

2 Referencial Teórico

2.1 Revisão da Literatura

Pesquisas na área de administração de empresas têm contribuído muito com o desenvolvimento de teorias, métodos e ferramentas que são utilizados na solução dos problemas enfrentados pelas empresas. O conhecimento advindo destas pesquisas possibilitou o amplo desenvolvimento das práticas utilizadas atualmente nas empresas, e tem garantido a melhoria dos resultados operacionais e auxiliado o direcionamento estratégico.

O referencial teórico, objeto deste capítulo, visa a apresentar os principais autores que contribuíram às construções teóricas no campo da Administração, pertinentes à pesquisa acerca do tema em questão nesta dissertação. Mais especificamente, são apresentadas as contribuições feitas por autores em Administração no campo estratégico. Para tanto, foi feita uma ampla pesquisa bibliográfica no que tange, mais especificamente, aos temas relacionados a alianças e redes estratégicas.

Existe uma literatura significativa relacionada ao tema de alianças estratégicas, tema no qual podemos destacar a contribuição de renomados autores como Macedo-Soares (2002), Barney (1996), Doz & Hamel (2000), Brandenburger & Nalebuff (1985) e Gomes-Casseres (1994), dentre outros. A diversidade literária se justifica devido à importância do tema, principalmente no cenário estratégico atual, marcado pela ampla competitividade e pela cooperação entre empresas, como forma de garantir a sustentabilidade das suas vantagens competitivas. A importância do tema se reflete não só no meio acadêmico como também no empresarial.

Com relação aos trabalhos relacionados ao tema de alianças estratégicas no setor de telecomunicações, podem ser listadas as contribuições de Santos (2004), na área de medição de desempenho em empresas de telecomunicações, Campello (2007) e Bernardes (2007) em seus estudos sobre a Embratel. Por ser um setor

relativamente novo e extremamente dinâmico, os movimentos de alianças, fusões e aquisições ocorrem muito frequentemente. Desta forma, a dinâmica destes processos necessita ser estudada em detalhes, para que as decisões estratégicas possam ser tomadas da melhor forma possível, visando a alcançar o melhor resultado para a empresa.

2.2 **O conceito de alianças**

Em primeiro lugar, antes que possamos nos aprofundar no estudo das teorias que abordam o tema de alianças estratégicas, é preciso definir claramente o conceito de alianças, por meio das contribuições de diversos autores sobre o tema.

Resumidamente, pode-se dizer que uma aliança é um relacionamento que se estabelece entre duas partes com o objetivo de compartilhar conhecimento e outros recursos de maneira benéfica para ambas as partes, conforme definido por Troccoli e Macedo Soares (2003). Gulati (1998) afirma que as alianças são acordos voluntários entre empresas, que envolvem a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. Estas alianças podem ocorrer segundo resultado de uma vasta gama de motivos e objetivos, podem assumir diversas formas, e podem atravessar barreiras verticais ou horizontais.

Ernst & Bamford (2005) definem aliança como um acordo entre duas ou mais empresas distintas, onde são divididos os riscos, retornos e controles, assim como alguma integração operacional e dependência mútua. Desta forma, o conceito de aliança funciona como um “guarda-chuva” para um amplo conjunto de relacionamentos empresariais, que transitam desde acordos informais até grandes fusões e aquisições.

Lambert & Knemeyer (2004) alertam ao fato de que as alianças ou parcerias somente se justificam se formarem resultados substancialmente mais vantajosos do que aqueles que seriam formados isoladamente por cada uma das partes. Mesmo que as alianças sejam garantidas, estas poderão falhar caso uma das partes sustente expectativas e objetivos diferentes da outra. O modelo de parcerias proposto por Lambert & Knemeyer permite que os gestores decidam sobre o melhor tipo de parceria, alavancando os componentes de gestão necessários (Figura 2).

As aquisições e alianças são dois pilares da estratégia de crescimento, porém muitos negócios não os consideram como mecanismos alternativos para atingir seus objetivos. Conseqüentemente, empresas adquirem outras com as quais deveriam ter-se aliado e vice-versa. Enquanto as aquisições são competitivas, baseadas em valores de mercado e arriscadas, as alianças são cooperativas, negociadas e não tão arriscadas (DYER, KALE & SINGH, 2004).

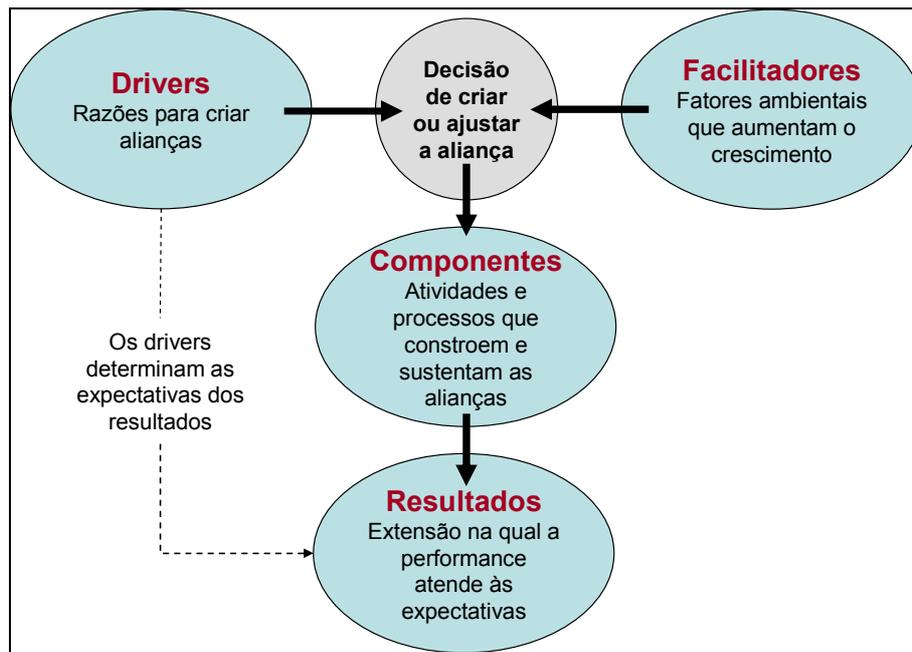


Figura 2 – Modelo de parcerias (Lambert & Knemeyer, 2004)

Callahan & MacKenzie (1999) definem uma aliança como uma forma intermediária de organização. É classificada como uma forma de cooperação entre empresas que é mais do que um acordo casual, porém menos do que uma integração total entre elas. Por posicionar-se em um ponto intermediário, a aliança destaca os melhores aspectos de cada um dos extremos (HENNART, 1993). As vantagens potenciais de uma aliança incluem: “time to market”, baixos custos, flexibilidade na aquisição de competências, acesso a canais de distribuição e inteligência de clientes. Todavia, as alianças também apresentam desvantagens, tais como perda de controle, custos e dificuldades em integrar processos e culturas entre as empresas parceiras, assim como potenciais problemas de comunicação.

Nueno (1999) define aliança como uma situação na qual os parceiros não possuem, individualmente, os recursos necessários para atingir seus objetivos e,

desta forma, decidem combinar seus esforços, compartilhando alguns de seus recursos. Basicamente, o motivo pelo qual as empresas decidem criar alianças é o fato de, naquele momento específico de tempo, estas empresas não possuírem os recursos necessários para atingir algum determinado objetivo. Desta forma, Nueno acrescenta o fator tempo na definição de uma aliança, esclarecendo que a decisão de se criar uma aliança depende muito da situação na qual a empresa se encontra no momento em que sua decisão é tomada, ou seja, é possível que uma decisão tomada em um momento diferente acarretasse na escolha de uma outra estratégia.

Segundo Davenport (1999), a necessidade de influenciar a distribuição, assim com a necessidade de ganhar controle sobre recursos externos à empresa levam-na à necessidade de formação de alianças. Segundo a teoria da dependência de recursos, as empresas firmam alianças na busca de recursos valiosos cujos quais não possuem. (DAS, SEN & SENGUPTA, 1998)

Doz (1996) relata situações nas quais as alianças podem ser caracterizadas tanto por forças adaptativas quanto por forças inerciais. A interação com outros parceiros desafia a organização a se adaptar de forma mais intensa do que seria o caso num simples contrato de negócios. Em contrapartida, este desafio pode desencadear mecanismos de defesa, que, por sua vez, são inerciais. A análise dos eventos que ocorrem em uma relação de aliança pode revelar os instantes de adaptação e de inércia.

Dussauge *et al* (2000) classificam as alianças em dois grupos, as alianças de conexão (*link alliances*) e as alianças de escala. A primeira pode ser definida como parcerias entre empresas onde cada parceiro contribui com recursos ou capacidades diferentes, enquanto que, na segunda definição, as alianças são parcerias onde seus parceiros contribuem com recursos ou capacidades semelhantes. Conforme o estudo feito por estes autores, as empresas estão mais propensas a estabelecer uma aliança de conexão do que alianças de escala. Por outro lado, as alianças de escala estão mais propensas a se manterem inalteradas. Os resultados mostram que as alianças de conexão atingem graus maiores de aprendizado entre parceiros do que o outro tipo de aliança.

2.3 O conceito de estratégia

Uma vez explorado o conceito de alianças, e para que possamos melhor definir as alianças estratégicas, é importante que seja entendido o conceito de estratégia. Barney (1996) afirma que, apesar de o sucesso de uma empresa estar atrelado a uma boa estratégia, pouco consenso existe sobre a definição desta palavra. Propõe, como definição de estratégia, as ações da empresa em resposta às ameaças e às oportunidades em seu meio-ambiente, ao mesmo tempo em que exploram suas forças e evitam ou amenizam suas fraquezas.

Por sua vez, Steiner & Miner (1977) definiram estratégia como sendo a formulação das missões, objetivos e propósitos básicos de uma organização, as políticas e programas necessários para atingi-la, assim como os métodos que irão garantir que essas estratégias sejam implementadas visando a atingir os objetivos da empresa. Mintzberg & McHugh (1985) são mais sucintos, ao definirem que estratégia é um padrão em uma cadeia de ações e decisões.

A variedade de definições de estratégia reflete o fato de ser um tema relativamente novo na administração de negócios, que remonta à década de 1950. Porém, também pode ser justificado pela complexidade da questão no ambiente organizacional. O estudo da estratégia e da gestão estratégica é o estudo da integração de várias funções (STEINER & MINER, 1977). Veremos que esta definição de Steiner & Miner está intimamente relacionada com o conceito de alianças, que busca romper com as barreiras da empresa por meio da integração entre pessoas e processos, via as interfaces que estabelece entre os parceiros que compõem a aliança.

Porter (1980) afirma que a estratégia envolve a análise do cenário competitivo, de suas forças e fraquezas e as ações dos atuais e futuros competidores, de fornecedores, de clientes e de substitutos. Define o conceito em termos do posicionamento no mercado que a empresa adota em função deste cenário.

Em uma das primeiras definições de estratégia, esta foi construída sob um modelo hierárquico, e definida como a maneira por meio da qual a empresa atinge seus objetivos e sua missão. Complementarmente, a estratégia iria guiar o desenvolvimento de planos de ação e políticas para que os objetivos da empresa

fossem atingidos (STEINER & MINER, 1977). Apesar das vantagens contidas nesta visão – como, por exemplo, o fato de estar interligada aos objetivos da empresa, garantindo assim que estes sejam cumpridos – traz desvantagens ao desconsiderar o impacto do cenário competitivo na formulação da estratégia e de sua implementação.

Em resposta a esta visão, buscando-se quebrar o paradigma formal e burocrático criado anteriormente, foi sugerida uma abordagem mais flexível. Para Mintzberg (1988) estratégia poderia ser definida por cinco “P”: um plano, um truque (*ploy*), um padrão, uma posição ou uma perspectiva. Dentre uma das vantagens trazidas por esta abordagem, está sua visão mais ampla, bem como da sua ênfase em aspectos subjetivos e qualitativos da estratégia.

Finalmente, Learned *et al* (1969) e Quinn (1980), na linha da definição proposta posteriormente por Barney (1996), definem estratégia como sendo as ações que uma empresa perfaz em resposta às ameaças e oportunidades do seu ambiente, enquanto explora suas forças, evitando ou corrigindo suas fraquezas. A gestão estratégica é definida como a forma pela qual a empresa analisa o ambiente competitivo para descobrir suas ameaças e oportunidades, e pela forma pela qual analisa seus recursos e capacidades para descobrir suas forças e fraquezas.

Esta definição remete ao conceito de “strategic fit”, ou adequação estratégica, na qual uma “boa” estratégia – ou seja, estratégia adequada, dadas as suas características – permite alavancar as forças constituídas pelos recursos da empresa, atenuando suas fraquezas para explorar as oportunidades e neutralizando ameaças do macro ambiente, conforme ilustrado na Figura 3 (BARNEY, 1996).

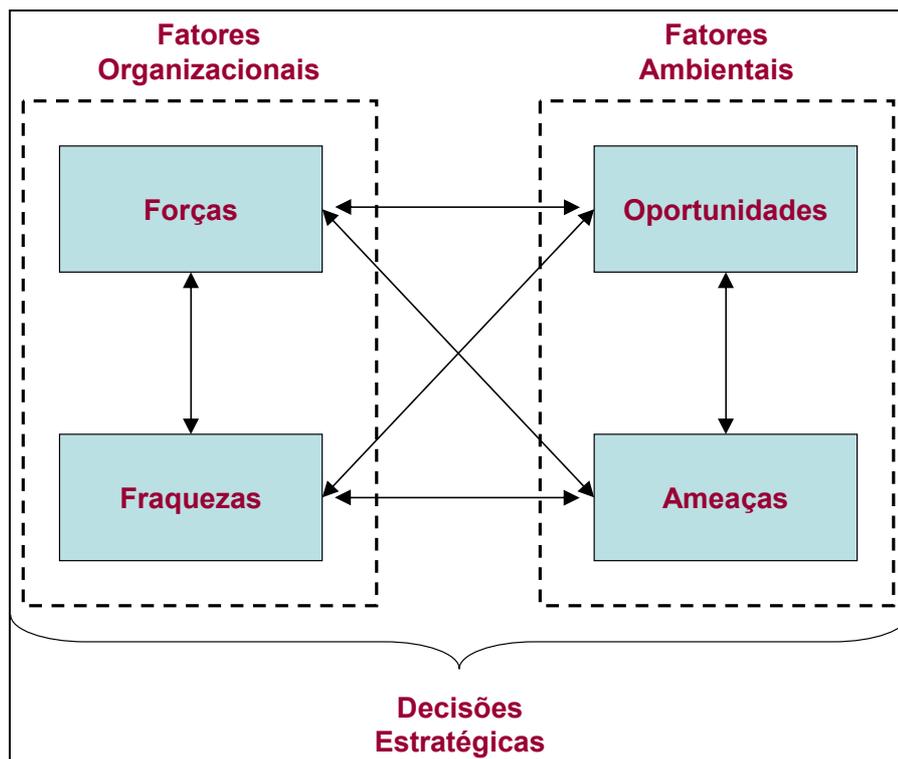


Figura 3 – Modelo de definição de estratégia (Barney, 1996)

2.4 As alianças estratégicas

Gomes-Casseres(1994) discorre sobre o fato de que a idéia de empresas se unirem para ganhar vantagens competitivas não é um fato novo. Empresas japonesas já agiam desta forma por meio de seus “keiretsu”, assim como as empresas americanas e européias nos cartéis criados após a 1ª Guerra Mundial. As alianças estratégicas que vemos nos dias de hoje se configuram, porém, de uma forma diferente. As alianças estratégicas modernas são mais enfocadas, possuem objetivos mais estratégicos e o papel de cada um dos membros na aliança é claramente definido.

Kanter (1994) também afirma que as alianças estratégicas entre empresas, sejam elas compostas por empresas de diferentes países ou mesmo de diferentes partes de uma cadeia de suprimento, já são uma realidade nos negócios. Kanter, porém, alerta sobre o fato de que alguns executivos investem mais tempo na busca por parceiros em potencial, e na análise dos aspectos financeiros envolvidos no estabelecimento da aliança, do que efetivamente administrando estas alianças em

seus aspectos humanos. Estes executivos preocupam-se mais em controlar as alianças do que em nutri-las.

No entanto, uma bem desenvolvida habilidade de criar e manter relações colaborativas prósperas torna-se uma significativa vantagem competitiva hoje, e pode ser classificada como uma vantagem colaborativa da empresa.

Kanter também destaca três aspectos fundamentais das alianças estratégicas. Em primeiro lugar as alianças devem gerar benefícios a todas as partes envolvidas. As alianças são sistemas vivos que evoluem, e o relacionamento que se estabelece entre as empresas poderá gerar muitas oportunidades futuras. Em segundo lugar, as alianças realmente bem sucedidas são aquelas que promovem a colaboração e não somente o intercâmbio. Em uma relação colaborativa haverá a geração de valor e não apenas a troca de recursos. Por fim, as redes ou alianças estratégicas não podem ser controladas por sistemas formais, mas sim interconectadas por relacionamentos humanos que promoverão o aprendizado e a geração de conhecimento.

Ernst & Bamford (2005) destacam o fato de que as alianças estratégicas, incluindo as *joint-ventures* bilionárias entre grandes corporações, freqüentemente configuram-se fora dos processos de planejamento estabelecidos dentro das empresas, sendo que muitas alianças não dispõem de um sistema independente de gestão. A complexidade que pode ser atingida em algumas alianças e a freqüente falta de sistemas de medição de desempenho tornam muito difícil, aos executivos, avaliar a performance e os retornos obtidos nestas alianças.

Os fatores que suportam a criação e manutenção das alianças estratégicas podem ser chamados de facilitadores. Os quatro facilitadores mais importantes são: a compatibilidade de culturas organizacionais, a compatibilidade das filosofias e técnicas de gestão, o forte senso de mutualismo e a simetria entre ambas as partes (LAMBERT & KNEMEYER,2004).

Com relação à compatibilidade entre a cultura e a filosofia organizacional, não é necessário que ambas as empresas compartilhem exatamente das mesmas crenças. Espera-se, porém, que sejam descartadas as diferenças estruturais que poderão gerar problemas futuros.

Lambert & Knemeyer complementam o exposto por Kanter ao enfatizar a importância do mutualismo, ou seja, um propósito ou perspectiva em comum.

Todas as empresas devem buscar benefícios que são proveitosos para elas, afastando-as da mentalidade de “soma-zero” e respeitando o espírito das alianças.

Singh & Mitchell (1996) explicam que as alianças estratégicas têm se tornado uma importante forma por meio da qual as empresas ganham acesso aos recursos e às capacidades necessários para competir em um mercado de mudanças. Estudos empíricos demonstram que empresas que optaram pela colaboração, em diversos casos, obtiveram ganhos financeiros e garantiram vantagens quanto à sobrevivência no cenário competitivo (BERG *ET AL.*, 1982; HAMEL, DOZ & PRAHALAD, 1989; BALAKRISHNAM & KOZA, 1993; HAGEDOOM & SCHAKENRAAD, 1994).

Kogut (1988) e Hennart (1988) definem a existência de alianças estratégicas quando duas ou mais empresas independentes cooperam no desenvolvimento, produção, ou venda de produtos e serviços.

Dussauge *et al* (2000) definem alianças estratégicas como arranjos entre duas ou mais empresas independentes que decidem por assumir um projeto ou operar em uma área de negócios específica, através da coordenação conjunta de suas habilidades e recursos, ao invés de operar por conta própria ou decidir pela fusão de empresas.

Todavia, as alianças também podem trazer algumas desvantagens, incluindo o risco de perder o sigilo sobre informações estratégicas para a empresa, assim como problemas de adaptação impostos pelos altos custos nos ajustes necessários para integrar os processos entre os parceiros. (JORDE & TEECE, 1990; HAMEL, 1991). A interdependência que é gerada por meio da integração das rotinas e dos processos entre empresas dificulta que estas atuem independentemente.

Singh & Mitchell (1996) afirmam que as empresas optam por estabelecer laços estratégicos entre si para que possam acessar os recursos e as capacidades de seu parceiro, criar canais de informação, e processos de troca de bens e de pessoas, além de fundirem alguns de seus processos e rotinas de forma a se tornarem interligadas. Contudo, uma vez interligadas, cada um dos negócios que compõem a parceria passa a depender dos recursos da outra empresa. Quanto maior for esta interligação, mais efetiva será a relação, e maior será a dependência entre os parceiros. Notem, no entanto, que, apesar dos benefícios trazidos por essa integração, os impactos de uma ruptura em sua estrutura serão mais intensos do que em uma interligação menos intensa.

Uma abordagem colaborativa auxilia uma empresa a ganhar acesso efetivo ao conhecimento e ao “*know-how*” detido pela outra empresa, enquanto que a primeira continua mantendo e desenvolvendo suas próprias habilidades, capacidades e recursos em suas especializações. (LANGLOIS & ROBERTSON, 1992)

A dependência estabelecida entre os parceiros em uma aliança pode deflagrar pontos de conflitos que deverão ser tratados com cuidado para que não afetem a integridade da aliança.

Dyer, Kale & Singh (2001, pg. 37) classificam alianças estratégicas como “*uma forma rápida e flexível de acessar habilidades e recursos complementares que residem em outras empresas*” e destacam que a habilidade de formar alianças estratégicas de forma mais eficiente do que seus concorrentes garante uma fonte de vantagem competitiva à empresa. Uma efetiva e dedicada aliança estratégica irá promover quatro papéis fundamentais: i) melhorar os esforços de gestão do conhecimento, ii) aumentar a visibilidade externa, iii) promover a coordenação interna e iv) eliminar problemas de intervenção (Tabela 2).

Benefícios trazidos por uma efetiva e dedicada aliança estratégica	Descrição
Melhora a gestão do conhecimento	Age como um ponto focal de aprendizado de lições de alavancagem e de <i>feedback</i> nas alianças passadas e futuras. Definem sistematicamente processos para articular, documentar, codificar e compartilhar o <i>know-how</i> de cada fase do ciclo de vida da aliança
Aumenta a visibilidade externa	Mantem o mercado informado sobre as novas alianças e as que estão por vir. Aumenta a reputação da empresa no mercado, suportando a percepção de que alianças agregam valor. Envia sinais ao mercado e aos parceiros em potencial sobre o fato de que a empresa está comprometida com suas alianças e com sua gestão
Promove a coordenação interna	Promove coordenação interna às prioridades estratégicas da empresa. Garante que ambas as empresas estarão alinhadas com relação aos

	objetivos estratégicos em comum por meio de mecanismos de comunicação, garantindo que estes assuntos estarão sendo constantemente abordados nas reuniões de diretoria
Elimina problemas de intervenção	Promove o desenvolvimento de métricas e avaliação sistemática do desempenho da aliança estratégica, garantindo ferramentas que possibilitarão a intervenção em momentos de dificuldades

Tabela 2 – Resultados da aliança estratégica (Dyer, Kale & Singh, 2001)

Koza & Lewin (1998) propõem um modelo que posiciona as alianças estratégicas no contexto de escolhas feitas pelas empresas para se adaptarem ao cenário competitivo. As alianças estratégicas, segundo esta visão, fazem parte do portfólio estratégico da empresa, co-evoluindo com a estratégia da empresa, com os ambientes institucional, organizacional e competitivo, e com o modelo de gestão proposto para esta aliança. Koza e Lewin classificaram os recentes estudos sobre alianças estratégicas em sete grupos, sendo que cada grupo é abordado por diversos autores, conforme ilustrado na Tabela 3.

Taxionomia das alianças	Autores relacionados
Redes e relacionamento inter-organizacional como uma classe de fenômeno	Astley, 1984; Astley & Fombrun, 1983; Bresser & Harl, 1986; Burt, 1992; DiMaggio & Powell, 1983; Fombrun & Astley, 1983; Gulati, 1995; Oliver, 1990
A escolha de alianças, comparado com mecanismos alternativos de governança	Buckley & Casson, 1988; Hennart, 1988; Hennart & Reddy, 1997; Kogut, 1988; Balakrishnan & Koza, 1993; Powell, 1990
Os antecedentes, estruturas e funções no contexto internacional	Beamish, 1985; Contractor & Lorange, 1988; Franko, 1971, Friedman & Kalmanoff, 1961; Anderson & Gatignon, 1986; Reuer & Miller, 1997
Questões de incentivo, como contratação, oportunismo e confiança	Gullati, 1995; Parkhe, 1993
Variáveis associadas ao sucesso, fracasso e estabilidade das alianças	Doz, 1996; Parkhe, 1993

Guias para melhor gestão das alianças	Doz, 1996; Harrigan, 1985, 1986; Killing, 1983
--	--

Tabela 3 – Taxionomia das alianças (Koza & Lewin, 1998)

Com relação aos aspectos negativos das alianças, cabe mencionar o risco de conluio. A este respeito, Barney (1996) afirma que a cooperação entre empresas na forma de conluio tácito é uma estratégia difícil de ser implementada, devido a diversas restrições legais. Para as empresas, existe um grande incentivo econômico na realização destes conluios, porém, também existem grandes incentivos para que esses acordos sejam quebrados uma vez que tenham sido estabelecidos.

Barney também propõe a classificação das alianças em três amplos grupos: alianças sem participação acionária, alianças com participação acionária e *joint-ventures* (Tabela 4).

Tipo de Alianças Estratégicas	
Classificação	Descrição
Alianças sem participação acionária	Cooperação entre empresas administrada diretamente por meio de contratos, sem a participação acionária ou a criação de uma nova empresa.
Alianças com participação acionária	Contratos cooperativos suplementados por investimentos acionários por um dos parceiros no outro.
<i>Joint-Ventures</i>	Cooperação entre empresas formando uma empresa independente, a qual receberá os investimentos. Os lucros desta nova empresa irão compensar seus parceiros pelos investimento realizados.

Tabela 4 – Tipo das alianças estratégicas (Barney, 1996)

Doz (1996) classifica as alianças estratégicas como um caso especial onde as interações organizacionais sustentáveis entre duas ou mais empresas levam a padrões de co-evolução entre elas, que, por sua vez, dependem amplamente do

processo de cooperação. Ao relatar o processo de evolução de uma aliança, Doz descreve que, à medida que as empresas criam uma aliança estratégica, esta dá início a um processo de aprendizado, tanto cognitivo quanto comportamental, a partir das atividades executadas em conjunto e a partir das relações que são estabelecidas entre as empresas. Este aprendizado leva os parceiros de uma aliança a estabelecer reavaliações periódicas, permitindo que sejam feitos ajustes no relacionamento entre as empresas ao longo do tempo. Alianças de sucesso evoluem continuamente por meio de uma seqüência de ciclos de aprendizado, reavaliação e ajustes, ao passo que alianças fracassadas falharam em desenvolver corretamente seu processo de aprendizado, ou então não foram capazes de se ajustar face às novas condições do negócio (Figura 4).

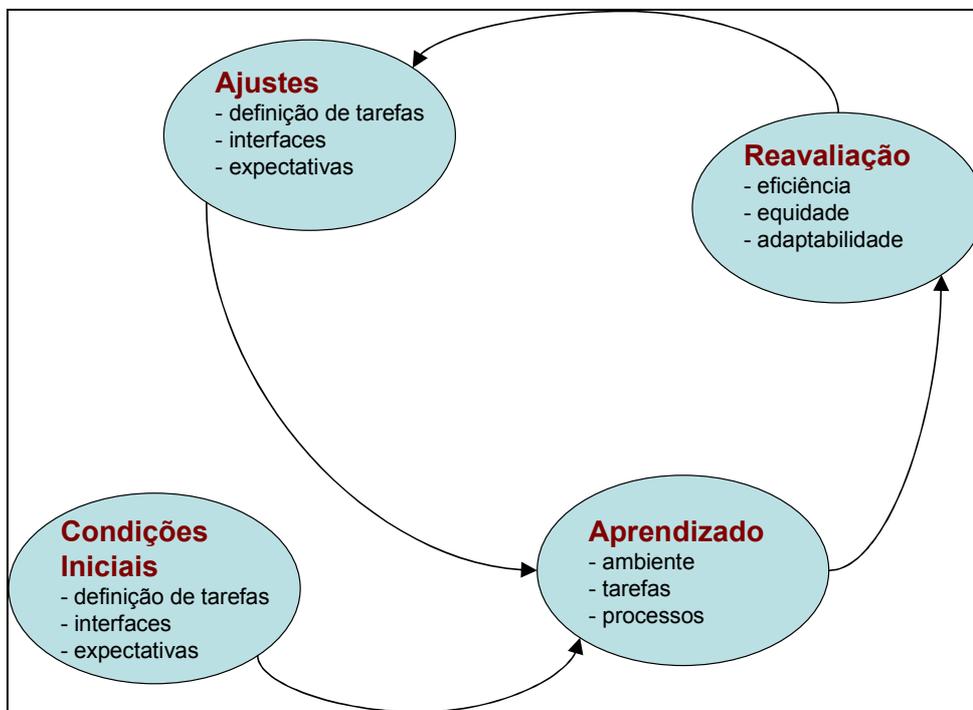


Figura 4 – Modelo de evolução das alianças (Doz, 1996)

De acordo com Callahan & MacKenzie (1999), uma aliança estratégica pode ser vista como um sistema, composto por duas entradas exógenas e duas saídas. Podemos citar, como entradas, as expectativas relacionadas à aliança, assim como a influência exercida pelo ambiente externo. Como saída podemos listar o resultado esperado da aliança, assim como o comportamento entre os parceiros. O gestor da aliança exerce papel muito importante no processo, pois é

responsável por analisar constantemente os resultados, verificando se estes estão alinhados com as expectativas. A figura abaixo ilustra esta visão de alianças.

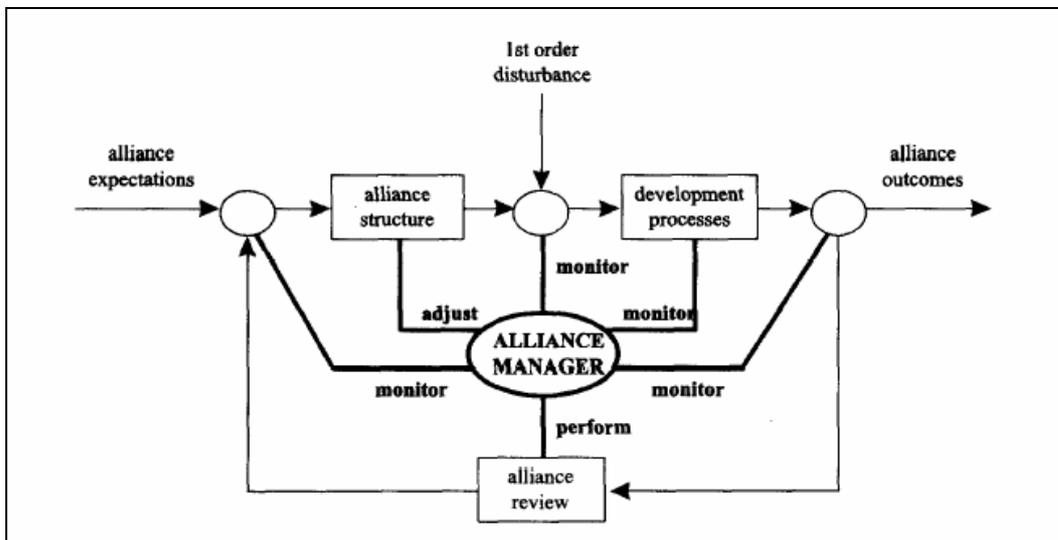


Figura 5 – Modelo de alianças (Callahan & MacKenzie, 1999)

A comparação entre o modelo de Callahan & MacKenzie e o proposto por Doz evidencia uma grande semelhança entre eles na medida em que ambos vislumbram as alianças como sistemas que estão constantemente recebendo expectativas externas e gerando resultados. Estes resultados precisam ser analisados constantemente, garantindo consenso entre as expectativas e os resultados.

2.4.1 O valor de uma aliança estratégica

No geral, empresas são incentivadas a cooperar entre si na forma de alianças estratégicas quando o valor de seus recursos e bens combinados serão maiores do que o valor de seus recursos e bens separadamente. Esta noção de recurso complementar é chamada de sinergia (BARNEY, 1996). O conceito de sinergia, como uma forma de gerar valor para as empresas nas alianças estratégicas, também é abordado por outros autores. Teece (1992) afirma que o valor é criado pela sinergia já que cada uma das partes adquire recursos que não poderiam ter sido adquiridos isoladamente. Da mesma forma, Parkhe (1991) afirma que a

sinergia é conquistada a partir do momento em que o conhecimento e as habilidades são internalizados pela empresa.

Segundo Wernerfelt (1984) pode-se pensar, como recurso, tudo aquilo que constitui uma força ou fraqueza para a empresa. Os recursos que uma empresa possui em um determinado momento podem ser definidos como os bens (tangíveis ou intangíveis) que estão amarrados semi-permanentemente à empresa. Segundo este autor, para a organização é importante criar uma situação onde o posicionamento dos recursos direta ou indiretamente promove a dificuldade para os concorrentes acompanharem este posicionamento.

Bleeke & Ernst (1993) afirmam que os relacionamentos de confiança construídos entre os membros de uma aliança estratégica são difíceis de serem copiados e são essenciais ao seu sucesso. Em suas pesquisas, estes autores relatam que um terço das empresas estudadas falhou no cumprimento das expectativas relacionadas ao desenvolvimento de relacionamentos e de parcerias eficazes. Na maioria dos casos, a causa foi relacionada à incapacidade de se criarem laços de confiança entre as empresas.

Reforçando a importância da confiança na construção de uma aliança estratégica duradoura e de sucesso, Koza & Lewin (1998) afirmam que as alianças de sucesso exibem confiança entre seus parceiros, enquanto que alianças fracassadas demonstram sua falta. Kumar (1996) define confiança como uma dependência entre parceiros, onde um desejo ou um acordo intangível é firmado entre parceiros que buscam um bem comum. Para Madhok (1995), um ato de confiança é percebido quando um dos parceiros não age apenas em função de seu próprio interesse. Já para Gulatti (1995), confiança é um tipo de expectativa que alivia o medo de um dos parceiros em agir de forma oportunista.

Barney (1991) afirma que um recurso é valioso quando explora as oportunidades ou neutraliza as ameaças no ambiente no qual a firma se insere. Os recursos também são valiosos quando possibilitam a implementação de estratégias por parte da empresa que irão melhorar sua efetividade.

Para Doz (2000), a criação de valor para as alianças pode ser definida em três pontos: i) construção de uma massa crítica; ii) aprendizado rápido sobre os mercados não conhecidos, tornando-se um “*insider*”; e iii) acesso a habilidades concentradas em outra localização geográfica. Por meio das parcerias, as

empresas devem buscar a construção de valores mútuos que tragam benefícios tangíveis ou intangíveis.

2.4.2 Os benefícios de uma aliança estratégica

As alianças estratégicas podem ser formadas por diversos motivos e as sinergias entre empresas representam oportunidades que podem ser exploradas por meio das alianças estratégicas (HARRIGAN, 1988; HAGEDOORN, 1993). Alguns dos benefícios trazidos pelas alianças estratégicas estão descritos na tabela abaixo (Tabela 5).

Benefícios das alianças estratégicas	
Exploração de economias de escala	Os recursos e bens complementares que as alianças estratégicas proporcionam e o custo destas atividades, quando combinadas em uma aliança estratégica, podem ser menores do que seriam em operações separadas.
Aprender com os competidores	Oportunidade para aprender novos conhecimentos e habilidades de seus competidores uma vez que o resultado será benéfico a ambas as partes.
Gestão de risco e redução de custos	Auxiliam as empresas na gestão dos riscos e reduzem custos associados ao investimento em novos negócios ou na melhoria de negócios pré-existentis.
Facilitar o conluio tácito	A formação de alianças estratégicas entre empresas facilita a criação de um canal de comunicação, onde a troca de informações através desses canais de comunicação facilita a prática de conluios
Acesso de baixo custo a novos mercados	Neste tipo de aliança, uma das empresas fornece os bens ou serviços enquanto que a outra parte fornece o conhecimento do local, a rede de distribuição ou a influência

	política local.
Acesso de baixo custo a novas indústrias e segmentos emergentes	A aliança pode possibilitar que uma empresa se utilize das habilidades e conhecimentos de outra empresa na indústria, facilitando o ingresso em uma nova indústria ou segmento, evitando os altos custos com a criação das habilidades necessárias ao negócio.
Gestão de incertezas	Possibilita, por parte de uma empresa, a criação de um ponto de presença em uma determinada região, protegendo-se dos riscos associados com uma entrada em grande escala.

Tabela 5 – Benefícios das alianças estratégicas (Harrigan, 1988; Hagedoorn, 1993)

Bowersox (1990) ressalta que o aumento das alianças estratégicas, em 1990, ocorreu graças a diversos fatores como: terreno político-legal que incentivou a prática de serviços integrados, crescimento acelerado da tecnologia da informação, ênfase em empresas mais enxutas e o ambiente competitivo. À medida que o cenário estratégico se torna mais competitivo e as barreiras para implementação de alianças estratégicas tornam-se menores, as empresas buscam estas práticas para continuar competitivas em um ambiente cada vez mais dinâmico e concorrido.

Segundo Lewis (1992), o crescente movimento de cooperação entre empresas vem alinhado com as estratégias adotadas, pelos países, de formar blocos econômicos, com o objetivo de redução das barreiras econômicas e do aumento de ganhos por meio de sinergia entre os países e poder de negociação. A integração dos mercados globais estimula a mudança nas políticas nacionais, promovendo parcerias e cooperação. Estas parcerias são fundamentais, pois possibilitam a competição em um mercado globalizado e competitivo.

Morrow (1994) destaca que o objetivo de formar alianças está relacionado com a intenção de demonstrar força e deter inimigos. Quando uma empresa decide estabelecer uma aliança estratégica, pode estar interessada em parceiros que maximizem suas vantagens competitivas, assim como parceiros que neutralizem

ou minimizem suas fraquezas. A complementaridade das habilidades entre empresas permite que cada empresa se concentre em segmentos da cadeia de valor nos quais podem oferecer maiores benefícios. (VARADARAJAN & CUNNINGHAM, 1995).

Callahan & Mackenzie (1999) afirmam que a formação de alianças ocorre graças a diversos fatores, como o interesse no desenvolvimento de um produto, o aumento da participação no mercado ou o aprendizado. Como consequência, as vantagens são a introdução de menores custos, a obtenção de competências necessárias, o acesso a canais de distribuição e o conhecimento do consumidor. Por outro lado, como desvantagens pode-se destacar a perda no controle das operações, e as dificuldades de integrar os processos e as culturas organizacionais entre as duas empresas.

Doz (2000) propõe a separação dos objetivos pelos quais as empresas celebram alianças em dois grupos: cooptação, caracterizada pela transformação de potenciais concorrentes em aliados e fornecedores de bens e serviços complementares que auxiliem no desenvolvimento de novos produtos; e co-especialização, caracterizada por parceiros que contribuem com recursos únicos e diferenciados para o sucesso das alianças. Conforme já abordado anteriormente, a geração de valor ocorre, para as alianças, quando a união dos recursos torna-se mais valiosa do que quando os recursos são utilizados separadamente.

A real geração de valor em uma aliança estratégica ocorre quando esta aliança se transforma em uma vantagem competitiva sustentável. Sendo assim, a aliança precisa ser rara, difícil de ser imitada e a empresa deve estar organizada para explorar amplamente esta oportunidade.

A raridade de uma aliança estratégica depende do número de competidores que já implementaram este tipo de aliança. Depende também dos benefícios extraídos destas alianças e não só da frequência com que ocorrem. Outro motivo que faz com que os benefícios de uma aliança sejam raros é o fato de que poucas empresas possuam os recursos necessários para estabelecer uma aliança.

Dois fatores são importantes de serem destacados a respeito da dificuldade de uma empresa ser imitada: a duplicação da aliança ou sua substituição. As alianças normalmente são compostas por complexas relações estabelecidas entre seus parceiros, não se resumindo apenas a simples contratos.

Drucker (1993) afirma que os tradicionais fatores de produção, como propriedade, trabalho e capital, estão progressivamente perdendo sua relevância como responsáveis pela produtividade da empresa. O conhecimento está cada vez mais se tornando o fator mais importante no processo produtivo. Drucker separa o conhecimento segundo dois aspectos: o conhecimento aplicado aos processos, classificado em termos da produtividade, que gera o conhecimento aplicado ao novo, classificado em termos da inovação tecnológica que propicia. A aquisição do conhecimento tem se tornado cada vez mais um dos principais fatores de competitividade para as empresas e de oportunidades em um mercado competitivo.

A discussão sobre o aprendizado e a gestão do conhecimento é vasta e contribui para o entendimento dos benefícios trazidos pelas alianças estratégicas, à medida que o conhecimento e o aprendizado são uns dos principais benefícios trazidos pelas alianças e responsáveis pela vantagem competitiva da empresa no cenário estratégico. Birchall e Tovstiga (2002) destacam que o sucesso das organizações, assim como sua sobrevivência, depende da habilidade em aprender e criar conhecimento. Kogut (1991) afirma que as alianças estratégicas podem ser a estratégia mais rápida e efetiva de adquirir o conhecimento estratégico, elemento fundamental no cenário competitivo.

Segundo Nonaka (1991), uma verdadeira fonte de vantagem competitiva sustentável é o conhecimento. Em momentos de mudança e aumento da competitividade no mercado, as empresas vitoriosas são aquelas que são capazes de criar novos conhecimentos de forma consistente, disseminando-os amplamente por toda organização e associando-os rapidamente aos novos produtos e tecnologias.

Kogut (1988) destaca três motivos que levam ao estabelecimento de uma aliança estratégica: i) redução dos custos por meio do ganho de escala, levando a um aumento do poder de barganha; ii) decisão estratégica para garantir um melhor posicionamento competitivo; iii) busca do conhecimento e do aprendizado, por meio da troca de informações entre empresas.

Dentre alguns dos fatores mais relevantes que impactam no processo de formação de uma aliança estratégica estão a competitividade do mercado, seu estágio de desenvolvimento, o nível de demanda e as incertezas inerentes ao

negócio. (HARRIGAN, 1988; SHAN, 1990; BURGERS, HILL & KIM, 1993; EISENHARDT & SCHOONHOVEN, 1996).

Kogut (1991) também destaca a importância de conhecer bem os fatores que impactam no processo de formação de uma aliança estratégica. Observa que muitas empresas optam pela aliança como uma forma de buscar expansão no futuro, reduzindo as incertezas ao explorarem mercados incertos.

Outro fator de extrema importância no critério de formação de uma aliança é a escolha do parceiro apropriado. Estudos sugerem que uma empresa opta por fazer parte de uma aliança estratégica quando percebe um potencial de interdependência estratégica com a outra empresa, na medida em que essa possui recursos que são necessários para ela.

Koza & Lewin (1998) identificam dois motivos principais para a criação de uma aliança e, com relação a estes motivos, classificam as alianças como alianças de aprendizado e alianças de negócios. Na primeira, os parceiros esperam mutuamente aprender e adquirir tecnologias, produtos, habilidades e conhecimento, esperando, assim, reduzir a assimetria de informação. Na segunda, cada parceiro contribui com capacidades distintivas que se tornam valiosas na busca de um posicionamento estratégico no mercado.

As alianças de aprendizado, que possuem a habilidade de gerar aprendizado contínuo, são essenciais para a sobrevivência em um ambiente hipercompetitivo, conforme definido por Hanssen-Bauer & Snow (1996). Segundo os autores, o ambiente de hipercompetição é classificado como um ambiente onde a competição entre empresas está em constante mudança, seja na variação entre o domínio dos competidores, ou por meio da mudança do local onde ocorre o cenário competitivo.

2.4.3

A gestão de uma aliança estratégica

O sucesso ou o fracasso de uma aliança estratégica está diretamente relacionado com o processo de gestão que se estabelece entre as duas empresas. Lorange (1996) destaca alguns problemas como sendo cruciais para a administração de uma aliança estratégica, tais como a designação de administradores, a transferência de recursos humanos, o tempo gasto pelos

gerentes com a administração da aliança, o tempo destinado ao intercâmbio de tarefas operacionais e estratégicas, o julgamento do desempenho dos recursos humanos, e a lealdade destes.

Doz (2000) destaca três pontos importantes que devem ser observados pelos gerentes para evitar problemas na gestão das alianças. Em primeiro lugar está a transposição de hiatos, em segundo a monitoração do processo de colaboração e não apenas o resultado e, por fim, uma atitude realista com relação às expectativas.

2.5

Modelo Genérico-Integrativo e Modelo SNA para análise da adequação estratégica

O modelo Genérico-Integrativo (GI) proposto por Macedo-Soares (2000) permite a análise dos recursos e competências da empresa e como estes interagem com as variáveis ambientais, a partir de conceitos apresentados pela teoria de *Resource Based View* (RBV) e por construtos de Porter (1980), de Austin (1990) e de Bradenburger & Nalebuff (1997).

O modelo GI considera os recursos e competências da empresa e sua interação com os fatores ambientais, ressaltando a importância da congruência entre a estratégia, as variáveis organizacionais e os macroambientais para assegurar a adequação da estratégia da empresa, com vistas a garantir uma otimização do seu desempenho.

A abordagem integrativa trazida por este modelo é importante, pois considera o conjunto dos fatores estratégicos, os organizacionais, estruturais e macroambientais dentro de uma visão sistêmica, conforme ilustrado na Figura 6.

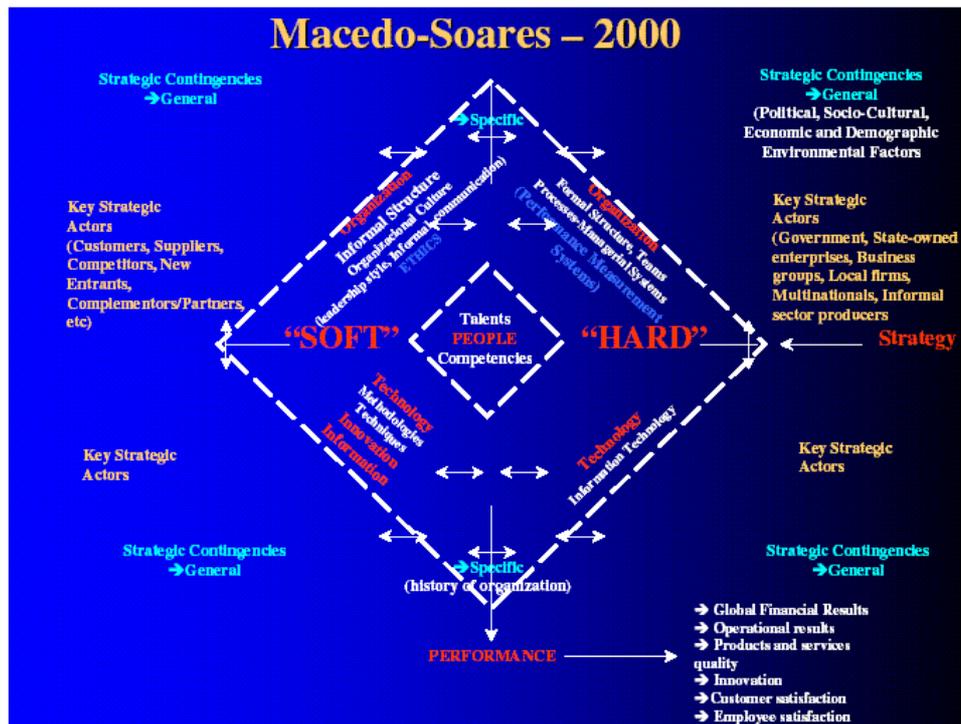


Figura 6 – Modelo GI (Macedo-Soares, 2000)

O acréscimo da dimensão das redes de relacionamento ao modelo GI, inspirado nos trabalhos de Gulati, Nohria e Zaheer (2000), Galaskiewicz & Zaheer (1999) e Knoke (2001), promoveu sua evolução para um modelo relacional chamado de *Strategic Network Analysis – SNA Model* (MACEDO-SOARES, 2002).

Na ótica relacional, ou seja, que leva em conta os relacionamentos que a empresa estabelece, notadamente, as alianças e as redes formadas por estas, a análise da adequação estratégica precisa levar em conta as implicações estratégicas dos relacionamentos nos níveis tanto da empresa quanto da indústria.

Conforme Macedo-Soares (2002) nesta ótica relacional a estratégia é adequada quando dadas suas características, permite alavancar as forças constituídas não somente pelos recursos da empresa, mas pelos relacionamentos, minimizando fraquezas pertencentes a ambos. Trata-se de explorar oportunidades oriundas não só dos fatores estruturais e macroambientais, mas também dos relacionamentos e redes formados por estes, atenuando ameaças pertinentes a todos.

O ferramental desenvolvido para análise estratégica de empresas que atuam em alianças ou redes estratégicas inclui três componentes: i) uma metodologia, ou

série de passos para realizar avaliações de adequação estratégica na ótica relacional; ii) um conjunto de construtos para capturar e analisar os dados necessários a essas avaliações e iii) um modelo para auxiliar o mapeamento e a análise da rede estratégica e dos fatores pertinentes às avaliações no caso de uma empresa específica.

O primeiro passo da metodologia SNA é a caracterização da estratégia, conforme a tipologia proposta por Mintzberg (1988) – diferenciação (preço, imagem, suporte, qualidade, projeto, não-diferenciação) e escopo (amplo/restrito).

O segundo passo é a identificação e classificação das alianças que compõem a rede estratégica da empresa, ou *ego-rede*. Para esta classificação utiliza-se a classificação de Nohria & Garcia-Pont (1991): fusões e aquisições (as mais intensas), *joint ventures*, participação acionária cruzada, investimento acionário minoritário, pesquisa/produção/P&D em conjunto, franquias, licenciamentos, acordos.

O terceiro passo consiste na identificação das características da rede estratégica e análise das suas implicações nos níveis da empresa e da indústria, em termos de constituírem, respectivamente, forças e fraquezas, oportunidades e ameaças e a avaliação da consistência dessas implicações com a estratégia da empresa de acordo com o conceito de adequação estratégica.

O último passo se refere à definição de mudanças nos fatores relacionais ou organizacionais, com base nos resultados da avaliação, propondo a tomada de decisão estratégica, com ajustes ou adoção de nova estratégia.

Um componente central do ferramental proposto são as listas de referências com os construtos necessários para operacionalizar a análise estratégica por meio deste modelo. Define-se que três dimensões da rede são fundamentais:

- 1) Estrutura: padrão de relacionamentos, cujas implicações dependem da densidade e coesão, centralidade e a existência de orifícios estruturais;
- 2) Composição: membros da rede
- 3) Modalidade: o tipo de regras institucionais que governam o comportamento relacional da rede

No nível da empresa também se considera uma quarta dimensão: administração da rede. A Figura 7 mostra a configuração deste do modelo SNA.

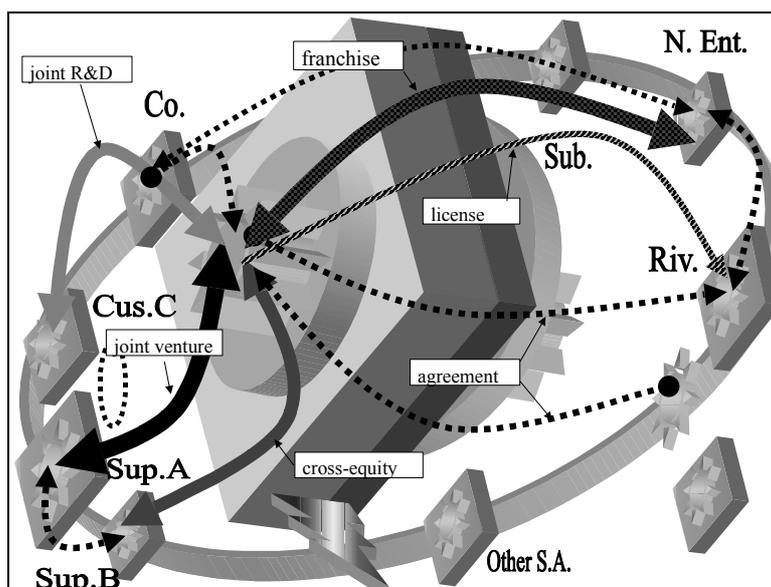


Figura 7 – Modelo SNA (Macedo-Soares, 2002)

2.6 Modelos e tipologias utilizados

Uma das tipologias mais utilizadas para caracterizar as estratégias empresariais foi a de Porter (1980). Este define dois posicionamentos estratégicos básicos, dentro dos quais as empresas necessitam estar enquadradas, segundo o tipo de atuação no mercado: liderança por baixo custo ou diferenciação. Segundo este autor, as empresas precisam estar enquadradas em um desses dois tipos de forma a não sofrer desvantagens frente aos concorrentes.

Contudo, a tipologia utilizada para caracterizar a estratégia adotada pela Oi foi a de Mintzberg (1988), pois oferece mais construtos do que a de Porter para descrever a estratégia da empresa.

Mintzberg classifica as estratégias em dois tipos: diferenciação e não diferenciação. A diferenciação pode ser por preço, imagem, suporte, qualidade e *design*. Na estratégia de diferenciação por preço, as empresas promovem a redução dos preços praticados no produto, mantendo, porém, inalteradas as demais características. Na estratégia de diferenciação por imagem, as empresas diferenciam a imagem do produto ou serviço por meio de propaganda, marketing, promoções ou até mesmo por preço alto. A diferenciação por suporte ocorre quando as empresas utilizam serviço de assistência técnica, financiamento, manutenção ou garantia. Na diferenciação por qualidade, as organizações

associam aos seus produtos características superiores aos dos demais concorrentes, características essas que podem ser desempenho, confiabilidade ou durabilidade. Por fim, a diferenciação por *design* ocorre quando as empresas promovem alterações visuais ou de funcionalidades em seus produtos de forma diferente do que os concorrentes.

Conforme metodologia SNA, também foram utilizados, na pesquisa para caracterização da estratégia, os construtos de Fahey & Randall (1998), onde a estratégia pode ser analisada conforme o escopo de produto, cliente, geográfico, vertical e *stakeholder*.

De forma a caracterizar o tipo de aliança formada entre a Oi e Souza Cruz, utilizou-se a classificação definida por Barney (1996), que separa as alianças em três tipos: fusões e aquisições/*joint ventures*, alianças com participação acionária e alianças sem participação acionária. Esta classificação converge com a de Macedo-Soares e Tauhata (2002). Além disso, também foi utilizada a classificação de Dussauge *et al* (2000), que define as alianças de conexão e de escala.

Para a identificação dos resultados esperados pelas alianças, assim como dos objetivos destas, foram utilizadas as definições de Dyer, Kale & Singh (2001). De fato, estes descrevem os resultados de uma efetiva e dedicada aliança estratégica em função de promover os seguintes benefícios: melhorar os esforços de gestão do conhecimento, aumentar a visibilidade externa, facilitar a coordenação interna e eliminar problemas de intervenção.

Com relação aos benefícios trazidos pelas alianças estratégicas, Harrigan (1988) e Hagedoorn (1993) destacam que as alianças podem ser formadas para obter acesso de baixo custo a novas indústrias e segmentos emergentes, obter acesso de baixo custo a novos mercados, aprender com os competidores, explorar economias de escala, facilitar o conluio tácito, gerenciar incertezas ou gerenciar riscos e redução de custos. Estas classificações foram utilizadas na pesquisa para identificar os benefícios obtidos pela criação das alianças.