rajala (2007), orientadora da segunda parte do objetivo de pesquisa, pode-se afirmar, com segurança, que a rede descrita acima apresenta um sistema de valor claramente especificado e relativamente estável (MOLLER; RAJALA, 2007).

De acordo com os autores citados, em sistemas com tais características, os agentes produzem e entregam produtos ou serviços específicos, as atividades e capacidades de cada um são conhecidas, assim como as tecnologias utilizadas – exatamente como ocorre na principal rede de negócios integrada pela linha de *impressoras HP-Br*.

Desde a empresa líder, passando pelos CMs, FCs, OL, ESP, OSCs, PEs e PTs, até chegar ao governo, às agências, consultorias e assessorias, aos A&GVs e aos PVs, os papéis que cada um desempenha na estratégia da rede são bastante claros, ainda que modificações por inovações locais e incrementais tenham sido mencionadas pelos entrevistados.

Sobre os *objetivos* da rede, os mesmos respondentes apontaram os ganhos de eficiência em produção e logística, a redução de prazos ou tempo de operação, a rápida oportunidade de crescimento e o acesso à larga escala de consumidores, como aqueles que orientam a estratégia da rede em questão, juntamente com a defesa de posições de mercado.

No tocante à *criação de valor* e ao *papel do conhecimento*, pôde-se constatar que os valores, as tecnologias e os processos envolvidos na atividade em questão são bem especificados e conhecidos. Cada integrante da rede tem função clara e bem-definida, de modo que, embora não haja sistemas de informação que conectem os agentes, o desenvolvimento e a execução de um grande portfolio de produtos são bem sucedidos. Significa dizer-se, então, que o conhecimento é bastante codificado.

A *HP*, os fabricantes de componentes, as fábricas contratadas e o operador logístico, para citar apenas esses agentes, dominam integralmente a concepção de peças e equipamentos de impressão, bem como o transporte e armazenagem. Não há tecnologias e processos, nesse caso, que não estejam maduras nos dias atuais.

Confrontando-se, então, os achados de pesquisa destacados neste texto aos conceitos presentes nas *redes verticais de demanda e fornecimento*, propostas por Moller e Rajala

(2007), identifica-se, com clareza, a correspondência entre os dados coletados e o tipo de rede contida na teoria. O Quadro 5 demonstra a comparação do referencial teórico com o resultado.

Quadro 5 – Rede vertical de demanda e fornecimento – linha de impressoras HP-Br

<i>Rede vertical de demanda e fornecimento</i> (MOLLER; RAJALA, 2007)	Rede de negócios <i>Linha de impressoras HP-Br</i>
Atividades de valores especificados e bem conhecidos	Produção, gestão, logística, distribuição, etc.
Atores bem conhecidos	HP, governo, fabricantes de componentes, fábricas contratadas, parceiros tecnológicos, provedores de soluções em engenharia, parceiros estratégicos, operadores logísticos, atacadistas e grandes varejistas, pequenos varejistas, agências, consultorias e assessorias
Tecnologias bem conhecidas	HP, fabricantes de componentes e fábricas contratadas dominam integralmente as tecnologias requeridas para a concepção de peças e equipamentos de impressão. Número de modelos de impressoras disponível no mercado é grande o suficiente para demonstrar que a tecnologia é dominada e mercado aproxima-se da maturidade.
Processos de negócios bem conhecidos	Desenvolvimento de marca e produtos, produção em massa, transporte e armazenagem de bens de consumo duráveis, gestão de manufatura, venda e distribuição de produtos de informática, entre outros.
Sistema de valores estáveis	Tecnologia evolui incrementalmente, sem grandes rupturas. Custos de mão-de-obra, materiais, logísticos e vendas, por exemplo, são estáveis ao longo do tempo.

FONTE: Elaborado pelo autor

Em resposta, portanto, à questão-problema de pesquisa, a rede analisada caracteriza-se, por ser do tipo *vertical de demanda e fornecimento*, conforme classificação de Moller e Rajala (2007).

Com isto, dá-se por realizado o objetivo principal deste estudo, pelo menos para um dos objetos observados, e abre-se espaço para o segundo caso – *HTC-Br*.

4.2 Caso HTC-Br telefones móveis

A *HTC Corporation*, fabricante taiwanesa de telefones celulares, *handhelds* tipo *smartphones* e *handhelds* tipo PDAs, foi fundada em 1997 e, durante a primeira década de existência, dedicou-se, basicamente, à produção de aparelhos com o selo das principais operadoras de telefonia européias, americanas e asiáticas, além de fabricar equipamentos para outras grandes

empresas do setor. Em 2007, porém, a empresa lançou sua própria marca de produtos, o que a fez deixar, de lado, o papel dominante de um OEM – *Original Equipment Manufacturer* –, para se tornar um importante competidor mundial no negócio de comunicação móvel de alto valor agregado. Desde 2002, vale destacar-se, a *HTC* possui ações listadas na bolsa de Taiwan (HTC, 2010).

A fim de que se tenha uma idéia da grandeza da operação da companhia em âmbito global, ainda de acordo com a mesma fonte, em 2009, o faturamento total foi da ordem de US\$ 5 bilhões e as margens bruta e líquida de caixa apontaram índices, respectivamente, de 31,9% e 15,6%. Em termos de volume, a empresa vendeu 11,71 milhões de unidades e alcançou mais de 7% de participação de mercado na categoria de produtos *smartphone*.

Quanto ao número de colaboradores, 6.500 empregados estão envolvidos, diretamente, com os negócios da *HTC* nos cinco continentes, que se relacionam com inúmeros profissionais de grandes corporações internacionais no desenvolvimento de produtos, distribuição, operação logística, vendas e marketing, por exemplo. As interações com empresas do porte de Microsoft, Intel, Google, Qualcomm, T-Mobile, Vodafone, Bright Star e tantas outras, somadas à competência em criação e desenvolvimento de soluções em comunicação móvel, permitiram que, em 2009, a *HTC* figurasse entre as 50 empresas mais inovadoras do mundo, segundo a MIT Technology Review (2010). Outras consequências do número significativo de relacionamentos estabelecido entre a empresa estudada e outras companhias são a agilidade na realização de projetos e a redução de riscos em cada iniciativa adotada.

Um caso típico dos últimos aspectos mencionados diz respeito à própria subsidiária brasileira, constituída em 2006. Descrita, em HTC (2010), como sendo uma unidade voltada às atividades de mercado, aos serviços pós-venda e de reparos, o contingente de pessoal é bastante restrito – 10 membros –, o que demanda dos executivos locais grande alinhamento com a matriz e formação de parcerias com agentes regionais e internacionais.

De acordo com a classificação de subsidiárias proposta por Oliveira Jr. *et al.* (2009), a unidade de negócios *HTC-Br*, nos dias atuais, poderia ser enquadrada no tipo *tradicional implementadora*, uma vez que, praticamente, não cria nem transfere qualquer forma de inovação a outras subsidiárias ou para a matriz. Dicken (2010) complementa tal

caracterização, ao apontar a existência de limites geográficos de atuação e funções, traduzidos em um objetivo principal: adaptar os produtos da corporação ao mercado local.

Considerando-se, então, que os dados acima indicados significam apenas as primeiras referências sobre a subsidiária brasileira da *HTC*, mas que, ao mesmo tempo, abrem espaço para a análise de aspectos ligados à estratégia de negócios e à estratégia em rede, envolvendo a empresa, a partir do próximo tópico procura-se responder as duas provocações do objetivo desta pesquisa.

Primeiramente, a título de introdução dos temas, alguns elementos sobre a formulação e a operacionalização de estratégias são apresentados, a fim de que, num segundo momento, se parta para a identificação do posicionamento estratégico da organização analisada e, também, para a identificação da configuração da principal rede de negócios integrada pela *HTC-Br*. Nesta última parte do objetivo de pesquisa, os relacionamentos interorganizacionais, que marcam a história da companhia no mundo e no Brasil, são descritos e detalhados.

4.2.1 Concepção e operacionalização de estratégias na subsidiária brasileira da *HTC*

A *HTC Corporation*, segundo HTC (2010), está representada, no mundo, por 32 subsidiárias, além da matriz em Taiwan. Dessas mais de três dezenas de empresas ou unidades de negócios, uma reúne o comando das operações brasileira e latino-americana em São Paulo. Trata-se da única organização formalmente constituída pela companhia na região.

O processo de formulação da estratégia na *HTC-Br*, especificamente, de acordo com os executivos sediados neste escritório, dá-se a partir da elaboração de um plano de trabalho, baseado nas diretrizes corporativas definidas na Ásia e em uma análise do mercado local, que, posteriormente, é remetido para a matriz. Concluída esta etapa, reuniões presenciais ocorrem, com a finalidade de se chegar ao posicionamento que a subsidiária deve assumir e, conseqüentemente, às ações a serem executadas no Brasil. Nesse momento, também, é determinada a quantidade de recursos disponível para a gestão dos negócios na região. As decisões tomadas são registradas em uma versão final do documento e valem por um ano, o que indica a periodicidade do ciclo de planejamento. Revisões semestrais e o acompanhamento trimestral, se necessário, ocorrerão ao longo do período.

Um dado importante sobre o cronograma de execução do plano acima mencionado diz respeito à definição do portfolio de produtos, particularmente. Segundo os entrevistados, tal conjunto de itens deve ser escolhido com antecedência de sete meses da data de entrega dos pedidos aos clientes, pois as ordens de produção são encaminhadas para Taiwan, três meses antes do início da sua comercialização nos pontos de venda.

Enfatiza-se, neste caso, que a fabricação de aparelhos se dá exclusivamente no país citado, de modo que, ao adaptarem as estratégias corporativas à realidade local, os executivos do Brasil precisam ser muito assertivos, uma vez que 100% dos itens negociados são importados. Variações cambiais expressivas, por exemplo, num contexto de construção do mercado de *smartphones* no país e das próprias características da operação local da *HTC*, podem exigir da subsidiária em questão estratégias emergentes. O posicionamento estratégico da referida unidade de negócios, portanto, é diretamente condicionado por esses fatores.

Ghemawat (2007), para citar um estudo sobre o tema *adaptação das diretrizes globais em operações regionais*, concentra-se no que intitulou de *ajustando as diferenças*. O autor propõe, especificamente, que sejam observados determinados aspectos, para a definição de estratégias em cada localidade. Dentre os principais, estão o contexto da indústria, a variação do portfolio de produtos, o foco em regiões geográficas, a possibilidade de composição de alianças ou estabelecimento de parcerias e a questão da inovação.

Quanto à interação com outras empresas para a melhor operacionalização das estratégias regionais, ainda de acordo com os executivos entrevistados, é explicitada, no plano estratégico, a necessidade de se desenvolverem relações com agentes externos. Excetuando-se a produção realizada pela companhia na Ásia, as demais atividades são cumpridas, pelo menos, em co-responsabilidade com outros atores. Desde a venda e distribuição de produtos, até o levantamento de dados sobre o desempenho da empresa no varejo, a *HTC-Br* trabalha em conjunto com empresas especializadas, sendo, parte delas, identificada e contratada pela matriz, bem como, outra parte, determinada localmente.

Nota-se, portanto, que, embora os objetivos sejam definidos globalmente e existam, inclusive, parceiros escolhidos, para atuarem em várias partes do mundo, há certo grau de autonomia do time local na implementação das estratégias regionais.

Porém, em virtude da recente mudança de posicionamento da corporação – a *HTC*, em 2007, deixou de ser “apenas” um OEM para a Palm, a Dell e a Sony-Ericsson, dentre outras, e tornou-se uma organização com identidade própria para os consumidores –, a autonomia mencionada pelos executivos da subsidiária brasileira carece de ferramentas de gestão. Os respondentes da pesquisa informaram que ferramentas, mais sofisticadas, deverão ser adotadas no Brasil, tão logo a operação local cresça. Além do grau de maturidade da subsidiária, um fator importante corrobora para a ausência desse tipo de suporte nos dias atuais: há diferenças significativas entre os modelos de negócio da empresa, nas diversas regiões do mundo (Ásia, Europa, EUA e Américas).

Com o intuito, então, de se responder a questão de pesquisa e se entender, exatamente, quais são os propósitos e forma de operação da subsidiária brasileira, o próximo tópico estará voltado à apresentação do posicionamento estratégico da referida empresa.

4.2.2 Posicionamento estratégico *HTC-Br*

“O mercado de *smartphones* [...] tem uma evolução natural. Essa evolução natural onde começa? Começa no *corporate*. E [...] à medida que ele vai amadurecendo, ele vai passando ao mercado de *consumer*.”

A idéia de transição, mudança e, ao mesmo tempo, continuidade transmitida pelo trecho extraído de uma das entrevistas realizadas, além de emblemática, é necessária, para que se inicie a análise do posicionamento estratégico da subsidiária brasileira da *HTC*. A razão para um começo inusitado como esse é bastante simples: os dois principais executivos da referida unidade de negócios tiveram percepções distintas sobre alguns aspectos relativos à opção estratégica adotada pela empresa no país, o que não deve ser entendido como um problema da *HTC-Br* ou uma barreira intransponível para esta pesquisa, particularmente.

O que, de fato, deve ser ressaltado, diante de certas “diferenças pontuais” de visão numa organização, é que dois ou mais posicionamentos podem coexistir num determinado momento, desde que compatíveis, como defendem Zaccarelli e Fischmann (1994) em trabalho publicado sobre os usos e funcionalidades das *estratégias genéricas*. Além disso, a coexistência de características de mais de uma opção estratégica por um dado período de

tempo, em uma determinada empresa, já foi contemplada em algumas propostas teóricas. O Modelo Delta (HAX; WILDE II, 1999; 2001), referência utilizada para guiar os trabalhos de campo e orientar a consecução de parte do objetivo desta investigação, é um exemplo disso. Ademais, abordou-se, também, o grau de maturidade da empresa analisada, fator contribuinte para que não houvesse o “pleno consenso”.

Sendo assim, o desafio de se identificar o posicionamento estratégico predominante na *HTC-Br* somente teve seu nível de complexidade aumentado, porém não obstruído. O Modelo Delta permite que se consiga localizar as vertentes estratégicas da organização, uma vez que considera o vínculo entre clientes, vendedores, fornecedores e complementares um *continuum* de posicionamentos, o que possibilita segurança à análise. Ao longo do tópico a seguir, portanto, será possível notar-se que na unidade de negócios em questão, predomina o posicionamento estratégico *solução total para o cliente*, mas aparecem, também, elementos das opções *melhor produto* e *aprisionamento no sistema*.

4.2.2.1 Características de diversos posicionamentos e o predomínio da *solução total para o cliente*

Os dez atributos selecionados do Modelo Delta para a caracterização do posicionamento estratégico são os mesmos que constam do Quadro 1, presente na *Revisão Teórica*. Com exceção feita ao chamado *foco estratégico*, que será respondido a partir da análise dos demais aspectos, todos os que seguem, na ordem apresentada, inclusive, têm atenção especial. São eles: o *benchmarking* relevante, a proposição de valor para o cliente, o tipo da oferta de produtos, a cadeia de valor relevante, os canais de distribuição, o grau de conhecimento e relacionamento com os clientes, o impacto das estratégias da empresa sobre as marcas, o foco de inovação, o papel da tecnologia da informação (TI) na operacionalização das estratégias e a escala do negócio.

Voltando-se a atenção exclusivamente ao *benchmarking relevante*, em primeiro lugar, percebe-se que o alvo principal de atenção da empresa está nos consumidores, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas, ainda que os concorrentes também sejam observados. A afirmação sustenta-se tanto nas palavras dos entrevistados como em elementos da estratégia

corporativa, contidos em um dos materiais publicados pela *HTC* nos últimos meses – *HTC* (2010) –, cujos direcionamentos são reproduzidos na subsidiária brasileira.

Objetivamente, segundo a referência acima indicada, os consumidores estão no centro das atenções, quando o assunto é desenvolvimento de produtos e forma de atuação da companhia no mercado. Segundo a fonte, a *HTC* persegue o ideal de fazer com que cada um dos aparelhos por ela criados se encaixe, perfeitamente, nas necessidades dos diferentes perfis de usuários, de modo que esses últimos confiem na empresa e se identifiquem com a marca, conforme ilustra o trecho a seguir:

Além de observar e mapear os hábitos e preferências dos consumidores, assim como escutar suas expectativas e necessidades, a *HTC* conduz uma extensa série de entrevistas com compradores, elaboradas para definir e refinar as necessidades dos usuários, com o intuito de incorporar tais aplicações e serviços aos nossos aparelhos. [...] O usuário está no centro das atenções, quando o assunto é concepção de produtos e desenvolvimento de atividades no dia-a-dia. Nosso ideal é fazer com que cada aparelho seja a medida perfeita para cada um dos usuários – um objetivo diferenciado é alcançar a confiança e identificação dos consumidores com a marca *HTC*. (*HTC*, 2010, p. 4)⁷

Embora a subsidiária brasileira não se caracterize, propriamente, por ser um centro de desenvolvimento de produtos, de acordo com os respondentes da pesquisa, as diretrizes globais para o país indicam o cliente corporativo como foco principal de atuação da empresa. Neste caso, o entendimento das necessidades e especificidades de cada comprador é fundamental, para que a unidade de negócios obtenha sucesso.

A configuração da rede de negócios da *HTC-Br*, apresentada na continuidade deste estudo, bem como outros aspectos tratados adiante ajudam a entender o esforço feito pela companhia, no sentido de adequar os produtos a cada usuário, sobretudo nas vendas B2B.

Com isto, endereça-se a *proposição de valor* da empresa para a rentabilidade do cliente acima de tudo, uma vez que o *tipo de oferta* é customizado e carrega, consigo, a agregação de serviços de complementares em alguns casos. Tal combinação de bens e serviços objetiva, sempre, a geração da melhor relação custo-benefício para os compradores, que podem ter,

⁷ “In addition to observing and recording consumer habits and preferences as well as listening to their expectations and needs, HTC conducted an extensive series of consumer interviews designed to define and distill user needs in order to incorporate such onboard applications and services. [...] The user lies at the heart of all HTC's product design and development work. Our ideal is to make every one of our phones a "perfect fit" for each of our users - a differentiated objective sure to instill consumer trust in and identification with the HTC brand.”

desse modo, todas ou a maior parte das soluções necessárias num sistema integrado nos aparelhos *HTC*.

Uma cooperativa de táxis, por exemplo, que opte pela integração de soluções em equipamentos da empresa, pode ter congregado, em um único sistema, os serviços de telefonia móvel, gerenciamento de chamadas, logística ou alocação de frota por região, controle de clientes e associados, faturamento, controle financeiro, entre outros benefícios, o que proporciona redução de custos relativamente à gestão separada de todos esses serviços.

A fim, então, de que não parem dúvidas sobre a proposição de valor da *HTC-Br*, que combina traços da opção estratégica *solução total para o cliente e aprisionamento no sistema*, segue trecho destacado de entrevista realizada com um dos executivos participantes desta pesquisa.

Eu posso ter aplicações que são importantes para rodar dentro do meu produto e trazer um retorno ao cliente final, desenvolvidas por uma cadeia de desenvolvedores. Isto é, eu tenho que ter, aqui, no Brasil, relacionamento com desenvolvedores. Quem é o desenvolvedor? É o cara que vai fazer uma aplicação para a sua empresa, para que, lá, no ponto de venda, você tenha [...] toda a integração com o sistema de *back office* da sua empresa.

Ao mesmo tempo em que o respondente menciona o retorno proporcionado pela empresa ao cliente final, o trecho acima indica a presença de vários agentes na construção de valor, como o “desenvolvedor”, que, no caso, assume o papel de complementar. Trata-se, portanto, do estabelecimento de uma *cadeia de valor* distinta daquela preconizada por Hax e Wilde II (2001), quando desenhada a opção estratégica *solução total para o cliente*.

Diferentemente do que ocorre com os três atributos analisados anteriormente, a cadeia de valor de *HTC-Br* é sistêmica, uma vez que é formada pela própria empresa, fornecedores, clientes e complementares. Esses últimos, citados, recorrentemente, nas entrevistas, contribuem, significativamente, para a adequação dos produtos da companhia na arquitetura de TI dos clientes brasileiros.

Isto imediatamente remete à análise do chamado *customer bonding* ou *grau de conhecimento e relacionamento com os clientes*. Fica claro, pelo exposto até o momento, que o vínculo com o cliente é fundamental na estratégia da empresa e que ambos desfrutam do aprendizado e das oportunidades de expandir os benefícios da relação.

Segundo os principais executivos da *HTC-Br*, os próprios técnicos de pós-venda, em virtude da intimidade e do conhecimento que têm dos clientes, semanalmente os visitam para, dentre outras coisas, identificar novos bons negócios. Dessa forma, estreitam-se os laços e as chances de afastamento dos concorrentes são aumentadas. Caracteriza-se, assim, a forma de acesso aos clientes como sendo direta; e os canais de distribuição relevantes, por conseguinte, são do tipo *específicos*. O mesmo raciocínio vale para as grandes redes de telefonia celular, com quem a subsidiária mantém relações comerciais secundárias, com o objetivo de gerar demanda, pois a venda de aparelhos é realizada, de fato, por um distribuidor independente.

Cozer (2008, p. 170), no trecho, a seguir, resume bem as idéias apresentadas, até o momento, sobre o acesso e vínculo com os clientes:

A proximidade do cliente permite a empresa antever as necessidades dele e trabalhar em conjunto no desenvolvimento de novos e diferenciados produtos. O aprofundamento do aprendizado, para prever as necessidades dos compradores e adaptar produtos, gera um duplo efeito: primeiro, leva o usuário a saber como utilizar o novo produto ou serviço, o que pode conduzi-lo à redução de custo; em segundo lugar, o aprendizado sobre as necessidades dos clientes aumenta as chances da empresa de satisfazê-los.⁸

Outro atributo que não está incluso na descrição feita por Hax e Wilde II (2001), para o posicionamento genérico *solução total para o cliente*, é o *impacto das estratégias da empresa sobre as marcas*. Uma explicação plausível está na natureza do negócio de telefonia móvel.

Embora o Modelo Delta promova a idéia de harmonização de várias marcas de uma empresa ao redor de um cliente quando o posicionamento estratégico do vendedor é o mencionado, no caso da *HTC-Br*, as marcas estão organizadas ao redor do sistema. Ou seja, a telefonia celular, que a cada dia ganha novas funções, expande a gama de serviços oferecidos e marcas por meio de um único aparelho para os consumidores, o que aproxima, também, essa característica do posicionamento *aprisionamento no sistema*.

Servem de exemplo as relações da companhia com a Microsoft e o Google, no que diz respeito à utilização do Windows Mobile e do Android, respectivamente. De acordo com HTC (2010), a empresa é líder mundial na aplicação da segunda plataforma em seus aparelhos

⁸ “Closeness to the customer allows a company to foresee his/her needs and work together to develop new and differentiated products. Stressing learning to predict customers needs so as to adapt products to them has a double effect: first, it lets the customer learn how to use a new product or service, leading to eventual cost reductions; secondly, learning to foresee customer needs increases the company’s capabilities to satisfy them.”

e cresce, constantemente, no primeiro caso. Sendo assim, os usuários desejosos por uma das duas alternativas podem encontrá-la nos equipamentos *HTC*. Neste caso, as marcas estão harmonizadas ao redor do sistema. Os *softwares* ou aplicativos desenvolvidos pelos complementares locais, também, se encaixam nesta situação.

Quanto ao *foco de inovação*, oitavo aspecto estudado, especificamente na unidade brasileira de negócios da empresa, há somente a possibilidade de desenvolvimento conjunto de serviços e soluções com clientes e complementares, conforme explicitado em momentos anteriores. Expandindo-se a análise para além das fronteiras locais, o foco de inovação é predominantemente interno, ainda que relações com outros agentes existam.

Segundo os executivos entrevistados e HTC (2010), a companhia dispõe, em nível mundial, de centros de inovação próprios, chamados *Magic Labs*, nos quais profissionais procuram antecipar-se às necessidades dos consumidores por meio da pesquisa e desenvolvimento de *hardwares* e *softwares*. A expressão “capacidade em P&D e inovação dentro de casa” é comumente utilizada nos discursos da empresa.⁹

Sobre o *papel da TI* na operacionalização de estratégias, sobretudo no Brasil, é de suporte interno. Ainda de acordo com os executivos entrevistados, em virtude da recente mudança de posicionamento da empresa em âmbito global, os processos de gestão são pouco estruturados, de modo que as ferramentas utilizadas são bastante simples. Não há sistemas de informação avançados e integrados com os outros agentes da rede. Nem mesmo a subsidiária brasileira está integrada com a matriz. Os respondentes, porém, sinalizam que, tão logo as operações locais atinjam outro grau de maturidade, as novas ferramentas que vêm sendo desenvolvidas em Taiwan devem ser implementadas também no Brasil.

Relativamente ao que acaba de ser exposto, Hagström (2002) chama a atenção das organizações, para o papel desempenhado pela tecnologia da informação nos dias atuais, sobretudo, no tocante à estratégia e estrutura. Segundo o autor, trata-se de um elemento fundamental de infra-estrutura, para estabelecer e formar redes dentro e fora das empresas, bem como para desenvolver capacidades em diferentes níveis, também, dentro e entre organizações.

⁹ “*in-house capabilities in R&D and innovation*”

Por fim, cabe abordar-se o atributo *escala do negócio*. Embora um dos respondentes tenha apontado no, *roteiro estruturado I*, a participação de mercado como a caracterização dominante para o aspecto em questão – típica da opção estratégica *melhor produto* –, predomina, pelo menos até os dias de hoje, a participação no bolso do cliente, no caso da *HTC-Br*. Ainda que os volumes de vendas mais expressivos da marca estejam relacionados às grandes operadoras de telefonia móvel, o que se busca é oferecer a melhor relação custo-benefício para o comprador e a customização de soluções, de modo que se consiga, então, a maior parcela dos recursos do cliente.

Além das razões apontadas ao longo de toda esta análise, que ajudam a sustentar a afirmação anterior, os próprios executivos afirmam que o consumidor de massa, no Brasil, ainda não está disposto a pagar pela aquisição de telefones celulares, especialmente os *smartphones*, que são os principais produtos da empresa. Sendo assim, posto que a participação de mercado seja um desejo da companhia na região, ainda não se qualifica em uma realidade no negócio atual.

O Quadro 6, então, resume o resultado da análise apresentada até o momento e confirma a consecução da primeira parte do objetivo desta pesquisa. O posicionamento estratégico da *HTC-Br* é, predominantemente, de *solução total para o cliente*. A citação extraída de HTC (2010) reforça tal conclusão, além de conectar este tópico à seção seguinte do presente trabalho.

Foi no momento da mudança de posicionamento que a *HTC* começou a desenvolver e testar produtos em parceria com clientes e a trabalhar, para entender, melhor as necessidades dos consumidores em serviços de telecomunicações. Os resultados foram usados para desenvolvermos telefones móveis customizados e ajudaram-nos a mover a *HTC* estrategicamente em direção ao mercado global de telecomunicações e a construir uma rede de vendas e serviços robusta. (HTC, 2010, p. 4)¹⁰

¹⁰ “It was at this point that HTC began to develop and test products in partnership with customers and to work to understand better its customers’ telecommunications service needs. Results were used to develop “customized” mobile phones and helped shape HTC’s strategic move into the global telecommunications market and build out critical support sales and service networks.”

Quadro 6 – Posicionamento estratégico de *HTC-Br* – solução total para o cliente

	<i>Solução total para o cliente</i> (HAX; WILDE II, 2001)	Posicionamento estratégico <i>HTC-Br</i>
Foco estratégico	Corporação Empresa, clientes e fornecedores	Corporação
Benchmarking relevante	Consumidores	Consumidores estão no centro das atenções, quando o assunto é desenvolvimento de produtos e forma de atuação da companhia no mercado
Proposição de valor para o cliente	Foco no cliente Rentabilidade do cliente	Soluções integradas de <i>hardware</i> e <i>software</i> ou de bens e serviços proporcionam melhor relação custo-benefício aos clientes
Oferta de produtos	Pacote de produtos e serviços customizados	Soluções caseiras customizadas convivem com a extensão de serviços pelos complementares
Cadeia de valor relevante	Cadeia de valor integrada Fornecedores, empresa e clientes	Customização de produtos resulta da combinação de soluções <i>in-house</i> , contribuições de clientes e atuação de complementares
Canais relevantes	Canal trabalhado diretamente	Clientes corporativos e grandes operadoras são prospectados e atendidos diretamente pela empresa, embora a venda seja realizada por distribuidor independente
Impacto da estratégia sobre as marcas	Marcas harmonizadas ao redor do cliente Portfólio coerente de marcas	Grande variedade de marcas num mesmo aparelho
Foco de inovação	Inovação de produto conjunta com o cliente	Predomínio de inovação conjunta com o cliente no Brasil Dependência da inovação com foco interno em Taiwan (<i>Magic Labs</i>)
Papel da TI	Suporte ao consumidor e ao fornecedor	Não há sistemas de integração com fornecedores, clientes e complementares
Variação de <i>customer bonding</i> (vínculo com clientes)	Potencialmente alto Reforçado pela customização e aprendizado conjunto	<i>HTC</i> acessa os clientes, diretamente, para a venda e por meio de agente externo no pós-venda Traços de afastamento de concorrentes são percebidos
Escala do negócio	Participação no bolso do cliente	Quanto mais produtos e serviços vendidos por cliente, mais bem sucedida é a implementação da estratégia

FONTE: Elaborado pelo autor

4.2.3 Operacionalização de estratégias em rede, no negócio de telefones móveis *HTC-Br*

Uma *subsidiária implementadora* é aquela que tem competência para manter as operações locais de um mercado pouco significativo com recursos escassos e controlados e desprovida de poder, para interferir no posicionamento estratégico da empresa, em esfera global (OLIVEIRA JR. *et al.*, 2009).

Sabe-se já, a partir de tudo que foi mostrado e discutido sobre a subsidiária brasileira da *HTC*, que esta se encaixa, perfeitamente, na definição mencionada acima. Diante, porém, de tantas perspectivas sobre as quais seria possível explorar-se o conteúdo da referida citação, a escolhida versa sobre a capacidade que as organizações “carentes” de recursos ou conhecimento em determinada região demonstram na árdua tarefa de implementar uma estratégia de entrada em um dado mercado, como é o caso de *HTC-Br*.

Por esta razão, ao longo do capítulo introdutório e da revisão teórica deste trabalho, procurou-se, ainda que brevemente, discutir elementos sobre o tema da internacionalização de empresas e o importante papel desempenhado pelas corporações multinacionais no contexto da economia atual. Por exemplo, naquela oportunidade, apontou-se a reformulação das estratégias de produção e distribuição das empresas, bem como a formação de grandes redes de negócios, motivada, muitas vezes, pela complementaridade de competências existente entre os agentes, como mudanças estruturais ocorridas desde os anos 1970, ocasionadas por um processo chamado *globalização*.

O que se pretende, então, a partir deste ponto, é responder o segundo desafio do objetivo desta pesquisa, que busca, especificamente, a identificação e a caracterização da principal rede de negócios integrada por *HTC-Br*, baseando-se nos conceitos presentes em Moller e Rajala (2007).

Na esfera da operacionalização, relatada no início deste caso, diferentemente do que ocorre na concepção das estratégias, existe um relativo grau de autonomia do time local, com intervenções da matriz, mais intensamente, na identificação de determinados parceiros globais. Segundo os executivos entrevistados da companhia, a estratégia local explicita a necessidade de se desenvolverem relações com agentes externos, pois, excetuando-se a produção, as demais atividades são desempenhadas, pelo menos, em co-responsabilidade com

outras empresas. Adiante, aparecem exemplos que ilustram, bem, as escolhas corporativas e regionais.

A recente iniciação da corporação no negócio B2B (empresa-empresa), com extensão no B2C (empresa-consumidor), que a colocou no caminho da internacionalização, é a principal motivadora das interações com outros atores econômicos, políticos e institucionais. Significa dizer que a *HTC* optou pela implementação do posicionamento estratégico da unidade brasileira, em uma rede de negócios, uma vez que não detém, necessariamente, competência no exercício de algumas atividades ou porque, por exemplo, deseja reduzir riscos operacionais. São fatores complicadores, inclusive, destas duas situações, diferenças culturais e institucionais, verificadas entre o país de origem e novo mercado, conforme sinalizam London e Hart (2004) e Jansson (2007).

A Figura 19, a seguir, retrata, com certo grau de precisão, o que vem ocorrendo com *HTC*, no processo de internacionalização, iniciado há alguns anos. Dicken (2010) propõe diversas trajetórias de evolução das multinacionais, quando estas decidem expandir operações pelo mundo. O caso específico da subsidiária brasileira em questão pode ser notado no caminho indicado por *trajetória convencional*, na transição do estágio *exportador para mercados internacionais por meio de canais independentes e estabelecendo uma nova instalação*.

O estágio embrionário no qual, ainda, se encontra a operação da *HTC-Br*, então, requer a atuação de vários atores. Os papéis não desempenhados pela subsidiária em questão ou exercidos em co-responsabilidade com agentes externos são, especificamente: *área comercial* – vendas, distribuição e operação logística; *marketing* – monitoramento de ponto de venda, assessoria de imprensa e pesquisa em ponto de venda; *pós-venda* – *call center*, logística reversa e reparos; e *suporte e soluções customizadas* – integração de sistemas para empresas, desenvolvimento de aplicativos específicos e orientações de funcionamento dos equipamentos. Faz-se necessário destacar, porém, que nenhum dos atores ocupantes desses papéis se dedica exclusivamente à empresa no Brasil.

Figura 19 – Diversas trajetórias de evoluções das multinacionais
 FONTE: DICKEN, 2010, p. 136

A mais importante relação da referida unidade de negócios com outra companhia está ligada às operações de venda, distribuição e logística de produtos. Quanto ao que Todeva (2006) chama de *atributos relacionais* ou de *amarração nas redes* e de *características dos nós de uma rede*, o agente comercial em questão atua com a *HTC* em toda América Latina, há mais de cinco anos, e está sediado em Miami. Trata-se de uma grande empresa internacional especializada nesse tipo de atividade, que mantém relações com as maiores marcas de eletroeletrônicos do mundo, segundo os executivos entrevistados.

A OVDL – Operadora de Vendas, Distribuição e Logística –, assim nomeada no presente trabalho, por razões expostas anteriormente, é quem viabiliza a venda e distribuição dos *smartphones HTC* no Brasil e nos países vizinhos. Primeiramente, porque a *HTC-Br*, no caso, é uma prestadora de serviços, de modo que o faturamento dos produtos é feito diretamente pela OVDL aos clientes. As empresas, conjunta ou individualmente, realizam a negociação com os compradores, porém o operador se responsabiliza pelo cumprimento do contrato de venda, carregamento e transporte dos pedidos de Taiwan para Miami e exportação dos aparelhos para o país de destino.

Em segundo lugar, porque a *HTC-Br*, particularmente, extrai benefícios financeiros dessa relação. É comum, por exemplo, que as operadoras de telefonia móvel, assim como outros clientes paguem os lotes vendidos num prazo de 90 dias da data de entrega. A OVDL, então, antecipa o pagamento para a unidade de negócios, obviamente com taxas de descontos que cubram o custo de capital. Segundo Añez (2005), ainda assim, este tipo de estratégia financeira desonera a operação e reduz riscos. Não se pode esquecer que os pedidos são enviados para a fábrica, em Taiwan, com três meses de antecedência. Dispor, portanto, de recursos para financiar a produção é uma vantagem para a *HTC*, como um todo.

Em terceiro lugar, a co-responsabilidade nas vendas e a terceirização da distribuição e logística para o Brasil, implementadas pela *HTC*, se dão em virtude da ausência de competência específica da empresa em desempenhar tais papéis. Até 2006, a referida companhia dedicava-se, exclusivamente, à produção de equipamentos para grandes marcas, sem que fosse necessário incorporar essas funções ao negócio. Nos últimos quatro anos, porém, desde que se lançou no mercado, com equipamentos estampando a própria marca, optou por concentrar esforços em P&D e relacionamento com clientes e usuários.

Em quarto lugar, contudo, não menos importante que os três aspectos antes mencionados, estão as diferenças culturais, institucionais, políticas, legais, além de tantas outras presentes neste estudo de caso, por se tratar de uma operação, no Brasil, de uma empresa taiwanesa.

Ao longo da *revisão teórica*, vários argumentos foram oferecidos, para justificar a interação das multinacionais com agentes locais, sobretudo nos primeiros momentos da internacionalização, a fim de que a entrada da companhia em um novo país ou região fosse menos traumática e, portanto, mais bem sucedida.

Com o intuito de sintetizar o que foi apresentado sobre a relação estabelecida entre a *HTC*, a *HTC-Br* e a OVDL, reproduz-se, abaixo, um trecho de entrevista gravada com um dos executivos participantes da pesquisa:

[...] como tínhamos recursos limitados, a gente tem que começar de alguma maneira. [...] vou falar sobre dois critérios que você tem, para escolher um parceiro: [...] Quando você faz, tem o controle da operação, você, inclusive, tem o relacionamento com os *targets*. Você poderia precisar de um parceiro [...] para tarefas logísticas só, ou seja, eu vou para o cliente como *HTC* e faço a oferta para o cliente, fecho a negociação e utilizo um cara que tenha uma infra-estrutura logística e financeira forte. Para quê? Para viabilizar o transporte dos meus produtos desde a fábrica, até o cliente. Essa é

uma variante. Geralmente aí, você combina com esse parceiro uma margem. Depois tem outra abordagem, que é quando você fala: eu estou começando no país, eu não posso me dar ao luxo de tanto recurso, [...] preciso terceirizar ao máximo isso. Aí você vem com o negócio de representação de vendas mais distribuição, entendeu? E aí o negócio muda, as responsabilidades mudam muito porque o parceiro começa a ser *accountable* por muitas coisas que, teoricamente, num modelo ideal, deveriam ser da *HTC*. Então, por exemplo, na área comercial, [...] esse é o modelo que a gente seguiu. [...] posso falar o seguinte, [...] uma praxe [...] quando uma empresa asiática vem para a América Latina.

Uma vez encerrada a caracterização da OVDL, faz-se necessário discorrer sobre a participação de outro agente nos negócios da *HTC-Br*, fundamental para a implementação do posicionamento estratégico da subsidiária. O foco de observação, então, passa para a empresa que oferece *suporte e soluções customizadas* aos clientes locais, nomeada, neste trabalho, de SSC.

A fim de que se tenha uma idéia da relevância da SSC, o referido agente é responsável pela execução do conceito de *adoption machine* no Brasil. De acordo com os executivos entrevistados, trata-se de uma proposição de valor baseada em customização por meio de inovação, que, inicialmente, era desenvolvida por uma grande empresa de tecnologia e a *HTC-Br*, juntas.

No início da comercialização de um determinado produto da companhia parceira no país, ela acionava sua rede de clientes corporativos para explicar os benefícios da integração que o lançamento permitia com os sistemas usualmente utilizados pelas empresas. Aproveitando-se dessa rede, a *HTC-Br*, então, destacava profissionais, para acompanharem as reuniões do parceiro, de modo que a fabricante de telefones móveis pudesse vender os *smartphones* com o novo produto embarcado. Tal iniciativa, em princípio, era custeada pelas duas empresas e atingia, inclusive, companhias internacionais de grande porte e de diversos setores.

Com o passar do tempo, porém, o sistema em questão cresceu em representatividade no mercado e a empresa, que o desenvolvera, deixou de prospectar clientes para essa finalidade, ainda de acordo com os entrevistados. Percebendo, então, o valor e as oportunidades de negócio que tal abordagem criava, a *HTC-Br* firmou um acordo com a SSC, para executar o conceito de *adoption machine* em seu nome. Atualmente, existem assessores dedicados a cada operadora de telefonia celular e clientes corporativos, para a integração de sistemas, o desenvolvimento de aplicativos específicos e as orientações de funcionamento dos equipamentos.

Sobre o que ocorre entre a unidade brasileira da *HTC* e a *SSC*, Forsgren *et al.* (2005) afirmam que os relacionamentos de negócios são importantes fontes de construção de capacidades, sobretudo, porque as multinacionais organizam, primeiramente, as subsidiárias para suportar, desenvolver e coordenar tais relacionamentos. A capacitação da rede, neste caso, se traduz em fortalecimento da subsidiária no longo prazo.

Diferentemente do que ocorre com o operador de vendas, distribuição e logística, bem como a empresa de suporte e soluções customizadas, que se relacionam com a *HTC-Br* por uma questão de complementaridade de competências essenciais, outras relações com a referida companhia são frutos de exigências legais. Dentro desse contexto, é possível apontar-se, por exemplo, o governo e os agentes dedicados à logística reversa e reparos.

O governo brasileiro, por meio do código de defesa do consumidor, exige que toda empresa, legalmente constituída no país e que seja detentora de uma marca, comercialize ou fabrique produtos utilizados por pessoas físicas, responda pelo atendimento ao comprador. Ainda que a *HTC-Br* não seja a vendedora, de fato, dos aparelhos móveis, uma vez que a *OVDL* desempenha esse papel, a subsidiária em questão é obrigada a manter uma estrutura de atendimento pós-venda no Brasil. No México e na Argentina, por exemplo, onde não há uma pessoa jurídica *HTC*, não há obrigações dessa natureza.

Segundo um dos executivos, os agentes de logística reversa e reparos são responsáveis desde a concepção dos acordos com os clientes corporativos da *HTC* – incluem-se as operadoras de telefonia –, para que possam recolher os aparelhos com problema, até a coleta, o reparo e a devolução dos equipamentos consertados. Cabe, ainda, ao agente de logística reversa decidir se aciona ou não outras organizações, como empresas de correio, de modo a facilitar as etapas de recolhimento e devolução de produtos. Destaca-se, por fim, que essa atividade se refere exclusivamente aos reparos técnicos. A empresa, para ilustrar, não tem implementado programa de reciclagem de aparelhos descartados.

Cabe lembrar-se que, no Capítulo 2º, o *modelo básico de redes de negócios para uma multinacional* de Jansson (2007), adaptado pelo presente autor, foi apresentado e discutido, dentre outras razões, por incluir de forma relevante o papel dos governos locais nos processos de internacionalização de empresas. Naquela oportunidade, inclusive, destacou-se a existência de uma rede governamental, que vai muito além da participação de um único agente.

Reiterando-se o que foi sugerido por Ghemawat (2007), quando da necessidade de definição de estratégias globais por parte das organizações, a interação com o governo se mostra fundamental, em todos os casos. Jansson (2007), inclusive, sinaliza que entidades integrantes desse grupo de agentes, em países emergentes, tendem a ser mais fracas e orientadas a relacionamentos pessoais, do que em regiões desenvolvidas.

Além dos cinco atores externos já mencionados, outros três foram apontados pelos principais gestores da *HTC-Br* como nós primários na rede em questão, cujas participações são pontuais, bastante específicas e muito ligadas aos negócios desenvolvidos com as operadoras de telefonia celular. São eles: o monitoramento de ponto de venda, a pesquisa de ponto de venda e o *call center*. Especificamente sobre o agente responsável pelo monitoramento de ponto de venda, um dos executivos entrevistados definiu assim:

[...] é um promotor que está vestido com a minha roupa, [...] que vai ter os meus produtos, [...] que faz o relacionamento também com o ponto de venda da operadora, para saber [...] vendeu o produto ou não vendeu? Está faltando, não falta? [...] Tem ruptura, não tem ruptura? Preciso trazer, não preciso trazer? [...] Dependendo do momento da operadora, ela permite que ele fique na loja, por um mês, por dois meses, por “x” períodos. [...] Normalmente isso é comprado, isso é um investimento. [...] vai fazer a interação com o consumidor final, [...] mostrar o produto, mostrar o diferencial, [...] tentar convencer o cliente [...].

Quanto aos outros dois mencionados, são comuns a vários tipos de indústrias e realizam exatamente o que foi indicado acima. Por fim, aparece a *assessoria de imprensa*, considerada importante por um dos respondentes na primeira fase de incursão da *HTC*, no Brasil. De acordo com a mesma fonte, o trabalho conjunto desenvolvido com o referido agente é muito estruturado e gera visibilidade destacada para a operação da empresa no país, pois a marca está presente em jornais de grande circulação, revistas especializadas, cadernos de tecnologia, *blogs*, além de outras mídias.

Após, portanto, a exposição das principais motivações da *HTC-Br* para a integração de uma rede de negócios e da indicação dos principais agentes com quem a empresa mantém relações, é possível concluir-se que a posição da subsidiária brasileira, quando considerados apenas os limites de atuação local, é central, pois está conectada aos outros membros diretamente e chega, inclusive, a liderar as ações da rede. Neste caso, porém, é preciso entender-se a matriz da *HTC Corporation* como uma fornecedora de produtos para a *HTC-Br* no mercado regional.

Diante disto, a rede de negócios em questão é predominantemente do tipo Centro/Periferia, uma vez que os agentes estabelecem diferentes níveis de interatividade e conectividade e se mostram dispersos entre as regiões ou níveis apontados, conforme demonstra a Figura 20.

Figura 20 – Rede de negócios integrada pela linha de impressoras *HTC-Br*

FONTE: Elaborada pelo autor

Com o intuito, então, de alcançar a segunda parte do objetivo traçado para este estudo de caso, faz-se necessário cruzar a análise até o momento realizada com outros dados coletados na investigação de campo. O que se busca, de fato, é identificar a configuração da rede integrada pela *HTC-Br*, bem como seu direcionamento estratégico e outras características contidas na tipologia proposta por Moller e Rajala (2007).

Objetivamente, verifica-se que a *rede de renovação de negócios*, sugerida pelos autores, é a que melhor representa as relações estabelecidas entre os agentes, neste caso, mencionados. Sendo assim, é possível afirmar-se que a principal rede de negócios integrada pela *HTC-Br* apresenta um sistema de valor relativamente bem determinado, porém modificado por inovações locais e incrementais.

Justifica-se tal afirmação, pela clareza que se tem do papel de cada ator na rede, porém num contexto de formação e ineditismo, como é a situação da *HTC* no Brasil. Logo, tanto as estratégias emergentes quanto a própria natureza do posicionamento da *HTC-Br*, que coincide com o da rede, provocam inovações constantes na região.

Não se pode, também, deixar de constatar que a rede em questão apresenta, hoje em dia, traços de uma *rede vertical de demanda e fornecimento*, pois o relacionamento com as operadoras de telefonia celular conduz a isto muitas vezes. Em virtude da escala do negócio das grandes operadoras, naturalmente há uma reconfiguração da rede, para que esta seja mais produtiva e eficiente, ainda que a fabricação de aparelhos não ocorra no país.

Quanto aos principais objetivos perseguidos pela rede, nota-se que os aumentos de eficiência dos clientes corporativos, por meio do aperfeiçoamento da oferta ou partes específicas dos processos de negócios (produção, logística, sistemas de informações etc.), é muito presente. O alicerce para a realização de tais intentos reside nas próprias características dos agentes, que detêm recursos e competências complementares, justamente para o desenvolvimento de projetos ou soluções incrementais. O exemplo da cooperativa de táxi oferecido, momentos atrás, é emblemático neste sentido.

Sobre a criação de valor e o papel do conhecimento, é possível destacar-se à reunião de especialistas em várias tecnologias e áreas funcionais, desenvolvedores de *softwares* e gerentes de negócios, por exemplo, para a criação de um novo conhecimento especializado, típico da customização da oferta.

Com isto, reitera-se a afirmação anterior de que se trata de uma *rede de renovação de negócios*. O Quadro 7 confronta os achados da pesquisa com os elementos conceituais presentes em Moller e Rajala (2007) e sintetiza a realização da segunda parte do objetivo desta investigação.

Quadro 7 – Rede de renovação de negócios – HTC-Br

<i>Rede de renovação de negócios (MOLLER; RAJALA, 2007)</i>	Rede de renovação de negócios <i>HTC-Br</i>
Sistema de valores bem conhecido	Produção (<i>HTC Corp.</i>), área comercial, marketing, pós-venda e suporte e soluções customizadas
Mudança por modificação incremental	<p>Eficiência dos clientes corporativos por meio do aperfeiçoamento da oferta ou partes específicas dos processos de negócios (produção, logística, sistemas de informações etc.)</p> <p>Recursos e competências complementares para o desenvolvimento de projetos ou soluções incrementais</p>
Mudança local, dentro do sistema	<p>Papéis da Operadora de Vendas Distribuição e Logística (OVDL) e da empresa de Suporte e Solução Customizadas (SSC) são emblemáticos.</p> <p>No Brasil, a OVDL e a SSC, por exemplo, têm características distintas de agentes similares em outras operações da companhia no mundo, seja por influência da demanda interna da subsidiária, seja por uma oportunidade de negócio local. A SSC, inclusive, não existe em outros lugares do mundo.</p>

FONTE: Elaborado pelo autor

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Sobre a construção do estudo e os resultados alcançados

O breve apanhado histórico apresentado no capítulo introdutório deste estudo, que abrange, desde as formas de coordenação da atividade econômica vigentes, até o século XIX, as redes de negócios existentes nos dias atuais, serve, para mostrar como, ao longo do tempo, as organizações passaram a utilizar-se, cada vez mais, de recursos, capacidades e competências de outras empresas, a fim de que seus posicionamentos estratégicos fossem implementados.

Incluindo-se no grupo dos trabalhos que relaciona as estratégias de empresas às estratégias em redes, inclusive por admitir semelhança de natureza entre um conjunto de negócios supra-organizacional e uma organização, esta pesquisa versou sobre a coerência entre os propósitos e características dos posicionamentos estratégicos de empresas e os propósitos e características das redes de negócios por elas integradas.

Tanto a questão-problema quanto o objetivo da presente investigação orientaram todos os esforços no sentido da identificação do posicionamento estratégico de duas diferentes organizações e da configuração da principal rede da qual fazem parte em cada caso. Para que se chegasse ao resultado da primeira metade do objetivo, a referência teórica levada em consideração foi o Modelo Delta de Hax e Wilde (1999; 2001), enquanto, para a segunda, a proposta escolhida foi a de Moller e Rajala (2007).

Sinteticamente, ambas as referências foram pinceladas de uma extensa *Revisão Teórica sobre estratégias genéricas, redes de negócios, implementação de estratégias e internacionalização de negócios*, em virtude da superioridade demonstrada em relação aos demais trabalhos nas respectivas áreas, sobretudo no contexto da economia atual. A opção pelo Modelo Delta esteve alicerçada, por exemplo, em conceitos, como o *vínculo efetivo com o cliente*, o *aprisionamento do comprador* e o *afastamento de concorrentes*, bem como no fato de ter mantido idéias presentes em estudos anteriormente consagrados, conforme Oliveira Jr. *et al.* (2004), Toledo *et al.* (2004) e Cozer *et al.* (2008) bem enfatizaram. Sobre a escolha de Moller e Rajala (2007), cabe destacar-se que o *sistema contínuo de valor*, embora não criado,

exclusivamente, pelos autores, combina aspectos estruturais das redes de negócios aos objetivos dessas e das organizações componentes, o que o difere de outras propostas, restritas a uma ou outra característica apenas.

Quanto à participação das duas diferentes organizações mencionadas há pouco – as subsidiárias brasileiras da *HP* e da *HTC*, especificamente –, pode-se dizer que é fruto, também, de escolhas feitas ao longo do processo de trabalho, porém, diferentemente das anteriores, essa teve caráter puramente metodológico.

Desde o momento da definição da questão-problema e do objetivo desta investigação, percebeu-se que a adoção de uma abordagem qualitativa e descritiva aumentaria as chances de sucesso desta pesquisa e permitiria que tanto o posicionamento estratégico de cada unidade de negócios quanto o tipo de rede integrado por elas fossem estudados em profundidade, com riqueza de detalhes. Foi, então, que o método de múltiplos casos surgiu como a principal estratégia de condução deste trabalho.

Uma vez que os elementos acima estavam assegurados, deu-se início à pesquisa de dados secundários, seguida pela coleta de dados primários no campo. Três instrumentos foram criados e aplicados com executivos experimentados das duas unidades de negócios citadas, cuja dedicação de tempo e conhecimento permitiu que se obtivessem resultados suficientes para responder ao problema deste estudo.

Tratando-se do posicionamento, primeiramente, da linha de negócios *impressoras HP-Br*, o que se constatou foi a predominância da opção estratégica *melhor produto*, contida no triângulo estratégico de Hax e Wilde II (1999; 2001).

O alinhamento da referida linha de negócios em torno desse posicionamento pode ser visto, de forma detalhada, no Quadro 4, apresentado no capítulo anterior, do qual se extraem os seguintes aspectos: a relevância dos concorrentes, como *benchmarking*, a proposição de valor para o cliente, baseada na rentabilidade do produto, a oferta de bens padronizados, os canais genéricos de distribuição em massa, a grande variedade de marcas ou modelos de aparelhos, o desenvolvimento de produtos internamente, além da participação de mercado em qualificar a escala do negócio. Quanto ao conhecimento e relacionamento com os clientes (*customer*

bonding), são pouco expressivos, uma vez que o negócio depende, exclusivamente, das características dos bens comercializados.

A cadeia de valor de *HP-Br*, por sua vez, difere da opção estratégica *melhor produto*, de acordo com a caracterização de Hax e Wilde II (1999; 2001), pois é do tipo *integrada*, ou seja, contempla os fornecedores, a empresa e os clientes. A principal razão para isto reside nas competências essenciais da *HP* – marca e desenvolvimento de produto –, o que promove a terceirização da produção e da distribuição, por exemplo. Outro elemento, também distintivo, embora não dominante, é o atendimento a clientes corporativos com serviços ligados ao gerenciamento de impressão. Ainda que haja produtos específicos nesse caso, a empresa preocupa-se com adequá-los à realidade do contratante e por isto, deve ser mencionado.

Finalmente, apenas para fazer referência à quarta contribuição do Modelo Delta, as métricas da segmentação granular nas três perspectivas – eficácia operacional, foco no cliente e inovação – também apontam para a opção estratégica em questão. Os executivos entrevistados indicaram o giro de inventário, o retorno sobre o investimento (ROI) e o nível de serviço como as principais unidades de medida para a avaliação de desempenho comparativamente à concorrência.

No que tange à configuração da rede integrada pela linha de negócios *impressoras HP-Br*, segundo a classificação de Moller e Rajala (2007), é possível enquadrá-la no conjunto das *redes verticais de demanda e fornecimento*, uma vez que apresenta um sistema de valor relativamente estável e bem definido. Os aspectos determinantes para tal conclusão são:

- *Atividades de valores especificados e conhecidos* – produção, gestão, logística, distribuição, entre outros;
- *Atores bem conhecidos* – variam desde a empresa, governo, fabricantes de componentes e provedores de soluções de engenharia a agências, consultorias e assessorias;
- *Tecnologias bem conhecidas* – *HP*, fabricantes de componentes e fábricas contratadas, por exemplo, dominam as técnicas empregadas nos processos de negócios;

- *Processos de negócios bem conhecidos* – desenvolvimento de marca e produtos, produção em massa, transporte e armazenagem de bens de consumo duráveis, gestão de manufatura, venda e distribuição de produtos de informática, entre outros; e
- *Sistema de valor estável* – valor mantém-se estável por longos períodos e varia, apenas, de forma incremental.

Os principais objetivos desse tipo de rede são os ganhos de eficiência operacional (produção e logística), além de atendimento de consumidores em larga escala. Faz-se necessário destacar, também, que a defesa de posições de mercado foi mencionada pelos respondentes.

Quanto à natureza dos laços entre os integrantes, à direção e força das relações estabelecidas, à estrutura e ao tipo de coordenação, conclui-se que é hierarquizada, uma vez que facilmente se identifica a *HP-Br* como agente líder. O controle dos relacionamentos com os diversos atores primários e desses entre si é exercido pela empresa objeto de estudo.

Por fim, a criação de valor e conhecimento, alternativamente, depende, sobremaneira, do intenso compartilhamento de experiências entre os agentes. Julga-se oportuno recordar que a *HP* concebe os produtos e mais de dez atores identificados realizam distintas atividades de valor. Sendo assim, o grau de codificação do conhecimento, particularmente, é bastante elevado.

Considerando, portanto, tudo o que foi tratado sobre o caso da subsidiária brasileira da *HP*, mais especificamente da linha de negócios *impressoras*, é possível afirmar-se que as duas partes do objetivo da presente pesquisa foram alcançadas. Reitera-se que o posicionamento estratégico da unidade em questão é predominantemente de *melhor produto*, tendo apenas a cadeia de valor relevante distinta da caracterização completa da referida opção estratégica desenhada por Hax e Wilde II (1999; 2001). Enquanto isto, a estratégia operacional tem o conteúdo de uma *rede vertical de demanda e fornecimento*, conforme classificação de Moller e Rajala (2007). Complementarmente, o confronto dos propósitos e características do posicionamento e da rede analisados permite enxergarem-se indícios de coerência entre ambas as variáveis. Em outras palavras, a estratégia em rede parece suportar a estratégia de negócios da *HP-Br*.

Diferentemente dos resultados obtidos no caso *HP-Br*, a subsidiária brasileira da fabricante taiwanesa de telefones celulares *HTC* apresenta uma opção estratégica mais próxima do vértice *solução total para o cliente*, contido no *triângulo estratégico* do Modelo Delta, do que dos vértices *melhor produto* e *aprisionamento no sistema*.

Cabe, porém, lembrar-se que um dos diferenciais da proposta de Hax e Wilde II (1999; 2001) é o *continuum* de vínculos entre fornecedores, clientes, empresa e complementares, o que permite a coexistência de elementos de distintos posicionamentos estratégicos em uma única organização. No caso da *HTC-Br*, especificamente, a análise dos dados coletados resultou em traços das últimas duas opções mencionadas na estratégia central indicada acima. A ocorrência de tal fato, inclusive, é sustentada, teoricamente, por Zaccarelli e Fischmann (1994).

Concentrando, então, nas qualificações de cada um dos atributos do posicionamento da empresa analisada, conclui-se que, dos onze estudados, sete têm características de *solução total para o cliente*, cinco apresentam elementos de *aprisionamento no sistema* e um, de *melhor produto*. A seguir, uma síntese desses resultados está disponível:

- *Benchmarking relevante* – consumidores, compradores ou clientes estão no centro das atenções – *solução total para o cliente*;
- *Proposição de valor* – soluções integradas nos aparelhos *HTC*, com a perspectiva de aumento da relação custo-benefício dos clientes – *solução total para o cliente*;
- *Oferta de produtos* – soluções customizadas convivem com extensão de serviços pelos complementares – *solução total para o cliente* e *aprisionamento no sistema*;
- *Cadeia de valor relevante* – fornecedores, empresa, clientes e complementares – *aprisionamento no sistema*;

- *Canais relevantes* – clientes são prospectados e atendidos, diretamente, pela empresa – *solução total para o cliente*;
- *Impacto da estratégia sobre as marcas* – marcas harmonizadas ao redor do sistema – *aprisionamento no sistema*;
- *Foco de inovação* – *HTC-Br* promove inovações conjuntamente com fornecedores (*HTC Taiwan e China*), clientes e complementares – *solução total para o cliente e aprisionamento no sistema*;
- *Papel da TI* – suporte interno – *melhor produto*;
- *Variação do vínculo com o cliente* - conhecimento profundo e relacionamento estreito com clientes, reforçados pela customização e aprendizado conjunto com sinais de afastamento dos concorrentes – *solução total para o cliente e aprisionamento no sistema*; e
- *Escala do negócio* – participação no bolso do cliente – *solução total para o cliente*.

Sobre os achados da segunda parte do objetivo de pesquisa, especificamente a configuração da principal rede integrada por *HTC-Br*, foi possível enquadrá-la no conjunto das *redes de renovação de negócios* contida na classificação de Moller e Rajala (2007). Durante a exposição do caso no Capítulo 4, notou-se que todos os agentes que se relacionavam com a referida empresa eram bem conhecidos, tinham papéis claros dentro do conjunto de negócios, porém a atuação integrada dos atores era marcada por melhorias incrementais, muito em virtude do posicionamento estratégico da organização líder – a própria *HTC-Br* – e do estágio de desenvolvimento das operações da companhia no Brasil.

Outra influência da estratégia da empresa sobre a rede refletiu-se nas pretensões da entidade supra-organizacional. Os aumentos de eficiência de produtos ou serviços de outras redes a partir da combinação de esforços de clientes, provedores de soluções tecnológicas, operadores logísticos, entre outros agentes orientam o trabalho conjunto.

Além disso, essa complementaridade de competências, com foco no aperfeiçoamento de processos de negócios corporativos (produção, logística, sistemas de informações etc.), é a base da criação de valor e marca o papel do conhecimento na rede. As soluções customizadas são os melhores exemplos do que acaba de ser dito.

Com base na síntese apresentada, percebe-se, portanto, que o intuito de alcançar o posicionamento definido para *HTC-Br* conduziu a empresa a adotar uma *rede de renovação de negócios* como o conteúdo de sua estratégia operacional. Ao mesmo tempo, nota-se que as duas partes do objetivo desta investigação, no caso em questão, foram também atendidas.

5.2 Sobre as limitações do estudo, contribuições e as sugestões para futuras pesquisas

Embora o objetivo desta investigação tenha sido realizado integralmente, conforme demonstram o Capítulo 4 e o tópico anterior, faz-se necessário que sejam apontadas, inclusive, as limitações deste trabalho, a fim de que se registre a consciência do presente autor quanto ao alcance dos achados publicados.

A primeira limitação importante a ser retratada diz respeito ao próprio objetivo e aos resultados desta pesquisa, mais especificamente ao que se relaciona com a identificação e configuração da principal rede de negócios de cada uma das empresas analisadas. Desde o capítulo introdutório, momento no qual *HP-Br* e *HTC-Br* foram apresentadas, até este mesmo capítulo de conclusões e considerações finais, apenas as visões das referidas empresas se materializaram em dados e informações utilizados neste projeto.

O levantamento de dados secundários, bem como a coleta de dados primários no campo, restringiu-se ao que as organizações objeto de análise tinham disponíveis, sem que se levassem em consideração as visões de outros agentes integrantes dos respectivos conjuntos de laços interorganizacionais. Significa, então, dizer-se que talvez divergências de percepção entre as subsidiárias mencionadas e outros atores acerca dos aspectos estudados emergissem, se os demais fossem também consultados. Isto sugere, portanto, que futuras pesquisas possam ser desenvolvidas, com o intuito de captar o entendimento de um número maior de participantes, tanto para se confirmarem as conclusões aqui expostas quanto para se investigarem possíveis dissonâncias ligadas ao conteúdo da estratégia em redes de negócios.

Outra limitação relevante está relacionada ao próprio método de estudo de caso e à amostragem por conveniência, ambos discutidos no Capítulo 3º. Ainda que esta pesquisa tenda mais à provocação ou proposição teórica do que à generalização de resultados, cabe destacar-se que as referidas técnicas contidas no arcabouço da investigação científica não permitem que os achados sejam estendidos a outras empresas ou redes.

Não obstante a limitação acima, a principal contribuição deste estudo reside no fato de oportunizar a verificação de coerência entre determinado posicionamento estratégico de empresa e um tipo de rede de negócios adotado.

Observa-se, por exemplo, nos casos da *HP-Br* e da *HTC-Br*, que há indícios de harmonia de propósitos e características entre a estratégia de negócios e a estratégia em rede implementada pelas empresas. Tanto a rede de negócios integrada pela subsidiária brasileira da *HP*, cuja pretensão primeira são os ganhos de eficiência operacional (produção e logística), quanto a da *HTC-Br*, que objetiva aumentos de eficiência de produtos ou serviços de outras redes ou organizações, suportam, respectivamente, os posicionamentos estratégicos *melhor produto* e *solução total para o cliente*, predominantes em cada caso.

Dessa forma, seria interessante se as empresas pudessem refletir a respeito da aplicabilidade desses resultados, sobre como, cada vez mais, as organizações atuam em redes de negócios, de que forma a configuração dessas entidades supra-organizacionais pode ajudá-las na realização de seus objetivos estratégicos? Em outras palavras, se houvesse uma matriz na qual as linhas representassem o posicionamento estratégico de uma empresa e as colunas, os diferentes tipos de redes de negócios passíveis de construção, considerando-se as propostas de Hax e Wilde II (1999; 2001) e Moller e Rajala (2007), quais seriam as estratégias operacionais a serem adotadas, uma vez definidas as estratégias de negócios? Quais seriam as células ideais a serem preenchidas? A Figura 21, intitulada *Matriz de Posicionamentos Estratégicos e Redes de Negócios*, ilustra o questionamento anterior.

<div> <div>Redes de negócios</div> <div>Posicionamentos estratégicos</div> </div>	Redes de negócios atuais		Redes de renovação de negócios		Redes de negócios emergentes		
	Verticais de Demanda e Fornecimento	Horizontais de Mercado	Renovação de Negócios	Solução para o Cliente	Aplicação	Padrão Dominante	Inovação
Melhor produto							
Solução total para o cliente							
Aprisionamento no sistema							

Figura 21 – Matriz de posicionamentos estratégicos e redes de negócios

FONTE: Elaborada pelo autor

Os casos, neste estudo discutidos, aplicados à matriz acima apresentada teriam, então, os seguintes resultados (Figura 22):

<div> <div>Redes de negócios</div> <div>Posicionamentos estratégicos</div> </div>	Redes de negócios atuais		Redes de renovação de negócios		Redes de negócios emergentes		
	Verticais de Demanda e Fornecimento	Horizontais de Mercado	Renovação de Negócios	Solução para o Cliente	Aplicação	Padrão Dominante	Inovação
Melhor produto	<i>HP-Br</i>						
Solução total para o cliente			<i>HTC-Br</i>				
Aprisionamento no sistema							

Figura 22 – Casos aplicados à matriz de posicionamentos estratégicos e redes de negócios

FONTE: Elaborada pelo autor

Sugere-se, portanto, que novos estudos focados em empresas com as mesmas opções estratégicas tratadas na presente investigação ou, até mesmo, investigações em empresas posicionadas distintamente das analisadas nos dois casos sejam realizados para que se avance na busca de coerência entre determinados posicionamentos estratégicos e certos tipos de redes de negócios. Essa busca, por exemplo, poderia ser traduzida em hipóteses preliminares, como as que seguem:

- H_1 : redes do tipo *vertical de demanda e fornecimento* ou *horizontal de mercado* (MOLLER; RAJALA, 2007) são mais adequadas à operacionalização do posicionamento estratégico *melhor produto* (HAX; WILDE II, 1999, 2001);

- H_2 : redes do tipo *renovação de negócios* ou *solução para o cliente* (MOLLER; RAJALA, 2007) são mais adequadas à operacionalização do posicionamento estratégico *solução total para o cliente* (HAX; WILDE II, 1999, 2001); e
- H_3 : redes do tipo *aplicação* ou *padrão dominante* ou *inovação* (MOLLER; RAJALA, 2007) são mais adequadas à operacionalização do posicionamento estratégico *aprisionamento no sistema* (HAX; WILDE II, 1999, 2001).

Por fim, uma última proposta para futuras pesquisas poderia relacionar o desempenho de uma organização comparativamente ao de concorrentes e, ainda, estabelecer relação entre a estratégia de negócios e a estratégia em rede, ao considerar diversos setores. A hipótese central H_0 tenta refletir a idéia apresentada: *empresas líderes de mercado, que adotam um mesmo posicionamento estratégico, embora atuem em diferentes setores, integram o mesmo tipo de rede de negócios.*

Sendo assim, espera-se que novas pesquisas continuem a abordar o tema deste trabalho, de modo que as organizações disponham de informação suficiente para enfrentar os desafios da nova ordem econômica mundial, sobretudo no que diz respeito à competição entre empresas e redes. Espera-se, também, que o conhecimento, neste estudo, reunido seja percebido pelo governo e a sociedade, a fim de estes possam aproveitar-se, ao máximo, dos benefícios das relações entre pessoas e organizações, e que, ao mesmo tempo, sejam capazes de criar um ambiente propício de negócios no Brasil, preferencialmente, com reflexos positivos sobre o emprego, a renda e, portanto, o desenvolvimento social.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 352 p.

ALEXANDER, Larry D. *Successfully implementing strategic decisions*. **Long Range Planning**, v. 18, n. 3, p. 91-97, 1985.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000. 163 p.

ANDERSON, J. C.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. *Dyadic business relationships within a business network context*. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 1-15, 1994.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.

_____. **The New Corporate Strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1988. 258 p.

ANSOFF, H. I.; BRANDENBURG, R. G. *A language for organization design: parts I and II*. **Management Science**, v. 17, n. 12, p. 705-731, 1971.

AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno; COSTA, Benny Kramer; ALEXANDRE, Mauro Lemuel; CARICIO, Marcelo Rique. Processo de internacionalização da economia mundial e as estratégias de empresas multinacionais. In: COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (Org.). **Estratégia: direcionando negócios e organizações**. São Paulo: Atlas, 2005, cap. 3, p. 58-74.

ARVIDSSON, Niklas. *Knowledge management in the multinational enterprise*. In: BIRKINSHAW, Julian; HAGSTROM, Peter (Org.). **The flexible firm: capability management in network organizations**. New York: Oxford University Press, 2002, cap. 9, p. 176-193.

BARNEY, J. B. *Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view*. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BERRY, William L.; CHRISTIANSEN, Thomas; BRUUN, Peter e WARD, Peter. *Lean Manufacturing: A mapping of competitive priorities, initiatives, practices, and operational performance in danish manufacturers*. In: **Proceedings of 9th International Conference, European Operations Management Association**. Copenhagen, 2002

BIRKINSHAW, Julian; HAMEL, Gary; MOL, Michael J. *Management Innovation*. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.

BIXNER, Rolf; BOGERT, John; MANGET, Joe; WAN, Joseph. *Razors and blades: new models for durables*. **The Boston Consulting Group**, v. 1, p. 1–4, 2006.

BJORKMAN, I.; FORSGREN, Mats. *Nordic international business research: a review of its development*. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.

BOAVENTURA, João Maurício Gama; FISCHMANN, Adalberto Américo. Estudo dos conceitos sobre estratégia: uma ilustração no campo da tecnologia da informação. **Management in Iberoamerican countries: current trends and future prospects**, 2003.

BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. *Co-opetition*. New York: Bantam Doubleday Dell, 1996. 290 p.

BRESMAN, Henrik; BIRKINSHAW, Julian; NOBEL, Robert. *Knowledge transfer in international acquisitions*. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 3, p. 439-462 1999.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Globalização e competição**: por quê alguns países emergentes têm sucesso e outros não? Rio de Janeiro: Campus, 2009. 240 p.

BURNS, T; STALKER, G. M. *The management of innovation*. London: Tavistock Publications, 1961. 312 p.

CAMPBELL-HUNT, Colin. *What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis*. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 2 , p. 127-154, 2000.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**: a era da informação, economia, sociedade e cultura. 3ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 698 p.

CHANDLER, Alfred Dupont. *Strategy and structure: chapters in the history of american industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.

CHAVES, Sidney; BENEDETE, Thiago; POLO, Edison. Estratégias genéricas : um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 4, n. 2, 101-118, Jul./Dez. 2009

COSTA, Eliezer Arantes; BOTTURA, Celso Pascoli; BOAVENTURA, João Maurício Gama; FISCHMANN, Adalberto Américo. *The game to play: expanding the co-opetition proposal through the strategic games matrix*. **International Journal of Conflict Management**, v. 20, n. 2, p. 132-157, 2009.

COZER, Mateus Tavares da Silva; TOLEDO, Geraldo Luciano; SZAFIR-GOLDSTEIN, Cláudia. *Inter-organizational ties and total customer solution strategic positioning from Delta*

Model: a research about dyad supplier-client on B2B. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 7, p. 163-187, Nov./Dec. 2008.

CRESWELL, John W. *Research Design: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage, 1994. 228 p.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 410 p.

DENZIN, Norman K. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine Pub. Co, 1970. 368 p.

DESSYLLAS, Panayotis. *Improving Performance through Vertical Disintegration: Evidence from U.K. Manufacturing Firms. AIM Research Working Paper Series*, Nov. 2007.

DICKEN, Peter. **Mudança global**: mapeando a nova fronteira da economia mundial. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 631 p.

DOBB, Maurice. **A evolução do capitalismo**. Rio de Janeiro: LTC, 1987. 396 p.

DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão social**: pobreza, emprego, Estado e o futuro do capitalismo. 3ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001. 257 p.

DUSCHEK, Stephan. *Inter-firm resources and sustained competitive advantage. Management Revue*, v. 15, n. 1, p. 53-73, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3ª ed. Curitiba: Positivo, 2004. 2120 p.

FISCHMANN, Adalberto Américo. **Implementação de estratégias: identificação e análise problemas**. São Paulo, 1987. Tese (Livre Docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004. 155 p.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Antonio Carlos C. Brasil e China. *Especial Negócios Internacionais*, v. 5, n. 4, p. 70-74, Set./Out. 2006.

FORSGREN, Mats; HOLM, Ulf; JOHANSON, Jan. *Managing the embedded multinational: a business network view*. Cheltenham: Edward Elgar, 2005. 227 p.

FRANCÉS, Antonio. *Estratégia para la empresa en America Latina*. Caracas: Iesa, 2001. 302 p.

FRELS, Judy K.; SHERVANI, Tasadduq; SRIVASTAVA, Rajendra K. *The integrated networks model: explaining resource allocations in network markets*. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 29-45, 2003.

GALINA, S. V. R.; SBRAGIA, R.; PLONSKI, G. A. *R&D in the telecom industry in Brazil: some indicators involving large transnational companies*. **Innovation: Management, Policy & Practice**, Australia, v. 7, n. 2, p. 298-309, 2005.

GARCIA, Renato; ROSELINO, José Eduardo. Uma avaliação da lei de informática e de seus resultados como instrumento indutor de desenvolvimento tecnológico e industrial. **Gestão e Produção**, v. 11, n. 2, p. 177-185, Mai./Ago., 2004.

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John and STURGEON, Timothy. *The governance of global value chains*. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78-104, 2005.

GHEMAWAT, P. **Redefinindo Estratégia Global**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2007. 257 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987. 159 p.

GLUCK, Frederick; KAUFMAN, Stephen P.; WALLECK, A. Steven. *The evolution of strategic management*. **McKinsey & Company**, adapted from staff paper dated october 1978.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. *Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms*. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. *Strategic Networks*. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

HAGSTROM, Peter. *New wine in old bottles: information technology evolution in firm strategy and structure*. In: BIRKINSHAW, Julian; HAGSTROM, Peter (Org.). **The flexible firm: capability management in network organizations**. New York: Oxford University Press, 2002, cap. 10, p. 194-206.

HAX, Arnold. C.; MAJLUF, Nicolás. S. **Strategic management: an integrative perspective**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

HAX, Arnold C.; WILDE II, Dean L. *The Delta Model: adaptive management for a changing world*. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 2, p. 11-28, 1999.

_____. *The Delta Project: discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York: Palgrave, 2001. 278 p.

HEBERT, Theodore T.; DERESKY, Helen. *Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content*. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 135-147, 1987.

HELD, David; MCGREW, Anthony. **Prós e contras da globalização**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2001. 107 p.

HENDERSON, Bruce D. *"The experience curve reviewed, IV. The Growth-share matrix of the product portfolio"*. **The Boston Consulting Group, Perspectives**, 135, Boston, 1973.

HOBBSAWN, Eric J. **O novo século**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999. 196 p.

HOFER, Charles W.; MERRITT, J. Davoust. *Successful Strategic Management*. **A. T. Kearney, Inc.**, Chicago, 1977.

HP (2009) – HEWLLET-PACKARD BRASIL. **Homepage institucional**. Disponível em: <<http://welcome.hp.com/country/br/pt/welcome.html#Product>>. Acesso em: 31/12/2009.

HP (2010a) – HEWLLET-PACKARD BRASIL. *Annual Report 2009*. Disponível em: <<http://phx.corporateir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9MjgxNTR8Q2hpbGRJRD0tMXxUeXBIPtM=&t=1>>. Acesso em: 30/10/2010.

HP (2010b) – HEWLLET-PACKARD BRASIL. **Homepage institucional**. Disponível em: <<http://www.hp.com/latam/br/pyme/productos/impresion.html>>. Acesso em: 30/10/2010.

HTC (2010) – HTC CORPORATION. **Homepage institucional**. Disponível em: <http://www.corpasia.net/taiwan/2498/annual/2009/EN/2009%20Annual%20Report_E.pdf> Acesso em: 01/08/2010.

INTERBRAND (2010) – INTERBRAND CORPORATION GLOBAL BRANDING CONSULTANCY. **Homepage institucional**. Disponível em: <<http://www.interbrand.com/pt/knowledge/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2010.aspx>>. Acesso em: 07/11/2010.

JANSSON, Hans. *International business strategy in emerging country markets: the institutional network approach*. Cheltenham: EE, 2007. 286 p.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. *Management of foreign market entry*. **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007. 800 p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2008. 230 p.

KNEBEL, Patrícia. HP leva pesquisa com sotaque gaúcho para o mundo. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre: Jornal do Comércio, 2010

KOGUT B.; ZANDER U. *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation*. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 625-645, 1993.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. *Differentiation and integration in complex organizations*. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 1, p. 1-30, Jun. 1967.

LEIBLEIN, Michael J. *The choice of organizational governance form and performance: predictions from transaction cost, resource-based, and real options theories*. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 937-961, 2003.

LIKER, Jeffrey K.; CHOI, Thomas Y. *Building deep supplier relationships*. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 12, p. 104-113, Dec. 2004.

LONDON, J. AND HART, S. *Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model*. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 5, p. 350-370, 2004.

MAN, Ard-Pieter de. *The network economy: strategy, structure and management*. Cheltenham: Edward Elgar, 2004. 190 p.

MARINHO, Bernadete de Lourdes; AMATO NETO, João. Gestão da cadeia de fornecedores e acordos de parcerias. In: AMATO NETO, João (Org.). **Manufatura classe mundial: conceitos, estratégias e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2001, cap. 1, p. 17-52.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007. 225p.

MASTERINK (2009) – MASTERINK SOLUÇÕES EM MÁQUINAS. **Homepage institucional**. Disponível em: <<http://www.masterink.com.br/8-mercado-de-impressoras-e-multifuncionais-cresce-27-na-al-no-2%C2%BA-trimestre/>>. Acesso em: 01/01/2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. 491 p.

MCGAHAN, Anita M. *How industries change*. **Harvard Business Review**, p. 86-94, Oct. 2004.

MCLEOD, Ken; STUCKEY, John. *Thinking strategically*. **McKinsey & Company**, p. 9-20, Jun. 2000.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978. 274 p.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 300 p.

MIT TECHNOLOGY REVIEW. **Homepage institucional**. Disponível em: <<http://www.technologyreview.com/companywatch/tr50/>>. Acesso em 13/11/10.

MOLLER, Kristian K.; HALINEN, Aino. *Business relationships and networks: managerial challenge of network era*. **Industrial Marketing Management**, v. 28, n. 5, p. 413–427, 1999.

MOLLER, Kristian K.; RAJALA, Arto. *Rise of strategic nets: new modes of value creation*. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 7, p. 895-908, 2007.

MOLLER, Kristian K.; RAJALA, Arto; SVAHN, Senja. *Strategic business nets: their type and management*. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 9, p. 1274-1284, 2005.

MOUZAS, Stefanos; FORD, David. *The constitution of networks*. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 5, p. 495–503, 2009.

OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. BOEHE, Dirk; BORINI, Felipe. **Estratégia e inovação em corporações multinacionais: a transformação das subsidiárias brasileiras**. São Paulo: Saraiva, 2009. 251 p.

OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda; PÍSCOPO, Marcos Roberto; NISHIOKA, Gentil Choji; CIPOLLA, José Hamilton Maturano. Modelo Delta de Hax e Wilde II: contribuições ao pensamento estratégico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 3, p. 75-78, Jul./Set. 2004.

PATTON, Michael Quinn. *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd ed. Newbury Park: Sage, 1990. 532 p.

PIERCY, Nigel. F.; CRAVENS, David W. *The network paradigm and the marketing organization: developing a new management agenda*. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 3, p. 7–34, 1995.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980. 396 p.

_____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

PRAHALAD, C. K. HAMEL, Gary. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, p. 78-90, May./Jun. 1990.

QUADROS JR., Alfredo Cavalcante de. **Orientação para o mercado e o Modelo Delta de estratégia:** um estudo de caso em empresa distribuidora de insumos para marcenarias. 2005. 109p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, USP, São Paulo.

QUINN, James Brian; VOYER, John. Incrementação Lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, cap. 5, p.109-114.

RITTER, Thomas. *A framework for analyzing interconnectedness of relationships*. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 4, p. 317-326, 2000.

RUMELT, Richard P. *Strategy, structure and economic performance*. 5ª ed. Boston: Harvard Business School Press, 1986. 235 p.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de operações e de processos:** princípios e prática de impacto estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2008. 552 p.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1974. 687 p.

SIQUEIRA, João Paulo de Lara; TELLES, Renato; COSTA, Benny Kramer. Redes de negócios: análise das visões econômica e estratégica. In: BOAVENTURA, João Maurício Gama (Org.). **Redes de Negócios:** tópicos em estratégia. São Paulo: Saint Paul, 2006, cap. 11, p. 261-277.

SOTO, H. de. *The mystery of capital: why capitalism triumphs in the west and fails everywhere else*. New York: Basic Books, 2000. 288 p.

STIGLITZ, Joseph E. **A globalização e seus malefícios:** a promessa não-cumprida de benefícios globais. São Paulo: Editora Futura, 2003. 328 p.

TODEVA, Emanuela. *Business networks: strategy and structure*. New York: Routledge, 2006. 262 p.

TOLEDO, Luciano Augusto; POLO, Edison; CASTRO, Marco Antonio da Silva; MOURA, Gilnei Luiz de . As funcionalidades e usos das estratégias competitivas genéricas no âmbito da indústria de açúcar: um estudo de caso. **Facef Pesquisa**, v. 11, n. 2, p. 160-175, 2008.

TOLEDO, Geraldo Luciano; QUELOPANA, Eliana Marroquin; POLLERO, Álvaro Castroman. Posicionamento estratégico e liderança em mercado globalizado sob o enfoque do Modelo Delta: o caso de uma *holding* latino-americana líder em P&D. **Organização e Sociedade**, v. 14, n. 41, p. 135-159, Abr./Jun. 2007

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **A disciplina dos líderes de mercado**: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado. Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 236 p.

WILSON, Dominic ; PURUSHOTHAMAN, Roopa. *Dreaming with BRICs: the path to 2050*. **Global Economics Goldman Sachs**, v. 99, p. 1-24, 2003.

WINDAHL, Charlotta; LAKEMON, Nicolette. *Developing integrated solutions: the importance of relationships within the network*. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 7, p. 806-818, 2006.

WORD, Jeffrey (Org.). **Business network transformation: strategies to reconfigure your business relationships for competitive advantage**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 279 p.

WRIGHT, Peter. KROLL, M. J., PARNELL, J. P. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

YAN, Rick. *Short-term results: the litmus test for success in China*. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Doing business in China**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004, cap. 4, p. 79-104.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park: Sage, 1988. 166 p.

YOSHINO, Michael Y; RAGAN, U. Srinivasa. **Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization**. Boston: Harvard Business School Press, 1995. 259 p.

ZACCARELLI, Sérgio Batista; FISCHMANN, Adalberto A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 4, p. 13-22, Jul./Ago., 1994.

ZACCARELLI, Sérgio Batista; TELLES, Renato; SIQUEIRA, João Paulo Lara de; BOAVENTURA, João Maurício Gama; DONAIRE, Denis. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008. 228 p.

ZIKMUND, William G.; BABIN, Barry J.; CARR, Jon C.; GRIFFIN, Mitch. **Business research methods**. South-Western: Cengage, 2010. 674 p.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

APÊNDICE 2 – GUIA PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

APÊNDICE 3 – ROTEIRO ESTRUTURADO I

APÊNDICE 4 – ROTEIRO ESTRUTURADO II

APÊNDICE 1: PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Data da finalização: 03 de outubro de 2009

1. Situação-problema

- Organizações definem e implementam estratégias, com o intuito de aumentar competitividade;
- Recursos e competências próprias muitas vezes não são suficientes;
- Redes de negócios são formas de operacionalização de estratégias individuais e/ou coletivas que se têm difundido.

2. Questão-problema

- Quais são os tipos de redes de negócios mais adequados para operacionalizar determinados posicionamentos estratégicos de empresas?

3. Objetivos

- Identificar se os posicionamentos estratégicos – *melhor produto, solução total para o cliente e aprisionamento no sistema* –, propostos por Hax e Wilde II (1999), são possíveis, quando as organizações implementam estratégias em rede;
- Descrever redes de negócios existentes que conduzem organizações a cada um dos três posicionamentos estratégicos citados.

4. Métodos e técnicas

- Pesquisa exploratória de cunho qualitativo
- Pesquisa bibliográfica

- Estudo múltiplo de casos
 - Pesquisa empírica: (1) identificar uma organização para cada tipo de posicionamento estratégico, (2) verificar se participa de uma rede de negócios e (3) caracterizar a rede (dados secundários e entrevistas semi-estruturadas)
- Empresas e contatos potenciais (“portas de entrada”)
 - *HP*: Jinete Thezolin (Planejamento de Operações e Cadeia de Suprimentos)
 - Microsoft: Ana Beatriz Silveira (Gerente de Marketing / Categoria de Produto)
 - Wal-Mart: Ricardo Antonelli (Diretor de Operações)
 - HTC: Rodrigo Almeida Byrro (Diretor Geral Brasil)

4. Referencial teórico

- Estratégia competitiva: (1) estratégia e estrutura, (2) níveis de estratégia, (3) alinhamento estratégico em organizações e (4) estratégias genéricas;
- Redes de negócios: (1) formas de colaboração entre empresas, (2) histórico e perspectivas de abordagem e (3) tipologias.

5. Contribuições pretendidas

- Encontrar congruências entre diferentes tipos de posicionamento estratégico e de redes;
- Chamar a atenção de gestores para estratégias deliberadas em rede;
- Estimular estudiosos do campo das alianças estratégicas e redes a desenvolverem pesquisas com amostras maiores, com o intuito de confirmar/negar os achados deste trabalho.

6. Bibliografia Preliminar

APÊNDICE 2 – GUIA PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

I. Sobre o entrevistado

1. Nome:
2. Sexo: Masculino () Feminino ()
3. Idade (em anos):
4. Grau de escolaridade:
 Superior Incompleto ()
 Superior Completo (). Graduado em: _____
 Pós-graduação Incompleta ()
 Pós-graduação Completa (). Área de concentração: _____
5. Há quanto tempo trabalha no setor? _____
6. Há quanto tempo trabalha na empresa? _____
7. Posição que ocupa, atualmente, na organização: _____
8. Há quanto tempo ocupa o mesmo cargo? _____
9. Participou ou participa da definição e/ou operacionalização do posicionamento estratégico da empresa no mercado?

II. Sobre a empresa

10. Nome:
11. País de origem:
12. Ano de fundação no país de origem:
13. Caso seja subsidiária de empresa estrangeira, ano de início da operação brasileira:
14. Receita bruta anual (aceita-se um intervalo como resposta):
15. Número de empregados atual (aceita-se um intervalo como resposta):
16. Produtos e serviços ofertados:
17. Escritórios e filiais no Brasil:

III. Sobre estratégia e participação em redes de negócios

18. Discorra sobre a concepção de estratégias adotada pela empresa:

- Onde são definidas as estratégias a serem implementadas pela empresa no Brasil? (localmente ou na matriz)
- De que formas são concebidas as estratégias? (processo de planejamento formal ou outra forma)
- Qual é o grau de envolvimento dos executivos locais na definição das estratégias? E dos executivos de operações?
- Como seriam classificadas, na maioria dos casos, as estratégias da empresa? (deliberadas ou emergentes)
- Qual é o direcionamento que as estratégias da empresa dão à necessidade de desenvolver relações com agentes externos? (é implícita ou explícita a necessidade? Trata-se de uma questão operacional “apenas”?)

19. Discorra sobre a operacionalização de estratégias na empresa:

- Qual é o grau de autonomia que a subsidiária brasileira tem, para definir a forma de implementação das estratégias?
- A empresa utiliza alguma ferramenta de gestão, para operacionalizar o que foi definido no plano estratégico? E quando as estratégias são emergentes?
- Se há uma ferramenta, como foi desenvolvida? (esforço da equipe local, por cooperação de várias subsidiárias do grupo ou pela matriz?)
- Como se dá o desenvolvimento de relações com agentes externos? Quais os principais motivos que levam a empresa a se relacionar com agentes externos? Quais os tipos de agentes externos com os quais a empresa tem relações?
- A empresa empreende estratégias em rede? A empresa participa de redes de negócios? Qual a principal rede que a empresa integra? Quais são os agentes que compõem a principal rede de negócios que a empresa integra?
- Qual deve ser a melhor representação gráfica da rede em questão?

IV. Questões finais (para depois da aplicação do Roteiro estruturado I)

20. De acordo com o que foi exposto até o momento, pode-se dizer que a rede em questão conduz a empresa ao posicionamento estratégico desejado?

21. A empresa manterá a idéia de integrar redes, com o intuito de alcançar os intentos estratégicos de longo prazo?

22. A empresa enxerga oportunidades de melhoria na operacionalização de estratégias em rede? Quais mudanças são necessárias?

V. Comentários, dúvidas e agradecimentos

Há algum comentário ou dúvida sobre esta pesquisa que gostaria de esclarecer?

Obrigado!

APÊNDICE 3 – ROTEIRO ESTRUTURADO I

I. Sobre o posicionamento estratégico da empresa

1. Quando a empresa se dedica ao *benchmarking*, o foco principal está nos:
 - a. Concorrentes;
 - b. Consumidores;
 - c. Complementadores.
2. Ao construir a proposição de valor para o cliente, a empresa dá mais atenção à:
 - a. Rentabilidade do produto;
 - b. Rentabilidade do consumidor;
 - c. Rentabilidade do sistema.
3. Quanto à oferta de produtos para o mercado, pode-se dizer que na empresa predominam:
 - a. Produtos padronizados;
 - b. Pacote de produtos e serviços customizados;
 - c. Portfolio de produtos e serviços estendidos pelos complementares.
4. A cadeia de valor mais relevante para empresa é a:
 - a. Cadeia de valor interna (áreas da própria unidade de negócio);
 - b. Cadeia de valor integrada (fornecedores, empresa e clientes);
 - c. Cadeia de valor do sistema (fornecedores, empresa, clientes e complementares).
5. Com relação à forma de acesso aos consumidores, ou seja, de escoamento de produção ou prestação de serviços, pode-se afirmar que a empresa se utiliza, predominantemente, de:
 - a. Canais genéricos de distribuição em massa;
 - b. Canais específicos de distribuição, que são trabalhados diretamente pela própria empresa;
 - c. Canais dos complementares e dos clientes.

6. Quando se analisa o impacto das estratégias da empresa sobre as marcas, conclui-se que:
 - a. Há uma explosão de marcas, pois a orientação é para o produto;
 - b. Há um portfolio coerente de marcas, pois a preocupação primeira é harmonizá-las ao redor do cliente;
 - c. A rentabilidade do sistema é determinante, logo as marcas são harmonizadas ao redor do sistema.

7. Ao considerar o foco de inovação da empresa, nota-se a predominância:
 - a. Do desenvolvimento de produtos ou serviços internamente;
 - b. Da inovação em produtos ou serviços de forma conjunta com o cliente;
 - c. Da arquitetura aberta de pesquisa e desenvolvimento, ou seja, os complementares são elementos-chave no processo.

8. Quanto ao papel da Tecnologia da Informação (TI) na operacionalização das estratégias da empresa, é possível caracterizá-lo como sendo de:
 - a. Suporte interno;
 - b. Suporte aos consumidores e fornecedores;
 - c. Suporte total para a rede (fornecedores, empresa, clientes e complementares).

9. Sobre o grau de conhecimento e relacionamento com os clientes, considera-se que a empresa:
 - a. Conhece e se relaciona pouco, pois o negócio depende, exclusivamente, das características dos produtos ou serviços;
 - b. Conhece e se relaciona muito, pois o foco está na customização e no aprendizado conjunto;
 - c. Conhece e se relaciona muito, pois a atuação conjunta com os complementares leva ao afastamento dos concorrentes e à retenção da atenção dos clientes.

10. No tocante à escala do negócio, o mais importante para a empresa é a:
 - a. Participação de mercado;
 - b. Participação no bolso no cliente;
 - c. Participação no negócio do complementar.

II. Sobre a principal rede de negócios integrada pela empresa

11. A principal rede de negócios que a empresa integra apresenta um sistema de valor:

- a. Claramente especificado e relativamente estável, ou seja, os agentes produzem e entregam produtos ou serviços específicos, as atividades e capacidades de cada agente são conhecidas, assim como as tecnologias utilizadas;
- b. Relativamente bem determinado, porém modificado por inovações locais e incrementais;
- c. Emergente, composto por novos e antigos agentes, que geram mudanças radicais e criam novas atividades de valor. A incerteza marca tanto a continuidade de agentes quanto de atividades.

12. Dentre os principais objetivos perseguidos pela principal rede que a empresa integra, estão:

- a. Os ganhos de eficiência em produção e logística, a redução de prazos ou tempo de operação, a rápida oportunidade de crescimento e o acesso à larga escala de consumidores;
- b. Os aumentos de eficiência da rede por meio do aperfeiçoamento da oferta ou partes específicas dos processos de negócios (produção, logística, sistemas de informações etc.);
- c. As descobertas de caráter científico, a criação de padrões tecnológicos ou a viabilização comercial de aplicações para a tecnologia criada.

13. Quanto à criação de valor e o papel do conhecimento, pode-se afirmar que a rede de negócios que a empresa integra caracteriza-se por:

- a. Alto grau de codificação do conhecimento e sistemas de informação avançados, a fim de que se alcance a máxima eficiência;
- b. Reunir especialistas em várias tecnologias e áreas funcionais, desenvolvedores de softwares e gerentes de negócios, a fim de que se crie um novo conhecimento especializado;
- c. Profunda incerteza e conhecimento tácito sobre tecnologia e oportunidades de negócios, o que leva os agentes à colaboração intensa e a criação conjunta de soluções.

APÊNDICE 4: ROTEIRO ESTRUTURADO II

I. Sobre o posicionamento estratégico

1. Qual dos tipos de oferta listados abaixo melhor traduz a essência do posicionamento estratégico da empresa:

- a. Produtos e serviços padronizados, para atender a demanda em geral;
- b. Produtos e serviços variados, para atender a grupos específicos de clientes;
- c. Produtos e serviços de várias origens e indústrias combinados, para atender a demanda de modo geral;
- d. Produtos e serviços de várias origens e indústrias combinados, para levar clientes genéricos a uma nova experiência;
- e. Produtos e serviços de várias origens e indústrias combinados, para atender demandas específicas;
- f. Produtos e serviços que exigem exclusividade de acesso;
- g. Produtos e serviços dependentes de complementares, para chegar aos clientes;
- h. Produtos e serviços dependentes de complementares para estabelecer um padrão tecnológico dominante.

2. As melhorias incorporadas aos bens e serviços que deixam os clientes mais desejosos e dependentes dos produtos ofertados pela empresa estão fundamentadas, prioritariamente,:

- a. Na redução de custos;
- b. Na diferenciação de produtos;
- c. Na composição de pacotes de serviços e produtos diferentes aos da concorrência;
- d. Na composição de pacotes de serviços e produtos que atendam aos clientes em várias necessidades, ainda que existam pacotes concorrentes similares;
- e. No desenvolvimento conjunto de soluções com os próprios clientes;
- f. Na terceirização de soluções que atendam aos clientes;
- g. Na grande variedade de produtos ou serviços dos complementares;
- h. Na arquitetura aberta de desenvolvimento de soluções.

3. Quanto aos vínculos entre os clientes e os produtos da empresa, pode-se afirmar que, na maioria dos casos, se estabelecem:

- a. Pelas características dos produtos apresentados nos canais de distribuição;
- b. Pelas características especiais dos produtos, independentemente da apresentação nos canais de distribuição;
- c. A partir da efetivação de um negócio entre as partes;
- d. Pela possibilidade de customização e aprendizado mútuo;
- e. Pelo afastamento dos concorrentes;
- f. Pelo padrão imposto.

II. Sobre a empresa e a principal rede de negócios da qual faz parte

4. Quanto à posição pela empresa ocupada na principal rede de negócios, afirma-se que:

- a. É destacada, central, pois está densamente conectada a outros membros e chega, inclusive, a liderar as ações da rede;
- b. É destacada, porém tem característica de elo primário, ou seja, não é agente central, mas conecta-se a ele diretamente;
- c. É considerada secundária ou periférica, pois raramente estabelece relações diretamente com os agentes centrais.

5. Baseando-se na definição de cada configuração de rede de negócios apresentada a seguir (TODEVA, 2006) e nas imagens contidas na Figura 23, escolha a alternativa que melhor representa a principal rede integrada pela empresa:

- a. Hegemônica: constitui-se de um agente central e múltiplos primários, cuja empresa-líder exerce significativo controle em todas as relações estabelecidas com os parceiros. Os agentes primários podem relacionar-se entre si, mas não chegam a formar um núcleo importante.
- b. Árvore: constitui-se de agentes posicionados em diversos níveis hierárquicos, cujo comando pertence a uma empresa líder. As relações podem ser do tipo vertical, o que indica subordinação, ou horizontal.
- c. Circular: constitui-se de agentes de posições equivalentes, organizados de maneira que a informação passa por todos e retorna ao ponto de origem. A conectividade entre os agentes é pequena e se estende, no máximo, aos dois parceiros vizinhos.

- d. Regular: constitui-se de agentes equivalentes no contexto da rede, que se relacionam, diretamente, com poucos integrantes.
- e. Universal: constitui-se de agentes dispersos mutuamente conectados, cujos nós são homogêneos e as relações simétricas.
- f. Cadeia de Valor: constitui-se de agentes organizados de tal forma que o fluxo é, via de regra, unidirecional no qual os produtos de um são insumos do parceiro subsequente.
- g. Clusterizada: constitui-se de agentes concentrados em determinadas localidades, com alta densidade e intensa conectividade.
- h. Centro/Periferia: constitui-se de agentes dispersos com diferentes graus de interatividade e conectividade, sobretudo entre as regiões ou níveis.
- i. Pequeno Mundo: constitui-se de agentes dispersos, que se aproximam por meio de pontes de relacionamento.

Figura 23 – Mapeamento de redes

FONTE: TODEVA, 2006, p. 44

6. Complementarmente às características apontadas na questão 5, a principal rede de negócios integrada pela empresa é marcada:

- a. Por práticas de produção enxuta, que contribuem para a redução de custos, estoques e tempo de produção, elevado grau de codificação do conhecimento e alto grau de confiança entre os integrantes;
- b. Pela união de concorrentes e combinação de produtos, canais de distribuição e serviços para os clientes;

- c. Pela participação de fornecedores, clientes, provedores de solução tecnológica, consultores e outros agentes ligados a P&D.
- d. Por agentes que detêm recursos e competências complementares, cuja união está ligada ao desenvolvimento de projetos específicos. A seleção dos parceiros se dá com base nos objetivos dos projetos;
- e. Profunda incerteza e conhecimento tácito sobre tecnologia e oportunidades de negócios, o que leva os agentes à colaboração intensa e à criação conjunta de soluções. Destaca-se, também, a importância dos laços sociais nesse caso;
- f. Por relações diagonais entre empresas concorrentes e complementares, que têm visões semelhantes de tecnologia.
- g. Pelo envolvimento de complementares e clientes na criação de tecnologia.

7. Dentre os principais objetivos perseguidos pela principal rede que a empresa integra, estão:

- a. Ganhar eficiência em produção e logística, reduzir prazos, crescer rápido e acessar larga escala de consumidores;
- b. Defender posições de mercado;
- c. Aumentar eficiência de produtos ou processos de outras redes;
- d. Desenvolver soluções completas para clientes por meio de projetos específicos;
- e. Desenvolver pesquisa científico-tecnológica;
- f. Construir novos mercados por meio do desenvolvimento de novas tecnologias;
- g. Viabilizar, comercialmente, tecnologias criadas.