

A ESTRATÉGIA DAS REDES EMPRESARIAIS E ALIANÇAS DA MICROSOFT

*Cláudio de Oliveira Cabral

**Nataly Cordeiro de Abreu Cabral

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a estratégia de formação e manutenção de redes empresariais pela Microsoft visto pela ótica dos seus diferentes participantes. A suposição da pesquisa foi então centrada na capacidade da Microsoft em monitorar tais redes, em elaborar e gerir contratos aderentes aos parceiros, em investir em capacitação, em capilarizar parceiros, em gerar alianças mutuamente rentáveis. A fim de ampliar o conhecimento sobre o objeto em estudo foi elaborado uma revisão da literatura sobre os seguintes tópicos: estratégia, competitividade, redes empresariais, alianças estratégicas e empresas transnacionais. O método utilizado foi o estudo de caso qualitativo. Os resultados além de confirmar a suposição, indicam que a Microsoft possui excelência em gestão de sua rede, capaz de alinhar seus objetivos com os demais membros de sua rede. Logo, uma eficaz administração de contratos, uma boa aceitação dos produtos no mercado e a confiança dos parceiros, proporcionam a Microsoft resultados satisfatórios capazes de provê-la uma competitividade sustentável.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the strategy formation and maintenance of enterprise networks by Microsoft seen through the eyes of its various participants. The assumption of the research was focused on Microsoft's ability to monitor such networks, to develop and manage good contracts to the partners, investing in training as a feed into partners, to generate mutually profitable alliances. In order to increase knowledge about the object under study was prepared a literature review on the following topics: strategy, competitiveness, corporate networks, strategic alliances and transnational corporations. The method used was a qualitative case study. The results besides confirm the assumption, indicate that Microsoft has excellence in managing their network, able to align their goals with the other members of their network. Thus, an effective administration of contracts, a good market acceptance of their products and the trust of partners, provides Microsoft satisfactory results able to provide a competitive sustainable.

PALAVRAS-CHAVE: redes, alianças de negócios, Microsoft, revendas, distribuidores, certificados profissionais, estratégia.

KEYWORDS: networks, business alliances, Microsoft, resellers, distributors, professional certificates, strategy.

***Cláudio de Oliveira Cabral** – Diretor Executivo da DLCN Consultoria e Treinamento. Professor Universitário (Graduação e Pós-graduação), Mestre em Economia e Gestão Empresarial, Especialista em RH e graduado em Administração. Autor de Trabalho Premiado Internacionalmente no V CONAMERCO. Prêmio Nacional pelo SEBRAE.

** **Nataly Cordeiro de Abreu Cabral** – Diretora de Projetos da DLCN Consultoria e Treinamento. Professora Universitária. Gestora Escolar. Pedagoga pós-graduanda em Gestão Escolar

1. INTRODUÇÃO

Notadamente a Microsoft é uma das maiores empresas do mundo, e lidera o mercado de sistemas operacionais corporativo com vantagem crescente frente a seus principais concorrentes. Desde sua fundação, sempre esteve na vanguarda da tecnologia e criando meios facilitadores de uso de seus *softwares* para pessoas não técnicas na área de informática. Desde o lançamento da plataforma *Dos* até o *Windows* sempre buscou atender o público doméstico. Seu fundador, Bill Gates, sabia do potencial deste mercado e que as pessoas buscariam ter em suas casas um computador doméstico que fosse de fácil manuseio e atendesse suas necessidades. A então “gigante” IBM continuou focando o mercado corporativo, principalmente os servidores de grande porte. Alguns anos mais tarde a Microsoft criou o sistema operacional *Windows*, que veio a ser a principal plataforma para outros *softwares* como instrumento de trabalho da maioria dos profissionais de todas as áreas do conhecimento.

O foco principal que se pretende dar a este trabalho é com relação à construção e manutenção das redes empresariais e alianças corporativas que a Microsoft adotou e que evoluiu ao longo do tempo de forma que mantivesse sua liderança mercadológica.

Existem vários fatores e estratégias que sedimentam o posicionamento da Microsoft, como a formação e manutenção de redes empresariais e alianças estratégicas com outras empresas. Como qualquer empresa, a Microsoft dá especial atenção à venda de seus produtos, e esta é feita sempre através de revendas credenciadas que fazem parte de sua rede, pois a Microsoft nunca vende diretamente seus produtos ao cliente final. Nesse sentido, o estudo pretende demonstrar a relevância da estratégia de formação e fortalecimento das redes de empresa da Microsoft, que, associada a outros fatores como: inovação tecnológica, suporte a produtos, propriedade de *software* com ampla base instalada, dentre outros; faz com que a Microsoft seja líder de mercado de sistema operacional.

Nota-se também que alguns concorrentes da Microsoft também possuem *softwares* que podem competir com ela. Entretanto, a forma de revenda e distribuição deles é diferente da adotada pela Microsoft, pois alguns deles, apesar de possuírem revendas credenciadas, não dão tanta ênfase às mesmas e, em clientes maiores, vendem diretamente, ou seja, não se utilizam exclusivamente de uma revenda credenciada que faz parte de sua rede para comercializar seus produtos.

Desde o nascimento do microcomputador da IBM, seis anos antes, o sistema operacional DOS da Microsoft era o padrão e impulsionara o crescimento de todo o setor. Em 1988, porém, o DOS começava a mostrar sinais de envelhecimento e a grande pergunta que circulava era: “Os dias da Microsoft estão contados?” Os concorrentes da Microsoft estavam conquistando o mercado (HAMEL, 2001).

A Microsoft já era uma empresa de sucesso, mas ainda pequena diante de muitos concorrentes. Os jornalistas diziam que a Microsoft estava saindo do rumo e que Bill Gates não tinha uma estratégia definida. A empresa também falava da tensão e das brigas internas causadas pelo fato de grupos estarem trabalhando gradualmente no *Windows* e no *DOS*.

O final dessa história é conhecido. O sucesso do *Windows* voltou a tornar a Microsoft uma das empresas de maior valor do mundo, mas esse sucesso não tinha tempo predeterminado. Porém, seja por atenção, instinto ou sorte, Bill Gates em meados dos anos 90, criou uma estratégia bastante robusta para assegurar a posição da Microsoft. Sem dúvida, ele apostava no sucesso do *Windows*. No entanto, percebia que isso não estava garantido a carteira de projetos em constante mudança parece bastante confusa. Em vez de perguntarmos: “Qual a estratégia da Microsoft?”, faz muito mais sentido perguntarmos:

“Quais são as estratégias da Microsoft?” Aliás, esta é uma empresa que não pretende parar no tempo, pois sua função é a melhoria no futuro (HAMEL, 2001).

A Microsoft conta com um ecossistema de parceiros de 15 mil empresas: dentre estas 5800 fazem parte do programa para parceiros Microsoft *Partner Program*. No Brasil, há 27 mil profissionais que possuem certificação oficial da companhia e 80 mil desenvolvedores independentes que trabalham com a plataforma Microsoft.¹

A Microsoft é um sucesso fenomenal. Em 1998, teve um valor de mercado de US\$ 270 bilhões além de seu valor patrimonial. Realizou essa façanha por ter o melhor produto? A Microsoft não tem uma participação de 90% do mercado de sistemas operacionais de computadores pessoais devido ao preço baixo. Sua posição não tem como base produtos de baixo custo. Seu sistema operacional jamais teve as melhores características ou foi fácil de usar. Na verdade, muitos alegariam que a Apple tinha o melhor conjunto de características diferenciais. Contudo, a Microsoft é sem dúvida a líder do mercado (Hax e Wilde II, 2001, p. 65).

No ano fiscal de 2005, a Microsoft realizou um investimento de US\$ 1,7 bilhão no suporte direto a parceiros de sua rede. Já no ano fiscal de 2006 os investimentos da Microsoft no suporte direto a parceiros foram acrescidos de algumas centenas de milhões de dólares, atingindo um investimento total de quase US\$ 2 bilhões. Cada subsidiária mundial da Microsoft alocou 50% de seus recursos internacionais de marketing na promoção de iniciativas de marketing “desenvolvidas por meio dos parceiros”. Isso será feito em conjunto com a Microsoft e seus parceiros, por meio de campanhas *Go-to-market* (GTMs) voltadas a parceiros, recrutamento adicional de parceiros e *feedback* de parceiros a promoções especiais e aos principais lançamentos de produtos.²

2. REDES EMPRESARIAIS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

O conceito de redes de empresas é muito importante para entendermos o modelo de negócios de empresas transnacionais (como a Microsoft), e como se relacionam com seus clientes, parceiros, fornecedores e concorrentes. Pois não somente grandes organizações, como empresas de diversos portes se organizam em redes para buscar uma melhor eficiência econômica e produtiva.

Com a veloz e contínua mudança do ambiente mercadológico, as empresas tiveram que se adaptar a uma nova forma de organização e administração. Empresas com rigidez hierárquica e em seus sistemas de produção e administração mecanicista ficam certamente em desvantagem competitiva num ambiente de incertezas e instabilidades. Porque não terão a agilidade, a especialização e o conhecimento necessários para responderem a demandas contínuas de seus clientes ou possíveis clientes.

Aplicação dos conceitos de redes no contexto do atual ambiente de negócios decorre de duas premissas básicas, a primeira refere-se ao constante e crescente aumento da concorrência e competitividade empresarial e, a outra ao fato de que as empresas atuando de forma isolada não terão condições de obter as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento. A teoria de redes está diretamente relacionada com o reconhecimento da importância do ambiente organizacional e das contingências vividas e, principalmente com a importância e necessidade das

¹ www.microsoft.com.br

² Maiores detalhes podem ser encontrados no site www.microsoft.com/brasil/parceiros

peças e suas diversas formas de interação e integração (individual e coletiva) social para a consecução dos objetivos organizacionais e individuais. Parte-se do princípio de que o homem é um ser eminentemente social e necessita durante toda a sua existência manter diversos tipos de relacionamentos e interações com outras pessoas. Este tipo de comportamento social pode ser estendido para os grupos sociais, dentro do princípio de que estes grupos são formados por pessoas. Os princípios fundamentais da aplicação dos conceitos de redes são a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e a complementaridade. (CÂNDIDO, G. A., ABREU, A. F. 2000, p1).

O modo de gestão e produção fordista que é denotada através de empresas com hierarquia rígida e integração vertical demonstrou ser ineficaz para acompanhar as rápidas mudanças de cenários tecnológicos e econômicos com mudanças frequentes.

Para fazer frente às necessidades de adaptação, novos arranjos organizacionais foram implementados, e as redes de empresa são o principal elemento de identificação. A formação das redes organizacionais advém de vários aspectos, dentre eles:

- a) Respostas às mudanças mercadológicas que aumentam a interdependência entre as empresas, pois estas não sobreviveriam isoladas num ambiente altamente mutável e de alta competitividade;
- b) Complementaridade entre empresas que desempenham papéis que podem ser integrados numa produção;
- c) Busca de redução de custos operacionais e de infra-estrutura;
- d) Aumento do poder negocial - quando empresas que utilizam mesmas matérias-primas se unem para obterem descontos em função de aquisição em grandes quantidades;
- e) Busca de ganhos em tecnologia - quando empresas similares se unem para acelerar o desenvolvimento tecnológico através de conhecimentos compartilhados.

Segundo Villela (2006), organizações em rede possuem maiores chances de superar externalidades e melhorar sua competitividade, mas cooperar e competir simultaneamente necessita de mudanças de comportamento, percepções e de capacitação. Grandes empresas parecem ser mais capacitadas a formarem redes eficientes, em contrapartida empresas menores têm maior dificuldade de compreensão e adaptação às formações de redes. Sendo que empresas menores em princípio, são as mais vulneráveis em termos mercadológicos e competitivos e que mais necessitam se agrupar *vis a vis* à concorrência.

Entende-se que a estrutura de redes empresariais é uma evolução nas estruturas e nas relações entre as organizações, e especialmente em redes hierárquicas (como no caso da Microsoft) o papel de liderança e estratégico é exercido pela empresa que domina os conhecimentos de mercado, produtos e serviços.

Segundo Fleury (2005) as empresas que dominam suas respectivas redes têm em comum o fato de deterem os conhecimentos e competências específicas em suas áreas de atuação. Em suas cadeias, essas empresas-líderes são as *producer driven* (comandadas por produtores) que lideram por terem um conjunto de competências mais completo e desenvolvido, elas dominam as atividades relacionadas ao marketing e desenvolvimento de produtos, e subcontratam as atividades operacionais e desenvolvimento de subsistemas. Essas empresas possuem um maior conhecimento das necessidades e estratégias do cliente final, o que lhes possibilita melhor desenvolverem suas próprias estratégias. E para permanecerem do controle da rede, desenvolvem competências relacionadas à inovação e coordenação. A Microsoft domina com competência sua rede empresarial, desde a produção

(com foco inovativo) até entrega ao cliente final, esta feita por seus parceiros (revendas autorizadas).

Segundo Britto (2002), pode-se citar alguns tipos de estruturas em rede conforme abaixo:

- a) Alianças Estratégicas- entre organizações para cooperação na produção e tecnologia;
- b) Programas de cooperação- visando inovação entre as organizações;
- c) Subcontratação e terceirização- que originariam redes verticais;
- d) Cooperativas- atuação entre organizações de um mesmo ramo de forma a flexibilizar seus sistemas produtivos;
- e) Distritos industriais- diversas organizações próximas geograficamente numa mesma região;
- f) Sistemas nacionais ou regionais de inovação- baseados no nível de especialização e interação entre diversas organizações que visam a inovação em seus ramos de atividade.

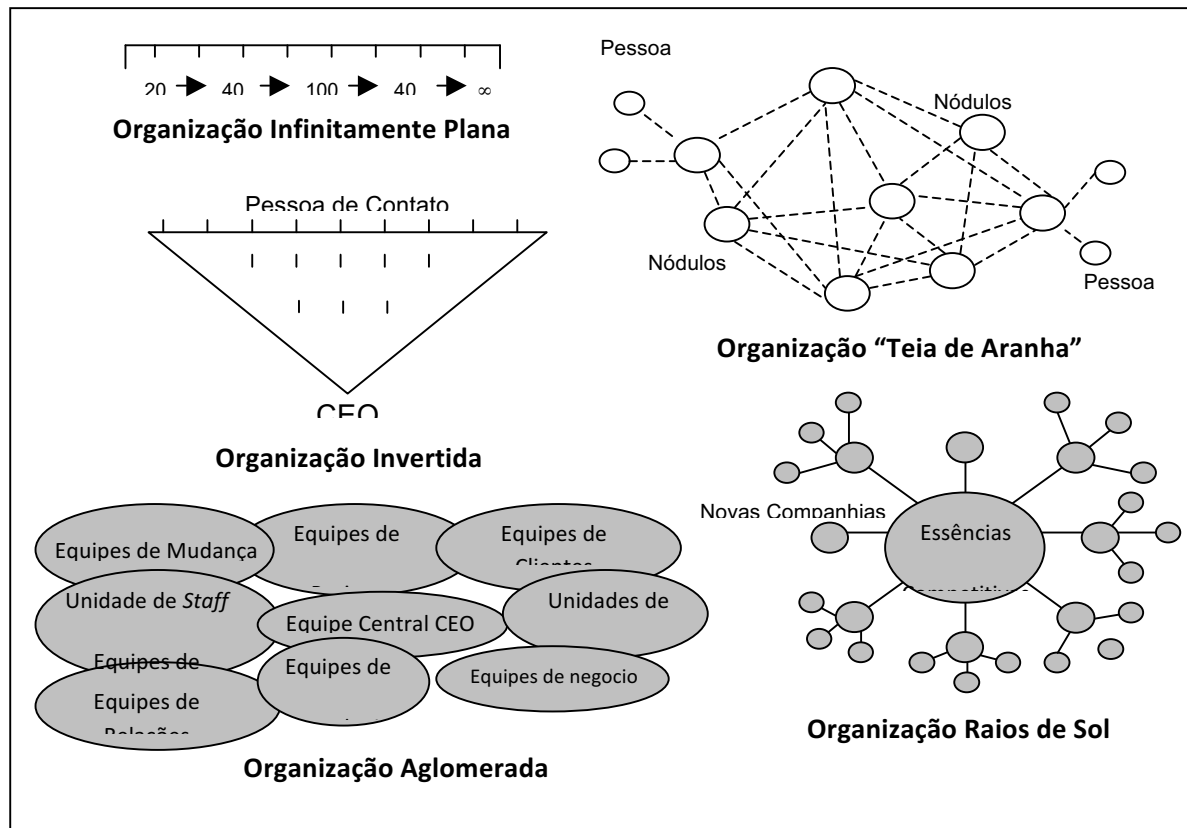
De acordo com a classificação acima, pode-se classificar a Microsoft, principalmente nas estruturas de : alianças estratégicas (especialmente com outros fabricantes de tecnologia) e terceirização (especialmente da comercialização de seus produtos para os distribuidores e revendas autorizadas). Trata-se uma empresa que se utiliza da sua rede de empresas para ampliar sua capilaridade em vendas e em relacionamento com seus parceiros e canais.

A política de vendas da Microsoft é bastante clara, ela nunca vende direto ao cliente final, sempre se utiliza de parceiros credenciados e de acordo com o tipo de serviço ou produto a ser vendido. Sempre se utilizando de ferramentas tecnológicas para efetuarem suas transações. Segundo Lazarini et al (2001), os relacionamentos entre empresas em suas redes são: por meio da relação comprador-fornecedor; através de relacionamentos baseados em tecnologias da informação e por meio de cooperativas.

A rede de empresa formada pela Microsoft é hierárquica e formal, e cada agente tem seu papel e forma de colaboração bem definido. A Microsoft é o fornecedor que inova e fornece os produtos a serem comercializados, os distribuidores adquirem em grande volume seus produtos, e as revendas credenciadas compram dos distribuidores os produtos necessários para atender o cliente-final. De acordo com Lazarini (2001), a relação macro hierárquica entre as empresas é desenvolvida pelo agrupamento. Cada empresa-canal organiza-se de forma específica para atender as necessidades de seu mercado, porém juntas e seguindo a política determinada buscam formas de monitoramento e de soluções.

Mintzberg e Quin (2001) demonstram cinco tipos de relacionamentos entre empresas em rede conforme a figura a seguir:

AS CINCO FORMAS DE ORGANIZAÇÃO EM REDE.



Fonte: Adaptado Mintzberg e Quin (2001).

A Microsoft é uma empresa que se utiliza da sua rede de empresas para ampliar sua capilaridade em vendas e em relacionamento com seus parceiros e canais. E segundo a tabela acima, sua rede pode ser classificada como organizada em “teia de aranha” e “raios de sol”.

A cooperação entre as empresas é vista como um fator que molda mercados e as alianças estratégicas entre elas tem sido uma opção para o fortalecimento e a própria sobrevivência de algumas redes de empresas.

Segundo Urban e Vendimini (1992), as empresas japonesas são reconhecidas como as primeiras a adotarem as alianças estratégicas e organizações em rede de empresas. Isso teria sido por força das circunstâncias da imposição dos Estados Unidos após o término da II guerra mundial, quando o Japão foi obrigado a dissipar seus grandes grupos industriais para prevenir qualquer tipo de concentração, o que favoreceu o processo de cooperação entre as empresas.

Segundo os mesmos autores acima, simultaneamente ao Japão, as alianças e redes de empresa se desenvolveram na Europa, quando pequenas e médias empresas vislumbraram a oportunidade de fortalecerem suas posições competitivas e expandirem seus negócios à outros países. Os acordos de cooperação foram o meio ideal para aproveitar as oportunidades de mercados diversificados e complexos como o Europeu. E viu-se na prática que com a internacionalização dos processos, desde a exportação à produção fora das fronteiras originais, a cooperação inter-firmas era um excelente negócio.

Com a necessidade da sofisticação advinda da globalização, as alianças estratégicas e redes de empresa, expandiram suas atuações e relacionamentos entre empresas congêneres, clientes, fornecedores e especialmente nos canais de distribuição (um dos pilares da comercialização para a Microsoft, onde há expressivos e crescentes investimentos), que constitui uma área de atuação importante para aumentar a capilaridade nas vendas e no atendimento aos clientes finais (Stern et al, 1996).

Para que uma aliança estratégica seja bem delineada, é importante o gerenciamento de seus contratos, especialmente no caso da Microsoft que tem muitos contratos com clientes, distribuidores, revendas, institutos de tecnologia, outros fabricantes, etc. É de fundamental importância a boa gestão de sua rede de contratos. Neste caso o entendimento do conceito de nexos de contratos é importante.

Assim, ao invés de conceberem a empresa como uma unidade decisória ou unidade produtiva cujas fronteiras e principais características organizacionais são determinadas pela tecnologia em uso, os autores desta abordagem vão defini-la como uma ficção legal que serve como um “nexo” para um conjunto de relações contratuais entre os indivíduos... Em outras palavras a empresa nada mais é do que uma rede de contratos entre os proprietários dos recursos produtivos. (PONDÉ, in KUPFER, 2002, p 289).

A Microsoft, por exemplo, dá tanta importância a sua rede de contratos que realiza periodicamente a capacitação dos parceiros (revendas e distribuidores) através de cursos na sede da empresa nos Estados Unidos, tendo como tema a gestão dos contratos entre a Microsoft, distribuidores, revendas e cliente final.

3- METODOLOGIA

Na fase inicial foi feita a observação direta, pois cabe ressaltar o conhecimento e tipo de relação que este mestrando/ pesquisador possui com o objeto estudado. A experiência prática que se tem é advinda de mais de oito anos de experiência trabalhando em empresa *Gold Partner* da Microsoft que comercializa seus contratos, produtos e serviços. Faz parte, portanto da rede de parceiros da Microsoft. O embasamento teórico é advindo da pesquisa bibliográfica, que conforme Oliveira (2002) fornece suporte e complementaridade à sistemática de observação.

A relevância de estudos originados a partir de experiências vivenciadas é recorrente na literatura (KAPLAN e DUCHON, 1988; STRAUB, 1989; FREITAS e MOSCAROLA). E podem ser utilizadas de forma enriquecedora, na fundamentação de hipóteses (LUFTMAN e BRIER, 1999; AUDY, LEDERER e BRATCHER, 2000). O método leva em consideração os conhecimentos anteriores do mestrando/ pesquisador (MINTZBERG, 1987).

A metodologia escolhida para realização desta pesquisa é o estudo de caso exploratório (pesquisa exploratória e descritiva) com enfoque qualitativo que, segundo Gil (1999), é caracterizado pela análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Gil (1999) afirma: “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

O propósito da pesquisa qualitativa não é fornecer dados que são estatisticamente representativos, mas visa a descrever, clarificar e explicar. As diversas técnicas usadas na pesquisa qualitativa são particularmente voltadas para captar as atitudes, os comportamentos, e as estratégias a fim de explicar como e porque certos fenômenos acontecem, por exemplo, na economia e nas organizações (Patton, 1990; Easterby-Smith, 1991; Leonard-Barton, 1995) (FIGUEREDO, 2006).

Foram entrevistados um total de 21 (vinte e um) profissionais da Microsoft e sua rede empresarial composta pelos principais sujeitos que a compõem como um todo. Esses profissionais foram selecionados propositalmente devido à competência e a acessibilidade.

No que diz respeito ao número de pessoas entrevistadas, o procedimento que se tem mostrado mais adequado é o de ir realizando entrevistas (a prática tem indicado cerca de 20 (vinte), mas isso varia em razão do objeto e do universo de investigação), até que o material obtido permita uma análise mais ou menos densa das relações estabelecidas naquele meio e a compreensão de "significados, sistemas simbólicos e de classificação, códigos, práticas, valores, atitudes, ideias e sentimentos" (DAUSTER, 1999).

O objetivo das entrevistas serem feitas com diversos atores da rede formada é o de se obter a maior independência possível com relação às opiniões dos profissionais que atuam em diversas partes da rede da Microsoft, colhendo as diferentes ou semelhantes visões sobre o mesmo objeto de forma a se preservar a independência científica na fase de análise dos dados.

3.1 Seleções dos sujeitos

Foram feitas entrevistas com perguntas abertas e direcionadas a pessoas específicas dentro da rede empresarial a ser estudada. Para esta etapa, foram entrevistados profissionais que atuam ou atuaram em várias partes da rede formada, a saber:

- a) A própria Microsoft – 03 (três) profissionais. A seleção dessas pessoas deve-se ao fato de terem o conhecimento macro e estratégico necessário sobre as parcerias e alianças que formam as redes empresariais da Microsoft.
- b) Distribuidores- 03 (três) profissionais das principais distribuidores no Brasil, sendo os mesmos responsáveis pela relação de parceria com a Microsoft e que fazem a interface com as principais revendas.
- c) Revendas- 03 (três) profissionais das principais revendas Microsoft no Rio de Janeiro, sendo os mesmos diretores e gerentes responsáveis pela relação de parceria com a Microsoft.
- d) Profissionais certificados- 06 (seis) profissionais certificados no sistema operacional Windows da Microsoft, sendo os mesmos gerentes e responsáveis técnicos pela implantação da solução Microsoft nos principais clientes das revendas onde atuam.
- e) Principais fabricantes de soluções complementares com as quais a Microsoft possui alianças estratégicas, a saber:
 - i. INTEL- 01 (um) profissional, gerente responsável pela parte de OEM (*Original Equipment Manufactured*), ou seja, o fato de o sistema operacional *Windows* da Microsoft vir pré-instalado em seus equipamentos.
 - ii. DELL - idem a INTEL
 - iii. Cisco - idem a INTEL
 - iv. HP-Compaq - idem a INTEL
 - v. IBM- 01 (um) profissional, gerente responsável pela parte de integração com a solução Microsoft.
 - vi. Unisys - idem a IBM

3.2 Tratamento dos dados

Os dados advindos da pesquisa de campo são a base para inferir se as suposições feitas são verdadeiras ou não no que tange a influência das redes empresariais formadas pela Microsoft, para o seu fortalecimento no mercado de tecnologia da informação no segmento de sistemas operacionais.

O tratamento dos dados foi feito de forma a sintetizar as respostas das entrevistas. As respostas foram divididas por sujeitos e analisadas, separando-se as respostas similares, complementares e antagônicas.

Tomaram-se as respostas colhidas nas entrevistas com os diversos sujeitos elencados para se realizar o cruzamento, análise e validação dos dados obtidos. Sendo que os dados colhidos nas entrevistas foram tratados de modo confidencial, e garantindo o anonimato dos sujeitos entrevistados para que estes se sentissem confortáveis para que fornecessem suas respostas com isenção.

3.3 Limitações do método e uso por outros pesquisadores

O método da pesquisa realizada está limitado ao entendimento e visão dos sujeitos que foram entrevistados, apesar de serem profissionais experientes e que atuam especificamente no objeto da pesquisa. Há também a questão da interpretação do pesquisador.

A pesquisa pode servir de base ou referência a outros trabalhos sobre a formação e manutenção de redes empresariais, especialmente com empresas da área de informática que usam canais como revendas e distribuidores e que fazem alianças estratégicas com outros fabricantes visando conquistar mais espaço em seus respectivos mercados.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa, para facilitar a compreensão, foram dispostos através de ligações entre os objetivos, perguntas feitas nas entrevistas e síntese das respostas para cada sujeito da pesquisa.

Cada objetivo pode estar relacionado a mais de uma pergunta, e a mesma está relacionada às sínteses das respostas dos sujeitos. Os resumos das entrevistas de onde foram extraídas as sínteses de respostas encontram-se na seção de anexos desta dissertação.

Em função da necessidade de resumir, serão elencados abaixo as conclusões relacionadas com cada objetivo específico da pesquisa, de acordo com as respostas de cada sujeito da pesquisa, com suas visões distintas conforme seu posicionamento na rede empresarial da Microsoft.

4.1 Objetivos da pesquisa:

- a) Dada sua posição de hegemonia, saber como Microsoft estabelece suas alianças, a saber: seleção, contratos e estratégia;
- b) Identificar como a Microsoft elabora suas redes e qual a sua estratégia de manutenção das mesmas;
- c) Identificar como se dá a retro alimentação das parcerias e alianças da Microsoft;
- d) Identificar qual a importância das redes (interdependência das redes) na estratégia da Microsoft.

4.2 Análise e conclusões da Microsoft

No entendimento da Microsoft, conclui-se que com relação ao objetivo (a) que a Microsoft é unânime em concordar que o estabelecimento de parcerias e alianças passa pela boa seleção, com critérios claros e universais (programa de canais) e como a própria Microsoft moldou o modelo comercial, é de fundamental importância que os parceiros estejam satisfeitos, pois são eles quem revendem seus produtos, e isso é estratégico, para tanto há constante investimento em seus canais de venda.

Conclui-se referente ao objetivo (b) que para a Microsoft a elaboração de sua rede empresarial tem como cerne a boa seleção dos parceiros (inclusive através de alianças com outros fabricantes) de forma clara e estabelecida em seus contratos a estratégia de manutenção é promover sua tecnologia com investimentos em seus produtos e em seus parceiros para garantir a boa aceitação pelo mercado. E para que o mercado seja “obrigado” a usar seu sistema operacional *Windows*, a Microsoft promove parcerias com outros fabricantes que entregam seus equipamentos com o *Windows* pré-instalado.

Conclui-se que com relação ao objetivo (c) que para a Microsoft a retro alimentação da rede empresarial visa à aceitação e o fortalecimento do *Windows* no mercado com constante capacitação e avaliação de parceiros e direcionamento a alianças com outros que promovam a venda do sistema operacional de forma pré-instalada em seus equipamentos de forma a garantir que todos os clientes finais utilizem produtos Microsoft (especialmente o *Windows*).

Pode-se concluir que com relação ao objetivo (d) que as redes empresariais da Microsoft e sua interdependência é de fundamental importância para a Microsoft que planejou isto desde a concepção de seus produtos até a forma de comercialização (sempre através de parceiros/canais), que aliado às alianças estratégicas com outros fabricantes que vendem seus produtos com o sistema operacional *Windows* pré-instalado (não deixando opção ao cliente final – a não ser que este queira pagar novamente por outro sistema operacional e sua instalação), faz com que a rede da Microsoft tenda a ser vantajosa para todos.

4.3 Análise e conclusões dos distribuidores da Microsoft

Na visão dos distribuidores, nota-se que com relação ao objetivo (a) a Microsoft estabelece uma parceria fundamental com os distribuidores, que importam e internalizam conforme as leis locais os produtos Microsoft de forma consistente, apesar de haver ressalva quanto à falta de atenção de redução nas margens de lucro o distribuidor elege a Microsoft como parceira estratégica em seus negócios por ter contratos claros e estes motivos vem a reforçar a rede empresarial da Microsoft.

Depreende-se que com relação ao objetivo (b) que a Microsoft elabora e mantém suas redes de parceiros (distribuidores especificamente) com a estratégia de fazê-los obter ganhos através de grandes volumes de negócios atendendo uma demanda já existente e tendo clareza dos seus contratos, e gerenciando de forma a atender seus objetivos. Apesar de haver certa discordância de algum distribuidor, mas este não deixa de ser parceiro da Microsoft, pode-ser então inferir que mesmo para este ser parceiro é estratégico.

Referente ao objetivo (c), conclui-se que com relação aos distribuidores existe a retro alimentação das parcerias a medida que tanto para a Microsoft quanto para os seus distribuidores é importante manter a parceria. Se por um lado a Microsoft necessita dos distribuidores para “nacionalizarem” os produtos, por outro lado para os distribuidores é estratégico manter a parceria com a Microsoft em função do volume de negócio gerado,

mesmo com ressalta por parte de um distribuidor como já citado (necessária adaptação à realidade brasileira).

Pode-se inferir com relação ao objetivo (d) que todos os distribuidores possuem estratégia de manutenção da parceria com a Microsoft, o que evidencia a importância da interdependência das redes entre a Microsoft e os distribuidores, sendo isso fundamental para o fabricante e a implementação de sua estratégia de comercializar através de parceiros/canais.

4.3 Análise e conclusões das revendas da Microsoft

Conforme o entendimento das revendas da Microsoft, pode-se dizer que com relação ao objetivo (a) especificamente para as revendas que o estabelecimento de parceria com a Microsoft leva em consideração critérios de seleção e contratos claros e objetivos. E que para a Microsoft é primordial contar com as revendas pela sua política comercial, pois são essas que vendem e prestam suporte às soluções da Microsoft e ainda conseguem vender outros serviços agregados ao sistema operacional *Windows* (e outros produtos).

Conclui-se que com relação ao objetivo (b) que a Microsoft elabora suas redes de forma a ter o maior número possível de revendas para atender ao mercado, mesmo que isso signifique redução na margem de lucro das revendas que terão (de forma bastante objetiva) por parte da Microsoft, o atendimento e apoio proporcionais ao nível de parceria e potencial de negócios.

Pode-se concluir que com relação ao objetivo (c), que no caso das revendas a reto alimentação ocorre, mas não de forma equitativa entre a Microsoft e as revendas, pois o fabricante não possui pessoal suficiente para apoiar todas as suas revendas, tendo que priorizar as maiores e com mais potencial de negócio. Mas mesmo assim, as revendas permanecem parceiros em função da demanda de mercado.

Com relação ao objetivo (d), existe uma grande interdependência entre as redes formadas pela Microsoft e que isso é demonstrado nas respostas das revendas, as mesmas concordam entre si que é estratégico ser parceiro da Microsoft, mesmo que as mesmas tenham que enfrentar grande concorrência em função do grande número de revendas, sem prejuízo para as metas impostas pelo fabricante. Para a Microsoft as revendas, além de serem as responsáveis finais pela comercialização de seus produtos, elas ainda colaboram junto com distribuidores e centros de pesquisa no monitoramento do mercado.

4.3 Análise e conclusões dos profissionais certificados pela Microsoft

Na visão dos profissionais certificados pela Microsoft, com relação ao objetivo (a), pode-se dizer que para a estratégia Microsoft é fundamental a participação dos profissionais certificados que com seus serviços garantem o funcionamento do sistema operacional *Windows* (e outros produtos) e promovem a difusão dos conhecimentos com relação aos produtos, proporcionando a toda a rede empresarial o suporte e garantia de funcionamento, essenciais e basilares para qualquer empresa.

Conclui-se que com relação ao objetivo (b), a elaboração das redes da Microsoft começa com a capacitação dos profissionais que serão certificados em seus produtos para garantirem seu uso e suporte, além de poder promover melhorias e a estratégia de manutenção referente a esses profissionais passa pela constante necessidade de atualização

tecnológica que é testada anualmente através das revalidações das certificações através das provas aplicadas por centros autorizados pela Microsoft.

Sobre o objetivo (c), para os profissionais certificados Microsoft que a retro alimentação da rede empresarial da Microsoft necessita de ser melhorada, pois alguns profissionais (assim como algumas revendas e distribuidores) denotam que a Microsoft, apesar de sua liderança e ser bem vista pela maioria dos profissionais, deve dar maior atenção às revendas menores. Por outro lado nota-se que a maioria dos profissionais acha que ser certificado é pré-requisito no mercado de tecnologia, e que a facilidade e qualidade colaboram para a liderança de mercado, o que sem dúvida fortalece a rede empresarial da Microsoft sob esses aspectos.

Pode-se concluir que com relação ao objetivo (d) que para os profissionais certificados é bastante importante a interdependência das redes empresariais na estratégia da Microsoft, porque conforme a política de comercialização estabelecida pela Microsoft as revendas tem o importante papel de vender seus produtos, o que deixa a Microsoft com maior possibilidade de foca-se na evolução de seus produtos, e ainda assim poder contar especialmente com profissionais certificados que irão garantir suporte e serviços associados pelas suas revendas que se beneficiam na venda de serviços agregados e contar com a atualização tecnológica.

4.4 Análise e conclusões de outros fabricantes que possuem alianças estratégicas com a Microsoft

No entendimento de outros fabricantes que possuem alianças estratégicas com a Microsoft, pode-se concluir com relação ao objetivo (a) que com relação ao objetivo (a) que trata das alianças, suas seleções e estratégicas com outros fabricantes que a mútua seleção visa aumento de lucro e ganho de mercado para os respectivos fabricantes. Os contratos são gerenciados especialmente com foco nos resultados de vendas e ganho de mercado, visando a integração e interoperabilidade

Pode-se concluir com relação ao objetivo (b) que a elaboração das redes empresariais da Microsoft junto aos outros fabricantes com quem possui alianças estratégicas passa por questões ligadas à confiabilidade entre as empresas, mútua rentabilidade, integração e para ganho de mercado em conjunto. Isso facilita na estratégia de manutenção da rede empresarial uma vez que fabricantes importantes usem os produtos Microsoft e os ofertam aos seus clientes.

Conclui-se com relação ao objetivo (c) que sobre a retro alimentação das alianças com outros fabricantes, a mesma ocorre de forma mutuamente benéfica, o que ainda garante uma liderança e competitividade sustentável para a Microsoft no sistema operacional *Windows*, pois nota-se certa dependência dos outros fabricantes em relação à Microsoft pelo fato de devido a grande base instalada no mercado, isso quase que obriga aos outros fabricantes a tornarem seus equipamentos e produtos compatíveis com a *Windows*.

Pode-se concluir com relação ao objetivo (d) que para os fabricantes com alianças estratégicas com a Microsoft que há uma importante interdependência com as redes formadas com esses fabricantes à medida que suas soluções são integráveis e complementares, gerando negócios e benefícios mútuos. Claramente a Microsoft é menos dependente de cada fabricante de forma isolada, uma vez que esses é que devem ter suas soluções compatíveis com o *Windows* para atender o mercado.

No quadro a seguir é feita resumidamente a análise e os resultados conforme cada suposição.

5 CORROBORAÇÃO DAS SUPOSIÇÕES COM AS ANÁLISES

Suposição geral	Resultado (Corroborado/refutado)	Breve análise
A estratégia da Microsoft de formação de redes empresariais e alianças estratégicas (junto com outros fatores estratégicos) influenciam para a manutenção e conquista do mercado de sistema operacional <i>Windows</i>	CORROBORADO	Pelas análises, nota-se que a estratégia de redes empresariais é sofisticada e alinhada aos objetivos de conquista e ganho de mercado, prova disso são os resultados obtidos pela Microsoft ao longo dos anos.
Suposições específicas (influência das redes empresariais no mercado <i>Windows</i>)	Resultado (Corroborado/refutado)	Breve análise
a) pela elaboração de contratos que sejam aderentes ao tipo e características de determinados parceiros.	CORROBORADO	Os contratos são em sua maior parte adequados aos parceiros, apesar de melhoras serem necessárias para atender parceiros menores.
b) investir na capacitação de parceiros	CORROBORADO	A Microsoft é um dos fabricantes que mais investe na capacitação de parceiros, pois sabe que depende desses para comercializar seus produtos.
c) pelas parcerias com outros fabricantes que vendem seus equipamentos com o sistema operacional <i>Windows</i> pré-instalado no sistema de OEM (<i>Original Equipment Manufactured</i>).	CORROBORADO	Desde o início das parcerias, a Microsoft busca a integração com outras soluções. E após o domínio do mercado, os outros fabricantes é que tem que ter seus produtos compatíveis com o <i>Windows</i> para atender seus mercados.
d) pela boa capilaridade na venda de seu sistema operacional <i>Windows</i>	CORROBORADO	Atualmente ser parceiro Microsoft é estratégico para a maioria das revendas e distribuidores e isso favorece a capilaridades na venda do <i>Windows</i> .
e) pela construção de alianças rentáveis mutuamente com outros fabricantes	CORROBORADO	Os outros fabricantes consideram importante manter a parceria com a Microsoft por ser estratégico e/ou rentável.

6. Contribuições e comparações com outros trabalhos

Mais do que atender requisitos científicos, este estudo apresenta forte conotação prática, na medida em que proporciona inferências e análises importantes sobre as redes empresariais formadas pela Microsoft. E pode servir como modelo para outras empresas, especialmente as que comercializam seus produtos ou serviços através de parceiros (caso da maioria dos grandes fabricantes de *softwares*). Com a formação e boa gerência das redes empresariais, essas empresas podem alcançar a manter uma liderança mercadológica sustentável. A pesquisa pode ainda servir de base ou referência a outros trabalhos sobre a formação e manutenção de redes empresariais.

Existem alguns trabalhos sobre a Microsoft e seu relacionamento com outras empresas: parceiros e outros fabricantes com os quais possui alianças estratégicas que são relatados a abaixo. Este trabalho vem preencher uma lacuna específica, um estudo de caso no qual foram entrevistados os próprios profissionais que fazem parte da rede empresarial da Microsoft, e que fazem funcionar a estrutura organizacional e seus relacionamentos.

Este trabalho contribui pelo esclarecimento (pelos próprios profissionais da Microsoft e sua rede empresarial) dos vários fatores (alianças estratégicas bem gerenciadas, boa capacitação de parceiros de negócios, confiança mútua, investimentos em qualificação de profissionais certificados, etc.) que somados a outros (grande base instalada e acordos comerciais com outros fabricantes) explicam a hegemonia da Microsoft no nicho de mercado de sistemas operacionais.

Vários autores se serviram de idéias e teorias semelhantes às desse trabalho para explicar o fenômeno do sucesso empresarial da Microsoft, como seu relacionamento com outras empresas e terceirização da parte comercial de seus negócios. O que se pode destacar neste trabalho, por exemplo, é o fato de se ter registrado as opiniões das próprias revendas e parceiros estratégicos, de como a Microsoft consegue manter de forma sustentável e lucrativa sua rede de parceiros. Pode-se acrescentar ainda, o fato desta pesquisa ter demonstrado que uma gerência eficaz na rede empresarial por um fabricante (caso da Microsoft), traz significativos benefícios mútuos.

No trabalho de Hagel III (2003), sobre terceirização, o autor cita o caso de sucesso da Microsoft como formadora de uma rede econômica. E também denota a importância de suas alianças e redes empresariais (explicado neste trabalho), e diz que a Microsoft “está no centro de um grupo de empresas cujos produtos aproveitam suas plataformas e sistemas operacionais”.

A mais sutil das estratégias de crescimento alavancado talvez seja a de formar uma rede econômica. Por que a Microsoft e a Intel conseguiram crescer de forma tão explosiva nos últimos 20 anos? Porque se colocaram no centro de um grupo de empresas amplo e em constante mudança que aproveita as plataformas que a Microsoft e a Intel criaram com base em seus sistemas operacionais e microprocessadores (HAGEL III, 2003).

Segundo Fine (1998), em seu “modelo setorial da hélice dupla”, o autor ressalta que quando o setor se reorganiza horizontalmente, há forças que o estimulam à verticalização e à estrutura integrada ao produto. E essa força favorece o desenvolvimento de soluções integradas. Nesta pesquisa, fica demonstrado que a Microsoft através de suas parcerias consegue que seu sistema operacional *Windows* seja integrado a outros produtos de diversos fabricantes.

De acordo com Chesbrough e Teece (1996), a IBM no início da década de 80 terceirizou seu computador: o sistema operacional para a Microsoft e o micro processador para a Intel, e como consequência, favoreceu a liderança dessas empresas no mercado de computadores. Neste trabalho, demonstrou-se que a Microsoft aprendeu a lição, e só realiza parcerias e terceirizações que lhe assegurem o controle de toda a cadeia produtiva, especialmente de seu sistema operacional.

O exemplo da Microsoft e seu sistema operacional *Windows* são emblemáticos. Esta empresa não possui nem o melhor produto (os especialistas de informática em sua maioria afirmam ser os programas da Apple), nem a líder de custos. Ainda assim, como será visto ao longo deste artigo, é líder em seu setor de negócios e configura-se como uma das empresas de maior sucesso da história do capitalismo. A Microsoft desenvolve uma estratégia denominada de *lock-in* em que “aprisiona” os compradores e *lockout* através da qual exclui outros rivais da competição. Somos, enquanto compradores de sistemas operacionais, obrigados a ter *Microsoft Windows*. (HAX e WILDE II, 2000).

A pesquisa complementa a teoria de HAX e WILDE II (2000), e também aponta para a estratégia de *lock-in* (sistema fechado). A Microsoft considera os parceiros cruciais em sua estratégia, pois prestam suporte ao produto que está amplamente difundido. E essa difusão é impulsionada ainda mais pelos clientes que usam o Windows para terem acesso a outros produtos e serviços de outras empresas de informática que são compatíveis (quase que exclusivamente) com este sistema operacional.

O *Wintelism* é um termo cunhado por Borrus e Zysman (1994) para retratar a parceria da Microsoft com seu sistema operacional Windows e a Intel com seus microprocessadores, e como ambos se beneficiam dessa parceria. Esta pesquisa ratifica que a Microsoft e a Intel o benefício que é advindo da interoperabilidade entre seus produtos que dominam o mercado de tecnologia da informação.

Os atributos geradores de valor para os clientes no uso do computador pessoal que a Microsoft desenvolveu se assentam no sistema operacional, na interface de fácil utilização e numa gama alargada de aplicativos que aumentam a sua funcionalidade (HAMEL e PRAHALAD, 1995). Nessa afirmação dos autores, há semelhança e com esta pesquisa, pois foi perguntado aos profissionais certificados no sistema operacional *Windows* se a facilidade do uso também influencia na escolha do produto, e as respostas foram afirmativas.

7 CONCLUSÃO

Para estudar uma empresa transnacional com o gigantismo da Microsoft fez-se necessário focar num tema específico (Barros e Lehfeld, 2000), e a escolha recaiu no sistema operacional *Windows* de forma que se analisou como as redes empresariais da Microsoft colaboram para a manutenção da liderança. Como exposto, sabe-se que há também outros fatores que favorecem a Microsoft na sua liderança mercadológica em sistemas operacionais. Entretanto o objetivo desta dissertação foi o de analisar e identificar os fatores de influência das redes empresariais no mercado do *Windows*.

A escolha do tema se deve ao fato de o pesquisador conhecer na prática a estrutura e relacionamentos da Microsoft, e trabalhar em uma revenda credenciada.

O referencial teórico escolhido foi formado pelos assuntos concernentes ao objeto de estudo, a saber: redes empresariais e alianças estratégicas. Temas que foram ligados aos principais autores em suas respectivas áreas de conhecimento e posteriormente serviram de arcabouço teórico para a formulação das perguntas a serem feitas aos sujeitos da pesquisa que foram ligados aos objetivos e suposições.

Quanto à metodologia, a pesquisa qualitativa, desenvolvida no foco de estudo de caso denota a atuação do pesquisador. Tomou-se o cuidado de entrevistar os principais sujeitos da pesquisa, a saber: a própria Microsoft, distribuidores, revendas, profissionais certificados e os principais fabricantes com alianças estratégicas com a Microsoft.

Os resultados da pesquisa foram esquematizados e relacionais aos objetivos, perguntas e síntese das respostas das entrevistas, nos quais houve as respectivas interligações.

Pelas análises dos resultados, foi possível observar que as suposições foram todas corroboradas.

Para a Microsoft, ter uma estratégia de manutenção de sua rede empresarial é fundamental, e sua boa gestão também explica o fato de sua liderança no mercado de sistemas operacionais. Sua estratégia é alinhada aos objetivos de manutenção e conquista de mercado, e seus resultados financeiros e sua sustentabilidade provam isso.

O investimento na capacitação de parceiros, a saber: distribuidores, revendas e profissionais certificados, é significativo e garante a venda e suporte aos seus produtos. A

Microsoft sabe que depende dos parceiros para comercializar seus produtos. Ser parceiro da Microsoft é importante inclusive para boa presença no mercado.

A Microsoft busca atrair outros fabricantes de bom renome em mercados congêneres, o objetivo é tornar o uso do *Windows* pelos clientes finais obrigatório, pois os equipamentos dos fabricantes com alianças estratégicas com a Microsoft possuem o seu sistema operacional pré-instalado.

A Microsoft demonstra excelente capacidade de se relacionar em rede empresarial, formando inclusive parceria com um dos seus principais concorrentes (IBM), pois sabe que empresas em rede tendem a superar externalidades e melhorar sua competitividade (Villela, 2006).

O domínio do conhecimento é fundamental para se liderar uma rede empresarial (Fleury, 2005), e a Microsoft faz esta gestão de forma bastante competente, inclusive capacitando parceiros de forma a liderá-los e garantir sua vantagem competitiva. Focando em seu negócio principal, que é produzir e inovar com seus produtos, a Microsoft fica liberada de boa parte do processo de comercialização que é feita por parceiros. E através de alianças com outros fabricantes pode compartilhar conhecimentos que visam promover inovações (Tushman e Nadler, 1986). A pesquisa demonstrou que há ganhos mútuos na parceria entre a Microsoft, suas revendas, distribuidores, profissionais certificados e outros fabricantes parceiros.

No mercado de tecnologia da informação, a Microsoft possui sustentabilidade, pois sua estrutura de redes empresariais aliada às suas estratégias promove um poderio crescente de forma a incentivar a inovação, proteger-se de soluções concorrentes e impor seu padrão de sistema operacional ao mercado. Cria ainda uma relação de co-dependência com seus parceiros e aliados de forma que estes também de beneficiem e admitam a importância estratégica da parceria com a Microsoft.

Pelas análises das entrevistas ligadas aos objetivos da pesquisa, podemos inferir que o estabelecimento e a manutenção das redes empresariais da Microsoft são feitos pelo alinhamento estratégico com suas revendas, distribuidores e outros fabricantes. Nota-se que todos reconhecem a importância de ser parceiro da Microsoft, pois há benefícios mútuos (mesmo que estes não sejam equitativos). O ganho e a manutenção do mercado de sistemas operacionais têm como premissa a satisfação do cliente final, apesar de este ter pouca opção de escolha (sendo quase que uma imposição devido ao fato de a maioria dos equipamentos já vir com o *Windows* pré-instalado) e para garantir isso, a Microsoft investe significativamente na capacitação de seus parceiros.

Existe um círculo virtuoso na retro alimentação da rede empresarial da Microsoft, pois através de uma boa gestão de contratos, boa aceitação dos produtos pelo mercado, confiança dos parceiros no programa de canais e alianças estratégicas com fabricantes que pré-instalam o *Windows* em seus equipamentos, há uma sustentabilidade em toda a cadeia produtiva.

Referências

- CÂNDIDO, Gil. A., ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: **ENANPAD**, 24, 2000. Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BORRUS, Michael e ZYSMAN, John. Lines of Fracture, Webs of Cohesion: Economic Interconnection and Security Politics in Asia. Berkeley Roundtable on the International Economy (BRIE), University of California. **BRIE Working Paper** No. 71, 1994.
- CHESBROUGH, H.W.; TEECE D.J. When is virtual virtuous? Organizing for inovation. **Harvard Business Review**, Jan-Feb - 1996, p. 65-73
- DAUSTER, T. A Fabricação de livros infanto-juvenis e os usos escolares: o olhar de editores. **Revista Educação/PUC-Rio**, n. 49, p. 1-18, nov. 1999.
- FIGUEREDO, Paulo. N. **Pesquisa empírica sobre aprendizagem tecnológica e inovação industrial: alguns aspectos práticos de desenho e implementação**. In VIEIRA, Marcelo e ZOUAIN, Débora. Pesquisa Qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- FINE, C. H ClockSpeed - Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage – Perseus Book, 1998.
- FLEURY, A. MTL. **Arquitetura de redes como função do domínio de conhecimentos**. In NETO, João Amato (Org). Redes entre organizações. São Paulo: Atlas, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAMEL, Gary. A era da revolução. **Revista HSM Management**, n. 25, p. 116-124, jan./fev. 2001.
- _____ ; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAX, Arnoldo; WILDE II, Dean. **O modelo delta: gestão adaptativa para um mundo em transformação**. In: CUSUMANO, Michael; MARKIDES, Constantinos (Org.), São Paulo: Makron, 1998.
- HIGEL III, John. Uma orquestra de terceirizados. **Revista HSM Management**, Junho de 2003.

KAPLAN, Bonnie; DUCHON, Dennis. **Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study.** *MIS Quarterly*, Minneapolis: Carlson School of Management, v.12, n.4, p. 571-586, dez 1988

LAZARINI, S. G., CHADDAD, F. R. & COOK, M. L. **Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains.** *Chain and network science*, 2001.

LUFTMAN, Jerry; BRIER, Tom. Achieving and sustaining business-IT alignment. **California Management Review**, Berkeley: Haas School of Business, v.42, n.1, pp.109-122, outono, 1999.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James. **O Processo da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Generic strategies: toward a comprehensive framework.** *In: SHRIVASTAVA, Paul; LAMB, Robert (Ed.). Advances in strategic management.*

Greenwich, CT: Jai Press, v.5, p.1-67, 1987.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 2002.

PONDÉ, José Luiz. **Organização das grandes corporações.** *In KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs). Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil.* Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I.; COUGHLAN, Anne T. **Marketing Channels**, 5ª edição, Prentice-Hall, London, 1996.

TUSHMAN, Michael & NADLER, David. Organizing for innovation. **California management review.** California, Vol. XXVIII, N°. 3, p. 74-92, spring 1986.

URBAN, Sabine e VENDEMINI, Serge. **European Strategic Alliances: Co-operative Corporate Strategies in the New Europe**, Blackwell, Oxford, 1992.

VILLELA, Lamounier Erthal. Estratégias de Cooperação e Competição de Organizações em Rede – Uma Realidade Pós-Fordista? **Revista ADM.MADE.** Edição 12, p 39-67. Rio de Janeiro, 2006.