



AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS COMO MEIO DE ACESSO A RECURSOS ORGANIZACIONAIS E OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Bruno Otávio Menezes da Luz

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Rogério de Aragão Bastos do Valle

Rio de Janeiro
Agosto de 2011

AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS COMO MEIO DE ACESSO A RECURSOS
ORGANIZACIONAIS E OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Bruno Otávio Menezes da Luz

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA DA
(COPPE) UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Examinada por:

Prof. Rogério de Aragão Bastos do Valle, D.Sc.

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
AGOSTO DE 2011

Luz, Bruno Otávio Menezes da

As Alianças Estratégicas Como Meio de Acesso A Recursos Organizacionais e Obtenção de Vantagem Competitiva / Bruno Otávio Menezes da Luz. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2011

XI, 99 p.: il.; 29,7cm.

Orientador: Rogerio de Aragão Bastos do Valle

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2011.

Referências Bibliográficas: p. 93-99.

1. Alianças Estratégicas. 2. Recursos Organizacionais. 3. Vantagem Competitiva. I. Valle, Rogerio do Aragão Bastos do. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

“Toda a nossa ciência, comparada com a realidade, é primitiva e infantil – e, no entanto, é a coisa mais preciosa que temos.”

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento será feito às pessoas, mas por meio dos lugares onde desenvolvi o trabalho nos quais convivi nesse período no qual descobri o quanto é árduo o trabalho de um pesquisador que busca desenvolver temas que estão na fronteira do conhecimento humano com o objetivo de fazer avançar o estado corrente de desenvolvimento social, econômico e ambiental.

A minha casa, pelos momentos de paz e tranquilidade para um desenvolvimento profícuo de ideias.

Ao SAGE pelos momentos de troca de informações e experiências.

À COPPE-UFRJ por ser o centro de excelência que é, e ter brasileiros comprometidos com o desenvolvimento humano, industrial e tecnológico genuinamente nacional.

Aos Professores que realmente fizeram a diferença na minha vida desde a pré-escola até a Pós-Graduação.

Às bibliotecas pelas quais passei, utilizando meu tempo com profunda curiosidade sobre o tema de pesquisa e pelas referências que me ofereceram.

Aos colégios pelos quais passei e que me fizeram despertar a principal característica de um pesquisador: a curiosidade.

Aos ambientes de trabalho por onde transitei sempre com muito respeito e atenção a todas as questões pertinentes ao desenvolvimento organizacional e pessoal de meus colegas.

Em especial ao professor Rogerio por saber respeitar a individualidade de cada um e sutilmente guiar-me por caminhos menos tortuosos da pesquisa científica.

À minha família pelo suporte e apoio irrestrito que sempre tive em minha vida. Em especial a minha avó pelo amor incondicional.

A Deus pela luz que Ele irradia sobre mim todos os dias de minha vida.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS COMO MEIO DE ACESSO A RECURSOS
ORGANIZACIONAIS E OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Bruno Otávio Menezes da Luz

Agosto/2011

Orientador: Rogério do Aragão Bastos do Valle

Programa de Engenharia de Produção

Esse trabalho desenvolve o conceito de Alianças estratégicas entre empresas. Esse tipo de relacionamento será entendido como um tipo particular de rede organizacional, dentro do qual as empresas buscam acessar recursos estratégicos e possuem intenções estratégicas compartilhadas. Foram realizadas análises em dois casos de alianças estratégicas entre empresas automotivas americanas e japonesas à luz das teorias da Visão Baseada em Recursos, Capacitações Dinâmicas e Teoria do Crescimento da Firma, cujo arcabouço contribui para análise das alianças estratégicas.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

STRATEGIC ALLIANCES AS WAY OF GETTING ACCESS OF ORGANIZACIONAL
RESOURCES AND ACHIEVEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Bruno Otávio Menezes da Luz

August/2011

Advisor: Rogerio do Aragão Bastos do Valle

Department: Production Engineering

This work develops a concept of strategic alliances between organizations. This kind of relationship will be understood as a particular kind of organizational network, which firms look for access organizational resources and have shared strategic intentions. Two cases of strategic alliances were analyzed between automobile enterprises in Japan and United States alluding theories such as Resource Based View, Dynamic Capabilities and Theory of the Growth of the Firm, which framework contributes to strategic alliance analysis.

Conteúdo

PARTE I – Introdução	1
1. Apresentação e contextualização da pesquisa.....	2
1.1. Objetivos gerais	8
1.2. Objetivos específicos	9
1.3. Relevância, contribuição e limitações da pesquisa.....	10
2. Estrutura da Pesquisa	13
3. Metodologia	15
PARTE II – Referencial teórico e empírico.....	20
4. Conceito de Redes e Alianças Estratégicas	21
4.1. Redes organizacionais.....	29
4.2. Alianças estratégicas	34
4.2.1. Tipos de Alianças Estratégicas.....	44
5. Corte epistemológico: Teoria do Crescimento da Firma, Visão Baseada em Recursos e Capacitações Dinâmicas.....	48
5.1. A Teoria do Crescimento da Firma.....	48
5.2. A Teoria da visão baseada em recursos (<i>Resource-based view Theory</i>)	51
5.3. As Capacitações Dinâmicas.....	53
6. Processos do ciclo das Alianças Estratégicas	55
6.1. Processo de Formação	55
6.2. Processo de implementação	57
6.3. Processo de evolução.....	58
7. Elementos e objetivos das alianças estratégicas: uma tentativa de reinterpretação de casos	61
7.1. Descrição dos casos	62
7.2. Finalidade	64
7.3. Penetração de mercado.....	66
7.4. Acesso a recursos.....	68
7.5. Competências	71
7.6. Coordenação	72
7.7. Vantagem competitiva.....	75
7.8. Performance e resultados esperados.....	76

PARTE III – Considerações Finais.....	82
8. A quebra do paradigma.....	83
9. O <i>Trade-off</i> entre gestão e coordenação.....	85
10. As Alianças como uma nova forma de produção.....	88
Referências Bibliográficas	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mundo pequeno (Fonte: o autor)	4
Figura 2 – Estrutura da dissertação (Fonte: o autor)	14
Figura 3 – Associações entre empresas (Fonte: Yoshino e Rangan, 1995 Adaptado)	37
Figura 4 – Tipos de Alianças estratégicas (Fonte: Klotzle 2002)	45
Figura 5 – Modelo do processo de formação de uma aliança estratégica (Fonte: Lorange e Roos 1996)	55
Figura 6 – Estágios de evolução de uma aliança estratégica (Fonte: Lorange e Roos 1996 Adaptado)	59
Figura 7 – Caminho para o desenvolvimento de uma aliança (Fonte: Doz, 1996 Adaptado)	60
Figura 8 – Continuum entre centralização e transações de mercado (Fonte: o autor)	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Paradigmas no cenário empresarial (Fundação Nacional da Qualidade, 2006)	5
Tabela 2 – Correntes teóricas e autores (Fonte: o autor)	15
Tabela 3 - Livros de referência (Fonte: o autor)	17
Tabela 4 - Artigos de referência (Fonte: o autor)	18
Tabela 5 – Fatores estruturais que promovem a divisão global do trabalho (Fonte: Yoshino e Rangan, 1995)	24
Tabela 6 - Diferentes termos e definições para Redes Organizacionais (JONES, HESTERLY, & BORGATTI, 1997) Adaptado	33
Tabela 7 - Diferentes definições para Alianças estratégicas. (Fonte: o autor)	38
Tabela 8 – Modelos de alianças estratégicas (Fonte: LORANGE & ROOS, 1996)	44
Tabela 9 – Tipologia da aliança (Fonte: Yoshino e Rangan, 1995)	46
Tabela 10 – Atributos de um recurso para obtenção de vantagem competitiva (Fonte: BARNEY, 1991 Adaptado)	75
Tabela 11 – O Continuum input-output para uma joint-venture (Fonte: LORANGE & ROOS, 1996 apud Anderson, 1990)	77
Tabela 12 – As Características das alianças baseadas no conhecimento (Fonte: Inkpen, 2005 adaptado)	79
Tabela 13 – Resumo dos elementos e objetivos das alianças analisadas (Fonte: Autor)	81
Tabela 14 – Gestão X Coordenação. (Fonte: o autor)	85

PARTE I – Introdução

Essa primeira parte do trabalho busca apresentar e contextualizar a temática proposta sob um aspecto mais generalista. Serão apresentados os objetivos gerais e específicos e a relevância da pesquisa no contexto atual de intensas relações inter-organizacionais que as firmas se encontram.

A estrutura da pesquisa se desenhou de maneira a seguir uma ordem do geral para o específico, passando pela discussão das redes organizacionais até chegar ao objetivo final do trabalho que são as alianças estratégicas inter-organizacionais. Por fim, essa primeira parte é concluída com uma breve descrição da metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

1. Apresentação e contextualização da pesquisa

A relação entre pessoas com a finalidade de trocas comerciais em busca do lucro remete a um passado distante desde a época em que a Europa demandava especiarias oriundas das regiões tropicais. Diversas rotas (ligações) comerciais foram estabelecidas e alteradas de acordo com a geopolítica e guerras ocorridas nesse período turbulento. Já naquele momento havia uma grande preocupação por parte dos governos e mercadores em estabelecer contatos comerciais com os mais variados clientes e fornecedores de especiarias.

Além disso, desde os tempos do homem antigo, é percebida a necessidade de cooperação entre os diversos atores sociais. Nesse contexto de co-operação surge uma diferente e moderna forma que as empresas encontraram de se organizar: a aliança estratégica. Segundo Badaracco (1991), as alianças estratégicas não são uma nova configuração organizacional. Já existem desde os mercadores fenícios, que desenvolviam *joint-ventures* rudimentares limitando o risco de comercializar em outras regiões, com acordos estabelecidos para aumentar a cooperação comercial para expandir seus domínios no comércio do mediterrâneo.

Com a chegada da era da informação, impulsionada principalmente pelo advento do transistor em 1947 e o advento do computador pessoal, essas relações comerciais ficaram cada vez mais freqüentes e necessárias. Houve uma intensificação na troca de informações entre os mais diversos ramos de negócio no sistema capitalista. Uma característica onipresente no mercado contemporâneo é o dinamismo, marcado pelo aumento da quantidade de fornecedores e clientes dentro de uma mesma cadeia de produção com troca de informações e produtos cada vez mais rápidos. Além dessa evidência da necessidade de maior interação entre empresas industriais e de serviços, os fornecedores de insumos são cada vez mais específicos com clientes cada vez mais exigentes..

Apesar de sempre haver interligações, com a finalidade seja de cooperação, coordenação ou apenas para realização de comparação com a prática de outras empresas no contexto atual de negócios, as empresas não mais se organizam como faziam há 30 ou 40 anos atrás (BADARACCO, 1991). Existe uma necessidade de cooperação cada vez maior entre elas e até mesmo de setores que aparentemente não possuem nenhuma correlação.

A nomenclatura para esses arranjos de interdependência varia muito na literatura e prática empresarial, porém deve-se manter o foco de análise justamente nas empresas, em suas interdependências e nas suas diversas formas de manifestação. Nesse trabalho serão tratadas de maneira mais detida as alianças estratégicas entre duas ou mais empresas, que nada mais são do que uma forma de associação configurando uma rede de relacionamento.

A importância das redes sociais para o sucesso tanto de pessoas quanto de organizações¹ fica clara se analisarmos a Teoria do Mundo Pequeno originada pela experiência de Stanley Milgram². Nesse estudo, Milgram constatou que o número médio de pessoas, quaisquer sejam elas, para que uma carta alcance seu alvo é de seis pessoas, ou seja, o experimento provou que se uma pessoa A enviar uma carta destinada para alguma pessoa B, mesmo que elas não se conheçam, apenas seis pessoas as separam. O experimento pedia que uma pessoa A enviasse uma carta para a pessoa B ou, caso não a conheça, para qualquer outra pessoa X que a pessoa A julgue seja conhecida pela pessoa B. Esse caminho da pessoa A até a pessoa B passou em média por seis pessoas, conforme a Figura 1. Apesar de ser nomeada por Milgram de “O Problema do mundo pequeno”, sua experiência hoje é conhecida pela expressão “Seis graus de separação”.

¹ A palavra organização, segundo o dicionário Aurélio da língua portuguesa tem o seguinte sentido: “1. Ato ou efeito de organizar (-se). 2. Modo por que um ser vivo é organizado. 3. Associação ou instituição com objetivos definidos” (FERREIRA, 1993). Complementando a definição, o dicionário Aurélio Online traz ainda que organização é “estado do que se acha organizado. / Modo pelo qual as partes que compõem um ser vivo estão dispostas para cumprir certas funções. / Preparação. / Forma pela qual um Estado, uma administração, um serviço estão constituídos. / Denominação de certas instituições.” (Dicionário Aurélio). Nesse trabalho, serão usados sinônimos como empresa, firma, organização social.

² Cf. (MILGRAM, 1967)

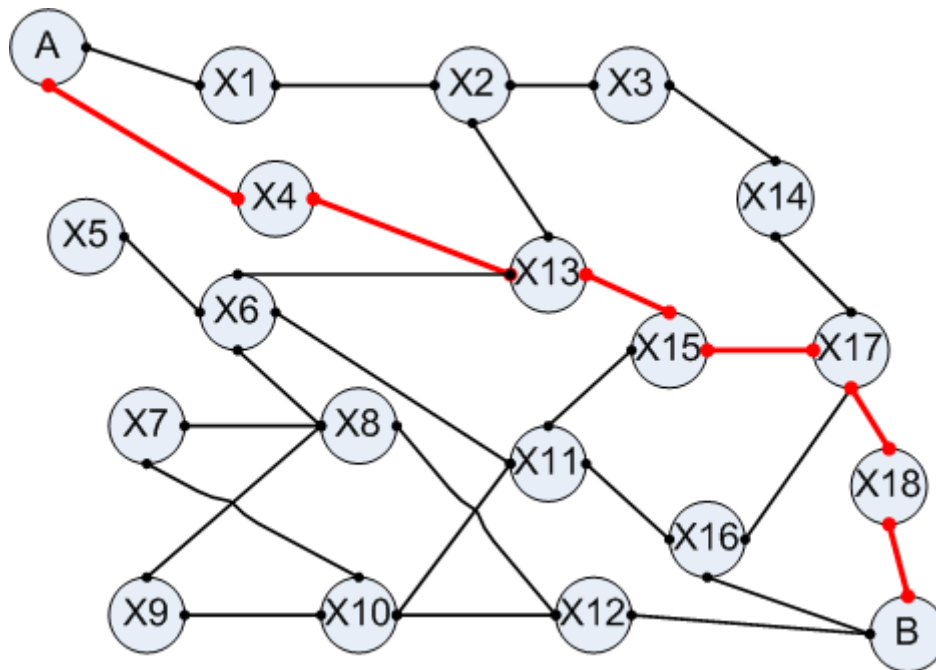


Figura 1 - Mundo pequeno (Fonte: o autor)

O resultado dessa experiência mostra-se adequado também quando o objeto de análise é a organização. De maneira ainda mais intensa - ou como é denominado na área de estudo de ciências sociais, densa - esses relacionamentos são observados no contexto empresarial. Essas conexões entre diversas organizações compõem um grande emaranhado de relacionamentos dentro de uma cadeia produtiva horizontalizada ou verticalizada, com benefícios como, por exemplo, aumento da eficiência em processos - já que nesses casos, a organização se especializa em seu *core business*³ - e redução de custos produtivos e de transação⁴.

A discussão de Redes Sociais está em evidência entre os gestores de empresas em virtude da necessidade de integração entre os elos tanto das cadeias produtivas quanto de serviços. É bastante frequente se deparar com diagramas exibindo conexões entre diversas empresas ou mesmo no interior delas com finalidade de deixar claros os relacionamentos e necessidade de cooperação para que o processo de negócio se desenvolva.

Apesar de existirem muitos estudos no âmbito das ciências sociais - Granovetter (1973), Newman (2003), Freeman (1979) Jones, Hesterly, & Borgatti (1997) - as redes sociais, no contexto empresarial, são um campo relativamente novo do conhecimento

³ *Core business* visto aqui como negócio central ou principal da empresa.

⁴ Cf. (WILLIAMSON O. , 1981)

administrativo que ainda vem sendo explorado muitas vezes de maneira empírica e ainda sem um arcabouço teórico definitivo. Sob diversos pontos de vista, existe hoje uma nova maneira de se articular as relações organizacionais. Autores como Gomes-Casseres defendem que essas relações (principalmente por meio de alianças) redefinem a maneira pela qual as empresas cooperam e competem⁵.

Além dessa mudança de paradigma, o contexto empresarial apresenta as seguintes transformações:

Tabela 1 - Paradigmas no cenário empresarial (Fundação Nacional da Qualidade, 2006)

Dimensões	De	Para
Ambiente externo	Estabilidade, mudança progressiva e linearidade	Turbulência, descontinuidade e mudança exponencial
Organizações	Máquina, como metáfora, sistema isolado e independente	Sistema vivo, ecossistema, interdependência e adaptabilidade
Sociedade e Meio Ambiente	Restrições sujeitas a considerações custo/benefício	Partes integrantes do ecossistema da organização
Interação	Competição, regionalidade e relacionamento utilitário	Competição e cooperação, "globalidade" e relacionamento de qualidade
Estrutura	Pirâmide e integração vertical	Redes e integração horizontal
Percepção de Valor	Avaliação objetiva de ativos tangíveis	Avaliação subjetiva de ativos intangíveis
Liderança	Comando e controle, liderança centralizadora e restrita à organização	Líder como mentor, focalizador e símbolo, com liderança distribuída e abrangendo o ecossistema
Inovação	Localizada, tarefa para experts	Cultural, distribuída e abrangendo o ecossistema

⁵ Cf (GOMES-CASSERES, 2006)

Dimensões	De	Para
Conhecimento	Crescimento linear e acesso restrito	Crescimento exponencial e acesso universal
Aprendizado/Educação	Função da escola e que se aprende uma vez para o resto da vida	Função da escola e organização. Aprendizado contínuo para toda a vida
Tecnologia da Informação	Automação Mais tecnologia, menos pessoas	Informatização Maior conteúdo intelectual e transformação do trabalho em experiência mais rica e desafiadora

Essas dimensões resumem o movimento de mudança de um ambiente mais engessado e estável para um ambiente inovador e dinâmico que requer habilidades diferentes dos gestores e uma maior coordenação entre as atividades, processos e contratos. A dimensão “Estrutura” irá não apenas formar redes de integração horizontal, ou seja, inter-firmas, como também manter uma integração vertical, ou seja, intra-firma, mas de uma maneira que integre ainda mais processos entre diversas áreas da empresa.

Alianças estratégicas acontecem hoje com elevada frequência em relação ao que se notava antes dos anos 90 (BADARACCO, 1991). Os motivos, como foi visto acima variam, mas na prática ocorrem buscando:

- Aumentar o alcance de mercado da empresa;
- Expandir a produção ou prestação de serviços para novas regiões geográficas
- Aumentar a eficiência de custos produtivos
- Aumentar a eficiência dos custos de transação
- Acesso a tecnologias ainda não dominadas
- Acesso a novos conhecimentos organizacionais
- Mitigar riscos operacionais e financeiros

As alianças estratégicas foram sendo desenvolvidas a partir do arcabouço originado do estudo das redes sociais e dos movimentos organizacionais realizando arranjos em rede. Dentro desse contexto torna-se relevante um esclarecimento semântico com relação ao termo “redes sociais”. Ao contrário do senso comum, esse tema não trata

apenas das modernas redes sociais estabelecidas entre pessoas na rede mundial de computadores.

Esse tipo de análise é apenas um campo dentro de um escopo maior de estudo do tema, que se ocupa principalmente de analisar e otimizar as diversas relações entre os variados atores num espectro de relações que vão desde pessoais até relações entre processos de negócio.

O tema se torna especialmente importante quando empresas decidem criar essas alianças, programas de cooperação, processos de subcontratação e terceirização, sistemas flexíveis de produção, entre outros (BRITTO, 2002). Essas decisões dizem respeito não apenas a maneira como a empresa se relaciona com o mercado, mas também como ela se auto-gerencia ou se auto-coordena.

Na sociedade moderna, no cenário anterior à intensa globalização dos negócios ocorrida principalmente na década de 1990, os governos eram os agentes políticos responsáveis em grande parte pela coordenação dos outros econômicos agentes de uma economia. Esse cenário começou a mudar a partir do momento que a função do Estado passou a não ser mais intervencionista, mas reguladora. Essa regulação se manifesta por meio de agências responsáveis pelo monitoramento do mercado e aplicações de sanções e restrições quando necessárias. Com não-intervenção do Estado, surge a necessidade das organizações coordenarem suas ações de uma maneira mais liberal, criando redes de relacionamentos organizacionais de fornecimento, produção, cooperação, terceirização etc.

Cada vez mais estruturadas em redes, as empresas adotam um novo modelo de gestão e coordenação, interligando-as e tornando-as umas dependentes das outras. Ao invés de adotarem o modelo piramidal hierárquico, com ênfase no comando e controle, o modelo que emerge é aquele em que surgem, não só estruturas verticais entre as organizações de uma cadeia produtiva, como também novas estruturas horizontais, profundamente entrelaçadas, conectando as diversas partes interessadas e sem estrutura hierárquica.

Com a necessidade de se constituir alianças estratégicas, as organizações buscam ferramentas da tecnologia de informação e de gestão (ou como será defendido nesse trabalho, ferramentas para coordenação) que possam contribuir para a construção de relacionamentos. A tecnologia da informação permitiu as empresas “interagirem de maneira sinérgica e auto-sustentável e rapidamente tornaram-se globais no escopo, na medida em que os gerentes reconheceram os países que mais cedo eram

rejeitados e intitulados “países em desenvolvimento” eram plenamente capazes de nivelar os últimos avanços em termos de informação e processo tecnológico” (HAYES & PISANO, 2008). Sendo assim, o mercado está ampliado em virtude da participação de *players* desprezados no passado que agora podem interagir, por meio de redes e alianças, no mercado global.

Os relacionamentos se tornaram parte fundamental da gestão/coordenação das/entre organizações na medida em que o processo produtivo e de serviços se tornou cada vez mais fragmentado, com intensa divisão do trabalho. Com a complexidade da produção e dos serviços, tornou-se raro hoje uma organização dominar todo processo produtivo ou toda a prestação de um serviço. A partir daí surge a necessidade do estudo das redes sociais, que nesse trabalho se resumiram ao estudo das redes organizacionais e mais detidamente as alianças estratégicas, nas quais as empresas entre outras vantagens buscam acesso a recursos organizacionais que não possuem internamente.

O imperativo estudo sobre as redes e mais especificamente sobre as alianças surge em grande parte decorrente do fato de que há cada vez mais divisão do trabalho entre as diversas etapas produtivas. O mundo complexo da produção e prestação de serviços exige elevada integração entre os diversos atores envolvidos em todo processo produtivo que cada vez se torna mais fragmentado devido à alta especificidade de ativos e competências e tecnologia necessária em cada etapa do processo. O ambiente onde atuam as organizações se situa numa escala entre *quasi-hierarquia* e *quasi-mercado*⁶. Diversas empresas estão envolvidas na produção de apenas um bem ou um serviço e elas precisam estar cada vez mais integradas num relacionamento que as permita coordenar as etapas em toda cadeia de produção. Há cada vez mais interdependência entre atores nos diversos setores produtivos e de serviços.

1.1. Objetivos gerais

A finalidade de todo trabalho científico é contribuir para uma discussão mais profícua sobre temáticas do conhecimento científico e reunir informações para que esse campo teórico e prático seja mais iluminado. O presente trabalho se utiliza principalmente campos do conhecimento como engenharia de produção, administração e economia,

⁶ Cf. (WILLIAMSON O. E., 1975)

buscando avançar o conhecimento disperso sobre o processo de formação e coordenação de alianças estratégicas, além de uma discussão em torno dos conceitos e práticas das alianças. O foco do trabalho será o estudo das alianças estratégicas estabelecidas **entre** organizações. Tentou-se explorar questões sociais e econômicas e com maior atenção as questões inerentes ao campo da produção⁷.

O objetivo do trabalho é encontrar uma visão dentro de um corpo teórico, mesmo que difuso, ainda assim coerente, que impeça a ambiguidade de sentidos e pontos de vista na percepção dos gestores de organizações. Além disso, procurou-se também avaliar até que ponto o arcabouço teórico estudado encontra suporte empírico.

Para o alcance desse objetivo, serão realizadas:

- Análises do estado-da-arte das alianças estratégicas com base em amplo referencial teórico; e
- Compreensão na prática, por meio de reinterpretação de casos, de como ocorre a aliança estratégica entre duas empresas por meio da exploração da literatura versando sobre casos já estudados

Iremos estudar aqui, pois, o desdobramento dentro dos três processos de decisões técnicas – macrodecisões, mesodecisões e microdecisões (VALLE, 1996) - aquela que é tomada pela direção da empresa e que define não só a estratégia de produção como a estratégia de relacionamento: a macrodecisão.

1.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos serão analisar de maneira pormenorizada o modelo de alianças estratégicas que emerge da relação inter-organizacional e trazer percepções obtidas por meio da exploração de um caso prático descrito na literatura. Para isso foram estabelecidas algumas **questões principais para o desenvolvimento do trabalho**:

Porque as organizações formam alianças estratégicas, ou seja, qual sua motivação?

⁷ Questões sociais e econômicas estão intimamente ligadas a todo processo produtivo, porém o foco da dissertação está na relação produtiva estabelecida entre duas ou mais empresas.

Como são formadas e desenvolvidas as alianças estratégicas entre organizações, ou seja, quais são os passos para sua formação, implementação e evolução?

Alianças estratégicas permitem maior penetração no mercado, acesso a recursos e vantagem competitiva?

A partir daí, outras perguntas secundárias foram surgindo como:

- Qual a diferença entre terceirização e aliança estratégica?
- Como se dá a coordenação entre as organizações parceiras?

Com isso, os objetivos específicos podem ser desdobrados nos seguintes pontos:

- Revisar autores que exploram o tema redes organizacionais e principalmente as alianças estratégicas
- Reunir os principais autores sobre o tema alianças estratégicas e de maneira particular aqueles que exploram o assunto fazendo relação com outras teorias como a da Visão baseada em recursos (*Resource-based view Theory*), Teoria do crescimento da firma e Capacitações dinâmicas;
- Realizar uma tentativa de reinterpretação de tais casos com base na Teoria da Visão Baseada em Recursos, Teoria do Crescimento da Firma e Capacitações Dinâmicas.
- Aproximar a teoria com a prática de mercado nas relações inter-organizacionais entre empresas;

1.3. Relevância, contribuição e limitações da pesquisa

É relevante o estudo das redes intra-firmas (empresa em rede), inter-firmas (redes de empresas) e indústrias em rede (BRITTO, 2002) num momento em que se torna imperativo para a sobrevivência de longo prazo da organização a relação que ela deve manter com seus clientes e fornecedores, buscando economias de escala, redução nos custos de transação⁸, acesso a recursos organizacionais⁹ e aumento da

⁸ Williamson tem explorado exaustivamente o termo custo de transação em seus estudos. Para mais detalhes ver (WILLIAMSON O. , 1981).

⁹ Recursos organizacionais entre outras definições é "qualquer coisa que pode ser pensada como sendo uma força ou fraqueza de uma firma", ou ainda, "ativos tangíveis e

flexibilidade. A economia empresarial moderna se apóia num grande emaranhado de empresas se relacionando com maior ou menor intensidade. “A participação na economia de redes requer habilidade para construir relacionamentos que são hoje vistos como um componente essencial para o desenvolvimento da estratégia organizacional” (PAVLOVICH, 2003). As empresas devem a todo tempo estar atentas tanto a ameaças quanto a oportunidades em seu ambiente instável de negócios. Essa instabilidade e incerteza se manifestam por meio de fornecedores, clientes, competidores, agências regulatórias, governos e mercados financeiros (MILES & C., 1978). Tanto oportunidades quanto ameaças são facilmente identificadas mantendo um relacionamento próximo com seus *stakeholders*¹⁰, de modo a entender as demandas de todas as partes interessadas no negócio fim da organização.

Essa pesquisa é relevante e se justifica a partir do fato de ainda não existir consenso ou uma teoria fechada e universalmente aceita sobre as alianças estratégicas. A dissertação se mostra eminentemente teórica, mesmo fazendo relação entre a teoria e a prática, conforme será visto no caso descrito ao longo do texto.

Esse trabalho busca contribuir com uma maior reflexão sobre o tema, reunindo diferentes perspectivas de autores, com o objetivo de, sob a égide de teorias da economia e administração, aumentar o conhecimento na área das relações inter-organizacionais e principalmente no que diz respeito às alianças estratégicas. Desta forma, o presente trabalho procura oferecer contribuição para formação de um referencial teórico e prático a partir da análise de diversos autores e evidências do mercado brasileiro.

A contribuição do presente trabalho se manifesta no momento em que “a verdadeira importante pesquisa não apenas inclui a dimensão teórica, mas também a dimensão

intangíveis ligados uns aos outros semi-permanentemente a firma. Ex: marcas, conhecimento tecnológico, habilidade dos empregados, contatos de trocas (trades), maquinário, procedimentos, capital etc. (WERNERFELT, 1984).

¹⁰ *Stakeholders* ou partes interessadas são definidos como “as organizações ou indivíduos que podem ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da organização relatora e cujas ações possam significativamente afetar a capacidade dessa organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso. Isso inclui entidades ou indivíduos cujos direitos, nos termos da lei ou de convenções internacionais, lhes conferem legitimidade de reivindicações perante a organização.” (Diretrizes para relatórios de sustentabilidade, 2006)

prática”. A teoria será considerada importante apenas se repercutir em ambos os níveis” (WEICK, 1995 apud MIGUEL, 2010). Com esse intuito de repercutir, foram realizadas pesquisas sobre casos encontrados na literatura para comprovar ou refutar afirmações dos autores citados ao longo do trabalho, buscando, além disso, contribuir para o melhor desenvolvimento de das habilidades gerenciais das empresas.

Diante do exposto, essa pesquisa se propõe a realizar uma análise pormenorizada da atual conjuntura do contexto produtivo industrial e de serviços na economia de mercado cada vez mais “mundializada” e interconectada entre seus diversos atores, realçando a necessidade da melhoria dessas relações para que uma organização, setor ou país possa de fato atingir vantagem competitiva.

Existe uma grande variedade de conceitos e aplicações na área de redes organizacionais. Por isso, **o presente trabalho será limitado** a uma forma específica de rede: a Aliança Estratégica. Ainda assim esse é um tema com vasta literatura e diferentes pontos de vista. Não serão abordados assuntos que versam sobre a abordagem sobre definição da estratégia da empresa¹¹. Teve-se, portanto o cuidado de filtrar as informações julgadas mais relevantes para exposição e análise.

Esse trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto que combina vários temas que permeiam as alianças estratégicas como teoria da visão baseada em recursos, custos de transação, capacitações dinâmicas, teoria do crescimento da firma e vantagens competitivas. Também não se pretende generalizar as evidências encontradas dado que o espaço amostral para tal generalização é bastante reduzido.

Diante do contexto atual exposto, torna-se relevante o estudo das alianças estratégicas. Esse trabalho foi realizado em linha do que hoje necessitam muitas empresas para a sobrevivência no mercado: acesso a recursos e conhecimentos organizacionais, permitindo a manutenção e crescimento da empresa no mercado cada vez mais dinâmico, flexível e com o imperativo da alta competitividade.

¹¹ Para maiores detalhes sobre a abordagem estratégica da empresa: Chandler (1962), Ansoff (1965), Mintzberg (1978, 1987, 1994, 1998, 1999), Andrews (1980), Porter (1996)

2. Estrutura da Pesquisa

A pesquisa foi dividida em três blocos principais, sendo cada um com seu propósito específico, explicados abaixo.

A PARTE I fornece uma visão geral da pesquisa, que em seu Capítulo 1 declarou objetivos, contribuição, relevância, limitações e justifica a pesquisa. No presente Capítulo é apresentada a Estrutura da pesquisa de forma breve, com o auxílio ilustrativo da Figura 2. No Capítulo 3 foi relatada a metodologia aplicada.

A PARTE II apresenta o referencial teórico da pesquisa, no qual o tema é amplamente percorrido em suas mais diversas abordagens. Inicialmente no Capítulo 4 serão abordados conceitos explorados por diversos autores no que tange às redes e às alianças. Já no Capítulo 5, serão trazidas as principais contribuições da Teoria do crescimento da Firma, teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) e das Capacitações Dinâmicas, para que a partir delas possa ser realizada uma análise de seu arcabouço teórico e reflexão sobre a conexão entre os temas. O Capítulo 6 traz uma sequência lógica no processo de formação, evolução e implementação das alianças com o objetivo de esclarecer quais são os pontos relevantes para que cada uma dessas etapas seja realizada com sucesso.

O capítulo 7 se propõe a analisar elementos importantes e benefícios advindos da adoção de uma aliança bem executada. Foram analisados dois casos de aliança estratégica realizados à luz de todo arcabouço elaborado ao longo do trabalho.

A PARTE III finaliza a pesquisa com percepções e críticas do estado-da-arte da teoria e análise de comentários dos obtidos na literatura sobre a prática das alianças estratégicas. No capítulo 8, serão feitas considerações acerca do paradigma de produção que as alianças se propõem a quebrar sobre competição e cooperação, além da inclusão da discussão sobre o aprendizado organizacional obtido no processo de evolução das alianças. O Capítulo 9 confronta as vantagens e desvantagens entre gestão (sem alianças) e coordenação (com alianças) nas organizações. O Capítulo 10 traz reflexões sobre o mundo da produção sob a ótica dessa nova forma de organização produtiva e empresarial além de considerações sobre os rumos que uma economia que precisa reconhecer o valor da cooperação entre os diversos atores pode ser benéfica do ponto vista econômico-financeiro. No final do trabalho serão feitas sugestões para pesquisas futuras.

Alianças estratégicas como meio de acesso a recursos organizacionais e obtenção de vantagem competitiva

Keywords: Redes organizacionais, Alianças estratégicas, teoria da visão baseada em recursos, Capacitações dinâmicas

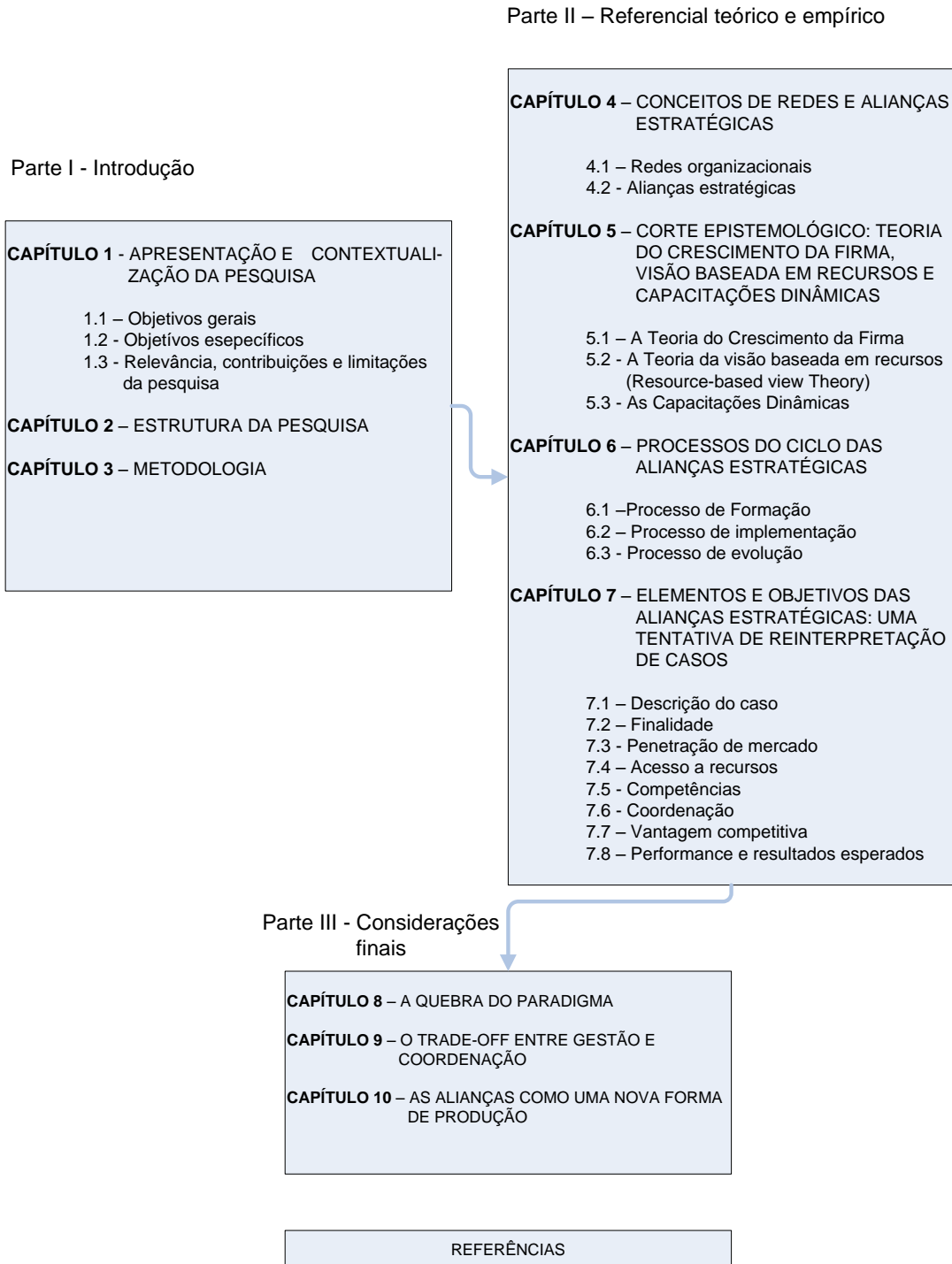


Figura 2 – Estrutura da dissertação (Fonte: o autor)

3. Metodologia

A presente pesquisa buscou revelar as diversas abordagens das alianças estratégicas que se encontram na literatura de gestão e organizações além de analisar como ocorre esse tipo de relacionamento na prática. Decidiu-se pela não utilização da metodologia do estudo de caso, consagrado na administração e engenharia de produção em virtude do fato de que o objetivo principal da dissertação é estudar a fundo o que já foi dito sobre as alianças estratégicas e fazer um paralelo com o mundo real da produção, buscando um entendimento mais profundo dessa realidade.

Trata-se de uma pesquisa muito mais teórica, mas com caráter qualitativo¹² e exploratória no que diz respeito à pesquisa de dados sobre alianças estratégicas verificadas na prática empresarial. Foram realizadas varreduras horizontais na literatura encontrada em artigos, periódicos indexados, revistas e jornais a fim de se obter informações sobre como ocorre na prática a formação das alianças estratégicas.

Diversos autores tratam do tema com as mais variadas perspectivas, as quais serão discutidas de maneira mais sucinta. Entre eles, foram verificadas três importantes correntes teóricas consideradas relevantes para análise e aplicação prática das alianças estratégicas: a Teoria da visão baseada em recursos (*Resource-based view theory*), A Teoria do Crescimento da Firma e as Capacitações dinâmicas.

Foram escolhidos alguns autores para aqui apresentar e discutir suas principais ideias e pontos de vista com maior atenção aos seguintes:

Tabela 2 – Correntes teóricas e autores (Fonte: o autor)

Corrente Teórica	Autores
Teoria do Crescimento da Firma	<ul style="list-style-type: none">• Edith Penrose
Teoria da Visão Baseada em Recursos	<ul style="list-style-type: none">• Katheleen Eisenhardt• Das & Teng• Birger Wernerfelt
Capacitações dinâmicas	<ul style="list-style-type: none">• David Teece

¹² “A pesquisa qualitativa é um guarda-chuva que abriga uma série de técnicas de interpretação que procuram descrever, decodificar, traduzir, e qualquer outro termo relacionado com o entendimento e não com a frequência de ocorrência das variáveis de determinado fenômeno.” (VAN MAANEN, 1979) APUD (MIGUEL, 2010)

Foi feita uma análise na literatura específica sobre esses autores e uma tentativa de conexão entre suas teorias e aquilo que se propõe discutir na temática das alianças estratégicas.

O método utilizado para o desenvolvimento da dissertação foi, sobretudo pesquisa por referencial teórico buscando uma solidificação do tema organizações em rede, ainda muito fragmentado (GOMES-CASSERES, 2006). Alguns autores versaram sobre o tema (HAMEL & PRAHALAD, 1990), (PFEFFER & SALANCIK, 1978), (WERNERFELT, 1984), mas as opiniões em geral são divergentes principalmente com relação à efetiva aplicação prática do arcabouço teórico. Eles divergem sobre assuntos que vão desde nomenclatura adequada até em quais organizações a aplicação do conceito de redes e alianças aumenta a eficiência produtiva e a sobrevivência de organização. Essas diferenças serão apresentadas ao longo do trabalho.

Foram pesquisadas diversas bases de dados como a *Web of Science*® com mais de 9.200 periódicos em mais de 45 idiomas diferentes em área como ciências, ciências sociais, artes e humanidades. Trata-se de uma base de alta qualidade utilizada mundialmente em pesquisas acadêmicas.

Nessa base de dados o primeiro tópico pesquisado foi “*strategic alliances*”, o que retornou 1.954 artigos sobre o tema¹³, organizados por número de citações. A partir desses resultados, procurou-se autores que escreveram especificamente sobre o tema “Alianças estratégicas entre empresas”, desconsiderando aqueles cujos temas tinham como foco principal a inovação e aprendizagem organizacional, o que não é assunto principal desse trabalho. No contexto das alianças empresariais, autores como Gulati, Eisenhardt, Hagedoorn, Das & Teng, Wernerfelt, Reuer, Richardson, Gomes-Casseres, Badaracco, Hamel e Prahalad foram escolhidos por possuírem maior número de citações bibliográficas e alguns clássicos sobre o assunto.

Muitos pesquisadores posicionam o tema no contexto de inovações e aprendizagem organizacional. Outros, analisados com maior atenção, estudaram as alianças ligando esse tema a teoria baseada em recursos, que teve como seu maior expoente Edith Penrose em seu clássico Teoria do Crescimento da Firma. Além disso, foi pesquisado um tema recorrente na literatura das alianças: a teoria dos custos de transação originada por Coase em 1937 em seu clássico “*The Nature of The Firm*” e desenvolvido por Williamson, laureado com o Prêmio Nobel de economia em 2009.

¹³ Pesquisa bibliográfica realizada entre abril e agosto de 2010.

Foram utilizados alguns livros que serviram como referência para a pesquisa sobre o tema, os quais proporcionaram *insights* iniciais para o desenvolvimento desse trabalho:

Tabela 3 - Livros de referência (Fonte: o autor)

Autor / Editor	Título	Editora	Ano de publicação
Edith Penrose	A teoria do crescimento da firma	UNICAMP	1959
Jeffrey Pfeffer & Gerald Salancik	The external control of organizations: a resource dependence perspective	Harper & Row	1978
Robert Hayes, Gary Pisano et al	Produção, Estratégia e Tecnologia: Em busca da vantagem competitiva	Bookman	2008
Peter Lorange e Johan Roos	Alianças Estratégicas: Formação, implementação e evolução	Atlas	1995
Joseph Badaracco	The Knowledge Link: How firms compete through strategic alliances	Harvard Business School Press	1991
Yoshino e Rangan	Alianças Estratégicas: uma abordagem empresarial à Globalização	Makron Books	1995
Gary Hamel & C. K. Prahalad	Competing for the Future	Harvard Business School Press	1994

Durante a leitura dos livros citados, buscou-se um referencial mais objetivo sobre o assunto em suas referências em artigos científicos publicados em importantes periódicos internacionais. Entre eles existem clássicos sobre o assunto em seu estado-da-arte e uma material mais recente com o estudo do contexto atual dos relacionamentos entre as organizações. Abaixo, uma lista dos principais artigos usados como base para o desenvolvimento dessa dissertação:

Tabela 4 - Artigos de referência (Fonte: o autor)

Autor	Título	Periódico	Ano de publicação
Das & Teng	A resource-based theory of strategic alliances	Journal of Management	2000
Birger Wernerfelt	A resource-based view of the firm	Strategic Management Journal	1984
Ranjay Gulati	Alliances and networks	Strategic Management Journal	1998
Jeffrey Reuer	Post-formation dynamics in strategic alliances	Strategic Management Journal	2002
Kathleen Eisenhardt & Claudia Schoonhoven	Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic social effects entrepreneurial firms	Organization Science	1996
Gary Hamel & C. K. Prahalad	The core competence of corporation	Harvard Business Review	1990
Jeffrey Reuer	Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity	Strategic Management Journal	2007
Richardson	The organization of industry	The Economic Journal	1972
Das & Teng	Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework	Organization studies	2001

A temática das redes organizacionais surge a partir do momento de que se supõe que as alianças são um tipo específico dessa forma de se organizar, na qual organizações formam verdadeiras teias de complexos relacionamentos. No CAPÍTULO 4 foram analisados os dois temas – as alianças e as redes - em conjunto com o objetivo de expandir o conhecimento sobre o tema alianças estratégicas agregando informações relevantes à vasta literatura do tema principal. A pesquisa como um todo teve como linha condutora os seguintes passos:

- i. Pesquisa em base de dados mundial e levantamento de autores que estudam o assunto redes e alianças estratégicas;
- ii. Refinamento da busca com expressões como teoria baseada em recursos, teoria do crescimento da firma e capacitações dinâmicas;
- iii. Tentativa de conexão entre as Alianças estratégicas e as três teorias citadas acima;
- iv. Pesquisa sobre Alianças que ocorreram na prática empresarial, seus motivos, evolução e ligação com a acessibilidade a recursos organizacionais
- v. Considerações e comentários finais.

Ainda no campo de aplicações e consequências práticas do fenômeno das redes organizacionais, foi estudado Julian Birkinshaw que formou um grupo de pesquisadores que se aprofundaram no campo empírico de pesquisa dentro das organizações e Peter Lorange & Johan Roos que pesquisaram o processo de formação, implementação e evolução das Alianças.

PARTE II – Referencial teórico e empírico

O objetivo dessa segunda parte é apresentar as principais contribuições teóricas de alguns autores que ganharam destaque por seus estudos sobre o tema que de alguma forma contribuíram para a construção do arcabouço teórico que segue. Além disso, serão apresentados casos de alianças encontrados na literatura com o objetivo de reinterpretá-los sob um ponto de vista particular com embasamento teórico adquirido nos capítulos precedentes.

4. Conceito de Redes e Alianças Estratégicas

Vasta literatura é encontrada sobre o tema “redes sociais”, redes empresariais, processos em rede, governança e alianças estratégicas. Tentou-se dentro do possível adotar conceitos utilizados por alguns autores mais tradicionais sobre o assunto. Para tanto, foram feitas pesquisas sobre a obra de Birkinshaw, Moreno, Coase, Borgatti, Gulati, Granovetter, entre outros que também serão citados ao longo desse trabalho.

O tema redes é muito discutido no meio acadêmico e organizacional com o objetivo final de se atingir maior competitividade principalmente por meio de uma maior eficiência de custos, sejam eles operacionais ou de transações. Para tanto, iremos analisar alguns modelos propostos por alguns autores que utilizam as mais variadas ferramentas para a obtenção desse objetivo.

Antes do aprofundamento em conceitos e definições, torna-se necessário ressaltar que hoje não há consenso quanto a uma definição universal sobre as Alianças estratégicas. Esse ainda é um conceito em formação. Esse trabalho busca dar sua contribuição reunindo os diversos autores citados e procurando explorar seus pontos de concordância e suas divergências para se chegar a um consenso.

O presente trabalho será analisado sob o ponto de vista não da divisão do trabalho intra-firmas, mas sim inter-firmas. Para Taylor, era necessária uma separação das competências¹⁴ dos trabalhadores. Os engenheiros e administradores criam o *modus operandi* da organização e os operários apenas obedeciam ao trabalho descrito de maneira quase que robótica, não sendo permitida contribuição com sua experiência para o melhoramento da execução das tarefas. Nas alianças estratégicas, nosso foco será justamente no *locus* da organização como um todo, buscando analisar a divisão de trabalho entre as empresas de modo que se possa atingir uma maior eficiência estratégica.

¹⁴ Competências nesse trabalho serão vistas de duas maneiras:

- Competência de trabalhadores: “Capacidade que um indivíduo possui de expressar juízo de valor sobre algo a respeito de que é versado; soma dos conhecimentos ou de habilidades” (HOUAISS & VILLAR, 2001)
- Competências da firma: Soma dos conhecimentos ou de habilidades dominadas dentro das fronteiras da firma que contribuem para resolução e consecução de processos (produtivos e decisórios) (HOUAISS, 2001; FERREIRA, 1993)

Com o objetivo de realizar uma análise da moderna organização de negócios, ou “Nova economia mundial” como denomina Hayes (2008) - citando que “muitos dos princípios, práticas e metodologias que provaram ser bem-sucedidos em indústrias tradicionais, já não eram mais eficazes nesse novo contexto” (HAYES & PISANO, 2008) - serão analisados alguns pontos importantes sobre esse novo tipo de organização. Existem outras questões a se considerar que não apenas a autoridade, unidades de comando e especialização, mas também a eficiência dos relacionamentos em rede. Sob essa perspectiva, as empresas podem reduzir drasticamente não só os custos produtivos, mas principalmente os custos de transação e custo de acesso a novos recursos. Nesse trabalho esses aspectos serão tratados sob a ótica dos relacionamentos ou redes entre empresas que busquem tal eficiência.

O tema é tão importante hoje para a gestão de empresas e coordenação entre elas que a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ - deixa claro que é cada vez mais importante a realização de uma “revolução organizacional” (Fundação Nacional da Qualidade, 2006). Essa revolução diz respeito à necessidade de operacionalização (gestão e coordenação) de “redes dinâmicas e abertas”. O dinamismo da rede se manifesta na relação cada vez mais instável que existe entre empresas, principalmente em setores da economia que o ciclo de vida de um produto ou serviço se torna menor e, portanto, a necessidade de inovação se torna maior. A abertura diz respeito à propensão cada vez maior das empresas em adotar formas de produção que não estão dentro de sua fronteira, ou seja, de seu controle hierárquico. Daí surgem relações inter-organizacionais¹⁵ mais dinâmicas e abertas no sentido de não se manterem contratos duradouros que proporcionem menores custos de transação, ou mesmo qualquer tipo de contrato formal.

Mais importante do que a competição entre as empresas nesse novo cenário global, instável e dinâmico, é a cooperação¹⁶ entre elas, não só as que façam parte de uma mesma cadeia de produção, como também aquelas que sejam referência em melhores práticas e se situem em diferentes setores da economia. A cooperação na mesma cadeia produtiva proporciona, como mencionado anteriormente, menor custo produtivo e de transação, em decorrência de sinergias encontradas tanto em processos quanto em contratos. Essas sinergias se mostram especialmente importantes na estratégia das empresas quando permitem acesso a recursos

¹⁵ O foco de análise do presente trabalho serão as redes inter-organizacionais e não as redes intra-organizacionais.

¹⁶ Cf. (HAMMEL, DOZ, & PRAHALAD, 1989)

organizacionais importantes e não dominados pela empresa. Já quando ocorre cooperação em diferentes setores da economia, podem surgir sinergias e benefícios mútuos em áreas que não representam as competências centrais da empresa¹⁷.

Cada empresa possui sua maneira quase que única de produzir realizando arranjos muito particulares de seus recursos – conhecimento técnico, habilidades gerenciais, capital (intelectual, social, financeiro) e reputação - (WERNERFELT, 1984) além de pessoas, processos, equipamentos, competências que ao mesmo tempo em que proporcionam vantagem competitiva também restringem suas fronteiras de escolha de produção. Justamente é essa restrição que, na concepção do atual trabalho, a aliança estratégica visa reduzir ou eliminar.

Ratificando a afirmação acima – a firma possui sua maneira quase que única de produzir - Penrose (1959), assevera que a firma é um “reservatório de recursos (...) cuja utilização é realizada por meio de um arcabouço administrativo”. Isso quer dizer que a firma fabrica um produto por meio uma determinada maneira de arranjo e utilização de seus recursos, mas esses produtos são apenas um resultado dos vários arranjos que podem surgir de acordo com os diferentes modos de organizar e utilizar os mesmos recursos.

De acordo com essa nova visão das organizações, esse trabalho concentra os esforços na análise principalmente de três características principais que estão relacionadas às organizações que constituem uma aliança estratégica:

- Flexibilidade – habilidade de se adaptar rapidamente a novas demandas de mercado, demandas produtivas internas e externas¹⁸;
- Descentralização – modo de gestão por meio da qual os gestores de uma organização delegam autoridade para tomada de decisões e

¹⁷ Nesse trabalho a expressão *core competence* será traduzida para “competências centrais”.

¹⁸ Lagos (1994) define flexibilidade como “...à capacidade que tem os particulares e as instituições de sair das vias estabelecidas e adaptar-se às novas circunstâncias...se torna imperiosa em um contexto de rápida mudança: denota atitude para mudar. ...refere-se a mudanças nas regulamentações e práticas institucionais, culturais e outras de caráter social ou econômico que incrementam de maneira permanente a capacidade de responder as mudanças. ...em um plano abstrato. Flexibilidade significa capacidade de reagir ante a pressão e que ser flexível consiste em ser sensível às pressões e incentivos e poder adaptar-se a eles. ...se refere à capacidade de um sistema ou sub sistema de reagir ante diversas perturbações” (LAGOS R. A., 1994) APUD (TENÓRIO, 1996).

mais do que isso entregam a responsabilidade de um ciclo completo de atividade com objetivo de um produto ou serviço esperado¹⁹;

- Divisão do trabalho – no contexto de organização interna, trata-se da especialização de funções produtivas e administrativas, permitindo que cada pessoa detenha amplo conhecimento de sua tarefa que fica reduzida a uma pequena etapa do processo produtivo, já no contexto externo, trata-se de uma divisão entre firma e mercado (que será o âmbito de pesquisa adotado nesse trabalho), na qual nem sempre estão claras as fronteiras²⁰ de produção da firma.

Sobre a divisão do trabalho, Yoshino e Rangan (1995) explicam os fatores estruturais que promovem a divisão global do trabalho dividido em macro e micro tendências, conforme tabela abaixo:

Tabela 5 – Fatores estruturais que promovem a divisão global do trabalho (Fonte: Yoshino e Rangan, 1995)

Macrotendências	Microtendências
Desenvolvimento de uma ordem comercial internacional liberal	Ascensão de países recém-industrializados
Melhores sistemas de transportes	Paridade tecnológica ascendente entre nações
Custos de comunicação e coordenação em declínio	Avanço em projeto de produto e tecnologia de processo

Percebeu-se por meio da pesquisa do referencial teórico que a constituição de redes entre organizações se revela de grande importância devido a alguns fatores (motivações) que permeiam o mundo dos negócios na moderna organização. Podemos citar:

- A necessidade de rápida conformação da empresa ao ambiente cada vez mais dinâmico (flexibilidade gerencial e produtiva);
- Aumento do poder de barganha dos consumidores, devido a um grande número de produtos substitutos (alta competitividade);

¹⁹ Ver (MINTZBERG, 1983)

²⁰ “Abundantes evidências mostram como é frequente as alianças estratégicas tornar as fronteiras das firmas nebulosas” (BADARACCO, 1991).

- Necessidade de altos ganhos de escala para conseguir competir no mercado regional e global, onde na maioria das vezes *players* globais atuam (alta rentabilidade).

Em particular, Pinho (1998) elenca que existem quatro motivações principais que impulsionam a formação de redes e alianças estratégicas:

- A necessidade de aquisição de novas habilidades para manter a competitividade;
- Os avanços tecnológicos;
- A globalização dos mercados;
- A crescente necessidade de redução de custos e riscos no desenvolvimento de produtos e processos.

Além dessas, outras quatro motivações foram elencadas por Badaracco (1991):

- “Cartelização”;
- Compartilhamento de riscos;
- Complementaridade de recursos;
- Superação de barreiras geográficas de mercado;
- Redução de custos e riscos;
- Expansão de mercados;
- Aprender ou criar conhecimentos.

Com relação ao primeiro item, por vezes as firmas buscam “cartelizar” a indústria, reduzindo a competição objetivando aumentar os lucros ou servir a outros propósitos. Já o compartilhamento de riscos é muitas vezes necessário devido ao tamanho e perigo para uma única firma gerenciar. A complementaridade de recursos é muitas vezes necessária quando uma firma não detém uma ou mais competências necessárias para atingir o consumidor final, como por exemplo, uma empresa que manufatura determinado produto, mas não possui muitas vezes força de venda ou distribuição capilarizada. Muitas empresas se instalam em países distantes daqueles nos quais suas matrizes estão instaladas e para superar dificuldades tanto culturais quanto governamentais elas formam alianças com empresas locais.

Já Hagedoorn (1993) elabora uma coletânea de motivos referente a diversos autores, conforme lista abaixo:

- Redução e compartilhamento de riscos nas atividades de P&D

- Redução e compartilhamento de custos nas atividades de P&D
- Complexidade crescente e natureza interdisciplinar de novas tecnologias
- Capturar conhecimento tácito do parceiro estratégico
- Diminuição do ciclo de vida do produto, reduzindo o período entre a invenção e a introdução no mercado
- Monitoramento das mudanças e oportunidades no ambiente de negócios
- Internacionalização, globalização e entrada em mercados estrangeiros

O autor explica que até mesmo grandes organizações podem ter por vezes uma deficiência em alguma competência e a cooperação cria a tecnologia complementar necessária, permitindo que elas capitalizem economias de escopo por meio de esforços conjuntos.

A cooperação inter-firmas é de grande importância, pois em muitos casos uma empresa pode tanto ser concorrente quanto fornecedora e cliente de outra de uma cadeia produtiva. Em outras palavras “A dimensão competitiva persiste, mas a colaboração torna-se cada vez mais importante, pois uma organização pode ser em diferentes momentos cliente, parceira, fornecedora ou concorrente de uma outra. A interdependência requer relações de qualidade” (Fundação Nacional da Qualidade, 2006).

O passado e o presente no setor industrial e de serviços revelaram empresários que pretendiam eliminar ou adquirir seus concorrentes. Assim como é o comportamento da maioria dos micro e pequenos empresários brasileiros, os quais enxergam seus concorrentes como sendo aqueles possíveis responsáveis por uma eventual falência do negócio e não como um parceiro que pode adicionar valor às atividades da empresa por meio de cooperação. A ultrapassada ideologia de encarar os concorrentes como inimigos não é mais tão eficaz nos dias de hoje. Existe uma grande interdependência entre as organizações que faz com que elas precisem competir, mas, além disso, cooperar. Ou nas palavras de Drucker: “*o futuro das firmas é algo bastante diferente (de fusões e aquisições): ele é feito de alianças, um tópico sobre o qual poucas pessoas falam*” (Jornal Le Monde, França 08/01/2000).

Ratificando a afirmação de Drucker, percebe-se que ainda hoje é penoso compreender todas as vantagens da cooperação entre empresas do mesmo setor ou de setores

complementares. Para facilitar tal compreensão, podemos pensar em casos como o setor de petróleo. Intensivo em tecnologia, atualmente em busca do desenvolvimento de soluções visando à redução de passivos ambientais. Novas ideias serão mais facilmente colocadas em prática sempre que houver uma maior troca de informações entre setores de P&D dessas companhias e os diversos atores como governos e universidades. Os benefícios aparecerão na forma da redução desses passivos e consequente sobrevivência do negócio que hoje apresenta sinais de decadência em virtude da adoção cada vez maior de energias renováveis.

A fronteira da firma se expandiu e não se restringe mais aos seus domínios físicos, e isso, nas palavras de Gomes-Casseres “força a uma nova maneira de pensar em competição [empresarial]” (GOMES-CASSERES, 2006). Além de gerenciar esses limites, deve-se também coordenar atividades e processos fora de suas fronteiras por meio das relações criadas com todos os atores, que também podem ser chamados nesse caso de *stakeholders*, que nada mais são do que todas as partes interessadas e/ou impactadas pelo negócio da empresa.

Diante da expansão dessas fronteiras, torna-se relevante o pensamento sistêmico²¹ da organização. Deve-se, sobretudo pensar a organização como um organismo vivo que interage com os atores internos e atores externos. A coordenação dessa interação procura dentro do possível coordenar esses atores para que processos produtivos e de negócios sejam realizados de forma mais eficiente.

O estudo de redes e mais especificamente das alianças estratégicas se insere nesse cenário da necessidade de maior integração interna e externa da empresa. A integração deve ser feita para que além do alcance de maior eficiência em custos, também ocorra a criação e retenção de conhecimento organizacional. A integração através das redes não deve se resumir apenas à utilização de ferramentas da tecnologia de informação, mas sim na criação de um ambiente propício para disseminação de conhecimentos principalmente por meio das redes informais.

Birkinshaw cita o conceito de Gerenciamento de contas globais (“*Global account management*”) - GAM. É uma tentativa de tornar melhor o uso de conhecimentos dispersos na organização, uma ligação entre a empresa e o mundo externo. (BIRKINSHAW & HAGSTROM, 2000). Esse gerenciamento se faz necessário no caso

²¹ Pensamento sistêmico é “o entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo” (Fundação Nacional da Qualidade, 2006).

de empresas transnacionais. Ainda segundo eles, o “*Key Account Management*” e o “*Customer Relationship Management*” - CRM - se diferenciam do GAM pois os dois primeiros são relações entre vendedor-cliente sem muitas implicações organizacionais. Como diversas empresas possuem escritórios e clientes em várias partes do mundo, muitas vezes o conhecimento obtido por uma filial é perdido e não irradiado para outras partes do grupo. O responsável por essa área não apenas integra as redes organizacionais em um nível corporativo, mas também coordena as relações em cada país que a organização tem negócios. Ele trabalha com as conexões entre a rede da estrutura interna da empresa e a rede de relacionamentos com clientes, a rede externa a empresa. Esse estudo é relevante na medida em que auxilia gestores a coordenar as redes das empresas transnacionais de maneira mais eficaz mesmo com uma enorme distância geográfica entre eles.

O contexto que os administradores de empresas enfrentam hoje em dia vem acompanhado de algum grau de risco e alto grau de incerteza, devido principalmente ao dinamismo do mercado. Dentro do conceito citado sobre “contas globais, percebe-se a ideia de globalização inserida no contexto de gestão e coordenação. A “Nova Economia Mundial” definida por Hayes & Pisano (2008) e diversos autores sempre com a interseção entre três aspectos: (i) Globalização, (ii) Tecnologia avançada e (iii) Parcerias de Rede (HAYES & PISANO, 2008). Esses mesmos autores ressaltam que essas parcerias são cada vez mais intelectuais (informações e conhecimentos) ao invés de físicas (máquinas e equipamentos), ou seja as parcerias se manifestam em grande parte por meio de ativos intangíveis.

Para Hayes (2008) o que difere a antiga da nova economia não são os temas abordados como globalização, tecnologia e redes, mas sim a forma como elas interagem de maneira complexa criando novos segmentos de indústrias e abordagens de negócios. Para confirmar tal afirmação, basta verificar as novas formas de realizar negócios principalmente por meio da internet e as organizações virtuais²². Essa modernidade mais fluida se manifesta através desses relacionamentos que podem ser desfeitos ao clique de um *mouse*, são muito frequentes e apresentam infinitas formas de negócios, principalmente por meio da prestação de serviços.

Existe uma diferença sutil que ainda não se delineou de maneira única ou consensual entre os autores que estudam as alianças estratégicas. Essa sutileza dificulta a

²² As organizações virtuais são um novo modelo organizacional que utilizam a tecnologia para unir, de forma dinâmica, pessoas, bens e idéias sem, todavia, ser necessário reuni-las em um mesmo espaço físico e/ou ao mesmo tempo (BERTO, 1997)

obtenção de uma definição única e universalmente aceita pelo meio acadêmico e empresarial. O presente trabalho elabora uma definição que reúne o que foi pesquisado, tentando refinar esse conceito.

4.1.Redes organizacionais

As redes organizacionais são padrões laterais ou horizontais de trocas, fluxo independente de recursos, linhas recíprocas de comunicação (POWELL, 1990), ou ainda uma coleção de firmas ligadas de alguma maneira formal e/ou informal por um nível intermediário de obrigação (GRANOVETTER, 1994). Neste trabalho, as alianças serão consideradas uma forma de rede que a transformam em um tipo particular de integração entre duas ou, em raros casos, mais empresas em virtude de ações tomadas pelo conjunto podem ser influenciadas pelas posições dos atores dentro da rede (GULATI, 1998), no caso das alianças essas ações são estratégicas.

Segundo Richardson, “um natural ponto de partida para a análise da organização econômica é o reconhecimento que a divisão do trabalho, da qual as ricas nações dependem, cria a necessidade de meios de coordenação (RICHARDSON, 2002). O que o autor se refere no segmento é justamente a necessidade da existência de redes organizacionais não só dentro, mas principalmente fora das fronteiras nacionais.

O argumento defendido nesse trabalho e por diversos autores pesquisados é que na medida em que se arranjam em rede, as organizações podem alcançar um maior número de competências específicas necessárias principalmente num ambiente tecnologicamente complexo que requer conhecimentos altamente específicos. Quando essas competências refinadas são necessárias, a fronteira da organização torna-se mais restrita, o que favorece o surgimento das redes.

Alguns autores como Penrose e Richardson explicam que as fronteiras da organização são definidas a partir de suas competências (PENROSE, 1959; RICHARDSON, 1972). A primeira defende que as competências são desenvolvidas e acumuladas ao longo do tempo fazendo, portanto que a fronteira da organização se expanda, dinamicamente, com a experiência dos envolvidos. Para ela, a produção é o simples reflexo da maneira pela qual uma organização dispõe e utiliza seus recursos. Logo, quanto maior as competências da organização, maior é sua fronteira. Como a produção de bens e prestação de serviços se encontram mais complexas e especializadas, maior é a necessidade de especialização e menores as competências

agrupadas dentro de uma organização, surgindo daí a necessidade de realização de spin offs para que haja espaço para novas competências. Com os spin offs realizados, surge a necessidade de integração e cooperação entre as organizações que nesses casos inicialmente pertencem a um mesmo grupo.

Utilizando o vocabulário de Richardson (1972) e dito de outra maneira, a “cooperação entre empresas emerge da necessidade de coordenar atividades não-similares e fortemente complementares” (MAZZALI & COSTA, 1997). Segundo esses autores, “atividades similares são as que necessitam do concurso da mesma competência”, ou seja, são aquelas que “requerem a mesma capacitação” (RICHARDSON, 1972). Capacitação na concepção de Richardson são conhecimentos, experiências e habilidades. Já atividades complementares são aquelas que “representam diferentes fases de um processo produtivo e requerem de uma maneira ou de outra algum tipo de coordenação” (RICHARDSON, 1972).

A motivação, portanto, para organizações se estruturarem em redes é a necessidade de uma maior integração e coordenação de seus processos produtivos que se mostram com alto grau de complementaridade e não podem ser realizados internamente devido ausência de competência de seus recursos, tanto equipamentos quanto pessoal. Sendo essa uma limitação ao crescimento da organização segundo Penrose (1959). A organização apenas expandirá suas fronteiras quando expandir ou alterar suas capacidades.

Outro motivo relevante para o surgimento da organização em rede diz respeito à intensificação da concorrência entre os diversos atores do mercado. Com o aumento da concorrência “as empresas concentram recursos financeiros e humanos em suas áreas específicas de competência, impelindo ao estreitamento do contato com fornecedores, distribuidores e mesmo concorrentes. Em outras palavras, à medida que aumenta a turbulência do ambiente, torna-se evidente a capacidade de um agente individual tratar de um amplo conjunto de opções e de contingências, reduzindo-se aí seu grau de autonomia” (MAZZALI & COSTA, 1997).

Segundo esses mesmo autores, é possível diferenciar as organizações em rede em dois tipos subjacentes ao tipo de parceiro envolvido e suas articulações:

1. Redes Verticais: essencialmente envolve a articulação entre fornecedores e distribuidores de uma mesma cadeia produtiva por uma empresa coordenadora, agregando assim competências

complementares. Esse tipo de arranjo assegura o controle estratégico por parte da empresa coordenadora.

2. Redes Horizontais: Ocorrem entre empresas concorrentes em uma mesma região geográfica ou não, em cujo o centro “está a conciliação da centralização de recursos, para execução de determinadas atividades com autonomia estratégica dos autores” (MAZZALI & COSTA, 1997).

Esses arranjos tornam-se de extrema importância na medida em que a informação circula com extrema velocidade graças ao advento da internet fazendo com que ela fique muito mais acessível a todos e que, portanto possa também se tornar um produto. Muitas configurações em redes (horizontais ou verticais) ocorrem objetivando apenas acesso a um tipo de informação ou competência.

No caso da não existência da rede, as empresas compram informações ou competências no mercado com objetivos diversos, como se manter atualizada sobre o que está acontecendo no mercado (demanda, oferta, necessidade de materiais, preço de insumos etc). Bancos vendem informações via relatórios de análise de mercado para empresas que além de necessitar de informações do setor produtivo, também precisam de informações para investimentos financeiros. Com relação às competências, um novo funcionário ou grupo de funcionários pode ser buscado no mercado e contratado, absorvendo assim a competência necessária a elevados custos.

As organizações em rede mais do que qualquer outra, tem na informação uma aliada importante na tomada de decisão. A compra de insumos pode ser atrasada ou adiantada em decorrência de rumores que influenciam o preço desses insumos, a contratação de pessoal sofre influência direta de decisões políticas e econômicas dos governos, a fusão ou aquisição de um concorrente pode ser tomada com base e informação que tenha como base previsão de crescimento de mercado, enfim, movimentos estratégicos estão diretamente ligados à informação recebida pelos gestores.

Algumas organizações se estruturam dentro do modelo fordista ou mesmo no pós-fordista. Apesar desse último ser caracterizado por flexibilização da produção, por meio de máquinas, equipamentos e principalmente pessoas que podem atender a diversos tipos de linha de produção, com variadas competências, o pós-fordismo se

caracteriza apenas por uma integração interna dos processos e atividades, ou seja, numa estrutura tradicional e não em rede. Por isso o relacionamento de organizações modeladas dessa forma tradicional não utiliza os padrões e conceitos das modernas redes organizacionais. A utilização desses conceitos se torna necessária a partir do momento em que as firmas precisam acessar recursos de outras com o intuito de aumentar suas competências, seu escopo de atuação e o foco no negócio central. Organizações que pertencem a um ambiente instável e dinâmico - com a necessidade de alterar com frequência seus fornecedores, inovar com rapidez para atender as demandas de clientes, além de estar situada em diversos pontos geográficos - devem seguir uma estrutura voltada para coordenação de relacionamentos e governança de redes²³.

Alguns conceitos pesquisados para as redes são amplamente utilizados no meio acadêmico e organizacional. Birkinshaw de maneira genérica define rede como sendo “um grupo de nós interligados por um conjunto de redes sociais de um determinado tipo” (BIRKINSHAW & HAGSTROM, 2000). Nesse estudo, as redes sociais analisadas são pertinentes às organizações tanto industriais quanto de serviços, organizações essas que nada mais são do que um subconjunto do amplo campo de estudo que são as redes sociais. Ainda de acordo com esse autor, a rede organizacional é uma alternativa emergente para o modelo de hierarquias tradicional amplamente adotado no século passado.

Já Baker explica que todas as organizações estão em rede. Para o autor, até mesmo organizações estruturadas de forma burocrática com hierarquia rígida, subdivisões de tarefas e funções e relacionamentos verticais são organizações em rede (BAKER, 1992). Essa é uma análise que se restringe a um foco de processos, pois de certo modo toda organização necessita de uma área fornecedora interna e possui um cliente interno devido à necessidade de especialização e consequente divisão do trabalho.

De outra maneira, a rede pode ser analisada como uma forma híbrida de se estruturar duas ou mais organizações. As redes de organizações podem ser observadas como sendo um “mix entre formas de organização que respeitam a lógica de mercado, hierarquia e formas de rede propriamente dita” (MECENA & MAGACHO, 2008). Segundo esses autores, as organizações se posicionam entre dois pólos: mercado e hierarquia. O mercado é entendido como uma lógica de coordenação com tomadores de decisão racionais. Já na hierarquia exerce-se o controle direto com base no

²³ Para mais detalhes, ver (JONES, HESTERLY, & BORGATTI, 1997)

controle interno da organização. Os autores deixam clara a diferença entre o que está dentro (hierarquia) e fora (mercado) das fronteiras da organização. Trata-se de uma análise da lógica da coordenação entre os atores organizacionais e a racionalidade que deve ser levada em consideração em cada tipo de transação.

Diversos termos são usados quando o assunto são redes organizacionais. Jones (1997) usa o termo “governança de redes” para enfatizar que as redes se manifestam entre mais de uma organização, surgindo, portanto a necessidade de utilizar o termo governança que denota mais apropriadamente esse processo de coordenação e perspectiva entre organizações em rede, que foge do controle de apenas uma organização e encontra-se disperso entre um conjunto de organizações.

Tabela 6 - Diferentes termos e definições para Redes Organizacionais (JONES, HESTERLY, & BORGATTI, 1997) Adaptado

Referência	Termo	Definição de Redes Organizacionais
Alter & Hage, 1993	Redes inter-organizacionais	Grupo ilimitado ou limitado de organizações que, por definição, são unidades legalmente separadas não-hierarquizadas
Dubini & Aldrich, 1991	Redes	Padrão de relacionamento entre indivíduos, grupos e organizações
Gerlach & Lincoln, 1992	Aliança capitalista	Relacionamento estratégico de longo-prazo através de um amplo espectro de mercados
Granovetter, 1994, 1995	Grupos de negócio	Coleção de firmas ligadas de alguma maneira formal e/ou informal por um nível intermediário de obrigação
Kreiner & Schultz, 1993	Redes	Colaboração inter-organizacional informal
Larson, 1992	Formas de redes organizacionais	Trocas recorrentes de longo-prazo que criam interdependência baseadas num emaranhado de obrigações, expectativas, reputações e interesses comuns
Liebeskind, Oliver, Zucker & Brewer,	Redes Sociais	Coletividade de indivíduos entre os quais trocas são realizadas e são

Referência	Termo	Definição de Redes Organizacionais
1996		suportadas apenas por normas compartilhadas por um comportamento confiável
Miles & Snow 1986, 1992	Redes de organizações	Grupo de firmas ou unidades especializadas coordenadas por mecanismos de mercado
Powell, 1990	Organizações em forma de rede	Padrões laterais ou horizontais de trocas, fluxo independente de recursos, linhas recíprocas de comunicação
Jones, Hesterly & Borgatti, 1997	Governança de redes	Envolve um grupo estruturado de firmas autônomas engajadas na criação de produtos e serviços baseados em contratos implícitos e ilimitados (sem tempo determinado) para se adaptar contingências ambientais (de cenário) e para coordenar e salvaguardar trocas. Esses contratos são sociais e não legais

Apesar de existirem autores que dividem o modelo de redes entre redes dentro da organização e redes fora da organização (BRITTO, 2002), o trabalho será desenvolvido com base no tema das redes inter-organizacionais com foco específico nas alianças estratégicas. **Uma organização em rede será entendida como:**

A organização que possui alto grau de flexibilidade, descentralização de planejamento e controle e laços não apenas verticais, mas principalmente horizontais, nem sempre dentro das fronteiras da firma, que se relaciona com uma ou mais organização por meio de contratos formais ou informais.

4.2. Alianças estratégicas

As redes organizacionais tratam de um tema pesquisado pelos diversos autores citados no presente trabalho como uma alternativa ao modelo estanque que limita a atuação administrativa e operacional das organizações. Elas representam o insumo básico de conhecimento para desenvolvimento das análises de empresas em alianças estratégicas. As redes reformulam as formas de organização intra e inter-empresas,

incorporando como orientações centrais o aumento da agilidade e versatilidade das empresas as novas condições (MAZZALI & COSTA, 1997) - condições essas impostas pela conjuntura estabelecida na nova dinâmica econômica (do conhecimento) altamente baseada em tecnologias com ciclos de vida cada vez mais curtos e grande divisão do trabalho devido à necessidade de profundo conhecimento específico sobre cada uma das ciências que confluem para formar um novo produto ou serviço. As alianças estratégicas, por sua vez, representam um tipo específico de rede na qual uma empresa acessa recursos de outra com objetivos estratégicos e normalmente de longo prazo, sem a necessidade de contratos formais.

Uma analogia interessante para tentar chegar próximo ao que é percebido hoje no mundo empresarial das alianças estratégicas foi elaborada por Badaracco (1991). Trata-se de uma comparação entre essa configuração organizacional e as antigas cidades-estado da Itália na época Renascentista. Segundo ele, as cidades possuíam fronteiras “abertas e porosas”. Essa analogia consegue captar a essência do que hoje vislumbramos como sendo alianças estratégicas, ou seja, um relacionamento no qual duas empresas acabam confundindo suas fronteiras e obtêm conhecimentos e recursos explorando uma as capacitações da outra por meio de uma troca realizada não como uma simples relação de mercado, mas como uma parceria que se pretende ser duradoura.

Segundo o autor, nessa visão, as organizações não tem mais interesse em construir barreiras que a protejam do mundo exterior, mas pelo contrário, elas fortalecem os laços que favorecem a troca de ideias e informações com o ambiente exterior (BADARACCO, 1991).

As alianças estratégicas são um tipo especial de rede entre empresas – normalmente duas são as empresas que estão nessa relação. Essas alianças têm como motivação principalmente a necessidade de acesso a recursos organizacionais não dominados pela organização e que buscam integrar competências complementares de atividades fim de uma organização. Normalmente essas alianças são realizadas por meio de contratos formais (*Joint Ventures* e arranjos informais de cooperação entre duas empresas e mais raramente entre mais de duas empresas).

As alianças estratégicas são formadas quando as firmas estão em posições estratégicas vulneráveis ou porque estão competindo em mercados emergentes ou em indústria altamente competitivas ou estão tentando ser pioneiras em algum tipo de estratégia (EISENHARDT & SCHOONHOVEN, 1996). A sua formação está ligada a

uma competência importante, porém não chave, chamada racionalidade comunicativa (VALLE, 1996), no sentido de se obter o consenso estratégico (nem sempre alcançado pelo agir comunicativo) necessário para formação da aliança.

As alianças formam acordos de cooperação muito específicos entre duas ou mais empresas, cuja a relação um tanto incomum, é por por muitas vezes confundida com outros tipos de relacionamentos. A escassez desse tipo de relacionamento ocorre principalmente devido ao fato de que “antes de ser uma opção operacional coletiva eficiente (a aliança), trata-se de uma opção individual (por isso estratégica)” (ZAWISLAK, 2002), ou seja, os objetivos estratégicos devem ser comuns as empresas.

Nesse contexto, vale ressaltar que problemas na formação e evolução da aliança são muitas vezes encontrados em virtude de que “grandes alianças passaram a ser vistas como um fim em si mesmas, não como um meio para alcançar um objetivo estratégico” (GOMES-CASSERES, 1999). Portanto, as alianças devem ter um propósito específico relacionado ao objetivo estratégico da firma.

Yoshino e Rangan (1995) construíram uma lista de possíveis associações entre empresas e explicitaram quais deles poderiam ser considerados alianças estratégicas:

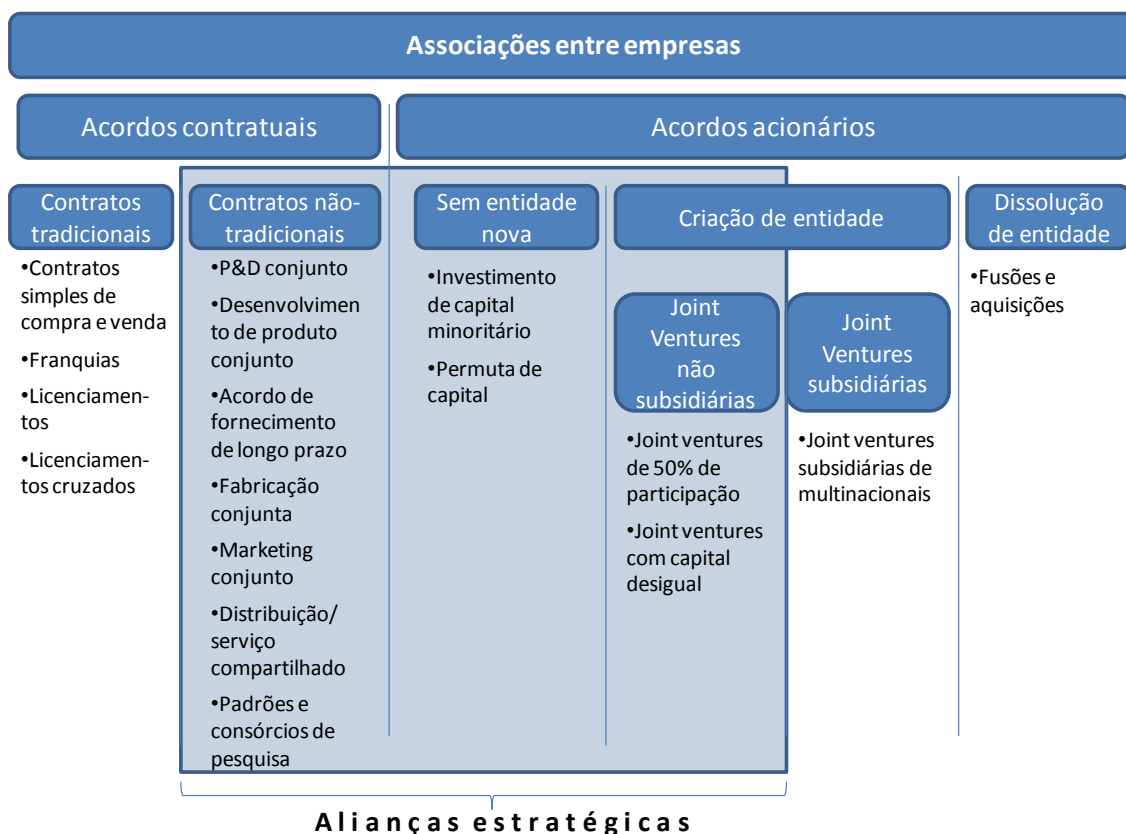


Figura 3 – Associações entre empresas (Fonte: Yoshino e Rangan, 1995 Adaptado)

Por essa figura, podemos perceber que as alianças estratégicas são arranjos em grande parte de longo prazo realizados em áreas estratégicas das empresas que se enquadram na definição que será apresentada em seguida. Esses arranjos englobam a maioria de casos encontrados na literatura.

As alianças estratégicas muitas vezes podem ser confundidas com terceirização. Isso ocorre devido ao fato de uma empresa acessar os recursos organizacionais de outra. O simples acesso aos recursos não configura uma aliança, pois as estratégias das duas firmas não costumam ser comuns. "*Algumas chamadas alianças entre firmas são apenas um arranjo um pouco mais sofisticado do que o outsourcing*" (HAMMEL, DOZ, & PRAHALAD, 1989). Essa é uma questão central a ser analisada pelos gestores para que não confundam o real objetivo da relação inter-organizacional, que pode ser puramente comercial (compra/venda de produtos/serviços) ou estratégico (acesso a recursos que formam ou podem formar as competências centrais de uma empresa).

A origem da palavra "aliança" remonta a palavra francesa "*Alliance*" e quer dizer ato ou efeito de aliar-se; pacto ou tratado entre indivíduos, partidos, povos ou governos para determinada finalidade; união, ligação pelo matrimônio; união harmoniosa de coisas diferentes entre si (HOUAISS & VILLAR, 2001). A partir dessas definições podemos purificar o conceito dessa palavra para assim analisar as diversas maneiras como elas são realizadas entre organizações.

Já o termo "estratégico", vem sendo utilizado levemente no âmbito da administração e perdendo o seu sentido. Chandler assevera que o termo estratégia diz respeito "aos objetivos de longo prazo e os caminhos pelos quais os gestores tomam ações e alocam recursos para cumprir esses objetivos" (CHANDLER, 1962). A aplicação com eficácia dos recursos e a exploração de condições favoráveis buscando objetivos pré-estabelecidos, portanto é o que se encontra como verdadeiro sentido da palavra estratégia.

Assim como a palavra "estratégica", o termo "aliança estratégica" também vem sendo utilizado deliberadamente em parcerias que na verdade não são nada mais do que arranjos cooperativos convencionais ou operacionais. Segundo Jason Wakeam (2003) existem cinco aspectos que diferenciam as alianças estratégicas das alianças "convencionais" e os fatores que devem estar presentes para a aliança ser constituída de maneira estratégica

- Ser crítica para o sucesso dos objetivos do core business;
- Ser crítica para o desenvolvimento ou manutenção de competência central ou outra fonte de vantagem competitiva
- Bloquear ameaça competitiva
- Criar ou manter escolhas estratégicas para a firma
- Mitigar riscos significantes para o negócio

Ainda explorando os significados, agora para o termo “Aliança Estratégica”, temos as definições elaboradas por um conjunto de autores pesquisados conforme segue na tabela abaixo:

Tabela 7 - Diferentes definições para Alianças estratégicas. (Fonte: o autor)

Referência	Definição de Alianças estratégicas
Ariño, 2001	Acordos formais entre duas ou mais empresas para atingir uma gama de interesses privados e comuns por meio do compartilhamento de recursos em um contexto envolvendo incerteza sobre os resultados
Tavares e Macedo-Soares, 2003	Qualquer forma de parceria entre empresas que envolva um compartilhamento de destinos comuns
Ranjay Gulati, 1998	Acordos voluntários entre empresas envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologia ou serviços. Podem ocorrer como o resultado de uma grande variedade de motivos e objetivos, adotar formas variadas, e ocorrer em fronteiras horizontais e verticais
Teece, 1992	Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.
Gomes-Cassares,	Uma aliança inter-firmas é uma estrutura organizacional para

Referência	Definição de Alianças estratégicas
1996	governar um contrato incompleto entre firmas separadas e no qual cada firma possui controle limitado
Peter Lorange e Johan Roos 1996	São empreendimentos longo prazo em um <i>continuum</i> entre transações de mercado livre e a internalização total (hierarquia).
Joseph Badaracco 1991	<p>Alianças são arranjos organizacionais e políticas operacionais por meio dos quais organizações separadas compartilham autoridade administrativa, formam ligações sociais, e aceitam posse comum, e nos quais livres, arranjos contratuais mais abertos substituem os contratos altamente específicos e engessados.</p> <p>São relacionamentos cooperativos entre empresas e competidores, clientes, fornecedores, governos, universidades, sindicatos e outras organizações.</p>
Yoshino e Rangan 1995	<p>Para ser considerada uma aliança estratégica, deve-se observar simultaneamente três características:</p> <p>1- as duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança;</p> <p>2- as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas - talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão</p> <p>3- as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.</p>
Das & Teng 2000	Alianças estratégicas são acordos cooperativos entre firmas destinados ao alcance de vantagem competitiva para os parceiros. São essencialmente o resultado de uma integração de recursos entre as firmas.
Bain Consultoria ²⁴	Alianças estratégicas são acordos entre firmas nos quais cada uma disponibiliza recursos para alcançar objetivos comuns. Empresas podem formar alianças estratégicas com uma grande variedade de <i>players</i> : clientes, fornecedores, concorrentes,

²⁴ <http://www.bain.com.br>

Referência	Definição de Alianças estratégicas
	universidades ou divisões do governo. Por meio das alianças estratégicas, empresas podem melhorar a posição competitiva, entrar em novos mercados, ampliar habilidades críticas e compartilhar riscos ou custos dos mais importantes projetos de desenvolvimento.

Para as definições acima, nota-se que alguns autores utilizam apenas o termo “aliança” e não “aliança estratégica”. Além disso, percebe-se a nítida diferença entre algumas definições que podem ser chamadas em alguns casos com *Joint Ventures*. Esse último arranjo será tratado no presente trabalho como arranjos formais e com a presença de contratos que limitam a operacionalização de atividades das empresas. Esses arranjos podem ou não ser uma aliança estratégica. Serão se estiverem associados a algum tipo de cooperação ou sinergia entre a atividade final de uma ou ambas as empresas.

Portanto, **alianças estratégicas serão definidas nesse trabalho como sendo um arranjo particular de longo prazo e cooperativo, formal ou informal, dentre vários outros possíveis, entre duas ou mais empresas que têm intenção de acessar recursos uma da outra, de aumentar seu alcance de mercado ou de ganhar vantagem competitiva. Nesse arranjo, as empresas perseguem objetivos estratégicos comuns e que de alguma maneira estejam ou venham a estar associados a suas competências centrais.**

As alianças podem gerar conflitos entre as partes, o que é normal e aceitável. Na busca por maior aprendizado ou acesso a recursos organizacionais as empresas podem eventualmente entrar em conflito por julgar que a outra parte está obtendo mais vantagens com a aliança, porém poucas são as alianças que mantêm uma relação ganha-ganha no longo prazo (HAMMEL, DOZ, & PRAHALAD, 1989). Além disso, segundo esses mesmos autores, outro princípio que as organizações devem seguir para serem bem-sucedidas nas alianças é ter claro que a cooperação tem limites, ou seja, nem tudo deve ser divulgado ou compartilhado com seus parceiros. Segundo eles, empresas que realizam alianças de sucesso, informam aos seus empregados qual o nível de competências/habilidades e tecnologias que estão fora dos limites da parceria, monitorando sempre o que o parceiro requer e recebe.

Um dos maiores benefícios que a aliança pode trazer é o aprendizado organizacional. Por meio dele é possível adquirir ou melhorar competências internas e

sistematicamente difundir o conhecimento para toda a organização. Esse deve ser um dos princípios da aliança estratégica. Empresas americanas estudadas por Hammel *et al.* (1985) seguem como linha condutora da aliança fugir de investimentos – além de reduzir riscos – enquanto que os japoneses usam a aliança sob uma outra perspectiva. Eles pretendem, sobretudo, aprender com as empresas americanas a competências ainda não dominadas internamente, o que se traduz nas palavras do gerente de uma dessas empresas japonesas da pesquisa: “seria péssimo se após quatro anos de parceria, nós não soubéssemos fazer o que os americanos sabem” (HAMMEL, DOZ, & PRAHALAD, 1989).

Pode-se dizer ainda que as firmas decidem realizar alianças estratégicas por necessidade de complementaridade de seus processos, recursos e competências produtivos além de maior alcance geográfico, como é verificado em empresas aéreas e de logística. Essa complementaridade é necessária em grande parte pela alta complexidade e competitividade do mercado globalizado, onde, de alguma forma, as organizações podem ter acesso a mercado no mundo inteiro, e conseqüentemente sofrem concorrência de empresas estrangeiras. Devido a esse fato, as empresas devem definir seus processos produtivos dentro daquilo que fazem de melhor e de mais competitivo. O que não se pode competir com outras empresas deve ser buscado no mercado.

Um especial motivo para constituição das alianças diz respeito à redução da incerteza. Cada vez mais as empresas tentam se resguardar de diversos riscos de mercado. Essa blindagem ocorre devido a mudanças que podem ocorrer tanto no lado da demanda (como sazonalidade inesperada) quanto no lado da oferta (como o surgimento de novas tecnologias).

Retomando as motivações citadas na introdução do trabalho, mais detalhadamente, tem-se que as organizações constituem um cenário colaborativo por meio de alianças estratégicas com o objetivo de:

- Acesso a recursos organizacionais – que possam complementar as atividades desenvolvidas pela empresa ou ainda em busca de diversificação;
- Redução de incerteza – quando as firmas não possuem ativos específicos próprios, ela pode lidar melhor com oscilações (incertezas) de mercado;

- Ganho tecnológico a baixo custo – por meio do acesso aos recursos de outras empresas, há acesso a novas tecnologias, sem que elas sejam necessariamente compradas;
- Acesso a mercados – permite acesso não só a diferentes mercados geográficos como também permite atingir mais canais de distribuição e varejo;
- Fortalecimento de competências centrais – por meio do compartilhamento das atividades, há uma troca entre as empresas de conhecimentos ainda não dominados;

Os recursos são também conhecimentos organizacionais, a soma de conhecimento internos e externos, que se combinados adequadamente podem gerar novos *insights* por meio de acesso práticas e estratégias da empresa participante da aliança.

O acesso a mercados ainda não cobertos pela empresa que entra em uma aliança estratégica é de especial relevância nessa análise. Muitas vezes organizações possuem um produto ou serviço de alta qualidade e um bom preço, porém não possuem uma boa rede de distribuição e/ou comercialização. Quando ocorre uma aliança no sentido de permitir acesso ao mercado ainda não atingido – por meio de acesso aos recursos organizacionais de uma organização - ocorre um enorme ganho de escala, alterando significativamente a demanda por produtos da empresa²⁵ e conseqüentemente sua estrutura.

A organização tem como intuito se perpetuar no mercado e enfrentar sua “sobrevivência problemática” (PFEFFER & SALANCIK, 1978) de duas principais maneiras. A primeira delas é possuir o máximo possível de recursos, diversificando sua produção como maneira de reduzir sua dependência de outras empresas, mas tendo como consequência a mobilização de ativos específicos os quais tem sua função bem definida e normalmente possui altos custos e baixa liquidez. A segunda maneira, que está sendo bastante trilhada pelas empresas atualmente é a formação das alianças e redução ao mínimo possível de ativos específicos – apenas mantêm ativos necessários ao atendimento de seu *core business* -. Esse modelo a transforma em uma organização altamente flexível a ponto de atender altas variações na demanda em tempo hábil (dentro de limites de mercado).

²⁵ Cf. (SHEFFI, 2005)

A ideia aqui é que a flexibilidade traz consigo uma alta capacidade de se adequar aos mercados dinâmicos num contexto onde a demanda pode ser não só do mercado interno mas também do externo. A constatação acima retrata a divisão que Williamson faz entre uma das principais decisões que a empresa deve tomar: fazer ou comprar (WILLIAMSON O. , 1981). Segundo ele, essa decisão é que determina a distribuição da atividade econômica entre a organização e o mercado.

É necessário fazer um refinamento da diferenciação entre aliança estratégica e terceirização. A aliança estratégica não é um tipo de terceirização, pois, na primeira, a cooperação entre os atores se dá em um nível mais elevado de complexidade e que normalmente influencia os produtos ou serviços finais da organização. Na terceirização ocorre apenas uma prestação de serviço que não está no *core business* da organização, ou apenas não faz parte de suas fronteiras de produção. As vantagens da terceirização são muitas, como por exemplo “diminuir custos e não ter que realizar esforços no controle e gestão dos terceirizados” (QUELHAS & PINTO, 2008). Isso faz com que a empresa possua mais tempo para se dedicar ao seu negócio central, ou nas palavras do autor “Terceirização é um recurso administrativo no qual as atividades secundárias passam a ser exercidas por terceiros”.

Vários são os exemplos de terceirização. Pode-se citar a terceirização de serviços de limpeza em uma empresa que presta serviços de consultoria empresarial. Essa mesma empresa de consultoria pode manter uma aliança estratégica por exemplo com uma universidade com o objetivo de obter ferramentas modernas de gestão (aprendizagem organizacional) para aplicar na prática de negócio de um dos seus clientes.

O que se deve ter em mente é o nível de interdependência entre as partes. Se a empresa de consultoria abandonar o relacionamento com a empresa terceirizada de limpeza, isto será muito mais prejudicial para a empresa terceirizada²⁶. “Embora a interdependência possa explicar formação de laços entre algumas firmas, isso pode não adequadamente ser feito para formação de alianças. Essa inadequação é clara a partir do fato de que nem todas as possíveis oportunidades de compartilhar interdependências entre firmas realmente se materializem como alianças. Deve ser levado em consideração na formação de alianças que o foco apenas na interdependência ignora como as firmas aprendem sobre novas oportunidades de

²⁶ Pode haver consequências negativas também para a empresa contratante, porém eles serão menores do que para a empresa terceirizada dispensada.

alianças e sobrepõem os medos de se associar com tais parceiros” (GRANOVETTER M. , 1985). A diferença básica entre uma simples terceirização e uma aliança estratégica reside, entre outros aspectos, na cooperação, aprendizagem e acesso a recursos tecnologias essenciais para o negócio. Isso torna a aliança muito diferente de uma simples terceirização, que busca apenas acesso a um tipo de produto ou serviço final, servindo apenas como atividade ou produto de suporte para a firma que contrata a terceirização.

Uma simples sub-contratação não provoca a necessidade de cooperação entre as partes, mas apenas uma prestação de serviço. Richardson (1972) diz que “quando comprador e vendedor não possuem nenhum tipo de obrigação com relação à conduta futura, então a cooperação não acontece e nós podemos nos referir a transação pura de mercado”, que é exatamente o que ocorre no processo de terceirização. Ele complementa dizendo que “o fato de que o trabalho tem sido sub-contratado não implica por si só na existência de muita cooperação entre as partes”.

4.2.1. Tipos de Alianças Estratégicas

Os autores pesquisados classificam as alianças estratégicas de formas diversas. Serão expostos, em virtude sua aderência com o tema proposto, três modelos de classificação das alianças encontrados na literatura:

Tabela 8 – Modelos de alianças estratégicas (Fonte: LORANGE & ROOS, 1996)

		Alocação de recursos	
		Suficiente para operações a curto-prazo	Suficiente para operações a longo-prazo
Recuperação ou retenção de recursos empregados	Pelas empresas-mãe	Acordo provisório	Consórcio
	Conserva na aliança estratégica	<i>Joint Venture</i> baseada em projeto	<i>Joint Venture</i> Plena

Essa classificação leva em consideração a recuperação ou não dos recursos e os prazos para a alocação dos mesmos. Esse modelo é importante para nossa análise, pois leva em consideração o fator recurso organizacional e horizonte de planejamento. A recuperação ou retenção dos recursos empregados está relacionada com a apropriação dos mesmos que podem pertencer a empresa mãe ou ficarem no domínio

da aliança criada. Em resumo as características desses quatro tipos de alianças nesse modelo são:

- Acordo provisório: empresas-mãe colocam um conjunto mínimo de recursos, frequentemente de maneira temporária, que são totalmente recuperados por ela;
- Consórcio: utilizado quando as partes estão dispostas a colocar mais recursos do que o anteriormente combinado e se os valores gerados dentro da aliança são distribuídos entre os sócios;
- *Joint Venture* em projeto: empresas-mãe colocam um mínimo de recursos estratégicos, entrando em acordo para criá-los em conjunto através de uma organização comum. Os recursos não são distribuídos, apenas os resultados financeiros;

Joint Venture plena: ambas as partes colocam recursos em abundância, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança, com exceção de dividendos e royalties. Já Klotzle estabelece uma relação mais direta, conforme figura 4.

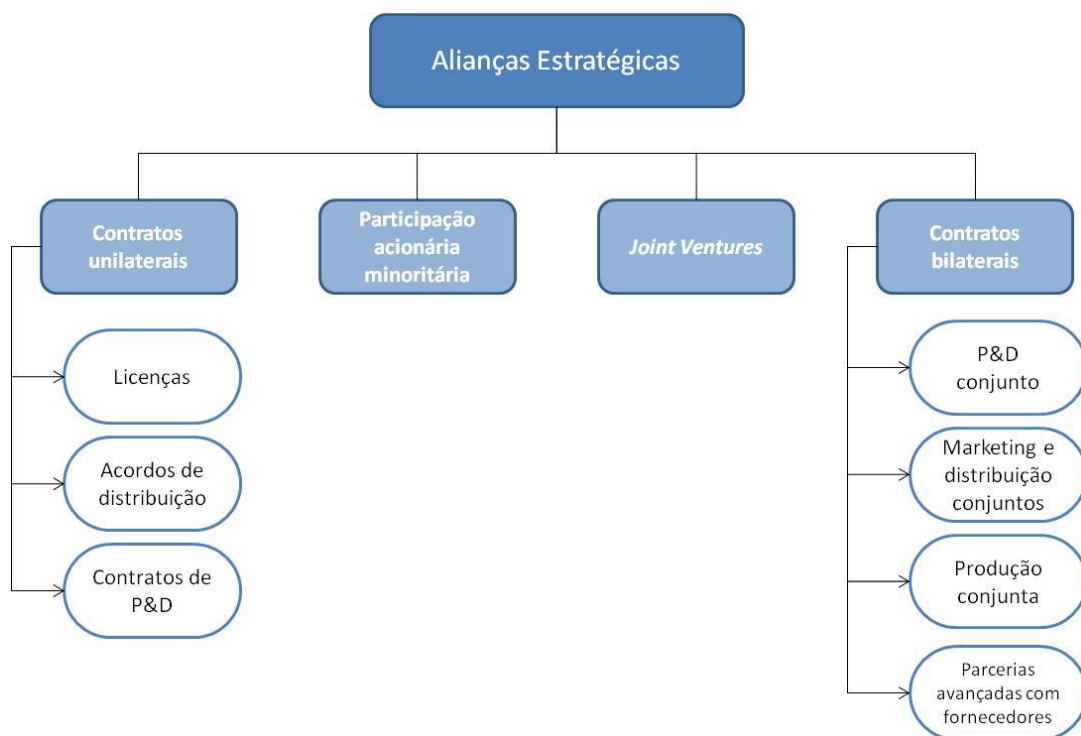


Figura 4 – Tipos de Alianças estratégicas (Fonte: Klotzle 2002)

Percebe-se alguma similaridade entre as duas classificações, principalmente no que diz respeito às *joint ventures*, que estão presentes em ambas porém com mais

detalhes na classificação de Lorange & Roos. Além disso, podemos notar que Klotzle analisa as alianças sob um ponto de vista mais contratual.

O último modelo leva em consideração a esfera competitiva e possivelmente conflituosa entre os membros da aliança estratégica, conforme a tabela abaixo:

Tabela 9 – Tipologia da aliança (Fonte: Yoshino e Rangan, 1995)

Conflito Potencial	Alto	Alianças pré-competitivas	Alianças competitivas
	Baixo	Alianças pró-competitivas	Alianças não-competitivas
		Baixo	Alto
Extensão da interação organizacional			

Essa tabela indica o potencial de conflito com a empresa parceira e pode ser uma importante ferramenta para coordenar a aliança para uma evolução longa e com maiores possibilidades de sucesso.

As alianças pré-competitivas são desenvolvidas por empresas de áreas de negócios diferentes e não relacionados, com baixos níveis de conflito. Já a aliança pró-competitiva são formadas entre uma mesma cadeia produtiva (vertical) entre fornecedores e clientes com baixo nível de conflito pois as empresas não concorrem entre si. As alianças competitivas são formadas entre empresas concorrentes em um mesmo mercado com alto nível de interação e potencial conflito. As não-competitivas são realizadas entre empresas não concorrentes com alto nível de integração e potencial de conflito devido à possibilidade de uma futura concorrência.

Nas palavras de Yoshino e Rangan (1995), “coordenar várias atividades e comunicar-se com escritórios e fábricas espalhadas pelo globo assume maior importância à medida que a divisão do trabalho vai transcendendo as fronteiras”. Ampliando o que foi dito pelos autores, trata-se não só de uma coordenação “entre escritórios”, mas de uma coordenação que assim como foi dita é global e não se resume a apenas coordenação intra-firmas, mas principalmente na coordenação inter-firmas.

Possuir ou não contrato é um aspecto no qual os autores pesquisados divergem.

Alguns defendem que uma aliança estratégica deve acontecer principalmente em uma

relação de confiança mútua e transparência no relacionamento, sendo dispensável dessa forma o estabelecimento de um contrato.

5. Corte epistemológico: Teoria do Crescimento da Firma, Visão Baseada em Recursos e Capacitações Dinâmicas

A epistemologia se origina em Platão e pode também ser chamada de teoria do conhecimento. Uma das questões principais é como pode ser alcançada uma crença verdadeira justificada - o conhecimento (GRAYLING, 1996).

Já a expressão corte epistemológico nos remete a Gaston Bachelard (1971), que determina rupturas ou mudanças repentinas que ocorrem durante o processo de evolução do conhecimento buscando uma crescente objetividade. Completa ainda que é “em termos dos obstáculos que se deve por o problema do conhecimento científico” (BACHELARD, 1971). Justamente esse é o objetivo do presente capítulo, ou seja, buscar uma ruptura do conhecimento unindo pontos em comum das três teorias citadas ao longo do trabalho, avançando dessa maneira no conhecimento teórico das Alianças estratégicas.

Durante a pesquisa observamos uma grande complementaridade entre o que se propõe a Teoria da Visão Baseada em Recursos (TVBR), a Teoria do Crescimento da Firma de Penrose e as Capacitações Dinâmicas de Teece e o arcabouço teórico das Alianças Estratégicas. O que esse capítulo busca é fazer a interseção entre esses temas de maneira que eles possam contribuir para o avanço na aplicação teórica e prática das Alianças Estratégicas. Para tanto, será explorado cada um dos temas buscando apontar seus pontos principais e o que cada um deles pode contribuir para o arcabouço das Alianças Estratégicas.

5.1.A Teoria do Crescimento da Firma

Não estaria perto de sua completude um trabalho que relaciona as alianças estratégicas com a visão baseada em recursos sem passar pela Teoria do Crescimento da Firma de Penrose. O que se propõe é a realização de possíveis conexões entre o que Edith Penrose manifestou sobre o Crescimento de uma Firma no contexto capitalista e as alianças estratégicas.

Uma empresa que busca uma aliança, o faz na maioria dos casos por necessitar acessar recursos que não possui dentro de sua hierarquia (fronteira). A opção pela aliança se mostra interessante no momento em que prova ser a mais econômica, com baixo risco e alta probabilidade de retorno.

A autora discute em toda sua obra principalmente os recursos internos de uma firma, ou seja, “serviços produtivos de que elas dispõem com base em seus próprios recursos” (PENROSE, 1959). Ela mostra que o serviço dos recursos vão aumentando com o tempo, na velocidade do aumento da experiência desses recursos. Ressalta também que a teoria do crescimento das firmas é “inicialmente desenvolvido como uma teoria de seu crescimento interno”, apesar de realizar análises sobre o ambiente externo das mesmas.

No contexto das Alianças, os recursos buscados externamente objetivam o crescimento interno da firma, porém com a utilização de recursos externos ou mistos (internos e externos). O paralelo que se faz aqui diz respeito ao crescimento somente com base nos recursos internos (Penrose) e o crescimento com base nos recursos externos ou mistos (alianças estratégicas).

Cabe frisar ainda que, na análise da autora, o tamanho da firma é um aspecto que depende da variável quantidade produzida e valor presente da totalidade de seus recursos. Portanto, não importa para ela, por exemplo, quantos funcionários ou em quantos países está a firma. Isso decorre do fato de sua análise se basear principalmente na teoria econômica. Essa característica de análise nos mostra que para a autora, dentro de uma aliança estratégica, por exemplo, o tamanho de uma firma só poderá ser considerado em crescimento caso o produto ou serviço comercializado aumente. ou seja, em nossa análise uma aliança também só teria sentido se buscasse o crescimento do produto e em decorrência disso (mas nem sempre) um crescimento das vendas.

O que se coloca é que um dado crescimento do produto de uma firma que entre em aliança estratégica não necessariamente será acompanhado de um crescimento de vendas, e portanto não podemos analisar somente o lado da oferta, mas também o lado da demanda que possui diversas outras variáveis macro e micro econômicas. Segundo a autora mesmo assim, essas últimas restrições, não seriam restrições ao crescimento, dado que uma firma não está amarrada a um determinado tipo de produto. Com seus recursos, ela pode produzir produtos que ainda não fabrica, atendendo um mercado existente ou criando um novo mercado. Em virtude do tema proposto, esse tipo de discussão não fará parte do presente trabalho.

O crescimento da firma é limitado pelas “oportunidades produtivas”, ou pela falta delas. Essas oportunidades nada mais são do que “todas as possibilidades produtivas vislumbradas como aproveitáveis por seus empresários” (PENROSE, 1959). No contexto das alianças essas “oportunidades produtivas” podem ser identificadas por

uma firma e na impossibilidade física ou inviabilidade financeira para executá-la, poderá haver uma outra firma que possua um objetivo estratégico complementar em virtude do qual as duas podem encontrar uma maneira que torne viável a consecução do investimento por meio de parceria estratégica. Esse foi o caso por exemplo da Owens-Illinois, que estava em busca de uma tecnologia de reciclagem de garrafas PET nos Estados Unidos; na inviabilidade de levar a cabo o projeto sozinha, entrou em parceria com outras empresas²⁷.

Em sua análise sobre crescimento da firma, as barreiras externas à expansão da firma são deixadas de lado. A autora estabelece dois pressupostos básicos para anular tais barreiras à expansão, que podem nem sempre ser verdadeiros, pelo menos em termos de custos no caso do Brasil e outros emergentes. São eles:

1. "A oferta de capitais, força de trabalho ou administração para a firma não é fixada de modo absoluto"; e
2. "Sempre existem em algum ponto da economia oportunidades disponíveis para investimentos lucrativos dentro dos preços e taxas de juros em vigor"

Sem entrar profundamente numa discussão econômica, para firmas industriais e de serviços, no contexto atual e em nossa investigação sobre Alianças, existe pelo menos a restrição orçamentária de capitais, em decorrência do alto custo de empréstimo no mercado, o que pode tornar um investimento produtivo não oportuno, mas sim um investimento financeiro. Em suma, observamos que esses dois pressupostos - e em maior grau o primeiro - existem no contexto de análise sobre a tomada de decisão de entrada ou não em Alianças estratégicas.

Para uma firma que resolva expandir seus limites no longo prazo com tais restrições (capital, trabalho), uma saída menos custosa e menos arriscada (devido ao compartilhamento dos riscos entre os parceiros) pode ser a entrada em uma aliança estratégica, desde que atendidas as premissas levantadas anteriormente sobre complementaridade estratégica, confiança e horizontes de planejamento similares.

A problemática da expansão da firma com base em seus recursos não utilizados torna-se assunto relevante na Teoria. Segundo a autora, "enquanto quaisquer recursos deixarem de ser plenamente utilizados em atividades correntes, haverá sempre um incentivo para a firma encontrar um meio de usá-lo mais plenamente" (PENROSE,

²⁷ Cf. (LORANGE & ROOS, 1996)

1959). Essa afirmação nos leva a alguns questionamentos acerca de parcerias que poderiam ser realizadas por firmas como maneira mais eficiente de alcançar recursos. Por que as firmas ao invés de procurarem entrar em alianças estratégicas não utilizam seus recursos disponíveis (*slacks* ou folgas) para impulsionar seu crescimento?

Algumas suposições podem ser feitas para tentar responder tal pergunta. A primeira delas é que os recursos disponíveis de uma firma nem sempre atendem a competência necessária na direção do crescimento (outro tema levantado pela autora) pretendida pela firma.

A competência mais valiosa de um recurso pode não ser necessária na maior parte de seu dia de trabalho, fazendo com que o recurso execute tarefas menos valiosas. O exemplo citado pela autora é a de um químico contratado por uma firma que tem seus serviços especializados necessários em apenas uma parte do dia enquanto na outra parte, para não ficar ocioso, ele poderia realizar serviços como conferência de estoques, remeter faturas etc.

Uma aliança estratégica poderia surgir em decorrência desse fato, ou seja, recursos especializados e valiosos, em seu tempo ocioso, poderiam ser utilizados por uma firma parceira em troca da utilização de outro serviço especializado que a primeira firma não possui. Esse compartilhamento de recursos aumentaria a eficiência da empresa a um custo muito reduzido. Daí a necessidade de mapeamento de competências²⁸ e tempos de utilização de recursos.

5.2.A Teoria da visão baseada em recursos (*Resource-based view Theory*)

É quase inevitável vir à tona a Teoria da Visão Baseada em Recursos (*Resource-based view Theory*- RBV ou VBR) quando se fala em Alianças estratégicas. O arcabouço teórico que procura relacionar os dois assuntos é difuso. Foram utilizados alguns autores que formam um corpo homogêneo da já estabelecida VBR. Para tornar o entendimento da relação entre os dois assuntos – VBR e Alianças estratégicas - optou-se prioritariamente pelos autores Wernerfelt, Das & Teng e Eisenhardt por se destacarem em termos de pesquisa e citações sobre o tema. Uma das finalidades estudadas no presente trabalho é a de acesso a recursos organizacionais, portanto a pertinência do tema proposto nesta seção.

²⁸ Cf. (SANGHI, 2007)

Antes de entrar diretamente na teoria, vale ressaltar que um recurso que tenha possibilidade de gerar vantagem competitiva para a organização deve possuir os quatro seguintes atributos: valor, raridade, imitabilidade imperfeita e impossibilidade de substituição (BARNEY J. B., 1991).

Em linha com o que se propõe a pesquisa, Das & Teng (2000) afirma que a visão baseada em recursos parece particularmente apropriada para o exame das alianças estratégicas porque as organizações essencialmente usam as alianças para ganhar acesso a recursos valiosos de outras organizações.

Wernerfelt (1984) define recurso como sendo “ativos tangíveis e intangíveis os quais estão amarrados semi-permanentemente dentro da firma”. Essa definição é ampla e pertinente ao escopo do trabalho, pois atribui um recurso “semi-permanentemente” à organização, o que pressupõe que ela pode “emprestar” ou compartilhar o recurso a uma organização parceira. Rumelt acrescenta que a contribuição da VBR desenvolve a ideia de que a posição competitiva da organização é definida como sendo um conjunto único de recursos e relações (RUMELT, 1984 *apud* DAS & TENG, 2000). É nessa última palavra que reside sua maior contribuição para o trabalho, pois é assumido que agora não mais apenas os recursos possuídos por uma organização define sua vantagem competitiva, mas também sua rede de relacionamentos e o que a organização pode obter a partir dessa rede.

A visão baseada em recursos emergiu recentemente como uma abordagem alternativa para entender a organização industrial e suas estratégias competitivas (DAS & TENG, 2000). Segundo Barney (2001) a visão baseada em recursos pode ser posicionada em relação a pelo menos três correntes teóricas: teorias baseadas no paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (ECP) nos determinantes da performance da firma, na teoria microeconômica neo-clássica e na teoria econômica evolucionária. Cada uma das correntes possui seus expoentes: A ECP é descrita por Porter (1980), na teoria microeconômica neo clássica se destaca David Ricardo (1817) e na economia evolucionária Nelson e Winter (1982) (BARNEY J. B., 2001).

Das & Teng (2000) argumentam que a visão baseada em recursos sugere que a razão para uma aliança é a potencial criação de valor a partir dos recursos da firma que estão postos em conjunto com sua parceira. Dessa forma, constata-se que a VBR contribui fortemente, em virtude da criação de valor, para uma decisão de entrada em uma aliança estratégica. Isso ocorre devido a certas características dos recursos de

uma firma, que podem ter imperfeita mobilidade, ou seja, difícil transporte, imitabilidade e possibilidade de ser substituído.

A lógica baseada em recursos por trás das alianças reside na integração dos recursos entre organizações. Ela tem o potencial de nos ajudar a entender melhor as alianças (DAS & TENG, 2000).

5.3. As Capacitações Dinâmicas

A abordagem das capacitações dinâmicas (EISENHARDT & MARTIN, 2000; TEECE, PISANO, & SHUEN, 1997) é importante no estudo das alianças estratégicas no momento em que se propõe “analisar fontes e métodos de criação e captura de riqueza por empresas privadas operando em ambientes de rápida mudança tecnológica” (TEECE, PISANO, & SHUEN, 1997). O assunto aqui não será explorado profundamente de modo que maiores detalhes poderão ser encontrados nas referências bibliográficas citadas.

No contexto das alianças, a análise em um ambiente em rápida mudança tecnológica é relevante principalmente para lidarmos com aspectos de coordenação estratégica entre duas empresas as quais podem se inserir em ambientes diferentes – igualmente dinâmicos, porém com suas particularidades - e tais mudanças podem levar a alterações no direcionador estratégico que podem de alguma forma alterar ou mesmo acabar com o objetivo da formação de uma aliança.

Segundo Helfat *et al* (2007), “capacitação dinâmica é toda a capacidade de uma organização de propositalmente criar, ampliar ou modificar sua base de recursos”. Segundo Teece (1997), existem dois modelos de estratégia que enfatizam o poder de mercado, são elas: Forças competitivas e Conflito estratégico. Na primeira, o autor descreve a abordagem de Porter para as forças competitivas relacionadas à empresa e seu ambiente. O fator chave para do ambiente da firma são a indústria ou indústrias nas quais ela compete. A estrutura da indústria influencia fortemente as regras de competitividade assim como as estratégias potenciais disponíveis para as firmas outro fator chave (TEECE, 1997).

Em sua abordagem das capacitações dinâmicas, o autor descreve de forma elucidativa a que se refere o termo “dinâmica” em seu trabalho: “trata-se de uma

referência a situações onde existe uma rápida mudança tecnológica e de forças de mercado e seu efeito dentro das firmas” (TEECE, 1997).

Quando uma empresa decide entrar em uma aliança, conforme definido no presente trabalho, ela pretende, entre outros, acessar recursos que por algum motivo não possui e não tem interesse em adquiri-lo permanentemente. Sendo assim, quando entra em uma aliança, a empresa precisa desenvolver uma capacitação dinâmica se não para operar, pelo menos para coordenar a utilização daquele novo recurso ao qual ela teve acesso por meio da realização da parceria. Dentro desse contexto, como assevera Garcia (2010), “nem sempre a organização necessita possuir um recurso ou capacitação, pois ela pode se utilizar de acesso preferencial, como no caso de alianças, aos recursos e capacitações dos outros”. De maneira mais abrangente, as capacitações dinâmicas podem ser vistas como “recursos que reconfiguram uma base de recursos[...]e podem alterar outras capacitações dinâmicas” (GARCIA, 2010).

Existem duas possibilidades de se reconfigurar os recursos de uma firma: interna ou externamente. A reconfiguração interna pode ser feita por meio de alteração na maneira pela qual os recursos oferecem seus serviços. Já a reconfiguração com a utilização de recursos externos, que podem ser obtidos por meio de alianças estratégicas, é realizada de modo a aumentar a eficiência ou volume de produção da firma a baixo custo, com benefícios para ambas as firmas, ou como cita Garcia (2010), “capacitações dinâmicas ou operacionais não necessariamente devem ser desenvolvidas internamente, pois uma organização pode se apropriar de capacitações desenvolvidas em outras organizações”.

Em linha com o que é defendido nesse trabalho, Teece *et al* (1997) se refere a novas formas de obtenção de vantagem competitiva como sendo as capacitações dinâmicas. Outra definição utilizada para o termo dinâmica “se refere à capacidade de renovar competências assim como atingir com o ambiente mutável de negócios”. Já o termo capacitações se refere a a “função chave da gestão estratégica em corretamente adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas” (TEECE, PISANO, & SHUEN, 1997). Com isso temos a definição de uma expressão que é relevante para análise das alianças em virtude do fato de que uma aliança é desejada para que uma empresa adquira, entre outras, novas capacitações. Importante notar que por mais ou menos tempo que a aliança dure, essas capacitações se tornarão propriedade da empresa e nela se incorporarão como um ativo intangível, independente da continuidade ou não do relacionamento.

6. Processos do ciclo das Alianças Estratégicas

6.1. Processo de Formação

Segundo Lorange e Roos (1996), o processo de formação de uma aliança estratégica deve passar necessariamente pela definição da intenção estratégica. Ambas as partes que constituirão a aliança podem possuir intenções estratégicas diferentes, porém elas devem ser complementares ou “harmonizáveis”.

Outro ponto importante no contexto da formação de uma aliança diz respeito à confiança mútua e transparência no relacionamento entre as partes. Essa fase de formação é crucial para o desenvolvimento de uma aliança duradoura que atenda ambos os lados envolvidos.

O modelo conceitual desenvolvido por Lorange e Roos (1996) leva em consideração principalmente aspectos “políticos e analítico gradual, complexo e combinado”.

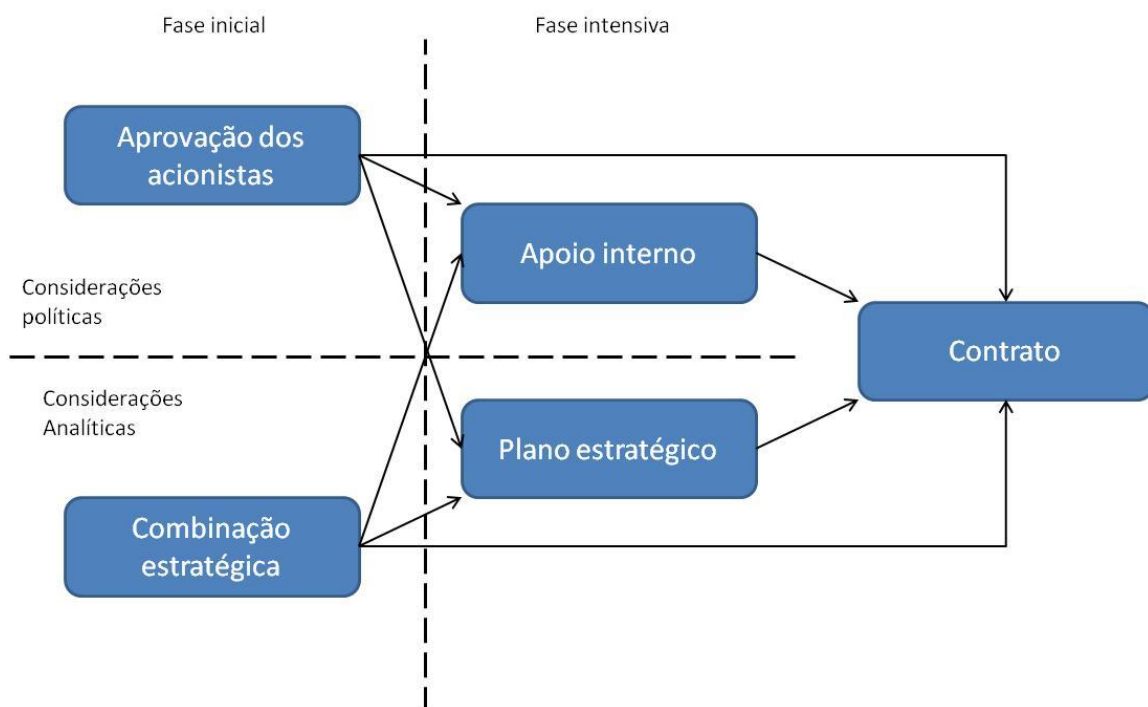


Figura 5 – Modelo do processo de formação de uma aliança estratégica (Fonte: Lorange e Roos 1996)

Na fase inicial, a combinação estratégica de ser realizada de modo que exista uma relação ganha-ganha, ou seja, ambas as partes obtenham algum tipo de vantagem em maior ou menor grau. A combinação estratégica diz respeito a uma “avaliação da combinação entre sócios potenciais em relação aos potenciais estratégicos globais da

cooperação” (LORANGE & ROOS, 1996). Existe também a questão da cultura organizacional de cada um dos participantes da aliança. É importante que suas culturas, ou seja, os valores éticos e morais, princípios e no que a organização acredita, além de suas políticas internas e externas devem ser no mínimo semelhantes para que a possibilidade de sucesso da aliança cresça.

Além disso, a aprovação dos acionistas busca assegurar que a aliança terá respaldo do nível máximo do controle da firma. Deve haver um alinhamento no alto nível gerencial e de acionistas no sentido de sanar todas as dúvidas levantadas pelos acionistas, entender o processo pelo qual as coalizões se formam e evoluem (LORANGE & ROOS, 1996).

A fase intensiva começa pelo estabelecimento de um plano estratégico global para a aliança estratégica com o esforço “combinado e contínuo das duas partes” (LORANGE & ROOS, 1996). Essa fase leva em consideração aspectos como análise do potencial de mercado, principais concorrentes, cenários e vantagens competitivas. O autor propõe ainda que seja utilizada a análise da cadeia de valor de ambas as firmas com a finalidade de perceber como os recursos poderiam ser utilizados de modo a aumentar sua eficiência, proporcionando ganhos de escala. As cadeias de valor também poderiam ser combinadas em suas diferentes fases do processo produtivo, ou seja, uma empresa que detém competências especializadas em P&D poderia aplicá-la no desenvolvimento de novos serviços de sua parceira estratégica enquanto aquela que possui competência distinta em produção oferece seu *know-how* para sua parceira.

Podemos nos remeter à análise de Penrose nesse caso da utilização de recursos-chave dentro da cadeia de valor de cada uma das firmas que entram em uma parceria. A autora desenvolveu a ideia de folga (conforme citado no item 5.1 do presente trabalho) que pode ser levada a cabo no aproveitamento de ineficiências produtivas por meio da utilização, dentro do acordo estratégico, daqueles recursos especializados utilizados de forma não especializada, ou menos nobre.

Já no que diz respeito ao apoio interno, o autor defende que para que uma aliança possa ser bem-sucedida em seu processo de formação, deve haver apoio por parte dos funcionários e gerentes no sentido de essas pessoas estejam engajadas e comprometidas com o sucesso da parceria.

Além do apoio interno, durante essa fase inicial, é essencial assegurar a aceitação dos acionistas mais relevantes (LORANGE & ROOS, 1996). Esse apoio e aceitação deverão fazer parte da estratégia traçada pelos gerentes para que a aliança já não

tenha comprometida sua evolução desde o início. O contrário também deve ser respeitado, ou seja, se houver apoio externo (acionistas) e não houver o apoio citado anteriormente pelos funcionários a aliança já nasce com alta probabilidade de fracasso.

6.2. Processo de implementação

A implementação da aliança envolve diversos aspectos relacionados tanto à alta gerência, quanto à operação. Confirmada a intenção estratégica - que envolve essência do ganho, estabilidade no decorrer do tempo e estabelece alvo que mereça esforço e compromisso pessoal (Hamel & Prahalad 1989) – busca-se então na fase intensiva apoio interno e um plano estratégico para a aliança.

Os acionistas devem ter consciência dos benefícios advindos da aliança para apoiar e assim proporcionar respaldo ao plano e uma comunicação efetiva por toda organização. Além disso, deve-se dedicar atenção especial ao contexto externo, ou seja, ao mercado. A relação com fornecedores deve ser revista, os consumidores devem ser comunicados, novas tecnologias analisadas e por fim uma análise de mercado buscando identificar potenciais entrantes.

Segundo Lorange e Ross (1996), quatro aspectos tornam-se relevante neste ponto:

- Fixação de objetivos para aliança;
- Desenvolvimento de programas estratégicos para implementação de objetivos específicos;
- Delineamento de táticas para orçamentos relevantes; e
- Monitoramento contínuo dos resultados, desenvolvimento estratégico a prazos mais longos e proteção das competências principais da empresa.

Esses itens fazem parte de um momento no qual se tem por principal missão o planejamento e controle da implementação de uma aliança.

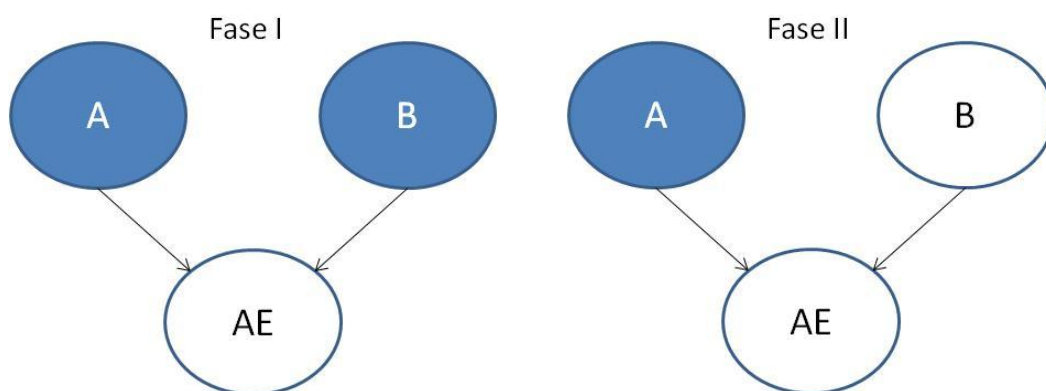
Por fim, atenção especial aos recursos humanos torna-se fundamental para o sucesso da aliança. Possivelmente duas culturas empresariais estarão convivendo em busca de um mesmo objetivo, logo diferentes pontos de vistas poderão surgir e precisam ser tratados por meio de uma comunicação transparente e eficiente entre ambas as partes. Os processos são diferentes entre uma parceira e outra e por vezes uma tenta impor sobre a outra sua maneira de realizar certas atividades. A interação ocorre

basicamente por meio da troca e adaptação (LORANGE & ROOS, 1996). Os processos de troca podem ser de natureza social ou comercial, enquanto os de adaptação dizem respeito à modificação necessária para o estabelecimento de uma aliança estratégica.

6.3. Processo de evolução

Lorange e Roos (1996) consideram que o processo de evolução das alianças precisa de um estímulo para “crescer e evoluir”. Eles fazem uma analogia com o crescimento orgânico na natureza, comparando o processo de evolução de uma aliança com o processo de evolução de um ser vivo na natureza. Logo para amadurecer e alcançar a independência, uma “empresa-filha” deve absorver “energia” da “empresa-mãe”. A analogia faz sentido no que diz respeito ao acesso aos recursos (energia) que uma empresa adquire ao cooperar com outra. Esses recursos fazem com que a “empresa-filha” consiga maiores capacitações, por meio dos recursos obtidos, e a partir daí ganhe maior capacidade produtiva ou maior conhecimento e competências para que possa se desenvolver de maneira rápida e a baixos custos.

O modelo elaborado pelos autores sugere que em cada momento haja uma participação mais efetiva de uma ou outra sócia e a partir de um último momento haja a participação da própria aliança, ou seja, essa última como uma personalidade diferente das empresas que a geraram.



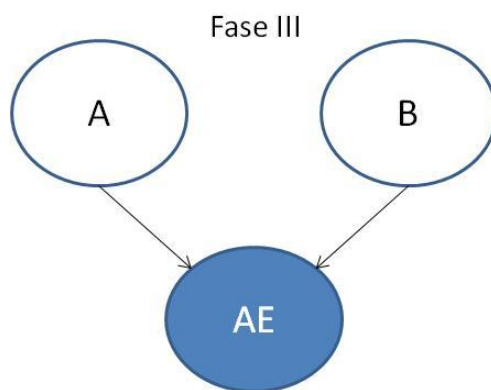


Figura 6 – Estágios de evolução de uma aliança estratégica (Fonte: Lorange e Roos 1996 Adaptado)

A Figura 6 revela que em um primeiro momento – Fase I - ambas as organizações possuem papel ativo, tipicamente complementares, ou seja, uma empresa fornecendo a outra algum tipo de recurso necessário, contribuindo para acesso a mercados. Esse é o momento no qual a aliança pode ser vista com uma “organização-esqueleto” (LORANGE & ROOS, 1996). Com o passar do tempo, uma das empresas pode passar a ter um papel mais ativo, passando conhecimento à outra parte. Na fase II, pode-se observar que uma das partes desempenha um conjunto de funções em favor da aliança, se mostrando dominante, enquanto a outra parte fica mais passiva dentro desse modelo.

A Fase III é aquela na qual a própria entidade da aliança estratégica exerce poder mais ativo e autônomo. Podem existir algumas divergências entre as organizações, como uma querer ser mais ativa do que a outra, uma parte que controla a tecnologia relevante para a aliança pode estar mais disposta a deixar a aliança absorvê-la.

Outro interessante modelo de caminho evolutivo das alianças está em Doz (1996):

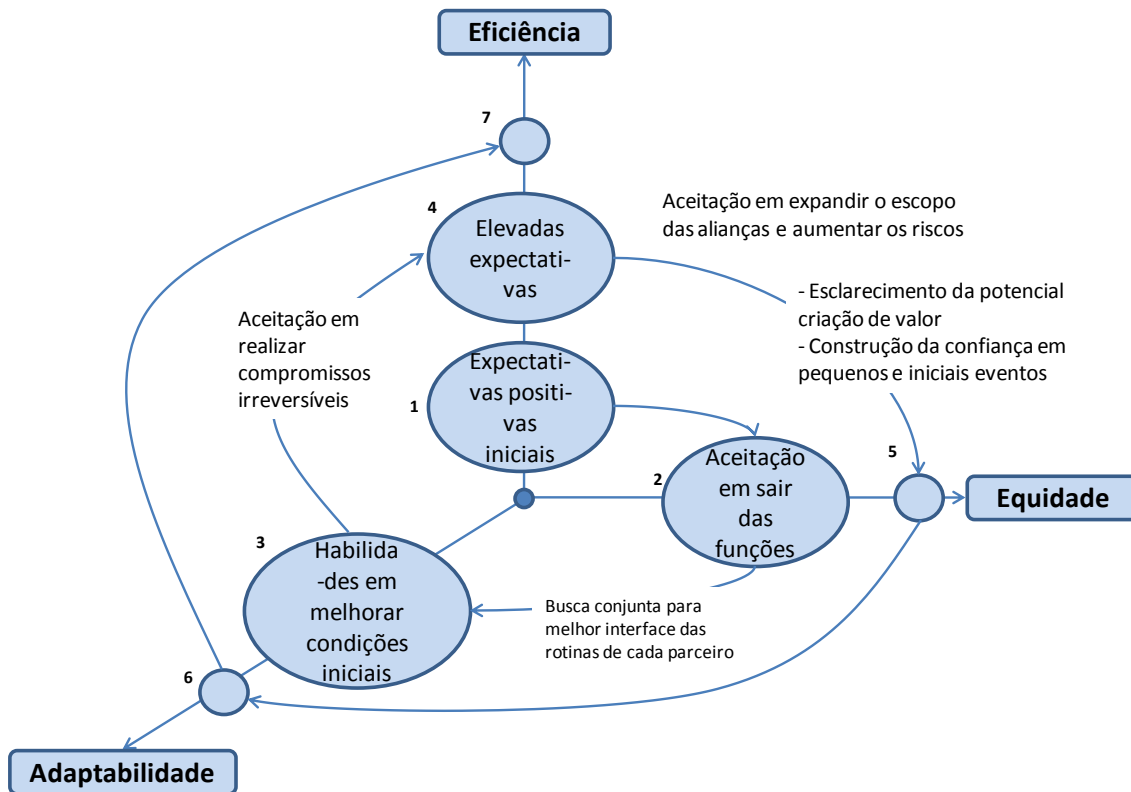


Figura 7 – Caminho para o desenvolvimento de uma aliança (Fonte: Doz, 1996 Adaptado)

Essa figura ilustra o padrão observado pelo autor como sendo aquele nos quais as mais bem-sucedidas alianças cursaram. Os três principais aspectos (adaptabilidade, eficiência e equidade), representados no triedro acima, levam os parceiros a se comprometerem de maneira crescente, aumentando o escopo da aliança e atingindo altos níveis de complementaridade. A figura representa os ciclos de aprendizagem que, quando reforçados positivamente, contribuem para um comprometimento cada vez maior por parte das empresas. Quanto maior o comprometimento, maior o nível de complementaridade alcançado e maior a co-especialização. O ciclo se inicia com as expectativas positivas iniciais das empresas, sem um maior grau de certeza de ambas as partes, até que por fim podem ser alcançadas suas últimas fases, obtendo assim o sucesso no relacionamento.

7. Elementos e objetivos das alianças estratégicas: uma tentativa de reinterpretação de casos

Esse capítulo busca essencialmente reinterpretar sob um ponto de vista particular, atualizado e multidisciplinar dois casos de alianças das empresas Ford e General Motors que constituíram algumas alianças importantes para seu desenvolvimento. Esses casos encontrados na literatura serão reinterpretados sob o ponto de vista das teorias do Crescimento da Firma, Visão Baseada em Recursos e Capacitações Dinâmicas descritas brevemente no capítulo 5.

Com isso pretende-se cumprir com o objetivo de ampliar o campo de conhecimento já explorado por alguns autores, mas aqui sob uma perspectiva ampla. A pesquisa feita ao longo do trabalho irá contribuir para essa reinterpretação e comparação entre os diferentes pontos de vista dos autores no sentido analisar pontos considerados importantes para obtenção de um bom resultado para ambas as partes de uma Aliança Estratégica.

A lista abaixo considera os aspectos mais importantes na constituição e evolução das alianças estratégicas. Trata-se dos aspectos mais citados na bibliografia pesquisada. Esses pontos, considerados chave para o sucesso de uma aliança bem sucedida, são:

- Finalidade
- Penetração de mercado
- Acesso a recursos
- Competências
- Coordenação
- Vantagem competitiva
- Performance e resultados esperados

Portanto, essa lista de motivações teóricas encontradas na literatura, aqui compiladas - e já citadas nesse trabalho - serão relacionadas com os casos práticos. As características do caso serão consideradas em cada um desses itens e será feita uma reinterpretação com informações relevantes e pertinentes às teorias citadas no trabalho.

7.1. Descrição dos casos

A “invasão” japonesa na indústria automobilística foi sem dúvida uma das mais marcantes na história recente industrial. Os métodos de trabalho japoneses eram completamente inovadores e com a incorporação de uma cultura até então pouco explorada pelos americanos. A maioria das empresas americanas possuía foco em carros caros e luxuosos, enquanto os japoneses fabricavam modelos pequenos e baratos. Esses últimos estavam sendo os principais atributos da demanda mundial.

Os japoneses buscavam melhorar a produtividade e qualidade muito além do que os americanos imaginavam alcançar. Era justamente esse a intenção da indústria automotiva americana. Por outro lado, os japoneses pretendiam acessar outros mercados que não seu pequeno mercado interno. Estavam configurados os dois fatores principais para que ocorressem algumas das primeiras e principais alianças estratégicas de alcance global.

Esses foram os motivos da escolha dos dois casos analisados nesse capítulo. O caso da Ford em aliança com a Mazda e a GM com a Toyota representam dois exemplos bastante ilustrativos sobre a temática discutida nos capítulos anteriores.

O caso da Ford Motors²⁹ é emblemático, pois, além de ser uma das empresas pioneiras em relacionamentos estratégicos, houve a busca a complementaridade de competências e acesso a novos mercados. As motivações da Ford para procura de parceiros foram muitas, tendo como principais as seguintes:

- Crise de energia
- Exigência de necessidades tecnológicas
- Desenvolvimento de produto
- Intensificação da concorrência global
- Investimentos em desenvolvimento de tecnologia de processo
- Severas restrições de recursos

A Ford se encontrava em um mercado que se mostrava cada vez mais competitivo principalmente devido a estratégias de produção a baixo custo e entrada de novos *players* japoneses e europeus no mercado americano. Com isso, sua participação no mercado saiu de 23% para 17%. Na década de 1970, a Ford traçava uma estratégia

²⁹ Caso descrito por Yoshino e Rangan (1995)

para fabricar um carro para ser vendido em várias partes do mundo. Essa estratégia precisava ser suportada por parceiros locais.

O movimento do mercado naquela década de 1970 era completamente favorável às empresas japonesas que tinham carros menores e mais eficientes, o que sem dúvida era uma vantagem competitiva dado que a crise do petróleo de 1973 fez com que os preços se elevassem em mais de 400%.

As fábricas da Ford tinham uma configuração para grandes produções de luxuosos carros (por exemplo, o modelo Lincoln). Isso era uma inconsistência mercadológica no momento em que a demanda mostrava clara preferência aos modelos menores e mais econômicos. Com isso as fábricas deveriam produzir menos acarretando num aumento substancial do custo marginal de uma unidade produzida.

Os executivos da Ford buscavam solução para tentar desenvolver novos produtos que atendessem a demanda emergente. Um passo tomado por eles nesse sentido foi a aliança estabelecida com a Mazda, uma montadora japonesa fundada em 1910 com o nome de Toyo Kogyo. Constituiu-se então uma *joint venture* não subsidiária e competitiva (Yoshino & Rangan, 1996) entre Ford e Mazda.

Cada empresa possuía sua motivação para que a aliança fosse concretizada. Pelo lado da Ford, o interesse era de aprendizagem para produzir carros com maior qualidade e menor custo. A Mazda tinha como motivação o acesso ao mercado americano e aprendizado sobre as práticas de controle de custo da Ford.

A Mazda era basicamente a fornecedora de peças automotivas e componentes os quais a Ford montava e vendia sob sua marca vários países do Pacífico. Em 1979, após algumas tentativas fracassadas, a Ford comprou 25% da Mazda. A colaboração após a aquisição dessa participação minoritária se seguiu o fornecimento pela Mazda de câmbios manuais e automáticos para os carros da Ford. Houve também a criação da fábrica “*Hermosillo*” em uma tentativa da Ford em copiar a tecnologia Mazda.

A compra da participação na Mazda por parte da Ford foi vista pelos japoneses como uma demonstração de maior comprometimento em uma relação que tinha tudo para ser duradoura. A confiança entre as duas empresas estaria a partir disso estabelecida e a possibilidade de comportamento oportunista era remota.

O outro caso a ser analisado será o da General Motors – GM³⁰, empresa automotiva americana, segunda maior do mundo atrás da Toyota, sediada em Detroit nos Estados Unidos. Segundo Badaracco (1991) a GM foi um dos casos nos quais suas fronteiras tiveram as transformações mais dramáticas dos EUA. A GM uniu forças com competidores, clientes, fornecedores, agências do governo, universidades e sindicatos.

Em 1982, foi constituída uma aliança entre GM e Toyota, formando uma *joint-venture*, a NUMMI (*New United Motor Manufacturing Inc.*), no lugar de uma antiga fábrica falida da GM que teve sua área utilizada para a implantação do desafio da transferência de conhecimento do sistema Toyota de produção para a GM. O desenho geral dessa configuração se deu basicamente de forma que o conhecimento da Toyota era passado a NUMMI e assim por ela, era transferido para a GM.

Em certo sentido, a GM estabeleceu alianças para seguir a migração do conhecimento em busca de baixos custos de produção, além da necessidade de se adaptar a uma nova realidade da demanda. O conhecimento obtido por meio da criação da NUMMI também permitiu a GM desenvolver novos *insights* na estratégia, organização e sistemas da Toyota.

O início das operações da NUMMI ocorreu em 1984 sob responsabilidade operacional total da Toyota. De forma lenta, porém constante os gerentes da GM absorviam os conhecimentos desenvolvidos na fábrica com melhoria significativa na qualidade dos carros produzidos com menos recursos humanos (-40%) e menos investimentos (-30% a -50%) em comparação à estrutura da GM.

7.2. Finalidade

Muitas vezes nos deparamos com casos de insucessos no processo de formação, implementação e evolução das alianças estratégicas, e esses foram mais encontrados nessa pesquisa do que os casos de sucesso. Um problema muito encontrado na análise dos casos reais diz respeito ao problema citado por Gomes-Casseres sobre a finalidade do estabelecimento da aliança: uma aliança não deve ser um fim em si mesma, mas uma forma de se alcançar os objetivos estratégicos da firma.

³⁰ Caso descrito por Badaracco (1991), Austenfeld (2006) e por Inkpen (2005)

Com a afirmação acima do autor, percebe-se que uma das principais causas de fracasso das alianças estratégicas reside justamente em sua finalidade ou na ausência dela. Para que seja determinada uma finalidade clara, uma aliança deve conter os seguintes elementos:

- Uma estratégia de negócios fundamental que molde a lógica e o projeto das várias alianças individuais;
- Uma abordagem dinâmica que oriente o gerenciamento e a evolução de cada aliança;
- Um gerenciamento de “portfólio de alianças” que permita coordenar as diversas parcerias e que aprimore a flexibilidade; e
- Uma infra-estrutura interna que apóie e procure maximizar o valor da colaboração externa.

Com esses elementos definidos, a possibilidade de sucesso de uma aliança aumenta. Com eles, pode-se ter uma visão clara dos objetivos estratégicos da organização e analisar se vale ou não o esforço de configurar uma aliança.

As três principais finalidades para formação de alianças estratégicas encontradas tanto no arcabouço teórico quanto nos casos práticos podem ser resumidos abaixo:

- **Aliança de fornecimento:** são alianças com fornecedores que busca aproveitar economia de escala e a especialização, fazendo com que um dos parceiros forneça ao outro produtos e serviços;
- **Aliança de posicionamento:** ajuda as partes a entrar em novos mercados ou expandir aqueles já existentes;
- **Aliança de aprendizado:** servem para desenvolver novas tecnologias por meio de pesquisas colaborativas ou transferência de capacidades entre parceiros.

A escolha entre um dos tipos de alianças deve estar baseada na sua estratégia de negócios. E para que haja a real necessidade de uma aliança ser efetivada, essa mesma estratégia deve precisar acessar os recursos que não estão dentro das fronteiras da organização.

Além disso, em sua forma contratual, Gomes-Casseres (1996) assevera que a aliança tem como uma de suas finalidades ser um caminho para lidar com contratos incompletos, ou seja, aqueles nos quais existem *gaps*. Essa é uma maneira de se observar as alianças como sendo uma saída para a complexidade de elaboração de contratos que não possuam falhas ou chances de oportunismo por uma das partes.

O caso da GM tinha por finalidade declarada buscar a fabricação de um carro pequeno para se adequar à demanda americana dos anos 80, porém existia também como principal objetivo conhecer o sistema Toyota de produção. Percebemos aí dois elementos importantes da literatura: acesso a mercados e recursos por parte da Toyota e obtenção de conhecimentos por parte da GM.

No caso da Ford, o contexto era de intensa concorrência com as montadoras japonesas. Os veículos japoneses tinham qualidade superior aos carros da Ford e por vezes preços mais baixos. O Ford vinha tendo sua imagem desgastada por problemas ocorridos em decorrência de sua falta de qualidade e isso fazia com que seus consumidores ficasse cada vez preocupados com uma nova compra. O desafio que se colocava diante da Ford apresentava basicamente duas opções estratégicas: (i) ajustar a sua base de recursos existente (com base no que preconiza Penrose em sua Teoria) ou formular uma resposta mais empreendedora.

Seu objetivo, portanto era o de possibilitar dividir seus recursos, abandonar áreas nas quais precisasse de mais experiência técnica, entregando às empresas especializadas para com isso ganhar mais conhecimento.

7.3. Penetração de mercado

Um dos principais objetivos da Toyota constituir a aliança foi essencialmente acesso ao mercado americano, além do aprendizado obtido no mercado americano. De modo secundário eles aprenderiam também o processo bem sucedido de vendas da GM. Dessa forma, ambas as partes sairiam com o benefício esperado da aliança, numa clara relação ganha-ganha.

Foram identificadas diversas observações e análises na perspectiva americana do caso, porém sob a perspectiva japonesa temos poucos relatos, ou relatos encontrados em língua japonesa e não traduzidos para outra língua. Um dos poucos relatos encontrados foi o da Toshiko Narusawa, co-autora do de um livro sobre Produção enxuta³¹. Ela relata no jornal japonês de Gestão Industrial que a NUMMI marcou o começo de uma expansão acertada do Sistema Toyota de Produção fora do Japão³². Isso mostra o empenho dos japoneses em expandir suas fronteiras produtivas e

³¹ Kaizen Express: Fundamentals for Your Lean Journey. Toshiko Narusawa, John Shook, 2009. Lean Enterprise Institute

³² <http://www.lean.org/common/display/?o=1398>

alcançar novos mercados, os quais já estavam sendo explorados por suas concorrentes japonesas.

A Toyota poderia não ter optado pela aliança, mas sim por entrar por si só no mercado americano, assim como Nissan e Honda. Seria fácil e rápido, porém os resultados poderiam ser incertos. Ao invés disso, entrando em uma aliança, a empresa em primeiro lugar obteve conhecimentos organizacionais e culturais americanos que poderiam ser de diversas formas valiosos para um sucesso de longo prazo. Era exatamente isso que a Toyota desejava: o longo prazo. Não se tratava de uma aventura que poderia dar resultados positivos ou negativos dependendo de algumas variáveis fora de controle. O direcionador da Toyota era sua estratégia traçada anteriormente que buscava uma expansão internacional e a maneira de consegui-la consistentemente era uma aliança com alguma empresa americana.

A estratégia da Ford, além de alianças, também envolvia a compra de participação em algumas empresas buscando também acesso à outros mercados. Foram formadas alianças pró-competitivas (com fornecedores de componentes chave), elos pré-competitivos (com empresas de software na micro eletrônica), elos não competitivos (com a Kia Motors) e alianças competitivas com a Nissan (YOSHINO & RANGAN, 1995).

A penetração em outros mercados exige por parte dos elaboradores da estratégia organizacional, pensamento sistêmico, de longo prazo e atento aos diversos tipos de integrações necessárias. Diversos fatores revelam a importância de uma estratégia de penetração em diferentes mercados. Algumas delas enumeradas por Yoshino (1995) são:

- Globalização da Demanda: foi impulsionada principalmente por importantes mercados na Europa e Japão. Hoje os mercados emergentes (principalmente os BRICS) influenciam nos movimentos de mercado em favor do alcance de uma população que antes não tinha oportunidade de acesso a diversos bens e isso ganha mais importância se refletirmos o quanto estagnado podem se encontrar mercados maduros como EUA e Japão. Além disso, nota-se uma “padronização” na demanda por bens e serviços. O professor Ted Levitt, de Harvard, faz, portanto uma diferenciação entre empresas Multinacionais (Transnacionais) e Globais. Enquanto as primeiras produzem se adaptando às diversas culturas nas quais estão inseridas, a altos custos, as segundas

conseguem produzir de forma padronizada a baixos custos “vendendo as mesmas coisas do mesmo jeito em diferentes lugares”³³

- Globalização da Oferta: conforme, pode se observar na Tabela 1, percebe-se hoje uma nova divisão internacional do trabalho, que vai além das fronteiras nacionais. Essa realidade se traduz principalmente nas novas tecnologias que são facilmente adaptadas e utilizadas em países de industrialização recente. Hoje os responsáveis pelo desenvolvimento de produto procuram explorar de maneira eficiente a potencial divisão do trabalho.
- Globalização da Concorrência: a estratégia da empresa deve ser maximizar o lucro em termos de mundo e não localmente.
- Globalização da Estratégia: reflete o reconhecimento cada vez maior das interdependências dos mercados. Segundo o autor, “as principais fábricas de automóveis japonesas adotavam estratégias globais de exportação; suas concorrentes americanas GM e Ford, que já tinham importantes fábricas no exterior, sobretudo na Europa, custaram a identificar as vantagens proporcionadas por uma estratégia global integrada”. E com completa, “não exploraram as possibilidades de transporte cruzado dos carros e componentes pesados, nem se valeram de sua rede de subsidiárias para explorar vantagens diferenciais de cada país.

7.4. Acesso a recursos

Olhar a firma como um portfólio de recursos, ao invés de um portfólio de produtos, fornece uma perspectiva diferente e talvez mais rica no sentido da possibilidade crescimento, assim como foi visto da Teoria da visão baseada em recursos. A necessidade que uma firma possui de levar em consideração as 5 forças de Porter na elaboração de sua estratégia relacionando-as com aspectos de seus recursos organizacionais e obtenção de recursos externos às fronteiras da firma em organizações diversificadas.

Logo, sob uma perspectiva baseada em recursos, Wernefelt (1984) levanta as seguintes questões:

- Em quais dos atuais recursos da firma a diversificação deve ser baseada?

³³ Para maiores detalhes, ver: LEVITT, T, “*The Globalization of Markets*”, Harvard Business Review, Maio-Junho de 1983, p. 92-102

- Quais recursos devem ser desenvolvidos por meio da diversificação?
- Em qual sequência e dentro de quais mercados a diversificação deve se estabelecer?
- Que tipo de firma a organização que se diversifica deve adquirir?³⁴

Para responder essas perguntas o autor, além de levar em consideração os aspectos estratégicos de Porter, se concentra sob uma perspectiva da teoria econômica examinando diferentes tipos de recursos e caracterizando os resultados nos aspectos de atratividade e retornos financeiros.

Sob a perspectiva estratégica, as circunstâncias nas quais um recurso organizacional leva a altos retornos ao longo do tempo segundo o autor são:

- Efeitos gerais – leva em consideração o poder de barganha dos fornecedores e compradores, assim como os recursos substitutos. Se a posse de um recurso for de apenas um agente econômico (uma empresa), isso diminuirá o retorno para o utilizador (por meio do alto preço de aluguel, leasing ou pagamento de royalties por exemplo) do recurso.
- Vantagens do pioneiro (*first mover*) – o fato de se possuir um recurso antes de outros agentes afeta os custos e receitas, ou seja, cria-se uma barreira à entrada devido à posse de determinado recurso. Logo “uma barreira à entrada sem uma barreira de recurso deixa a firma vulnerável para entrantes diversificados, enquanto uma barreira de recurso sem uma barreira à entrada deixa a firma incapaz de explorar essa barreira”.
- Recursos atrativos – “o que uma firma quer é criar uma situação onde seus recursos direta ou indiretamente tornem mais difícil para outras firmas alcançarem”, ou seja, a posse de um recurso é uma vantagem competitiva, como por exemplo, capacidade de máquina, lealdade de clientes, experiência produtiva e liderança em tecnologia.
- Fusões e aquisições – fazem com que ativos não negociados no mercado sejam adquiridos pela firma, criando oportunidades para maior rentabilidade.

Sobre as barreiras à entrada e as barreiras de recursos, o entendimento foi de que sempre que houver a primeira e não houver a segunda, a firma fica em uma posição

³⁴ Wernerfelt, 1984

estratégica vulnerável, podendo assim ocorrer a entrada de entrantes com produção diversificada. No segundo caso, se houver uma barreira de recurso, fica inviável a entrada de novas firmas. Esse é uma perspectiva baseada em recursos, que é diferente da tradicional visão baseada no produto.

A Ford se encontrava em uma situação muito delicada no final da década de 1970, devido à concorrência cada vez mais forte das empresas japonesas. Diante desse cenário restavam duas opções a empresa: (i) ajustar a estratégia à sua base de recursos existentes (conforme preconiza a Teoria da Visão Baseada em Recursos) ou (ii) conter a promessa de viabilidade de longo prazo e a seguir buscar meios para assegurar os recursos necessários.

O que a Ford decidiu fazer, foi realizar, segundo seu *controller*³⁵, diversos cortes principalmente em custos fixos e posteriormente algumas reestruturações na área comercial. A empresa então percebeu que para competir em um mercado global, deveria realizar parcerias que lhe proporcionassem acesso a novos recursos organizacionais em outros mercados nos quais atuava. Para tanto, com essa nova estratégica emergente³⁶, resolveu desafogar a utilização de seus recursos principais, acessando recursos especializados de empresas especializadas. Portanto percebe-se que a empresa desejava acessar outros recursos mas com uma motivação peculiar nesse caso: a de liberar seus próprios recursos – pois esses não tinham “folga” (ou *slack*³⁷).

Os recursos humanos tanto da Ford quanto da Mazda também contribuíram de forma intensa para que a aliança fosse de sucesso. Enquanto os engenheiros da Mazda ajudaram os da Ford a empreender técnicas de arranjos físicos, os da Ford ajudaram os engenheiros da Mazda a melhorarem suas técnicas de pesquisa. Trata-se, portanto de uma relação ganha-ganha no que tange ao recursos organizacionais dessa natureza.

Nessa aliança, que era competitiva, foi mantida a separação nas operações comerciais das empresas. “A Ford sentia-se muito à vontade, mais uma vez em uma aliança, na linha divisória entre concorrência e cooperação”³⁸. Portanto, nota-se a importância do que podemos chamar de “departamentalização” da aliança, ou seja, a

³⁵ Allan Gilmour em Yoshino e Rangan (1995)

³⁶ Ver Mintzberg, 1987 e 1998

³⁷ Ver Penrose, 1959

³⁸ Cf. Yoshino & Rangan (1995)

aliança nesse caso foi restrita a apenas alguns setores da empresa, mantendo-se os outros fechados a acessos externos.

7.5. Competências

A discussão de competências mostra-se de suma importância quando se explora o tema alianças estratégica. Isso porque, como defendido nesse trabalho, um dos principais motivos para a configuração desse tipo de relacionamento são acesso a recursos e em consequência, aquisição de novas competências.

As empresas possuem uma ou mais competências em suas fronteiras, porém não necessariamente podem a utilizar em sua plenitude devido à ausência do recurso. Nas palavras de Teece (1997), “o valor da competência chave pode ser melhorado por uma combinação apropriada de ativos complementares”.

Quando a Ford decide realizar uma parceria com a Mazda e Nissan, um de seus objetivos era de obter as competências tão especiais presentes na cultura japonesa que conseguia fabricar carros a baixo custo e com alta qualidade. Interessante notar que a competição em território americano continuava intensa com a Nissan e outras grandes empresas japonesas. Essa parceria tinha como principal objetivo a fabricação da transmissão automática, com patente cedida posteriormente a *Joint venture* estabelecida entre Ford, Nissan e Mazda. Entre idas e vindas de diversos posicionamentos societários que não serão discutidos aqui, essa foi uma parceria que beneficiou tanto a Mazda quanto a Ford (posteriormente a Nissan se afastou da parceria) no sentido de ampliação de seu leque de competências para produção de veículos que características inovadoras para aquela época.

Outra competência explorada em momento oportuno, sendo uma iniciativa visionária, a Ford recorreu a parcerias para desenvolver sistemas de microeletrônica até então não utilizados em veículos comerciais. Com isso fortaleceu sua competência nessa área por meio de pesquisa em conjunto com pequenas empresas parceiras³⁹.

As fontes reais de vantagem competitiva são encontradas na habilidade de gestão para consolidar tecnologias e habilidades de produção na organização, que a capacite

³⁹ Nas palavras de John Wallace, chefe de operações microeletrônicas da Ford: “*Temos alguns excelentes acordos de cooperação com importantes fábricas de semicondutores, que achamos que irão nos dar acesso a muitas filosofias e tecnologias diferentes, e a uma grande capacidade de fabricação sem termos de comprar [as fábricas].*” Yoshino e Rangan (1995)

em se adaptar rapidamente às novas oportunidades (HAMEL & PRAHALAD, 1990). No caso GM-Toyota, verificou-se grande habilidade em explorar as competências necessárias ao sucesso estratégico de ambas as partes. As competências, portanto, são peça chave em uma estratégia para se manter competitivo no mercado dinâmico onde oportunidades surgem e se esvaem em uma velocidade cada vez maior.

As competências-chave de uma empresa são aquelas nas quais pode-se pensar em entrar em algum tipo de aliança estratégica. Basicamente existem dois objetivos: (i) obter novas competências desse tipo por meio de parceria de troca de conhecimento ou (ii) melhorar essas competências dominadas mas que não proporcionam vantagem competitiva. Essa visão revela que as competências chaves devem estar no foco da estratégia em momentos nos quais a empresa percebe mudanças e precisa mudar para se adaptar a elas.

Por fim destacamos um teste elaborado por Hamel e Prahalad (1990) para as competências centrais da empresa para que de posse delas os gestores possam fortalecê-las e ganhar competitividade:

- Deve prover acesso potencial a grande variedade de mercados;
- Deve contribuir significativamente para o benefício percebido pelo consumidor no produto final;
- Deve ser difícil para os competidores imitar.

7.6. Coordenação

Existe na literatura da teoria organizacional uma grande preocupação em analisar como uma rede é coordenada (Gomes-Casseres, 1996, Newman, 2003, Pfeffer & Salancik, 1978). Na maioria das vezes não podemos dizer que uma rede é gerida, pois não há uma estrutura hierárquica entre as organizações que a compõem. Segundo Mazzali & Costa (1997), como a organização não gerencia, ela “designa, então, todos os procedimentos de coordenação e de decisão estranhos ao mercado, que ocorrem tanto na esfera interna às empresas, quanto na esfera das inter-relações entre elas, configurando-se uma clara oposição entre coordenação intencional (organização) e coordenação espontânea (mercado)”. Entende-se aqui por coordenação intencional a ação tomada no âmbito da organização com o objetivo de integração interna e que portanto possui autonomia. Já a coordenação espontânea surge da necessidade de integração de atividades entre duas ou mais organizações que, portanto, não possuem

autonomia por nenhuma das organizações e são ações que são tomadas em conjunto, caso das alianças estratégicas.

Sobre isso, Teece (1997) explica que a “crescente literatura sobre alianças estratégicas, corporação virtual e relações comprador-vendedor e colaboração tecnológica evidencia a importância da integração externa e aquisição de produtos externos”. Sendo assim, a designação de um integração externa – por meio de coordenação – se torna objeto de análise relevante para gestores que desejam estabelecer alianças.

Quanto maior a especificidade dos ativos, maior é a interdependência entre as organizações envolvidas em atividades que venham a desenvolver em conjunto. Ativos muito específicos são aqueles que dificilmente podem ter outro uso senão aquele para o qual foi designado e tem difícil mobilidade geográfica. Assim quando alguma atividade ou equipamento com alta especificidade é exigida para realizar algum projeto ou processo organizacional, são geradas “situações em que a utilização do mercado como mecanismo de coordenação mostra-se inadequada e potencialmente onerosa, estimulando, dessa forma, o desenvolvimento de instituições mais apropriadas (hierarquias) direcionadas à redução do oportunismo e dos custos de adaptação e ajuste das transações a novas circunstâncias” (MAZZALI & COSTA, 1997).

A coordenação é um dos principais requisitos para um bom desenvolvimento de uma aliança estratégica. Uma coordenação bem realizada requer troca constante de informações que se mostrem relevantes para o bom andamento da aliança. Nesse contexto de troca de informações para uma melhor coordenação, a racionalização do trabalho, que teve como grande novidade a produção integrada, não só interna, mas como se propõe a analisar o presente trabalho externamente, “não pode se basear unicamente em uma racionalidade estratégica, isto é, onde tudo não passa de um cálculo [instrumental] dos melhores meios e métodos para atingir um dado fim. Ela exige algum grau de racionalidade comunicativa, isto é, de uso da linguagem para obter consensos [coordenação] necessários a uma ação cooperativa” (VALLE, 1996).

Portanto, a comunicação exerce papel fundamental no processo de coordenação e pode ser considerada a essência de todo processo de formação e evolução das alianças. Atualmente a tecnologia da informação tem facilitado o processo de comunicação, porém a gestão desse processo ainda depende muito mais do homem e menos da máquina.

Quanto maior é a facilidade em codificar e transmitir a informação necessária a coordenação, menor é a necessidade realizar integração vertical e maior é a utilidade de uma aliança. Um exemplo disso são as redes de varejo, que atualmente precisam identificar pontos de ressuprimento dos estoques ao longo de cadeia de suprimento.

Em seu trabalho seminal, Richardson (1972) definiu a economia capitalista em termos da divisão de trabalho que ocorre por meio da coordenação. A coordenação pode ocorrer de duas maneiras: a planejada e a espontânea. O foco do autor se volta para a coordenação planejada, pois em sua opinião é conveniente pensar na indústria como a realização de um número indefinidamente grande de atividades, atividades essas relacionadas com o descobrimento e estimação de necessidades futuras. Ele define ainda o que são as “atividades similares” – “aquelas que requerem a mesma capacitação”. A partir daí, conclui-se que é necessária coordenação entre as organizações cada uma utilizando capacidades particulares ao seu negócio.

Yoshino e Rangan (1995) admitem duas dimensões gerenciais: cooperação e concorrência (conflito)⁴⁰. Para eles, a “tarefa de gerir as alianças é alcançar a otimização entre essas duas dimensões” (YOSHINO & RANGAN, 1995). Os autores não utilizam o termo coordenação, porém se esse for o termo utilizado, ganha-se uma maior coerência segundo as definições de gestão e coordenação presentes nesse trabalho. Essas duas dimensões operam no sentido de alinhar as ações e objetivos das alianças e devem estar mapeadas para solucionar problemas no decorrer do relacionamento, segundo descrição da tabela 9.:

Birkinshaw (2000) nos esclarece a ideia de uma função que chamou de GAM – *Global Account Management*, a qual assume papel relevante na coordenação entre as empresas globais que possuem parceria. Além desses profissionais estarem diretamente relacionados a cultura local, possuem uma visão regional da subsidiária que pode não ser necessariamente a visão da matriz. Sendo assim, torna-se um profissional de extrema relevância para a evolução das alianças estratégicas entre empresas.

⁴⁰ Cf. item 4.2.1

7.7.Vantagem competitiva

As empresas convivem em ambientes de maior complexidade e heterogeneidade do que no passado recente, de maneira que para se obter vantagem competitiva no mercado, os recursos organizacionais devem possuir os quatro atributos abaixo:

Tabela 10 – Atributos de um recurso para obtenção de vantagem competitiva (Fonte: BARNEY, 1991 Adaptado)

Atributo	Descrição
Valor	Característica do recurso que permite a organização formar ou implementar estratégias que melhorem sua eficácia
Raridade	Um recurso para ser fonte de vantagem competitiva não pode ser possuído com facilidade por outras organizações, logo sua estratégia não pode ser facilmente imitada por outras
Imitabilidade imperfeita	Além de não possuir o recursos, há dificuldade de se obtê-lo
Impossibilidade de substituição	Os recursos, além das características acima, não podem ser de fácil substitutibilidade

Como se pode observar nos itens 7.4 e 7.5, a Ford percebeu uma vantagem competitiva de valor, pois acessando os recursos de suas parceiras, pode liberar seus recursos (escassos) para aumentar sua eficácia produtiva.

No caso NUMMI, a obtenção de vantagem competitiva veio por meio de atividades de criação e produção no caso da GM e atividades de comercialização e distribuição no caso da Toyota.

Para Porter (1989), existem dois tipos de vantagem competitiva: liderança em custos e diferenciação e esses dois tipos de vantagem desencadeiam três tipos de estratégias genéricas. Liderança em custo total que envolve uma estratégia que busca uma redução do custo que gera uma vantagem competitiva. A segunda estratégia é a diferenciação que resumidamente tem por objetivo que a empresa seja única ou reconhecida como a mais valorizada pelos consumidores. Já a estratégia enfoque tem

por objetivo que a empresa com diversos segmentos de produtos ou mercados focalize um segmento o qual poderá ser líder em custo ou diferenciação.

No contexto das alianças, as diferentes estratégias escolhidas geram diferentes tipos de alianças. Se uma empresa decide que vai se diferenciar em custo e resolve procurar uma parceira, ela deve ter como uma de suas vantagens competitivas o baixo custo de produção e estar disposta a compartilhar seus conhecimentos. A aliança pode ser competitiva ou não dependendo do mercado em que cada uma atua ou o segmento que buscam atingir. Uma empresa que pretende se diferenciar, deve buscar um parceiro que tenha reconhecida qualidade nos produtos ou processos e da mesma esteja disposta a compartilhar seus conhecimentos.

7.8. Performance e resultados esperados

Existem diversas formas de mensurar o resultado obtido pela aliança estratégica e cada um deles está direcionado para o interesse principal que se buscou atingir quando da constituição da parceria. Em uma aliança estratégica, uma parte pode considerar que atingiu resultados satisfatórios enquanto a outra parte não logrou sucesso.

Antes de começarmos a análise dos resultados devemos ter em mente que existem, conforme Ariño (2003) basicamente dois tipos de objetivos: comuns e privados. Os objetivos comuns são aqueles que nos quais existe interesse de ambas as partes que eles sejam atingidos, enquanto os objetivos privados pertencem necessariamente a apenas uma das firmas do acordo de parceria. De forma simples e clara, o autor define a performance de uma aliança estratégica como sendo o “grau de realização dos objetivos comuns e privados iniciais ou emergentes” (ARIÑO, 2003).

Iremos relacionar alguns indicadores que podem ser utilizados nessa análise, porém devemos ter em mente que eles nem sempre são aplicáveis ou mesmo desejáveis de acordo com o caso em estudo.

A forma mais direta e objetiva de se analisar a eficácia de uma aliança são os indicadores financeiros (lucro, rentabilidade, margem EBITDA⁴¹ entre outros). Esses

⁴¹ Do inglês *Earns before interests, taxes, depreciation and amortization* ou lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.

índices são ideias para medir sucesso no curto prazo, com resultados diretos e objetivos, porém não mostram o panorama geral.

Uma das formas encontradas na literatura para se medir a performance das firmas que entram em alianças foi desenvolvida por esse mesma autora na qual são propostos três grupos de medidas, a saber:

- **Financeiras:** inclui várias medidas como lucro, crescimento e posição em custo. É relevante quando os parceiros na aliança possuem objetivos financeiros explícito;
- **Operacionais:** incluem medidas de estabilidade como longevidade e estabilidade do contrato da aliança estratégica. Tem o foco em itens chave para o sucesso operacional.;
- **Efetividade organizacional:** mede a satisfação da firma com relação a aliança estratégica constituída, o quão bem a aliança alcança os resultados estratégicos e o efeito que a aliança causa em outras atividades da firma. Leva em consideração os múltiplos interesses do integrantes da aliança.

Indicadores específicos dentro de cada um desses três grupos podem ser criados, os quais podem variar de acordo com o caso e o foco da análise. Segundo Lorange e Roos (1996) é “virtualmente impossível dar uma prescrição para a avaliação de desempenho que seja válida para mais do que um número limitado de casos”, ou seja, cada caso deve ser analisado de maneira única de acordo com os objetivos estabelecidos quando do processo de formação da aliança.

Ainda no que tange à avaliação dos resultados de uma aliança estratégica, Lorange e Ross (1996) *apud* Anderson (1990) assevera que existem mensurações em um “*continuum input-output*” onde uma organização pode ser classificada em termos de *input* (orientação de longo prazo) e *output* (orientação de curto prazo)⁴².

Tabela 11 – O *Continuum input-output* para uma *joint-venture* (Fonte: LORANGE & ROOS, 1996 *apud* Anderson, 1990)

Grupo	Indicador
Situação da parceria	Harmonia entre sócios

⁴² Importante notar que o referido autor discutiu *joint venture* permanente desenvolvidas como entidades autônomas

	Moral
	Produtividade
	Indicadores de recursos financeiros
	Adaptabilidade
	Grau de Inovação
Aprendizagem	Mercado não familiar
	Tecnologia não familiar
Intermediárias de Marketing	Qualidade relativa do produto
	Preço relativo
Desempenho de marketing	Participação de mercado
	Satisfação do consumidor
Desempenho financeiro	Índice de lucro
	Fluxo de Caixa

Essa classificação é relevante para análise das alianças, pois não leva em consideração apenas indicadores mais palpáveis e objetivos como índice de lucratividade, mas também aspectos mais subjetivos como harmonia entre os sócios que podem ter o mesmo grau de importância de indicadores financeiros dependendo do caso analisado.

O caso da aliança constituída entre GM e Toyota que gerou a NUMMI, assim como tantos outros encontrados na literatura tem sua performance bastante afeta não devido à falta de acesso a conhecimentos da parceira estratégica, mas sim devido à falha em criar processos que adquiram, assimilem e disseminem os conhecimentos obtidos. De outra forma esses conhecimentos serão passageiros e não criarão vantagem competitiva de longo prazo.

Abaixo, Inkpen (2005) define uma série de características encontradas em alianças, que se solucionadas podem proporcionar melhoria significativa no resultado final do relacionamento estratégico:

Tabela 12 – As Características das alianças baseadas no conhecimento (Fonte: Inkpen, 2005 adaptado)

Característica	Descrição
Ambiguidade casual	Confusão em entender a relação entre ações e resultados. Muitas vezes as empresas tem por objetivo aprender o que as parceiras sabem, mas não como e porque elas sabem
Comprometimento da Liderança	É importante que o líder o link inicial entre a estratégia da empresa com a estratégia da aliança. Líderes estão preocupados com questões estruturais e de propriedade deveriam ter o foco voltado para oportunidades de aprendizado.
Custo do Aprendizado	Não basta apenas expor o funcionários a novos conhecimentos se não existe um sistema orientado ao aprendizado. Tarefas claras e bem definidas devem ser traçadas para o aprendizado permanente.
Gerentes como canal do aprendizado	Gerentes devem estar preparados para saber como fazer o conhecimento penetrar nas empresas e não se dissipar apenas como posse de algumas pessoas.
Síndrome do “não inventado aqui”	É algo do tipo “o que eles fazem na aliança não se aplica aqui”. É difícil aceitar a recente aliança como sendo uma nova fonte de conhecimento e legitimá-la como uma entidade que possui conhecimentos

Essas características devem ser cuidadosamente analisadas tanto pela alta direção quanto pela gerência intermediária com o objetivo de tornar a aliança mais eficiente e garantir que suas metas sejam alcançadas com sucesso.

A aliança que formou a NUMMI baseou-se nesses pressupostos e alcançou um dos melhores resultados em alianças estratégicas descritos pela academia. De uma

fábrica falida em *Freemont* na Califórnia, depois da aliança ser efetivada a fábrica passou a ser referência mundial em qualidade e produtividade na produção automobilística. O conhecimento produzido pela Toyota e GM em conjunto foi passado por meio da NUMMI a ambas as empresas não sem dificuldades, porém com muito empenho principalmente por parte da GM que via os resultados da NUMMI como espetaculares. A GM, por exemplo, elaborava diversos relatórios que explicavam a razão pela qualidade e produtividade superior desenvolvida dentro da fábrica da NUMMI.

A utilização de recursos humanos na NUMMI era 40% menor do que aquela utilizada na GM e os investimentos entre 30% a 50% mais baixos se comparados com a GM (INKPEN, 2005). O que a GM buscava entender era que o Sistema Toyota de Produção uma coletânea aleatória de ideias, mas sim uma abordagem integrada que estava profundamente inserida na cultura japonesa de produção e portanto seria de difícil entendimento por parte dos americanos.

Muito mais do que ferramentas, os americanos precisavam buscar não o “o que” era feito, mas sim o “por que” era feito dessa maneira. Essa mudança de perspectiva seria a chave para o sucesso.

A GM criou um sistema de aconselhamento, criando o papel do conselheiro. Ele era basicamente responsável por transferir o conhecimento da NUMMI para a GM. Para isso foi criado o que se chamou de *Technical Liaison Office* (Escritório de comunicação técnica) que tinha como atividades o treinamento e a transferência de conhecimento entre as empresas.

Podemos aqui fazer uma associação entre o *Global account manager* (GAM), termo cunhado por Birkinshaw. O conselheiro, apesar de estar na mesma região física da sede da GM, tinha por função transferir o conhecimento que vinha do Japão para o interior da empresa americana. Muito semelhante a ideia de gerentes internacionais desenvolvida por Birkinshaw.

Nas palavras de Hamel *et al* (1988), “O tempo é um fator crítico. As alianças podem prover atalhos para as companhias ocidentais na corrida para melhorar sua eficiência produtiva e controle de qualidade”. Foram exatamente esses os dois maior ganhos da GM na aliança com a Toyota. Em apenas um ano os americanos conseguiram assimilar o modo de produção japonês. Os indicadores da operação da NUMMI são fatos que comprovam o aumento na eficiência produtiva e financeira.

Como resumo dos elementos e objetivos descritos ao longo deste capítulo segue o quadro abaixo:

	GM / Toyota	Ford / Mazda
Finalidade	Fabricação de carro pequeno para se adequar a nova demanda Acesso a conhecimentos/ modelos de gestão	Melhoria da qualidade nos produtos Obtenção de maior experiência técnica
Penetração de mercado	Toyota: acesso ao mercado americano	Mazda: Acesso ao mercado americano
Acesso a recursos	Toyota: fábrica desativada em <i>Freemont</i>	Ford: liberar recursos principais para utilização mais eficiente Ford/Mazda: recursos humanos com diferentes <i>skills</i>
Competências	Toyota: processo de vendas da GM	Ford: desenvolvimento e fabricação de produtos da Mazda Mazda: MKT e finanças
Coordenação	Reuniões, Troca de informações, cultura, GAM – <i>Global account management</i> (Birkinshaw)	
Vantagem competitiva	Para GM e Ford: criação e produção Para Toyota e Mazda: processo comercial	
Performance	Resultados positivos: 25 anos de duração da NUMMI e relevante aumento na produtividade	<i>Joint-venture</i> se estende até hoje (+ de 30 anos)

Tabela 13 – Resumo dos elementos e objetivos das alianças analisadas (Fonte: Autor)

PARTE III – Considerações Finais

A última parte do trabalho pretende trazer as considerações sobre toda teoria exposta nos capítulos anteriores e levantar questões e possíveis respostas aos desafios verificados hoje pelas empresas que veem cada vez mais nas formas colaborativas de produção como uma saída para obtenção de vantagem competitiva no mercado e portanto sobrevivência de longo prazo.

Serão feitas breves análises sobre a quebra do paradigma produtivo, além de um discussão sobre o trade-off entre gestão (interna) e coordenação (externa) assim como considerações sobre essa nova forma de produção chamada aliança estratégica.

8. A quebra do paradigma

Quando falamos em Alianças estratégicas, alguns paradigmas podem ser quebrados. Um dos principais é a forma como as empresas competem. Como citado ao longo desse texto, essa competição se diferencia do que ocorria no início do século passado no sentido de que hoje se observa muito mais uma tentativa de encontrar uma nova forma de interação que não competitiva, mas cooperativa.

Essa cooperação não se mostra clara o suficiente para os gerentes, acionistas e conselhos de administração da moderna organização. Por exemplo, uma boa estratégia para aumentar as barreiras a novos entrantes pode se configurar com uma parceria entre duas empresas do mesmo setor buscando fortalecer suas economias de escala ou escopo.

Existe uma diferença sutil entre o conceito de terceirização e aliança estratégica. Como explicado anteriormente, muitos arranjos ditos estratégicos nada mais são do que terceirizações. A aliança estratégica tem um profundo impacto sobre a empresa e os caminhos que ela segue para alcançar suas metas estratégicas. O cerne da questão está no conhecimento e negócio central da empresa. Na maioria dos casos, aqueles relacionamentos realizados buscando apenas recursos que não contribuam para a melhoria ou aumento da cadeia de valor de uma empresa não são alianças, mas sim contratos de terceirização.

“As alianças são tanto causa quanto efeito da competição intensiva em conhecimento” (BADARACCO, 1991). As firmas quando entram em aliança são capazes de catalisar a velocidade com que obtêm novos conhecimentos que as proporcionem melhores posições no mercado com relação aos seus custos, riscos e recursos. Na indústria intensiva em tecnologia, observa-se mais claramente o fenômeno das alianças estratégicas. Isso se deve ao fato de que o conhecimento incorporado em seus produtos poucas vezes pode ser reunido apenas em uma firma (BADARACCO, 1991).

Justamente essa vasta gama de conhecimentos torna necessária a aliança entre empresas que pretendem se perpetuar no mercado. Hoje a economia do conhecimento é “um processo irreversível com impacto semelhante ao da Revolução industrial” (CAVALCANTI, Notas de Aula: Conhecimento em Rede, 2009). O poder do conhecimento para as firmas criou esse novo cenário conhecido como economia do conhecimento, dentro do qual os gestores atuam como recebedores e disseminadores de novos conhecimento no ambiente interno e agentes que podem catalisar as relações de cooperação entre firmas no ambiente externo.

A ampla utilização desse modelo de relacionamento nas organizações modernas pode ser decorrente do fato de que a tecnologia avança com tal velocidade que a maioria das empresas ou não está preparada para se adaptar a tempo ou não possui orçamento disponível para embarcar nos avanços tecnológicos, portanto perdendo competitividade em decorrência da demora em responder as tendências de mercado. Nesse contexto torna-se cada vez mais propício a adoção de alianças estratégicas. Esse modelo de relacionamento quebra o paradigma da competição pura, trazendo um novo conceito de criação de vantagem colaborativa.

Essa vantagem se traduz em diversos benefícios para as firmas parceiras. Entre eles pode-se citar a redução de custos em investimento em novos ativos fixos, já que eles podem se acessados por meio da parceira, compartilhamento de riscos principalmente em P&D e aumento da flexibilidade.

“É provável que acréscimos nos conhecimentos sempre possam aumentar o rol ou o montante dos serviços disponíveis em cada recurso” (PENROSE, 1959). É justamente esse o ponto relevante na análise das alianças. Como vimos, cada empresa mesmo que possua os mesmos recursos produtivos, utiliza-os de maneira única, como se fosse seu DNA. Para que se possa aumentar ou melhorar os serviços prestados não por um, mas pelo conjunto de recursos, conhecimentos extras são necessários. Esses conhecimentos podem ser oriundos de dentro da fronteira da firma, mas quando obtidos de externamente, são, com exceção de fusões e aquisições, fruto de alianças estratégicas.

9. O Trade-off entre gestão e coordenação

Primeiramente devemos diferenciar a gestão da coordenação:

Gestão: Ato ou efeito de gerir; administração, gerência. Administração oficiosa de negócio alheio, sem mandato ou representação legal (FERREIRA, 1993).

Coordenação: Ato ou efeito de coordenar. Ato de conjugar, concatenar um conjunto de elementos, de atividades (HOUAISS & VILLAR, 2001); ou relação entre elementos que funcionam de modo articulado dentro de uma totalidade ordenada (FERREIRA, 1993)

Richardson em seu clássico “*The Organisation of industry*” para se referir as firmas utiliza a expressão “ilhas de coordenação planejada em um mar de relações de mercado” (RICHARDSON, *The Organisation of Industry*, 1972). Essa afirmação traduz perfeitamente o que hoje se verifica no mundo da produção. A firma dotada de capacidade de planejar a coordenação que será realizada entre uma ou mais firmas no intuito de entre outros, acessar recursos organizacionais, reduzir custos, aumentar a eficiência operacional, em suma, aumentar sua competitividade.

Porém é notável que haja um *trade-off* quando se escolhe entre gestão e coordenação. A gestão pressupõe algum tipo de comando e controle, é a administração dos recursos da organização. Já a coordenação está relacionada a algum tipo de relação entre atores em busca senão de um objetivo comum, pelo menos complementar.

Isto posto nos leva à ponderação dos seguintes aspectos sobre as variáveis que são influenciadas por escolhas feitas pelas empresas entre gestão e coordenação:

Tabela 14 – Gestão X Coordenação. (Fonte: o autor)

Aspecto	Gestão	Coordenação
Flexibilidade	Mão de obra e equipamentos que atendem a diversas demandas de mercado	É verificada no momento em que é necessário de alguma forma alterar os níveis de volume , qualidade e custos produtivos que não podem ser atingidos dentro das fronteiras da firma
Recursos	Gestão interna de recursos por meio da gestão de pessoas e	Realizada em consequência do acesso a recursos externos

Aspecto	Gestão	Coordenação
	Programação e Controle da Produção	sejam eles máquinas, pessoas, conhecimentos, competências.
Dinamismo	Capacidade de rápidas mudanças em planejamentos e programações internas devido, entre outros alteração na demanda ou estrutura de mercado (novos entrantes, fusões etc.)	Rápido ajuste nas relações inter-firmas devido a alterações na demanda ou estrutura de mercado.
Custos	São custos internos de administrativos e produtivos decorrentes de produção interna	São custos inerentes a manutenção do relacionamento e troca de informações necessários à evolução da aliança
Obtenção de vantagens competitivas	São caras, demoradas e exigem tempo longo	São mais baratas, rápidas e obtidas em tempo mais curto

Sobre esse mesmo contexto, pode-se perceber uma nebulosa divisão entre o que é gestão e o que é coordenação. “As firmas estão mantendo suas fronteiras estabelecidas nubladas e se engajando em formas de colaboração que não parecem uma alternativa familiar a contratação de mercado nem a forma ideal de integração vertical” (POWELL, 1990). O que significa que não se sabe ao certo onde começa e onde termina as fronteiras de uma organização.

A figura 8 abaixo é uma boa representação do que afirma Powell (1990) sobre o continuum em que se localizam as firmas:

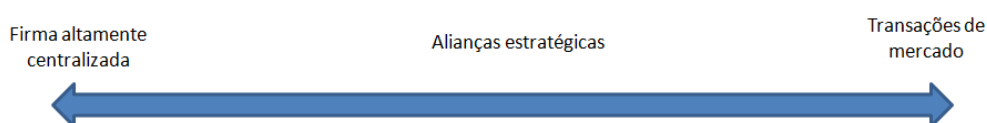


Figura 8 – Continuum entre centralização e transações de mercado (Fonte: o autor)

Foi posicionada a Aliança estratégica entre um extremo e outro, com o objetivo de deixar claro que não se trata de uma firma altamente centralizada, pois ela acessa recursos externos, mas também não se trata de uma pura e simples transação de mercado regida por contratos formais. As alianças se baseiam muito mais em relacionamentos de interdependência de longo prazo.

A coordenação que deve ser realizada entre as firma parceiras tem alto custo tanto financeiro quanto no engajamento de recursos humanos e (re)programação da utilização de recursos produtivos como máquinas e equipamentos. É importante que ambas as firmas parceiras tenham consciência desses custos e saibam equilibrá-lo entre elas de maneira justa e igualitária.

10. As Alianças como uma nova forma de produção

Relacionamentos cooperativos se sobressaem no ambiente de negócios em virtude de característica notada no mercado competitivo que se impõe tanto a pequenas quanto grandes empresas de maneira globalizada. Era frequente, por exemplo, percebermos a entrada de uma gigante transnacional varejista acabando com pequenos negócios regionais ou locais. O movimento de consolidação em diversos setores da economia já deu sinais que está se esgotando. São poucos e grandes “*players*” mundiais nos setores industriais e de serviços, ou seja, a consolidação já foi em sua grande parte realizada.

O que se verifica muitas vezes é que não existe mais um interesse tão grande na fusão ou aquisição entre essas empresas que já são gigantes (e muito valiosas). Até mesmo porque os órgãos governamentais de defesa da concorrência em todo mundo estão apertando cada vez mais o cerco contra movimentos de consolidação que vão contra a livre concorrência e aumentam a níveis quase inaceitáveis o poder de mercado das empresas. Portanto um movimento que se torna relevante nesse contexto econômico são as alianças estratégicas. Elas podem ser fonte de vantagem competitiva de longo prazo a custos muito reduzidos se comparados a fusões e aquisições e mantém uma ordem econômica razoavelmente justa.

Um erro comum que muitos analistas e acadêmicos cometem é julgar a aliança como bem-sucedida ou fracassada de acordo com sua longevidade. Uma aliança em geral tem uma perspectiva de longo prazo, porém seus resultados podem ser atingidos após o final dela. Em outras palavras, não é condição necessária que a aliança exista para que uma companhia logre o sucesso esperado naquilo que se propôs quando iniciou o relacionamento. Existem diversos exemplos na literatura de alianças que foram curtas e bem sucedidas e outras longas e mal sucedidas.

Pouco importa sua duração, mas seus resultados devem ser visíveis e se comparados com resultados anteriores a ela devem ser melhores e proporcionar vantagens competitivas de preferência a longo prazo.

De acordo com Hamel (1988) existem alguns princípios básicos que devem nortear a colaboração competitiva, assim como no caso da NUMMI⁴³. São eles:

1. Colaboração é uma competição em uma forma diferente;

⁴³ Cf. Item 7.1, pag. 64

2. Harmonia não é a mais importante medida de sucesso;
3. Cooperação tem seus limites;
4. Aprender com os parceiros é superior

A ideia desses princípios é mostrar que as alianças podem não ser uma relação tranqüila em toda sua evolução, porém em geral produzem muitos benefícios que chegam a baixos custos tanto financeiros quanto de recursos humanos.

O comprometimento estratégico com a aliança foi identificado com um dos principais elementos presentes em uma aliança de sucesso. Em primeiro lugar a estratégia de uma empresa deve levar a crer que a melhor saída para se alcançar os objetivos estratégicos seja uma parceria. Parcerias desenvolvidas ao acaso e sem embasamento na estratégia da empresa tendem a fracassar.

As alianças se mostram como uma saída para empresas que pretendem se adquirir novas competências e atingir a excelência produtiva, porém o que se percebeu ao longo da pesquisa foi que a maioria das alianças entre companhias americanas e orientais possuíam diferentes objetivos. Os americanos tinham objetivos financeiros e normalmente de curto prazo, enquanto as empresas japonesas se empenhavam em adquirir conhecimentos que poderiam ser úteis em suas operações, não necessariamente no curto prazo, mas em geral era uma capacidade (ou capacitação dinâmica) que se desenvolvia ao longo do tempo.

Porter (1998), abordou a configuração organizacional chamada *Cluster* (dentro de certas limitações também conhecido como Arranjo Produtivo Local – APL no Brasil) com o objetivo de reavaliar como as empresas competem na nova economia. De certa forma, os *clusters* muito se assemelham às alianças estratégicas em decorrência do fato de ser uma associação de empresas que competem e cooperam em uma mesma região geográfica. Uma das diferenças básicas entre essa configuração e a aliança diz respeito a localização. Enquanto empresas organizadas em *clusters* estão necessariamente em uma mesma região, as empresas em alianças não necessitam nem mesmo estar no mesmo país. Isso proporciona uma infinidade de opções às empresas e, portanto, deve ser objeto de profunda análise antes da realização de uma parceria. A forma pela qual o *Cluster* remodela a competição econômica em nosso ponto de vista se assemelha ao modelo competitivo da aliança estratégica, pois ambos podem aumentar a produtividade, aumentar o nível de inovação e estimular a formação de novos negócios (Porter, 1998) além de aumentar a escala produtiva, a flexibilidade e acessar recursos.

Um das percepções ao longo do trabalho foi o caráter essencial que a confiança mútua exerceu nos relacionamentos bem-sucedidos. Os parceiros que conseguem manifestar de forma clara e transparente seus objetivos na aliança nos parecem ser aqueles que conseguirão sucesso em suas parcerias. Além disso, podemos perceber que o relacionamento não precisa necessariamente ser excessivamente duradouro para se configurar como um caso de sucesso. A confiança pode ser demonstrada em diversas situações nas quais, em virtude da racionalidade limitada, não se pode prever algum tipo de situação real ocorrida, mas que por meio do entendimento mútuo baseado na confiança e no bom relacionamento, o caso possa ser resolvido. Ao contrário, aqueles relacionamentos que se pautam no oportunismo e apropriação gratuita de conhecimento tendem a fracassar com maior probabilidade em relação àqueles pautados num relacionamento franco.

Um exemplo de aliança estratégica é a *Star Alliance*, uma parceira que envolve 27 empresas aéreas ao redor do mundo, com serviços em 181 países e que se mantém desde 1997. Essa aliança busca entre outras vantagens, obter uma maior complementaridade entre os serviços prestados pelas participantes. Existe um contrato formal, porém ela pode ser classificada como uma parceira estratégica em virtude de possuir as principais características de uma alianças como: acesso a recursos, ganhos de escala, complementaridade de serviços, cooperação (internacional) entre outros. A missão da Aliança é “Exercer liderança na gestão de um portfólio de produtos e serviços da aliança usando um procedimento acordado”⁴⁴.

Esse tipo de relacionamento vem ganhando força no mundo todo a partir do momento em que as empresas percebem os baixos custos e enorme potencial de retorno e alcance de mercados internacionais. É uma forma consistente de obter vantagem competitiva no mercado competitivo global.

Cabe ao engenheiro de produção nesse contexto dos relacionamentos entre empresas pensar em projeto de produto ou processo muito mais em termos da divisão do trabalho (entre firmas e nações) do que o tradicional papel de integrador de atividades dentro das fronteiras da firma. Esse profissional deve possuir a capacidade de analisar o mercado em busca de potenciais ganhos de eficiência, fora das fronteiras da firma, principalmente quando toda tecnologia ou recursos que estão ao alcance da empresa já foram utilizados.

⁴⁴ Cf. <http://www.staralliance.com/pt/about/organisation/>, consultado em 27/07/2011

Esse é o contexto dentro do qual se insere com extrema relevância a temática sugerida nesse trabalho e por meio do qual passam boa parte das propostas de soluções eficazes na busca de aumento da eficiência dos relacionamentos entre empresas transnacionais.

Outro bom exemplo de parceria é a Intel, empresa que fabrica chips de computadores. Ela realiza investimento e parcerias com universidades em pesquisa aplicada com foco no avanço da tecnologia de fotolitografia⁴⁵, sem internalizar essa atividade, de modo que a parceria se mostra estratégica no sentido de que diz respeito ao seu *core business*. (HAYES & PISANO, 2008). Além disso, em seu site são anunciados diversos cursos em parceria com renomadas universidades com a finalidade de expandir o currículo de analistas de sistemas e engenheiros e conseqüentemente capacitar mão-de-obra que poderá no futuro servir a empresa.

“Em arenas como a Internet ou produtos farmacêuticos, o avanço tecnológico é tão rápido e tão disperso entre as organizações que é simplesmente impossível para alguém na corporação - não importando o quão grande ou habilidosa - ser o especialista em tudo” (HAYES & PISANO, 2008). É com esse pensamento que principalmente empresas de alta tecnologia como Intel, Apple, Microsoft, GM, IBM, Pfizer entre outras se aprofundam nos relacionamentos inter-firmas, buscando ampliar sua base de conhecimentos e habilidades.

As alianças em resumo se propõem de maneira ampla a decompor ou separar atividades importantes dentro das fronteiras de uma organização e dar uma nova conformação a elas no sentido de estimular a utilização de recursos em conjunto (complementares) com outras organizações. Essa utilização de recursos externos amplia as competências da organização devido ao acesso também a conhecimentos que podem e devem ser aplicados dentro das fronteiras da organização.

Essa mudança na maneira pela qual as empresas competem e cooperam muda a forma como elas realizam sua produção. E essa mudança diz respeito basicamente a esse novo tipo de configuração organizacional inter-firmas, na qual toda e qualquer competência não dominada por uma firma e fizer parte do negócio principal dela, de alguma maneira deve ser acessada. Esse acesso se mostra bastante eficiente por meio das alianças estratégicas.

⁴⁵ Cf. (HAYES & PISANO, 2008)

Por fim, ressaltamos que esse é um campo ainda sem consenso e que portanto necessita de pesquisas aprofundadas sobre uma base de dados significativa e com acadêmicos que desponhem na liderança do tema buscando universalizar as definições e conceitos. Uma proposta para estudos futuros seria elaborar um modelo que atenda aos novos *insights* trazidos pela pesquisa que busque essencialmente mapear de maneira sistemática as relações existentes entre empresas que se enquadrem na tentativa de definição das alianças adotadas nesse trabalho.

São inúmeras possibilidades de desenvolvimento e caminhos que uma aliança pode seguir, cada uma com sua particularidade com diversas variáveis. Algumas possuem uma velocidade mais lenta até atingir seus objetivos, outras são rápidas, mas com pouca efetividade naquilo que se propunha inicialmente, uma pesquisa interessante seria no campo da análise de sensibilidade das alianças. Ou seja, mantendo as variáveis mapeáveis constantes (como por exemplo, setor econômico, industrial, constância de propósitos, visão de longo prazo consistente, relacionamento de confiança mútua entre outros) e variando apenas uma.

A pesquisa futura deve ter um caráter mais prático com objetivo de contribuir para decisões gerenciais mais acertadas de relacionamentos e esclarecer para a alta administração quais são seus riscos, benefícios, custos e possíveis retornos de longo prazo para as empresas modernas. Um bom guia para esse tipo de pesquisa é o trabalho elaborado por Doz (1996), no qual o autor analisa a evolução da cooperação nas alianças estratégicas, examinando como o aprendizado por meio de várias dimensões (ambiente, tarefas, processos, habilidades e metas) que são importantes em uma aliança entre firmas, media as condições iniciais e os resultados dessas alianças. Sua atualização torna-se necessária para o contexto atual onde as mudanças e o dinamismo são muito mais freqüentes do que na época de obtenção dos dados (a partir de 1977) em passado não tão distante. Além disso, cabe ressaltar a importância de uma análise cruzada entre empresas cujas matrizes estão em países que possuem notadamente objetivos de longo prazo e aquelas onde a visão de curto prazo prevalece. Uma hipótese para tal pesquisa é a de que aquelas com visão de longo prazo possuem resultados significativamente superiores e sustentáveis ao longo do tempo.

Referências Bibliográficas

ALTER, C., & HAGE, J. (1993). *Organization Working Together*. Newbury Park, Califórnia: SAGE.

ANDREWS, K. (1980). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Irwin.

ANSOFF, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

ARIÑO, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. *Journal of internacional business studies* , pp. 66-79.

AUSTENFELD, R. B. (2006). NUMMI - The great Experiment. *Research Society of Commerce and Economics, Vol. XXXVII No. 2* , pp. 55-108.

BACHELARD, G. (1971). *L'épistémologie*. Presses Universitaires de France.

BADARACCO, J. L. (1991). *The Knowledge Link: How firms compete through Strategic Alliances*. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press.

BAKER, W. E. (1992). The network organization in theory and practice. In N. NOHRIA, & E. (eds), *Network and Organizations* (p. 399). Harvard Business School Press.

BARNEY, J. B. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* , pp. 99-120.

BARNEY, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* , pp. 643-650.

BERTO, R. S. (outubro de 1997). Organizações Virtuais: Revisão Bibliográfica e Comentários. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção ENEGEP 97* .

BIRKINSHAW, J., & HAGSTROM, P. (2000). *The Flexible Firm - Capabilities Management in Network Organization*. New York: Oxford.

BORGATTI, S., EVERETT, M., & FREEMAN, L. (1999). UCINET 6.0 Version 1.00.

BRITTO, J. (2002). Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: D. Kupfer, & L. Hasenclever, *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil* (pp. 345-388). Rio de Janeiro: Campus.

BRYMAN, A. (1989). *Research methods an organization studies*. Londres: Unwin Hyman.

CAVALCANTI, M. (2009). Conhecimento em Rede. *Notas de Aula*, (p. 5). Rio de Janeiro.

CAVALCANTI, M., GOMES, E., & PEREIRA, A. (2001). *Gestão de empresas na sociedade do conhecimentos*. Rio de Janeiro: Campus.

CHANDLER, A. (1962). *Strategy and Structure: chapter in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.

COASE, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica* .

COELHO NETTO, L. E. (2005). Dissertação (mestrado em administração) - UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração. *Alianças estratégicas ocmo fontes geradoras de vantagem competitivas sustentáveis: o caso Embraer* . Rio de Janeiro.

DAS, T. K., & TENG, B. S. (2000). A resource based view of strategic alliance. *Journal of Management* , pp. 31-61.

Dicionário Aurélio. (s.d.). Acesso em 15 de julho de 2010, disponível em <http://www.dicionariodoaurelio.com/dicionario.php?P=Organizacao>

(2006). *Diretrizes para relatórios de sustentabilidade*. Amsterdam: GRI.

DOZ, Y. L. (1996). The Evolution in Cooperation in Strategic Alliances: Inicial conditions or Learning process? *Strategic Management Journal* , pp. 55-83.

DUBINI, P., & ALDRICH, H. (1991). Personal and extended networks are central to the enterpreneurial process. *Journal of Business Venturing* , pp. 305-313.

EISENHARDT, K. M., & MARTIN, J. M. (2000). Dynamic Capabilities: What They are? *Strategic Management Journal* , pp. 1105-1121.

EISENHARDT, K., & SCHOONHOVEN, C. (march-april de 1996). Resource0based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and social effects in entrepreneurial Firms. *Organization Science* , pp. 136-150.

FERREIRA, A. B. (1993). *Minidicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

FREEMAN, L. C. (1979). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks* , pp. 215-239.

Fundação Nacional da Qualidade. (2006). Acesso em 2010, disponível em www.fnq.org.br.

GARCIA, F. G. (2010). *Modelo de Compatibilização entre planejamento estratégico e processos organizacionais: uma abordagem baseada em cadeia de valor e capacitações dinâmicas*. Rio de Janeiro.

GERLACH, M. L., & LINCOLN, J. R. (1992). The organization of business networks in the United States an Japan. In: N. NOHRIA, & R. G. ECCLES, *Networks and organizations: Structure, form, and action'* (pp. 491-520). Boston: Harvard Business School Press.

GOMES-CASSERES, B. (1996). *The Alliance Revolution: The new shape of business Rivalry*. Cambridge: Harvard University Press.

GOMES-CASSESESRES, B. (1999). Estratégia em Primeiro Lugar. *HSM Management* , 58-64.

GOMES-CASSSERES, B. (2006). How Alliances reshape competition. In O. SHENKAR, & J. J. REUER, *Handbook of strategic alliances*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

GRANOVETTER, M. (1994). Business groups. In N. J. SMELSER, & SWEDBERG, *The Handbook of economic sociology* (pp. 453-475). Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

GRANOVETTER, M. (1995). Coase revisited: Business groups in the modern economy. *Industrial and Corporate Change* , pp. 93-130.

GRANOVETTER, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology* , pp. 481-510.

GRANOVETTER, M. S. (1973, maio). The Strength of weak ties. *The American Journal of Sociology* , pp. 1360-1380.

GRAYLING, A. C. (1996). *Epistemology, bunnin and others*. Cambridge: Blackwell Publishers.

GULATI, R. (1998). Alliances and Netowrks. *Strategic Management Journal* , pp. 293-317.

HAGEDOORN, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectorial differences. *Strategic Management Journal* , pp. 371-385.

HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. (Maio-Junho de 1990). The core competence of corporation. *Harvard Business Review* , pp. 78-90.

HAMMEL, G., DOZ, Y. L., & PRAHALAD, C. K. (1989). Collaborate with your competitors - and win. *Harvard Business Review* .

HAYES, R., & PISANO, G. e. (2008). *Produção, Estratégia e Tecnologia: Em busca da vantagem competitiva*. Porto Alegre: Bookman.

HELFAT, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M. A., SINGH, H., TEECE, D. D., et al. (2007). *DYNAMIC CAPABILITIES: UNDERSTAND STRATEGIC CHANGE IN ORGANIZATIONS*. BLACKWELL PUBLISHING LTD.

HOUAISS, A., & VILLAR, M. (2001). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.

INKPEN, A. C. (summer de 2005). Learning Through Alliances: General Motors and NUMMI. *California Management Review* , pp. 114-136.

JONES, C., HESTERLY, W. S., & BORGATTI, S. P. (1997). A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review* , pp. 911-945.

KLOTZLE, M. C. (jan-abr de 2002). Alianças estratégicas: Conceito e teorias. *Revista de Administração Contemporânea* , pp. 85-104.

KREINER, K., & SCHULTZ, M. (1993). Informal collaboration in R&D: The transformation of networks across organizations. *Organization Studies* , pp. 189-209.

LAGOS, R. A. (1994). Qué se entiende por flexibilidad del mercado de trabajo? *Revista de la CEPAL* , 81-95.

LAGOS, R. A. (abril de 1994). Qué se entiende por flexibilidad del mercado de trabajo? *Revista de la CEPAL* , pp. 81-95.

LARSON, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly* , pp. 76-104.

LIEBESKIND, J. P., L., O. A., L., Z., & BREWER, M. (1996). Social networks, learning and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms. *Organization Science* , pp. 428-443.

LORANGE, P., & ROOS, J. (1996). *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas.

MARTINS, R. A. (2010). Abordagens quantitativa e qualitativa. In: P. A. MIGUEL, *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações* (p. 52). São Paulo: Campus.

MAZZALI, L., & COSTA, V. M. (outubro-dezembro de 1997). As formas de organização "em rede" configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. *Revista de Economia Política* , pp. 121-139.

MECENA, S. J., & MAGACHO, L. A. (2008). GESTÃO DE COMPETÊNCIAS EM REDES DE ORGANIZAÇÕES E GOVERNANÇA DE REDES E DE ARRANJOS: O QUE SE DISCUTE NA ACADEMIA E COMO USAR NA PRÁTICA. *P&D e inovação para micro e pequenas empresas do Estado do Rio de Janeiro - como criar um ambiente de inovação nas empresas* , p. 268.

MIGUEL, P. A. (2010). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

MILES R. E., S. C. (1992). Causes of failures in network organizations. *California Management Review* , pp. 53-72.

MILES, R. E., & S. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.

MILES, R. E., & SNOW, C. C. (1992). Causes of failures in network organizations. 53-72.

MILES, R. E., & SNOW, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review* , pp. 62-73.

MILES, R. E., & SNOW, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review* , pp. 62-73.

MILGRAM, S. (1967). The small word problem. *Psychology Today* , pp. 60-67.

MINTZBERG, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science* , pp. 934-948.

MINTZBERG, H. (1999). Reflecting on strategy process. *Sloan Management Review* , pp. 21-30.

MINTZBERG, H. (1998). *Safári de Estratégia: um roteiro para a selva do planejamento estratégico*. Bookman.

MINTZBERG, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.

MINTZBERG, H. (Jan/Feb de 1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review* , pp. 107-114.

MINTZBERG, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review* , pp. 11-24.

NEWMAN, M. E. (Junho de 2003). The structure and function of complex networks. *SIAM REVIEW* , pp. 167-256.

PAVLOVICH, K. (2003). All the Jazz. *Long Range Planning* , pp. 441-458.

PENROSE, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.

PFEFFER, J., & SALANCIK, R. G. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.

PINHO, C. R. (1998). *Alianças Estratégicas: Conceituação, Sistematização e Avaliação*. Rio de Janeiro: TESE-UFRJ/COPPEAD.

PORTER, M. (Novembro-Dezembro de 1998). Cluster and the new economics of competition. *Harvard Business Review* , pp. 77-90.

PORTER, M. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. (Nov/Dec de 1996). What is Strategy? *Harvard Business Review* , pp. 61-78.

POWELL, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: B. STAW, & L. L. CUMMINGS, *Research in organizational behavior* (pp. 295-336). Greenwich: JAI Press.

QUELHAS, O. L., & PINTO, M. F. (2008). Funcionário terceirizados: estudo da sua relevância para a organização brasileira. *Revista da FAE* , 51-58.

RICHARDSON, G. B. (Setembro de 1972). The Organisation of Industry. *The Economic Journal* , pp. 883-896.

RICHARDSON, G. B. (2002). THE ORGANIZATION OF INDUSTRY RE-VISITED.

SANGHI, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping - Understanding, designing and implementing competency models in organizations*. New Delhi: SAGE Publications India.

SHEFFI, Y. (2005). Creating Demand-Responsive Supply Chains. *Harvard Business Review* .

TAVARES, M. G., & MACEDO-SOARES, D. (2003). Alianças e Redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil. *Revista do BNDES* , 293-312.

TEECE, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization* , pp. 1-25.

TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* , pp. 509-533.

TENÓRIO, F. G. (1996). *Flexibilização Organizacional, mito ou realidade? Estudo de caso nas empresas eletrobrás, embratel, furnas e petrobrás*. Rio de Janeiro: Doutorado. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - ENGENHARIA .

VALLE, R. (1996). Evolução dos paradigmas sociológicos sobre as técnicas industriais e o conceito de cultura técnica. In: A. B. CASTRO, P. M. L., & A. PROENÇA, *Estratégias Empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças* (pp. 47-69). Rio de Janeiro: Forense Universitária.

VAN MAANEN, J. (dezembro de 1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research. *Administrative Science Quarterly* , pp. 520-526.

WAKEAM, J. (2003). The five factors of strategic alliance. *Ivey Business Journal* .

WEICK, K. (1995). What Theory is not, theorizing is. *Administrative Science Quarterly* , pp. 385-390.

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* , pp. 171-180.

Wikipedia - A Enciclopédia Livre. (s.d.). Acesso em 15 de julho de 2010, disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o>

WILLIAMSON, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.

WILLIAMSON, O. (1981, Dezembro). The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, Vol. 19, No. 4 .

YOSHINO, M. Y., & RANGAN, U. S. (1995). *Alianças Estratégicas: Uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo: Makron Books.

ZAWISLAK, P. A. (6 a 8 de novembro de 2002). Modelo de Gestão para Alianças Estratégicas para PMEs. *XXII Simpósio da gestão da inovação tecnológica* .