

# Congruências entre posicionamentos estratégicos e redes de negócios: estudo de caso de uma subsidiária brasileira

Márcio Roberto Moran  
Sandra Façanha  
Marilson Alves Gonçalves  
Adalberto Américo Fischmann

Recebido em 01/maio/2010  
Aprovado em 27/junho/2011

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1026

## RESUMO

Na pesquisa exploratória aqui relatada, realizada em 2009 e guiada por uma extensa revisão bibliográfica e pelo emprego do método de estudo de caso, busca-se identificar congruências entre o posicionamento estratégico adotado pela subsidiária brasileira de uma corporação multinacional e o tipo de rede de negócios por ela integrada. Apoiando-se em dois modelos específicos da literatura acadêmica sobre os temas mencionados (posicionamento estratégico e redes), as conclusões dessa investigação sugerem que as Redes Verticais de Demanda e Fornecimento (MOLLER e RAJALA, 2007) são adequadas para operacionalizar o posicionamento definido como Melhor Produto no Modelo Delta (HAX e WILDE II, 1999; 2001).

**Palavras-chave:** posicionamento estratégico, redes de negócios, estratégia, subsidiárias, globalização.

## 1. INTRODUÇÃO

A economia mundial tem mudado em vários aspectos nas últimas décadas, especialmente nas áreas de comércio internacional e organização industrial. Desde os anos 1970, segundo Hobsbawn (1999), é comum a descentralização da produção, inclusive para fora do estado de origem das empresas. A globalização do processo produtivo e o comércio têm feito crescer as capacidades industriais de grande número de países e promovido a desintegração vertical das empresas multinacionais. Em virtude disso, as corporações globais vêm redesenhando suas competências, para ter foco em inovação, desenvolvimento de produtos, *marketing* e segmentos de alto valor agregado, enquanto terceirizam serviços genéricos e produção em larga escala (GEREFFI, HUMPHREY e STURGEON, 2005).

Márcio Roberto Moran, Graduado em Economia e Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo, é Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: marcio.moran@usp.br  
Endereço:  
Universidade de São Paulo  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Avenida Professor Luciano Gualberto, 908  
05508-010 – São Paulo – SP

Sandra Façanha, Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Veiga de Almeida, Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo, Mestre em Logística pela *Cranfield University* (Reino Unido), MBA Executivo pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, é Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil), Professora na Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado e Professora Convidada na Fundação Instituto de Administração.  
E-mail: slof@uol.com.br

Marilson Alves Gonçalves, Engenheiro de Produção, Mestre e Doutor pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, é Professor Doutor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil) em Administração da Produção e Operações.  
E-mail: marilson@usp.br

Adalberto Américo Fischmann, Graduado, Mestre e Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, Pós-Doutor pela *Manchester Business School* (Reino Unido), é Professor Titular do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil).  
E-mail: aafischm@usp.br

Essa redefinição de competências e a mudança de foco das grandes empresas, contextualizadas nos estudos de Duschek (2004), Voss (2005) e Dessyllas (2007), por exemplo, 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 tecnologias, importantes para a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Em outras palavras, as multinacionais, cada vez mais, formam ou integram, em diversas regiões do mundo, redes de alianças que, muitas vezes, se caracterizam como redes de negócios, com o intuito de operacionalizar novos posicionamentos estratégicos.

Entendendo, então,

- as **redes de negócios** como estruturas de relacionamentos de troca e interdependência nas quais um processo de interação ocorre entre os agentes (ANDERSON, HAKANSSON e JOHANSON, 1994; RITTER, 2000) e que, além de possibilitar reduções de custos e incrementos de qualidade dos produtos e de oferta de soluções para os clientes (LIKER e CHOI, 2004), permitem que os integrantes busquem a expansão de canais de distribuição, mais exposição de marcas e aumento de intensidade da inovação tecnológica e do desenvolvimento de produtos, ainda que os agentes sejam concorrentes (MOLLER e HALINEN, 1999; FRELS, SHERVANI e SRIVASTAVA, 2003);
- e os **posicionamentos estratégicos** por **como** as empresas competem e servem os clientes num mercado relevante (HAX e WILDE II, 2001);

nesta pesquisa bibliográfica e de caso único propõe-se a verificar as congruências existentes entre uma das opções de posicionamento estratégico incluída no Modelo Delta de Hax e Wilde II (1999; 2001) e um tipo de rede de negócios apresentado por Moller e Rajala (2007).

Portanto, a questão que conduz e orienta a presente pesquisa pode ser formulada da seguinte maneira:

- Qual seria o tipo de rede de negócios adotado por uma empresa, conforme classificação de Moller e Rajala (2007), para operacionalizar determinado posicionamento estratégico de uma linha de produtos, dentre os propostos por Hax e Wilde II (1999; 2001)?

Quanto ao objetivo desta investigação, pode-se dizer que ele se encontra dividido em duas partes: a identificação do posicionamento estratégico da linha de produtos objeto de estudo e a configuração da principal rede de negócios integrada pela organização, da qual a linha de produtos faz parte. Mais especificamente, neste artigo têm-se como objeto de estudo a linha de Impressoras da Hewlett-Packard Brasil (IHP-Br).

No tocante à estrutura deste trabalho, o referido esforço de pesquisa divide-se em cinco etapas. Na introdução, primeiramente, trata-se de apresentar a questão, o objetivo e o objeto de pesquisa, além do contexto no qual estão inseridos. Em

seguida, encontra-se a fundamentação teórica do artigo. Na terceira etapa, por sua vez, descrevem-se os métodos e técnicas científicas utilizados, enquanto na quarta seção demonstram-se os resultados da pesquisa de campo por meio do estudo de caso. Por fim, a quinta etapa compõe-se das considerações finais, limitações deste estudo e sugestões para futuras pesquisas.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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

Os estudos sobre estratégia empresarial ganharam intensidade após a Segunda Guerra Mundial. Em meados dos anos 1960, principalmente, várias pesquisas que relacionavam **estratégia** à **estrutura** das empresas foram realizadas. Dentre as relevantes referências da época estão Chandler (1962), Lawrence e Lorsch (1967) e Ansoff e Brandenburg (1971).

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, a estrutura (forma) e o ambiente sob o qual operavam. Nota-se, portanto, que, a partir da metade do século XX, se cristalizava a ideia do **alinhamento estratégico organizacional**.

Com o passar das décadas, uma série de outras propostas foram feitas com o mesmo intuito. Dois dos exemplos recentes são o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1992; 2004; 2006; 2008) e o Modelo Delta (HAX e WILDE II, 1999; 2001).

Sobre o BSC, pode-se dizer que, originalmente, era uma ferramenta para a mensuração de desempenho de empresas. Ao longo do tempo, porém, a proposta, preocupada com o alinhamento de ações dentro das organizações, ganhou novos elementos e passou a ser utilizada como guia na implementação e gestão de estratégias.

Adotando um caminho distinto da proposta inicial do BSC, Hax e Wilde II (1999; 2001) desenvolveram o Modelo Delta, com o intuito de ajudar os gestores a articularem e implementarem estratégias corporativas e de negócios de forma efetiva, inclusive considerando agentes externos à organização. Em outras palavras, desde o começo tal modelo pretendia contribuir para a definição e a implementação do posicionamento estratégico das empresas que operam em rede. Por essa razão, os autores recorrentemente fazem uso da expressão **economia de rede** (*networked economy*).

Neste caso, a proposta de alinhamento está organizada em torno dos **processos de adaptação** das opções de posicionamento, das **métricas agregadas**, das **métricas granulares** e do *feedback*. Vale ressaltar que os referidos elementos contemplam a participação de agentes externos e dão ao Modelo Delta a condição de abordar o alinhamento estratégico além das fronteiras da organização.

### 2.1.1. Estratégias genéricas, posicionamento estratégico e o Modelo Delta

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sistematizaram a teoria sobre a formação de estratégias em dez escolas de pensamento e intitularam uma de **escola de posicionamento**. Segundo os autores, pesquisadores desse grupo adotam a visão de que a estratégia se reduz a posições gerais selecionadas a partir de análises estruturais, tais como sugerem a matriz de crescimento e participação (HENDERSON, 1973, *apud* HAX e MAJLUF, 1984), o modelo das cinco forças e as estratégias genéricas de Porter (1980; 1989).

A ideia de restringir as bases da estratégia a caminhos genéricos também foi seguida por Treacy e Wiersema (1995), quando afirmam que as empresas atingem posições de liderança a partir de três “disciplinas de valor” distintas: a excelência operacional, a intimidade com o cliente e a liderança de produto.

Passíveis de inclusão no grupo de autores mencionados acima, Hax e Wilde II, no final da década de 1990, avaliaram que a teoria sobre posicionamento estratégico apresentava modelos ou propostas que não mais atendiam a todos os casos verificados em diferentes indústrias e mercados. Em um artigo intitulado *The Delta model: adaptive management for a changing world*, Hax e Wilde II (1999) afirmaram não ser possível enquadrar as estratégias da Microsoft e da MCI WorldCom, líderes de mercado naquele momento, em nenhuma das estratégias genéricas propostas por Porter (1989), por exemplo.

Baseando-se, então, na estrutura analítica de Porter (1989), na visão baseada em recursos e competências (RBV) e numa pesquisa aplicada a mais de cem organizações, Hax e Wilde II (1999) propuseram o chamado **triângulo estratégico** (figura 1), para ilustrar diferentes opções estratégicas a serem adotadas

por empresas. Os vértices, a saber, são Melhor Produto, Solução Total para o Cliente e Aprisionamento no Sistema.

As principais características do vértice Melhor Produto relacionam-se diretamente com as estratégias genéricas de **custo e diferenciação**. São elas: foco em produtos padronizados, ainda que se promova algum elemento distintivo aos produtos ofertados por concorrentes; permanente busca por aumento de eficiência da cadeia interna de valor; clientes genéricos com quem a empresa pouco se relaciona (*customer bonding*), atendidos por canais de distribuição em massa; inovação e tecnologia da informação (TI) voltadas à renovação da linha de produtos e ao suporte interno.

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, estão o conhecimento profundo e o estreito relacionamento com os clientes, reforçados pela customização dos produtos, aprendizado e inovação conjunta. Cabe destacar-se, ainda, a necessidade de integração das cadeias de valor da empresa, de clientes e de fornecedores.

O terceiro vértice do triângulo, chamado de Aprisionamento no Sistema, 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 (HAX e WILDE II, 2001). Com isso, a proposição de valor para o cliente passa a ter foco no sistema, assim como a cadeia de valor relevante. Significa dizer 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.

O Modelo Delta apresenta-se como uma alternativa de avanço diante das proposições de Porter (1980; 1989), uma vez que oferece diferentes opções de posicionamentos estra-

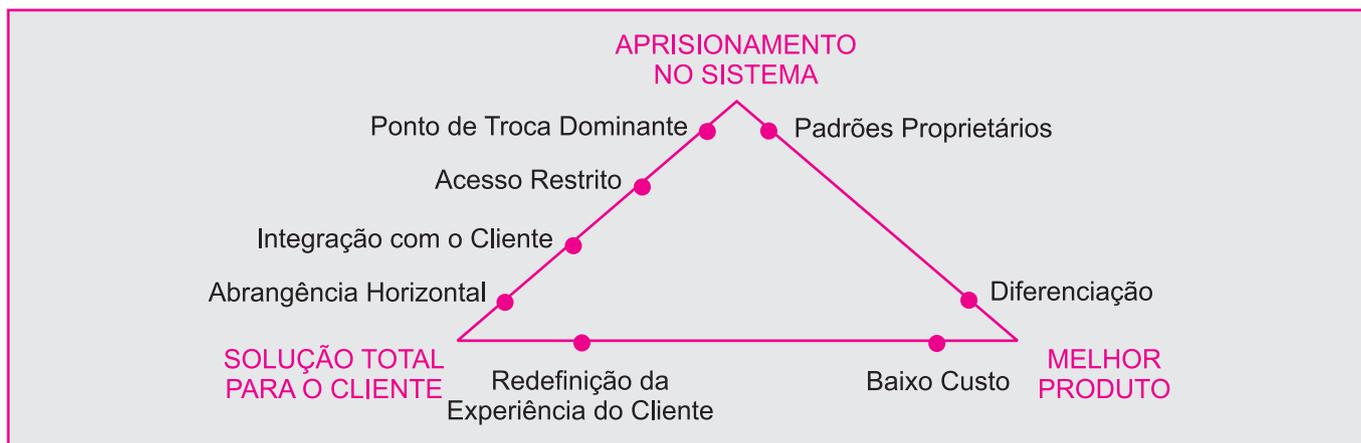


Figura 1: Triângulo Estratégico

Fonte: Adaptada de Hax e Wilde II (2001).

tégicos e considera, na análise setorial, outro grupo de agentes além dos concorrentes, clientes, substitutos, fornecedores e possíveis entrantes, os chamados **complementares**. Além disso, traz à tona a discussão sobre estratégias em redes de negócios, entendida pelos autores deste artigo como um avanço em relação às ideias de Kaplan e Norton (1992; 2004; 2006; 2008) e de outros trabalhos. Considera-se, assim, que tais argumentos sejam suficientes para a adoção do referido modelo como principal referência teórica utilizada na pesquisa de campo, no tocante ao posicionamento estratégico da linha de produtos estudada.

## 2.2. Redes de negócios: economia global e tipologias

A formação e o desenvolvimento de redes de negócios estão cada vez mais presentes na economia e nos estudos acadêmicos, constituindo-se em grandes desafios para a implementação de estratégias organizacionais (ANDERSON, HAKANSSON e JOHANSON, 1994; RITTER, 2000; WINDAHL e LAKE-MOND, 2006). Há grupos de pesquisadores que, por exemplo, propõem tipologias de redes com base em características estruturais – estabilidade, tipo de dependência das empresas em relação à rede e modo de coordenação dominante (governança) –, enquanto outros optam por classificações distintas.

Man (2004), por exemplo, sugere que as tipologias sobre redes sejam **orientadas por objetivos** e não por aspectos li-

gados à estrutura. A seguir, encontra-se uma síntese das ideias desse autor:

- **semi-integração** – defender-se (aumento do poder de mercado, redução de custos por meio de economia de escala e racionalização da indústria);
- **fornecimento vertical** – aumentar eficiência em toda a cadeia como resultado do foco em competências e terceirização;
- **soluções complementares** – responder à completa especificação dos clientes a partir da complementaridade de competências e tecnologia;
- **pesquisa e desenvolvimento** – dividir riscos, custos e competências, além de manter a capacidade de inovação por meio do desenvolvimento de tecnologia;
- **padronização tecnológica** – impor um padrão tecnológico em dada indústria ou mercado com vistas ao licenciamento ou à obtenção de receitas oriundas de produtos complementares.

Moller, Rajala e Svahn (2005), por sua vez, adotaram a essência da ideia exposta por Man (2004), porém completaram-na com características estruturais, o que levou à construção de um **sistema contínuo de valor (SCV)**. Em virtude, porém, da vasta amplitude de propostas e sem que se tenha a pretensão de exaurir a discussão sobre o assunto, considera-se oportuno apresentar, em mais detalhes, a tipologia sugerida por Moller e Rajala (2007), resultado da evolução do SCV (figura 2) e principal referência sobre o tema utilizada na pesquisa de campo deste estudo.

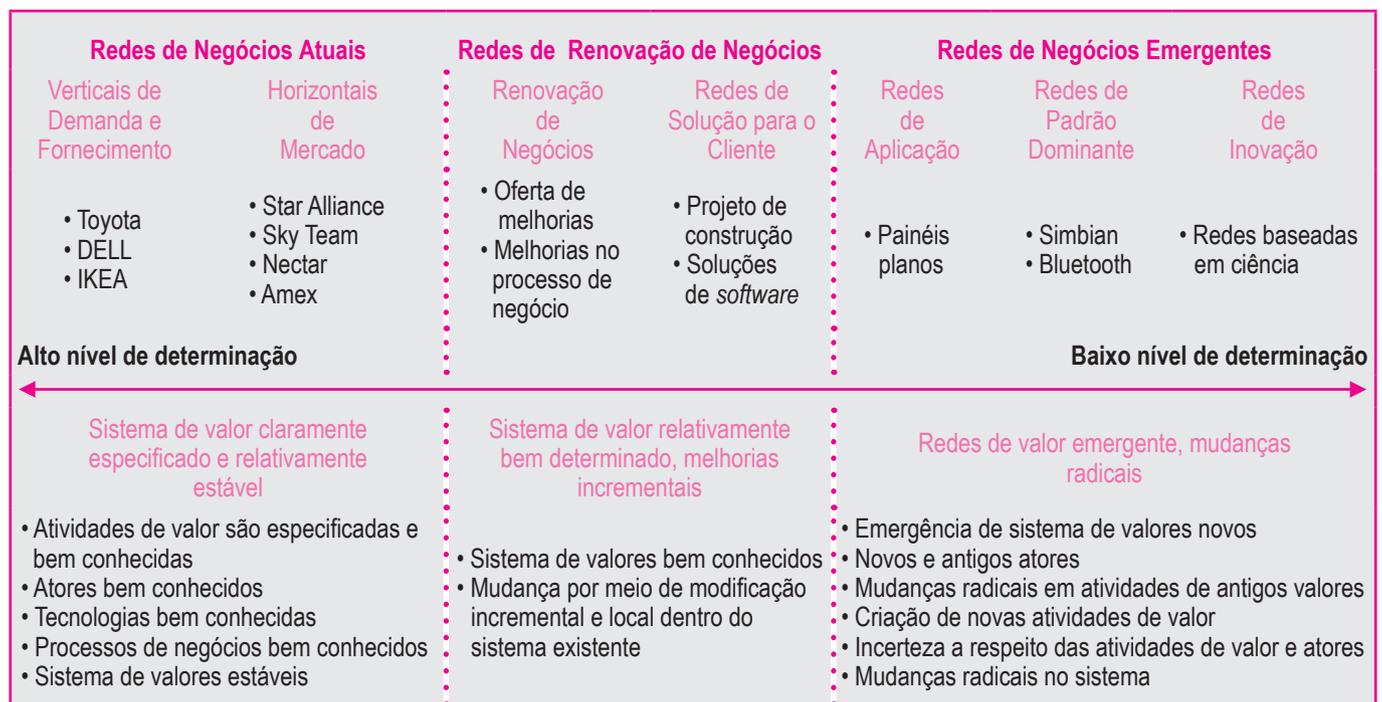


Figura 2: Estrutura de Classificação de Redes

Fonte: Adaptada de Moller e Rajala (2007).

À extrema esquerda do SCV da figura 2 encontram-se os **sistemas de valor claramente especificados e relativamente estáveis**. Nesses casos, os agentes produzem e entregam produtos determinados com base em atividades e capacidades conhecidas, alto nível de recursos e especificação de processos. São exemplos as **redes verticais de demanda e fornecimento** e as **redes horizontais de mercado**. As primeiras objetivam ganhos de eficiência em produção e logística, oportunidades rápidas de crescimento e acesso à larga escala de consumidores, enquanto as últimas buscam o fortalecimento de posições de mercado por meio da união de concorrentes. Em ambos os casos, o compartilhamento de experiências, recursos e competências conduz à criação de valor e a um elevado grau de codificação do conhecimento.

No meio do contínuo de valor, 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 inseridos nesse momento do contínuo são as **redes de renovação de negócios** e as **redes de soluções para os clientes**.

As **redes de renovação de negócios** têm, geralmente, 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**. Por outro lado, as **redes de soluções para os clientes** são constituídas por agentes que detêm recursos e competências complementares e se unem, principalmente, para desenvolver projetos (por exemplo, indústria de construção civil, engenharia e sistemas). Quanto à criação de valor, Moller e Rajala (2007) afirmam que, nos dois tipos, deve haver equilíbrio entre uso e exploração do valor e do conhecimento gerados.

Atendo-se à extrema direita do SCV, é possível notarem-se os **sistemas de valor emergente**. Segundo Moller e Rajala (2007), é por meio das redes pertencentes a esses sistemas que novas tecnologias, conceitos e, até mesmo, novos campos de negócios são criados. Por esse caráter de ruptura e descontinuidade, os resultados objetivados pelas **redes de inovação**, as **redes de padrão dominante** e as **redes de aplicação** são marcados por alto grau de incerteza futura.

As **redes de inovação**, primeiramente, são muito ligadas à pesquisa científico-tecnológica. Em virtude do envolvimento de entidades diversas nesse grupo (universidades, institutos de pesquisa e centros de pesquisa e desenvolvimento [P&D] de grandes corporações, por exemplo), cujas missões também são diferentes, os laços sociais são bastante importantes.

As **redes de padrão dominante**, por sua vez, são marcadas pelas relações diagonais entre empresas concorrentes e complementares, que têm visões semelhantes de tecnologia e se dedicam à construção de mercados.

Por fim, o terceiro tipo são as **redes de aplicação**. O principal objetivo desses conjuntos de organizações é viabilizar,

comercialmente, as tecnologias criadas. Normalmente, essas redes são dirigidas 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 *software* e de conteúdo.

### 3. METODOLOGIA

A questão e o objetivo deste estudo indicam uma análise de cunho qualitativo e, dentro do escopo qualitativo, é tida como uma pesquisa exploratória. Aaker, Kumar e Day (2001, p.207) argumentam que esse tipo de investigação é utilizado para “definir problemas com maiores detalhes” e “sugerir hipóteses a serem testadas em pesquisas subsequentes”.

A execução deste projeto foi feita, predominantemente, por meio do método de estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p.19), esse método

- “representa a estratégia preferida, quando o pesquisado tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos”.

Quanto à escolha do objeto de estudo, este trabalho alinha-se às ideias de muitos autores sobre o papel de destaque assumido pelas corporações multinacionais no contexto atual de negócios (KOGUT e ZANDER, 1993; DUPAS, 2001; ARVIDSSON, 2002; JANSSON, 2007; OLIVEIRA JR., BOEHE e BORINI, 2009; DICKEN, 2010). 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 frequente, de esforços empreendidos por elas no desenvolvimento de competências específicas, conduzem essa classe de empresas a elevado grau de interação com diferentes agentes. Esse fator foi determinante para que se optasse, nesta pesquisa, pela escolha da subsidiária de uma multinacional estrangeira no Brasil. Acreditava-se, com isso, que as chances de sucesso na identificação, sobretudo da configuração de uma rede de negócios, fossem maiores.

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 estes pesquisadores, apresentar as seguintes características:

- ser ocupantes, há, pelo menos, seis meses, de cargos gerenciais elevados na estrutura hierárquica da unidade de negócios;
- contribuir, diretamente, para o processo de formulação do posicionamento estratégico da linha de produtos, 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;
- liderar, diretamente, a operacionalização das estratégias regionais;

- ter disponibilidade de tempo para entrevistas de longa duração;
- disponibilizar outros canais de acesso para a troca de informações complementares e esclarecimento de dúvidas, como o correio eletrônico.

Dentre as organizações que preenchem, integralmente, o conjunto de condições, a escolha da HP Brasil confirmou-se pela receptividade da empresa ao projeto e pela disposição em colaborar, demonstrada pelos executivos desde o primeiro contato. Então, dois gerentes-seniores responsáveis pelas operações das categorias de produtos **impressoras a jato de tinta** e **impressoras a laser**, no Brasil e no Mercosul, foram destacados. Os contatos ocupavam, no último trimestre de 2009, época da realização das entrevistas e aplicação de questionário, os respectivos cargos, há, pelos menos, três anos.

A coleta de dados, objetivamente, ocorreu em duas etapas distintas: a inicial correspondeu ao levantamento de dados secundários da empresa e da linha de negócios de impressoras, enquanto a segunda etapa envolveu a coleta de dados primários a partir de duas entrevistas, inclusive gravadas, em momentos distintos com cada entrevistado. Aos encontros, seguiu-se a busca de informações e confirmações das análises sobre o objeto de estudo, com os executivos, por meio de correio eletrônico.

Com a finalidade de orientar o trabalho de campo, foi construído um roteiro estruturado, composto por 55 perguntas, voltadas ao entendimento da estratégia da empresa, com vistas à identificação do posicionamento estratégico e das relações com os parceiros de negócios. Tal roteiro foi dividido em duas partes. A primeira foi formada, predominantemente, por perguntas abertas sobre o entrevistado, a empresa, a formulação e o acompanhamento da estratégia na subsidiária e a participação da empresa em redes de negócios. A segunda apresentava 13 perguntas fechadas, tendo cada uma três alternativas de resposta, a fim de que se pudesse classificar o posicionamento estratégico da subsidiária e 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. Dessa forma, eventuais dúvidas ou incoerências surgidas entre os dois momentos dos encontros puderam ser imediatamente dirimidas com cada entrevistado. As entrevistas foram conduzidas por uma equipe de pesquisadores, assim como a análise dos resultados.

Diante do exposto, faz-se necessário registrar o elevado grau de convergência das respostas dos entrevistados em todos os aspectos trabalhados, seja no tocante ao posicionamento estratégico, seja no que diz respeito à configuração da rede de negócios. Apenas uma característica da primeira variável estudada e uma da segunda mostraram-se ligeiramente diferentes sob a ótica dos entrevistados. Tal fato justifica-se, em grande parte, pela ampla gama de itens presentes no *portfolio* da linha de impressoras, que inclui equipamentos a jato de tinta e aparelhos a laser, aos quais são adicionados serviços. Na próxima seção, ambas as diferenças serão explicitadas.

Por fim, é prudente mencionar-se, como principal limitação desta pesquisa, o fato de que, sendo uma pesquisa exploratória, baseada em um estudo de caso, não pode ser considerada representativa para o universo em questão. Todavia, esta investigação apresenta resultados que podem servir de base para novos desdobramentos empíricos, bem como contribuir para novas proposições teóricas. A **matriz de posicionamentos estratégicos e redes de negócios** (figura 4), proposta aqui e apresentada no último tópico deste artigo, serve de ilustração dessa última pretensão.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Caso Impessoras Hewlett-Packard Brasil

A Hewlett-Packard, ou simplesmente HP, é uma empresa de origem norte-americana de capital aberto, fundada em 1939, que em 2009 teve sua marca avaliada em US\$ 24 bilhões, segundo a publicação *Best Global Brands 2009* (INTERBRAND, 2009). De acordo com a HP (2009), a empresa atende a mais de um bilhão de clientes em mais de 170 países, nos cinco continentes, com um corpo de colaboradores de aproximadamente 321.000 pessoas. A receita bruta anual, por sua vez, é da ordem de US\$ 150 bilhões, oriundos de diversas linhas de produtos. São exemplos: computadores pessoais, servidores, calculadoras, impressoras, tintas, serviços de tecnologia, consultoria & integração, serviços gerenciados (*outsourcing*) e serviços de impressão.

No Brasil, especificamente, a empresa deu início às operações em 1967 e conta, hoje, com seis escritórios, cerca de 8.000 colaboradores diretos e indiretos, 25.000 canais e 2.000 pontos de vendas, além de dispor de uma área de pesquisa e desenvolvimento (HP, 2009). A seguir, estão descritas as características da estratégia dessa subsidiária, com o intuito de enquadrá-las em um dos pilares do Modelo Delta (HAX e WILDE II, 1999; 2001) e em uma das classificações de redes propostas por Moller e Rajala (2007).

#### 4.1.1. Posicionamento estratégico da linha de negócios Impressoras

O primeiro aspecto abordado foi o *benchmark*, considerado **relevante** para a HP. Objetivamente, os executivos responderam que a linha de negócios IHP-Br dedica energia e atenção ao concorrente em primeiro lugar. O giro de inventário, o retorno sobre o investimento (ROI) e o nível de serviço foram apontados como os principais indicadores de análise da concorrência utilizados pela equipe gerencial.

O segundo e o terceiro elementos investigados foram a **proposição de valor para o cliente** e o **tipo de oferta**. De acordo com os respondentes, a proposição é formada a partir da rentabilidade dos produtos, uma vez que a oferta é de bens padronizados e o perfil dos clientes não requer customizações.

Sendo assim, a margem de contribuição dos equipamentos e a participação de mercado são muito importantes para a organização.

O quarto atributo investigado foi a **cadeia de valor relevante**. 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**, diferindo-a do enquadramento das três respostas anteriores – **melhor produto**. Contudo, a explicação, nesse caso, é simples: a HP não detém os meios de produção, seja no Brasil, seja em outro lugar do mundo. Por essa razão, a cadeia não é interna. Um olhar atento para a rede de negócios que a empresa integra, descrita a seguir, elimina essa **incoerência**.

O quinto elemento estudado compreende os **canais de distribuição**. Coincidindo com o raciocínio exposto em Toledo, Quelopana e Pollero (2007), os executivos entrevistados estabelecem estreita relação entre concorrência, padronização de produtos e perfil de clientes, para afirmar que os canais de distribuição da linha IHP-Br são, predominantemente, genéricos e de massa. Exemplos de canais específicos – combinações de vendas de equipamentos e gerenciamento de serviços de impressão corporativos – também foram mencionados, mas representam pequena fração do total das vendas.

Quanto ao **papel da TI** no negócio, sexto aspecto abordado, o que se constata é a ênfase ao suporte interno. Um *software* proprietário foi desenvolvido pela HP e um parceiro para a gestão de manufatura, mas não constitui uma ferramenta de integração com terceiros. A função principal é armazenar informações de produtos, materiais e dados de controle. O **foco de inovação** de produtos e serviços de impressão, sétima característica observada, é muito assemelhado ao papel da TI.

Por fim, a variação do *customer bonding* – grau de conhecimento e relacionamento com os clientes – é pequena, uma vez que a linha de negócios investigada conhece os agentes citados, mas relaciona-se pouco com eles. O que predomina, de fato, é a dependência das características dos produtos e da larga escala de vendas comparativamente aos concorrentes. Masterink (2009) e entrevistados indicam mais de 60% de participação no mercado de impressoras e multifuncionais HP a jato de tinta, por exemplo.

No quadro 1, resume-se a análise dos dados coletados e confirma-se a consecução da primeira parte do objetivo definido neste artigo – a identificação do posicionamento estratégico da linha de negócios IHP-Br. Nesse caso, o pilar estratégico predominante é o de **melhor produto**.

#### 4.1.2. Operacionalização de estratégias em rede

Ao longo da análise do posicionamento estratégico da linha de negócios IHP-Br, é possível identificar claramente ao menos a participação de três tipos de agentes externos na operação da empresa – os fornecedores, os distribuidores e o parceiro em desenvolvimento de sistemas –, o que se traduz em forte indício da existência de uma rede de negócios na qual a empresa está inserida.

A fim de que tal indício pudesse ser confirmado, algumas perguntas guiaram a coleta de dados. São elas: Qual é o direcionamento das estratégias da empresa à necessidade de desenvolverem-se relações com agentes externos? A empresa empreende estratégias em rede? A linha de negócios de impressão participa de redes de negócios? Qual é a configuração da principal rede por ela integrada?

De imediato, os executivos afirmaram que o direcionamento estratégico explicita a necessidade de desenvolverem-se re-

### Quadro 1

#### Posicionamento Estratégico de Melhor Produto

| Característica Avaliada  | Respostas dos Entrevistados   |
|--|---|
| Benchmarking relevante   | Concorrentes  |
| Proposição de valor para o cliente   | Rentabilidade do produto  |
| Oferta de produtos   | Produtos padronizados   |
| Cadeia de valor relevante  | Cadeia de valor integrada (fornecedores, empresa e clientes)  |
| Canais relevantes  | Canais genéricos de distribuição em massa, predominantemente  |
| Foco de inovação   | Desenvolvimento de produtos internamente  |
| Papel da TI  | Suporte interno   |
| Variação de <i>customer bonding</i> (conhecimento profundo e relacionamento estreito com clientes) | Conhece e relaciona-se pouco, pois o negócio depende, predominantemente, das características dos produtos |
| Escala do negócio  | Participação de mercado   |

lações com outras organizações, pois a decisão de terceirizar a produção, por exemplo, não está baseada em custo, mas em competências que a HP pretende focalizar (marca e desenvolvimento de produtos). Em outras palavras, os entrevistados deixaram claro que a empresa precisa construir ou integrar uma rede confiável e competitiva, para, então, obter o que não está disposta a desenvolver internamente.

Os estudos de Duschek (2004) e Dessyllas (2007) apontam para a difusão da chamada visão baseada em recursos (RBV) e do conceito de *core-competence*, como relevantes para a postura demonstrada por IHP, nesse caso. Sendo assim, fica sob a responsabilidade dos gerentes de operações a identificação dos agentes externos, a definição da estratégia de atuação em rede e os tipos de relações que devem ser desenvolvidas.

Quanto à identificação dos principais agentes externos com os quais a linha de impressão mantém relações diretas, destacam-se o governo, o operador logístico, os fabricantes de componentes para montagem de produtos, as fábricas contratadas ou *contract manufacturers*, os provedores de serviços de engenharia (auditores das fábricas, por exemplo) e os varejistas e atacadistas de eletroeletrônicos.

O governo, primeiro agente mencionado, relaciona-se com a HP de várias formas. A Nova Lei de Informática, por exemplo, prevê incentivos fiscais às empresas que investem em P&D, por meio de projetos com outras entidades, no país (GARCIA e ROSELINO, 2004; GALINA, SBRAGIA e PLONSKI, 2005). Atualmente, a empresa mantém laços com diversos **parceiros tecnológicos** (PTs), como o Flextronics Instituto de Tecnologia e o Wernher Von Braun Centro de Pesquisas Avançadas, além de universidades federais e estaduais. Para melhorar o rastreamento de produtos ao longo da cadeia de suprimentos, a HP aderiu ao programa de incentivos e investiu na tecnologia RFID (*Radio-Frequency IDentification*). A etiqueta inteligente já é utilizada nas impressoras a jato de tinta, antecipando-se a alguns movimentos do mercado brasileiro.

O impacto da Nova Lei de Informática é tão significativo nos negócios da empresa, que, segundo um dos executivos entrevistados, a Ásia e o Brasil, únicas regiões produtoras de equipamentos de impressão HP, têm custos fixos e variáveis bastante similares, porém, ao considerar os incentivos fiscais, a produção brasileira alcança patamares inferiores.

Outras formas de atuação do governo na rede de negócios liderada por IHP são: a chamada **engenharia tributária**, que ajuda a melhorar a eficiência na cadeia; a classificação aduaneira, que precisa refletir, exatamente, as especificações de componentes e produtos criados pela área de desenvolvimento; os impostos e programas de importação, aspectos bastante relevantes no negócio de impressoras a laser, uma vez que 75% do valor dos referidos produtos são formados no exterior.

Além das relações com entidades governamentais, as estabelecidas com o **operador logístico** (OL), as **fábricas contratadas** (CMs) e a empresa de soluções em engenharia (ESP – *Engineering Solution Provider*) merecem destaque.

O atual operador logístico de IHP é responsável por todo o movimento de cargas e pela maior parte do estoque de produtos acabados *in-house* da empresa. Significa dizer que a produção é retirada das CMs e levada para os centros de distribuição contratados pela empresa. Desses pontos, os pedidos são distribuídos ao **atacado e grande varejo** e, na sequência, ao **pequeno varejo**. Cerca de 90% do volume vendido de impressoras a jato de tinta realiza-se dessa forma.

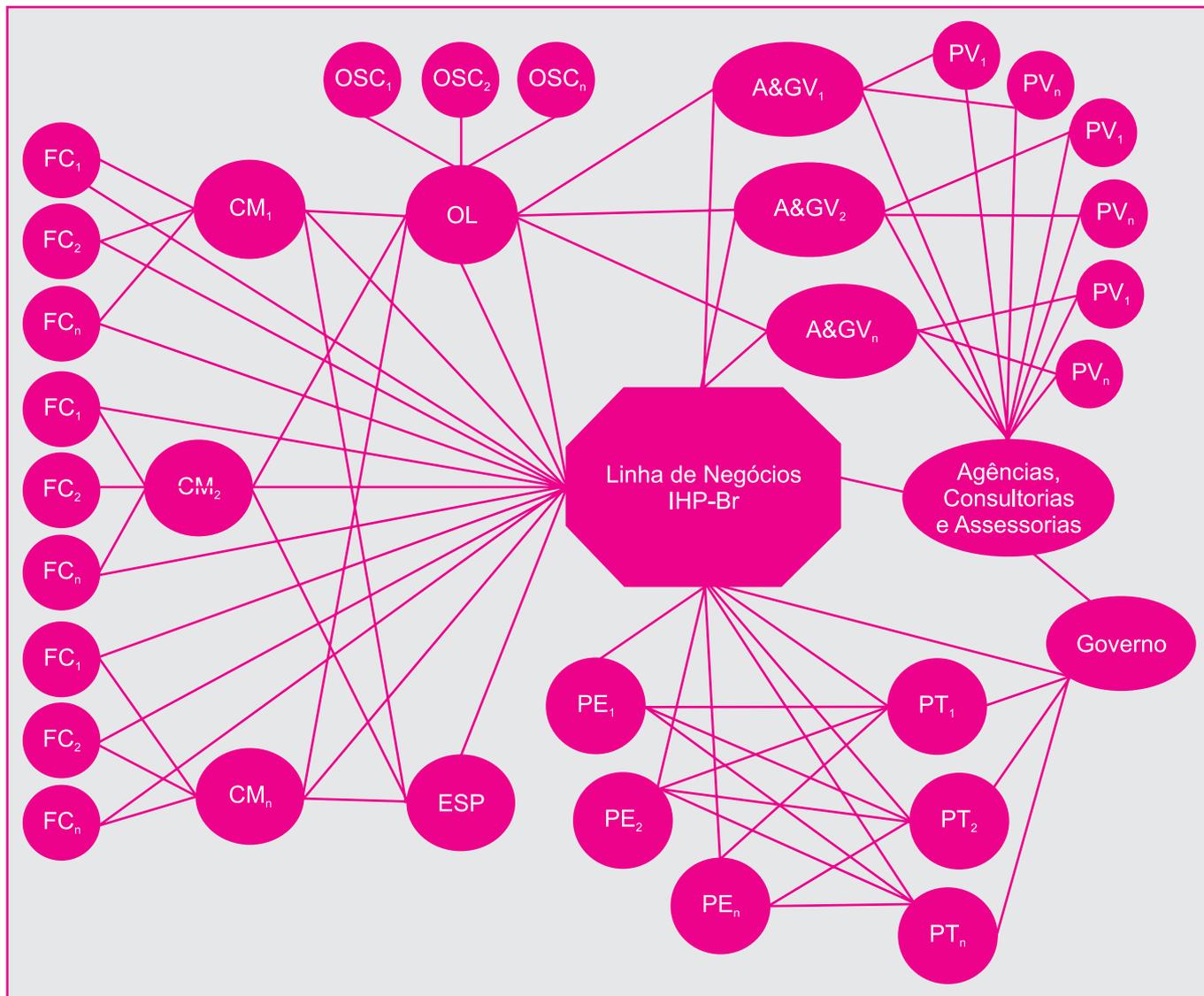
Embora a maior parte da distribuição ocorra da maneira descrita anteriormente, não se trata da única solução. Entregas do tipo *Delivered Duty Unpaid* (DDU) – as CMs remetem lotes para grandes atacadistas, sobretudo de outros países, em nome da empresa – e o centro de distribuição próprio da HP, em Buenos Aires, são formas alternativas. Esses tipos de operação logística, porém, representam cerca de 10% da distribuição da linha de negócios em questão. Quanto à logística reversa das três frentes, cabe ao OL decidir pela subcontratação de outros agentes (Operadores Subcontratados – OSC).

As fábricas contratadas (CMs), por sua vez, são as unidades que respondem por 100% do volume produzido no Brasil, ainda que não se dediquem exclusivamente aos produtos HP. A empresa cria, então, os projetos de produtos, desenvolve os itens de cada equipamento com os **fabricantes de componentes** (FCs) e transmite aos CMs apenas as especificações de fabricação. No futuro, espera-se que esses parceiros contribuam também para o desenvolvimento de peças e componentes das impressoras.

Outro constituinte da rede de negócios liderada por IHP é o provedor de soluções de engenharia (ESP). Esse agente, além de desenvolver o sistema proprietário *T-Systems*, mencionado anteriormente, atua como parceiro da empresa na administração e auditoria dos CMs e dos FCs. A própria ferramenta criada pela subsidiária brasileira é um meio de operacionalizar a gestão de manufatura.

Nos elos subsequentes da cadeia de fornecimento da HP encontram-se os **atacadistas & grandes varejistas** (A&GV) e os **pequenos varejistas** (PV), cujo principal papel é disponibilizar produtos aos consumidores e clientes corporativos. 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 mencionados nas entrevistas, também são valorizados pela empresa. A coleta de dados secundários mostrou que esses agentes contribuem com as operações da HP, por meio do marketing de ponto de venda, monitoramento de marca, assessoria de imprensa, pesquisa e desenvolvimento de tecnologia, além de outros serviços.

Após a identificação dos agentes integrantes da principal rede capitaneada por IHP-Br (figura 3), em razão, sobretudo, das perguntas abertas direcionadas aos executivos, surgiram indícios de que essa fosse do tipo **vertical de demanda e fornecimento**, de acordo com a classificação de Moller e Rajala (2007). Seguiu-se, então, o processo de pesquisa descrito na metodologia, com a aplicação do questionário de perguntas fechadas.



**Notas:** FC = Fabricante de Componentes; CM = Fábrica Contratada; OL = Operador Logístico; OSC = Operador Subcontratado; ESP = Provedor de Soluções em Engenharia; PE = Parceiro Estratégico; PT = Parceiro Tecnológico; A&GV = Atacadista ou Grande Varejista; PV = Pequeno Varejista.

**Figura 3: Principais Relações na Rede de Negócios IHP-Br**

Os executivos consultados, primeiramente, apontaram para a resposta que indicava uma rede, cujo sistema de valor era claramente especificado e relativamente estável. Em outras palavras, a rede de negócios, integrada por IHP, apresenta-se com diferentes agentes, determinados a produzir e a entregar produtos ou serviços específicos, bem como caracteriza-se por atividades, capacidades e tecnologias, utilizadas por cada um dos atores, conhecidas pelos demais.

Num segundo momento, quanto aos objetivos perseguidos pela rede, a opção escolhida foi a que enunciava 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.

Por fim, no que diz respeito à criação de valor e ao papel do conhecimento, pode-se constatar que a rede de negócios liderada por IHP se mostra com elevado grau de codificação do conhecimento, mas com oportunidades de melhoria na comunicação entre os usuários, pois não há sistemas de informação avançados que integrem os agentes. A soma das respostas confirmou os indícios anteriores sobre o tipo de rede e enquadrou-se no grupo das chamadas **redes verticais de demanda e fornecimento**.

Diante, portanto, dos resultados apresentados, a rede de negócios integrada pela linha de produtos de impressão da subsidiária brasileira da HP, cuja pretensão primeira são os ganhos de eficiência operacional (produção e logística), parece suportar

o posicionamento estratégico **melhor produto**, marcado pela preocupação com a rentabilidade dos bens e serviços transacionados e por distribuição em massa, por exemplo. Abaixo, na figura 4, a **matriz de posicionamentos estratégicos e redes de negócios**, proposta neste artigo, conforme anunciado no final da seção Metodologia, representa a relação estabelecida, no caso de IHP-Br, entre a opção estratégica da linha de negócios estudada e a rede adotada para operacionalizá-la.

### 5. CONCLUSÕES

A questão que orienta o presente trabalho diz respeito a qual seria o tipo de rede de negócios adotado para a operacionalização de determinado posicionamento estratégico de uma linha de produtos, tendo por base a proposta de posicionamentos do Modelo Delta (HAX e WILDE II, 1999; 2001) e a tipologia de redes de negócios de Moller e Rajala (2007).

Norteando-se, portanto, pelo problema de pesquisa acima exposto, o objetivo desta investigação foi dividido em duas etapas: a identificação do posicionamento estratégico da linha de produtos de impressão e a configuração da principal rede de negócios da qual a empresa detentora da linha faz parte. As conclusões estão descritas a seguir, tendo em mente cada uma dessas etapas.

Tratando-se do posicionamento, a linha de negócios IHP-Br está próxima do pilar de **melhor produto**, de acordo com o triângulo estratégico do Modelo Delta (figura 1). O alinhamento da referida linha de negócios em torno desse posicionamento pode ser visto, de forma detalhada, no quadro 1, em que merecem destaque os seguintes aspectos: a relevância dos concorrentes, como *benchmark*; a proposição de valor para o cliente, baseada na rentabilidade do produto; a oferta de produtos padronizados; os canais genéricos de distribuição em massa; a participação de mercado, além do desenvolvimento de produtos internamente. Quanto ao conhecimento e ao relacionamento

com os clientes (*customer bonding*), parece coerente com os outros aspectos avaliados, ou seja, são pouco expressivos, uma vez que o negócio depende, exclusivamente, das características dos bens e serviços comercializados.

No que tange à configuração da rede da linha de negócios IHP-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, tendo, por base, os seguintes aspectos: atividades de valor são especificadas e conhecidas; atores, tecnologias e processos de negócios são conhecidos; sistema de valor é estável.

As principais pretensões desse tipo de rede são os ganhos de eficiência operacional (produção e logística), além de atendimento a consumidores em larga escala. Quanto à coordenação, ela ocorre de forma hierarquizada, enquanto a criação de valor e conhecimento depende, significativamente, do intenso compartilhamento de experiências entre os agentes. Tais aspectos fazem com que o grau de codificação do conhecimento seja elevado. Sendo assim, essas características são bastante congruentes com a liderança de mercado da linha de negócios em questão e indicam a importância dos ganhos de produtividade e dos aumentos de lucratividade dos produtos pela empresa.

Adicionalmente, a grande interdependência existente entre os agentes nas **redes verticais de demanda e fornecimento** é também congruente com a cadeia de valor liderada por IHP. Embora no Modelo Delta (HAX e WILDE II, 1999; 2001) os autores indiquem a cadeia de valor interna como relevante no posicionamento **melhor produto**, a terceirização da manufatura e logística é um elemento que justifica a congruência entre o referido posicionamento e a rede analisada. Em outras palavras, com a finalidade de alcançar o posicionamento estratégico definido como **melhor produto**, a **rede vertical de demanda e fornecimento** foi adotada por IHP-Br.

| Redes de Negócios \ Posicionamentos Estratégicos | 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                                   | X                                   |                        |                                |                        |                              |                  |          |
| Solução total para o cliente                     |                                     |                        |                                |                        |                              |                  |          |
| Aprisionamento no sistema                        |                                     |                        |                                |                        |                              |                  |          |

Figura 4: Congruências entre Melhor Produto e Redes Verticais de Demanda e Fornecimento

Embora o objetivo desta investigação tenha sido alcançado, como demonstram os parágrafos anteriores, faz-se necessário lembrar que se trata de uma pesquisa exploratória, que se utiliza da pesquisa bibliográfica e do método de estudo de caso, não sendo possível, portanto, afirmar que, para todas as empresas posicionadas no referido pilar estratégico, as **redes verticais de demanda e fornecimento** são adotadas na implementação de estratégias.

Outra 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 da linha de produtos analisada. Desde a seção introdutória, momento em que a IHP-Br foi apresentada, até este tópico, de conclusões e considerações finais, apenas a visão da referida empresa se materializou em dados e informações utilizados neste projeto.

O levantamento de dados secundários e a coleta de dados primários no campo restringiram-se ao que a organização objeto de análise tinha disponível, sem que se levassem em consideração as visões de outros agentes integrantes do respectivo conjunto de laços interorganizacionais. Significa, então, dizer que talvez emergissem divergências de percepção entre a subsidiária mencionada e outros atores acerca dos aspectos estudados, se os demais fossem também consultados. Isso 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.

Não obstante as limitações acima, a principal contribuição deste estudo reside no fato de ele ter identificado uma congruência aparentemente importante para a materialização da estratégia organizacional, tendo por base o tipo de rede em que a empresa atua. Dessa forma, seria interessante se as empresas pudessem refletir a respeito da aplicabilidade desse resultado. Se, cada vez mais, as organizações atuam em redes de negócios, de que forma o arranjo dessas redes pode ajudá-las na realização dos

objetivos estratégicos? Em outras palavras, se houvesse uma matriz cujas linhas representassem o posicionamento estratégico e as colunas as diferentes redes de negócios, considerando-se os modelos escolhidos, como as empresas estariam operando e quais seriam as células ideais? (Ver figura 4.)

Sugere-se, portanto, que novos estudos focados em empresas, com a mesma opção estratégica da linha de negócios IHP-Br ou, até mesmo, investigações em empresas posicionadas distintamente da analisada, neste caso, sejam realizadas, para que se avance na busca de congruências entre posicionamentos estratégicos e redes de negócios. Novas investigações poderiam confirmar ou não as conclusões do presente trabalho, bem como aceitar ou não as seguintes hipóteses:

- H<sub>1</sub>** — Redes do tipo **vertical de demanda e fornecimento** ou **horizontal de mercado** são mais adequadas à operacionalização do posicionamento estratégico **melhor produto**.
- H<sub>2</sub>** — Redes do tipo **renovação de negócios** ou **solução para o cliente** são mais adequadas à operacionalização do posicionamento estratégico **solução total para o cliente**.
- H<sub>3</sub>** — Redes do tipo **aplicação ou padrão dominante** ou **inovação** são mais adequadas à operacionalização do posicionamento estratégico **aprisionamento no sistema**.

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<sub>0</sub> tenta refletir a ideia apresentada: empresas líderes de mercado, que adotam um mesmo posicionamento estratégico, embora atuem em diferentes setores, integram o mesmo tipo de rede de negócios. ♦

## REFERÊNCIAS

AAKER, D.; KUMAR, D.; DAY, G. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

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

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

ARVIDSSON, N. Knowledge management in the multinational enterprise. In: BIRKINSHAW, J.; HAGSTROM, P. (Org.). *The flexible firm: capability management in*

*network organizations*. New York: Oxford University Press, 2002. Cap. 9, p.176-193.

CHANDLER, A.D. *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

DESSYLLAS, P. Improving performance through vertical disintegration: evidence from U.K. manufacturing firms. *AIM Research Working Paper Series*, Nov. 2007. ISSN: 1744-0009.

DICKEN, P. *Mudança global: mapeando a nova fronteira da economia mundial*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

- DUPAS, G. *Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, Estado e o futuro do capitalismo*. São Paulo: Paz e Terra, 2001.
- DUSCHEK, S. Inter-firm resources and sustained competitive advantage. *Management Review*, Mering, v.15, n.1, p.53-73, Jan. 2004.
- FRELS, J.K.; SHERVANI, T.; SRIVASTAVA, R.K. The integrated networks model: explaining resource allocations in network markets. *Journal of Marketing*, Chicago, v.67, v.1, p.29-45, Jan. 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*, Maleny, v.7, n.2-3, p.298-309, Apr./Aug. 2005.
- GARCIA, R.; ROSELINO, J.E. Uma avaliação da lei de informática e de seus resultados como instrumento indutor de desenvolvimento tecnológico e industrial. *Gestão e Produção*, São Carlos, v.11, n.2, p.177-185, maio/jun./jul./ago. 2004.
- GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, London, v.12, n.1, p.78-104, Feb. 2005.  
[DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09692290500049805>]
- HAX, A.C.; MAJLUF, N.S. *Strategic management: an integrative perspective*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- HAX, A.C.; WILDE II, D.L. The Delta model: adaptive management for a changing world. *Sloan Management Review*, Cambridge, v.40, n.2, p.11-28, Winter 1999.
- HAX, A.C.; WILDE II, D.L. *The Delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York: Palgrave, 2001.
- HENDERSON, B.D. *The experience curve reviewed IV and the growth-share matrix of the product portfolio*. Boston: The Boston Consulting Group, 1973.
- HEWLETT-PACKARD BRASIL (HP). *Homepage institucional*. 2009. Disponível em: <<http://welcome.hp.com/country/br/pt/welcome.html#Product>>. Acesso em: 31 dez. 2009.
- HOBBSAWN, E.J. *O novo século*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- INTERBRAND CORPORATION (INTERBRAND). *Homepage institucional*. 2009. Disponível em: <[http://www.interbrand.com/best\\_global\\_brands.aspx?year=2009&langid=1000](http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?year=2009&langid=1000)>. Acesso em: 01 jan. 2010.
- JANSSON, H. *International business strategy in emerging country markets: the institutional network approach*. Cheltenham: Edward Elgar, 2007.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, v.70, n.1, p.71-79, Jan./Feb. 1992.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business Press, 2004.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business Press, 2006.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business Press, 2008.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, London, v.24, n.4, p.625-645, Oct./Dec. 1993.  
[DOI: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490248>]
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v.12, n.1, p.1-30, June 1967.  
[DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2391211>]
- LIKER, J.K.; CHOI, T.Y. Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, Boston, v.82, n.12, p.104-113, Dec. 2004.
- MAN, A. de. *The network economy: strategy, structure and management*. Cheltenham: Edward Elgar, 2004.
- MASTERINK SOLUÇÕES EM MÁQUINAS (MASTERINK). *Homepage institucional*. 2009. 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 jan. 2010.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOLLER, K.K.; HALINEN, A. Business relationships and networks: managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management*, New York, v.28, n.5, p.413-427, Sept. 1999.
- MOLLER, K.K.; RAJALA, A. Rise of strategic nets: new modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, New York, v.36, n.7, p.895-908, Oct. 2007.  
[DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.016>]
- MOLLER, K.K.; RAJALA, A.; SVAHN, S. Strategic business nets: their type and management. *Journal of Business Research*, New York, v.58, n.9, p.1274-1284, Sept. 2005.
- OLIVEIRA JR., M.M.; BOEHE, D.; BORINI, F. *Estratégia e inovação em corporações multinacionais: a transformação das subsidiárias brasileiras*. São Paulo: Saraiva, 2009.

REFERÊNCIAS

- PORTER, M.E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.
- PORTER, M.E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RITTER, T. A framework for analyzing interconnectedness of relationships. *Industrial Marketing Management*, New York, v.29, n.4, p.317-326, July 2000.  
[DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00108-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00108-5)]
- TOLEDO, G.L.; QUELOPANA, E.M.; POLLERO, Á.C. 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*, Salvador, v.14, n.41, p.95-111, abr./jun. 2007.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- VOSS, C.A. Paradigms for manufacturing strategy revisited. *International Journal of Operations & Production Management*, Bingley, v.25, n.12, p.1223-1227, Special Issue 2005.
- WINDAHL, C.; LAKEMON, N. Developing integrated solutions: the importance of relationships within the network. *Industrial Marketing Management*, New York, v.35, n.7, p.806-818, Oct. 2006.  
[DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.010>]
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABSTRACT

**Congruencies between strategic positioning and business networks: case study of a multinational subsidiary in Brazil**

The aim of this exploratory research study conducted in 2009, guided by an extensive review of the bibliography and by use of the case study method, was to identify the congruent elements between the strategic positioning of the Brazilian subsidiary of a multinational and the business network of which it is a part. Based on two specific models found in the academic literature on the aforementioned themes (strategic positioning and networks), the conclusions of this paper suggest that Vertical Demand-Supply Networks (MOLLER and RAJALA, 2007) are suitable to implement the strategic positioning defined as Best Product in the Delta Model (HAX and WILDE II, 1999; 2001).

**Keywords:** strategic positioning, business networks, strategy, subsidiaries, globalization.

RESUMEN

**Congruencias entre posicionamientos estratégicos y redes de negocios: estudio de caso de una filial de multinacional en Brasil**

En esta investigación exploratoria, realizada en 2009 y guiada por una extensa revisión bibliográfica y por el uso del método de estudio de caso, se tiene por objeto determinar la congruencia entre las posiciones estratégicas adoptadas por la filial brasileña de una empresa multinacional y el tipo de red de negocios que ésta integra. Con base en dos modelos específicos de la literatura académica sobre los temas mencionados (posicionamiento estratégico y redes), los resultados de esta investigación sugieren que las Redes Verticales de Demanda y Suministro (MOLLER y RAJALA, 2007) son adecuadas para operar el posicionamiento definido como Mejor Producto en el Modelo Delta (HAX y WILDE II, 1999; 2001).

**Palabras clave:** posicionamiento estratégico, redes de negocios, estrategia, subsidiarias, globalización.