

2. Referencial Teórico

2.1. Revisão da Literatura

O estabelecimento do referencial teórico para o desenvolvimento da pesquisa implicou um levantamento bibliográfico na área de gestão estratégica, em particular na literatura sobre alianças estratégicas, governança corporativa e contratos relacionais. A revisão da literatura teve por objetivo investigar quais são os pensamentos existentes acerca dos assuntos em estudo. Nesta etapa, procurou-se investigar o “estado da arte”, identificar as lacunas existentes e levantar os subsídios necessários para o desenvolvimento da fundamentação teórica da pesquisa.

No tocante à aliança estratégica, as pesquisas têm se concentrado no estudo das variáveis que impulsionam as empresas para a sua realização e, mais recentemente, no impacto desta aliança na estratégia e na performance das empresas participantes.

Jack Welch, CEO legendário da General Electric, cunhou o termo “organização sem fronteiras” para salientar a importância da colaboração dentro e fora da empresa (KANTER, 1997, p. 26).

Porter (1990) identifica a aliança entre parceiros como um elo vertical da cadeia de valor. Porter argumenta que este elo vertical cria vantagem competitiva quando o parceiro pode executar uma atividade na cadeia de valor mais eficientemente.

Esta mesma discussão, ou seja, a decisão acerca de se fazer uma determinada tarefa ou de se aliar a um parceiro que faça esta mesma tarefa de forma mais eficiente – *make or buy decision* – é amplamente abordada por Barney (2002).

Doz & Hamel (1998) observam que forças poderosas estão conduzindo as empresas à formação de alianças estratégicas na economia mundial. Os autores argumentam que as empresas são levadas a estabelecer alianças por três motivos principais: (1) Co-opção, (2) Co-especialização, e (3) Aprendizado.

O já citado levantamento das maiores empresas líderes no país de Tavares & Macedo-Soares (2003) revelou que as empresas brasileiras buscam alianças, principalmente, para compartilhar recursos/competências

complementares e riscos, para reduzir os custos de entrada em novos mercados e para obter economias de escala.

Hunt (1997) se fundamenta na teoria da “vantagem dos recursos” para defender a necessidade do marketing de relacionamento, ou seja, a necessidade de cooperar para competir.

Hunt & Morgan (1994), Lambe, Salmond & Spekman (1997), Doz & Hamel (1998) e Blois (2003) destacam que o valor de um relacionamento só pode ser quantificado quando comparado às alternativas existentes.

Macedo-Soares (2002) afirma que hoje as fronteiras se tornam menos e menos nítidas no nível organizacional e industrial em muitos setores, à medida que a globalização impõe pressões competitivas crescentes, e as empresas cada vez mais precisam estabelecer alianças e atuar em redes estratégicas para sustentar suas performances neste contexto.

O mesmo racional é defendido pelos pesquisadores de Logística aplicada a marketing. Wood & Zuffo (1998, p. 57) afirmam que as empresas estão passando por um processo de “desfronteirização”, no qual ocorre a quebra de barreiras intra-empresas e entre empresas. Os autores afirmam que as organizações estão deixando de ser sistemas fechados para tornarem-se sistemas cada vez mais abertos. Suas fronteiras estão se tornando mais permeáveis e, em muitos casos, difíceis de identificar.

Gulati, Nohria & Zaheer (2000) defendem a necessidade de uma abordagem relacional nas análises estratégicas, porquanto a rede de alianças e de outros relacionamentos na qual a firma está inserida tem profundo impacto sobre sua estratégia e sua performance. Os autores identificam cinco áreas-chaves na pesquisa em estratégia onde existe potencial para incorporação desta nova abordagem: (1) estrutura da indústria, (2) posicionamento dentro da indústria, (3) recursos e competências não imitáveis, (4) custos de contratação e de coordenação, e (5) restrições e benefícios dinâmicos.

Macedo-Soares & Tauhata (2004) evidenciam, por meio de suas pesquisas empíricas, que a abordagem relacional agrega novos elementos para a tomada de decisão estratégica a respeito das oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, tanto reais quanto potenciais nos níveis, respectivamente, ambientais e organizacionais.

Ainda dentro do tema “aliança estratégica”, um novo campo da pesquisa estratégica que tem ganho atenção é o da governança corporativa. A motivação principal deste novo foco de estudo é investigar de que forma as empresas estão gerindo suas alianças e conseguindo extrair das mesmas o valor inicialmente

pretendido e se protegendo de uma possível utilização unilateral e desproporcional por parte de seus parceiros – ameaça de oportunismo.

A presente pesquisa recorreu ao artigo seminal de Coase (1937) para compreender os fundamentos da economia de custos de transação. Heide & Rindfleisch (1997) analisam 45 artigos empíricos que utilizaram o modelo proposto por Coase com o intuito de sintetizar o conhecimento desenvolvido sobre o tema até aquela data.

Williamson (1991) combina economia institucional com aspectos das leis de contratos e teoria da organização para identificar e explicar as diferenças básicas das três formas genéricas de organização econômica: mercado, híbrida e hierárquica.

As pesquisas de Heide & Miner (1992) e de Parkhe (1993) utilizam não só o modelo de economia de custos de transação, mas também a teoria dos jogos para analisar a estrutura criada pelas empresas ao ingressar em alianças estratégicas.

Boddy, Macbeth & Wagner (2000) argumentam que implementar e gerenciar uma aliança é mais difícil do que tomar a decisão de ingressar em uma aliança. Os autores investigam a gestão de alianças por meio de um estudo de caso da parceria entre as empresas Sun Microsystems e Birkbys Plastics.

Um estudo semelhante sobre a gestão de alianças é realizado de forma longitudinal por Lipparini & Lorenzoni (1999). Os autores buscam neste trabalho identificar as habilidades de governança necessárias para coordenar o compartilhamento de recursos entre empresas.

Analogamente, Deshpandé e Farley (2000) avaliam, em indústrias americanas e japonesas, a dificuldade de se criar um ambiente colaborativo, chamado de “nós” na pesquisa, em contraposição ao ambiente oportunístico, chamado de “nós contra eles”.

Dyer & Singh (1998) acreditam que recursos críticos de uma empresa podem extrapolar as fronteiras desta e podem se originar de alianças. Estes recursos podem ser recursos complementares trazidos pelo parceiro, ou o conhecimento adquirido com a parceria ou ainda a efetiva governança do relacionamento. Ou seja, ao contrário de algumas pesquisas que “focam de que forma as empresas geram vantagem competitiva através de seus recursos individuais, ..., de acordo com a perspectiva relacional, a vantagem competitiva é gerada conjuntamente e pertence a ambas as empresas.” (DYER; SINGH, 1998, p. 675)

A importância da gestão das alianças torna-se nítida no trabalho de Dyer, Kale & Singh (2001), à medida que os autores defendem a criação de uma função dedicada à gestão das alianças dentro das empresas, por ser uma possível fonte de vantagem competitiva.

A evolução no campo da gestão de alianças apontou para a necessidade de se estudar não só mecanismos formais de governança, mas também mecanismos sociais. Referidos mecanismos sociais também são chamados neste trabalho de contratos relacionais - termo cunhado por Macneil (1978 *apud* MACNEIL, 2000) - que devem ser distinguidos dos contratos formais tradicionais.

O principal conceito, no qual os contratos relacionais estão fundamentados, é o reconhecimento de que as transações existentes entre os parceiros dentro de uma aliança não ocorrem de forma discreta, mas sim estão imersas em uma complexidade de relações e em um contexto que não podem ser desprezados. Neste sentido, Gulati (1998) critica a abordagem tradicional de governança por não considerar a rede social no qual a empresa está imersa. Já no seu trabalho de 1995, no qual examinou 2.400 alianças, Gulati avalia o impacto da familiaridade entre parceiros – existência de um passado de alianças prévias – no ingresso em novas alianças.

Para o estudo dos mecanismos sociais de governança, o presente trabalho cobriu não só a literatura estratégica como também a literatura existente em marketing de relacionamento, em logística de marketing, no estudo do comportamento humano nas organizações e na sociologia econômica, este último com destaque para os pesquisadores Granovetter (1985) e Galaskiewicz (1985).

Apesar de concentrar sua atenção na relação “fornecedor x cliente”, o marketing de relacionamento é capaz de fornecer valiosos modelos e informações acerca da gestão de relacionamentos entre duas ou mais empresas. Basicamente, o marketing de relacionamento se fundamenta na máxima que manter um cliente é melhor e menos dispendioso que conquistar um novo e, desta forma, busca alternativas e mecanismos para tornar esta relação mais duradoura.

Granovetter (1985) avalia a importância da estrutura de relações sociais na economia e faz uma crítica à visão sub-socializada ou atomística da corrente neoclássica e à visão super-socializada da corrente reformista. Ainda no campo da sociologia, Galaskiewicz (1985) analisa a importância das relações inter-organizacionais em diversas arenas.

Ring & Van de Ven (1994) avaliam de que forma as empresas participantes de uma aliança mesclam mecanismos formais / contratos e informais / sociais de governança.

Por sua vez, Coughlan, El-Ansary e Stern (1996) demonstram os mecanismos que são utilizados pelas empresas na gestão dos canais de marketing.

Heide e John (1988) estudam de que forma os pequenos revendedores devem gerir suas alianças com os grandes fabricantes, uma vez que os contratos formais e a verticalização para trás não são mecanismos de governança aplicáveis nesta relação. Estudo semelhante é desenvolvido por Yin & Zajac (2004) que avaliam diferentes mecanismos de governança, formais e sociais, utilizados por empresas franqueadoras na aliança com seus parceiros - franqueados e lojas próprias.

Nesta mesma linha de governança intermediária³, Venkatraman & Zaheer (1995) desenvolvem um modelo de governança relacional como uma forma específica de estratégia interorganizacional.

Chiles & McMackin (1996) revisitam o modelo de Economia de Custos de Transação, amplamente difundido pelos trabalhos de Williamson (1979; 1991) e destacam a confiança como mecanismo social de governança, bem como a existência de diferentes aversões a risco na gestão empresarial.

Kale, Perlmutter & Singh (2000) demonstram que o capital relacional da empresa é não só um catalisador para o intercâmbio de recursos complementares, mas também uma proteção contra a ameaça de oportunismo.

Barney & Hansen (1994) investigam de que forma a confiança entre os parceiros, em suas diversas formas, pode se tornar fonte de vantagem competitiva. Da mesma forma, McEvily, Perrone & Zaheer (1998) investigam 107 relacionamentos entre comprador e fornecedor para avaliar e quantificar a importância da confiança.

Hunt & Morgan (1994) observam que o sucesso do relacionamento requer comprometimento e confiança e a inexistência do uso do poder coercivo. Neste trabalho, os autores investigaram o relacionamento existente entre varejistas de pneus e seus fornecedores. Da mesma forma, Blois (2003) investiga a importância da confiança e do comprometimento para a construção do relacionamento entre uma importante cadeia varejista norte americana e seus fornecedores.

³ Com relação ao termo governança intermediária, veja página 41.

Attaway & Williams (2003) vão além da identificação da confiança e comprometimento como variáveis determinantes para o relacionamento entre duas ou mais empresas e enfatizam a importância da satisfação mútua dos parceiros, da flexibilidade, da comunicação e da capacidade de solução de problemas.

O uso do poder na gestão do relacionamento é um assunto bastante polêmico e foi abordado por Gaski (1986). O autor defende o uso do poder por meio de recompensas e critica o uso do poder coercivo / punitivo. Nesta mesma direção, Lewis & Sundaramurthy (2003) abordaram o embate controle - mecanismos formais / poder - *versus* colaboração - mecanismos sociais.

Nantel & Weeks (1996) e Takala & Uusitalo (1996) defendem a importância da ética para a construção de um relacionamento.

Wilkinson (1996) estuda a natureza e a importância das relações geridas por poder entre firmas em canais de distribuição.

Ao contrário, Bachmann (2001) defende uma gestão integrativa e analisa não só o poder, mas também a confiança como meios de coordenar relacionamentos entre organizações e defende que o ambiente institucional tem papel crucial em moldar o tipo de relacionamento.

Segundo Bantham, Celuch & Kasouf (2003), é necessário o reconhecimento das tensões intrínsecas ao relacionamento. Os autores destacam ainda a importância da comunicação na conciliação dos interesses conflitantes.

De forma similar, Halinen & Möller (2000) argumentam que um dos fatores cruciais para o sucesso da aliança é um elevado nível de mútuo conhecimento entre parceiros.

No estudo do comportamento humano nas organizações, o trabalho de Bandeira (2002) merece destaque por salientar a importância da comunicação na gestão de conflitos. Segundo o autor, os conflitos naturalmente surgem do convívio social.

2.2. Conceitos Centrais – Definições

Os conceitos principais a serem adotados neste trabalho são: estratégia, alianças estratégicas, governança corporativa e contratos relacionais. A seguir, são apresentadas as definições adotadas na pesquisa para estes conceitos.

2.2.1. Estratégia

Embora existam inúmeras definições de estratégia, foi adotado na pesquisa a de Macedo-Soares (2002, p. 2), por estar consistente com as suposições da pesquisa:

“Uma proposta unificadora que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os necessários recursos / competências para melhorar e sustentar sua performance de acordo com sua visão e principais objetivos, e considerando as condições do ambiente interno e externo.”

Analogamente, Barney (2002) definiu estratégia como a teoria da firma de como competir com sucesso, ou seja, de como criar vantagem competitiva. Esta é alcançada quando as ações da empresa, ao alavancar seus recursos, criam valor, e quando são poucos os competidores em sua indústria capazes de se engajar em ações semelhantes.

O presente trabalho recorre a uma abordagem integrativa (MACEDO-SOARES, 2002), à medida que está preocupado não somente em **quais** vantagens devem ser criadas (olhar para fora - foco na estrutura da indústria) mas também em **como** criar estas vantagens (olhar para dentro – foco nos recursos). Esta abordagem integrativa, que pretende conciliar os dois paradigmas estratégicos (escolas “positioning” e “Resource-Based-View”), foi inicialmente proposta por Day e Reibstein (1997).

Para melhor apreciar esta abordagem, a seguir são resumidas as principais características das escolas dominantes em estratégia, “positioning” e “Resource-Based-View”, porquanto vários fatores de cada uma delas têm contribuído para a abordagem integrativa de Macedo-Soares (2002), adotada na presente pesquisa.

2.2.1.1. Escola “Positioning”

A escola chamada de posicionamento (“positioning”) teve em Porter um dos seus principais defensores. Pela perspectiva desta escola, a vantagem competitiva resultaria, principalmente, de ter assegurado uma **posição** vantajosa no mercado. Desta forma, a escola *positioning* ou *SCP (structure – conduct – performance)* propõe que a estrutura da indústria (*structure*), também denominada por ambiente, indústria, contexto ou arena competitiva, é determinante para a formulação da estratégia (*conduct*) que, por sua vez, é responsável pela otimização do desempenho da empresa (*performance*). Porter (1998, p. 22) afirma: “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.” Para a análise da indústria, Porter concebeu o modelo das 5 forças. Estas se referem às forças criadas pelos principais atores estratégicos quando desempenham seus respectivos papéis de novos entrantes, fornecedores, clientes, substitutos e concorrentes.

O outro paradigma estratégico, que destaca a importância dos recursos para a performance da empresa, é abordado a seguir.

2.2.1.2. Escola Resource-Based-View (RBV)

O termo “Resource-Based-View” foi cunhado por Wernerfelt em 1984. Refere-se a um paradigma dominante em estratégia que defende que a vantagem competitiva resultaria, principalmente, da exploração dos recursos da empresa. Baseia-se em dois princípios fundamentais, o da heterogeneidade e da imobilidade / inimitabilidade dos recursos.

O princípio da heterogeneidade ressalta o caráter idiossincrático de cada empresa, de acordo com o qual diferentes empresas possuem diferentes combinações de recursos, sejam eles financeiros, físicos, humanos ou organizacionais. Estes dois últimos tipos de recursos (humano / organizacional) são denominados de competências quando concernem o conhecimento da organização. Por meio destas combinações diferentes de recursos, as empresas conseguem assegurar maior, menor ou igual vantagem competitiva.

O princípio da imobilidade / inimitabilidade pressupõe que a imitação de um dado recurso é dispendiosa. Desta forma, quanto maior a dificuldade de se

imitar um dado recurso, mais sustentável é a vantagem competitiva criada pelo detentor do mesmo.

Barney (1991 *apud* BARNEY, 2002) concebeu um modelo chamado *VRIO* (*Value, Rarity, Imitability and Organization*) para tangibilizar os princípios fundamentais do RBV. Neste modelo, o **valor** de um dado recurso ou competência é avaliado pela sua capacidade de explorar oportunidades e neutralizar ameaças existentes na indústria. A **raridade** de um recurso ou competência é avaliada pela quantidade de competidores da indústria que o possuem. A **imitabilidade** de um recurso ou competência é avaliada pelos custos inerentes à sua imitação por um competidor que não o possui. Estes custos de imitação aumentam à medida que o recurso possui uma dependência do passado (o recurso atual teve origem em ações no passado), ou uma ambigüidade causal (dificuldade ou impossibilidade de determinação da origem da vantagem competitiva – qual recurso imitar?) ou principalmente envolve complexidade social (relações humanas, cultura). A **organização** corresponde à capacidade da empresa em explorar todo o potencial de seus recursos. Pelo modelo, apresentado na Figura 1 que segue, ao responder às questões sugeridas, é possível identificar a posição competitiva da empresa em relação a seus competidores (implicação estratégica em termos de vantagem / desvantagem e paridade competitiva).

O recurso ou competência				
é Valioso?	é Raro?	demanda elevados custos para sua Imitação?	pode ser explorado eficazmente pela Organização?	Implicação Estratégica
Não	-	-	-	Desvantagem Competitiva
Sim	Não	-	-	Paridade Competitiva
Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem Competitiva Temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Figura 1 – Modelo VRIO (BARNEY, 2002, p. 173)

Desta forma, uma empresa só cria vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo se dispõe e está apta a explorar recursos ou competências valiosos, se os seus rivais na indústria não dispõem dos mesmos, ou seja, são raros e se a replicabilidade destes recursos é onerosa para os concorrentes. Caso a empresa não satisfaça uma ou mais destas condições, não tem

condições de criar vantagem competitiva ou a vantagem criada não se sustenta no médio / longo prazo pois é facilmente imitada pelos rivais.

2.2.2. Tipologia de Estratégias

Para a classificação da estratégia de cada empresa, adotou-se a tipologia de estratégias genéricas desenvolvida por Mintzberg (1988). O autor propõe que a empresa adota diferentes estratégias de acordo com a fase na qual se encontra. Mintzberg (1988) argumenta que existem cinco fases distintas:

1. Localização do negócio principal;
2. Distinção do negócio principal;
3. Elaboração do negócio principal;
4. Extensão do negócio principal;
5. Reconceitualização do negócio principal;

Desta forma, a presente pesquisa se limitou à fase de distinção do negócio principal. O Quadro 1, a seguir, apresenta a tipologia proposta pelo autor.

Fase	Estratégias Genéricas
2. Distinção do Negócio Principal	Estratégias de Diferenciação <ul style="list-style-type: none"> · Preço · Imagem · Suporte · Qualidade · Design · Não-Diferenciação Estratégias de Escopo <ul style="list-style-type: none"> · Não segmentação · Segmentação · Nicho · Personalização

Quadro 1 – Tipologia de Estratégias de Mintzberg (1988).

Portanto, a tipologia adotada prevê que a empresa pode adotar uma estratégia de diferenciação por meio de: preço, imagem, suporte, qualidade, *design* ou não diferenciação.

Resumidamente, as diferentes estratégias genéricas podem ser assim caracterizadas:

1. Diferenciação por Preço: É cobrar um preço mais baixo, sem alterar substancialmente os atributos do produto ou serviço;
2. Diferenciação por Imagem: É desenvolver uma imagem distinta para o produto ou serviço, sem, no entanto, melhorar o desempenho deste. Esta imagem pode ser criada através de propagando e/ou promoção;
3. Diferenciação por Suporte: É oferecer algo mais junto com o produto, ou seja, ampliar o nível de serviços agregados;
4. Diferenciação por Qualidade: É oferecer um produto melhor, apesar de não ser substancialmente diferente. Esta melhor qualidade pode ser fruto ou de uma maior confiabilidade, ou de uma maior durabilidade ou de um maior desempenho;
5. Diferenciação por *Design* (ou projeto): É oferecer um produto diferente, em substituição aos da concorrência;
6. Não-Diferenciação: É copiar as ações de outras empresas, desenvolvendo lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing.

Mintzberg ainda classifica as estratégias de acordo com seu escopo, podendo ser amplo ou estreito, indo desde a não segmentação até a atuação em nichos / *customização*.

Esta tipologia é derivada do conceito de diferenciação de Porter (1998), mas com um nível de detalhamento maior que as deste, mostrando-se mais apropriada ao complexo contexto atual, por seu maior poder explanatório. A adoção da tipologia de Mintzberg privilegia o poder explanatório em detrimento da parcimônia.

2.2.3. Alianças Estratégicas

A imagem atomística de empresas competindo por lucro, umas *contra* as outras, em um ambiente impessoal, é cada vez mais inadequada em um mundo no qual as empresas estão imersas em redes de relacionamentos sociais, profissionais e de troca umas *com* as outras (GULATI, 1998; GULATI et al., 2000, ênfase adicionada).

Akhtar & Klumpp (2002, p.1) argumentam que “diversos estudos empíricos demonstraram que a competitividade de empresas e de indústrias inteiras depende da extensão das redes dinâmicas com as quais podem contar.”

De acordo com uma definição da escola RBV, uma aliança é um meio rápido e flexível de ter acesso a recursos complementares e habilidades de outras empresas (BODDY et al., 2000; DYER et al., 2001). Segundo Hunt (1997), estes recursos podem ser tangíveis (financeiro e físico) ou intangíveis (humano – habilidade e conhecimento, organizacional, informacional e relacional – rede de alianças). Kale et al. (2000) defendem que uma das principais razões para as empresas participarem de alianças é o aprendizado de *know-how* e competências de seus parceiros.

A pesquisa longitudinal desenvolvida por Lipparini & Lorenzoni (1999) também aponta para a busca de recursos além fronteiras, revelando que as empresas investigadas focam em seus recursos/negócios fundamentais (*core business*) em busca de uma maior competitividade.

Doz & Hamel (1998) citam 3 razões para a origem de uma aliança: Co-opção, co-especialização e aprendizado. 1) A co-opção é a utilização de recursos complementares, tornando potenciais competidores em aliados. É o que diversos autores chamam de “cooperar para competir” (HUNT et al., 1994; HUNT, 1997). Aliás, a palavra cooperar é oriunda do latim e significa trabalhar juntos (*co* – juntos; *operari* – trabalhar) e Hunt & Morgan (1994, p. 31) afirmam que “o objetivo de organizações envolvidas em um relacionamento é atingir objetivos não alcançáveis independentemente.” 2) A co-especialização é o valor sinérgico da aliança, no qual os recursos isolados das empresas se tornam mais valiosos quando utilizados em uma aliança, em outras palavras, o todo é maior que a simples soma das partes. 3) O aprendizado na medida em que a aliança é um caminho para a internalização de novos recursos ou competências.

O conceito de sinergia foi originalmente proposto por Ansoff (1977 *apud* BANDEIRA, 2002) em seu estudo sobre as estratégias corporativas. Na época, o

autor se utilizou do ganho obtido com a sinergia para justificar as fusões e as aquisições entre empresas.

Bensaou (1998) destaca que assim como o benefício oriundo da aliança é o grande impulso inicial, o sucesso da aliança cria um ciclo virtuoso que a retro-alimenta. Em suas palavras “a melhor proteção de seus ativos intangíveis contra uma saída prematura de qualquer um dos parceiros é o ciclo de sucesso da parceria.”

Em uma perspectiva mais ampla, Macedo-Soares & Tauhata (2004) argumentam que as empresas estabelecem alianças não só para complementar seus recursos, mas também para reduzir incertezas e sustentar suas vantagens competitivas.

Ring & Van de Ven (1994) afirmam que uma série de razões foram identificadas para justificar relacionamentos cooperativos interorganizacionais, dentre elas: acesso a novas tecnologias, acesso a novos mercados, economia de escala, acesso a recursos complementares e compartilhamento de risco.

Neste trabalho, foi utilizada uma definição mais ampla de alianças proposta por Gulati (1998, p. 293) segundo a qual são “arranjos voluntários entre empresas envolvendo troca, compartilhamento, ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços”. Segundo o autor, as empresas são compelidas a ingressar em alianças em função de uma interdependência estratégica.

As alianças são ditas estratégicas quando o objetivo é contribuir para vantagem competitiva da empresa (MACEDO-SOARES, 2002).

As alianças são classificadas de acordo com vários critérios (número de parceiros, estrutura de capital, conteúdo estratégico etc.). Neste trabalho, foi adotado o critério de intensidade do relacionamento ou interdependência interorganizacional. O Quadro 2 a seguir apresenta vários exemplos de tipos de alianças com grau decrescente de intensidade de relacionamento, desde fusões e aquisições até contratos, que foi compilada no trabalho de Tauhata (2002), com base em Nohria & Garcia-Pont, Parise e Contractor & Lorange:

	Tipo	Descrição
1	Fusões e Aquisições	
2	<i>Joint Venture</i>	Entidade independente é incorporada pelos parceiros com determinado propósito
3	Participação Acionária Cruzada	Cada parceiro adquire uma participação acionária no outro parceiro
4	Investimento Acionário Minoritário	Um parceiro adquire uma participação acionária minoritária no outro parceiro
5	P&D em conjunto	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos em conjunto
6	Desenvolvimento / Co produção	Parceiros concordam em desenvolver ou produzir produtos em conjunto
7	Comercialização / Marketing em conjunto	Parceiros concordam em comercializar produtos em conjunto
8	Franquia	Parceiros são unidos por meio de acordos de licenciamento que garante direitos para oferecer, vender ou distribuir produtos e serviços, com a condição de atender a especificações rígidas de qualidade e de padrões de operação
9	Licenciamento de Patente ou <i>Know-how</i>	Permite uma empresa que possui tecnologia ou <i>know-how</i> proprietário a vender seu conhecimento a outra empresa em troca de uma taxa "up front", seguido por <i>royalties</i> no futuro baseado em porcentagem sobre as vendas futuras
10	Transferência de Tecnologia	Arranjo informal no qual os parceiros compartilham tecnologia; pode ser acompanhado por acordos mais formais tais como pactos de licenciamento ou P&D
11	Acordo / Contrato de P&D	Parceiros concordam em pesquisar e desenvolver produtos
	Acordo / Contrato de Fornecimento	Um ou mais participantes supre material(is) a outro participante, que por sua vez usa este(s) material(is) para criar um produto acabado ou serviço
	Acordo / Contrato de Distribuição	Um parceiro concorda em distribuir o produto do outro parceiro usando sua rede de distribuição
	Acordo / Contrato de Comercialização	Um parceiro concorda em comercializar o produto do outro parceiro usando sua própria marca
	Acordo / Contrato de Produção	Um parceiro concorda em produzir o produto do outro parceiro usando suas próprias instalações
	Acordo / Contrato de Prestação de Serviços	Um parceiro presta serviço a outro parceiro ou à aliança, na forma de suporte, treinamento, assistência etc.
	Acordo / Contrato de Financiamento	Um parceiro proporciona financiamento a outro parceiro, de caráter não acionário, para realizar um objetivo específico

Quadro 2 – Tipos de Alianças em Função do Tipo de Relacionamento (TAUHATA, 2002)

Conforme pode ser verificado no Quadro 2, as empresas participantes de uma aliança são usualmente chamadas na literatura de parceiros (AIJO, 1996). Esta aliança, segundo a classificação adotada, pode variar de um simples contrato de curto prazo até uma integração vertical (fusão e aquisição).

Apesar de alguns autores fazerem distinção entre parceria (acordo entre não concorrentes) e aliança (acordo entre concorrentes), nesta pesquisa o termo "aliança" se refere tanto a relacionamentos entre concorrentes quanto a

relacionamentos entre não concorrentes (distribuidores e revendedores, por exemplo).

Na pesquisa, além de uma visão integrativa, adotou-se uma visão relacional (GULATI et al., 2000; MACEDO-SOARES, 2002) para análise das empresas e dos seus ambientes competitivos, admitindo que as estratégias e as performances das empresas são influenciadas pela rede de alianças e de outros relacionamentos nos quais estão inseridas. Assim, de acordo com estas abordagens, uma estratégia é adequada, no caso de empresas que atuam em alianças / redes estratégicas, quando permite atingir seus objetivos ao capitalizar as forças internas e atenuar fraquezas não somente dos seus recursos internos, mas também da rede de relacionamentos / alianças, para neutralizar as ameaças e explorar as oportunidades existentes no macro-ambiente e na rede de alianças, (MACEDO-SOARES, 2002).

Desta forma, a visão tradicional de Porter, segundo a qual a estratégia vencedora teria como principal objetivo a redução das forças competitivas (fornecedores, novos entrantes, clientes, substitutos e concorrentes), cede lugar a uma visão relacional. À luz dessa nova perspectiva, é possível obter melhor performance aumentando, inclusive, a dependência de um fornecedor ou até mesmo de um rival por meio da aliança. Da mesma forma, a visão tradicional da escola RBV, segundo a qual as competências de uma empresa devem ser protegidas, dá lugar a uma visão de compartilhamento de recursos.

Uma vez definida a estratégia, as alianças e os atores estratégicos / parceiros que são necessários para a criação de vantagem competitiva para a empresa, parte-se para a etapa de implementação. Nesta fase, um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações modernas é a gestão de alianças, e mais precisamente, a governança corporativa (DOZ; HAMEL, 1998; HALINEN; MÖLLER, 2000; DYER et al., 2001; MACEDO-SOARES, 2002; MACEDO-SOARES; TAUHATA, 2004).

Este desafio é salientado já no levantamento de Tavares & Macedo-Soares (2003). De fato, um dos seus resultados mais relevantes foi identificar que os principais fatores que levaram as empresas líderes no Brasil a extinguir prematuramente suas alianças estavam relacionados com a gestão destes relacionamentos.

Segundo Kanter (1997, p. 29), “A seleção que as empresas fazem de seus parceiros e a forma como elas trabalham juntas determinam o sucesso ou o fracasso da aliança.” A seguir, elabora-se sobre o conceito de governança.

2.2.4. Governança Corporativa

O conceito central desta pesquisa é o de Governança, o qual é amplamente utilizado nos trabalhos de cunho estratégico.

Williamson (1991) propõe que a governança seja definida como a estrutura formal utilizada para organizar as transações econômicas, por meio de mecanismos legais. Em 1999 (p. 1090), este mesmo autor propõe que “governança é o meio de se colocar ordem em uma relação, onde potenciais conflitos colocam em risco as oportunidades de se realizar ganhos mútuos.”

Gulati (1998) critica a abordagem tradicional de governança por enfatizar os mecanismos legais, menosprezando a importância dos mecanismos sociais, chamados em seu trabalho de amarras sociais (*social ties*), na gestão de alianças.

Barney (2002, p. 195) dá uma definição ampla, na qual “governança...é o gerenciamento das transações econômicas da empresa”.

Na presente pesquisa foi utilizada uma visão integrativa das diversas correntes definindo a governança como a forma de se gerir uma aliança, por meio de mecanismos legais e/ou sociais, de forma a garantir que seus objetivos sejam atingidos ao menor custo possível para os *stakeholders*.

Os diferentes mecanismos de governança, ou de gerenciamento das alianças entre duas empresas, dão origem a estruturas trans-organizacionais (ou institucionais) distintas que, segundo Barney (2002), Bachmann (2001) e Williamson (1979; 1991), podem variar de acordo com o *continuum* apresentado na Figura 2.

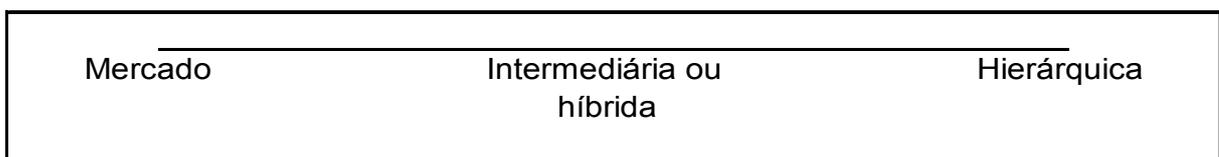


Figura 2 – Continuum da governança (BARNEY, 2002)

Em um extremo deste *continuum*, as transações entre as empresas se desenvolvem de forma impessoal e são regidas pelos interesses individuais de cada empresa, dando origem a uma estrutura trans-organizacional de **mercado**.

No outro extremo, as empresas se organizam de forma **hierárquica** e as transações são gerenciadas como se ocorressem dentro de uma única empresa, controladas por mecanismos burocráticos.

No centro deste *continuum*, situam-se as estruturas **híbridas**.

Tradicionalmente, a literatura sugere dois modelos para a escolha entre os diferentes tipos de governança: modelo de economia de custos de transação e modelo de opções reais. Nas próximas seções, estes modelos são explicados em mais detalhes.

2.2.4.1.

Modelo de Economia de Custos de Transação

O modelo de economia baseado nos custos de transação entre as organizações teve origem no artigo seminal de Ronald Coase, *The Nature of the Firm*, publicado em 1937. Conforme sugerido no título do artigo, Coase se propõe a discutir as razões que explicam o surgimento das firmas. Naquela época, acreditava-se que o mecanismo de preço seria o coordenador de todo o sistema econômico, conforme verificado na seguinte definição (p. 1) : “O sistema econômico trabalha sozinho. Sua operação independe de um controle central. Através de todo o espectro de atividades e necessidades humanas, o fornecimento é ajustado à demanda, a produção ao consumo, por um processo automático, elástico e de resposta.”. Em contraposição a este pensamento, Coase propõe que o mecanismo de preço apenas coordena a alocação de recursos quando esta se dá fora dos limites da empresa e que, dentro da empresa, a alocação de recursos obedece à coordenação do agente empreendedor (gestor). Para fundamentar tal assertiva, Coase lança o modelo de custo de transação.

O modelo de custo de transação reconhece a existência de custos associados ao mecanismo de preço, como por exemplo os custos inerentes à tomada de preço, negociação, contratação, manutenção do contrato, e explica a origem da firma na possibilidade de redução destes custos através da internalização de algumas etapas de alocação de recursos, processo hoje conhecido por verticalização. Ou seja, internalizam-se algumas atividades para as quais o custo de coordenação do empreendedor, termo utilizado por Coase para definir os custos de transação internos, é inferior ao custo de transação do mercado ou custo de terceirização (BARNEY, 1999). Williamson (1985, p. 19 *apud* PARKHE, 1993) define custos de transação como “a equivalência na economia ao atrito nos sistemas físicos.”

Inspirado neste modelo de economia de custos de transação, Williamson (1979) propôs que a escolha do tipo de governança, quer seja de mercado, hierárquico ou híbrido, estaria calcada na busca da redução da *ameaça de*

oportunismo, intrínseca à transação econômica entre empresas (alianças), ao menor custo possível. Entende-se por *ameaça de oportunismo*, ou custo indireto da transação (HEIDE; RINDFLEISCH, 1997), o risco da outra parte da transação se aproveitar da vulnerabilidade alheia, trapacear.

Este risco de oportunismo é colocado por alguns autores como o dilema das corporações modernas quando a empresa é compelida a uma abertura, na busca de recursos complementares e aprendizado, mas, simultaneamente, é obrigada a se fechar e a se proteger de um uso unilateral ou desproporcional por parte do parceiro (KALE et al., 2000). Ao contrário dos defensores da ética nas transações, os autores adeptos da teoria dos jogos afirmam que “as partes envolvidas na aliança têm um direito *de fato* inalienável de perseguir seus próprios interesses às custas dos outros.” (PARKHE, 1993, p. 796)

Desta forma, quanto mais elaborado o mecanismo de governança adotado - graficamente no *continuum* proposto quanto mais próximo da estrutura hierárquica no extremo direito - maior o controle sobre o risco de oportunismo, mas, em contrapartida, maior o custo de governança. Cabe à empresa quantificar o risco da transação e adotar o mecanismo de governança mais eficiente, ou seja, realizar o *trade off* “risco de oportunismo versus custo de governança”. Vale lembrar que, em princípio, este custo de governança deve ser compensado pelos benefícios advindos da aliança, benefícios estes de difícil e dispendiosa quantificação (DYER; SINGH, 1998).

Gulati (1998) ressalta que, em uma aliança, o cálculo do *trade off*, anteriormente mencionado, deve levar em consideração os custos de governança de todos os parceiros envolvidos e os custos necessários não só para o ingresso na aliança, ou custos *ex ante* (HEIDE et al., 1997), mas também para a sua manutenção (custos de coordenação), ou custos *ex post* (HEIDE et al., 1997).

Para quantificar o risco, ou ameaça, de oportunismo, deve-se considerar que este é diretamente proporcional ao (1) investimento específico realizado, (2) à frequência e (3) à incerteza da transação (BARNEY, 2002), ou seja, às dimensões da transação (WILLIAMSON, 1979).

O conceito de investimento específico, também denominado como custo de mudança ou investimento idiossincrático, é amplamente utilizado (HEIDE; JOHN, 1988; HUNT; MORGAN, 1994; CUNNINGHAM; FORD; TURNBULL, 1996; LAMBE; SALMOND; SPEKMAN, 1997; HALINEN; MÖLLER, 2000; BANTHAM et al, 2003) e foi definido por Williamson (1999) como o investimento que é especializado para uma determinada transação e que sofre grande

sacrifício do valor produtivo se retirado deste contexto, ou seja, se re-empregado em usos ou por usuários alternativos. Heide et al. (1997, p. 41) definiram investimentos específicos como “ativos com uma elevada quantidade de especificidade que representam custos afundados ... quando retirados de uma particular transação”. Estes investimentos contemplam não só investimentos tangíveis / financeiros, mas também sociais (*social bonds ou social ties*). Estas amarras sociais (GULATI, 1998), também denominadas por ativos humanos e processuais (VENKATRAMAN; ZAHEER, 1995), são originadas da amizade e do respeito estabelecidos e dos investimentos realizados pelos participantes da transação para se adaptarem ao *modus operandi* alheio, ou nuances de comportamento. Este último conceito é também denominado de *aprendizado pela prática* ou *familiaridade* por Williamson (1979).

A frequência da transação, por sua vez, demonstra a importância daquela transação para a empresa e “quanto maior a frequência, maior o incentivo para a empresa adotar mecanismos hierárquicos de governança” (HEIDE; RINDFLEISCH, 1997, p. 31).

Por último, o conceito de incerteza da transação está associado à incapacidade de se prever os diversos caminhos pelos quais uma dada transação pode evoluir, reduzindo a previsibilidade de atos oportunistas. No seu trabalho de 1994, Barney & Hansen argumentam que esta incerteza varia de acordo com os atores que participam da transação e a propensão destes a comportamentos oportunistas. Ring & Van de Ven (1994) e Heide et al. (1997) fazem distinção entre incerteza comportamental e ambiental. A primeira diz respeito à imprevisibilidade do comportamento humano e a segunda à mobilidade e complexidade de fatores macro ambientais (economia, tecnologia, política etc.). Casciaro (2003) vai além e cita um terceiro tipo de incerteza, a da tarefa. Esta incerteza é oriunda da dificuldade em conciliar e coordenar diferentes empresas em um trabalho conjunto.

Chiles & McMackin (1996) ressaltam que o risco é percebido de forma distinta pelos administradores, uma vez que estes possuem aversões a riscos distintas. Apesar de verdadeira, a dicotomia “retorno x risco” foi desconsiderada no presente trabalho por simplificação, uma vez que se admite que as empresas distribuidoras de combustíveis possuem uma mesma aversão a risco. Ou seja, a escolha por um determinado mecanismo de governança (formal, social ou misto) independe de uma maior ou menor aversão a risco.

Desta forma, à luz do modelo de economia de custos de transação, pode-se interpretar o *continuum* de estruturas trans-organizacionais da seguinte forma:

- Mercado – Tem origem quando a indústria, da qual as empresas fazem parte, atinge um estado de competição perfeita, ou seja, há múltiplos competidores igualmente qualificados e há transação de produtos e/ou serviços não diferenciados (*commodities*). A homogeneidade dos produtos e/ou serviços pode ser constatada pela inexistência de custo para avaliação de sua qualidade (BARNEY et al, 1994; BARNEY, 2002). Neste contexto, compradores e vendedores podem facilmente mudar de parceiro transacional a um custo muito baixo em função da inexistência de investimentos específicos relevantes, fato que proporciona um risco de oportunismo desprezível (DYER; SINGH, 1998). Compradores e vendedores são anônimos (GRANOVETTER, 1985; BACHMANN, 2001).

Nesta situação, recorre-se a mecanismos de governança extremamente simples e a transação se dá de forma *spot*. O termo *spot* é utilizado para definir uma transação que é regida por um contrato ou acordo entre comprador e vendedor, específico para esta única transação, que se restringe a estipular a quantidade, as condições de preço e o prazo da venda e as condições de local e data da entrega do produto ou serviço. Hunt & Morgan (1994) classificam esta mesma transação como discreta por possuir começo e fim bem definidos e uma curta duração.

- Hierárquica – Situada no outro extremo do *continuum*, esta estrutura se origina da necessidade de mecanismos de governança elaborados e dispendiosos para competir com o elevado risco de oportunismo presente na transação, fruto da complexidade da transação, de sua elevada frequência de recorrência e da magnitude de investimentos específicos requeridos. Neste sentido, ocorre um processo de integração vertical, através do qual uma empresa passa a participar de mais estágios de sua cadeia de valor – reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto da empresa (PORTER, 1990). Segundo Porter (1998), a integração vertical representa uma decisão da empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez da utilização de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos. Ou seja, as transações deixam de ser realizadas entre duas empresas distintas e autônomas e passam a ser realizadas entre departamentos de uma mesma empresa ou entre empresas dentro de um mesmo

conglomerado e passam a ser governadas por um chefe (BARNEY, 1999).

Williamson (1999), Bachmann (2001) e Barney (2002) utilizam o termo burocrático para definir este tipo de mecanismo de governança, porquanto o gerenciamento do relacionamento se dá através de normas e políticas internas. Casciari (2003) argumenta que parceiros que dividem a propriedade de uma empresa – *equity alliances* - criam uma espécie de amarra mútua. Ele ressalta, entretanto, que a adoção de mecanismos hierárquicos demanda uma maior quantidade de investimentos específicos que, por sua vez, pode expor a empresa a riscos maiores de oportunismo. Pode-se concluir, portanto, que os mecanismos hierárquicos são criados para inibir atos oportunistas, contudo, caso estes mecanismos não sejam suficientes para conter o oportunismo, as conseqüências assumem maiores proporções em função do custo incorrido e afundado – específico – na elaboração destes mecanismos.

- Híbrida – Também denominada de *quasifirm* por Granovetter (1985, p. 497) e de estrutura intermediária por Venkatraman & Zaheer (1995), Heide & Rindfleisch (1997) e Barney (2002), esta estrutura se estabelece quando os mecanismos burocráticos são excessivamente dispendiosos, demandando custos proibitivos, e os contratos simples da forma *spot* não são suficientes para inibir o risco de oportunismo. Neste contexto, dois novos mecanismos de governança são identificados: contratos formais (contingenciais ou seqüenciais), mais elaborados que o *spot*, e os **contratos relacionais** (MACNEIL, 2000).

Um contrato contingencial, além das condições comerciais usuais encontradas em um contrato *spot*, prevê todas as situações futuras possíveis da transação e estabelece direitos e deveres nestas circunstâncias. Estabelece, também, sanções legais e financeiras em caso de não cumprimento de suas cláusulas. Este tipo de contrato, inclusive, estabelece a especificação do produto ou serviço quando há uma variabilidade em sua qualidade. Por definição, deve ser redigido de tal forma que elimine ambigüidades, o que o torna complexo não só em sua confecção mas também em seu acompanhamento. Citando Bachmann (2001), regulamentos legais e a possibilidade de sanções – se a situação se encaminhar para o pior – reduzem o risco de comportamento oportunístico.

Um contrato do tipo seqüencial, por sua vez, é um contrato contingencial que é renovado com uma determinada freqüência, pela simples impossibilidade de se prever todos os estados futuros *sine die*. Apesar de ser menos complexo que o contingencial, o contrato seqüencial introduz um grande risco de oportunismo nos momentos de sua renovação, quando as partes encontram-se livres legalmente para colocar um fim à transação. Vale lembrar, entretanto, que apesar da liberdade legal, as partes têm investimentos específicos que as mantêm presas à transação, sejam estes tangíveis - equipamentos dentre outros - ou não - tecnologia e *modus operandi* para citar alguns (WILLIAMSON, 1979).

Os contratos, sejam eles *spots*, contingenciais ou seqüenciais, apresentam duas restrições: custo e eficácia limitada. A primeira restrição diz respeito ao custo inerente à discussão das cláusulas, ao monitoramento das ações das partes e à aplicação de sanções. Já a eficácia limitada tem origem na dificuldade de se prever os possíveis desdobramentos futuros de uma transação (CHILES et al., 1996; BARNEY, 2002; LEWIS; SUNDARAMURTHY, 2003). Neste cenário, o **contrato relacional** ganha importância como um mecanismo de governança complementar aos contratos, à medida que permite que as partes na transação acreditem que não serão vítimas de atos oportunistas alheios, apesar de não estarem integralmente resguardados por contratos formais explícitos (BARNEY; HANSEN, 1994; LIPPARINI; LORENZONI, 1999; BACHMANN, 2001; BARNEY, 2002; BLOIS, 2003).

O contrato formal deixa de ser a única referência ou árbitro em caso de situações de conflito, dividindo esta função com o contrato relacional estabelecido através dos tempos (WILLIAMSON, 1979; VENKATRAMAN; ZAHEER, 1995; KALE; PERLMUTTER; SINGH, 2000). A transação deixa de ser observada de forma discreta, como inicialmente proposto no modelo de Coase (1937), e reconhece-se a imersão desta em uma complexidade de relacionamentos (HEIDE; JOHN, 1988; GULATI et al. 2000; KALE et al., 2000; MACNEIL, 2000). Um contrato formal é um mecanismo para tornar o comportamento alheio previsível, e outro mecanismo é a confiança existente entre os parceiros (GULATI, 1995; GULATI, 1998).

Heide & Rindfleisch (1997) classificam as estruturas trans-organizacionais híbridas em unilaterais e bilaterais. A primeira se refere a transações nas quais há uma separação discreta entre as partes e a autoridade contratual é o mediador dos acordos. Bilaterais, por sua vez, é o termo utilizado para designar as transações nas quais há “amarras” que unem as partes e o interesse comum é o grande mediador dos acordos.

Além do modelo de economia de custos de transação, em determinadas situações, o modelo de opções reais também é utilizado para explicar a escolha dos mecanismos de governança a serem utilizados em uma aliança, conforme é detalhado a seguir.

2.2.4.2. Modelo de Opções Reais

O modelo de opções reais surgiu da necessidade de se explicar uma violação do modelo de economia de custos de transação: em situações de extrema incerteza e complexidade, ou seja, risco de oportunismo elevado, algumas empresas abrem mão de mecanismos de governança mais elaborados.

O conceito de opções reais é bastante difundido no mercado financeiro e corresponde a um direito, não a uma obrigação, de comprar ou vender um certo ativo a um preço e em uma data pré determinados.

No âmbito estratégico, o conceito de opções reais pode ser traduzido pela flexibilidade que a empresa possui para ajustar sua estratégia no futuro. Referida flexibilidade diminui à medida que a empresa caminha em direção a mecanismos de governança mais hierárquicos. Assim, o modelo de opções reais pressupõe que em transações econômicas onde a incerteza e a complexidade são muito elevadas, um mecanismo de governança mais elaborado, mais hierárquico pode ser preterido a uma maior flexibilidade. Ou seja, o benefício de minimização dos riscos de oportunismo deve ser confrontado com o benefício da manutenção da flexibilidade.

Em seu trabalho, Casciaro (2003) afirma que mecanismos não hierárquicos podem ser preferidos quando a incerteza estratégica é elevada, em uma clara referência ao modelo de opções reais.

No presente trabalho, entretanto, foi adotado o modelo de economia de custos de transação. Embora a desregulamentação tenha criado um período de

elevada instabilidade na indústria, principalmente no biênio 1999/2000 quando o comércio irregular atingiu seu ápice, a situação se estabilizou nos últimos 2 anos, o que pode ser constatado pela estagnação da participação de mercado dos novas entrantes. Ou seja, no cenário atual de estabilidade na indústria, com nível de incerteza institucional moderado, a flexibilidade almejada com o modelo de opções reais torna-se desnecessária.

Especialistas da área acreditam que o pior já passou, se referindo ao período de elevada turbulência, e que as autoridades estão em um processo de aprendizado para coibir as irregularidades nesta nova configuração da indústria (desregulamentada).

A permanência do nível de instabilidade na indústria, que pode ser traduzido em um baixo nível de confiança institucional (inexistência de uma regra de conduta) ou em uma fraqueza do sistema legal, elevaria de tal forma o risco que inviabilizaria o afloramento da confiança – contrato relacional – (BACHMANN, 2001) e até mesmo comprometeria a eficácia dos mecanismos legais e/ou burocráticos.

2.2.4.3.

Governança como Fonte de Vantagem Competitiva

Os modelos abordados na literatura revisada, utilizados para auxiliar administradores na escolha do tipo de governança, consideram que a criação de valor pretendida com a aliança é constante, e cabe à empresa escolher o mecanismo de governança que explore este valor ao menor custo possível.

Entretanto, a habilidade de governança em si pode ser considerada uma competência da empresa, de acordo com o paradigma “Resource-Based-View”. Na ótica do modelo VRIO, a habilidade de governança pode ser uma fonte de vantagem competitiva (BARNEY, 2002), porquanto duas empresas expostas à mesma situação de aliança, escolhem mecanismos distintos de governança, com custos e capacidade de extrair o valor desta parceria também distintos (CHILES; MCMACKIN, 1996). Conforme Liebeskind (*apud* WILLIAMSON, 1999, p. 1097), que tenta explicar a origem da firma e de suas fronteiras na necessidade de proteção de seus conhecimentos ou recursos, “nem todas as firmas são igualmente competentes na utilização de seus recursos organizacionais...”.

Da mesma forma, Lipparini & Lorenzoni (1999) defendem que a habilidade de interagir e compartilhar conhecimento com outras empresas é uma competência organizacional distintiva, não só por reduzir os custos da transação mas também por facilitar o intercâmbio de recursos.

As diferentes habilidades de analisar as transações econômicas conduzem as empresas a diferentes mecanismos de governança. Neste sentido, a empresa cria vantagem competitiva de duas formas: (1) maximizando o *trade off* “custo de governança *versus* risco de oportunismo”, evitando mecanismos elaborados desnecessários, e conseqüentemente dispendiosos, ou riscos descobertos; (2) maximizando a extração de valor da aliança (DYER; SINGH, 1998). Citando Heide & Rindfleisch (1997, p. 47), “a decisão de governança da empresa influencia não só custos de uma forma estrita, mas também é importante na determinação do valor.”

Cunningham et al. (1996) defendem que a maneira de se criar vantagem competitiva, melhorando a posição da empresa em sua rede de relacionamentos (ou alianças), é por meio da coordenação e mobilização do *portfólio* de relacionamentos da companhia.

Gulati (1998) e Gulati et al. (2000) afirmam que a confiança é um lubrificante extraordinário para a aliança, reduzindo a necessidade de mecanismos de governança formais dispendiosos. Van de Ven (1994) e Gulati (1995) ainda afirmam que um contrato detalhado pode prejudicar a adaptabilidade dos parceiros em um novo contexto, tornando-os rígidos em demasia.

Dyer et al. (2001) defendem que a habilidade de formar e gerenciar as alianças mais eficazmente que seus competidores pode se tornar em uma importante fonte de vantagem competitiva. A governança é tão importante que os autores sugerem que as empresas criem uma função dedicada à gestão dos relacionamentos.

Barney & Hansen (1994) argumentam que as empresas que possuem mecanismos complementares de governança de ordem **social** – contrato relacional – criam vantagem competitiva por estes serem relativamente menos dispendiosos do que os mecanismos tradicionais econômicos. Este pensamento é também defendido por Venkatraman e Zaheer (1995, p. 375) que afirmam que: “atores que não cooperarem e **confiarem** entre si tendem a ser menos eficientes...”.

Em seu trabalho, Dyer & Singh (1998) citam quatro razões que possibilitam que os mecanismos sociais sejam menos dispendiosos que os mecanismos

formais: (1) redução dos custos e do tempo de contratação, por não ser necessário especificar todos os detalhes, atuais e futuros, do acordo; (2) redução dos custos de monitoramento, uma vez que se recorre menos à figura de um terceiro (justiça) para arbitrar os problemas; (3) redução de custos contingenciais, pois imprevistos são contornados mais facilmente, evitando discussões e re-ratificações de contratos prolongadas; (4) eliminação do custo de renovação do contrato, uma vez que os contratos relacionais não têm fim.

Gulati (1998) defende que os mecanismos sociais de governança, denominados de contrato relacional neste trabalho, conferem à empresa o chamado “capital social”, que pode se tornar uma importante fonte de vantagem competitiva. Este “capital social” surge do acesso privilegiado a informações e do controle conferido. Gulati argumenta que as amarras sociais permitem que os parceiros se conheçam melhor, promovendo uma melhor extração do valor da aliança (recursos complementares a serem explorados) e a utilização de mecanismos de governança contratuais formais menos dispendiosos, à medida que a incerteza é reduzida.

Da mesma forma, Kale et al. (2000) demonstram em seu trabalho que o “capital relacional” existente entre as empresas não só facilita o aprendizado como também limita o risco de oportunismo. Eles defendem ainda, baseados nos estudos de sociólogos, antropólogos e acadêmicos da área legal, que este capital relacional não só é mais eficiente como também menos dispendioso como mecanismo de governança. A mesma tese é defendida por Chiles & McMackin (1996).

McEvily et al. (1998) também defendem a idéia de que o relacionamento alicerçado em confiança desencoraja o comportamento oportunístico entre empresas.

De forma análoga, Lipparini & Lorenzoni (1999) constatam em seu trabalho que a aliança baseada na confiança possui custos de transação inferiores. Esta confiança aumenta com o decorrer da aliança, o que é denominado de familiaridade pelos autores.

Gulati (1998) afirma existir evidências de que alianças que são geridas com mecanismos sociais devem ter uma performance superior e uma maior duração.

Argumenta-se nesta pesquisa que a vantagem competitiva conferida pela governança através de mecanismos sociais pode ser considerada sustentável, de acordo com o modelo VRIO, à medida que diz respeito a uma competência que envolve complexidade social, possui uma dependência do passado e de

natureza desconhecida (ambigüidade causal) e, portanto, de difícil e dispendiosa imitação (BARNEY; HANSEN, 1994; DYER; SINGH, 1998; GULATI et al., 2000; KALE et al., 2000; BARNEY, 2002).

A referida sustentabilidade pode ser melhor entendida quando se entende que a utilização de mecanismos de governança de ordem social gera um círculo virtuoso. Os mecanismos sociais - confiança, comprometimento, flexibilidade, comunicação, dentre outros – utilizados de forma complementar aos formais (contratos) conduzem a um sucesso ainda maior da aliança, aumentando as amarras que unem os parceiros, aumentando a confiança, o comprometimento e assim sucessivamente (VENKATRAMAN; ZAHEER, 1995; CUNNINGHAM; FORD; TURNBULL, 1996; LAMBE; SALMOND; SPEKMAN, 1997; BENSAOU, 1998).

Nesta pesquisa, a vantagem competitiva decorrente da governança não foi medida no nível da empresa, mas sim no nível da aliança. Ou seja, ao contrário da grande maioria das pesquisas que foca no impacto da aliança na performance individual das empresas participantes (GULATI, 1998), este trabalho buscou identificar o impacto da utilização de mecanismos sociais de governança diretamente na performance da aliança, conforme abordado na seção 2.2.5. adiante.

2.2.5. Contratos Relacionais

O contrato relacional (WILLIAMSON, 1979; GULATI, 1995; BARNEY, 2002) como mecanismo de governança é um tema emergente nas pesquisas em estratégia (VENKATRAMAN; ZAHEER, 1995) e tem sua origem atribuída ao artigo seminal de Macneil (1978 *apud* VENKATRAMAN et al., 1995). Macneil (2000) cunhou o termo “contrato relacional” ao reconhecer que toda a transação é imersa em relações complexas – poder, flexibilidade, reciprocidade etc. - e, desta forma, não deve ser observada de forma discreta.

Também chamado de amarras sociais (GULATI, 1998), ou mecanismos informais de governança (HEIDE; RINDFLEISCH, 1997), o contrato relacional é visto como um mecanismo complementar aos fatores econômicos tradicionais na governança das transações, e se enquadra em uma nova categoria de *fatores sociológicos* (VENKATRAMAN; ZAHEER, 1995).

Granovetter (1985) propõe uma visão socializada das empresas participantes de uma aliança que é intermediária à atomística, que desconsidera

o contexto social, e à super-socializada, que acredita que o ambiente sócio-cultural, com sua moralidade e arranjos institucionais, determina um *script* a ser seguido pelas empresas. O pesquisador defende que uma rede estável de relações sociais estabelece um padrão de comportamento entre firmas que substitui a integração vertical – mecanismos hierárquicos.

Nesta mesma direção, Chiles & McMackin (1996, p. 88) defendem que “a inclusão da variável social **confiança** no modelo de Economia de Custos de Transação confere a este um maior poder explanatório.”

Yin et al. (2004) ao estudarem a aliança existente entre franqueador e franqueado, verificaram que os contratos relacionais, denominados no estudo simplesmente de relacionamentos, são cruciais.

Heide e John (1988) sugerem que o contrato relacional aumenta à medida que a importância e a magnitude das transações entre os parceiros se elevam e as fontes alternativas para esta mesma transação são reduzidas.

Ainda no tocante a fontes alternativas, Gulati (1998) e Bantham et al. (2003) identificaram que a existência de alternativas atua na redução do comprometimento.

Anderson & Narus (1990) argumentam que o sucesso da aliança – satisfação dos parceiros - é obtido através da confiança, da comunicação, da habilidade em lidar com conflitos e do reconhecimento do benefício advindo desta aliança, benefício este que deve ser tangibilizado em relação às alternativas existentes. Os mesmos fatores são ressaltados por Akhtar & Klumpp (2002).

Venkatraman e Zaheer (1995) observam que a confiança existente entre parceiros é condição *sine qua non* para a existência do contrato relacional. Seguindo esta tendência, Bachmann (2001) argumenta que a confiança desempenha um papel fundamental na coordenação das relações em uma estrutura trans-organizacional híbrida. Similarmente, Deshpandé e Farley (2000) salientam que a aliança colaborativa só é alcançada se os atores criarem uma interdependência, na qual cada parceiro confia no outro para atingir seus objetivos.

McEvily, Perrone & Zaheer (1998) comprovam que a confiança atua na redução dos custos de transação – notavelmente custos de negociação em situações contingenciais não previstas em contrato - e na redução dos conflitos.

Bachmann (2001) estende o conceito de confiança e argumenta que é necessário não só haver confiança entre parceiros, mas também confiança institucional, esta última alicerçada no conjunto de leis, na representatividade

dos sindicatos e associações, na solidez do sistema financeiro, nas normas técnicas do setor etc. Neste mesmo trabalho, Bachmann ainda destaca que um comportamento oportunístico do parceiro põe em risco toda a confiança estabelecida.

Da mesma forma, Dyer & Singh (1998) e McEvily et al. (1998) também defendem que o ambiente institucional é um grande facilitador ou inibidor da confiança entre parceiros. Dyer & Singh (1998) ainda citam o exemplo do ambiente institucional japonês como grande facilitador.

Ainda sobre ambiente institucional, Galaskiewicz (1985) observa que este é o nível maior de controle das ações de uma organização. Argumenta que em uma aliança cabe conhecer as intenções e motivações dos parceiros, o contexto – imersão dos parceiros em uma rede social – e as regras institucionais.

Gulati (1998) nota que a confiança criada entre empresas por alianças anteriores facilita o ingresso destas em novas alianças. Em seu estudo de 2.400 alianças, Gulati (1995) mostra que, ao ingressar em uma nova aliança, a necessidade de mecanismos formais de governança é reduzida pela confiança desenvolvida em experiências anteriores com este mesmo parceiro, confiança esta chamada de familiaridade. Defende que “a confiança é, provavelmente, o mecanismo mais eficiente para governar transações econômicas” (GULATI, 1995, p. 107). De forma similar, Anderson & Narus (1990, p. 54) afirmaram que “iterativamente, cooperação conduz à confiança que, por sua vez, conduz a uma maior propensão a cooperar no futuro...”.

Vale ressaltar, entretanto, que a confiança institucional é complementar à confiança estabelecida entre parceiros. Este ponto é importante para se evitar uma visão super-socializada, tão criticada por Granovetter (1985); caso contrário estar-se-ia desprezando a nítida preferência que as empresas possuem em se aliar a parceiros de reputação conhecida, conforme mostrado por Gulati (1998).

Doz (1996) observa que as alianças bem sucedidas são tipicamente caracterizadas por elevados níveis de confiança, de flexibilidade e de comprometimento, o que possibilita o surgimento de um processo de aprendizado cíclico.

Barney (2002) também nota que alianças bem sucedidas envolvem confiança, flexibilidade, comprometimento e coordenação.

Da mesma forma, Hunt & Morgan (1994) apresentam a confiança e o comprometimento dos parceiros como fatores chaves para o surgimento da cooperação. Observam, no entanto, que para que estes possam aflorar, é preciso reunir primeiro cinco condições: (1) investimento específico (diretamente

proporcional ao comprometimento); (2) benefícios do relacionamento (diretamente proporcional ao comprometimento); (3) valores comuns (diretamente proporcional ao comprometimento e à confiança); (4) comunicação (diretamente proporcional à confiança); (5) comportamento oportunístico (inversamente proporcional à confiança).

Complementarmente a Hunt & Morgan (1994), Bantham et al. (2003) e Attaway & Williams (2003) enfatizam ainda a importância da flexibilidade e da capacidade de solução de problemas.

Segundo Hunt (1997) e Lambe et al. (1997), a cooperação entre parceiros só perdura se a aliança estiver sendo bom para ambas as partes e se cada parceiro cumprir com sua parte, com suas promessas. Desta forma, Cunningham et al. (1996, p. 59) defendem que é necessário “entender a situação e as expectativas do parceiro no relacionamento ou dos atores na rede.”

Colocado de outra forma, a relação ganha-ganha anteriormente mencionada foi descrita por Ahuja (2000, p. 338) da seguinte forma: “a opção de uso de recursos alheios só está disponível para aquelas empresas que podem pagar por este direito com uma apropriada moeda de troca.”

Bensaou (1998) observa que o maior desafio das empresas ocidentais é reverter o tradicional círculo vicioso de suspeita e traição em um círculo virtuoso de confiança e cooperação. Além da confiança, o autor destaca a importância da flexibilidade na parceria para resolução dos conflitos. No seu modelo dinâmico de parcerias, a comunicação é fator chave para o alcance desta flexibilidade.

Boddy et al. (2000) em seu estudo de caso, demonstram a importância da comunicação franca e aberta entre parceiros e da flexibilidade que permite a conciliação de culturas e processos distintos. A comunicação também é destacada por Halinen & Möller (2000). Da mesma forma, Dyer & Singh (1998) afirmam que a transparência na comunicação é fundamental para o compartilhamento do aprendizado mútuo dos parceiros.

Ring & Van de Ven (1994) notam que a comunicação é crucial para o alinhamento de objetivos, valores e expectativas entre os parceiros.

Coughlan et al. (1996) argumentam que além dos mecanismos contratuais e de poder, a confiança e o comprometimento são importantes mecanismos para a gestão dos canais de marketing. Os autores observam que a confiança e o comprometimento são proporcionais ao compartilhamento de valores, ao benefício mútuo advindo da aliança e da comunicação, e são inversamente proporcionais a comportamentos oportunísticos.

Ao defender a ética, Nantel & Weeks (1996) e Takala & Uusitalo (1996) se referem, principalmente, ao cumprimento de promessas, tratamento equânime de clientes e transparência e clareza na comunicação.

O uso do poder é um assunto polêmico. Por um lado, o poder é visto como um mecanismo necessário para a coordenação e cooperação entre firmas (WILKINSON, 1996). Por outro lado, Kale et al. (2000) defendem que o uso do poder coercivo age na destruição do relacionamento.

Wilkinson (1996) defende que o poder pode ser utilizado através de sanções negativas (previstas em contratos) ou positivas (recompensa). Entretanto, o autor ressalta que o poder deve ser utilizado sem agredir a vontade da outra parte, caso contrário esta segunda faz oposição e cria conflito ao se sentir forçada. Ou seja, o poder deve ser utilizado como orientação / coordenação e não como imposição. Gaski (1986) demonstra que o uso do poder coercivo é prejudicial ao relacionamento, ao passo que o uso do poder de recompensas é benéfico. Este segundo resultado é intuitivo à medida que se verifica que o uso do poder de recompensa nada mais é do que o compartilhamento de recursos complementares, ou seja, o fator motivador da parceria.

Kale et al. (2000) se referem ao contrato relacional por capital relacional e argumentam que este capital corresponde à confiança mútua, ao respeito e à amizade entre os parceiros da aliança. Destacam a importância da gestão de conflitos para a construção deste capital relacional e afirmam que a comunicação entre os parceiros funciona como um catalisador deste processo.

Van de Ven (1994) e Blois (2003) defendem que uma alta rotatividade (*turnover*) das pessoas na interface do relacionamento é prejudicial ao desenvolvimento da confiança.

Heide & Miner (1992) e Parkhe (1993) introduzem o conceito de “sombra do futuro” como uma variável que age sobre a cooperação entre parceiros. A expectativa de duração da aliança e de ganhos futuros propicia o surgimento da cooperação em detrimento do oportunismo. Este conceito, baseado na teoria dos jogos, mais especificamente no jogo do “dilema do prisioneiro”, pressupõe que as empresas participantes de uma aliança possuem quatro situações possíveis distintas, com desempenhos também distintos. A primeira situação, e de melhor desempenho, ocorre quando uma empresa trapaceia e a outra coopera. Neste caso, o desempenho superior do oportunista vai ser alcançado às expensas da parceira. Na segunda situação, as empresas cooperam entre si e atingem um desempenho igual. Na terceira situação, os parceiros trapaceiam e obtêm

resultados iguais, porém inferior à segunda situação quando todos cooperam. A última situação é a simétrica da primeira e, desta forma, de pior desempenho pois ocorre quando uma empresa coopera e outra trapaceia. De posse deste quadro e utilizando uma ótica estritamente racional, ou seja, desconsiderados fatores éticos e altruístas, uma empresa trapacearia se não tivesse uma expectativa de manutenção do relacionamento, pois o desempenho quando ambas as empresas trapaceiam é superior ao desempenho obtido quando uma coopera e a outra trapaceia. Assim, uma empresa só coopera se tiver a perspectiva de manutenção do relacionamento, de tal forma que possa, em transações futuras, obter desempenhos compensadores ou ainda retaliar uma possível ação oportunística de seu parceiro. Heide & Miner (1992) ainda mensuram o nível de cooperação através da flexibilidade, da comunicação, da capacidade de solução dos problemas e da restrição ao uso do poder existente na relação.

Vale ressaltar, entretanto, que a governança que se alicerça em mecanismos sociais apresenta duas vulnerabilidades (DYER; SINGH, 1998). Primeiro, o estabelecimento da confiança requer tempo para que os parceiros se conheçam. Por outro lado, isto propicia uma vantagem competitiva mais sustentável. Segundo, a empresa deve evitar o excesso de confiança, chamada de confiança altruísta. Daí os mecanismos sociais serem apontados como complementares aos formais e não instrumentos isolados.

No presente trabalho, foi adotada a visão integrativa de Bachmann (2001), a qual acredita que o poder e os mecanismos sociais – confiança, flexibilidade, comprometimento, comunicação e interdependência – são complementares na gestão das alianças. Esta visão integrativa - equilíbrio de controle / poder e colaboração / confiança - é também defendida por Dyer & Singh (1998) e Lewis & Sundaramurthy (2003).

Como foi descrito por Doz & Hamel (1998, p. 16), “a aliança enfrenta o *trade off* entre muito controle e muita flexibilidade.”

Ring & Van de Ven (1994) afirmam que as razões para a dissolução de uma aliança se encontram ou em uma estrutura excessivamente formal ou, ao contrário, em uma estrutura altamente centrada em mecanismos informais. A estrutura estritamente formal conduz os parceiros ao conflito, ao uso de ameaças e à desconfiança. A estrutura informal conduz a um ambiente propício ao abuso da confiança e a atos oportunistas. Os autores, portanto, sugerem um equilíbrio entre os mecanismos.

2.2.6. Performance da Aliança

A presente pesquisa objetiva demonstrar a superioridade da performance da aliança quando os mecanismos sociais são utilizados de forma complementar aos formais, conforme a décima segunda questão intermediária colocada à pesquisa.

Desta forma, tornou-se imperativo identificar na literatura revisada os principais indicadores mais freqüentemente utilizados para medir a performance de uma aliança, conforme a quinta questão intermediária.

O indicador mais recorrente na literatura pesquisada é o tempo de duração da aliança (LAMBE; SALMOND; SPEKMAN, 1997; DESHPANDÉ; FARLEY, 2000). Intuitivamente, a duração de uma aliança é um excelente instrumento para se avaliar o quão satisfatório o relacionamento está sendo para ambas as partes, principalmente em estruturas trans-organizacionais de mercado e intermediárias, uma vez que as partes, se insatisfeitas com a performance da aliança, podem deixá-la a qualquer momento.

Já Hunt & Morgan (1994) atribuem o sucesso de uma aliança por meio da propensão de seus integrantes a deixar o relacionamento. Quanto maior a propensão, menor o sucesso. Nesta pesquisa, na qual os autores investigaram o relacionamento entre não concorrentes (fornecedor e cliente), de forma similar à proposta na presente pesquisa, os autores também destacam que a fidelidade na compra é um grande indicador da performance da aliança. Assim, quanto mais bem sucedida a aliança, mais fiel o cliente é ao seu fornecedor (no limite, chega-se à exclusividade).

Gulati (1998) aponta que uma aliança bem sucedida é aquela no qual um parceiro consegue extrair do outro o valor originalmente pretendido com a aliança, ao menor custo possível.

Parkhe (1993), por outro lado, acredita que uma forma simples de medir o sucesso da aliança é perguntar para os seus integrantes o nível de satisfação com os seus parceiros.

2.3. Suposições

À luz do referencial teórico apresentado até agora e na busca das respostas às questões intermediárias da pesquisa, foram formuladas as seguintes suposições:

- As empresas se organizam de diferentes formas ao realizar uma aliança.
- Uma aliança pode ser gerida não só através dos tradicionais mecanismos formais, tais como contratos e poder, mas também através de mecanismos sociais caracterizados por confiança, comprometimento, comunicação, flexibilidade e interdependência.
- A academia já identificou indicadores capazes de medir a utilização de mecanismos sociais e formais de governança.
- É possível, por meio da revisão da literatura e da análise documental, identificar quais os indicadores que podem ser utilizados para a pesquisa na indústria de distribuição de combustíveis.
- A academia já identificou indicadores capazes de medir o sucesso de uma aliança.
- A desregulamentação alterou profundamente a configuração da indústria. No cenário atual, a confiança institucional tem um elevado impacto nas alianças.
- Distribuidoras e postos revendedores de combustíveis formam estruturas trans-organizacionais híbridas.
- Os revendedores da bandeira Esso percebem uma utilização apenas de mecanismos formais. Os revendedores da bandeira Ipiranga percebem uma utilização não só de mecanismos formais, mas também de mecanismos sociais.
- A Esso percebe que utiliza primordialmente os mecanismos formais. Por outro lado, a Ipiranga percebe que utiliza os mecanismos sociais de forma complementar aos formais.
- As alianças realizadas pela Ipiranga têm uma efetividade maior que as estabelecidas pela Esso.
- Os revendedores da Ipiranga percebem os benefícios da utilização de mecanismos sociais de forma complementar aos formais.

- A performance das alianças da Ipiranga é superior em função da utilização de mecanismos sociais de forma complementar aos formais.

2.4. Ferramental Utilizado na Pesquisa

O presente estudo está inserido em uma pesquisa maior de âmbito estratégico que busca auxiliar a identificação e gestão efetiva dos fatores que influenciam a performance de uma empresa. Para o caso de empresas que atuam em alianças / redes estratégicas, esta pesquisa maior se utiliza do modelo chamado de *Strategic Network Analysis* – SNA Model (Modelo Macedo-Soares SNA, 2002) – como ferramental de análise estratégica.

O modelo em questão evoluiu de um modelo genérico integrativo para análises “tradicionais” na perspectiva integrativa, ou seja, auxiliava na avaliação do quão adequada era a estratégia de uma empresa considerando seus recursos e condições organizacionais, à luz dos fatores macro-ambientais e dos atores estratégicos. Incluía construtos de Porter (1998), de Austin (1990) e de Brandenburger & Nalebuff (1997, *apud* MACEDO-SOARES, 2000), bem como da escola Resource Based View.

Em 2002, o modelo genérico evoluiu para uma versão “relacional”, passando a contemplar também as redes e alianças estratégicas como fatores determinantes para a performance de uma empresa. Surgia, então, o modelo SNA como ferramenta para análises estratégicas “relacionais”, baseando-se principalmente nos construtos propostos por Galaskiewicz e Zaheer (1999), Gulati, Nohria e Zaheer (2000), Kale, Perlmutter e Singh (2000) e Knoke (2001), pesquisadores estes que aplicaram às investigações em estratégia conceitos da literatura de redes sociais.

O modelo SNA propõe quatro dimensões chaves para analisar as implicações estratégicas das redes e alianças no nível da empresa: (1) Estrutura da Rede; (2) Composição da Rede; (3) Tipo de Laço e (4) Gerenciamento da Rede. É justamente nesta última dimensão que a presente pesquisa se insere.

Conforme o objetivo maior colocado, o presente trabalho busca evidenciar a importância significativa de complementar os mecanismos formais de governança corporativa com a utilização de mecanismos sociais para uma gestão mais efetiva das alianças entre empresas distribuidoras de combustíveis e postos revendedores. Desta forma, o presente trabalho focou e se aprofundou

na dimensão gerenciamento de alianças. Acredita-se, portanto, que o presente trabalho constituir-se-á, no futuro, de grande auxílio na implementação do modelo SNA como ferramenta estratégica de análise. Vale ressaltar, inclusive, que a implementação do modelo em algumas indústrias tem revelado que é na dimensão “gerenciamento de alianças e redes” que se encontram as principais barreiras ao sucesso de alianças e redes.

2.5.

Construtos, Variáveis e Indicadores da Pesquisa

Um *construto* deve ser entendido como um instrumento capaz de tornar mensurável um determinado conceito que não se consiga medir diretamente. Os construtos devem ser primeiro validados e, posteriormente, relacionados com as variáveis e os indicadores operacionais para permitir a coleta de dados correspondente.

No presente trabalho, buscou-se identificar as variáveis capazes de capturar a “utilização de mecanismos sociais de governança de forma complementar aos mecanismos formais” pelas empresas em análise. Ou seja, como identificar se as empresas em estudo – Eppo e Ipiranga – se utilizam ou não de contratos relacionais na gestão de suas alianças com os postos revendedores.

Com base na literatura revisada, foram identificadas seis variáveis mais importantes no estudo dos mecanismos sociais de governança: poder, comprometimento, comunicação, flexibilidade, confiança e interdependência.

A revisão da literatura permitiu, ainda, a partir dos resultados de outras pesquisas, relacionar as implicações estratégicas da utilização das diversas variáveis na gestão de alianças.

O Quadro 3, a seguir, apresenta o construto, as variáveis supra mencionadas, os indicadores relacionados e as implicações estratégicas:

Construto	Variáveis	Indicadores	Implicação Estratégica	Referências
Utilização de mecanismos sociais de governança de forma complementar aos mecanismos formais	Poder	coercivo ou não	<p>Força: O poder seria uma forma de coordenar (orientar) a cooperação e controlar conflitos.</p> <p>Fraqueza: Se o poder for utilizado de forma a agredir a vontade alheia (coercivo), o conflito aflora.</p> <p>Fraqueza: O tratamento diferenciado dos clientes destrói o relacionamento.</p>	Williamson (1991); Wilkinson (1996); Macneil (2000); Bachmann (2001) Heide & Miner (1992); Hunt & Morgan (1994); Ring & Van de Ven (1994); Wilkinson (1996); Kale, Perlmutter & Singh (2000) Takala & Uusitalo (1996)
	Comprometimento (também denominado de Comportamento Colaborativo e Comportamento Ético)	colaborativo vs oportunístico	<p>Força: Os objetivos mútuos devem ser atingidos através de compartilhamento e cumprimento das promessas (propostas) iniciais. Esta relação ganha-ganha aumenta os custos de mudança (social bonds) - ciclo virtuoso.</p> <p>Força: O comportamento oportunístico destrói a confiança entre parceiros.</p>	Hunt & Morgan (1994); Doz (1996); Takala & Uusitalo (1996); Heide & Rindfleisch (1997); Hunt (1997); Lambe, Salmond & Spekman (1997); Macneil (2000); Barney (2002); Blois (2003) Hunt & Morgan (1994); Gulati (1998); Bachmann (2001)
	Comunicação	franca vs inexistente	<p>Força: A comunicação franca e aberta auxilia no alinhamento de expectativas e no aprendizado dos recursos alheios (lubrificante para o intercâmbio de recursos).</p>	Anderson & Narus (1990); Heide & Miner (1992); Parkhe (1993); Hunt & Morgan (1994); Ring & Van de Ven (1994); Takala & Uusitalo (1996); Dyer & Singh (1998); Boddy et al. (2000); Halinen & Möller (2000); Kale, Perlmutter & Singh (2000); Akhtar & Klumpp (2002); Attaway & Williams (2003); Bantham et al. (2003); Lewis & Sundaramurthy (2003)
	Flexibilidade	flexível vs rígido	<p>Força: A flexibilidade auxilia na solução dos conflitos. A não necessidade de se recorrer a contratos / justiça confere agilidade aos parceiros.</p>	Anderson & Narus (1990); Williamson (1991); Heide & Miner (1992); Hunt & Morgan (1994); Ring & Van de Ven (1994); Gulati (1995); Doz (1996); Heide & Rindfleisch (1997); Bensaou (1998); Doz & Hamel (1998); Dyer & Singh (1998); McEvily, Perrone & Zaheer (1998); Boddy et al. (2000); Gulati, Nohria & Zaheer (2000); Halinen & Möller (2000); Kale, Perlmutter & Singh (2000); Macneil (2000); Akhtar & Klumpp (2002); Barney (2002); Attaway & Williams (2003); Bantham et al. (2003)

Construto	Variáveis	Indicadores	Implicação Estratégica	Referências
Utilização de mecanismos sociais de governança de forma complementar aos mecanismos formais	Confiança	Existente ou inexistente	<p>Força: A confiança é um fator central para coordenar expectativas e interações. Reduz incertezas e risco de oportunismo. Com o tempo, cria-se uma familiaridade entre os parceiros, alimentando ainda mais a confiança (custo de mudança) em um ciclo virtuoso.</p> <p>Força: VISÃO INTEGRATIVA de poder / confiança</p> <p>Força: A confiança serve como um lubrificante, facilitando a extração de valor originalmente pretendido com a aliança.</p> <p>Fraqueza: Um alto turnover das pessoas responsáveis pela gestão da aliança prejudica a confiança.</p>	<p>Williamson (1979); Granovetter (1985); Heide & John (1988); Anderson & Narus (1990); Barney & Hansen (1994); Hunt & Morgan (1994); Ring & Van de Ven (1994); Gulati (1995); Venkatraman & Zaheer (1995); Chiles & McMackin (1996); Doz (1996); Heide & Rindfleisch (1997); Bensaou (1998); Doz & Hamel (1998); Gulati (1998); McEvily, Perrone & Zaheer (1998); Lipparini & Lorenzoni (1999); Kale, Perlmutter & Singh (2000); Bachmann (2001); Akhtar & Klumpp (2002); Barney (2002); Attaway & Williams (2003); Bantham et al. (2003); Blois (2003)</p> <p>Ring & Van de Ven (1994); Gulati (1995); Venkatraman & Zaheer (1995); Heide & Rindfleisch (1997); Dyer & Singh (1998); Gulati (1998); Lipparini & Lorenzoni (1999); Kale, Perlmutter & Singh (2000); Bachmann (2001); Lewis & Sundaramurthy (2003)</p> <p>Doz (1996); Gulati (1998); Gulati, Nohria & Zaheer (2000); Kale, Perlmutter & Singh (2000)</p> <p>Granovetter (1985); Ring & Van de Ven (1994); Blois (2003)</p>
	Interdependência	É reconhecido ou não	<p>Força: O reconhecimento da interdependência entre os atores propicia o surgimento da colaboração (expectativa de ganhos futuros = <i>shadow of the future</i>). Este reconhecimento é tangibilizado através da comparação com as alternativas.</p>	<p>Heide & John (1988); Anderson & Narus (1990); Heide & Miner (1992); Parkhe (1993); Hunt & Morgan (1994); Venkatraman & Zaheer (1995); Cunningham et al. (1996); Lambe, Salmond & Spekman (1997); Doz & Hamel (1998); Gulati (1998); Deshpandé & Farley (2000); Akhtar & Klumpp (2002); Blois (2003)</p>
	Performance da Aliança	Sucesso ou Fracasso	<p>Força: Quanto maior o sucesso, maior a duração da aliança, menor a propensão a deixar a aliança, maior a exclusividade mantida entre cliente e seu fornecedor.</p> <p>Força: Quanto maior o sucesso, maior a extração do valor entre parceiros e menor o custo para manutenção da aliança.</p>	<p>Parkhe (1993); Hunt & Morgan (1994); Lambe, Salmond & Spekman (1997); Gulati (1998); Deshpandé & Farley (2000);</p>

Quadro 3 – Construto, Variáveis, Indicadores e Implicações Estratégicas