

---

# Gestão de empresas em grupos estratégicos: os blocos de relacionamentos estratégicos

---

Irene Raguene Troccoli  
T. Diana L.v.A. de Macedo-Soares

## RESUMO

No atual ambiente competitivo globalizado, as empresas são levadas, cada vez mais, a estabelecer redes de relacionamentos estratégicos para complementar seus recursos de forma a atender às renovadas exigências dos consumidores. Neste artigo, tem-se como objetivo mostrar como as redes, em especial as de grupos de empresas estruturalmente similares e conectadas mais densamente entre si — **blocos estratégicos** —, podem levar à releitura ou à complementação das análises tradicionais de grupos estratégicos (GEs), porquanto capacitam as empresas a adentrarem esses grupos sem o constrangimento ditado pelas barreiras de mobilidade. Nas primeiras duas partes, com base em pesquisa bibliográfica, explicam-se os conceitos-chave. Na seguinte, apresentam-se construtos pertinentes à análise das implicações estratégicas de redes e, especialmente, de blocos para empresas em GEs. Em seguida, compartilham-se os resultados da aplicação desses construtos, com auxílio de levantamento documental, ao caso de um agrupamento de empresas na agroindústria brasileira de suco de laranja, considerado, por hipótese, como sendo simultaneamente grupo e bloco estratégicos, de acordo com o conceito de *pooling block* de Nohria & Garcia-Pont (1991). Buscou-se, assim, a validação dos construtos, no sentido de poder fornecer subsídios para a tomada de decisão estratégica de empresas em GEs, que possam complementar os resultados de análises tradicionais. Verifica-se que os relacionamentos de um bloco estratégico podem amenizar as ameaças colocadas às empresas em GEs pelas cinco forças estratégicas porterianas, muito embora também possam impor suas próprias ameaças a essas empresas. Verifica-se, também, o quanto a densidade, o padrão, a força e a natureza dos relacionamentos da rede podem constituir oportunidades para potencializar o desempenho de empresas em GEs. Por último, apresenta-se uma proposição com base na aplicação dos construtos, a ser validada no âmbito de pesquisa empírica futura, e lançam-se sugestões para novas investigações.

**Palavras-chave:** grupos estratégicos, blocos estratégicos, redes estratégicas, alianças estratégicas, desempenho estratégico, gestão estratégica, indústria de suco de laranja.

## 1. INTRODUÇÃO

Até os anos de 1980, as empresas foram dominadas pelo conceito da rivalidade, em consonância com as condições que, então, imperavam: produção em mas-

As autoras agradecem ao Prof. Dr. Paulo Furquim de Azevedo, do Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, pela revisão técnica dos aspectos relativos à indústria de suco de laranja.

Recebido em 17/abril/2002  
Aprovado em 06/setembro/2002

---

Irene Raguene Troccoli, M.Sc., é Doutora em Administração de Empresas no Departamento de Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro — Instituto de Administração e Gerência (CEP 22453-900 — Rio de Janeiro/RJ, Brasil), Consultora-Associada ao Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getulio Vargas (FGV) e Analista de Planejamento Estratégico da Embratel.  
E-mail: irene@fgv.br  
Endereço:  
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro  
Instituto de Administração e Gerência  
Rua Marquês de São Vicente, 225  
22453-900 — Rio de Janeiro — RJ

T. Diana L.v.A. de Macedo-Soares, Ph.D., é Professora Associada e Coordenadora de Pesquisa do Departamento de Administração de Empresas e do Instituto de Administração e Gerência da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (CEP 22453-900 — Rio de Janeiro/RJ, Brasil). É membro da *New York Academy of Sciences* e da *Strategic Management Society* (Estados Unidos), da *Strategic Planning Society* (Reino Unido) e da *American Society for Quality* — ASQ (Estados Unidos).  
E-mail: redes@strategy-research.com  
Site: www.strategy-research.com

sa, existência de mercados oligopólicos, baixa competição estrangeira, ciclo de vida de produto longo, demanda baixa por novas tecnologias e menor custo de capital.

Porém, no final daquela década, o mundo passou por uma mudança radical, definida como globalização. A economia, agora caracterizada por maior liberalização dos mercados, começou a basear-se, de forma crescente, em conhecimento menos explícito, que não pode ser transferido simplesmente por meio de licenças ou compras. Simultaneamente, a competição intensificava-se, e a posse de todos os recursos necessários não raro passava a ser menos importante do que lhes ter o acesso. Os consumidores, por sua vez, aumentaram suas exigências, requerendo contato mais estreito com as empresas, que começaram a preocupar-se com a customização.

Nesse contexto, a empresa viu-se impelida a desenvolver funções situadas fora dos seus limites tradicionais, consciente de que maior chance de sucesso teria aquela que pudesse atuar de forma mais ágil do que as concorrentes, garantindo para si mesma uma vantagem de posicionamento. A conseqüente busca por uma postura mais concentrada nos respectivos negócios centrais explica o porquê do florescimento, na última década e meia, da tendência à construção de alianças entre empresas: foi a forma encontrada para se criarem relações entre organizações dissimilares, mas cujas sortes positivamente relacionadas fortalecem a colaboração (PECI, 1999).

Por esses motivos, as alianças e redes estratégicas vêm sendo pesquisadas de forma crescente no campo da Administração de Empresas. Neste artigo, tenciona-se contribuir para essas pesquisas, mostrando como as redes estratégicas, especialmente as de grupos de empresas estruturalmente similares e mais densamente conectadas entre si, ou seja, blocos estratégicos, conforme proposto por Nohria & Garcia-Pont (1991), implicam uma releitura ou complementação das análises tradicionais de grupos estratégicos (GEs), porque capacitam as empresas a adentrarem esses grupos sem o constrangimento tradicionalmente ditado pelas barreiras de mobilidade.

O artigo foi estruturado em cinco partes, além desta introdução. Nas duas primeiras, com base em pesquisa bibliográfica, explicam-se conceitos-chave. Na seguinte, apresentam-se construtos pertinentes à análise das implicações estratégicas de blocos para empresas em GEs. Na quarta, compartilham-se os resultados da aplicação desses construtos, com auxílio de levantamento documental, ao caso de um agrupamento de empresas na agroindústria brasileira de suco de laranja, considerado, por hipótese, como sendo simultaneamente grupo e bloco estratégicos, de acordo com o conceito de *pooling block* de Nohria & Garcia-Pont (1991). Buscou-se, assim, a validação dos construtos, no sentido de poderem fornecer subsídios para a tomada de decisão estratégica de empresas em GEs que possam complementar os resultados de análises tradicionais. Por último, apresenta-se uma proposição com base na aplicação dos construtos, a ser validada por pesquisa empírica futu-

ra, junto com a hipótese do caso de GE escolhido, e lançam-se sugestões para novas investigações.

## 2. SEGMENTAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA EM GRUPOS E BLOCOS ESTRATÉGICOS

### 2.1. Definição de grupos estratégicos

O conceito de GEs surgiu no final dos anos de 1970, como resultado de investigações empíricas em vários ramos industriais, objetivando auxiliar a análise das diferenças na lucratividade entre as empresas do mesmo setor, ao representar um nível intermediário de análise entre a empresa e a indústria como um todo (FIEGENBAUM & THOMAS, 1993). Aqui, a definição de GE inspira-se em Cool & Schendel (1987): um grupo de empresas competindo em uma indústria à base de combinações semelhantes de compromissos de escopo e de recursos, de modo independente ou não.

### 2.2. Definição de blocos estratégicos

Nohria & Garcia-Pont (1991) verificaram a possibilidade de uma visão complementar na análise dos GEs. Sugeriram um nível intermediário entre conjuntos de empresas de uma indústria, que sejam estruturalmente similares e mais densamente conectadas entre si do que com as demais e com a rede total que as integra. Denominando essas empresas de **bloco estratégico** (BE), propuseram um *continuum* de tipos ideais de blocos em que um dos extremos seria ocupado por bloco no qual todas as empresas pertenceriam ao mesmo GE (*pooling block*) e o outro extremo por bloco em que cada membro pertenceria a GEs diferentes (*complementary block*).

A utilização do conceito de BE é oportuna dada a sua abrangência, que permite tornar mais inteligível a complexidade envolvida em ambiente caracterizado por redes de alianças estratégicas. No entanto, propõe-se, aqui, uma extensão a esse conceito, para permitir uma análise relacional que transcenda as fronteiras de um setor econômico, de modo a proporcionar entendimento ainda mais completo do comportamento estratégico das empresas envolvidas. Consiste em considerar-se que, em uma indústria composta por mais de um subsetor, se possa ter, em um desses subsetores, um bloco estratégico identificado por conexões entre as empresas que se originem de suas atuações em outro subsetor.

Antes de tratar das implicações estratégicas das alianças e redes para os GEs, cabe deixar claro o que se entende aqui por alianças e redes.

## 3. CONCEITOS DE ALIANÇAS E DE REDES ESTRATÉGICAS

### 3.1. Alianças

Considerada de maneira ampla como “acordos voluntários entre empresas envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços”

(GULATI, 1998, p.293), a aliança é definida, aqui, como um relacionamento estabelecido entre duas ou mais partes, que visa a um compartilhamento do conhecimento e de outros recursos, que possa ser benéfico para todos os envolvidos. Nem sempre uma aliança é estratégica, só adquirindo essa qualificação quando estabelecida com vistas à manutenção ou à criação de vantagem competitiva.

### 3.2. Redes estratégicas

Quanto a redes estratégicas, adota-se a definição de Gulati, Nohria & Zaheer (2000, p.203): “um conjunto de relacionamentos da empresa, tanto horizontais como verticais, com outras organizações — fornecedores, clientes, concorrentes e outras entidades —, incluindo relações que atravessam as fronteiras de indústrias e países. São compostas por laços interorganizacionais duradouros, de significado estratégico, e incluem alianças entre empresas e demais entidades”<sup>(1)</sup>.

Contribuindo para a pesquisa em estratégia, Galaskiewicz & Zaheer (1999) identificaram três dimensões-chave pertinentes às redes — estrutura, modalidade e composição —, cujas características podem influenciar a conduta e o desempenho de empresas que atuam em rede. Gulati, Nohria & Zaheer (2000), por sua vez, mostraram como essas dimensões podem auxiliar na análise das implicações estratégicas da rede tanto no nível da indústria — ao representarem oportunidades e ameaças — quanto no da empresa — ao constituírem-se em forças e fraquezas.

Neste artigo, o foco recairá sobre as ameaças e oportunidades relacionais, em uma análise no nível da indústria, precisamente no dos GE em uma determinada indústria, por meio do conceito de blocos estratégicos. Parte-se do pressuposto de que a capacidade das empresas de administrar as ameaças e aproveitar as oportunidades é fator crítico do seu sucesso estratégico.

### 3.3. Alianças e redes em ambiente de grupos estratégicos

A estrutura de uma rede de alianças estratégicas assume papel importante tanto para o desempenho da empresa quanto para a evolução da própria indústria, conforme facilita ou dificulta a habilidade de empresas específicas em determinar o desenvolvimento da indústria. Há uma tendência natural de mesclarem-se as habilidades individuais — resultados de esforços estratégicos de longo prazo realizados pelas empresas — com vistas à consolidação de um conjunto de recursos e capacitações cujos benefícios se socializam entre os componentes da rede. Essa estrutura beneficiada por esses intercâmbios, ao possibilitar a imitação de capacidades estratégicas desejadas, revela-se uma forma eficiente de suplantação das barreiras de mobilidade que, tradicionalmente, dificultavam a migração de uma empresa de um grupo para outro.

Portanto, o conceito de redes convida a que a análise do desempenho de empresas em GEs complemente a tradicional configuração centrada em fatores estruturais da indústria, conforme modelo de Porter (1980), e nos fatores macroambientais interagentes (AUSTIN, 1990) ou em recursos e competências, de acordo com a visão *Resource-Based* (WERNERFELT, 1984). Da mesma forma, remete a uma releitura do conceito das barreiras de mobilidade enquanto construto relevante ao desempenho dessas empresas. Isso porque, se as alianças e redes visam eliminar as dificuldades estruturais de acesso das empresas a recursos-chave, *ipso facto* elas podem contribuir para melhorar as condições sob as quais poderia ocorrer a entrada de uma empresa em um grupo estratégico ou a migração de uma empresa de um grupo para outro. Esse fenômeno, por sua vez, tende a influenciar o contexto de ameaças e oportunidades que as empresas tradicionalmente teriam de administrar, devido às óbvias conseqüências que esse trânsito facilitado pode ter sobre o desempenho organizacional. Em outras palavras, essa nova ótica permite, por meio do conceito de bloco estratégico, complementar a teoria dos GEs no que concerne ao papel das barreiras de mobilidade.

### 3.4. Teoria das barreiras de mobilidade

As barreiras de mobilidade surgiram como uma extensão, em nível dos GEs, do conceito de barreiras de entrada na indústria, à medida que limitam a entrada, no grupo, de empresas com configurações estruturais similares, conforme retardem ou dificultem a imitação (CAVES & PORTER, 1977). Em outras palavras, são fatores que dissuadem os movimentos de empresas de uma posição estratégica para outra.

## 4. CONSTRUTOS PARA A ANÁLISE DAS IMPLICAÇÕES DAS REDES DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

### 4.1. Dinâmicas intra e intergrupais pela ótica das redes e alianças estratégicas

Para Barney (1996), estratégia refere-se às ações da empresa que visam responder às ameaças e às oportunidades em seu meio ambiente, ao mesmo tempo em que exploram suas forças e evitam ou amenizam suas fraquezas. Adaptando o conceito de *boa* estratégia desse autor para o caso de análise de adequação estratégica na ótica relacional, Macedo-Soares (2002, p.294) postula que: “a estratégia só pode ser considerada adequada quando capitaliza nas forças constituídas, não meramente nos recursos internos à empresa e nas condições organizacionais necessárias para gerenciá-los, mas também nos recursos fornecidos pela rede de relacionamentos, amenizando fraquezas pertinentes tanto à empresa quanto à rede. Trata-se de explorar não apenas as oportunidades macroambientais, mas também aquelas apresentadas pela rede, minimizando

ameaças eventuais criadas tanto pelo macroambiente como pela rede” (2).

Essa busca por adequação entre recursos e outros fatores organizacionais, por um lado, e oportunidades e ameaças, por outro, implica que as empresas realizem desde grandes mudanças estratégicas até pequenos ajustes táticos. As próprias condições derivadas do momento econômico podem afetar a entrada das empresas nos grupos estratégicos, mas esses determinantes da dinâmica dos GEs não eliminam o entrave natural à sua efetivação representado pelas barreiras de mobilidade, conforme Caves & Porter (1977). É nesse momento que os relacionamentos interempresas surgem como uma forma de não apenas ajudar a administrar esses períodos de incerteza como de canalizar os benefícios possibilitados pelo controle e pela informação proporcionados pela rede, visto que esses são canais pelos quais os bens e os serviços são acessados.

Os recursos que as empresas podem adquirir ao participarem de redes estratégicas bem estruturadas, tais como os blocos estratégicos, capacitam-nas a obter retornos superiores em multiplicidade de ambientes, formando um valioso capital social que se configura em uma força poderosa na busca da vantagem competitiva. Ademais, esse tipo de configuração em rede tem a capacidade de estimular novas alianças, em consequência do contato prolongado entre os parceiros (ANAND & KHANNA, 2000).

#### 4.2. Construtos para a análise das implicações estratégicas de redes e blocos para GEs

Na medida em que a ótica relacional e, em particular, o conceito de bloco estratégico permitem uma releitura do papel das barreiras de mobilidade críticas ao desempenho das empresas em GEs, tornam-se relevantes construtos para as dimensões relacionais pertinentes a essas barreiras. Como a análise relacional concentra-se, aqui, nos blocos, esses construtos se referem à rede do bloco. Eles são elencados a seguir.

- Dimensões estruturais da rede do bloco: densidade (alta ou baixa), posição (central ou periférica), centralidade (alta ou baixa), escopo (amplo ou estreito, variado ou pouco, global ou local). Quando a densidade da rede é alta, há grande envolvimento mútuo dos membros do bloco, ou seja, laços interempresariais densos. Redes coesas são importantes para o desenvolvimento de capital social (COLEMAN, 1988). Quando o bloco ocupa uma posição central na rede, e essa centralidade é alta, para ele se dirigem os fluxos de informação diretos e indiretos, já que ele se encontra na confluência de múltiplas passagens de recursos. O aprendizado é maior, assim como a capacidade de desenvolver capacitações diferenciadas, que implicam vantagem relativamente grande aos potenciais entrantes no bloco. Se o escopo (alcance) da rede em que o bloco se insere é amplo, variado e global, ocorrem

benefícios da diversidade material, de informação, de habilidades e de outros recursos às empresas que compõem o bloco, facultando-lhes a criação de valor e maior capacidade concorrencial.

- Dimensões da modalidade da rede do bloco: padrão, força e natureza das ligações (diretas ou indiretas, fortes ou fracas, colaborativas ou oportunistas, múltiplas ou únicas). Quando as ligações em rede do bloco são diretas, fortes, colaborativas e múltiplas, há aproveitamento total dos benefícios das interações, uma vez que os atores estão em busca da vantagem comum. Esses se comportam de forma confiável uns com os outros e honram suas obrigações, intercambiam informações úteis e observam normas que colocam os interesses coletivos acima dos interesses particulares.
- Dimensões da composição da rede do bloco: identidade e *status* das empresas no bloco e dos seus parceiros (identidade forte e *status* elevado ou identidade fraca e *status* baixo), acesso a recursos das empresas no bloco e dos parceiros (fácil ou difícil). É intuitivo que, quanto mais forte a identidade e mais elevado o *status* do bloco, maiores as vantagens reais e potenciais que podem surgir dos relacionamentos entre as empresas que o compõem, em função da posição dominante detida pelos atores. Uma rede será beneficiada sempre que contar com a presença de bloco formado por empresas que tenham fácil acesso a recursos (por exemplo, materiais, informacionais, de habilidades), de modo a complementarem-se umas às outras, agregando valor às transações mútuas.

Já no que tange à ereção de barreiras de saída às empresas situadas em bloco, pela ótica relacional todos os construtos remetem a um fenômeno: conforme uma rede se torna mais densa, os membros do bloco tendem a um comprometimento crescente de seus recursos. Esse processo torna mais difícil tanto seu desvincilhamento dessas relações como a visualização de oportunidades de negócios fora da rede em que se insere o bloco — o que é potencializado pelo fato de, por definição, a rede do bloco possuir maior densidade do que as redes verificadas fora dele (NOHRIA & GARCIA-PONT, 1991).

Essas considerações reforçam o argumento de que as redes — e, especialmente, o conceito de blocos estratégicos — podem complementar a análise tradicional de GEs.

A seguir, aplicam-se os construtos pertinentes à análise estratégica de GEs, na ótica relacional, a um caso eleito hipoteticamente, com base em investigação documental, como ilustrativo do conceito de *pooling block* proposto por Nohria & Garcia-Pont (1991). A escolha de grupo que coincide com bloco é proposital, pois permite comparar as implicações estratégicas pela perspectiva relacional (caso dos blocos) com aquelas observadas pela perspectiva tradicional (caso dos grupos).

## 5. APLICAÇÃO DOS CONSTRUTOS PARA A ANÁLISE DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS PELA PERSPECTIVA RELACIONAL

Os dados relativos à economia citrícola, para análise do GE escolhido para a aplicação dos construtos, foram levantados nos trabalhos de Azevedo (1996; 1997), Di Giorgi (1994), Margarido (1996) e Marino (2001), bem como em relatórios dos arquivos do Centro de Estudos Agrícolas da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Cabe mencionar que o caso em questão faz referência a um momento específico da agroindústria brasileira de suco de laranja não concentrado (SLNC) — o final do ano de 2001 —, não contemplando as mudanças posteriores ocorridas nesse setor. Essa restrição não diminui a validade do caso para ilustrar a capacidade de agregação de valor da mencionada perspectiva relacional à tradicional.

### 5.1. A agroindústria brasileira de suco de laranja não concentrado (SLNC)

A agroindústria brasileira de suco de laranja é composta por três segmentos, sendo dois de sucos pasteurizados — o suco de laranja concentrado congelado (SLCC) e o suco de laranja não concentrado (SLNC) — e um de não pasteurizado — o chamado **suco fresco**, obtido tanto em micro-extratoras como de forma artesanal (doméstica). Dada a impossibilidade de quantificação desse último, devido à sua pulverização espacial, ele não fará parte deste estudo, que estará restrito apenas aos dois primeiros segmentos.

O SLCC é o suco de laranja do qual se extraiu água até chegar-se à concentração de 65° Brix (65% de sólidos solúveis e 35% de água); sua produção existe no Brasil há quase 30 anos, e constitui-se na maior do mundo. Já o SLNC se estabeleceu há pouco mais de meia década e conta com cifras bem menos expressivas. Trata-se do suco industrializado, pasteurizado, refrigerado, acondicionado em embalagem *tetra pak*, sem adição de água ou de açúcar. Com *shelf life* limitada a alguns dias e a necessidade de ser mantido a baixas temperaturas, requer não só uma estrutura de distribuição refrigerada, mas também uma forte *expertise* na logística dessa atividade que garanta o ritmo do abastecimento sem interrupções e sem perda de qualidade da bebida.

O mercado brasileiro de SLNC foi inaugurado, nos anos de 1990, pela Parmalat (TROCCOLI, 1996), beneficiando-se do fato de ser empresa laticinista e, portanto, fortemente especializada em distribuição refrigerada<sup>(3)</sup>. Em seguida, adentraram esse segmento empresas não produtoras de SLCC, mas formadas a partir de algum tipo de ligação prévia com a citricultura (por exemplo, produção de laranja) ou com outro ramo do *agribusiness*.

Duas outras grandes empresas cujo negócio principal é a produção do SLCC para exportação — Cargill e Citrovita — também se interessaram pelo SLNC (TROCCOLI, 1999), esti-

muladas pela desvalorização das cotações do SLCC (devido a fatores inerentes à oferta e à demanda desse mercado, ocorridos no biênio 1993/1994 e em 1997) e pela expansão do mercado interno do SLNC. No entanto, elas não detinham competência alguma em distribuição no mercado interno, nem os ativos necessários à distribuição refrigerada, nem marca que pudessem dar aos seus sucos. Em outros termos, defrontavam-se com fortes barreiras de entrada para moverem-se do GE-SLCC e adentrarem o GE-SLNC para o mercado interno. Para contornarem essas barreiras, constituíram alianças estratégicas de *marketing* com laticinistas concorrentes da Parmalat que não possuíam o SLNC em seus *portfolios*, mas que detinham marcas varejistas conhecidas e dominavam a logística da distribuição refrigerada<sup>(4)</sup>. Essas alianças foram constituídas por meio de contratos de tempo limitado entre as partes, com a Cargill e a Citrovita tornando-se meros prestadores de serviço aos laticinistas, que não interferem nas etapas posteriores de distribuição e vendas. Por meio das parcerias com os laticinistas, a Citrovita e a Cargill, que já se situavam em uma extensa rede no mercado de SLCC, passaram a também se situar em rede no ambiente de SLNC — englobando, por exemplo, embaladores, laticinistas, supermercadistas e consumidores finais. Com isso, até novembro de 2001, os produtores de SLNC para o mercado interno eram a Cargill, a Citrovita e algumas empresas de menor porte e, muitas vezes, com foco mais regional<sup>(5)</sup>. Tomando-se por base a definição de GE inspirada em Cool & Schendel (1987), por hipótese elegeram-se dois GES-SLNC.

- Citrovita e Cargill: competem na indústria brasileira de SLNC à base de interesse paralelo nesse mercado, já que seu *core business* é o SLCC, mercado em que apresentam comportamento cooperativo que pode ser identificado em ações pontuais, como, por exemplo, “... *joint ventures* para exploração de terminais (portuários) no exterior, reduzindo assim os investimentos e a capacidade ociosa. Existe uma coordenação interna do setor (de SLCC) que permite maximizar a utilização destes terminais pelas empresas-líderes...” (MARINO, 2001, p.46). Por isso, esse GE foi considerado, por hipótese, um bloco estratégico identificado por conexões que se originam de suas atuações no nível da agroindústria de SLCC (fenômeno que remete à extensão proposta no conceito de bloco estratégico). Devido a essa particularidade, no caso sob estudo, o foco relacional, embora concentrado na agroindústria de SLNC, transcenderá as fronteiras desse ambiente, também contemplando a influência do relacionamento do grupo estratégico Cargill/Citrovita (GCC) com as demais empresas produtoras de SLCC e entre si. Como esse grupo é também considerado aqui um bloco estratégico, o GCC refere-se igualmente ao bloco estratégico Cargill/Citrovita.
- Outras empresas: detêm algum tipo de convivência anterior com a citricultura ou de familiaridade preexistente com o

*agribusiness*; às vezes, utilizam seu foco geográfico de distribuição menos extenso e seu porte menor do que o das três outras empresas como indicadores de maior qualidade da bebida. As empresas proeminentes nesse grupo no estado de São Paulo eram, no final de 2001, a Sun Home, a Hildebrand e o Grupo Nova América.

## 5.2. Ameaças e oportunidades ao grupo Cargill/Citrovita pela ótica relacional

A ótica relacional para a análise das ameaças e oportunidades no caso do GCC é uma inovação à perspectiva tradicional. Nessa última, apenas as implicações antagônicas das cinco forças porterianas — novos entrantes, rivais, fornecedores, compradores e substitutos — e dos fatores macro ambientais interagentes seriam contempladas, estudadas pelo ângulo da geração de oportunidades, ameaças e barreiras de mobilidade aos atores envolvidos, quando aquelas forças são exercidas. Já na análise relacional do caso do GCC — ou seja, aqui enquanto bloco estratégico — estarão sendo avaliadas as influências das características de redes no caso especial de empresas que são estruturalmente similares e mais conectadas entre si do que com as demais, e que, enquanto *pooling block*, pertencem ao mesmo grupo estratégico.

Essa avaliação permite identificar as seguintes ameaças e oportunidades:

### Ameaças

- Muito baixa densidade na rede entre o bloco Cargill/Citrovita e os laticinistas gera relativo desinteresse de ambas as partes em perpetuar o relacionamento, facultando a entrada de outros atores como substitutos de qualquer lado.
- Escopo estreito e local na rede entre o bloco e os laticinistas, e entre os laticinistas e os distribuidores varejistas, implica relativo desinteresse do bloco em perpetuar o relacionamento, facultando a entrada de outros atores como substitutos no fornecimento de SLNC aos laticinistas, e como substitutos na distribuição às empresas que compõem o bloco; também implica ausência do SLNC dos canais alternativos que pudessem aumentar sua capacidade concorrencial.
- Ligações relativamente fracas, oportunistas e não-múltiplas entre o bloco e os laticinistas implicam ausência de maior solidez nas alianças e possibilidade de rompimento fortuito do contrato de fornecimento do SLNC, gerando baixo interesse do bloco em permanecer em rede com os laticinistas.
- Identidade forte e *status* elevado no bloco devido à sua atuação tradicional e consistente no SLCC causam sobreposição dos interesses do SLCC aos do SLNC, o que pode desmotivar a permanência do bloco nesse último.
- Acesso difícil por parte do bloco aos recursos dos parceiros laticinistas desmotiva a manutenção das alianças de distribuição.

### Oportunidades

- Densidade alta na rede dentro do bloco Cargill/Citrovita, e entre esse bloco e as demais empresas produtoras de SLCC, reflete-se em coordenação interna no setor de SLCC, o que tem reflexos positivos no mercado de SLNC.
- A posição central, tanto das empresas que compõem o bloco como dos respectivos laticinistas distribuidores, facilita a penetração do SLNC nos pontos-de-venda devido à ampla linha de lácteos dos laticinistas e à força de suas marcas; ademais, o bloco beneficia-se, no SLNC, de vantagens em nível operacional oriundas do mercado de SLCC (maior facilidade no acesso à matéria-prima, por exemplo).
- A elevada centralidade que detêm tanto as empresas que compõem o bloco quanto os laticinistas distribuidores devido ao *status* de suas marcas, apresentando conexões com muito mais parceiros do que as conexões apresentadas por rivais menos centrais, traz benefícios em todas as etapas de produção e de distribuição do SLNC, resultando no oferecimento de produto de elevada qualidade e distribuído de forma adequada às suas características de perecibilidade.
- O escopo amplo, variado e global na rede dentro do bloco, e entre esse bloco e as demais empresas produtoras de SLCC, reflete-se em benefícios nos custos/competitividade no mercado de SLNC.
- As ligações fortes, colaborativas e múltiplas entre as empresas que compõem o bloco, derivadas da cooperação que impera entre os fabricantes no mercado de SLCC, refletem-se positivamente no mercado de SLNC.
- A identidade forte e o *status* elevado do GCC, devido à sua atuação tradicional e consistente no SLCC (as empresas do bloco fazem parte do grupo das cinco maiores produtoras/exportadoras brasileiras de SLCC), facilitam a atuação do bloco em qualquer segmento da indústria de suco de laranja.
- A identidade forte e o *status* elevado dos distribuidores laticinistas devido à tradição, à força das marcas e à ampla linha de produtos, diminuem a atratividade à entrada de novos atores distribuidores (que deverão dispor das mesmas qualificações elevadas na distribuição do SLNC) e facilitam a penetração do SLNC nos pontos-de-venda varejistas tradicionais.
- O acesso fácil a recursos no bloco, devido à sua forte atuação no mercado de SLCC, possibilita a obtenção de menores custos no SLNC do que os dos concorrentes.

Em síntese, as ameaças às empresas, aqui consideradas como o grupo GCC e analisadas como constituindo um bloco no mercado de SLNC, residem nas características de densidade, de escopo, da modalidade das ligações e do acesso a recursos de parceiros **da rede maior em que o bloco se encontra**. Isso ocorre fundamentalmente porque os relacionamentos entre as empresas do GCC e os laticinistas se limitam a alianças de *marketing*, ou seja, há nítida separação entre os negócios de produção (que cabem às empresas do GCC) e de distribuição

(que cabem aos laticinistas). Essa particularidade facilita a substituição do fabricante, facultando a entrada de empresas de SLNC que desejem tornar-se fornecedoras — o que é reforçado pelo fato de essa bebida ser, basicamente, uma *commodity* (AZEVEDO, 1997).

*Uma rede será beneficiada sempre que contar com a presença de bloco formado por empresas que tenham fácil acesso a recursos...*

Quando a Citrovita desejou interromper o fornecimento de SLNC a quatro dos laticinistas aos quais servia em fins de 2001, não houve dificuldades para a substituição por outras empresas: rapidamente, a Nova América passou a responsabilizar-se por quatro marcas e a Cargill por uma. Já pelo lado das características da rede que favorecem a permanência das empresas do GCC no mercado de SLNC, desestimulando a entrada de concorrentes, elas apóiam-se, fundamentalmente, nas vantagens que essas empresas têm enquanto bloco estratégico. Derivam de aspectos relativos à produção da bebida, oriundas das características da **rede do próprio bloco** em termos de densidade, posição, centralidade, escopo, ligações, identidade e *status*, e de acesso a recursos, que permeiam seus relacionamentos. Por exemplo, as ligações que as empresas do GCC mantêm entre si enquanto bloco estratégico, derivadas dos negócios de SLCC, geram-lhes vantagens em termos estratégicos no mercado de SLNC, como no caso de garantir tanto o fornecimento ininterrupto como o preço mais baixo da matéria-prima laranja. Em outras palavras, seu envolvimento em redes específicas ao setor de SLCC implica reflexos positivos sobre o mercado de SLNC, gerando maiores facilidades, comparativamente aos membros de outros GEs da mesma indústria. Nesse sentido, torna-se mais difícil a entrada de novos produtores no segmento dessa bebida, porquanto esses deveriam apresentar semelhantes recursos produtivos em termos de capacidade de produção para poderem competir em igualdade de condições.

Ainda no que se refere à composição da rede, a forte identidade e o elevado *status* dos parceiros constituem-se em oportunidades para as empresas do GCC, tendo em vista as sólidas ligações existentes entre os laticinistas e as cadeias varejistas em que têm penetração. Sua ligação com laticinistas detentores de marcas de reputação não só as coloca em vantagem diante das demais ofertantes de SLNC, que não a Parmalat, como também inibe a entrada de novos atores nesse mercado.

Com isso, ambas as empresas do GCC adquirem o que Gulati, Nohria & Zaheer (2000) chamam de **recursos de rede**: conceito semelhante ao de capital social, remete ao fato de a rede ser fonte de criação de valor inimitável e não-substituível. Embora esses autores advirtam que, nesse tipo de **alavancagem de segundo nível**, seja limitada a intencionalidade possível por parte da empresa focal, é lícito propor-se que as empresas do GCC se beneficiam do fato de estarem em rede com laticinistas detentores

de marcas varejistas de reputação, já que esses têm presença facilitada em cadeias conceituadas de distribuição.

### 5.3. Implicações relacionais às ameaças enfrentadas pelas empresas do GCC pela ótica tradicional

As ameaças às empresas aqui consideradas por hipótese como constituindo o GCC pela ótica tradicional foram resumidas por Troccoli & Macedo-Soares (2001) em doze pontos. Esses são apresentados, a seguir, juntamente com a análise de o quanto as ameaças podem ser amenizadas pelo fato de essas empresas se constituírem em bloco estratégico e de terem, assim, relacionamentos entre si, com os laticinistas distribuidores e com as demais empresas produtoras de SLCC.

- Insuficiente controle das doenças que afetam os pomares — a alta densidade da rede entre as empresas do GCC e dessas com as demais produtoras de SLCC levou-as a impulsionarem o Fundecitrus<sup>(6)</sup> e a intensificarem a colaboração com órgãos estatais dedicados à pesquisa fitossanitária.
- Baixo nível de instrução da mão-de-obra utilizada na colheita de laranjas — esse baixo nível pode afetar a eficiência da mão-de-obra empregada na lavoura. Ao analisarem os determinantes da produtividade total de fatores na agricultura brasileira no período de 1970 a 1995, Vicente, Anéfalos & Caser (2001) confirmaram a importância da educação (entendida como sinônimo de escolaridade) da população rural para a produtividade agrícola. Na conclusão de sua pesquisa, esses autores afirmaram: “A escolaridade da população rural aparenta ser fator essencial para a produção eficiente na agricultura, ressaltando a importância de investimentos em educação para o aumento da competitividade, mesmo no setor primário da economia” (p. 6). No caso da citricultura paulista, trata-se de uma ameaça paradoxal, pois essa característica da mão-de-obra é encarada com complacência pelas empresas processadoras de laranja. Ao permitir salários baixos *vis-à-vis* àqueles praticados no Primeiro Mundo, representa menores custos, implicando vantagem competitiva para o SLCC no exterior. Nesse sentido, não há esforço por parte da rede em amenizar essa ameaça.
- Deficiências na infra-estrutura do País — a alta densidade da rede entre as empresas do GCC e dessas com as demais produtoras de SLCC levou-as a organizarem-se na busca das soluções para essas deficiências.
- Desatualização do pacote tecnológico disponível à lavoura citrícola — a alta densidade da rede entre as empresas do GCC e dessas com as demais produtoras de SLCC tem levado essas empresas a um comportamento colaborativo entre si e com o Estado, buscando melhorias no pacote tecnológico

que facultem a melhoria na qualidade da laranja e a consequente maior competitividade ao SLCC no mercado internacional.

- Produtos substitutos ao SLNC — a baixa densidade da rede das empresas do GCC com os laticinistas e a alta densidade da sua rede com as demais empresas de SLCC desestimulam as empresas do GCC a discutirem, com os laticinistas, alternativas que aumentem a capacidade concorrencial do SLNC ante os substitutos.
- Potenciais novos entrantes — alta densidade com os fabricantes de SLCC e a centralidade das redes das empresas do GCC capacitam-no a baixos custos de produção, dificultando a entrada de novos competidores.
- Eventuais baixos custos de mudança dos consumidores — a baixa densidade da rede das empresas do GCC com os laticinistas distribuidores facilita a substituição das empresas pelos distribuidores, potencializando o fato de a baixa diferenciação do SLNC estimular a infidelidade dos consumidores.
- Eventual facilidade de acesso a canais de distribuição por parte de novos entrantes — a baixa densidade da rede dos laticinistas com as empresas do GCC facilita a substituição desses fornecedores por outros.
- Aumentos das exigências dos consumidores — a baixa densidade da rede das empresas do GCC com os laticinistas distribuidores dificulta a criação de uma filosofia de trabalho conjunto que vise à busca de inovações na composição da bebida ou na sua apresentação ou na sua distribuição, as quais lhe alavanquem o consumo.
- Baixo poder de compra da população brasileira — é função de políticas socioeconômicas governamentais, independentemente das redes no setor de SLNC.
- Tradição da população brasileira pelo suco de laranja **feito na hora** — a baixa densidade da rede das empresas do GCC com os laticinistas distribuidores gera a mesma falta de condições apresentada no item “Aumentos das exigências dos consumidores”, as quais seriam necessárias para amenizar essa ameaça.
- Dependência em relação às marcas dos laticinistas — a baixa densidade da rede entre as empresas do GCC e os laticinistas implica relativo desinteresse desses em perpetuar o relacionamento.

Verifica-se que, na contraposição das óticas tradicional e relacional no caso escolhido de duas empresas — aqui consi-

deradas, por hipótese, como constituintes de um GE — no mercado brasileiro de SLNC, as redes estratégicas são úteis para amenizar algumas das ameaças que se colocam ao grupo quando analisado pelas cinco forças porterianas e pelos fatores macroambientais interagentes. Isso ocorre quando há alta densidade relacional e ligações fortes entre os membros desse grupo, e entre esses e as demais empresas produtoras de SLNC, trazendo benefícios diretos e indiretos.

De forma direta, esse benefício pode ocorrer como subproduto do relacionamento muito próximo que as empresas apresentam no mercado de SLCC, por exemplo quando uma empresa do grupo estratégico em questão necessitar de suporte no fornecimento da matéria-prima laranja, podendo recorrer a uma produtora de SLCC que, naquele momento, disponha da fruta. De forma indireta, esse benefício pode advir das externalidades positivas derivadas da forte representatividade política do setor de SLCC, exercida por meio da Associação Brasileira de Exportadores de Citrus (Abecitrus)<sup>(7)</sup>. Em outras palavras, as sinergias freqüentemente observadas entre os negócios de SLCC e de SLNC, a grande interdependência que existe entre as empresas produtoras de SLCC (MARGARIDO, 1996) e o próprio fato de o setor de SLCC apresentar características de coordenação setorial reforçam, continuamente, as vantagens que as empresas do referido grupo detêm no subsetor de SLNC. Por outro lado, no caso das relações entre esse grupo e os laticinistas, a baixa densidade e as ligações fracas que ali se verificam são, recorrentemente, identificadas como as responsáveis pela incapacidade de o grupo enfrentar ameaças que se lhe colocam nesse mercado, notadamente no caso dos substitutos. Isso porque, na medida em que os consumidores ainda tendem a ver o suco de laranja como uma bebida refrescante e não como um alimento, o SLNC passa a ter de disputar mercado com os refrigerantes, com os **repositores de energia**<sup>(8)</sup> e com os isotônicos. Estes, por sua vez, contam com vários trunfos para alcançar os consumidores: diversas opções de apresentação (embalagens variadas, versões *light* e diversos sabores no caso dos refrigerantes), invejável capilaridade distributiva (principalmente refrigerantes), desnecessidade de armazenagem a frio (todos), baixo preço (caso dos repositores de energia) e *marketing* muito agressivo (caso dos refrigerantes e isotônicos).

Maior integração dos fabricantes de SLNC com os distribuidores seria o primeiro passo para que essa bebida pudesse passar a contar com pelo menos uma parte dessa variedade de apelos. Por exemplo, os distribuidores poderiam alimentar os fabricantes com informações oriundas da ponta varejista, que servissem como subsídios para novas soluções na elaboração e na apresentação do SLNC que alavancassem as vendas. Cabe notar, também, que esses atributos negativos na rede entre as empresas do GCC e os laticinistas são potencializados pelas acentuadas densidade e força das ligações que existem na rede entre elas e as demais empresas produtoras do SLCC, criando o risco de desestimular as do GCC a permanecerem no merca-

do de SLNC — como se verificou, na prática, em fins de 2001, no caso da Citroviata.

## 6. CONCLUSÕES

Neste artigo, destacou-se de que forma as redes estratégicas, em especial as de agrupamentos de empresas estruturalmente similares e conectadas mais densamente entre si (ou seja, blocos estratégicos), podem levar à releitura ou à complementação de análises tradicionais relativas à competitividade de grupos estratégicos, porquanto capacitam as empresas a adentrarem esses grupos sem o constrangimento ditado pelas barreiras de mobilidade.

Utilizando construtos relacionais pertinentes à ereção de barreiras de mobilidade, lançou-se mão de caso concreto de empresas do subsetor da agroindústria brasileira de SLNC que, a partir de análise documental, foram consideradas, por hipótese, como constituindo um GE. Com isso, compararam-se as oportunidades e ameaças definidas, respectivamente, pelas óticas relacional e tradicional. Assim, foi possível verificar que a perspectiva relacional dá margem tanto a ameaças como a oportunidades ao desempenho estratégico empresarial, dificilmente identificadas apenas pela ótica tradicional.

A contribuição deste artigo reside nessa visão complementar à tradicional, suprimindo as eventuais limitações das análises referentes a grupos estratégicos, ao identificar que as redes podem amenizar as ameaças impostas às empresas do grupo pela ação das cinco forças porterianas e dos fatores macroambientais interagentes. De fato, o caso escolhido para a aplicação dessa nova ótica sugeriu que a redução dessas ameaças é contingente à presença de fatores relacionais, tais como a alta densidade e a acentuada intensidade das ligações na rede do grupo Cargill/Citroviata, ou seja, a releitura proposta reside na visão de que ameaças e oportunidades observadas pela ótica

tradicional podem sofrer alterações a partir da influência das redes de relacionamento.

A implicação desse resultado para a tomada de decisão estratégica, no caso das empresas aqui consideradas como grupo estratégico, é que, em vez de entrarem no mercado de suco de laranja não concentrado com simples acordos de distribuição, deveriam orientar-se estrategicamente no sentido de formar uma aliança estratégica entre o fabricante e o distribuidor.

Apoiando-se nesse caso concreto, formulou-se a seguinte proposição: quando uma empresa de um grupo estratégico está em rede em mais de um mercado, cujos graus de importância diferem muito entre si, dependendo das características da aliança estabelecida no mercado de menor importância, a ocorrência de fatores exógenos pode interferir sobre as redes ali existentes a ponto de destruí-las, levando a mudança na configuração dos atores no setor industrial do grupo enfocado.

Em pesquisa futura, tenciona-se ratificar empiricamente a proposição acima mencionada, bem como os grupos propostos por hipótese para a aplicação dos construtos e seus resultados. Sugere-se que investigações futuras também validem, em outros setores da economia, os construtos relacionais pertinentes às barreiras de mobilidade apresentados aqui para análise das implicações estratégicas das redes para empresas em grupos. Recomenda-se, outrossim, que pesquisas exploratórias em campo sejam realizadas para identificar novos construtos e indicadores pertinentes a análises estratégicas, no caso tanto de grupos quanto de blocos estratégicos.

Tais pesquisas poderão trazer implicações gerenciais importantes, visto que servirão para o melhor entendimento das configurações relacionais entre as empresas de grupos e blocos estratégicos, e seu impacto para seus diferentes *stakeholders*, com vistas à otimização do seu desempenho dentro de uma perspectiva ganha-ganha. Sugere-se que essas implicações se dêem em nível preditivo, formato conveniente à tomada de decisão estratégica no atual ambiente concorrencial globalizado.<sup>u</sup>

## NOTAS

- (1) Tradução feita pelas autoras.
- (2) Tradução feita pelas autoras.
- (3) Posteriormente, a Parmalat passou a fabricar o SLNC em bases não constantes, adquirindo-o eventualmente de terceiros.
- (4) Até novembro de 2001, a Cargill fabricava para o laticinista Leite Paulista, enquanto o SLNC da Citroviata era distribuído por Fazenda Bela Vista, Salute, Danone, Da Granja e Leco-Vigor. A partir desse mês, a Citroviata manteve a fabricação do SLNC apenas para a Leco-Vigor.
- (5) Uma dessas empresas de menor porte (Hildebrand) também mantém parceria com laticinista para a distribuição de suco de laranja; porém, por tratar-se de variedade de diluído de concentrado e adoçado, não constitui objeto de estudo nesta pesquisa.
- (6) Instituição mantida por produtores de laranja e empresas de suco, voltada para a defesa sanitária vegetal.
- (7) Entidade que representa as empresas produtoras de SLCC.
- (8) Denominação das bebidas compostas majoritariamente por água e açúcar, com sabores que remetem, por exemplo, à laranja (caso do Hula Hula e do Tampico) ou ao guaraná (caso do Guaraviton).

- ANAND, B.N.; KHANNA, T. Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, v.21, n. 4, p.295-315, Apr. 2000.
- AUSTIN, James E. *Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques*. New York: The Free Press, 1990.
- AZEVEDO, P.F. *Integração vertical e barganha*. 1996. Tese (Doutorado em Economia) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil.
- \_\_\_\_\_. Integração vertical parcial no sistema agroindustrial citrícola: instrumento de barganha ou de eficiência? *Economia Aplicada*, São Paulo, v.1, n.3, p.30-35, mar. 1997.
- BARNEY, Jay B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.
- CAVES, R.E.; PORTER, M.E. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, v.91, n.9, p.241-262, Sep. 1977.
- COLEMAN, J.S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, v.94 (Supplement), n.5, p.95-120, May 1988.
- COOL, K.; SCHENDEL, D. Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982. *Management Science*, v.33, n.9, p.1102-1124, 1987.
- DI GIORGI, Fábio. Mitos da citricultura: ruptura e modernização. *Laranja*, Cordeirópolis: Centro de Citricultura Silvio Moreira, v.15, n.2, p.85-95, set. 1994.
- FIEGENBAUM, A.; THOMAS, H. Industry and strategic group dynamics: competitive strategy in the insurance industry, 1970-84. *Journal of Management Studies*, v.30, n.1, p.69-105, Jan. 1993.
- GALASKIEWICZ, J.; ZAHEER, A. Networks of competitive advantage. In: ANDREWS, S.; KNOKE, D. (Eds.). *Research in the sociology of organizations*. Greenwich, CT: JAI Press, 1999. p.237-261.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v.19, n.6, p.293-317, June 1998.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v.21, n.7, p.203-215, July 2000.
- MACEDO-SOARES, T. Diana L.v.A. de. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. In: DELENER, N.; CHAO, C. *Readings book of Global Business and Technology Association-Internacional Conference*, Rome 2002. New York: GBATA, 2002. p.292-305.
- MARGARIDO, Mario A. A agroindústria citrícola: aspectos estruturais e mercadológicos. *Agricultura em São Paulo*, São Paulo: Secretaria da Agricultura, v.43, n.2, p.45-65, fev. 1996.
- MARINO, M.K. *Sistema brasileiro de defesa da concorrência: avaliação da efetividade dos impactos da intervenção no sistema agroindustrial da laranja*. 2001. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo, Brasil.
- NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, v.12, n.8, p.105-124, Aug. 1991.
- PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais — marcando mudanças no mundo dos negócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (Enanpad), 34. *Anais... Foz de Iguaçu, Paraná*, set. 1999.
- PORTER, Michael. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.
- TROCCOLI, Irene R. Suco de laranja: inovações no mercado interno. *Revista Agroanalysis*, v.16, n.1, p.21-23, jan. 1996.
- \_\_\_\_\_. Suco de laranja: conexão brasileira. *Revista Agroanalysis*, v.19, n.2, p.30-33, fev. 1999.
- TROCCOLI, Irene R.; MACEDO-SOARES, T. Diana L.v.A. de. Novas estratégias da agroindústria brasileira de suco de laranja: resultados de uma pesquisa preliminar. *Organizações e Sociedade*, v.8, n.20, p.14-27, jan./abr. 2001.
- VICENTE, José R.; ANEFALOS, Lillian C.; CASER, Denise V. Influência de capital humano, insumos modernos e recursos naturais na produtividade agrícola. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (Sober). *Anais... Recife, Pernambuco*, ago. 2001.
- WERNERFELT, B.A. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, n.2, p.171-180, Feb. 1984.

**Management in strategic groups: strategic blocks**

In the current competitive globalized context, firms are establishing strategic networks to complement their resources and thus give better attention to their customers' increasing requirements. This article aims at showing how networks, especially those of groups of firms that are structurally similar and more densely connected to each other, i.e. "strategic blocks", imply reviewing or at least complementing traditional strategic group — SG analyses, inasmuch as they enable firms to enter these groups without the constraints related to mobility barriers. In the first two parts, on the basis of bibliographic research, key concepts are explained and constructs pertinent to the analysis of the strategic implications of networks and blocks for firms in SGs are presented. Next, with the help of documentary investigations, these constructs are applied to the case of a group of firms in the Brazilian orange juice industry that is considered, hypothetically, as both strategic group and block, in accordance with Nohria and Garcia-Pont's (1991) concept of "pooling block". These constructs are validated in terms of being able to help provide new insights for strategic decision-making, in the case of firms in SGs, that can complement results of traditional analyses. Notably, it is shown how they helped reveal that the relationships of blocks can dampen the threats posed by Porter's (1980) five strategic forces to firms in SGs, although they can also create threats of their own for these firms. They also helped indicate to what extent the density, pattern, strength and nature of the network's relationships can constitute opportunities in terms of enhancing the performance of firms in SGs. The article terminates by presenting a proposition, based on the application of the constructs at issue, to be validated, in the scope of future empirical research. It also makes suggestions for new investigations.

**Uniterms:** strategic groups, strategic blocks, networks of relationships, strategic alliances, strategic performance strategic management, orange-juice industry.

**Gerencia en grupos estratégicos: los bloques estratégicos de relaciones**

En el contexto globalizado, competitivo y actual, las firmas están estableciendo redes estratégicas para complementar sus recursos y para así dar atención mejor a los requisitos crecientes de sus clientes. Este artículo apunta cómo redes, especialmente éstas de grupos de las firmas que son estructuralmente semejantes y más densamente conectadas el una al otra, es decir "los bloques estratégicos", implica revisar o complementar el concepto de grupo estratégico tradicional, puesto que permiten a las firmas inscribir a estos grupos sin los apremios relacionados con las barreras de la movilidad. En las primeras dos partes, basado en investigación bibliográfica, se explican los conceptos dominantes y las construcciones pertinentes al análisis de las implicaciones estratégicas de redes y se presentan los bloques para las firmas en grupos estratégicos. Después, con la ayuda de investigaciones documentales, éstos constructos son aplicados al caso de un grupo de firmas en la industria brasileña de jugo de naranja que se considera, hipotéticamente, como grupo y bloque estratégicos, de acuerdo con el concepto de Nohria y Garcia-Pont (1991) de *pooling block*. Se validan estas construcciones porque pueden ayudar a proporcionar nuevas penetraciones para el tomar de decisiones estratégicas en el caso de firmas en grupos estratégicos, y eso puede complementar los resultados de la análisis tradicional. Notablemente, se muestra cómo ellos ayudaron a revelar que las relaciones de bloques pueden ablandar las amenazas colocadas por las cinco fuerzas estratégicas de Porter (1980) a firmas en grupos estratégicos, aunque pueden crear sus propias amenazas para estas firmas. Ellos ayudaron también a indicar hasta qué punto la densidad, el patrón, la fuerza y la naturaleza de las relaciones de las redes pueden constituir las oportunidades en el sentido de aumentar el desempeño de firmas en SGs. El artículo termina presentando una proposición, basado en la aplicación del construye en cuestión, para ser validado, en términos de investigación empírica futura. Hace también sugerencias para investigaciones nuevas.

**Palabras clave:** grupos estratégicos, bloques estratégicos, redes estratégicas, alianzas estratégicas de relaciones, funcionamiento estratégico, gerencia estratégica, industria de jugo de naranja.