

# 1 Introdução

Cada vez mais as alianças e redes entre diferentes empresas têm sido consideradas como uma das opções estratégicas mais adequadas para lidar com as exigências do mercado, despertando grande interesse tanto nos meios acadêmicos quanto empresariais. Considera-se que empresas que lidam adequadamente com a formação de alianças estratégicas (AEs), e sabem tirar proveito de seu potencial competitivo possuem uma vantagem competitiva oriunda dessa capacidade (por exemplo, Kanter, 1994; e Doz & Hamel, 1998).

Como exemplo, o Apêndice II apresenta casos de alianças estratégicas citados na literatura acadêmica, formando uma base de referência e ilustrando a importância das alianças no mercado atual. Há diversos estudos sobre processos de colaboração entre firmas, contudo a maioria deles foca em aspectos relacionados à motivação e à formação da aliança e poucos têm por objetivo analisar a forma sob a qual esses processos se desenvolvem. Há uma carência de estudos sobre a evolução no tempo das alianças estratégicas, de como elas se comportam frente às alterações nas estratégias das firmas e no ambiente (por exemplo, Koza & Lewin, 1998; Ariño & de la Torre, 1998; Doz, 1996; Madhavan et al., 1998; Spekman et al., 1998; Das & Teng, 2002 e Keil, 1999). Com isso, permanece em aberto a questão de como é possível maximizar o desempenho de uma aliança e quais são as melhores práticas no gerenciamento de alianças.

O número de casos de fracassos entre alianças tem sido muito alto, com algumas estimativas indicando haver cerca de sessenta por cento de fracassos. Essa taxa elevada de insucessos indica haver ainda uma lacuna a ser preenchida entre o entendimento da formação da aliança e sua prática gerencial (Spekman et al., 1998; Bleeke & Ernst, 1995 e 1991). Desta forma, persiste a necessidade de se desenvolver e testar novas teorias sobre como as alianças se desenvolvem e se modificam com o tempo, o que nos leva a uma outra questão: como conduzir uma aliança? Ou, em outras palavras, como uma aliança deve ser moldada e conduzida através da atuação gerencial? Partindo-se da premissa de que a evolução da aliança pode ser moldada pela atuação gerencial, deve-se buscar identificar quais

são os principais fatores atuantes nas alianças estratégicas (Madhavan et al., 1998) e de que forma esses fatores influenciam seu desempenho.

O estudo de alianças estratégicas possui um campo bastante vasto, e pode ser feito nos mais diversos mercados e indústrias. Por isso, e com o intuito de facilitar a análise de casos, este trabalho foca na análise do desempenho de alianças estratégicas visando investigar quais os principais fatores relacionados ao desempenho de uma aliança, de forma a orientar gerentes na administração de AEs.

As alianças estratégicas costumam ser mais freqüentes em períodos ou mercados caracterizados por processos de intensas transformações. Esses períodos em geral possuem várias atividades de relacionamento entre firmas (Madhavan et al., 1998). Há autores que relacionam mercados emergentes ou com um grande número de competidores a uma maior propensão de formação de alianças estratégicas (Keil, 1999). Um exemplo típico é a indústria de telecomunicações, na qual tem ocorrido uma grande quantidade de parcerias e alianças entre empresas nos últimos anos (Madhavan et al., 1998), (Lyra & Bertrand, 2004).

O mercado de telefonia móvel no Brasil tem vivido momentos de grandes modificações e reestruturações. O processo de privatização, a criação de uma agência reguladora em 1997, a entrada de novos concorrentes no mercado entre 1998 e 2002, e o processo de fusões e aquisições que vem ocorrendo nos últimos cinco anos modificaram as forças atuantes e, conseqüentemente, a estrutura do mercado. É de se esperar uma redução na lucratividade do setor, em especial devido ao aumento na concorrência e à necessidade de gastos adicionais para expandir e aprimorar as redes existentes. Desta forma, as empresas têm procurado formas de aumentar sua margem de lucro, ou de fomentar o crescimento do mercado.

A indústria de informática também apresenta as principais características de uma indústria emergente (Porter, 1980). Em função dessas características, foi dada especial atenção a firmas nessas duas indústrias em virtude do potencial de formação de alianças que elas oferecem.

## 1.1 Formulação do problema

Alinhadas ao uso cada vez mais intenso de alianças, diversas firmas começam a dar os primeiros passos em direção à implementação de alianças sólidas e estruturadas, as quais poderão ter uma forte influência no desempenho do setor. Com base em estudos de diferentes autores e em uma análise qualitativa, é de se esperar que as empresas que optarem por desenvolver alianças estratégicas venham a apresentar melhorias em seu desempenho, em detrimento do desempenho daquelas que não desenvolverem tais alianças (Doz & Hamel, 1998).

Nesse quadro, é importante que sejam desenvolvidas técnicas de análise e medição do desempenho das alianças. Todavia, essas medidas ainda precisam ser suficientemente validadas de forma a permitir (Ariño, 2003):

- Avaliar a adequação das inferências feitas sobre a relação entre o desempenho das alianças e outros construtos,
- Identificar quais são as medidas mais apropriadas e significativas no desempenho de alianças,
- Elaborar recomendações para sistemas gerenciais com base em resultados de pesquisas.

## 1.2 Objetivos do estudo

Esse trabalho visa aprofundar as pesquisas existentes sobre as Alianças Estratégicas, buscando identificar fatores significativos no desempenho de uma aliança bem como suas relações para com esse desempenho. Com esse intuito, o objetivo principal desse trabalho é o de testar a validade e importância de construtos de desempenho na modelagem de um sistema para análise de alianças estratégicas, utilizando métodos de análise estatística, e identificar variáveis que o influenciam.

Para que esse objetivo possa ser atingido, é necessária a realização de algumas etapas intermediárias:

- Revisão da literatura acadêmica existente sobre Alianças Estratégicas para o levantamento dos principais fatores que influenciam em seu desempenho,
- Desenvolvimento de modelos teóricos para a análise de Alianças Estratégicas,
- Elaboração de questionário de pesquisa,
- Coleta de dados,
- Verificação e ajuste dos modelos propostos.

Entre os modelos a serem analisados nesse trabalho está o proposto por Ariño (2003). Em seu trabalho, Ariño propôs e testou um modelo com cinco indicadores e uma variável latente, e sua linha de pesquisa serve de base para esse trabalho. Buscamos então re-validar as conclusões de Ariño com uma amostra de dados diferente, e expandir seu estudo com a inclusão de novas variáveis e com a verificação de dois novos modelos. Dessa forma, serão testados três modelos ao longo desse trabalho: o primeiro baseado no modelo original proposto por Ariño, o segundo é do tipo MIMC (*Multiple Indicators Multiple Causes*), e o terceiro sendo caracterizado pela existência de três construtos distintos.

### **1.3 Relevância da pesquisa**

As pesquisas sobre alianças estratégicas são relativamente recentes e há um grande potencial ainda a ser explorado. Em especial, os trabalhos publicados sobre alianças têm sido com base em aspectos qualitativos ou em estudos de caso (por exemplo: Ariño & la Torre, 1998; Doz & Hamel, 1998; Ghosn, 2002), de forma que pesquisas quantitativas sobre o comportamento de alianças são escassas (Ariño, 2003) e de difícil realização; todavia, esse tipo de pesquisa é de fundamental importância para a compreensão dos mecanismos envolvidos e para a validação e generalização das teorias propostas.

Devido ao caráter exploratório dessa pesquisa, ela agrega valor ao pensamento estratégico e organizacional atuais, servindo tanto para fins acadêmicos quanto para aplicações gerenciais. Dessa forma, o presente trabalho apresenta uma importante contribuição na medida em que realiza uma coleta de dados visando analisar quantitativamente os mecanismos que influenciam o desempenho de alianças estratégicas. Além de avaliar o comportamento com base em diversas alianças, e não apenas em estudo de casos, são feitos testes de diversas hipóteses levantadas com base em trabalhos de outros pesquisadores da área, e que careciam de maior comprovação estatística.

Além do aspecto acadêmico, também é de especial atenção a grande relevância que o assunto tem recebido nos meios empresariais, havendo a publicação de diversos livros (por exemplo: Segil, 2004; Doz e Hamel, 1998; Rigsbee, 2000; e o “Harvard Business Review on Strategic Alliances” (vários autores), de 2002) e até uma associação dedicada ao assunto (Association of Strategic Alliance Professionals – ASAP, [www.strategic-alliances.org](http://www.strategic-alliances.org)). Outra evidência de que o assunto em pesquisa é de grande importância para as empresas é o fato de que algumas indústrias, como a de telecomunicações, a de informática, a aeronáutica e a automobilística, são marcadas pela forte presença de alianças entre empresas. Dessa forma, novos estudos sobre alianças estratégicas que tragam uma maior compreensão dos mecanismos por trás de seu funcionamento são de grande utilidade para gerentes e administradores envolvidos nesse tipo de relacionamento entre empresas.

Uma constatação bastante significativa, que demonstra a importância e o potencial das alianças estratégicas, está no fato que três das empresas detentoras das marcas mais importantes do mundo, MacDonalds, Coca-Cola e Disney, possuem uma vasta rede de relacionamentos através de alianças (revista *The Economist*, 2 de abril de 1998).

Em particular, no que se refere a aplicações gerenciais, esse pesquisa pode auxiliar na compreensão das implicações de atitudes tomadas no contexto de alianças, na avaliação e melhoria do desempenho das alianças, na definição do grau de importância dos diversos aspectos de uma aliança, permitindo identificar aspectos que precisem ser trabalhados na melhoria do desempenho de uma aliança.

## 1.4 Delimitação da pesquisa

A pesquisa realizada apresenta as seguintes características:

**Delimitação temporal:** a revisão da literatura utilizou trabalhos e livros publicados entre 1980 e 2004; e a pesquisa realizada reflete a situação e opiniões das empresas no período de Outubro à Dezembro de 2004, não havendo levantamento de qualquer comportamento histórico ou previsão de tendência.

**Delimitação geográfica:** na revisão da literatura, buscamos informações sobre os mais diversos tipos de alianças. Foi considerado como a “localização” da aliança a local onde está baseada a empresa respondente. Por exemplo, no caso de uma aliança entre uma empresa brasileira e uma americana, se a resposta foi dada pela empresa brasileira então a aliança será considerada como sendo no Brasil; e no caso contrário, se a resposta foi dada pela empresa americana, então a aliança será considerada como sendo nos Estados Unidos. Foram consultadas empresas no Brasil, Estados Unidos e na Europa.

**Delimitação por tipo de firma:** o objetivo desse trabalho é o de avaliar alianças estratégicas em geral, no entanto, devido à facilidade de acesso e por se tratarem de empresas com maior propensão à formação de alianças, foi dado maior foco a empresas das indústrias de telecomunicações e informática.

É importante ressaltar que, em se tratando das indústrias de telecomunicações e de informática muitas vezes a distinção acerca de em que indústria uma firma está inserida é tênue. Muitas firmas ligadas ao mercado de telecomunicações são basicamente desenvolvedoras de software, de tal forma que poderiam ser consideradas tanto como empresas de telecomunicações quanto de informática. Nesse aspecto, poderíamos considerar uma única indústria de telecomunicações e informática representando 88% dos casos amostrados.