

2 Referencial teórico

Serão apresentados neste capítulo os principais estudos que contribuíram para a fundamentação e posicionamento teórico desta pesquisa.

2.1. Revisão da Literatura

A revisão de literatura realizada investiga os temas de estratégias globais e *portfólio*/rede de alianças – PA/rede - estratégicas voltados à inovação, assim como os estudos relacionados ao setor de cosméticos.

2.1.1. Estratégias globais e *portfólio*/rede de alianças – PA/rede

Atualmente, há diversas publicações internacionais que classificam as empresas multinacionais. Harzing (2000) realizou um estudo empírico com os trabalhos de Bartlett e Ghoshal (1989, 1992), onde verificou que as empresas multinacionais podem ser classificadas em três tipos: Global, Multidoméstica e Transnacional. Ao associar esta classificação com características como estratégia corporativa e desenho organizacional, capacidade de resposta local e interdependência, o autor conseguiu criar a tipologia apresentada no Quadro 1.

A fim de validar sua tipologia, Harzing (2000) realizou pesquisa com CEOs e gerentes de Recursos Humanos de diferentes sedes e subsidiárias das companhias multinacionais.

Os resultados encontrados foram alinhados com as hipóteses da tipologia. Com isso, foi possível realizar uma distinção clara entre os três tipos de multinacionais em consonância com as características relevantes mencionadas anteriormente.

Estratégia Organizacional	Multi-Doméstica	Global	Transnacional
Estrutura Organizacional e Papel da Subsidiária			
Federação Descentralizada	Alto	Baixo	Baixo
Estrutura da Rede	Baixo	Baixo	Alto
Fluxos entre Subsidiárias	Baixo	Baixo	Alto
"Pipeline" da Sede	Baixo	Alto	Alto/Médio
Centro de Excelência	Baixo	Baixo	Alto
Resposta às Demandas Locais			
Produção Local	Alto	Baixo	Médio
P&D Local	Alto	Baixo	Médio
Modificação de Produtos	Alto	Baixo	Alto
Adaptação de Marketing	Alto	Baixo/Médio	Alto
Interdependência			
Nível Total de Interdependência	Baixo	Alto	Alto
Nível de Dependência da Sede	Baixo	Alto	Médio
Nível de Dependência da Subsidiária	Baixo	Baixo	Alto

Quadro 1 - Tipologia de Companhias Multinacionais

Fonte: HARZING, 2000, tradução da autora.

As empresas Globais possuem vantagem competitiva por meio da economia de escala. Isto porque não há intenção de vender produtos modificados para o mercado local. Na verdade, elas precisam somente produzir produtos padronizados, conseguindo eficiência na sua operação. Ademais, possuem estrutura organizacional centralizada e as subsidiárias implementam a estratégia definida pela sede.

Diferente das empresas Globais, as Multidomésticas respondem às diferenças dos mercados locais. Assim, para atender às demandas específicas determinadas por aspectos sociais, culturais e políticos onde estão instaladas, seus produtos/serviços e *marketing* são diferenciados. Sua estrutura organizacional é descentralizada, onde as operações das subsidiárias são interdependentes em relação às outras e à sede.

As empresas Transnacionais apresentam características que combinam tanto as de empresas Globais quanto as de Multidomésticas. Apresentam redes integradas e interdependentes. As subsidiárias tendem a responder às demandas do mercado local onde possuem papéis estratégicos para combinação de produtos e mercados. De acordo com Harzing (2000, p. 115, tradução da autora), “sua *expertise* é espalhada através da organização com intensos fluxos de pessoas, produtos e conhecimento entre subsidiárias”. Estas tendem a responder ao mercado local e, em relação às empresas Globais, possui mais proporção de produção e P&D local.

Hitt, Ireland e Hoskinsson (2011) ampliam a diferença entre os tipos de empresas multinacionais de Barlett e Ghoshal (1989, 1992) e Harzing (2000) aos tipos de estratégias de multinacionais. De acordo com Hitt *et al.*, (2011), estratégia Global é aquela onde a matriz dita as estratégias para as suas subsidiárias e estas fornecem produtos padronizados em diferentes mercados locais. A Multidoméstica é aquela onde há descentralização das decisões estratégicas e operacionais para as subsidiárias de cada mercado local, permitindo o desenvolvimento de seus produtos, atendendo às necessidades locais. Por sua vez, a estratégia Transnacional é considerada pelos autores como uma “estratégia internacional na qual as firmas buscam alcançar tanto a eficiência global quanto a responsividade local” (HITT *et al.*, p. 219). A fim de competir em mercados internacionais, os autores reforçam que, cada vez mais, as empresas Globais vêm adotando a estratégia Transnacional.

Por considerarem o maior envolvimento da empresa no ambiente de negócio internacional, as competências gerenciais mais sofisticadas e as novas tecnologias, Koza, Tallman e Ataay (2011) incluíram uma nova categoria de multinacionais denominada *Global Multibusiness Firm* (GMBF). O conceito advém da percepção de que há um ambiente caótico onde a direção e o ritmo das mudanças são imprevisíveis. Além disso, as preferências dos consumidores locais mudam constantemente. Percebeu-se que o conceito de empresa Global deve ser revisado regularmente e, cada vez mais, criação de valor, transferência, aplicação e vazamento acontecem em ritmo acelerado.

Koza *et al.*, (2011) entendem que quando as empresas incorporam distintas atividades de valor agregado devem ser caracterizadas como Multinegócios - GMBFs, onde cada divisão deve ser tratada como um negócio específico. Desta forma, a alta hierarquia da empresa global não consegue controlar detalhadamente as operações mundiais e a organização não consegue operar de forma integrada com uma cultura única.

A Figura 1 mostra a distinção esquemática entre GMBF e as empresas multinacionais (equivalentes às empresas Globais apresentadas na tipologia de Harzing) e Transnacionais. Além disso, apresenta diferentes características deste modelo como diversificação estratégica, rede de mercados e atividades de valor em diferentes multinegócios, coordenação centralizada da comunicação, espaço para processos emergentes e negócios globais diferenciados (KOZA *et al.*, 2011).

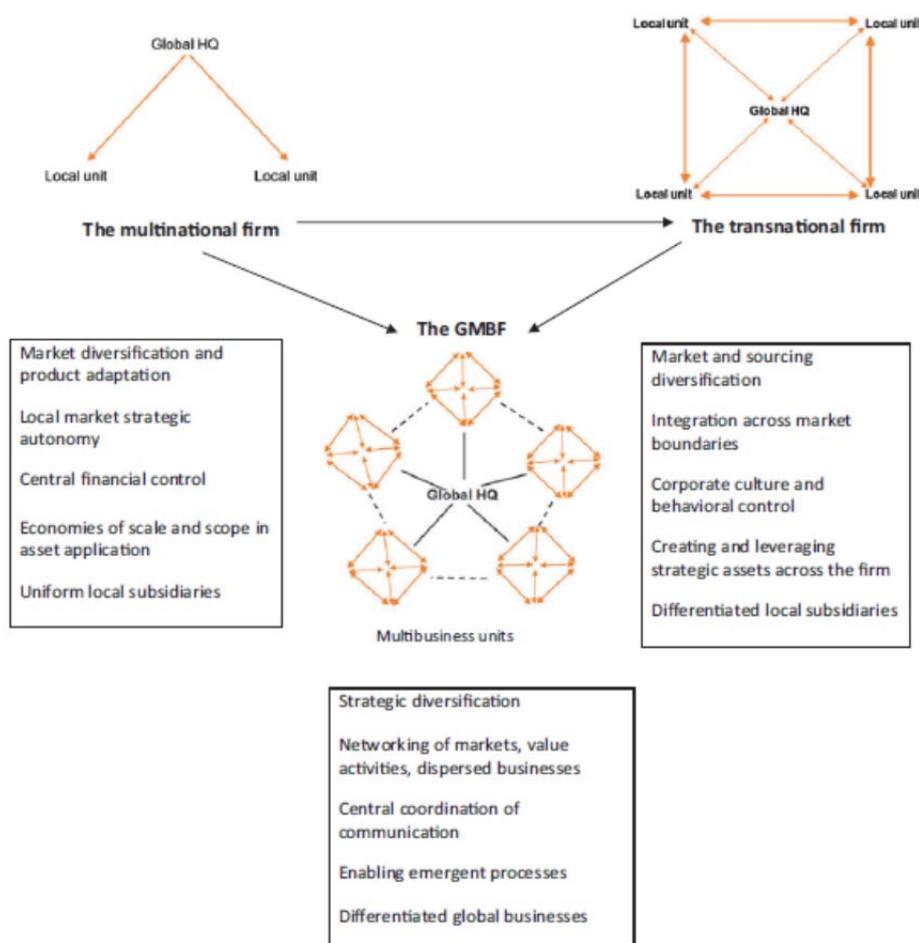


Figura 1 – Estágios da Globalização e organização das estruturas
 Fonte: KOZA *et al.*, 2011

O modelo proposto por Koza *et al.*, (2011) propõe que o *Global Multibusiness Firm* segue duas abordagens estratégicas: montagem estratégica (*strategic assembly*) e capacidade de auto renovação das organizações (*animating*). Primeiramente, os gerentes precisam entender os processos emergentes tanto de exploração de recursos e capacidades existentes quanto de prospectar novos ativos para estabelecerem vantagens competitivas nas suas organizações. Em seguida, devem reconhecer mecanismos críticos de controle para suportar tarefas que envolvam estabelecer, manter e permitir o estabelecimento de redes de comunicação e de informação através da rede mundial da empresa.

A montagem estratégica refere-se à construção e ao gerenciamento das empresas globais na percepção do uso da terceirização de atividades dispersas geograficamente.

A essência da montagem estratégica é a escolha dos estágios de valor agregado que devem ser internos, quais devem ser fornecidos através de alianças, e quais devem ser deixados ao mercado, com a empresa global focando na integração de processos de valor agregado, ao invés de controlando suas fontes. (KOZA ET AL, 2011, p.29)

O conceito de montagem estratégica leva ao tema de alianças estratégicas o qual é muito importante para a fundamentação desta pesquisa. Atualmente, os consumidores apresentam novas e sofisticadas necessidades às quais as organizações precisam atender. Entretanto, é difícil para elas conseguirem sozinhas os recursos necessários. Assim, tem sido fundamental complementar seus recursos e fortalecer sua atuação no mercado por meio de alianças com outras companhias.

Segundo Gulati (1998, p. 293), aliança estratégica pode ser definida como “um arranjo voluntário entre companhias onde envolve troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços”. As alianças podem ser estabelecidas em função de uma grande variedade de motivos ou objetivos e possuírem diferentes formas. Aqui se utiliza a tipologia de ligações de Contractor e Lorange (2002) e de Nohria e Garcia-Pont (1991) que contempla desde fusões e aquisições (consideradas mais intensas) e *joint ventures* até acordos e contratos (menos intensos). Com exceção das fusões e aquisições, as outras ligações podem ser consideradas alianças quando atendem à definição de Gulati (1998). De acordo com Macedo-Soares (2002), as alianças podem ser consideradas estratégicas quando contribuem para vantagem competitiva da companhia.

Segundo Doz e Hamel (1998), as alianças estratégicas podem possuir três propósitos: **i) co-opção** onde potenciais rivais tornam-se aliados ou provedores de produtos/serviços complementares para o desenvolvimento de novos negócios; **ii) co-especialização** quando os parceiros com recursos técnicos e diferenciados contribuem para a criação de valor da empresa e **iii) aprendizagem e internalização** onde são aprendidas novas habilidades através das alianças e esta aprendizagem pode ser utilizada em outras atividades.

Existem diversos estudos acadêmicos (AHUJA, 2000; FAEMS *et al*, 2005; DUYSTERS E LOKSHIN, 2011; KUDIC E GUHR, 2013; OZCAN E EISENHARDT, 2011) que salientaram a importância de múltiplas alianças estratégicas chamadas de portfólio/rede de alianças (PA/rede). De acordo com Wassmer e Dessauge (2011), com o objetivo de acessar uma grande variedade de recursos, muitas companhias deixaram de participar de alianças individuais e adotaram múltiplas alianças simultâneas, configurando PA/rede com seus parceiros. Para fins desta pesquisa, define-se aqui PA/rede conforme Macedo-Soares (2014, p. 49) como uma “ego-rede, ou seja, a rede formada pela empresa focal, suas ligações (alianças) diretas aos parceiros e ligações indiretas entre parceiros”.

Wassmer (2010) observa que uma das motivações para construir uma PA/rede é o gerenciamento de riscos e incertezas. Ao perseguirem diferentes objetivos por meio de diferentes alianças, as companhias podem diversificar os riscos e obter benefícios com as alianças. Além disso, PA/rede permite acesso à recursos valiosos dos parceiros.

De acordo com Koza e Lewin (1998), as companhias orientadas à inovação podem perseguir alianças *explorative* (explorativa) ou *exploitative* (de aproveitamento) de acordo com sua motivação de explorar novas ou existentes oportunidades. De acordo com Yang, Zheng e Zhao (2014), alianças *explorative* são formadas com o propósito de gerar conjuntamente novas tecnologias e conhecimentos enquanto *exploitative* tem o objetivo de alavancar ativos complementares entre os parceiros do PA/rede. Yamakawa, Yang e Lin (2010) associam portfólio de alianças *explorative* a termos como: pesquisa, experimentação, descoberta e inovação. No caso de alianças *exploitative*, eles associam as palavras: refinamento, produção, implementação e execução. Segundo Koza e Lewin (1998), o desenvolvimento de nova tecnologia incluindo pesquisa e desenvolvimento seria de natureza *explorative*, enquanto que alianças voltadas para licenciamento, marketing e suprimento teriam características *exploitative*.

2.1.2. Estratégia em empresas multinacionais e no setor de cosméticos

É importante salientar que ao pesquisar estudos sobre estratégia voltados para empresas multinacionais no setor de cosméticos, verificou-se que a maioria dos artigos encontrada focaliza estratégia de *marketing*, desviando-se da área de interesse desta pesquisa. Além disso, poucos artigos encontrados sobre o assunto foram publicados há quase dez anos atrás. Daí a importância de realizar pesquisas nesta área. Os estudos descritos a seguir foram selecionados com o objetivo de constituir o referencial teórico aplicado ao setor da pesquisa.

Oh e Rugman (2006) realizaram análise da presença e do desempenho das 100 maiores companhias de cosméticos do mundo em 2003, utilizando dados advindos da revista *Woman's Wear Daily*.

Os autores estudaram a média das vendas das companhias por nacionalidade e região, conforme apresentada na Figura 2. Constatou-se que a indústria de cosméticos é localizada regionalmente e que 86% das vendas estão concentradas na Europa e nos Estados Unidos (cada região responsável por 43%). Empresas localizadas nos Estados Unidos, Reino Unido, França, Alemanha e Japão representam 93% das vendas. Ademais, percebeu-se que muitas companhias possuem subsidiárias no Brasil, Rússia e Coreia do Sul, países em desenvolvimento.

Region	Home Country	Number of Firms	Total Global Sales	Average Global Sales
America	United States	35	46,753 (42.56%)	1,336
	Canada	1	59 (0.05%)	59
	Brazil	1	147 (0.13%)	147
	Sub Total	37	46,959 (42.75%)	1,269
Europe	France	16	25,082 (22.83%)	1,567
	Italy	10	1,843 (1.51%)	166
	Germany	9	6,599 (6.01%)	733
	United Kingdom	4	10,835 (9.86%)	2,709
	Switzerland	3	352 (0.32%)	117
	Spain	2	1,440 (1.31%)	720
	Russia	2	181 (0.16%)	91
	Netherlands	1	696 (0.63%)	696
	Ireland	1	206 (0.19%)	206
	Sweden	1	738 (0.67%)	738
	Sub Total	50	47,977 (43.67%)	960
Asia	Japan	8	13,051 (11.88%)	1,631
	South Korea	5	1,870 (1.70%)	374
	Sub Total	13	14,921 (13.58%)	1,148
Total		100	109,857 (100.00%)	1,098

Figura 2 – As 100 maiores empresas de cosméticos do mundo por região
Fonte: OH E RUGMAN, 2006

De acordo com a pesquisa, Oh e Rugman (2006) constataram que a indústria de cosméticos é oligopolizada; a maior companhia, L'Oréal é 300 vezes maior que a centésima companhia, Perricone MD. Burt *et al.*, (2005, apud OH E RUGMAN, 2006) identificaram duas características importantes da indústria de cosméticos: alta regulamentação e grande confiança por parte dos consumidores, construída a partir do estabelecimento destas companhias em vários países.

Oh e Rugman (2006) estudaram as vantagens específicas das organizações (*Firm Specific Advantages* - FSA) na indústria de cosméticos divididas em *downstream* (conhecimento adquirido em atividades que têm interface direta com o consumidor; são necessárias para alcançar penetração de mercado) e *upstream* (atividades que não têm atuação direta, mas são importantes para criação de eficiente sistema de produção interna), distinguindo o foco de atuação regional destas FSAs. Os autores acreditam que as companhias devem encontrar equilíbrio entre suas FSAs de ativos e de vendas. Ademais, não é possível encontrar vantagem competitiva sustentável quando as organizações se concentram apenas nos seus pontos fortes.

Oh e Rugman (2006) desenvolveram uma matriz onde alocaram 43 multinacionais da indústria de cosméticos, conforme Figura 3. O eixo horizontal mostra o alcance (regional ou global) das FSAs das companhias enquanto que o eixo vertical mostra o seu escopo regional ou global. A L'Oréal destacou-se como uma das empresas globais pela presença e operação na América do Norte, Europa e Ásia-Pacífico. Na pesquisa, a companhia situou no terceiro quadrante, sendo caracterizada como empresa *quasi* global (sua distribuição geográfica das vendas era 52% na Europa, 28% na América e 20% na Ásia). Segundo os autores, empresas *quasi* globais são aquelas que possuem mais de 50% de suas vendas na região onde surgiram e mais de 20% de vendas nas outras regiões.

		<i>Geographic Reach of FSAs</i>	
		<i>Regional</i>	<i>Global</i>
<i>Geographic Scope of Locational FSAs</i>	<i>Global</i>	1 “Myth of Globalization” Avon (L)	3 Global (4/43) LVMH (L) Gucci (L) L’Oréal (L) Richemont SA (L)
	<i>Regional</i>	2 Home-Oriented (34/43) Estée Lauder (L), Shiseido (L) Elizabeth Arden (S), etc Host-Oriented (2/43) Coty (L) Nu-Skin (S)	4 Bi-Regional (3/43) Unilever (L) Bulgari (S) Inter Parfums (S)

Figura 3 - A matriz regional e as MNE's de cosméticos
Fonte: OH E RUGMAN, 2006.

Para complementar a pesquisa, os autores criaram uma segunda matriz que indica os papéis das unidades de negócio das multinacionais de cosméticos (localizadas em países onde as vendas representam mais de 20% do total). O eixo horizontal se refere ao escopo geográfico das unidades de negócio e o eixo vertical os tipos de *FSAs* (conforme mencionado anteriormente, dividido em *upstream* e *downstream*). Na Figura 4, pode-se perceber que as unidades de negócio da L’Oréal que atuam na tríade possuem tanto vantagem competitiva no que tange às vantagens *upstream* quanto às do *downstream*. Isto indica que a empresa cobre tanto conhecimentos internos quanto estratégicos voltados para a penetração de mercado.

		<i>Geographic Scope of SBU FSAs</i>			
		<i>1 country</i>	<i>1 triad region</i>	<i>2 triad regions</i>	<i>All triad regions</i>
<i>FSAs Type</i>	<i>Down-stream FSAs</i>	NA	21/38 (55%) Shiseido, Elizabeth Arden, Kao, Avon Etc.	13/38 (34%) Unilever, Estée Lauder, Avon, Inter Parfums, Etc.	4/38 (11%) Gucci L’Oréal Etc.
	<i>Upstream FSAs</i>	NA	20/30 (67%) Gucci , Shiseido, Elizabeth Arden, Kao Etc.	9/30 (30%) Unilever, Estée Lauder, Avon , Inter Parfums Etc.	1/30 (3%) L’Oréal

Figura 4 – Papel das unidades de negócio em multinacionais de cosméticos
Fonte: OH E RUGMAN, 2006.

2.2. Posicionamento teórico

Nas seções seguintes serão apresentados as definições dos conceitos centrais, os pressupostos e a metodologia de análise estratégica utilizada nesta pesquisa.

2.2.1. Conceitos centrais - Definições

Atualmente, as empresas precisam prosperar e sobreviver em ambiente de negócio globalizado. Barney (2010) compara o negócio das companhias a um jogo e a estratégia delas à teoria de como se destacar no jogo do qual está participando. Assim, “*a firm’s strategy is its theory of how to achieve high levels of performance in the markets and industries within which it is operating*¹”. (BARNEY, 2010, p.3)

Para fins desta pesquisa, o conceito de estratégia utilizado será o de Macedo-Soares (2002, p.1), inspirado em Grant (1998):

Estratégia é um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar recursos/competências necessários para sustentar sua performance de acordo com a sua visão e os fatores macro ambientais.

Para caracterização da estratégia de mercado da L’Oréal Brasil, empresa focada neste estudo, é utilizada a tipologia de Mintzberg (1988). Esta é derivada a partir do conceito de diferenciação onde o autor distingue os seguintes tipos de estratégias:

- Diferenciação por preço: Empresas que aplicam preço menor em relação aos seus concorrentes. Caso os consumidores percebam que os atributos dos produtos ofertados pelos concorrentes são iguais ou não muito diferentes, eles tenderão a preferir aquele de menor preço.
- Diferenciação por imagem: Empresas diferenciam seu produto ou serviço ao desenvolver uma imagem que o torne diferente dos concorrentes ou substitutos através de propaganda ou técnicas de promoção.

¹ A estratégia de uma empresa é a teoria de como alcançar altos níveis de desempenho nos mercados e nas indústrias onde ela está operando.

- Diferenciação por suporte: Também chamada por Mintzberg de diferenciação periférica. Está relacionada à extensão do nível de serviços agregados, em termos de redução no prazo de entrega, de uma oferta de produtos complementares ou de assistência técnica (CARNEIRO, CAVALCANTI E SILVA, 1997).
- Diferenciação por qualidade: A empresa oferece produtos que possam ser percebidos pelo cliente como tendo desempenho superior e como mais confiáveis e duráveis em relação aos produtos dos concorrentes ou substitutos (CARNEIRO *et al.*, 1997).
- Diferenciação por design (projeto): Consiste em oferecer um produto com características bem diferentes do projeto adotado pelos concorrentes no mercado.
- Não diferenciação: Baseia-se na especialização da companhia em “acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes, apoiando seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing” (CARNEIRO *et al.*, 1997, p.20).

Nesta pesquisa também foi considerada diferenciação por inovação, conceito criado por Miller (1988), onde as empresas que adotam esta estratégia objetivam alavancar a qualidade do produto, *performance* e *design* ao oferecer produtos novos diferenciados. As organizações tentam operar acima da média do setor, produzindo produtos vistos pelos consumidores como sem precedentes na indústria.

Ademais, conforme apresentado na seção 2.1.1. e estudos de Harzing (2000) e Koza *et al* (2011), adota-se a tipologia de classificação de empresas multinacionais em empresas Globais, Multidomésticas, Transnacionais e *Global Multibusiness Firm*.

Os constructos de Fahey e Randall (1998) foram adotados na pesquisa com a finalidade de esmiuçar a caracterização da estratégia da empresa em estudo. De acordo com os autores, as decisões estratégicas envolvem três tipos de escolhas:

- Escopo estratégico;
- Diferenciação ou postura competitiva; e
- Metas.

Fahey e Randall (1998) consideram que o escopo inclui a oferta de produtos e serviços pelas companhias que atendem às necessidades dos consumidores. Devido às rápidas mudanças no ambiente de negócio, as empresas devem se questionar constantemente sobre qual mercado competir e em quais negócios elas desejam atuar. A seguir, os autores listam alguns pontos que as empresas devem considerar ao analisar seu escopo:

- Escopo de produtos/serviços: Quais produtos/serviços a empresa quer ofertar;
- Escopo de clientes: Quais clientes a companhia deseja atingir ou oferecer;
- Escopo geográfico: Em qual região demográfica a empresa deseja atuar;
- Escopo vertical: Em qual elo da cadeia de valor se estendem as atividades (desde processamento de matérias primas até suprimento) que a companhia deseja realizar; e
- Escopo do *stakeholder*: Quais *stakeholders* a empresa procura atender na obtenção dos seus resultados.

É importante destacar o conceito de adequação estratégica ou *strategic fit* para realização desta pesquisa. Yamakawa *et al* (2010, p. 289-290) afirmam que a adequação estratégica é “the consistency among a firm’s system of activities, and their ability to reinforce and create synergy among each other so as to support the firm’s strategy and create a competitive position in the marketplace²”. Hofer e Schendel (1978) mencionam que a adequação estratégica deve envolver a estratégia bem como os fatores organizacionais, macro ambientais e estruturais. Segundo Barney (2010), há adequação estratégica quando a estratégia neutraliza as ameaças e explora as oportunidades além de maximizar as forças e minimizar as fraquezas.

² Consistência com o sistema de atividades da companhia e sua habilidade de reforçar e criar sinergia com outras empresas para suportar sua estratégia e criar vantagem competitiva no mercado”. (Tradução da autora)

Zajac, Kraatz e Bresser (2000) adotaram uma perspectiva dinâmica do conceito de *strategic fit*. Argumentaram que o *fit* ou adequação deve ser considerado como um processo dinâmico, uma vez que as empresas devem acompanhar constantemente as mudanças ocorridas no ambiente de negócio e em suas estratégias para obtenção de vantagem competitiva.

Macedo-Soares (2011) argumenta que, no caso de empresas que atuam globalmente em alianças/redes, sua estratégia pode ser considerada adequada (tendo *strategic fit*) quando capitaliza nas forças constituídas não apenas nos recursos (reais e potenciais) internos, bem como nas condições organizacionais para alavancá-los, mas também nos recursos fornecidos pelas alianças/redes globais. Com isso, reduz fraquezas (reais e potenciais) pertinentes à empresa e à rede de alianças. O objetivo é de explorar tanto as oportunidades (reais e potenciais) globais estruturais da indústria quanto às constituídas pela rede/alianças, minimizando ameaças estruturais da indústria e da rede/alianças.

Essa premissa foi adaptada por Macedo-Soares para o caso de empresas que atuam em alianças/redes do conceito de adequação estratégica de Barney (2010). Este considera uma boa estratégia aquela que alavancava forças constituídas pela empresa, minimizando fraquezas para explorar oportunidades do ambiente, mitigando suas ameaças. Ou seja, Barney não contemplava a definição sobre alianças e redes.

Conforme visto anteriormente, será utilizado o conceito de PA/rede de Macedo-Soares (2014, p. 49): “ego-rede, ou seja, a rede formada pela empresa focal, suas ligações (alianças) diretas aos parceiros e ligações indiretas entre parceiros”. Ainda, conforme a revisão da literatura realizada por Macedo Soares *et al* (2016), acredita-se que as companhias estão cada vez mais adotando estratégias que contemplem PA/rede para alavancar inovação.

Nesta pesquisa, será adotada a seguinte definição de inovação:

Implementação de um produto ou de serviço novo ou significativamente melhorado, ou de um processo, ou um novo método de marketing, ou de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (OCDE, 2005, p.55).

Tidd (2001) distingue entre dois tipos de inovação: radical e incremental. A primeira trata de uma mudança radical no modo como o produto ou serviço é consumido. Já a inovação incremental se reflete em pequenas melhorias contínuas nos produtos. Geralmente, não há modificação expressiva no modo como o produto é consumido, mas os consumidores percebem pequenos avanços nos seus benefícios.

Como a pesquisa tratará de países emergentes, é importante mencionar inovação reversa (GOVINDAJARAN E RAMAMURTI, 2011). Refere-se àquela inovação adotada pela subsidiária de uma companhia, normalmente localizada em um país em desenvolvimento e adaptada posteriormente à mercados de países desenvolvidos.

Cabe aqui mencionar também o conceito de rede de valor de Brandenburger e Nalebuff (1997) a qual inclui todos os atores estratégicos, sejam eles parceiros ou não, e suas interligações, ou seja, todos os fatores que contribuem à captura ou criação de valor que é significativa para a vantagem competitiva da companhia.

Brandenburger e Nalebuff (1997) acreditam que um negócio é um jogo onde há *players* importantes como clientes, fornecedores, competidores e complementadores (qualquer fornecedor de produto ou serviço que torne o primeiro mais atraente).

O conceito de complementador deve ser relacionado a uma visão ampla de negócios que pode ser melhor compreendida com auxílio do mapa esquemático da Rede de Valor (*Value Net*) representado na Figura 5. Na rede de valor, os clientes e os fornecedores estão alinhados verticalmente com a empresa enquanto que os concorrentes e complementadores estão alinhados horizontalmente.

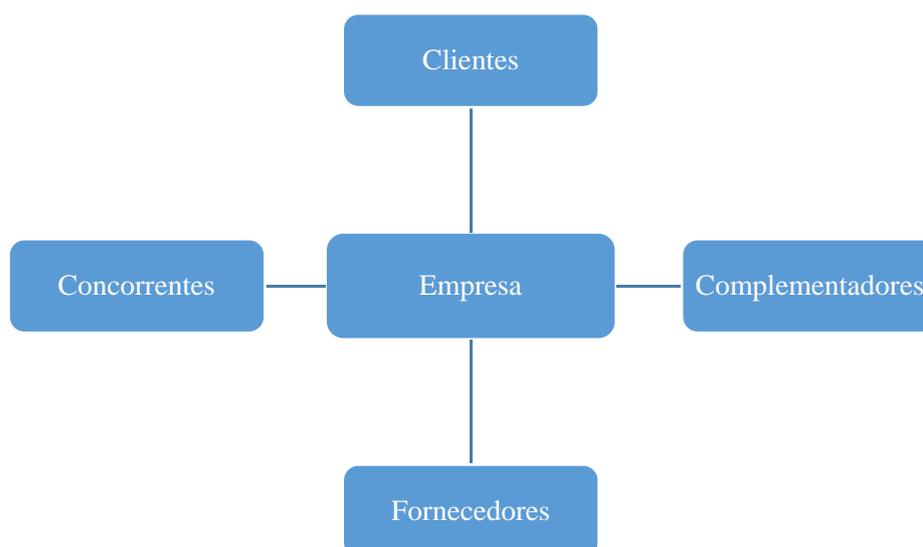


Figura 5 – Rede de Valor

Fonte: BRANDENBURGER E NALEBUFF, 1997.

Brandenburger e Nalebuff (1997) afirmam que um mesmo *player* pode desempenhar distintos papéis nos negócios e podem ser identificadas simetrias entre eles. Clientes e fornecedores apresentam papéis simétricos, pois eles são parceiros que criam valor para a companhia. De acordo com os autores, concorrentes e complementadores possuem uma imagem espelhada. Isto porque a diferença conceitual entre estes dois *players* está nas palavras menor e maior. Brandenburger e Nalebuff (1997) definem concorrentes quando o cliente valoriza menos o seu produto/serviço em relação ao produto/serviço de outra empresa. Os complementadores são percebidos pelos clientes com maior valorização quando vendidos em conjunto. Segundo os autores, as empresas que realizam suas alianças estratégicas com auxílio de uma rede de valor conseguem melhor definir suas prioridades estratégicas e o estreitamento ou não de seus relacionamentos.

Vale ressaltar que, nesta pesquisa, o conceito de PA/rede, conforme Macedo-Soares (2014) considera o portfólio de alianças da empresa no contexto de sua rede de valor.

2.2.2.

Ferramental de análise estratégica – *Framework SNA-IF*³

A análise estratégica realizada neste estudo auxilia-se do arcabouço *Strategic Network Analysis - Innovation Framework* (SNA-IF), desenvolvido por Macedo-Soares (2014). O arcabouço SNA-IF foi desenhado para ajudar as empresas orientadas estrategicamente à inovação por meio de PA/redes a realizar sua análise estratégica, considerando fatores relacionais junto com importantes fatores estruturais da indústria e organizacionais.

O arcabouço SNA-IF é uma evolução do *Global SNA Framework* (MACEDO-SOARES, 2011) que auxilia na análise estratégica de companhias que competem globalmente em alianças e redes afim de assegurar uma adequação estratégica em ambiente global complexo e competitivo. Cabe ressaltar que o *Global SNA Framework* (MACEDO-SOARES E MORAES, 2013; BRUNELLI, MACEDO-SOARES E SILVA, 2012; MACEDO-SOARES E LYRA, 2012) é uma evolução do arcabouço SNA Genérico desenvolvido por Macedo-Soares (2002) o qual foi aplicado em mais de 30 empresas de diferentes setores (MACEDO-SOARES E TAHAUTA, 2004; MACEDO-SOARES, TAUHATA E LIMA, 2005; MACEDO-SOARES, TAUHATA E FREITAS, 2004; MACEDO-SOARES E MENDONÇA, 2010). Proporciona uma análise integrativa, sistêmica e dinâmica das estratégias de companhias que atuam em alianças e contempla, ao mesmo tempo, fatores organizacionais estruturais e relacionais.

O arcabouço SNA-IF mantém o desenho original do *Global SNA Framework*, mas foi adaptado para o caso de empresas orientadas estrategicamente à inovação por meio de PA/redes. De fato, a diferença entre eles é que o SNA-IF “ênfatiza as características do PA/rede que são importantes para alavancagem do desempenho e capacidade de inovação das companhias” (MACEDO-SOARES, 2014, p. 50).

O modelo SNA-IF contempla quatro dimensões inspiradas em Galaskewicz e Zaheer (1999) e Gulati, Nohria e Zaheer (2000). Essas já faziam parte do *SNA Framework* e *Global SNA Framework*, mas não como PA/rede, mas como rede. De acordo com Macedo-Soares (2014, p. 63), é importante contemplá-las, pois “as dimensões acarretam implicações estratégicas, criando oportunidades e ameaças ao nível da indústria e forças e fraquezas ao nível corporativo”. As quatro

³ Esta seção foi totalmente inspirada em Macedo-Soares (2015).

dimensões mencionadas são: estrutura do PA/rede, composição do PA/rede, modalidade das ligações do PA/rede e gerenciamento da rede (apenas no nível da empresa).

Estrutura do PA/rede

Refere-se ao “tamanho da ego-rede, densidade, escopo, posição ou centralidade, buracos estruturais e a configuração dos recursos/parceiros” (MACEDO-SOARES, 2014, p. 62).

A densidade consiste na proporção de ligações do PA/rede da empresa em relação ao número máximo de ligações possíveis (KNOKE, 2000; MACEDO-SOARES, 2014). Aqui também são consideradas as ligações entre os parceiros da empresa focal. Quanto mais ligações e mais conectadas entre si, maior a densidade (MACEDO-SOARES, 2014). Podem existir dois tipos de ligação: direta ou indireta. Quando há um aumento no tamanho da ego-rede, a influência positiva dos laços indiretos diminui a informação em virtude da dificuldade de absorção de informação adicional. Assim, laços diretos são melhores que os laços indiretos (KUDIC E GUHR, 2013). Beers e Zand (2014) afirmam que níveis significativos de heterogeneidade e diversidade contribuem para o aumento de complexidade da estrutura, com impacto positivo até um determinado limite, depois do qual pode acontecer um efeito negativo na inovação.

De maneira geral, as organizações com diferentes tipos de laços são consideradas valiosas, pois possuem maior acesso a recursos adicionais, conhecimento e informação sobre parceiros existentes e potenciais.

Ahuja (2000) acredita que a estrutura do *portfólio* de alianças das empresas voltadas para inovação deve também considerar a natureza do laço, a amplitude da rede onde está inserida assim como objetivos estratégicos. Maior escopo geográfico é positivo para inovação porque acarreta maior conhecimento (MACEDO-SOARES, 2014). Por outro lado, Cui e O’Connor (2012) observaram que o *portfólio* de alianças com alta dispersão de parceiros pode influenciar a inovação de forma negativa, devido à dificuldade de gerenciamento das interações e os altos custos envolvidos. Além disso, diversos grupos de parceiros espalhados pela cadeia de valor encontram maior dificuldade em realizar a necessária sinergia nas inovações em comparação com aquele PA/rede em que parceiros são concentrados na mesma cadeia de valor.

Quando há alta interação da companhia no PA/rede (densidade alta), há maior transferência de conhecimento, solução de problemas e confiança (AHUJA, 2000).

Composição do PA/rede

De acordo com Macedo-Soares (2014) inspirada em Gulati *et al* (2000), a dimensão composição refere-se à identidade da companhia focal e dos seus parceiros, tipos, *status* e seus recursos.

Gulati *et al* (2000) afirmam que a composição do PA/ rede é positiva para o desempenho em inovação quando as empresas e seus parceiros são ricos em recursos como informação e conhecimento voltados à inovação. A diversidade do PA/rede em termos de parceiros favorecer o acesso à recursos diferentes que podem ser valiosos para inovação.

Modalidade das ligações do PA/rede

Esta dimensão refere-se à força e natureza das ligações. De acordo com Macedo-Soares (2014, p. 62), “a força depende da intensidade das relações, frequência da interação, duração e reciprocidade”. No seu ferramental SNA são consideradas as seguintes modalidades: colaborativa *versus* oportunística; *explorative versus exploitative*; internacional *versus* local.

Gulati *et al.*, (2000) observaram que as companhias obtiveram maior desempenho quando possuíam ligações mais fortes.

Conforme escrito anteriormente, alianças *explorative* são formadas com o propósito de gerar novas tecnologias e conhecimentos enquanto alianças *exploitative* têm o objetivo de alavancar ativos complementares entre os parceiros das alianças (YANG, ZHENG E ZHAO, 2013). Yamakawa *et al.*, (2010) entendem que as empresas que possuem um portfólio de alianças de exploração tendem a conseguir um desempenho em inovação mais elevado. Lavie e Rosenkopf (2006) acreditam que alianças de exploração desenvolvidas internacionalmente contribuem mais para assegurar uma inovação radical.

A contribuição das ligações internacionais *versus* locais está relacionada com o escopo geográfico e as características de diversidade do PA/rede (Macedo-Soares, 2014). Liao e Yu (2013) verificaram que ligações locais em economias emergentes geram transferência de conhecimento do lado do ofertante enquanto que ligações internacionais proporcionam transferência de diferentes tipos de conhecimento. Concluem, que, mesmo as ligações internacionais e locais serem importantes para a inovação, há maior influência positiva por parte das ligações internacionais comparada às locais.

Gerenciamento do PA/rede

Esta dimensão que é considerada apenas no nível da empresa no ferramental SNA-IF contempla os seguintes constructos: governança relacional, capacidade de gerenciamento do PA/rede, adequação dinâmica entre companhia e parceiros e avaliação do desempenho pertinente à inovação do PA/rede.

Arranz e Arroyabe (2012) afirmam que fatores gerenciais como governança relacional e rede transacional influenciam positivamente o desempenho ligado à inovação assim como minimizam o comportamento oportunístico dos parceiros. Felin e Zenger (2014) acrescentam que a adoção de governança aberta aumenta o desempenho ligado à inovação.

De acordo com a revisão da literatura realizada por Macedo-Soares (2014, 2016), o gerenciamento dinâmico da PA/rede voltada à inovação traz força para a organização. Isto gera um grau de desenvolvimento e uso de capacidades dinâmicas e integrativas, especialmente por lidar com várias ligações e redes e assegurar equilíbrio entre estes e inovações radicais e incrementais. Além disso, a alta capacidade absorptiva e o alto grau de compartilhamento de capacidades/recursos são fundamentais para mediar fatores na gerência de PA/rede diversos.

O alto grau de compatibilidade e complementariedade entre empresa focal e parceiros do PA/rede nos níveis estratégico, cultural e organizacional contribui para a adequação estratégica e acarreta força para inovação (MACEDO-SOARES, 2014).

É importante salientar que, segundo Macedo-Soares (2015), só há adequação estratégica (*strategic fit*) quando a estratégia consegue alavancar as forças da empresa para explorar as oportunidades estruturais do ambiente de inovação e aquelas oferecidas pelo PA/rede, minimizando as ameaças de ambos os fatores estruturais e relacionais.

O ferramental SNA-IF possui três componentes: i) metodologia de análise estratégica; ii) listas de referência; e iii) modelo. Estes serão apresentados nas seções seguintes já adaptadas ao caso da L'Oréal.

2.2.2.1.

Metodologia de análise estratégica – Framework SNA-IF⁴

A metodologia SNA-IF, adaptada à esta pesquisa, consiste nos seguintes passos:

1. Caracterização das estratégias competitiva e orientada à inovação da L'Oréal Brasil.
2. Identificação e análise das implicações para estratégia orientada à inovação dos fatores macro ambientais (políticos, econômicos, socioculturais e demográficos). Identificação e análise das implicações estratégicas dos principais atores estratégicos ao assumir seus papéis de concorrentes, clientes, fornecedores, novos entrantes, substitutos e complementadores da rede de valor da L'Oréal Brasil, verificando se eles constituem oportunidades ou ameaças, reais ou potenciais.
3. Identificação e análise das implicações estratégicas orientadas à inovação dos recursos/competências organizacionais, tecnológicos, físicos, financeiros e humanos da L'Oréal Brasil, no sentido de constituírem forças ou fraquezas, reais ou potenciais.
4. Identificação e classificação das alianças do PA/rede significativas para a estratégia orientada à inovação da L'Oréal Brasil.
5. Mapeamento das ligações do PA/rede orientadas à inovação da L'Oréal Brasil em sua rede de valor.

⁴ Esta seção foi totalmente inspirada em Macedo-Soares (2014, p. 55).

6. Identificação das características relacionais do PA/rede orientadas à inovação da L'Oréal Brasil, utilizando as listas de referências que serão apresentadas no próximo item e análise das suas implicações nos níveis da indústria e da empresa, verificando se elas constituem, respectivamente, oportunidades ou ameaças, forças ou fraquezas, reais ou potenciais.
7. Captura dos dados sobre desempenho com foco em inovação da L'Oréal Brasil.
8. Avaliação da adequação estratégica da L'Oréal Brasil para responder à seguinte questão: “Será que a estratégia orientada para inovação da companhia, dadas as suas características, capitaliza as forças constituídas não apenas pelos recursos e condições organizacionais internos da L'Oréal Brasil como também pelos recursos oferecidos pelo PA/rede, reduzir as fraquezas (potenciais e reais) pertinentes à empresa e ao PA/rede, de maneira a explorar não apenas oportunidades estruturais do macro ambiente (potenciais e reais) como também aquelas oferecidas pelo PA/rede, minimizando ameaças (potenciais e reais) advindas de ambos o PA/rede e o macro ambiente?”
9. Verificação de fontes de inconsistências e verificação se elas estão relacionadas à falta de recursos ou condições essenciais para o negócio da L'Oréal Brasil no cenário competitivo ou se estão relacionadas a fatores que parecem discrepantes no momento da análise, mas que são críticos para o futuro desenvolvimento de competências necessárias para sustentar a vantagem competitiva da empresa.
10. Com base na identificação de pontos considerados fracos, descrição de mudanças (sejam decisões estratégicas no que tange a ajustes ou adoção de uma nova estratégia) que a empresa deveria realizar para melhorar sua adequação estratégica, considerando a manutenção da vantagem competitiva por meio de PA/rede.

2.2.2.2.

Lista de Referências – *Framework SNA-IF*⁵

São apresentados nos Quadros 2, 3, 4 e 5 as listas de referências do arcabouço SNA-IF, que foram usadas para condução da análise estratégica da L'Oréal Brasil, com a seleção adequada dos construtos e indicadores relacionais ao estudo em questão.

Dimensão	Constructos	Subconstructos/ Valores	Nível da empresa Força/fraqueza da inovação	Nível da indústria Oportunidade/ameaça da inovação
1. Estrutura da rede	1.1. Tamanho	1.1. Muitos/poucos	1.1. Muitos laços constituem força.	1.1. Muitos laços criam oportunidades, especialmente com parceiros diferentes.
	1.2. Densidade das ligações	1.2. Alta/baixa	1.2. Alta densidade pode gerar tanto força como fraqueza. Dupla integração pode gerar força.	1.2. Alta densidade pode ser uma ameaça por causa do aprofundamento.
	1.3. Escopo	1.3. Ampla/estrito		1.1., 1.3 & 1.4. Muitos laços, alta centralidade, amplo escopo geográfico criam oportunidade.
	1.4. Posição e centralidade	1.4. Central/ periférica Alta/ baixa	1.4. Posição de rede central é força; ao longo do tempo, pode ser negativa.	
	1.5. Buracos estruturais	1.5. Presença/ ausência de buracos estruturais	1.5. Alguns buracos estruturais podem ser força quando as empresas as constroem, conectando membros que não estavam conectados.	1.5. Buracos estruturais são oportunidade, dando acesso à novas informações e conhecimentos, valiosos para inovação.
	1.6. Configuração dos parceiros/fontes	1.6. Alta/baixa Heterogeneidade, diversidade, complexidade	1.6. Heterogeneidade/diversidade é uma força até determinado ponto. Quando é muito alta, torna-se fraqueza.	

Quadro 2 - Lista de referências do SNA-IF - Dimensão 1

Fonte: MACEDO-SOARES, 2014, tradução da autora.

Dimensão	Constructos	Subconstructos/ Valores	Nível da empresa Força/fraqueza da inovação	Nível da indústria Oportunidade/ameaça da inovação
2. Composição da rede	2.1. Identidade da empresa focal	2.1. & 2.2. & 2.3. & 2.4. Alto/baixo perfil; Sucesso/ fracasso; Rico/ pobre em fontes de inovação	2.1., 2.2., 2.3. & 2.4. Força potencial quando as ligações são estabelecidas com alto perfil de empresa bem sucedida, rica em informação e conhecimento não redundantes.	
	2.2. Status da firma global			
	2.3. Identidade do parceiro			
	2.4. Status do parceiro			
	2.5. Acesso a fontes de recursos inovadores da empresa	2.5. Difícil/ fácil de acessar	2.5. Difícil acesso a fonte de recursos inovadores da empresa ou aqueles pertencentes aos parceiros pode ser força.	
	2.6. Acesso a fontes de recursos inovadores dos parceiros	2.6. Difícil/ fácil de acessar		2.6. Difícil acesso às fontes de recursos inovadores dos parceiros é uma ameaça e quando for fácil, trata-se de uma oportunidade.

Quadro 3 - Lista de referências do SNA-IF - Dimensão 2

Fonte: MACEDO-SOARES, 2014, tradução da autora.

⁵ Esta seção foi totalmente inspirada em Macedo-Soares (2014, p. 61-62).

Dimensão	Constructos	Subconstructos/ Valores	Nível da empresa Força/fraqueza da inovação	Nível da indústria Oportunidade/ameaça da inovação
3. Modalidade de ligação da rede	3.1. Força das ligações 3.2. Natureza das ligações	3.1. & 3.2. Grau de interdependência forte (maior ligação, maior comprometimento), formal, profundo/ fraco, informal, amplo. 3.2.1. Colaborativa/ Oportunística 3.2.2. Explorativa/ <i>Exploitative</i> 3.2.3. Internacional/ local	3.1. & 3.2. Laços fracos podem ser forças potenciais; idealmente deve existir um equilíbrio entre laços fortes e fracos. 3.1. & 3.2.1. Confiança advinda de laços fortes e de colaboração é uma força, reduzindo os custos de transação e oportunidade. 3.2.1. Poucas alianças em <i>portfólio</i> /rede de alianças são positivas para inovação. 3.2.2. Alianças explorativas são forças para inovação radical e inovações <i>exploitative</i> para inovação incremental. 3.2.2. & 3.2.3. Alianças internacionais de exploração são força. Equilíbrio entre inovações explorativas e <i>exploitative</i> são positivas; O benefício para inovação é excelente quando os dois tipos são com diferentes tipos de parceiros em diferentes funções. 3.2.3. Um equilíbrio entre ligações locais e internacionais é uma força por acelerar a comercialização de novos produtos em mercado internacional.	3.1. & 3.2. Laços fortes são ameaças quando eles prendem as empresas em relações improdutivas. 3.2.2. & 3.2.3. Alianças internacionais de exploração oferecem maior oportunidades para inovação radical. Alianças <i>exploitative</i> entre pequenas e grandes empresas constitui oportunidade para as pequenas empresas em termos de inovação incremental.

Quadro 4 - Lista de referências do SNA-IF - Dimensão 3

Fonte: MACEDO-SOARES, 2014, tradução da autora.

Dimensão	Constructos	Subconstructos/ Valores	Nível da empresa Força/fraqueza da inovação	Nível da indústria Oportunidade/ameaça da inovação
4. Gerenciamento da rede (somente para nível da empresa)	4.1. Governança relacional 4.2. Capacidade de gerenciamento do <i>portfólio</i> /rede de alianças: - Dinâmica; Integrativa; Absortiva; Compartilhamento de recursos 4.3. Adequação estratégica do <i>portfólio</i> /rede de alianças, ou seja, quase adequada. 4.3.1. Adequação estratégica entre empresa e parceiros 4.4. Avaliação do desempenho do <i>portfólio</i> /rede de alianças	4.1. Presença/ Ausência. Aberto/fechado, 4.2. Desenvolvimento e uso de capacidades Sim/Não Alto/Baixo grau 4.3 Alto grau de consistência com algumas inconsistências/Baixo, entre estratégia, organização, <i>Portfólio</i> /rede de alianças, e fatores estruturais ambientais. 4.3.1. Alta/Baixa Compatibilidade & Complementariedade com parceiros 4.4. Presença/ Ausência Alto/Baixo grau no uso de processos/métricas para acesso de desempenho	4.1. Formas de governança relacional e aberta são forças. 4.2., 4.2.1., 4.2.2., 4.2.3. & 4.2.4. Efetivo gerenciamento dinâmico da rede através de processo de inovação é força. Isto implica que o grau de desenvolvimento e uso de capacidades dinâmicas e integrativas, especialmente por lidar com várias ligações e redes, assim como as mudanças nestes e assegurar equilíbrio entre aqueles e inovações radicais e incrementais. Alta capacidade absorviva e alto grau de compartilhamento de capacidades/recursos também são críticos para mediar fatores na gerência de diversos <i>portfólios</i> /rede de aliança e associado a complexidade com uma visão de alavancagem no desempenho da inovação. 4.3. Adequação dinâmica entre estratégia orientada à inovação, <i>portfólio</i> /rede de aliança, fatores organizacionais e contingências ambientais é força para desempenho da inovação. Adequação estratégica não é perfeita, ou seja, possui algumas inconsistências. Além disso, tanto implicações reais e potenciais - forças/fraquezas, ameaças e oportunidades - para inovação destes fatores, respectivamente, no nível de empresa e da indústria devem ser consideradas adequadas. Orientação para <i>portfólio</i> /rede de alianças em termos de inovação <i>exploitative</i> ou explorativa tem implicações positivas dependendo da adequação estratégica da empresa e da indústria. 4.3.1. Alto grau de compatibilidade e complementariedade entre empresa focal e parceiros do <i>portfólio</i> /rede de aliança nos níveis estratégico, cultural e organizacional contribuem para adequação estratégica e é força para inovação. 4.4. Avaliação periódica do desempenho do <i>portfólio</i> /rede de aliança com vistas a melhorar e ao eventual redesenho são fatores críticos para inovação. O uso de processos de desempenho com métricas relacional/rede pertinente à inovação representa força.	

Quadro 5 - Lista de referências do SNA-IF - Dimensão 4

Fonte: MACEDO-SOARES, 2014, tradução da autora.

2.2.2.3.

Modelo – Framework SNA-IF⁶

O modelo SNA-IF tem o objetivo de auxiliar no mapeamento do PA/rede de empresas orientadas à inovação, apresentando graficamente as principais alianças e ligações orientadas à inovação que constituem a ego-rede da empresa em sua rede de valor. Este modelo é fortemente baseado no trabalho desenvolvido por Macedo-Soares (2014). Na Figura 6, está representado o modelo. Em seguida, explica-se a utilização de códigos para melhor auxiliar nas informações apresentadas na representação visual do modelo.

⁶ Esta seção foi totalmente inspirada em Macedo-Soares (2015).

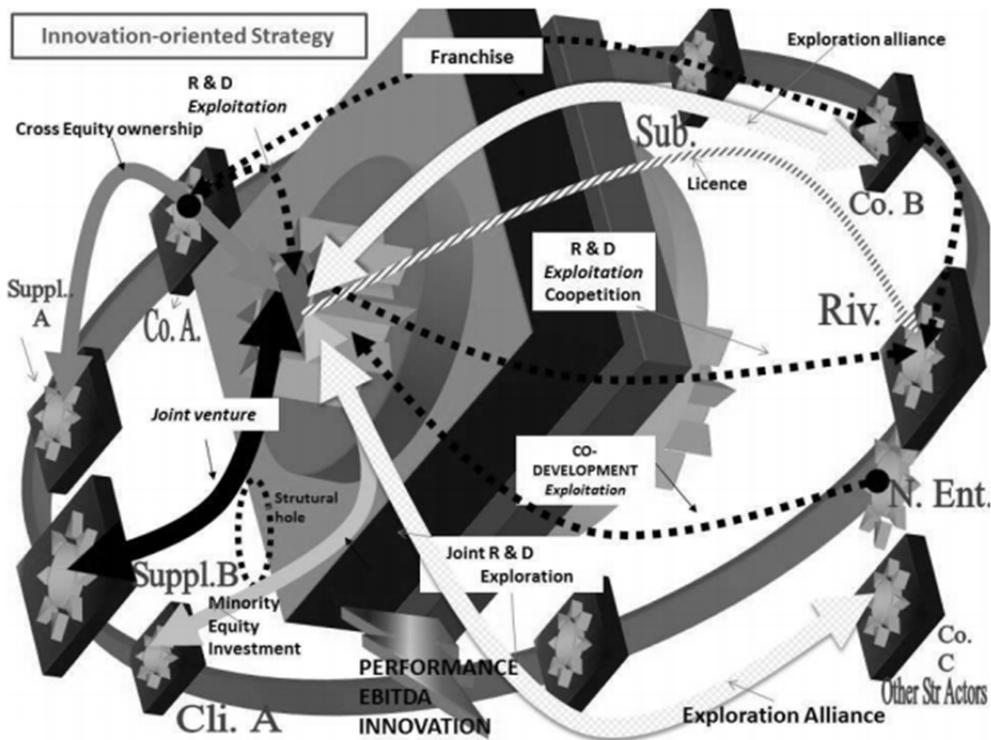


Figura 6 - Modelo SNA-IF
 Fonte: MACEDO-SOARES, 2014.

[Legenda da Figura 6: Suppl. = Fornecedor (*Supplier*); Cli. = Cliente; Co. = Complementadores (*Complementors*); Sub. = Substitutos; Riv. = Rivais; Other Str Act. = Outros atores estratégicos]

Os constructos da dimensão estrutura da rede são tamanho, densidade e buracos estruturais da ego-rede. Afim de classificar a força das conexões, utiliza-se um padrão de linhas: quanto mais largas, mais forte a relação entre os atores por ela conectados. A natureza das conexões é exposta pela direção das setas: se as setas apontam para ambas as direções, trata-se de uma ligação colaborativa; caso as setas apontem para somente um lado, trata-se de uma ligação oportunística, onde a seta indica o parceiro que está usufruindo das vantagens. Finalmente, para identificar a intensidade das relações é utilizado um espectro de cores conforme o arco-íris (quando em preto e branco, aplica-se escala de cinza). Quando a relação é mais interdependente ou intensa, utiliza-se cor mais forte (próxima do vermelho).

Macedo-Soares (2014) acredita que o *framework* SNA-IF tenha um grande potencial para capturar as percepções relacionais para o planejamento estratégico das empresas que se utilizam de PA/redes para alavancar a inovação. Com este modelo, é possível perceber diferenças significativas nestas empresas em comparação com aquelas que não utilizam PA/rede para alavancar a inovação.