

2

Referencial Teórico

O referencial teórico tem por finalidade apresentar estudos já realizados por outros autores sobre o tema ou, mais especificamente, sobre o problema de pesquisa. Devem também ser apresentadas nessa parte do trabalho eventuais lacunas existentes na bibliografia consultada ou reconstruções elaboradas pelo pesquisador a partir dela.

Adotando essa premissa, o pesquisador tem por objetivo:

- a) Homogeneizar os conceitos que serão a chave da compreensão do presente trabalho;
- b) Viabilizar a formulação de hipóteses que são aqui desenvolvidas para responder o problema da pesquisa;
- c) Transmitir ao leitor elementos suficientes para a análise da pertinência do problema e da metodologia adotados, assim como contextualizar os resultados obtidos.

No presente trabalho, o referencial teórico inicia-se com a exposição de modelos de inter-relação entre ambiente competitivo, estratégia e desempenho, no capítulo 2.1. Ainda dentro desse capítulo, as seções 2.1.1 e 2.1.2 são dedicadas, respectivamente, a uma breve revisão da literatura existente sobre as duas vertentes da pesquisa em estratégia que mais têm recebido a atenção dos autores contemporâneos: a Escola da Organização Industrial e a Escola da Visão baseada em Recursos.

No capítulo 2.2, as estratégias colaborativas serão alvo de discussão. Iniciaremos o capítulo discutindo a relevância das alianças estratégicas e discutiremos em seguida o conceito de alianças. Seguir-se-á uma revisão da literatura existente sobre a coexistência da cooperação e da competição. Encerraremos o capítulo discutindo as pesquisas já realizadas que buscaram aprofundar a compreensão das motivações para a formação de alianças estratégicas.

O capítulo 2.3 seguirá abordando os estudos existentes sobre a mensuração do desempenho de alianças estratégicas.

O capítulo 2.4 destina-se a revisar a produção científica elaborada acerca das alianças na indústria de transporte aéreo. Apresenta, inicialmente, as razões já apontadas para a formação das alianças na indústria. A seguir, aborda as influências e benefícios do fenômeno da adoção de estratégias colaborativas na indústria.

O capítulo 2.5 encerra o referencial teórico com uma apresentação das pesquisas realizadas sobre desempenho organizacional. O capítulo prossegue revisando a relação entre a adoção, pela firma, de uma estratégia colaborativa e o reflexo dessa atitude no seu desempenho. Nesse capítulo é também apresentada uma revisão das medidas de desempenho na indústria de transporte aéreo.

2.1

Modelo de Inter-Relação entre Ambiente Competitivo, Estratégia e Desempenho

A busca incessante da rentabilidade por parte das empresas faz com que estas adotem estratégias diversas dentro de um horizonte temporal (Silva et al, 1998). De maneira reflexa, a preocupação em compreender a relação entre estratégia e desempenho tem ocupado um amplo espaço de discussão na pesquisa em Administração

Para os pesquisadores em estratégia, é fundamental explicar as diferenças de desempenho entre as firmas (Rumelt et al, 1991). Para alguns autores, como Carneiro(1997), o desempenho da firma poderia ser compreendido por meio da análise de três vetores principais: ambiente competitivo (também denominado estrutura da indústria ou natureza da competição), estratégia e estruturas e processos organizacionais.

Para possibilitar a compreensão do que vem a ser ambiente competitivo, devemos, em primeiro lugar, raciocinar sobre a envoltória de uma firma (empresa) e sobre o que nesse contexto externo, estando além do seu poder de controle, pode ser relacionado com a obtenção de um desempenho superior de longo prazo. De forma intuitiva, ao considerar o desempenho, logo vem à tona contextualizar os

resultados obtidos pela firma dentro daquilo que se convencionou como a 'área de atuação'.

Transladando esse conceito para a pesquisa já realizada, deparamo-nos com o domínio produto-mercado definido por Day et al (1979). Segundo os autores, o domínio produto-mercado seria “um conjunto de produtos julgados como substitutos naquelas ocasiões de consumo em que padrões similares de benefícios são buscados, e os respectivos clientes para quem tais situações de consumo são relevantes.”.

Seguindo Porter (1980), adotaremos o conceito de indústria como o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si.

Analisando esses dois fatores de forma conjunta, podemos visualizar, de modo mais amplo, como uma firma se insere dentro do ambiente competitivo. Dessa forma, podemos afirmar que uma firma fabricante de aviões de combate pertence à indústria bélica, ou com um escopo mais amplo, à indústria aeronáutica. O escopo de análise de uma firma dentro do seu ambiente competitivo pode ser amplo ou mais estreito, guardando relação com o objetivo e profundidade necessários à análise, uma vez que as fronteiras do ambiente competitivo estão cada vez menos formalmente definidas na atualidade.

A estratégia, conceito há muito transportado do contexto das batalhas militares para o meio organizacional, tem sido fartamente definida na pesquisa em Administração. Ela já foi apontada como uma ação, como um plano, ou até mesmo em função de um determinado posicionamento.

No presente trabalho adotaremos que estratégia é “um conjunto de ações que buscam criar uma posição favorável em relação aos concorrentes, ou melhor, ao seu ambiente competitivo e, conseqüentemente, um maior retorno sobre os investimentos efetuados por elas” (Silva et al, 1998). Na tabela 1 podem ser observadas algumas definições alternativas de estratégia.

Tabela 1 – Exemplos de Definições Alternativas de Estratégia (Adaptado de Barney, 1997)

‘Relacionada com a projeção de um plano de guerra e a formatação de campanhas individuais, e dentro destas, com a decisão de compromissos individuais’	Von Clausewitz, 1976:177
‘A determinação de metas básicas de longo prazo e de objetivos de uma empresa, a adoção de cursos de ação e de alocação de recursos necessários para conduzir essas metas’	Chandler, 1962
‘A formulação de missões, propostas e objetivos organizacionais de uma empresa; estratégias de políticas e programas para alcançá-los e os métodos necessários para assegurar que as estratégias sejam implementadas para atingir os fins organizacionais’	Steiner and Miner, 1977:7
‘Um plano único, compreensível e integrado desenhado para garantir que os objetivos básicos da empresa sejam alcançados’	Glueck,1980:9
‘Um padrão em uma gama de ações ou decisões’	Mintzberg and McHugh, 1985:161
‘O caminho para atingir objetivos organizacionais’	Hatten and Hatten, 1988
‘Os planos feitos, ou as ações realizadas, como um esforço para ajudar uma organização a atingir as suas propostas pretendidas.’	Miller and Dess, 1993:5
‘Um leque integrado e coordenado de compromissos e ações desenhados para explorar as competências centrais e ganhar vantagem competitiva’	Hitt, Ireland and Hoskisson, 1997:115

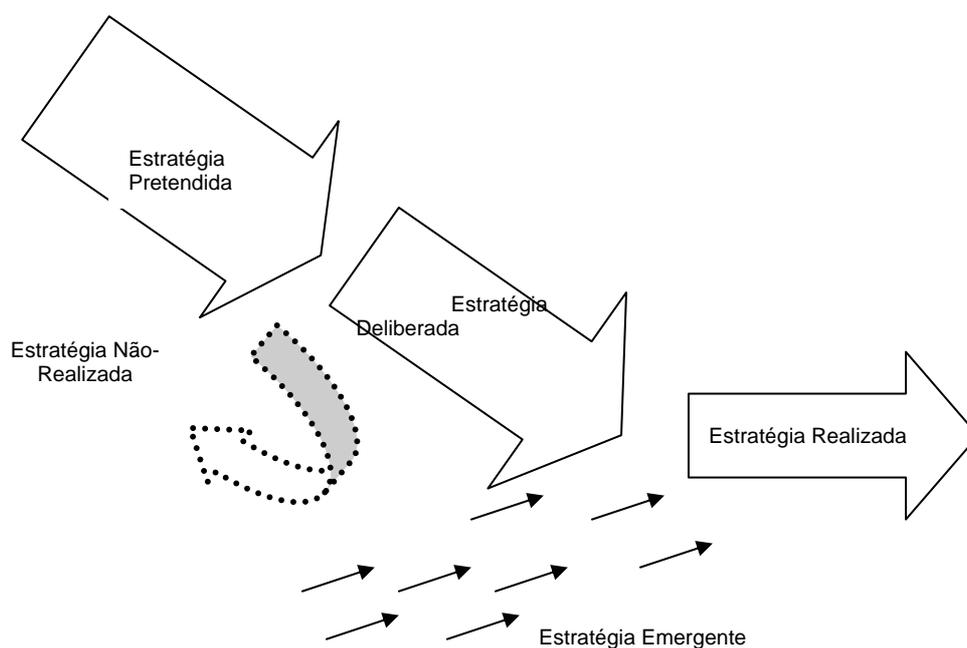
Para Mintzberg et al (2000), em uma revisão das utilizações que a palavra estratégia tem tido entre os administradores e acadêmicos, o conceito de estratégia pode ter cinco definições, todas aceitáveis:

- Estratégia seria um plano, um caminho para se chegar a algum lugar;
- Seria também um padrão, ou seja, um reflexo da consistência de comportamento ao longo do tempo;
- A estratégia seria uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados;
- Poderia ainda ser vista como uma perspectiva, refletindo assim a maneira como a organização faz as coisas;
- A estratégia como uma manobra, um truque para dissuadir a adoção de determinado comportamento competitivo pelo concorrente.

Analisando de forma combinada a visão da estratégia como um plano e como um padrão, os autores traçaram ainda um modo de categorizar a estratégia. Sendo um plano, uma declaração de intenções, poderia ser qualificada como estratégia pretendida. De forma análoga, ter em mente a estratégia como um padrão, refletindo a consistência de ações, é visualizar a estratégia realizada.

Como, claramente, nem todas as estratégias pretendidas são realizadas, os pesquisadores propõem ainda uma outra forma de classificação. As estratégias pretendidas plenamente realizadas poderiam ser qualificadas como estratégias deliberadas. Aquelas que, mesmo pretendidas não tiveram continuidade, seriam irrealizadas. Mintzberg et al (2000) sugerem ainda a existência de estratégias emergentes, que ocorreriam quando um padrão realizado não era declaradamente o pretendido. A tipologia dos autores pode ser melhor compreendida por meio da figura a seguir.

Figura 1 – Estratégias Deliberadas e Emergentes (Adaptado de Mintzberg et al, 2000)



Além dos aspectos relacionados ao ambiente competitivo e à estratégia, a parte intangível da organização, como as suas estruturas e processos organizacionais, têm tido a dedicação de diversos autores que buscam compreender o seu impacto no desempenho da firma. Seguindo a pesquisa original de Penrose (1959), podemos dividir a firma entre o *'hardware'* e o

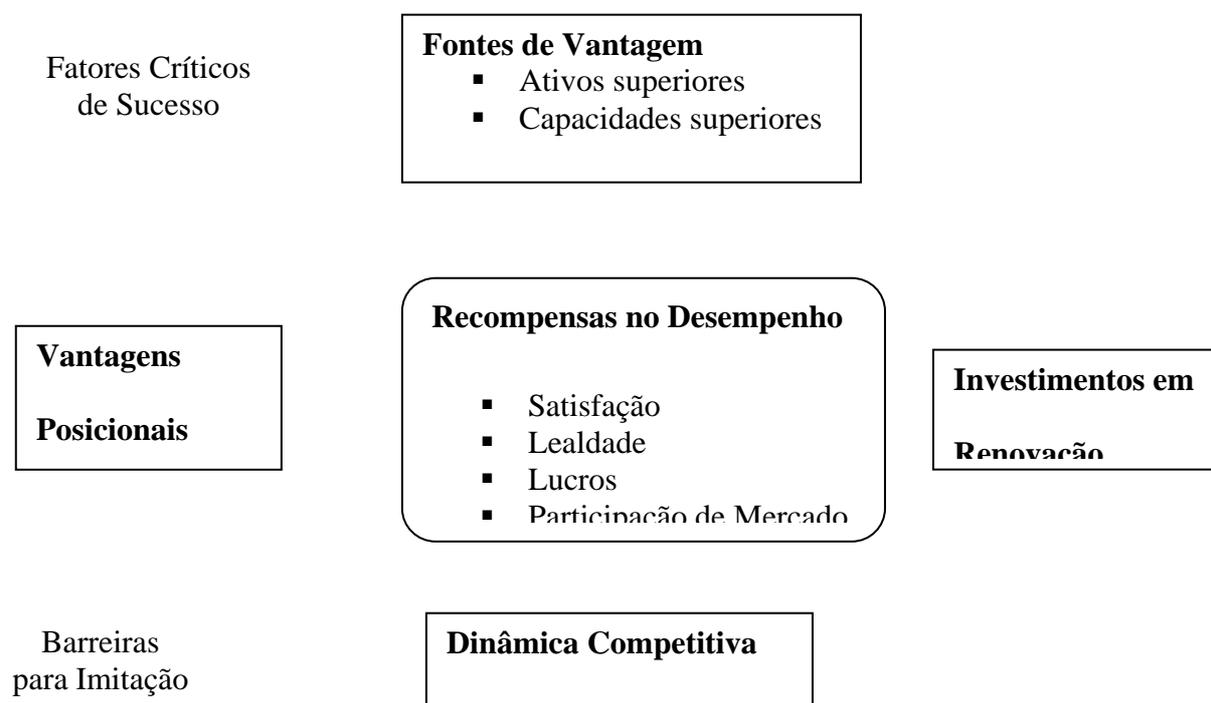
'*software*'. O *hardware* reúne os recursos dos quais se compõe a firma, como as pessoas, edificações e equipamentos. Além desses recursos tangíveis, uma firma também reúne uma gama de rotinas organizacionais para realizar a coordenação desses recursos – a essas rotinas podemos chamar de *software*. Dentro dele está embutido também o conhecimento da organização. Para os autores que têm seguido a proposta de Penrose, a diferenciação obtida pelas firmas na gestão de seus sistemas organizacionais, isto é, ao focar o que é intangível e que está dentro da empresa, seria a fonte de vantagem competitiva.

Para as diversas escolas do pensamento estratégico, o entendimento da inter-relação entre esses três vetores e a definição da possível preponderância de um deles sobre o desempenho das empresas são as principais motivações de pesquisa. Entretanto, aspectos relacionados à era de mudanças que vivencia na atualidade a gestão organizacional têm requerido maior sofisticação e aprimoramento dos modelos teóricos que se propõem a tal feito.

Para Day & Rebstein (1997), a ruptura contínua que vem tomando lugar em arenas competitivas que outrora foram consideradas estáveis é um resultado da mudança tecnológica, da globalização, da desregulamentação e das exigências dos consumidores e canais e resulta no fato de que as vantagens competitivas são cada vez mais voláteis. Para os autores, dois dos principais desafios no desenvolvimento de uma estratégia competitiva seriam compreender as vantagens competitivas em uma estrutura em transformação e formular estratégias competitivas dinâmicas, reconhecendo assim que sob os auspícios de mudança, cada vez mais comuns na atualidade, captar a influência e o dinamismo da natureza da competição é determinante para um desempenho superior.

Os autores propõem, como pode ser observado na figura 2, que a criação e manutenção de vantagens competitivas é um ciclo contínuo, de longo prazo, no qual uma posição de vantagem competitiva, com resultados como maior *share* e lucratividade, está sendo continuamente desgastada pela dinâmica da competição, com suas mudanças e movimentos. Somente um processo de renovação, com investimentos constantes na renovação das fontes de vantagem competitiva, como ativos e capacidades superiores, pode funcionar como uma forma de manutenção da vantagem.

Figura 2 – Ciclo de Vantagem Competitiva (Adaptado de Day & Rebstein, 1997)



Barney (1997) sugere que uma firma possui vantagem competitiva quando as suas ações criam valor econômico e quando poucas firmas na indústria estão seguindo caminhos similares. É em torno de qual a fonte geradora da vantagem competitiva que se trava a principal discussão entre as escolas mencionadas.

A literatura recente sobre o assunto tem destacado a importância de duas vertentes principais que se propõe a compreender essa relação: a escola da economia da organização industrial- também chamada escola do posicionamento, cujo expoente maior atualmente é o modelo das cinco forças de Porter - e a visão baseada em recursos, também conhecida como Escola Neo-Austríaca ou Escola de Chicago. Ambas as perspectivas receberam suporte empírico (Mauri & Michaels, 1998), o que torna ainda mais instigante a tarefa de investigação dos pesquisadores.

Para Hill & Deeds (1996), o modelo das cinco forças de Porter (1980), apresentado no capítulo 2.1.1, dá nova interpretação ao paradigma estrutura-conduta-desempenho apresentado por Bain (1956). No modelo de Porter, a estrutura da indústria determina a natureza da competição em uma determinada

indústria e a natureza da competição é um determinante fundamental da lucratividade da firma, conforme pode ser observado na figura 3.

Figura 3 – Modelo de Porter (Adaptado de Hill & Deeds, 1996)



De acordo com Porter (1980), a estratégia da firma pode ser utilizada para modificar o ambiente e influenciá-lo a seu favor, uma vez que a estrutura da indústria teria forte influência na determinação das regras competitivas. Uma das premissas da escola da organização industrial é que determinadas indústrias são mais lucrativas do que outras; resulta daí a necessidade de homogeneizar os conceitos de indústria, setor industrial e grupos estratégicos.

Por sua vez, a visão baseada em recursos foca na heterogeneidade da firma e em sua capacidade de desenvolver recursos para alcançar um desempenho consistentemente superior.

Figura 4 – Uma abordagem neo-austríaca (Adaptado de Hill & Deeds, 1996)



O capítulo 2.1.1 apresenta a concepção do pensamento da Escola da Organização Industrial. A Visão baseada em Recursos é, a seguir, apresentada no capítulo 2.1.2.

2.1.1

A Escola da Organização Industrial

Existem grandes divergências quanto à preponderância da influência do ambiente sobre o desempenho e vice-versa (Silva et al, 1998). Indiscutível é, entretanto, o impacto que a evolução da escola da Organização Industrial, que assume esta preponderância como verdadeira, teve na pesquisa acadêmica em estratégia na segunda metade do século XX, tendo, inclusive, sido destacada por alguns autores como a escola dominante na área da estratégia (Mintzberg et al, 2000).

O pensamento original dessa vertente partiu da obra de Bain (1956), tido como precursor da organização industrial, mas foi Michael Porter, ao apresentar o modelo das cinco forças competitivas na obra Estratégia Competitiva (1980), que impulsionou a teoria ao patamar que ela hoje ocupa na literatura em Administração.

O Modelo das Cinco Forças

O modelo das cinco forças de Porter é baseado em duas premissas principais: (1) a estrutura da indústria determina a natureza da competição e (2) a natureza da competição é o principal determinante da lucratividade da firma (Hill & Deeds, 1996). Para essa vertente da pesquisa, poucas posições estratégicas são desejáveis e a adoção consistente delas garantiria à firma um resultado superior aos das concorrentes que não adotaram essas estratégias.

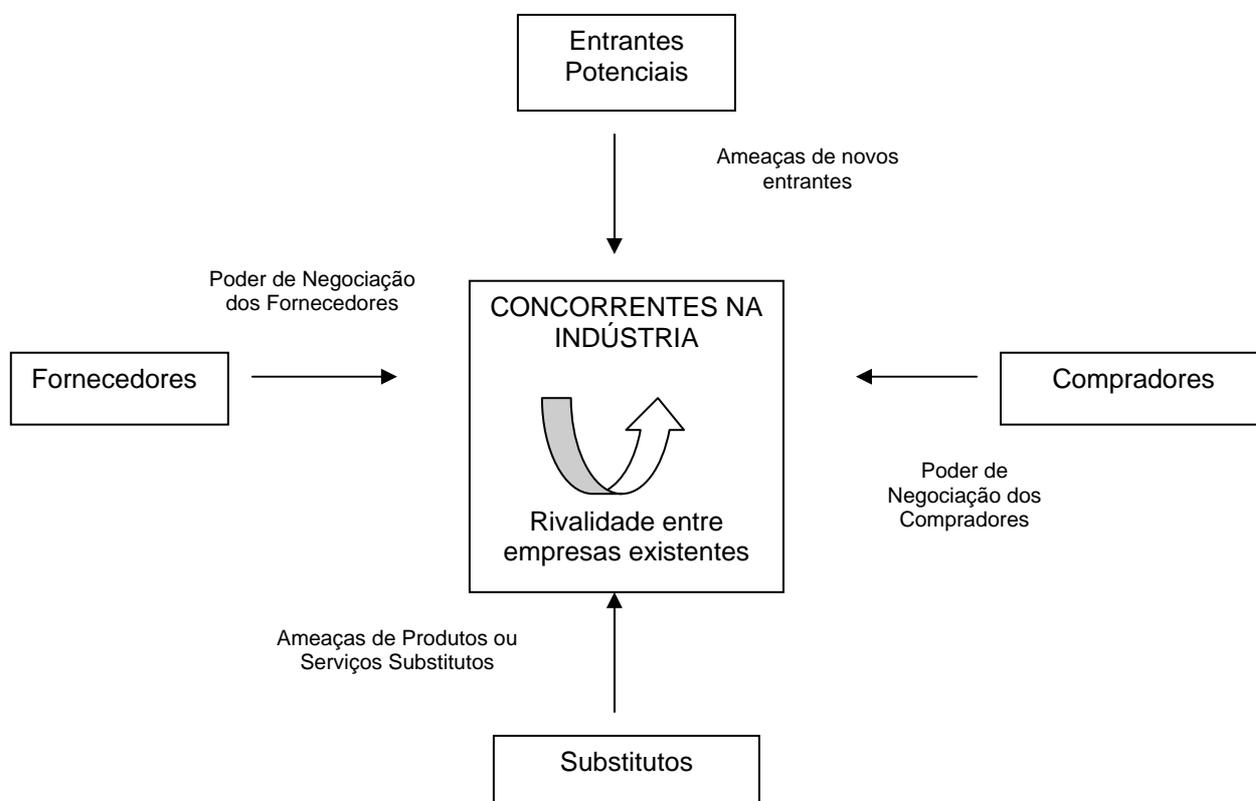
Expandindo a sugestão de Hill & Deeds (1996), Mintzberg et al (2000), buscaram resumir as premissas da também denominada escola do posicionamento:

- As estratégias seriam posições genéricas, comuns e identificáveis no contexto do mercado;
- O ambiente (ou mercado) é econômico e competitivo;
- A formulação de uma estratégia seria, portanto, o processo de seleção dessas posições genéricas, tidas como desejáveis;

- O papel dos analistas mereceria destaque, uma vez que ficaria a cargo deles a execução dos cálculos que os gerentes utilizariam para selecionar a estratégia genérica adequada; e
- A estrutura de mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas.

O conhecido modelo das cinco forças, apresentado por Michael Porter na obra *Estratégia Competitiva* (1980), é resumido na figura a seguir.

Figura 5 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria (Adaptado de Porter, 1980)



Para Porter (1980), a estrutura da indústria é o ponto de partida para análise. Como já visto no item 2.1, para o autor, a indústria é como o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si. O modelo tem ainda como premissa que as firmas dentro de uma indústria são todas iguais, exceto por diferenças de tamanho (Scherer, 1980; Rumelt, 1984).

O modelo das cinco forças expande o conceito de concorrência dentro de uma indústria para além do alcance outrora restrito aos concorrentes diretos,

naquilo que define como rivalidade ampliada. Para ele, o nível de concorrência seria determinado pelo comportamento conjunto das cinco forças retratadas na figura 5. A atuação conjunta das forças determinaria o potencial de lucro final da indústria, implicando, portanto, no fato de que determinadas indústrias seriam mais lucrativas do que outras, em função das suas características estruturais. Dessa forma, determinadas indústrias seriam um “lugar melhor” para se estar, dependendo do comportamento das forças competitivas.

Embora acredite na preponderância do ambiente, definido como a ação combinada e simultânea das forças, sobre o desempenho da firma, o modelo de Porter toma o cuidado de esclarecer que a estrutura da indústria deve ser distinguida dos muitos fatores que podem, no curto prazo, afetar a concorrência e a rentabilidade de forma transitória. Nesse sentido, Carroll (1980) destaca que muitas vezes estrategistas e gerentes focam no macro-ambiente e que a importância do ambiente microeconômico não costuma ser apreciada.

Uma vez dentro de determinada indústria, caberia à firma a condução da análise da estrutura competitiva e, com base nesses resultados, elaborar uma estratégia, cujo objetivo seria encontrar uma posição para a firma dentro da indústria em que ela possa melhor se defender contra essa estrutura ou mesmo influenciá-las a seu favor.

Uma estratégia competitiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças.

Dessa forma, a estratégia competitiva compreende:

- Posicionar a empresa de modo que as suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto de forças competitivas;
- Influenciar o equilíbrio das forças através de movimentos estratégicos e, assim, melhorar a posição relativa da empresa;
- Antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas, explorando, assim, a mudança através da escolha de uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio competitivo antes que os rivais o façam.

Grupos Estratégicos

A pesquisa em economia da organização industrial foi primariamente orientada pelos efeitos estruturais dos grupos estratégicos e o seu impacto no desempenho da indústria (Cool & Dierickx, 1993). Firms em uma indústria têm sido tipicamente segmentadas em diferentes grupos estratégicos com base em similaridades em posição de mercado, comprometimento de recursos e ativos (Mc Gee & Thomas, 1996, Thomas & Venkatraman, 1988). A literatura tem se utilizado de algoritmos, como clusters, para compartimentar as firmas existentes em uma determinada indústria de acordo com o seu posicionamento estratégicos, utilizando-se como base tipologias pré-definidas. Identificados esses grupos, com o auxílio de metodologias estatísticas apropriadas, buscam-se modelos teóricos relacionando grupos estratégicos, ambiente e desempenho. De acordo com essa teoria, o fato de pertencer a um determinado grupo afetaria, portanto, em alguma extensão, o desempenho da firma (Caves & Porter, 1977, Barney & Hoskisson, 1990).

Mister é, entretanto, definir-se o que seria um grupo estratégico. Adotamos, no presente trabalho, que um grupo estratégico é grupo de firmas dentro de uma indústria que são similares uns aos outros e diferentes de firmas de fora do grupo em uma ou mais dimensões chave para a estratégia (Porter, 1979). As firmas membro de um determinado grupo, devido à similaridade estrutural, devem responder da mesma maneira às perturbações de dentro e de fora do grupo, reconhecendo a interdependência de perto e se antecipando aos movimentos do outro precisamente (Caves & Porter, 1977). Os modelos que buscam relacionar a participação em um determinado grupo estratégico a um desempenho superior têm sido a base para a análise da estrutura competitiva da indústria (Barney & Hoskisson, 1990), freqüentemente funcionando como um nível de análise intermediário, entre a firma e a indústria (Day & Rebstien, 1997). Muitos dos construtos utilizados para a análise competitiva no nível da indústria podem ser aplicados para os grupos, como as barreiras de mobilidade (Barney, 1997). Barreiras de mobilidade são um atributo estrutural de um grupo estratégico que torna muito difícil para firmas que estão fora dele aderir a eles (Caves & Porter, 1977).

A despeito do fato de a utilização dos grupos estratégicos para a análise do ambiente competitivo já ter amplamente recebido suporte empírico em diversas pesquisas ao longo das últimas duas décadas, diversos autores têm contestado a sua utilização.

Para Cool & Dierickx (1993),

a participação em um grupo estratégico não tem funcionado bem como um preditor de lucratividade, uma vez que, segundo os autores, os estudos empíricos deixam dúvidas sobre a existência de uma relação "participação em grupos estratégicos -lucratividade da firma". Sugerem ainda que não há consenso geral de como uma análise da estrutura dos grupos estratégicos melhora nossa compreensão do desempenho da indústria e da firma e adiciona poder explanatório ao modelo de inter-relação.

Analisando os efeitos no desempenho de grupos horizontais na indústria, Dranove et al (1998) afirmam, em consonância com o pensamento da Organização Industrial, que um grupo estratégico somente existe se o desempenho da firma no grupo é função das características do grupo, com controle para características da firma e da indústria. Defendem, entretanto, que sem interações estratégicas entre os membros do grupo não pode haver efeito direto de ser membro do grupo no desempenho da firma. Para os autores, somente uma abordagem empírica possibilitaria a identificação dessas interações através do uso de características no nível do grupo, como o seu tamanho, como aproximações para variáveis de interação menos tangíveis. Na ausência de identificação dessas variáveis, não se poderia ter certeza de que os efeitos do grupo são agregados aos do nível da firma.

O Paradigma Estrutura-Condução-Desempenho

Outro foco extremamente relevante da pesquisa em estratégia é a investigação do paradigma estrutura-conduta-desempenho, que se relaciona às ligações entre as escolhas estratégicas e o desempenho da firma com as suas características, ou (Bowen & Wiersema, 1999), conhecido como paradigma SCP (do inglês *Structure- Conduct-Performance*).

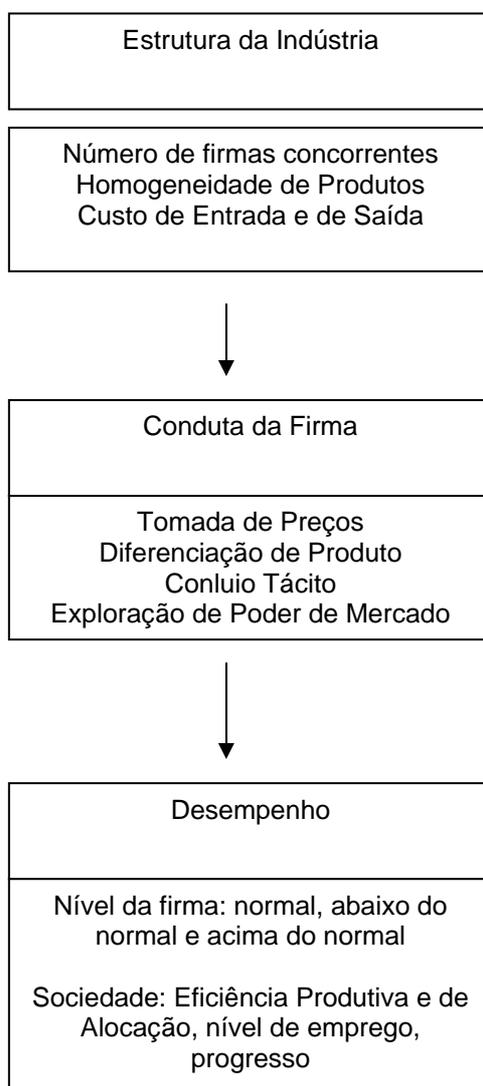
Na primeira metade do século XX, grupos de economistas iniciaram estudos objetivando compreender a relação entre o ambiente da firma, seu

comportamento e o seu desempenho, com o objetivo inicial de descrever as condições sob as quais a competição perfeita não se desenvolveria dentro de uma indústria. Seus esforços resultaram no paradigma estrutura-conduta-desempenho. O termo estrutura se refere à estrutura da indústria, medida por fatores como o número de competidores, a heterogeneidade de produtos e os custos de entrada e de saída. Conduta seria ações específicas em uma indústria, incluindo a tomada de preços, a diferenciação dos produtos, o conluio tácito e a exploração do poder de mercado. Já o desempenho tem dois significados: o desempenho das firmas individuais e o da economia como um todo. O modelo é resumido na figura 6.

Não é difícil compreender a lógica que relaciona a conduta e o desempenho. Em algumas indústrias, os atributos a ela inerentes definem – e restringem - o escopo das opções das firmas, que nesse caso, podem gerar retornos econômicos normais. Enquanto isso, em outras indústrias menos competitivas, as firmas têm menos restrições e conseqüentemente mais escolhas quanto à conduta, o que faz com que ela obtenha vantagem competitiva e expectativa de retornos acima do normal. Na ausência de barreiras de entrada, essas indústrias com menos restrições seriam rapidamente invadidas por novas firmas, o que, mais uma vez, reforça a importância da estrutura da indústria na conduta das firmas e no desempenho delas.

Pesquisas governamentais em que são analisadas as características de indústrias e as necessidades de regulação- ou mesmo os impactos da desregulamentação - têm sido realizadas à luz do modelo SCP. Já para os pesquisadores em estratégia, a sua utilidade reside no fato de que ele pode ser utilizado para descrever os atributos e uma indústria que a tornam menos competitiva e, dessa forma, ajudar as firmas a obterem um retorno econômico acima do normal.

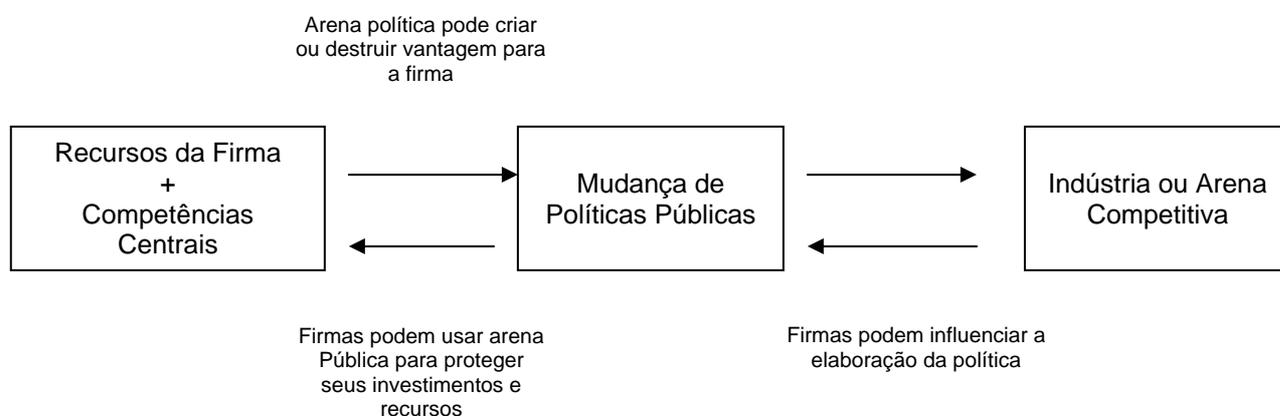
Figura 6 – O Modelo Estrutura-Condução-Desempenho (Adaptado de Barney, 1997)



O Governo

A despeito do fato de muitas vezes não estar contemplado nos modelos clássicos que se dispõem a analisar a relação entre ambiente competitivo, estratégia e desempenho, o papel do governo como uma “força” com grande potencial de interferência na arena competitiva não deve ser atribuído a um segundo plano. Para muitos autores, como Day & Rebstein (1997), as políticas públicas podem criar e sustentar a vantagem competitiva para firmas, ou mesmo minar e destruir vantagens, como pode ser observado na figura 7.

Figura 7 – Tendências Políticas e Vantagens Dinâmicas (Adaptado de Day & Rebstein, 1997)



De acordo com a proposição dos autores, o governo pode ter influência relevante na definição da arena competitiva. De forma análoga, as firmas também podem agir, individual ou coletivamente, de modo a interferir na proposição das políticas governamentais, garantindo assim que as definições e regulamentações estabelecidas pelo poder público lhe sejam favoráveis ou, no mínimo, reduzam o seu impacto na indústria de interesse.

O modelo das cinco forças de Porter, assim como a literatura tradicional em estratégia, não considera o governo como uma força competitiva, ainda que destaque que ele pode afetar o governo através das cinco forças. A tipologia, embora faça intensa utilização da análise estrutural da indústria como uma ferramenta fundamental para a formulação da estratégia, sendo, portanto, estritamente dependente de fatores como as ameaças de entrada, nível de competição entre os concorrentes e poder de barganha de compradores e fornecedores, opta por relevar a um plano secundário o papel do governo. Não obstante, cabe destacar que políticas governamentais podem determinar quando pode ocorrer a entrada; que políticas antitruste podem influenciar fortemente o nível de competição entre os concorrentes; que em muitas indústrias o governo é o maior comprador ou fornecedor; que legislações sobre o comércio- nacional e internacional- podem intervir nas oportunidades de negócio das firmas em uma ou em mais indústrias. Day & Rebstein (1997) sugerem que, ao compreender tendências políticas e o impacto corrente e futuro delas, assim como elaborar

opções para responder a elas, as companhias podem ter maiores chances de experimentar e garantir a vantagem competitiva decorrente de iniciativas do poder público.

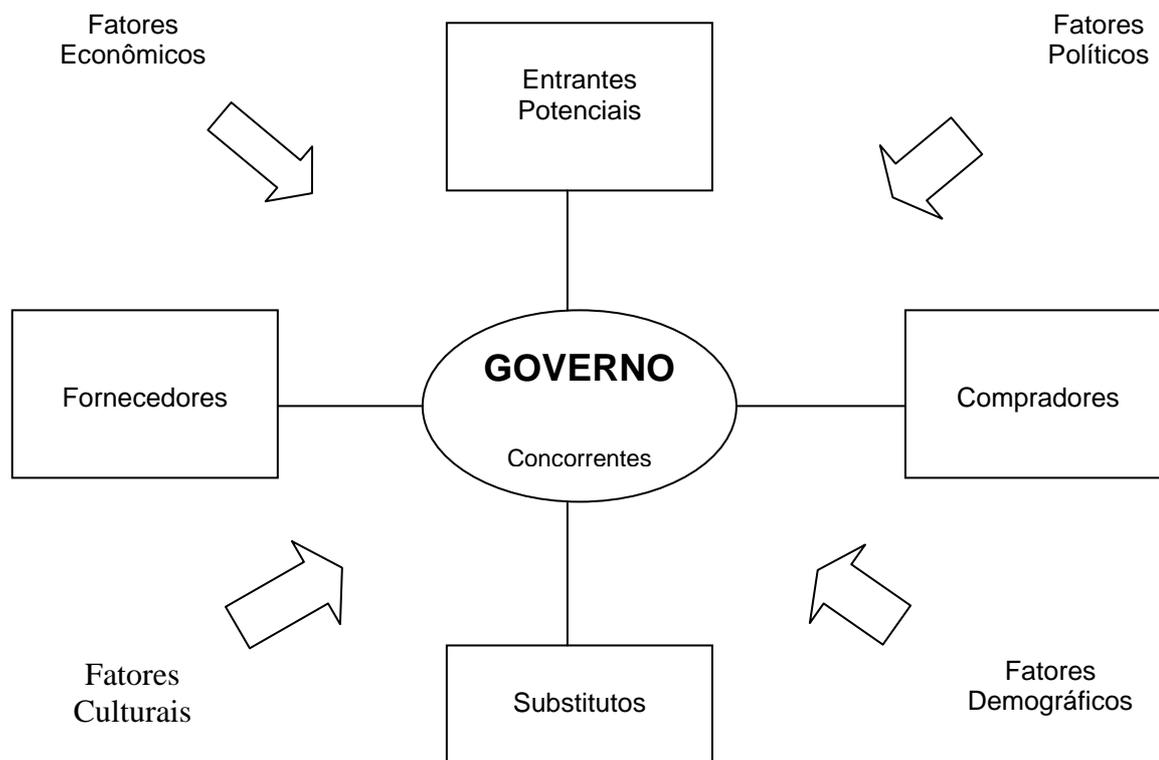
A ausência do Governo no modelo das cinco forças levou outros autores a buscar maior compreensão da importância dele no contexto da arena competitiva. Austin (1990) adaptou o modelo de Porter e estabeleceu um modelo que tem como objetivo oferecer uma estrutura para análise sistemática do ambiente e as suas forças, decifrando-as de forma a traduzi-las em decisões estratégicas.

No modelo de Austin, as ações do governo são elevadas para o nível de mega-força, tendo um efeito moderador sobre as outras cinco forças. Para o autor, as firmas de uma determinada indústria podem experimentar vantagem competitiva de acordo com as suas respostas às ações do governo.

Austin acrescenta ainda ao modelo de Porter os fatores ambientais – políticos, demográficos, econômicos e culturais - para categorizar as demais forças do ambiente competitivo.

O arcabouço teórico do modelo de Austin(1990) pode ser melhor visualizado por meio da figura 8.

Figura 8 – Arcabouço de Austin



2.1.2

A Visão baseada em Recursos

Enquanto a escola da organização industrial tem como foco a indústria e a busca de um posicionamento sustentável, de forma a obter assim a vantagem competitiva e retornos superiores, outra estirpe de autores tem defendido que seria mais apropriado desenvolver uma teoria em que a firma fosse a unidade de análise (Barney & Hoskisson, 1990).

A visão baseada em recursos (*resource-based view* - RBV), também conhecida como Escola Neo-Austríaca ou Escola de Chicago, enfatiza que a firma utiliza os seus recursos e capacidades para criar a vantagem competitiva que, em última instância, resulta em criação de valor. Para desenvolver a vantagem competitiva, a firma deve possuir recursos e capacidades superiores aos dos seus concorrentes. Seguindo Barney (1991;1997), adotaremos que recursos e capacidades são termos com diferenças sutis entre si e utilizaremos ambos sem distinção de significado.

Para a visão baseada em recursos, há quatro bases para a vantagem competitiva: recursos superiores, forças que limitam a competição, mobilidade imperfeita de recursos e limites *ex ante* à competição (Peteraf,1993).

Hill & Deeds (1996- ref 93), que se denominam adeptos da perspectiva neo-austríaca, sugerem que a natureza da competição é independente da estratégia da empresa e que esta, em vez de influenciar o desempenho, é influenciada por ele, colocando-se em oposição a uma das premissas da organização industrial. Concordam com a proposição de Porter (1980) de que é a natureza da competição, em conjunto com a estratégia da firma, que determina a lucratividade da firma, defendendo, entretanto, que a natureza da competição é dada ou fixada numa economia capitalista e que a estrutura da indústria deve ser vista como um resultado endógeno de diferenças no desempenho das firmas ao longo do tempo.

Os autores destacam ainda o fracasso de estudos anteriores em decompor a variância da lucratividade em níveis de indústria e da firma como razão para a impossibilidade de avaliar com precisão o quão importante é a estrutura da indústria para a determinação da lucratividade da firma. Encontram suporte para essa assertiva nos resultados da pesquisa de Rumelt (1991), de acordo com os

quais a estrutura da indústria teria aproximadamente um décimo do impacto nos lucros da firma que os efeitos específicos da firma. Como os feitos específicos da firma podem ser atribuídos a diferenças nos recursos e rotinas da firma, isso indicaria que a perspectiva neo-austríaca oferece um maior poder explanatório para as diferenças de desempenho que o paradigma estrutura-conduta-desempenho.

Hill & Deeds (1996) sugerem ainda que não existem indústrias protegidas de entrada e que nenhuma firma pode descansar segura com o seu *market share*, uma vez que a dinâmica de competição baseada em conhecimento significa que a vantagem competitiva está sempre em risco. As rotinas e recursos existentes de uma firma poderiam então se tornar de pouco ou nenhum valor muito rapidamente, de modo que a firma deve investir continuamente em aprendizado e criação de conhecimento para reter a sua vantagem competitiva.

Para os pesquisadores que adotaram a premissa RBV, a firma, e não a indústria ou o grupo estratégico, é a base para vantagem competitiva sustentável (Teece, 1988; Barney, 1991; Conner, 1991; Grant, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1995). Rumelt (1991) fornece evidências que os efeitos da dotação única de recursos da firma e a configuração de seus recursos estratégicos funcionam como melhores preditores do desempenho que características de mercado ou da indústria, como defendia a organização industrial.

Diversos pesquisadores, como Wernerfelt (1984) e Barney (1991), identificaram que as vantagens competitivas de uma empresa são dependentes de outra variável, os seus recursos internos. Aquele autor define os recursos como aqueles ativos que são ligados de forma semi-permanente com a firma. Com escopo mais ampliado, Barney (1997) define recursos como todos os ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento e assim por diante, que estejam sob o controle da firma para a concepção de estratégias desenhadas para aumentar a sua eficiência e efetividade. Geralmente esses recursos podem ser divididos em quatro categorias:

- Capital Financeiro
- Capital Físico
- Capital Humano
- Capital Organizacional

Entretanto, nem todos os recursos seriam capazes de garantir a vantagem competitiva. A Escola de Chicago acredita na convergência dos padrões competitivos ao longo do tempo, quando as firmas com menos sucesso imitarão as estratégias daquelas que obtiveram mais êxito (Demsetz, 1973). Dessa forma, a firma precisaria desenvolver recursos com algumas características de modo que a vantagem competitiva gerada por eles não seja corroída no futuro. Para Barney (1991), somente os recursos valiosos, raros, insubstituíveis e difíceis de imitar forneceriam vantagem competitiva sustentável e gerariam retornos econômicos. Esses recursos foram identificados como recursos estratégicos (Chi, 1994).

Para uma melhor compreensão da questão dos recursos, Barney (1991) desenvolveu uma tipologia, denominada VRIO, sob a qual é possível conduzir uma análise dos recursos da firma e assim reconhecer se eles são estratégicos ou não. A tipologia VRIO é resumida na tabela 2.

Tabela 2 – A tipologia VRIO (Adaptado de Barney, 1997)

O recurso ou capacidade é...					
Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas	Desempenho Econômico
Não	-	-	Não	Desvantagem Competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	-	↕	Igualdade Competitiva	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

Barney (1997) destaca, entretanto, que nem sempre os dirigentes de uma firma identificarão com facilidade a relação entre os recursos que controlam e a vantagem competitiva. O autor aponta três razões pelas quais isso pode vir a ocorrer. Em primeiro lugar, quando os recursos que geram a vantagem competitiva são tão internalizados, como uma parte do dia-a-dia da organização que os próprios gerentes não têm consciência deles. A esses recursos internalizados, podemos chamar ativos invisíveis (Hitami, 1987). Os gerentes podem ainda ter em suas firmas múltiplas hipóteses de combinações de recursos que gerem vantagem competitiva, e serem incapazes de avaliar que quais são as combinações de recursos que realmente criam vantagem competitiva. Finalmente, podem não ser apenas alguns recursos que permitem à firma ganhar vantagem competitiva, mas milhares desses atributos, que, em conjunto, geram a vantagem.

Embora a ocorrência de uma das três situações acima citadas gere desconforto para os gerentes ao dificultar o reconhecimento dos recursos estratégicos, elas podem também funcionar como um mecanismo de isolamento efetivo, garantindo assim uma certa inimitabilidade, assegurando assim a vantagem competitiva (Lipman & Rumelt, 198287; Rumelt, 1984).

De forma consistente com o pensamento da Escola de Chicago, Day & Rebstain (1997) afirmam que as condições de mercado e os competidores irão erodir as vantagens da firma e apresentam cinco condições que tendem a transformar um ativo ou recurso em uma fonte de vantagem competitiva sustentável:

- Ele deve ser valioso, trazendo uma contribuição significativa para a entrega de valor superior ao cliente.
- Ele é duradouro, não estando sujeito à rápida obsolescência ou depreciação em face à mudança tecnológica, alteração nas exigências dos consumidores ou extinção de ativos não renováveis.
- Deve haver ambigüidade causal, isto é, não deve ser claro para o competidor como essa fonte de vantagem funciona.
- Mesmo se os competidores compreenderem a vantagem, ela deve ser difícil de se replicada ou copiada.
- Os pioneiros - *early movers* - devem ser capazes de deter os esforços de cópia com uma forte ameaça de retaliação.

Para os autores, as três últimas condições-ambigüidade causal, duplicabilidade e retaliação factível - são aquelas que criam as barreiras de imitação que permitem a persistência da vantagem competitiva. Eles sugerem ainda que a os recursos são importantes, mas somente aqueles que comprometem a firma a certas estratégias têm efeito na vantagem competitiva.

Barney (1997) destaca aquelas que seriam as duas premissas básicas para a visão baseada em recursos: a heterogeneidade e a imobilidade de recursos. Enquanto a primeira relaciona-se ao fato de que diferentes firmas possuem feixes diferentes de recursos , seguindo a perspectiva de Penrose, (1959), que assume que firmas podem ser vistas como feixes de recursos produtivos , a segunda se refere ao fato de que alguns recursos são muito caros para ser copiados.

2.2

Estratégias Colaborativas

Embora comumente estratégias competitivas sejam escolhidas para garantir a vantagem competitiva, o cenário contemporâneo sob o qual se desenrolam as atividades de gestão de negócios tem tornado cada vez mais comum a adoção de ações estratégicas conjuntas por parte das firmas. Para Barney (1997), as estratégias cooperativas existem quando as firmas trabalham juntas para atingir determinada meta ou objetivo.

O autor considera que as estratégias cooperativas podem ocorrer sob a forma de estratégias de conluio e alianças estratégicas. Uma estratégia de conluio existe quando diversas firmas em uma indústria cooperam para reduzir a competitividade dela e elevar os preços acima do nível perfeitamente competitivo. Já na aliança estratégica, diversas firmas cooperam mas a competitividade da indústria não é reduzida. Podemos, dessa forma, afirmar que as *firmas colaboram entre si*.

Esta seção destina-se a realizar uma discussão dos assuntos mais freqüentemente abordados na literatura recente sobre o fenômeno da colaboração. Para os fins do presente estudo, seguiremos a perspectiva de Eiriz (2001), para quem relações de cooperação e alianças estratégicas são diferentes nomes para uma mesma realidade.

2.2.1

Introdução

A adoção de relações interorganizacionais cooperativas tem experimentado impacto crescente recentemente. A importância das alianças estratégicas para a Administração pode ser evidenciada pelo fato de que, somente entre 1998 e 2000, a formação de mais de 20.000 alianças foi divulgada (Annand & Khanna, 2000). Embora a colaboração não seja um fenômeno novo para a prática dos negócios, a pesquisa em alianças estratégicas vem aumentando refletindo a sua crescente importância (Koza & Lewin, 1998, Ring & Van de Ven, 1992).

Gulati (1998) sugere que, enquanto aumentam as alianças, uma característica notável é a crescente diversidade de características dessas alianças, como a nacionalidade dos parceiros, razões de formação, objetivos e estruturas contratuais formais. Em um extremo há joint ventures, que envolvem parceiros criando uma nova entidade na qual eles compartilham ações; no outro estão as alianças sem participação acionária.

Cabe ressaltar que, uma vez que as alianças não representam exatamente uma novidade na Administração, existe mais uma justificativa para o incremento da atenção ao assunto, além dos números crescentes de seus registros. As alianças que podem ser mais comumente observadas na atualidade diferem das parcerias anteriores pela migração de sua natureza, de *tática* para *estratégica* (Nohria & García-Pont, 1991). Embora outrora a terminologia “aliança estratégica” fosse utilizada indiscriminadamente, alguns autores, como Eiriz (2001), já dedicaram seus esforços de pesquisa para diferenciar quais seriam os fatores que qualificariam uma aliança como estratégica. Para ele, seriam os seguintes:

- A aliança resulta de um conjunto coerente de decisões;
- é um meio para desenvolver vantagem competitiva sustentável;
- tem impacto organizacional de longo prazo;
- é um meio para responder às ameaças e oportunidades externas;
- baseia-se em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas;
- afeta decisões operacionais;
- envolve todos os níveis hierárquicos da organização;

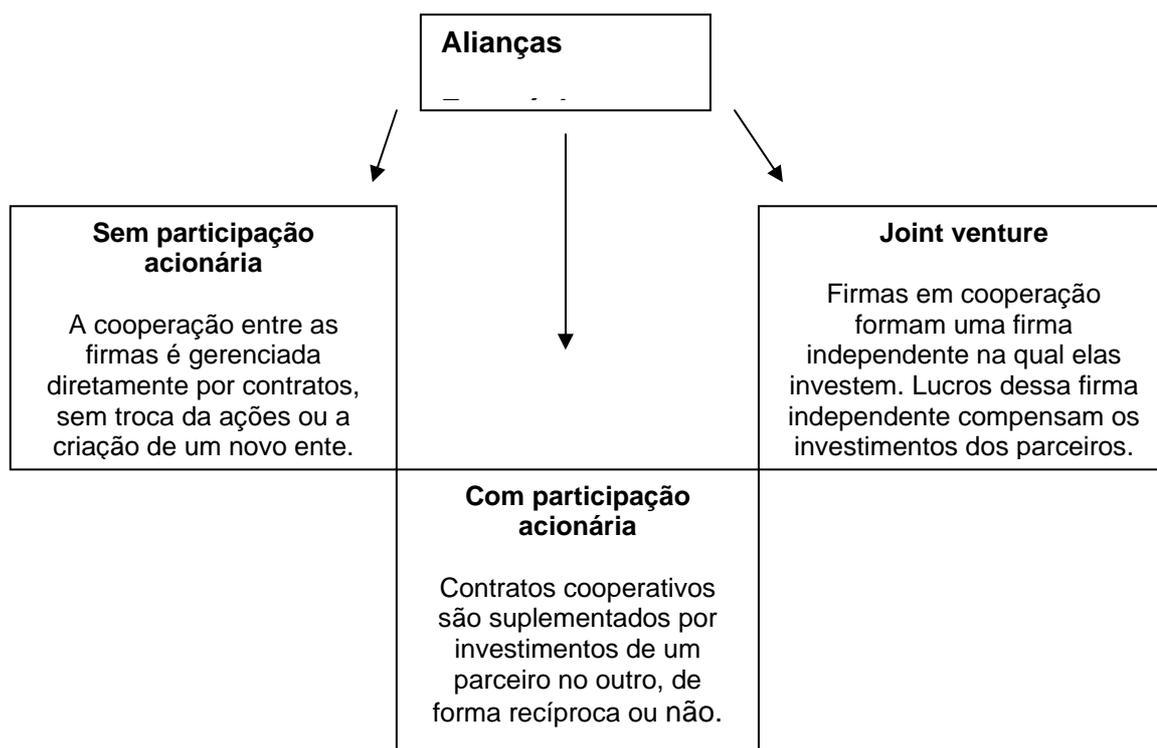
- é influenciada pelo contexto cultural e político da organização;e
- envolve diretamente ou não todas as atividades da organização.

Outras perspectivas levam em consideração, para a caracterização das alianças, os resultados que elas buscam produzir para as firmas mães e o modo como elas se desenrolam dentro do contexto da firma. Koza & Lewin (1998), por exemplo, sugerem que alianças estratégicas estão encravadas na história da firma e no seu portfolio estratégico, e co-evoluem com a estratégia da firma, o ambiente institucional, organizacional e competitivo, e com as intenções de gestão estratégica dentro da aliança

Diversos tipos de relações interorganizacionais têm sido classificadas como alianças estratégicas, existindo na atualidade diversas tipologias divergentes quanto à forma que podem tomar as alianças.

Para Barney (1997), existem três tipos de alianças estratégicas: sem participação acionária, com participação acionária e *joint ventures*. A tipologia de Barney, que baseia-se somente no fator “participação acionária” – critério meramente econômico, pode ser mais claramente visualizada na figura a seguir.

Figura 9 – Tipos de Alianças Estratégicas (Adaptado de Barney 1997)



Klotzle (2002) demonstra quais seriam as formas possíveis para uma aliança estratégica, utilizando-se de critérios jurídicos e econômicos, expandindo além da tipologia anterior, em que considera, além das joint ventures e participação acionária minoritária, também a possibilidade de ausência de participação acionária, porém tratando de forma diferenciada, nesse caso, os contratos unilaterais e bilaterais.

Quadro 1 – Tipos de Alianças Estratégicas (Klotzle 2002)

Alianças Estratégicas	Contratos unilaterais	<ul style="list-style-type: none"> • Licenças • Acordos de distribuição • Contratos de P& D
	Participação acionária minoritária	
	Joint-Ventures	
	Contratos bilaterais	<ul style="list-style-type: none"> • P& D conjunto • Marketing e promoção conjunta • Produção conjunta • Parcerias avançadas com fornecedores

Em uma avaliação das tipologias de alianças estratégicas existentes, Eiriz (2001) coloca que elas assentam-se normalmente em critérios jurídicos e econômicos, recorrendo a dimensões de classificação como grau de formalização dos acordos, tipos de acordos relativamente à sua forma jurídica (tipo de contratos), e constituição ou não de uma entidade juridicamente autônoma (como *joint ventures*), no caso da adoção do critério jurídico. Já as tipologias que envolvem critérios essencialmente econômicos referem-se às atividades fim da cooperação, envolvimento de capital, objetivos da aliança, tipo de administração dos ativos, e contexto da aliança (nacional, internacional ou outro). Sugere ainda que há escassez de tipologias completas e consistentes sobre o assunto.

No mesmo trabalho, Eiriz (2001) propõe uma tipologia baseada em três domínios de cooperação em torno dos quais seriam estabelecidas as alianças: comercial, técnico ou de produção e financeiro. O domínio comercial engloba

basicamente as parcerias de compras, marketing e vendas; no domínio técnico/ produção estariam atividades conjuntas de produção, gestão de recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento. No domínio financeiro se classificariam alianças que envolvem capital e integração de parceiros.

Quadro 2 – Proposta de Tipologia para Alianças Estratégicas (Eiriz 2001)

Domínio	Tipos
Comercial	Grupo de Exportadores Acordos de Distribuição Acordo de Representação Central de Compras Franquia Assistência Comercial
Técnico/ Produção	Consórcio Formação e/ou Assistência Técnica Subcontratação Acordo de Produção Conjunta Acordo de Investigação e Desenvolvimento Licenciamento de Patentes
Financeiro	Aquisição de Empresa Participação Minoritária Joint Venture Fusão

Entretanto, a despeito da existência de tipologias para estratégias colaborativas propostas por alguns autores, elas ainda carecem de comprovação empírica. Tal fato pode ser atribuído a deficiências em termos de documentação detalhada acerca dos contratos de formação e consolidação das alianças internacionais e à inexistência de consenso sobre a definição de alianças estratégicas (Klötzle, 2002), à escassez de desenvolvimento da teoria relacionada à configuração geral da atividade de alianças dentro de uma indústria (Eiriz, 2001; Walker, 1988).

Embora motivações e necessidades específicas das firmas tenham relevância na decisão de formação de alianças, o seu desenvolvimento crescente tem sido freqüentemente atribuído, entre outros fatores, a mudanças rápidas na tecnologia, no ambiente competitivo e nas próprias estratégias das firmas (Ring & Van der Ven, 1992), assim como à necessidade de estabelecimento de estratégias

globais de competição em virtude da derrubada dos limites geográficos da arena de competição (Hagedoorn & Schakenraad, 1994).

Contudo, embora todas as firmas sejam influenciadas pelos fatores acima descritos, o grau de impacto dessa influência pode definir se a adoção de alianças é oportuna para a organização, assim como uma análise do ambiente competitivo e também dos recursos e capacidades da empresa. Para Harrigan (1988), a análise da adequabilidade das estratégias cooperativas guarda relação com o nível de diferenciação do produto, a sensibilidade dele à oferta e com o fato de a firma estar ou não em um mercado global.

Já para Nohria & Garcia-Pont (1991), as ligações estratégicas são preferíveis nos casos em que se busca a complementaridade de recursos, uma vez que o desenvolvimento interno de capacidades, conforme a perspectiva baseada em recursos de Penrose (1959), é resultado de uma longa história da firma, não sendo portanto, um processo célere como requer a realidade atual.

A colaboração não representa, contudo, que as firmas em colaboração deixam de funcionar como entes competitivos independentes. Nas parcerias atuais, muitas vezes a escolha do parceiro recai sobre o competidor direto ou potencial, fato que não pode ser considerado uma evidência de que a firma não possui mais uma intenção competitiva *vis-a-vis* seu parceiro (Hamel, 1991). Bresser (1988) indica que clusters de firmas com laços densos podem perseguir estratégias coletivas em conjunto com as estratégias competitivas dos membros individuais. Muitas vezes, a formação e a participação em alianças é a saída viável para que as organizações se reorganizem de modo a alavancar seus recursos e, após isso, emergir como um competidor efetivo em seu mercado, como sugere Rai *et al* (1996) e de, não somente garantir a sobrevivência, mas de aumentar a competitividade (Klötzle, 2002). Glaister & Buckley (1996) exemplificam essas situações, indicando que em meados da década de 90, firmas de países de economia de mercado desenvolvida tenderam a aumentar a sua participação em *ventures* corporativas em que muitas vezes uma das outras partes com o seu competidor direto. Analogamente, Mohr & Spekman (1994) indicam que a formação de parcerias entre firmas está se tornando uma maneira delas encontrarem e manterem a vantagem competitiva, uma vez que determinados fatores retromencionados tornam a adoção de estratégias competitivas de forma

isolada uma alternativa inviável. Na mesma linha, a literatura já sugeriu que a tendência das firmas de usarem estratégias cooperativas onde anteriormente elas não eram consideradas uma alternativa representam um marco na maneira delas raciocinarem sobre estratégia competitiva (Harrigan, 1998).

Alianças ainda costumam ser descritas como "crianças-problemas", como na década de 80 (Orborn & Hagedoorn, 1997). Ainda segundo os autores, a década de 90 assistiu ao desenvolvimento de pesquisas que buscaram ultrapassar este estereótipo, começando a reconhecer que a cooperação poderia ser entendida como possuindo uma vida infinita. Pesquisadores deixaram uma visão singular da corporação simples para reconhecer a complexidade de alianças e redes, considerando que alianças são mecanismos temporários e relações duradouras; armas competitivas e cooperativas, com propostas pretendidas, apesar dos benefícios emergentes poderem se tornar mais importantes.

Entretanto, a despeito do fato da literatura em estratégia ter prestado considerável atenção ao tema, inclusive com o auxílio de diversas outras perspectivas científicas como a de economistas, teóricos da organização e sociólogos, que têm empregado uma vasta gama de metodologias e tipologias teóricas dos seus campos para a melhor compreensão dos vários aspectos envolvidos nas relações de cooperação (Kozza & Lewin, 1998), o fato de que muitas contribuições de autores em estratégia carecem de uma perspectiva teórica (Orborn & Hagedoorn, 1997) e de que a teoria existente iluminou somente uma pequena parte do fenômeno colaborativo (Hamel, 1991), ainda deixam várias nuances da colaboração que ainda exigem esforços continuados dos pesquisadores da área.

Fato é que o nosso presente entendimento da firma como um agente independente pode perder muito do seu significado atual, com a necessidade de novas abordagens podem ser necessárias para estudar a organização interorganizacional como uma nova forma de agente competitivo (Rai *et al*, 1996).

Segundo Kale *et al* (2000), três linhas de pesquisa tipificam a maioria dos trabalhos acadêmicos em alianças. A primeira linha tenta explicar as motivações para a formação de alianças, a segunda foca na escolha da estrutura de governança das alianças; enquanto a terceira examina a efetividade e o desempenho das

alianças, buscando identificar fatores que aumentam ou impeçam o seu desempenho, das firmas que aderem a ela. Em virtude de maior relevância para o objetivo da presente pesquisa, este capítulo aborda, de forma mais detalhada, as teorias que relacionam com a formação de relações cooperativas e aspectos relacionados ao desempenho das alianças e das firmas que tomam parte nelas.

2.2.2

Definições

Na visão de Astley & Fombrun (1983), estratégias colaborativas são meio de gerenciar as variações resultantes da dependência interorganizacional. Para Silva *et al* (1998), estratégias colaborativas têm por objetivo a formação de alianças estratégicas entre empresas com a finalidade de obtenção de sinergias comuns para a continuidade operacional das mesmas. Cabe então questionar, nesse momento, o que, exatamente, seriam alianças estratégicas. A recente abundância de pesquisas sobre o tema pode fazer com que pareça óbvia a existência de consenso sobre esse conceito. Entretanto, faltam definições universalmente aceitas sobre o que constitui uma aliança (Klötzle, 2002).

Buscando suprir essa lacuna, Klötzle (2002) elabora um quadro de referência com algumas das definições existentes na literatura acadêmica.

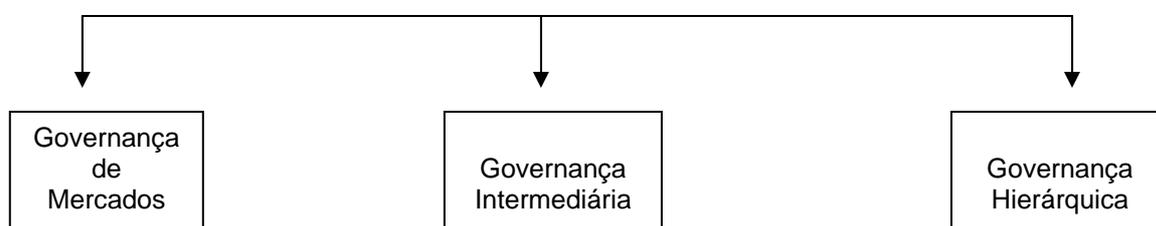
Quadro 3 – Definição de Alianças Estratégicas segundo a Visão de Diversos Autores (Klotzle 2002)

Autor	Definição
Teece (1992)	Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando atividades. Uma aliança estratégia implica algum grau de coordenação estratégica e operacional de atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento, transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Podem envolver ou não participação acionária.
Hagedoorn & Narula(1996)	Alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. De um lado existem tipos que envolvem participação acionária, como joint-ventures e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, baseadas somente em contratos entre os parceiros. Nesse grupo encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento.
Dussange e Garette(1995,1997)	Projetos de colaboração implantados por firma rivais, operando na mesma indústria. As firmas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, assim fusões e aquisições, as quais levam à perda da autonomia de pelo menos um parceiro. Também são excluídas parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores.
Lorange e Ross(1996)	Empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e, de outro lado, a internalização total (hierarquia). Temos, assim, as seguintes opções de alianças estratégicas em termos de grau de integração vertical com a empresa-mãe: fusões e aquisições, participação acionária, joint-ventures, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.
Garai(1999)	Alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento, colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.

Em uma breve revisão do acima disposto, Klötzle (2002) observa que alguns possuem visão mais restrita e outros mais ampla, incorporando diversas formas de cooperação e acordo dentro do conceito de alianças estratégicas.

Diversos autores, como (Eiriz, 2001, Williamson, 1985), têm construído uma definição de alianças estratégicas a partir da tipologia de Williamson (1975). Para eles, alianças são formas híbridas, com diferentes graus de integração possíveis, entre os extremos de mercado e hierarquias, podendo assumir diferentes configurações ao longo de uma reta, em que em um extremo estão os mercados e no outro as hierarquias, conforme a figura a seguir.

Figura 10 – A amplitude de dispositivos de Intercâmbio Gerencial (Adaptado de Barney, 1997)



Na tipologia de Williamson (1975), uma evolução da teoria dos custos transacionais, no extremo da governança dos mercados, as firmas podem interagir e confiar nos preços determinados pelo mercado. No outro extremo, os intercâmbios e trocas podem ser gerenciados por uma só firma. Firms participantes em alianças, por encontrarem-se entre os extremos e não possuírem o controle dos mecanismos de hierarquias nem de mercados, poderiam estar suscetíveis aos riscos associados ao oportunismo, ou seja, à possibilidade de que as partes envolvidas sejam exploradas injustamente e ao menor custo possível (Williamson, 1985).

Já Harrigan (1988) define acordos cooperativos como aqueles que não envolvem compartilhamento de ações, sendo, portanto, mais fáceis de terminar, mas sem alguns benefícios da joint venture, porque os seus proprietários raramente dispõem de seus recursos e esforços nesses acordos da mesma forma que o fazem em joint ventures. A definição da autora, portanto, pressupõe que a colaboração somente existe quando não existe relação no domínio financeiro.

Contrastando com a visão de Harrigan (1988), Chen e Ross (2000) sugerem que alianças estratégicas podem ter várias formas, como joint ventures,

acordos conjuntos de marketing, acordos para intercâmbio de informações técnicas, coordenação de atividades complementares ou compartilhamento de facilidades como fábricas e equipamentos, estendendo a possibilidade que *joint ventures* também podem ser uma forma de aliança estratégica.

Das e Teng (1998), por sua vez, definem alianças estratégicas como acordos cooperativos interfirmas pautados em atingir objetivos estratégicos dos parceiros, em que as firmas participantes podem contribuir com quatro tipos básicos de recursos: financeiros, tecnológicos, físicos e organizacionais. Também considerando a importância dos recursos na definição de alianças, para Morh & Spekman (1994) parcerias são definidas como relações estratégicas objetivas entre firmas independentes que compartilham objetivos compatíveis, esforçam-se por benefícios mútuos e reconhecem um alto nível de interdependência.

Para o presente trabalho, adotaremos a definição de Gulati (1998), que define uma aliança como qualquer acordo cooperativo interfirmas voluntariamente iniciado que envolva intercâmbio, compartilhamento ou co-desenvolvimento, podendo incluir contribuições de capital, tecnologia e ativos específicos entre os parceiros. Para o autor, em um extremo há *joint ventures*, que envolvem parceiros criando uma nova entidade na qual eles compartilham ações; enquanto no outro estão as alianças sem participação acionária. Retomando a perspectiva de custos transacionais, sugeriu que quanto maior as preocupações de apropriação (oportunismo), mais hierárquicas tenderão a ser as estruturas de governança para a organização da aliança.

Kogut (2000) defende que a estrutura de uma rede é um resultado emergente gerado pelas regras que guiam as decisões cooperativas das firmas em mercados competitivos específicos. A emergência de um padrão estrutural de cooperação não seria resultado de uma escolha abstrata entre o mercado e a firma, ou do mercado versus formas híbridas e cooperativas de governança: a estrutura, para o autor, é emergente nas condições iniciais de uma indústria específica.

Desse modo, a formação de alianças em negócios não é mais confinada a relações convencionais entre duas firmas (Hwang & Burgers, 1997). Redes de alianças não são estruturas estáticas (Gulati, 1998). A forma da rede interorganizacional, que pode ser influenciada de importantes maneiras por fatores exógenos, como a natureza da competição e eventos críticos da indústria

(Madhavan *et al*, 1998), não mais se restringe a relações bilaterais, que, em algumas indústrias, não são as configurações mais adequadas para lidar com esses fatores.

Nesses casos, a década de 90 assistiu à formação de constelações de alianças. Para Gomes-Casseres (1996), constelações são alianças estratégicas formadas por firmas parceiras para competir contra outros grupos e firmas singulares tradicionais, em resposta a mudanças nos ambientes competitivos, visando alcançar vantagens competitivas que companhias individuais ou alianças tradicionais de duas companhias não alcançam sozinhas (Gomes-Casseres, 2000). A existência desses blocos foi antecipada por Harrigan (1985), que as nomeou constelações de firmas. A definição de Gomes-Casseres será utilizada na presente pesquisa para conceituar os grupos de alianças que serão avaliados que serão avaliados da indústria de transporte aéreo.

2.2.3

Competição x Colaboração

O advento de alianças estratégicas cada vez mais constantes no cenário contemporâneo não implica na ausência de comportamento competitivo das firmas participantes. A coexistência de competição e colaboração em um mesmo ente tem suscitado interesse nos pesquisadores, que, como (Eiriz, 2001), consideram que estudar como as empresas alternam e/ou conciliam o seu comportamento competitivo com o comportamento cooperativo que necessariamente tem de estar presente nas alianças estratégicas pode ser mais importante do que analisar os dois fenômenos de forma isolada.

Brandenburger e Nalebuff (1997), inspirados a partir da teoria dos jogos, buscaram oferecer uma contribuição a esse comportamento dual, que poderia resultar em estratégias de negócio mais proveitosas. Para os autores, mesmo após estabelecer laços cooperativos, as firmas continuam a competir vigorosamente umas contra as outras, levando ao construto conhecido como "co-opetição".

Em seu trabalho, Brandenburger e Nalebuff (1997) indicam que além dos competidores normalmente reconhecidos e cujos papéis conhecemos, como consumidores, fornecedores e concorrentes, existem ainda os *complementors*.

Pelas definições do trabalho dos autores, pode-se depreender a diferença entre quem seria somente o concorrente (*competitor*) e quem seria o *complementor*.

“A player is your competitor if customers value your product less when they have the other player’s product than when you have your product alone.”

“A player is your complementor if customers value your product more when they have the other player’s product than when you have your product alone.”

Entretanto, além da possibilidade de complementaridade entre produtos e serviços, outras razões podem tornar o estabelecimento de parcerias entre organizações que outrora já estiveram em lados absolutamente opostos da arena competitiva um cenário possível. Em paralelo ao *boom* da globalização, os anos 80 vivenciaram a proliferação de alianças estratégicas entre firmas que competem na mesma indústria, por meio de ligações como fusões, aquisições, participações acionárias, consórcios, *joint ventures*, licenciamento de tecnologia e acordos de desenvolvimento, colaborações para manufatura e acordos de marketing (Nohria & Garcia-Pont, 1991). A partir de uma pesquisa empírica realizada a partir de dados da indústria automobilística, Burgers *et al*(1993) identificaram que desempenhos fracos têm levado as firmas a buscarem um maior número de acordos cooperativos com os concorrentes. Os resultados do trabalho evidenciam que mais do que simplesmente uma ferramenta para eficiência, ou para reduzir os níveis de competição, a cooperação se torna um meio de criar um novo agente competitivo, uma organização interorganizacional com sua própria proposta e dinâmica competitiva.

Gnywali & Madhavan (2001) enfocam a questão de como a rede de ligações cooperativas entre competidores influencia o seu comportamento competitivo em direção um ao outro. Para os autores, uma posição superior na rede de relações cooperativas se traduz em vantagem de recursos, e, posteriormente, em uma probabilidade aumentada de ação competitiva. Além disso, a rede serviria como um mecanismo de busca e monitoramento das estratégias e ações dos outros, aumentando a saliência cognitiva de um competidor em relação aos outros. Através dela, ocorreria o fluxo de três

categorias de recursos: de ativos, de informações e de status. A despeito de sua importância, a rede não pode ser considerada a única ferramenta para a busca de vantagem competitiva: Gnywali e Madhavan (2001) destacam também que recursos importantes para a firma também podem residir fora da rede.

Os pesquisadores sugerem que cooperação e competição são construtos distintos e ortogonais. Através de relações cooperativas, firmas trabalham juntas para aumentar seu desempenho coletivamente ao compartilhar recursos e se comprometer com objetivos comuns em alguns domínios. Ao mesmo tempo, os parceiros competem ao tomar ações independentes em outros domínios para melhorar o seu próprio desempenho. Competição e cooperação podem acontecer sob diferentes contextos e que as influências estruturais podem variar da mesma forma. Destacam que algumas firmas aproveitam mais benefícios competitivos da rede, enquanto outras estão restritas, devido a fatores relacionados à sua posição na rede e das propriedades da própria rede.

Já para Bresser (1988), firmas podem usar tanto estratégias competitivas como colaborativas para gerenciar a sua interdependência e necessidades de manutenção e expansão de participação de mercado (Glaister & Buckley, 1996). Mesmo quando a opção é a vertente colaborativa, Glaister & Buckley defendem a realização de uma análise competitiva, inclusive considerando a possibilidade de realização de investimento direto no exterior, em detrimento da formação de alianças, nos casos em que elas buscam formatar a competição em termos de construir entidades suficientemente fortes para lidar com os desafios de um competidor comum e manter o *share* global e local. Em diversas indústrias, entretanto, barreiras legais e políticas nacionais inviabilizam essa opção e a única forma de alcançar determinados mercados passa pelas alianças estratégicas com firmas localmente estabelecidas. De forma análoga, Harrigan (1988) atenta para o fato de que as ameaças ambientais, como incerteza de demanda, ameaças do consumidor, desenvolvimento de infra-estrutura, produção de tecnologia, volatilidade do comportamento competitivo, a natureza e a extensão das ligações da rede e seus proprietários devem ser analisadas *a priori*.

Diversos autores têm sugerido que a formação de alianças e parcerias é motivada principalmente para ganhar vantagem competitiva no mercado (Bleeke & Ernst, 1991, Powell, 1990), por meio da combinação de recursos

complementares entre as firmas parceiras (Kogut, 1991), o que indica que o comportamento colaborativo não somente pode coexistir com o competitivo, como pode também ser motivado por ele.

Kanter (1994), por sua vez, advoga a existência da *vantagem colaborativa*. Vantagem colaborativa seria uma habilidade bem desenvolvida para criar e sustentar colaborações frutíferas, habilidade esta que forneceria um impulso competitivo significativo às firmas. A autora considera que colaboração ativa ocorre quando as companhias desenvolvem mecanismos, como estruturas, processos e habilidades, para superar diferenças interorganizacionais e daí alcançar real valor da parceria. Ela sugere que, para o estabelecimento de relações mais produtivas, as alianças devem alcançar cinco níveis de integração:

- Integração Estratégica: envolve contato direto entre os líderes das firmas, que devem discutir de forma contínua, mesmo após a formação das alianças, os objetivos ou mudanças em cada companhia. Algumas vezes esta integração pode ocorrer por meio de estruturas próprias de governança;
- Integração Tática: reúne gerentes intermediários para desenvolver planos para projetos ou atividades conjuntas, ou para a transferência de conhecimento;
- Integração Operacional: fornece meios para o desenvolvimento de tarefas do dia-a-dia e se relaciona com o acesso à informação, aos recursos e às pessoas necessárias para o cumprimento das missões conjuntas;
- Integração Interpessoal: está relacionada com a necessidade de contato interpessoal para que as sinergias sejam de fato exploradas, além do fato de que relações mais próximas ajudam a resolver pequenos conflitos antes que eles ganhem vulto;
- Integração Cultural: requer que as pessoas envolvidas na relação tenham habilidades de comunicação e consciência cultural para transpor as diferenças.

Considerando o surgimento desses novos entes organizacionais, que muito já evoluíram desde a fase embrionária do fenômeno, em que duas firmas se

reuniam para atividades específicas, uma nova forma de competição surge nos mercados globais: grupo versus grupo. Os grupos que ocupam a arena são as constelações, que consistem de companhias unidas em uma relação maior e convergente (Gomes-Casseres, 2000).

De que forma a competição entre grupos difere da competição entre firmas?

Para Gomes-Casseres (2000), grupos de alianças são mais focados, as propostas são mais estratégicas e os papéis dos seus membros são mais detalhados. Gomes-Casseres (1994) nota que as constelações tendem a surgir quando a escala global é crítica, padrões técnicos precisam ser estabelecidos e as indústrias podem ser interligadas por novas tecnologias.

Já foi discutido que a busca pela vantagem competitiva é dos fatores relacionados à crescente formação de alianças. Cabe, contudo, definir com mais critério, dentro dessa nova configuração, que reúne em si competição e colaboração, o que seriam vantagens do grupo e o que seriam vantagens da firma.

Para Gomes-Casseres (2000), os executivos devem saber a distinção entre vantagens do grupo e da companhia, embora o fato de que muitas parcerias estratégicas não têm sucesso (Mohr & Spekman, 1994) contribua para o entendimento de que esse conceito pode não estar claro o suficiente para os líderes envolvidos. Segundo Gomes-Casseres (2000), vantagens do grupo ajudam a determinar o sucesso da coletividade em relação a outros grupos. Vantagens baseadas na companhia, juntas, ajudam a rede a competir fornecendo para ela os componentes necessários para o sucesso. O autor indica ainda que enquanto desenham uma rede de alianças, os executivos devem considerar três questões:

- É o todo maior que a soma das partes?
- Quem controla o grupo?
- Qual é a vantagem competitiva criada?

Sob a ótica da firma, o desempenho depende tanto das vantagens competitivas criadas pelo grupo como um todo quanto das vantagens da firma comparadas com os outros membros do grupo. As vantagens do grupo, por sua

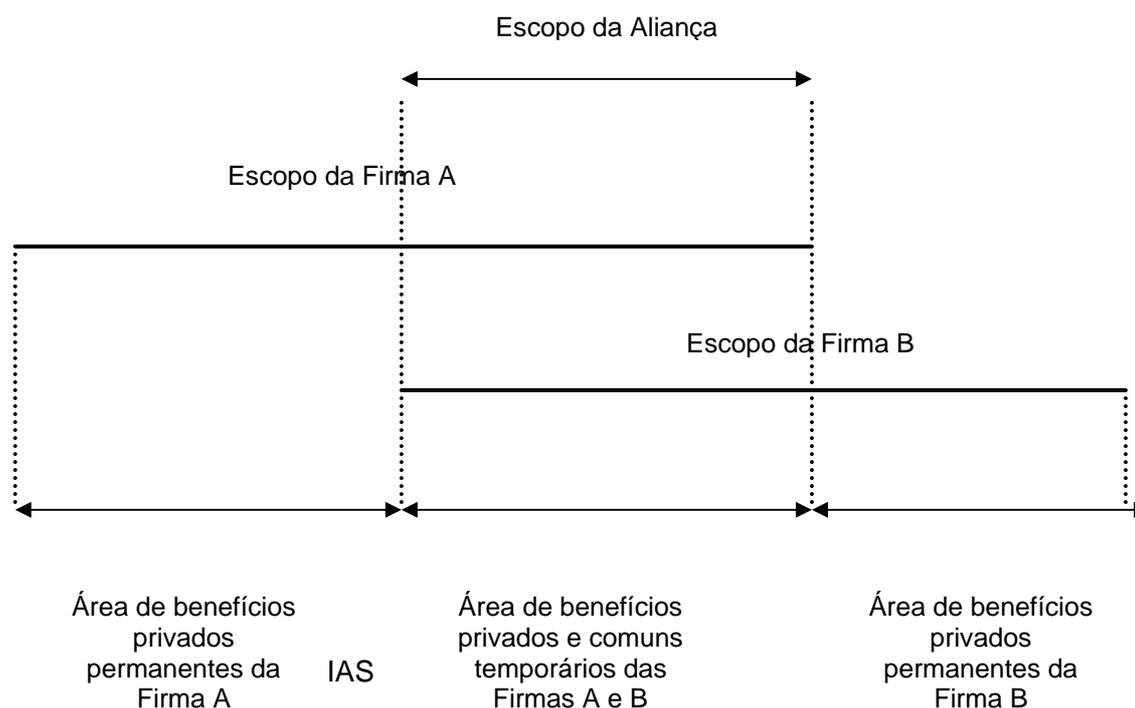
vez, dependem de características chave do grupo - tamanho, composição, governança, competição interna e processos de crescimento.

Quanto a esse último aspecto, a pesquisa destaca que, ainda que muitas vezes o crescimento do grupo possa ser considerado um indicador de sucesso da aliança, o tamanho da rede tem o seu preço, que deve também ser lavado em consideração.

Outros autores também demonstraram preocupação em compreender como os benefícios da rede podem se relacionar com os objetivos da firma. Hamel *et al*(1989) sugerem que há algumas condições sob as quais os ganhos mútuos são possíveis, como. a existência de convergência de objetivos estratégicos entre os parceiros, o fato de o tamanho e poder de mercado dos parceiros ser modesto quando comparado com os líderes da indústria e a disponibilidade de cada parceiro para aprender com o outro, dentro de limites comuns de propriedade intelectual.

Khanna (1998) indica a existência de dois grupos de benefícios em alianças multi-firmas: os parcialmente privados, que não ocorrem a todas as firmas, e os parcialmente comuns, que ocorrem a mais de uma firma dentro da aliança. Defende também que o mix de benefícios da aliança é relacionado com a escolha do escopo da aliança, e que, portanto, essa escolha terá influência direta na propensão dos participantes em investir na parceria. Para uma visualização mais clara dos conceitos de benefícios comuns e privados, deve-se observar a figura a seguir.

Figura 11 – Adaptado de Khanna (1998)



2.2.4

Motivação para a Formação de Alianças Estratégicas

Grande parte dos esforços dos pesquisadores em estratégia tem sido destinada a compreender as principais motivações que levam à formação de alianças estratégicas (Kale *et al.*, 2000). Desvendar com clareza quais seriam as razões precisas para a formação de relações cooperativas interorganizacionais é imprescindível para que se possa, *a posteriori*, ter referências para estudar a dinâmica intra-aliança após o seu efetivo início e, ainda mais relevante, analisar o seu desempenho, tanto do ponto de vista da firma quanto sob a ótica dos benefícios pretendidos para o grupo. Embora possam vir a ocorrer benefícios emergentes, a existência de sombras sobre os motivos de formação da aliança pode também nublar quaisquer entendimentos que se pretenda realizar sobre ela.

Dentro dessa preocupação, diversos autores têm apontado a globalização como o fator que provocou a migração do campo da estratégia meramente para a adoção de estratégias colaborativas (Ghemawat, 1986, Hergert, 1988, Ohmae, 1989, Perlmutter & Heenan, 1986). Além dela, Hwang & Burgers (1997) ressalta que outros fatores, como despesas crescentes com P& D, encolhimento do ciclo

de vida do produto e a convergência de tecnologias têm sido comumente citados como contribuintes para esse fenômeno. Outras pesquisas têm sugerido que, no nível da indústria, alguns dos fatores ligados à formação de alianças são a incerteza de demanda, o nível da competição, o estágio de desenvolvimento do mercado e a incerteza competitiva (Harrigan,1988, Burgers et al, 1993, Shan & Hamilton, 1991, Eisenhardt & Schoonhoven, 1996).

No que tange à globalização, não resta dúvida de que ela gerou novas necessidades para que as empresas se mantivessem competitivas. Para Bartlett & Ghoshal (1989), a competição global cria a necessidade simultânea de eficiências em escala global, aprendizado mundial e respostas locais, o que exige que, para se tornar uma corporação transnacional, as multinacionais precisam fazer uma readaptação organizacional, resultando muitas vezes na adoção de estratégias colaborativas.

Avançando um pouco além dos autores que têm atribuído o crescente número de alianças exclusivamente à globalização, duas perspectivas teóricas principais têm sido discutidas sobre as motivações da adoção de estratégias colaborativas. Conforme Burgers *et al* (1993), uma perspectiva, baseada na teoria dos custos transacionais, enfatiza o uso de alianças como um modo eficiente de expandir as capacidades estratégicas. A outra perspectiva foca o uso de alianças como um meio de reduzir a competição através do poder de mercado e do conluio. Ambas as teorias receberam o suporte empírico (Kogut, 1998).

Diante do vulto que as estratégias colaborativas vêm tomando na atualidade, Rai *et al* (1996) entende que as razões para formação de alianças e outros custos e benefícios devem ser examinados em detalhe.

A Visão Baseada em Recursos (RBV)

Em decorrência da aceleração do ritmo de mudanças em que vive a Administração na atualidade, o nível de exigência sobre a firma tem experimentado um aumento sem precedentes, manifestando-se através de fatores como a necessidade de presença global e de competitividade acirrada. Em consonância com esse pensamento, Bresse e Harl (2000) postularam que, de forma a reduzir as incertezas resultantes da dependência interorganizacional,

deveriam adotar estratégias colaborativas. Dessa forma, tem se tornado cada vez menos viável que uma organização isolada tenha condições de lidar com o mercado como um ente isolado, sem a adesão a alianças, seja com qualquer um dos demais *competidores* envolvidos – consumidores, fornecedores ou concorrentes.

Klötzle (2002) sugere que a visão baseada em recursos parece particularmente apropriada para examinar alianças, visto que as firmas as utilizam como um meio para ganhar acesso aos recursos de outras empresas. Para o autor, a capacidade de uma empresa desenvolver uma heterogeneidade de recursos próprios se torna, portanto, uma fonte possível de vantagens competitivas que, por sua vez, podem levar a um lucro ou rentabilidade acima da média do setor. A análise de parcerias deveria considerar os recursos materiais e imateriais, como a sua capacidade de aprendizagem.

Para diversos autores como adeptos da motivação baseada em recursos para a formação de alianças (Kogut, 1998, Haag & Johanson, 1983, Hagedoorn, 1993), firmas aderem a relações de cooperação com competidores para ganhar acesso a recursos externos, compartilhar riscos e custos ou unir habilidades complementares. Aiken & Hage (1968) notaram que organizações enfrentam a interdependência de recursos, "devido a sua necessidade de recursos, não somente capital, mas também recursos como acesso específico a tipos particulares de mercados". A proposição dos autores tem amparo uma vez que recursos de capital podem muitas vezes ser obtidos no mercado sem a necessidade de estabelecimento de parcerias, de forma que, ao aderir a alianças, empresas objetivam o acesso a recursos que elas não obteriam de outro modo. No caso da indústria de transporte aéreo, por exemplo, as alianças são a maneira viável de se obter acesso ao mercado de determinados países, uma vez que restrições legais vedam a aquisição de *hubs* e *spokes* por firmas companhias estrangeiras.

Das & Teng (1998) apontam quatro tipos básicos de recursos que uma firma pode possuir e com os quais pode contribuir em uma aliança: financeiros, tecnológicos, físicos e organizacionais. Considerando que a necessidade de recursos complementares é um direcionador da cooperação interorganizacional (Richardson, 1972), as características da indústria determinarão quais desses

recursos serão mais valiosos e tornarão os seus proprietários um parceiro mais atrativo.

A visão baseada em recursos, ao conceber a estrutura de uma indústria em termos de capacidades estratégicas, depreende que cada grupo é possui uma fonte de vantagem competitiva que não pode ser facilmente imitada ou copiada pelas demais firmas dos outros grupos. A segunda implicação da RBV é que as firmas em um grupo estratégico são similarmente vulneráveis a mudanças no ambiente, estando sujeitas à mesmas forças inerciais para mudar. A terceira implicação é que firmas de um mesmo grupo devem agir similarmente diante da incerteza (Nohria & Garcia-Pont, 1991). Como a globalização de uma indústria, causa amplamente apontada para a adesão a parcerias, destrói o equilíbrio competitivo estrutural até então existente e cria a necessidade de um novo grupo de capacidades, credita-se à RBV uma melhor oportunidade para compreender a motivação para a formação de alianças.

Firmas podem ganhar acesso às capacidades estratégicas desejadas criando elos com firmas que têm capacidades complementares ou unindo os seus recursos com firmas de capacidades similares (Porter & Fuller, 1986, Richardson, 1972). Para Levine & White (1961), organizações entram em parcerias quando percebem uma interdependência crítica e estratégica com outras organizações de seu ambiente.

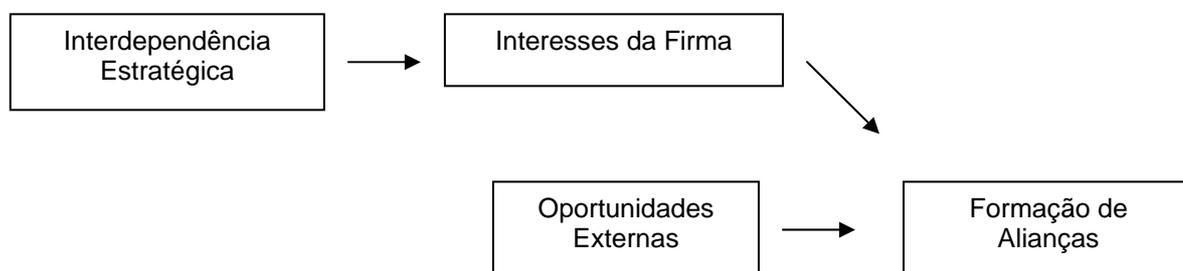
Na mesma linha, Pfeffer & Novak (1976) examinaram a formação de laços interorganizacionais como alianças estratégicas como um resultado de existência de dependência de recursos. Os resultados da pesquisa indicaram que, em indústrias com nível intermediário de concentração, firmas vivenciam altos níveis de incerteza competitiva e tendem a atenuar essa interdependência competitiva entrando em *joint ventures*. Também para Kogut (1991) alianças estratégicas também podem criar vantagem competitiva através da combinação de recursos complementares entre as firmas parceiras.

Advogando a perspectiva do capital relacional, que se refere aos níveis de confiança, respeito e amizade que surgem da interação próxima entre parceiros em uma aliança, Kale *et al* (2000) entendem que alianças são vistas não só como uma forma de negociar o acesso às capacidades estratégicas do outro- que pode ser chamado de quasi-internalização - mas também como um mecanismo de adquirir

ou internalizar as habilidades do outro, ao mesmo tempo em que protegem suas capacidades centrais, vivendo permanentemente a tensão entre “tentar aprender e tentar proteger”. Na visão dos autores, o desenvolvimento do capital relacional dentro da rede pode ajudar as empresas a manter o equilíbrio diante desse dilema.

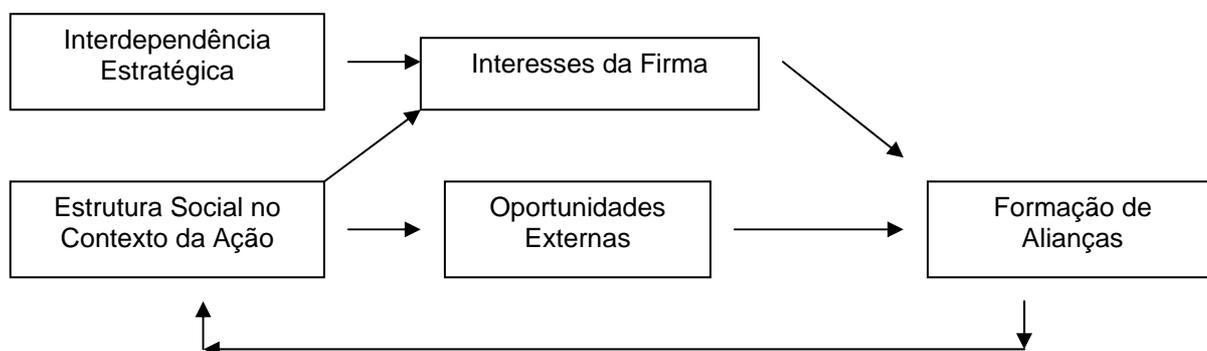
Em conjunto com a perspectiva relacional, diversos estudos têm buscado compreender de que forma ocorre a transmissão e a aquisição de conhecimento dentro de uma parceria. Adepto dessa ótica, Gulati (1995) sugere que a interdependência estratégica entre organizações descreve uma situação em que uma organização tem recursos ou capacidades que são benéficos ao serem possuídos pelo outro e que, através das redes, firmas aprendem sobre a existência, capacidades, e as necessidades de cada um. A informação dentro da rede serve como uma base importante para a confiança entre parceiros potenciais. Em outro trabalho, Gulati (1995) ressaltou três motivos para a formação de alianças: redução dos custos transacionais, comportamento estratégico para melhorar a sua posição competitiva e a busca por conhecimento e aprendizado organizacional.

Figura 12 – Teoria da Interdependência Estratégica de Formação de Alianças



Estrutura Social

Figura 13 – Teoria da Estrutura Social da Formação de Alianças



Teoria dos Custos Transacionais (TCE)

A visão dos custos transacionais, mais alinhada à organização industrial, foca nas preocupações de apropriação nas alianças, que se originam dos riscos contratuais e de incerteza do comportamento no momento da formação da aliança (Pisano *et al*, 1988, Balakrishnan & Koza, 1993). Diferentemente da visão baseada em recursos, ela tem estado primariamente preocupada com as transações envolvendo ativos tangíveis (Lorenzoni & Liparini, 1999).

Alinhada com essa preocupação, a TCE destaca que nas alianças deve ser escolhida uma estrutura de governança que minimize os custos transacionais enquanto aumenta a eficiência (North, 1990).

Glaister & Buckley (1996) relacionam os motivos estratégicos citados na literatura para a formação de alianças internacionais: compartilhamento de risco, racionalização de produto e economias de escala, transferência de tecnologias complementares e intercâmbio de patentes, formatar a competição, acomodar políticas de governo, facilitar a expansão internacional, ligações verticais, outros. Muitos motivos parecem ser mais identificados no setor de manufaturas do que no setor terciário, como compartilhamento de risco, formatar a competição e expansão internacional, que os resultados sugeriram que fossem mais importantes para serviços.

Conclusão

Ahuja (2000) propõe que a propensão de firmas para a formação de alianças é explicada simultaneamente examinando tanto os fatores de incentivo quanto oportunidade. Um grupo de explicações para a formação de alianças focou nas necessidades de recursos ou estratégicas das firmas (obter acesso aos ativos necessários, Haagedoorn & Schaenrad, 1990; Harrigan, 1988; Nohria & Garcia-Pont, 1991; aprender novas habilidades, Kogut, 1988, Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996; gerenciar a sua dependência de outras firmas, Pfeffer & Salancik, 1978; manter paridade com os competidores, Garcia-Pont & Nohria, 1999). Por esta linha, a formação de alianças interfirmas refletiria o incentivo. Um segundo grupo explica pelas oportunidades fornecidas pelo seu posicionamento na

estrutura anterior da rede (Gulati, 1995,1999; Gulati & Gargiulo, 1999; Walker, Kogut & Shan, 1997). Apesar dos benefícios que têm sido apontados pela literatura com a formação de alianças, nem todas as firmas as utilizam. Uma possível explicação pode ser que as oportunidades para colaboração não estão igualmente disponíveis para todas as partes. A perspectiva estrutural social foca primariamente nos determinantes sociológicos das oportunidades para formação de alianças. Especificamente, ela propõe que a estrutura da rede interfirmas já existente influencia o caminho para a formação de relações futuras ao afetar o grupo de oportunidades disponíveis para colaboradores prospectivos. Essa ótica sofre de duas limitações :não contempla a possibilidade de que possam haver outras determinantes da colaboração além do capital social e não contempla a situação de empresas que nunca participaram de redes. A perspectiva integrativa, já utilizada em pesquisas recentes (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996). O incentivo para uma firma formar alianças pode estar relacionado a sua necessidade de recursos. Através dessas relações, as firmas podem obter acesso a ativos que criam valor, não estão disponíveis para compra nos mercados e requerem tempo para serem construídos. Então, se uma firma carece de recursos competitivos, ela pode utilizar as alianças para superar esta deficiência. O número de parceiros potenciais que desejam se unir a uma firma é função de sua atratividade para as outras firmas, atratividade esta que depende do valor que a firma pode agregar às outras firmas. Os resultados da análise empírica fornecem evidências de que o comportamento para a formação de alianças é sistematicamente relacionado tanto aos incentivos quanto às oportunidades. Firmas que desejam compartilhar seus recursos provavelmente exigirão de seus parceiros ativos que vão além dos financeiros que eles podem obter no mercado de capital.

De forma análoga, Gray & Wood (1991) também sugere que nem a perspectiva baseada em recursos nem baseada em economia explicam adequadamente a colaboração, mas sim que as duas perspectivas são necessárias

2.3

Alianças e Desempenho

A pesquisa em estratégia tem estado tradicionalmente preocupada em compreender as diferenças de desempenho entre firmas. Contudo, os impactos decorrentes das relações de parceria ainda não foram suficientemente analisados, de modo que, ainda na atualidade, alianças estratégicas são consideradas arriscadas (Kogut, 1999). Cabe ressaltar a ausência de entendimento sobre outros assuntos relacionados com alianças, como o seu próprio conceito, a ausência de comprovação empírica das tipologias existentes, assim como os grandes óbices existentes para a coleta de dados confiáveis, contribuem para essa realidade.

Pesquisas empíricas já indicaram que um desempenho fraco levou as firmas a negociarem um maior número de acordos e alianças (Burgers et al, 1993). Granovetter (1985), dentro da perspectiva de estrutura social, sugere que redes de alianças são significativas, isto é, a maneira como a firma se aproxima dos seus parceiros e a forma da rede influencia o seu desempenho.

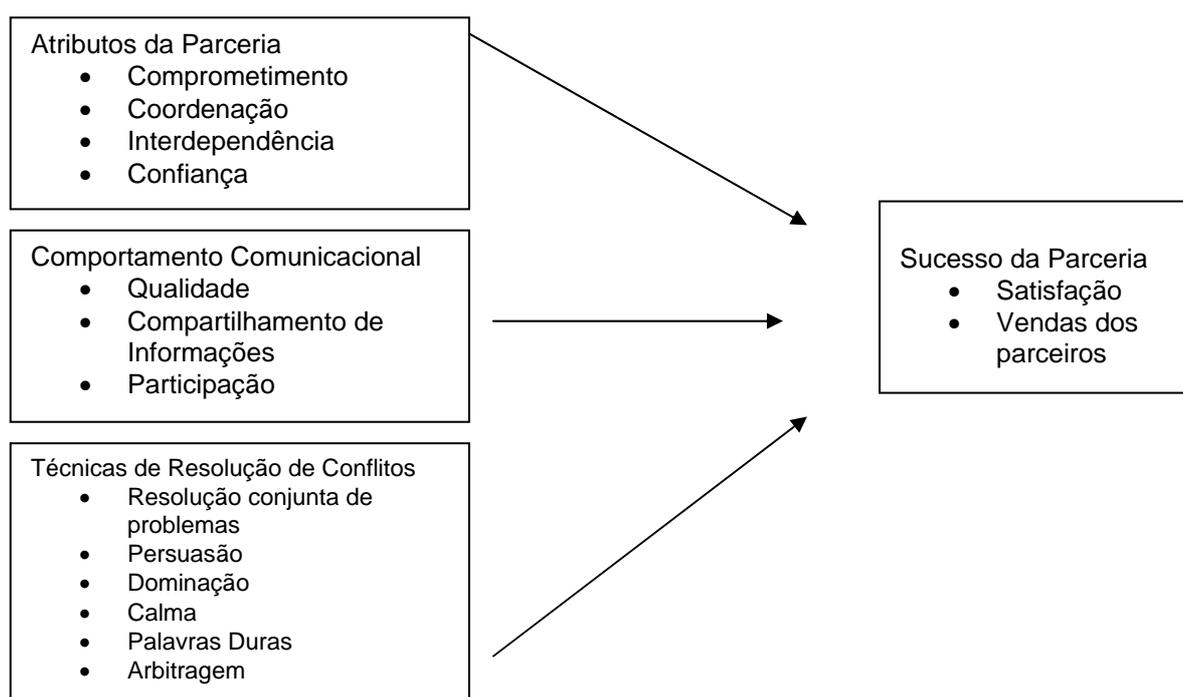
Constitui-se, entretanto, como limitação severa à compreensão da relação entre alianças e desempenhos, além das já mencionadas, a inexistência de medidas de desempenho para alianças estratégicas. Para Gulati (1995), o desempenho das alianças recebeu menos atenção que as outras áreas devido a alguns obstáculos de pesquisa, que incluem a medição do desempenho da aliança e os desafios logísticos de coletar os ricos dados necessários à avaliação dessa matéria em detalhe. O autor destaca que, como resultado, a relação entre alianças e desempenhos ainda permanece como uma das áreas mais interessantes e pouco exploradas

A longevidade das alianças já foi sugerida como uma das medidas possíveis de sucesso. Entretanto, uma vez que os pesquisadores começaram a reconhecer que a cooperação poderia ser entendida como possuindo uma vida infinita (Osborn & Hagedoorn, 1997). Para Mohr & Spekman (1994), esta medida pode não captar precisamente o seu sucesso. Analogamente, Gulati (1995) também critica a utilização do tempo de sobrevivência como medida de desempenho, dado que a sua importância seria limitada por dois fatores. Em primeiro lugar, medir o fracasso pelo término da aliança pode não fazer distinção entre as mortes naturais

(planejadas- alianças que foram concebidas como temporárias) e as prematuras. Além disso, nem todas as alianças que estão em andamento são necessariamente vitoriosas - podem estar em vigor por inércia dos *competidores*, de modo que se pode concluir que os estudos baseados nessa medida podem considerar da mesma maneira o término como fracasso ou como sucesso, nos casos de alianças planejadas como projetos. Também quando a internalização é o objetivo, a longevidade e a estabilidade de uma aliança podem não ser aproximações para o sucesso colaborativo (Hamel, 1991).

Buscando suprir essa lacuna, Mohr & Spekman (1994) propõe em sua pesquisa dois indicadores para o sucesso: um objetivo (volume de vendas entre parceiros duais) e uma medida afetiva (satisfação de uma parte com a outra). Para os autores, parcerias de sucesso devem ser caracterizadas por maiores níveis de comprometimento, coordenação, interdependência e confiança que parcerias de menos sucesso. Propõe ainda que a maneira como as partes resolvem conflitos tem implicações para o sucesso da aliança. Os resultados da pesquisa sugerem que a confiança, a propensão para coordenar atividades e a habilidade de unir um senso de comprometimento com a relação são críticos para o sucesso da parceria. O modelo testado por Mohr e Spekman (1994) pode ser observado na figura abaixo.

Figura 14 – Adaptado de Mohr e Spekman (1994)



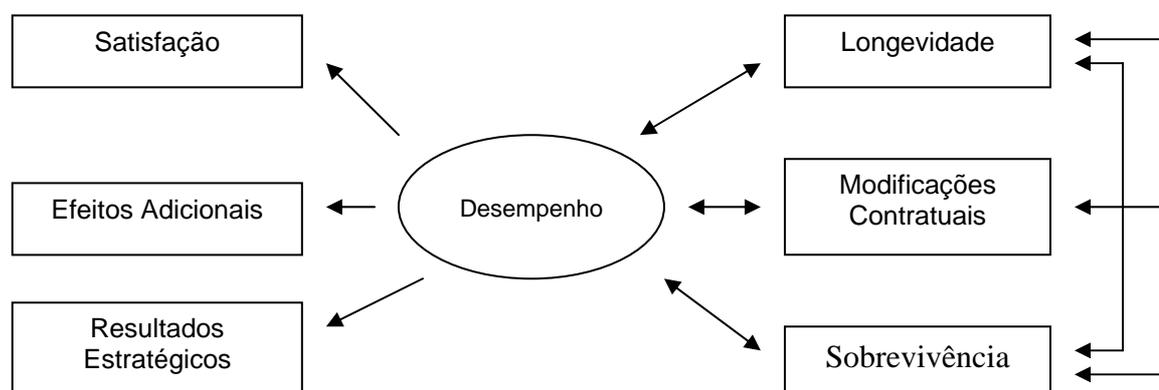
Os autores adeptos da perspectiva relacional sugerem que os parceiros na aliança de uma firma são, em muitos casos, as fontes mais importantes de novas idéias e informações que resultam em tecnologia e inovações que resultam em aumento de desempenho. (March & Simon, 1958, Powell *et al*, 1996), além de ajudar as companhias a equilibrar com êxito a aquisição de novas capacidades com a proteção dos ativos de sua propriedade em situações de aliança (Kale *et al*, 2000).

Ariño (2003) propõe um modelo para validar um construto sobre o desempenho de alianças, analisando duas amostras de firmas espanholas, parte delas com participação acionária e parte com relações meramente contratuais. Em sua análise, ela utilizou-se de medidas de eficácia organizacional (satisfação geral com o desempenho da aliança, existência de efeitos adicionais, realização de objetivos estratégicos) e indicadores de desempenho operacionais, como longevidade, sobrevivência e número de modificações contratuais.

No mesmo trabalho, a autora sugere, após a análise estatística, que o desempenho de uma aliança guarda relação com o nível de realização dos objetivos dos parceiros, não importando se esses objetivos sejam comuns ou particulares a cada aliado, planejados ou emergentes, e também com o grau em que o padrão de iterações seja aceitável para cada um dos parceiros.

O modelo de Ariño pode ser visualizado na figura 15.

Figura 15 – Modelo de Ariño para o desempenho de Alianças (2003)



Como atualmente as medidas iniciais de desempenho estão em voga na pesquisarem alianças e redes, a aferição de desempenho multidimensional é uma tarefa para futuras pesquisas (Osborn & Hagedoorn, 1997). Pesquisadores deixaram uma visão singular da corporação simples para reconhecer a complexidade de alianças e redes. Os autores encorajam a adoção de uma visão multidimensional mais robusta e sofisticada.

Gulati (1998) sugere que, dados os objetivos multifacetados das alianças, o desempenho delas pode ser difícil de medir com resultados financeiros. Outra complicação é a natureza dual das alianças: algumas vezes uma firma atinge os seus objetivos e outra não. Há alguma evidência de que alianças com laços engravados podem desempenhar melhor ou durar mais que outras. O desempenho das alianças permanece como um dos mais interessantes e controvertidos temas.

2.4

Alianças na Indústria de Transporte Aéreo

2.4.1

Introdução

Determinadas características da indústria de transporte aéreo, como custos fixos altos, sindicatos fortes e a substituição das viagens de negócio pelas telecomunicações, associados a incrementos de despesas com segurança devido a fatos como os atentados de 11 de setembro de 2001, têm obrigado as companhias a sacrificar rendimentos para manter os assentos ocupados (Costa, Harned e Lundquist, 2002).

Para eles, muitas formas diferentes de alianças foram adotadas pelas companhias aéreas, variando desde aquelas que envolvem pouca cooperação até aquelas que reconhecem mutuamente programas de milhagem, acordos de marketing, *codesharing* e acordos para compartilhamento de recursos em terra, como terminais, tripulações de solo, balcões

Debbage (1995), por sua vez, advoga que a expansão de redes de rotas internacionais tem se tornado um objetivo estratégico importante para as maiores companhias, ainda que os acordos bilaterais de serviço tradicionalmente

interferiram nas forças livres do mercado ao impor uma ampla gama de restrições sobre onde e como as maiores companhias operam na arena internacional.

O autor sugere ainda que os poderosos da indústria serão aqueles países que conseguirem gerenciar com mais sucesso a transição de companhias estatais e de acordos bilaterais restritivos para um ambiente dominado tanto por redes de rotas de alianças estratégicas de múltiplos países quanto por soluções multilaterais para acordos de serviço.

A tendência de consolidação que marcou a indústria nos EUA durante a década de 80 acelerou, no início dos anos 90, a consolidação que está tomando a forma de venda de ativos (rotas, *slots* e portões) e de alianças estratégicas, mais do que fusões e aquisições que caracterizaram mudanças anteriormente ocorridas. Analogamente, na Europa, as maiores companhias também se expandiram inicialmente com a aquisição de empresas menores no mesmo país.

Entretanto, enquanto as empresas domésticas se consolidavam, as maiores começaram a buscar alianças estratégicas com empresas de outros países. Redes de alianças em bases globais permitirão às companhias vantagens como: maior acesso a outros continentes, redes de rotas complementares, *slots* e portões valiosos e o desenvolvimento de uma rede doméstica dentro de outros países. Sem um parceiro estratégico, uma empresa estrangeira pode ter dificuldades em acessar um *hub* importante em outro país, devido à escassez de *slots* e portões e à proliferação de "fortalezas de *hubs*" e também aos custos de investimentos para desenvolver mercados e rotas fora do país sede.

O artigo de Debbage (1994) destaca que as barreiras para uma era mais competitiva na indústria e de acordos multilaterais serão grandes, porque as fontes de vantagem competitivas variam amplamente de um país para o outro e o mercado é imperfeitamente competitivo, controlado por um pequeno número de grandes ofertantes, além do fato de alguns governos terem interesses substanciais na indústria.

Lazzarini (2003, 2004) indica que as primeiras alianças eram acordos puramente bilaterais, envolvendo acordos entre duas empresas somente. O tipo mais comum de aliança bilateral é o *codesharing*, em que duas empresas combinam rotas como um produto único para os consumidores.

O autor destaca que as companhias aéreas também formam acordos de marketing, como o estabelecimento de programas de milhagem e esforços de promoção combinados. Prossegue ressaltando que alianças mais amplas surgiram no final da década de 90. Elas combinavam cooperação total de marketing-incluindo investimentos em uma marca comum, acesso conjunto a facilidades de aeroportos e acordos de *codesharing*. Esses acordos tendem a ser multilaterais, uma vez que são aplicáveis a todos os parceiros envolvidos. O autor se refere a esses grupos como constelações explícitas.

Por sua vez, constelações implícitas seriam grupos de companhias aéreas que demonstram mais laços bilaterais uma com a outra do que com firmas de fora do grupo. Laços indiretos através de um parceiro comum podem, sob a mesma perspectiva, ter um papel importante.

Tendo dedicado esforços de pesquisa à indústria em tela, Oum e Taylor (1995) sugerem que durante os estágios iniciais da globalização, as companhias aéreas tentaram criar as suas próprias redes de serviço em outros continentes através do estabelecimento de *minihubs*. Esses esforços, entretanto, não tenderiam a ter êxito a longo prazo.

Os autores sugerem que a formação de redes globais dependerá em grande parte das preferências dos consumidores, da eficiência e da presença de barreiras regulatórias e institucionais governando serviços internacionais.

1. Preferências dos consumidores- uma rede global oferece maior conectividade para destinos mais variados, qualidade superior de serviço, menor probabilidade de extravio de bagagem, maiores frequências de vôos e uma acumulação mais rápida de pontos em programas de fidelidade.
2. Eficiência da companhia - aumento de eficiência ao criar rotas mais enxutas e sem duplicidade, pela aquisição conjunta de aeronaves, pela reunião de serviços de manutenção e estoques, vantagens de marketing e economias de maior densidade de tráfico.

3. Fatores Institucionais e Regulatórios - Restrições legais restringem a possibilidade de compras de outras companhias como uma forma de expansão.

Oum e Taylor (1995) revelam ainda que a oportunidade de tomar vantagem dessa vantagem competitiva espalhou uma série de acordos intercontinentais nas empresas recentemente. Esses acordos variam de simples alianças de marketing até integração de vôos, sistemas de marketing e de informação, funções de manutenção, treinamento de funcionários, sistemas informatizados de reservas, serviços de reserva e outras funções de matrizes. Maioria das companhias parece reconhecer que uma rede intercontinental efetiva deve ser criada por meio de alianças em outros continentes.

A outros acontecimentos da indústria também tem sido creditado o incremento das alianças. Para Oum, Taylor e Zhang (1993), a desregulamentação da indústria de transporte aéreo norte-americana, ocorrida em 1978, permitiu às companhias estabelecer redes *hub-and-spoke* eficientes e levou à consolidação organizacional da indústria.

Destacam que uma empresa enfrentaria sérias restrições em estabelecer redes em outros continentes através de fusões e aquisições. Normalmente, as empresas se desenvolvem através de alianças intercontinentais.

Os autores antecipam duas das formas que estas alianças podem tomar (ou uma terceira que seja uma combinação delas):

1. um mega-*carrier* criando uma rede com alinhamento a parceiros menores nos outros continentes;
2. uma aliança entre os grandes *competidores*, suplementada por transportadoras regionais dentro de cada continente.

Por sua vez, Pustay (1992) relembra que, em 1987, a indústria de transporte aéreo poderia ser caracterizada como um cartel privado protegido por políticas governamentais anti- consumidor e mercantilistas. A liberalização de acordos bilaterais, a privatização e a desregulamentação, ocorridas na década de 90, revolucionaram o ambiente externo.

Pustay ressalta que a globalização está sendo promovida por uma combinação de mudanças em políticas públicas e reações privadas a essas mudanças. Um elemento comum dessas reações é a criação e fortalecimento de *hubs* centrais. Companhias desenvolveram redes *hub-and-spoke* para internalizar e se beneficiar das externalidades e economias de escopo baseadas nas redes.

A despeito dos incentivos econômicos da globalização, vários impedimentos existem para o desenvolvimento de uma indústria de transporte aéreo global: limitações de infra-estrutura, direitos de tráfego, propriedade de companhias por estrangeiros, política anti-truste.

Como Pustay, Encaoua (1996) credita à liberalização das linhas aéreas uma mudança drástica na maneira como as companhias operam.

2.4.2

Implicações para a Competição

Ainda que existam aparentes benefícios para as companhias envolvidas, as alianças estratégicas no transporte aéreo têm também chamado a atenção dos pesquisadores quanto aos seus efeitos e influências no nível de competitividade da indústria.

Para Chen e Ross (2000), as alianças de codesharing, forma inicialmente mais adotada de colaboração, em que duas companhias atuam de forma combinada para oferecer vôos compartilhados aos clientes, têm recebido maior atenção quanto à política anti-truste. Os autores destacam ainda que mesmo que o resultado de mercado pós-aliança possa ser mais eficiente que o observado antes da sua formação, a dissuasão por ela gerada quanto a novas entradas no mercado pode ser socialmente mais danificadora, uma vez que, quando a preocupação é a competitividade do mercado, alianças de codesharing devem ser vistas como se fossem fusões pelos seus potenciais efeitos anticompetitivos.

Chen & Ross (2000) concluíram que as alianças que envolvem o compartilhamento de facilidades por um titular e um entrante potencial podem não ser socialmente benéficas. Para eles, alianças podem aumentar o excedente total de mercado acima do nível observado antes da aliança, podendo, entretanto, ao mesmo tempo, impedir uma forma mais substancial de entrada que adicionaria

nova capacidade à indústria, e que levaria a taxas ainda maiores de resultado e preços menores. Por outro lado, eles destacam também que é possível que a aliança evite entrada que não seria socialmente eficiente devido à duplicação de custos fixos.

Analogamente, outros autores, como Park & Zhang (2000), destacam que o fato de que tem havido muita discussão na imprensa e nos círculos de elaboração de políticas governamentais sobre se o bem-estar econômico é aumentado ou não pelas alianças internacionais.

De forma complementar à linha de Chen & Ross (*op. cit.*), Park & Zhang (2000) apontam também que a natureza das alianças pode determinar se ela é benéfica ou não para os consumidores. As alianças complementares, em que a rede de rotas de uma firma se liga à de outra para alcançar determinado destino, tenderiam a aumentar o resultado global; as paralelas, como o *codesharing*, tendem a reduzi-lo.

Para outra corrente de autores, a estrutura da indústria guardaria importante relação com o impacto com o nível de competitividade pré e pós-aliança.

Nessa linha, Debbage (1994) ressalta que os mercados de transporte aéreo não podem ser considerados como perfeitamente competitivos, no senso ortodoxo da palavra. A indústria de transporte aéreo poderia, sob esta égide, ser caracterizada como sendo parte de um mercado imperfeitamente competitivo, onde uma estrutura oligopolística industrial, cartéis bilaterais e políticas governamentais restritivas, direitos de tráfego internacional limitados, conluio de preços, economias de escopo através de redes de *hubs* e várias outras barreiras para entrada agem em conjunto para limitar o número de competidores. Por sua vez, Pustay (1992) destaca que a inexistência de um regime antitruste global na indústria impede as companhias aéreas de competir entre si livremente, e beneficiando os consumidores.

Bastante atenção também tem sido dedicada à influência que o caráter multi-mercado da indústria teria no nível de competição. Segundo Edwards (1995), firmas que competem com outras em muitos mercados podem hesitar em viver guerras de preço locais vigorosas, uma vez que as perspectivas de ganhos locais não compensam o risco do bem-estar geral. A pesquisa sugere ainda que, a

iniciativa de competição vigorosa em um mercado pode ser ponderada pelos atores face o perigo de ações retaliatórias pelo competidor em outros mercados.

Em pesquisa empírica realizada com companhias aéreas americanas, Gimeno (1999) fornece evidências para a hipótese de que a extensão dos contatos multi-mercados influencia o comportamento competitivo das firmas.

Analisando a influência dos contatos multi-mercados na formação de alianças, Lazzarini (2004) indica que o contato das firmas em múltiplos mercados (rotas) aumenta a consciência da companhia de sua interdependência estratégica, o que pode influenciar a formação de alianças maiores.

Finalmente, Pustay (1992) sugere que, para alcançar o próximo estágio da globalização, em que companhias sejam livres para combinar seu planejamento com operações globais em competição aberta, a indústria necessita que os governos nacionais cooperem e eliminem as regulamentações mercantilistas que favorecem as companhias de seus países.

2.4.3

Benefícios conhecidos

Se, por um lado, ainda são escassas as pesquisas que buscam analisar o impacto da adoção de alianças estratégicas, para Debbage (1994), considerando que a participação nos blocos aumentará gradualmente ao longo do tempo, as firmas que não participarem de alianças tendem a se colocar em uma posição de desvantagem competitiva.

Em uma pesquisa empírica em que buscou analisar o impacto das alianças no desempenho operacional de companhias aéreas internacionais, Lazzarini (2003) conclui que os benefícios da participação em alianças são maiores em constelações envolvendo grande tráfego agregado e para aquelas empresas que contribuem com grande porção da capacidade do grupo. Os resultados sugerem também que as empresas que são ligadas bilateralmente com membros-chave dos grupos implícitos podem aumentar seu desempenho operacional mesmo sem pertencer a nenhuma constelação explícita.

O autor reforça que o seu estudo optou por focar em benefícios operacionais, uma vez que ao lidar com empresas de diversos países, informações

financeiras e padronizadas não estariam disponíveis em muitos casos, de modo que as implicações para o desempenho da participação em alianças não foram examinadas em detalhe

Em um trabalho subsequente, Lazzarini (2004) analisou as oportunidades que as alianças ofereceriam para as companhias aéreas que delas participassem. Para melhor classificar as alianças dentro da indústria, adotou uma taxonomia em que elas foram divididas em constelações explícitas e implícitas.

De acordo com a classificação do autor, constelações explícitas são aquelas que envolvem acordos formais, multilaterais e aplicáveis a todos os parceiros envolvidos, enquanto as constelações implícitas são grupos de companhias aéreas que demonstram mais laços bilaterais entre si do que com firmas de fora do grupo, mas que cujas fronteiras não podem ser formalmente definidas.

Os resultados da pesquisa sugerem que a coexistência de alianças formais e multilaterais e de associações informais fornece oportunidade para examinar, além dos benefícios de participação em constelações, como varia o efeito de acordo com as fronteiras entre os grupos são definidas, se implicitamente ou explicitamente. Defende ainda que as firmas podem se beneficiar das redes por meio da captura de externalidades positivas que emanam da presença das outras firmas no grupo. Na indústria de transporte aéreo, externalidades ocorreriam principalmente por causa do tráfego de passageiros, onde as alianças servem como condutores das externalidades. Ao estabelecer programas de milhagem, companhias aéreas podem se beneficiadas pelas demandas das firmas parceiras.

Lazzarini (2004) coloca ainda que o nível de externalidades (tráfego) que uma firma pode capturar através de acordos diretos com outros membros deve ser diretamente relacionado com a extensão do tráfego dos outros membros .

Além de possibilitar benefícios decorrentes da captura de externalidades da rede, as alianças oferecem oportunidades para redução de custos ao integrar atividades em vários níveis, reorganizar a frota existente para servir novos mercados – sem a necessidade de novos investimentos em aeronaves e hubs, além de terem um impacto positivo nos serviços através de melhor coordenação de seu tráfego de conexões (Park & Zhang (2000)). A análise empírica da pesquisa dos autores demonstrou um aumento da demanda agregada nas rotas em que foram

formadas alianças, durante o período pós-formação, para três das alianças analisadas. De forma análoga, o poder de mercado pareceu aumentar nos mercados atendidos após a aliança, mas isso foi pontuado por uma redução nos custos acompanhada de redução nas tarifas.

2.5

Desempenho

2.5.1

Desempenho Geral

Como já observado na seção 2.1.1, o modelo básico da escola da organização industrial é centrado no paradigma estrutura-conduta-desempenho.

Para Prescott (1986), essa linha tem enfatizado a ligação entre estrutura e desempenho e visto o ambiente como o determinante primário do desempenho e como o moderador das relações entre estratégia e desempenho. Prescott sugere ainda que o ambiente é crítico porque ele estabelece o contexto no qual avaliar a importância de várias relações entre estratégia e desempenho.

Outras pesquisas (Liberson & O'Connor, 1972, Beard & Dess, 1979), dentro da perspectiva da IO, também fornecem evidências de que a lucratividade da indústria na qual a firma compete é um preditor significativo da lucratividade da firma.

Por sua vez, os autores da visão baseada em recursos, entendem que o desempenho é função do comportamento individual dos empregados, que seria fortemente influenciado por fatores ambientais, organizacionais e pessoais (Hansen & Wernerfelt, 1989).

Brush *et al* (1999) utiliza um modelo de variável contínua para examinar a questão da influência da indústria e da corporação na lucratividade da unidade de negócio. A abordagem estima os coeficientes de efeitos da indústria e da corporação no retorno de segmentos da indústria. Os resultados sugerem um efeito relevante no desempenho do segmento que aparenta ser maior que o efeito da indústria e o desempenho da corporação explicou mais variação nos retornos do segmento que o desempenho da indústria.

O estabelecimento de métricas e referências para a aferição do desempenho organizacional tem sido alvo de intensos esforços dos pesquisadores em estratégia. Entretanto, a despeito da dedicação dos autores, ainda restam muitas lacunas a serem preenchidas sobre esse tema.

Além dos tradicionais indicadores financeiros e de mercado utilizados, também o sucesso ou o fracasso das organizações tem sido usado como uma medida de desempenho para examinar a relação entre gestão estratégica e desempenho organizacional em firmas pequenas (Dess & Robinson, 1984).

Em vários outros trabalhos, a sobrevivência já foi citada como uma aproximação para o desempenho (Baird (1996), Baum & Oliver (1991), Baum & Oliver (1992)).

Dubofsky & Varadajan (1987) ressaltam que, apesar de medidas contábeis de desempenho serem historicamente utilizadas e medidas de mercado refletirem a percepção de mercado do desempenho futuro, esperaria-se que os resultados baseados nesses tipos de medidas fossem consistentes.

Dubofsky & Varadajan (1987) argüem ainda que o tipo de medida de desempenho utilizada - contábil ou baseada em mercado - parece levar a influências conflitantes sobre as relações entre a estratégia e o desempenho da firma. Como medidas de mercado refletem as percepções de ganhos futuros e as medidas contábeis refletem os ganhos passados, pode haver uma discrepância entre as medidas se a estratégia da firma tem um efeito *lagged*. Ainda assim, esperaria-se que as medidas se movessem na mesma direção se a estratégia estivesse melhorando o desempenho.

Dess & Robinson (1984) indicam que a pesquisa que incorpora o desempenho organizacional deve focar dois aspectos:

1. a seleção de uma tipologia conceitual da qual se defina desempenho organizacional; e
2. a identificação de medidas precisas e disponíveis que operacionalizem desempenho organizacional.

Apontam o desempenho organizacional como um fenômeno complexo e multidimensional, e sugerem que, ao restringir o desempenho às dimensões

meramente econômicas, os pesquisadores têm freqüentemente tido dificuldades em obter medidas precisas. Dess & Robinson (1984) atribuem a imprecisão das medidas à dificuldade de obtenção das mesmas por técnicas de *survey*, à natureza confidencial dos dados e a variância entre as firmas participantes quanto a procedimentos contábeis.

Embora destacando que medidas objetivas são preferíveis, diante das dificuldades apontadas, o trabalho dos pesquisadores sugere a adoção de medidas subjetivas com base na percepção para o retorno sobre ativos (ROA) e crescimento nas vendas. Para Dess & Robinson (1984), medidas subjetivas podem ser úteis em uma tentativa de operacionalizar dimensões de desempenho mais amplas e não-econômicas, sendo, entretanto, mais apropriadas para examinar o desempenho relativo dentro de uma indústria.

A aferição do desempenho das firmas passa, na atualidade, pela compreensão de desempenho como um construto multidimensional; no qual medidas diversas devem ser examinadas Venkatraman & Ramanujan, 1986) e múltiplos indicadores, sempre que possível, devem ser usados (Prescott, 1986). Ruckert *et al* (1985) indica uma conceitualização tridimensional para desempenho, que consiste em efetividade, eficiência e adaptatividade.

Nesse mesmo sentido, Silva *et al* (1998) resume em um quadro as principais medidas de desempenho que têm sido utilizadas na literatura em gestão estratégica.

Quadro 4 – Critérios para Análise de Desempenho (Silva *et al*, 1998)

Autor(es)	Critérios de Desempenho
Porter(1980) e Cook Jr (1985)	Receitas ROI Parcela de Mercado
Snow & Hrebiniak (1980)	Receitas totais/ativos totais
Phillips et allis (1983) e Venkatraman (1990)	ROI
Dess & Davis (1984)	ROA
Auperle et alli (1985)	ROI ajustado
Miller(1988)	ROI Receita líquida Lucratividade relativa
Kim & Lim (1988)	ROA ROE
Segev (1989)	ROE
Calingo (1989)	ROI ajustado-crescimento de lucros
Conant et alli (1990)	ROI- lucratividade relativa
Wright et alli (1991)	ROI – Parcela de Mercado
Baden-Fuller e Stopford (1991)	Retorno sobre capital empregado
Powell (1992)	ROA
Miller e Dess (1993)	ROI (volatilidade)

2.5.2

Desempenho de Firms em Alianças

Há pouco tempo atrás, a noção de que as firmas melhorariam o seu desempenho ao cooperar com competidores pareceria espantosa. A pesquisa atual em alianças estratégicas, entretanto, considera a cooperação com concorrentes um recurso potencialmente valioso (Rowley *et al*, 2000), de forma que recentemente tem havido grande interesse no desempenho das alianças (Park & Ungson, 1997).

Uma série de questões ainda pode ser feita sobre como o desempenho das firmas e das alianças pode ser afetado pelo grau em que uma firma adere ou se desvia de estratégias cooperativas que são apropriadas para o seu posicionamento competitivo (Burgers *et al*, 1993).

Além da adequabilidade das estratégias cooperativas às firmas, muitas outras perguntas ainda existem por responder quando se trata de alianças e desempenho das firmas parceiras, como quando e a que aliança aderir, uma vez que nem todas as redes proporcionam benefícios iguais a todos os membros, e algumas redes são melhores que outras (Gulati *et al*, 1997).

Rowley *et al* (2000) relembra que a pesquisa tem produzido implicações confusas no que tange o encravamento das firmas nas redes. De forma conflitante, laços fortes e fracos entre as parceiras já foram relacionados como positivamente relacionados ao desempenho. Nesse trabalho, os pesquisadores utilizam uma abordagem contingencial para explorar as condições sob as quais as redes densas ou esparsas e com laços fortes ou fracos são positivamente relacionadas com o desempenho da firma, concluindo que a configuração apropriada para a rede é influenciada pelo grau de incerteza e a taxa requerida de inovação no ambiente das firmas parceiras.

Laços fortes agiriam como mecanismos de governança para alianças interfirmas. Os resultados de Rowley, Behrens & Krackhardt (2000) suportam o argumento da força do laço fraco de Granovetter (1973): os laços fracos entre as firmas nas alianças são positivamente relacionados com o desempenho delas.

Além dos resultados em si, as alianças também possuem efeitos sobre o valor das firmas envolvidas, assim como o tipo de colaboração adotada. Das *et al*, (1998) analisaram 119 alianças estratégicas formadas entre 1987 e 1991, e, utilizando a metodologia de estudo do evento, descobriram que anúncios de alianças tecnológicas tiveram maiores retornos no mercado de ações que anúncios de alianças de marketing. O estudo propõe que as implicações de valor de alianças estratégicas diferem ao longo de três dimensões principais:

1. natureza da aliança estratégica (se é tecnológica ou de marketing);
2. de qual dos parceiros é o *first mover*;e
3. dependerá da dependência relativa de recursos de uma firma no seu parceiro de aliança.

As formas de governança adotadas pelas alianças estratégicas também já tiveram sua relação vinculada ao desempenho das firmas parceiras. Kale *et al*, (2002) sugerem que o investimento da firma em uma função dedicada à aliança é um preditor mais eficiente do sucesso geral da aliança para a firma do que a experiência anterior da firma com alianças.

De acordo com o trabalho, firmas com uma função dedicada às alianças entraram em uma média de 29 alianças entre 1993 e 1997 e coletivamente essas

alianças geraram um aumento substancial do valor de mercado dessas firmas. É possível que a criação de uma função dedicada envie para o mercado e potenciais parceiros um sinal de que a firma está comprometida com as alianças e com o seu gerenciamento efetivo.

Assim como o trabalho de Das *et al* (1998), Kale *et al*, (2002) também encontraram evidências de uma correlação positiva entre a resposta das ações em mercado e os anúncios de alianças e ao desempenho de longo prazo das alianças. Essas evidências são um contraponto às constatações de Ravenscraft & Scherer (1989), de que aquisições e fusões realizadas por 450 companhias americanas no final da década de 60 e início de 70 não levaram a aumento de *market share* e lucratividade, mas sim resultaram em desempenhos decedentes para a maioria das companhias.

Em algumas alianças, o sucesso pode ser operacionalizado em termos de outras medidas como lucratividade e *market share* (Parkhe, 1991).

De forma análoga ao que ocorre na análise do desempenho de alianças (em que elas são as unidades de análise), a sua longevidade já foi sugerida como um indicador de desempenho as firmas participantes. Nessa linha, as o término da aliança, visto como um sinal de fracasso da mesma, funcionaria como um reflexo do desempenho das firmas em colaboração.

Parkhe, (1991) defende que para muitos propósitos de pesquisa, a longevidade é uma aproximação para o resultado de uma aliança estratégica global não tão restritiva. Estudos empíricos já sugeriram que a durabilidade de uma aliança é positivamente relacionada com a lucratividade e com a avaliação geral do desempenho da aliança (Parkhe, 1993).

Ao analisar *joint ventures* internacionais, Reuer & Miller (1997) destacam que, mesmo que alguns pesquisadores tenham associado a longevidade da JV com o seu sucesso colaborativo e o seu término com o fracasso, surgem evidências de que o término da JV não reflete o fracasso das firmas mãe.

Os resultados empíricos da pesquisa de Reuer & Miller(*op. cit.*) não fornecem evidências de que o término de JV através de compras pelos parceiros constitui fracasso, pelo menos quando o fracasso é definido em termos de retornos abaixo do normal para a firma compradora.

2.5.3

Desempenho na Indústria de Transporte Aéreo

Poucos autores têm buscado aprofundar o conhecimento existente quanto ao desempenho de companhias aéreas. Dentre eles, merece destaque o trabalho de Schefczyk (1993).

Schefczyk (*op. cit.*) preconiza a adoção de medidas de desempenho padronizadas entre as firmas, ao propor que medidas de desempenho devem ser desenvolvidas para os níveis de alcance das firmas, independente do país de incorporação.

No quadro a seguir, o autor esquematiza as operações de uma companhia aérea, dividindo os *inputs* em relacionados aos ativos e aos custos; e os *outputs* entre as receitas possíveis para firmas da indústria.

Quadro 5 – Operações de Companhias Aéreas (Schefczyk 1993)

INPUT		OUTPUT	
Relacionados aos ativos	Toneladas/ Kilômetros Disponíveis	Operação de Companhias Aéreas	Revenue Passenger Kilometers
	Instalações		
	Companhias Afiladas <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de Reservas • Hotéis • Transporte Rodoviário 		
	Ativos atuais		
Outros ativos	Receitas de Carga		
Relacionados aos Custos	Trabalho <ul style="list-style-type: none"> • Salários • Benefícios 		Outras Receitas
	Combustível das aeronaves		
	Comissões para agentes		
	Outros custos		

Um indicador comum de produtividade na indústria é o *passenger load factor*. Schefczyk aponta as seguintes limitações dessa medida: ignora todos os *inputs* existentes além da capacidade da aeronave e daqueles que não são

relacionados a passageiros e destaca também que custos de trabalho diferentes em países diversos não são refletidos em *load factors*. A produtividade por si não refletiria o desempenho global de uma companhia, por não considerar perspectivas competitivas e do consumidor, uma vez que consumidores individuais e organizacionais estão dispostos a pagar um preço *premium* por serviços confiáveis e de qualidade superior.

As relações encontradas na análise empírica do trabalho indicam que alta eficiência operacional, altos *passengers load factors* e altas porcentagens de passageiros de receita predizem alta lucratividade. A relação entre passageiros de receita (*revenue passengers*) e lucratividade indica uma maior propensão de operação lucrativa em ser focado em passageiros. A análise indica que alto desempenho operacional é um fator chave para alta lucratividade. Outros fatores relacionados seriam aquisição eficiente de recursos e atividade de marketing e vendas.

Schefczyk sugere que , para obter relevância estratégica, medidas futuras de desempenho na indústria devem cobrir intervalos de tempo maiores que 1 a 3 anos.