

## ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: PRESSUPOSTOS E TENDÊNCIAS

### ALIANZAS ESTRATÉGICAS: PRESUPUESTOS Y TENDENCIAS

### STRATEGIC ALLIANCES: PRESUPPOSITIONS AND TRENDS

*José Roberto Frega, MSc.*

PUC-PR

jose.frega@gmail.com

*Iomara Scandelari Lemos, MSc.*

PUC-PR

iomara.lemos@gmail.com

*Alceu Souza, Dr.*

PUC-PR

alceusouza@bighost.com.br

Correspondência para/  
Correspondencia para/  
Correspondence to  
Rua Doutor João de  
Oliveira Passos, 273, casa 3,  
Bom Retiro - Cep: 80.215-  
901 Curitiba/Pr Tel - 55 41  
3371 1476  
E-mail:  
jose.frega@gmail.com

Artigo Premiado no  
SLADE/BR 2006

**Palavras-chave**  
Alianças;  
Estratégia;  
Desenvolvimento.

**Palabras-clave:**  
Alianzas;  
Estrategia;  
Desarrollo.

**Key-words:**  
Alliances;  
Strategy;  
Development.

**RESUMO:** Estuda-se os processos de aliança, fusão ou incorporação, visando a subsidiar a estratégia para tentar dominar a incerteza ambiental e fazê-la trabalhar a favor da organização, mediante a modelagem organizacional. Metodologicamente, é uma pesquisa no sentido lato, teórica quanto a sua natureza e bibliográfica quanto aos procedimentos técnicos; consiste em mostrar a utilização da estrutura resultante da formação de alianças estratégicas como ferramenta de colaboração para aumentar a vantagem competitiva e atingir os outros objetivos estratégicos da organização. Como conclusão, mostra-se que o processo de competição determina a busca por soluções colaborativas entre os competidores através de mecanismos de alianças estratégicas, transpondo a individualidade da empresa e atingindo um planejamento estratégico mais amplo em benefício de todos os integrantes.

**RESUMEN:** Se estudian los procesos de alianza, fusión o incorporación, con el propósito de subsidiar la estrategia para intentar dominar la inseguridad ambiental y hacerla trabajar a favor de una organización, mediante el moldeje organizacional. Metodológicamente, es una investigación en el sentido lato, teórica cuanto a su naturaleza y bibliográfica cuanto a los procedimientos técnicos; consiste en mostrar la utilización de la estructura resultante de la formación de alianzas estratégicas como herramienta de colaboración para aumentar la ventaja competitiva y alcanzar los otros objetivos estratégicos de la organización. Como conclusión, se muestra que el proceso de competición determina la búsqueda por soluciones colaborativas entre los competidores a través de mecanismos de alianzas estratégicas, transponiendo la individualidad de la empresa y alcanzando un planeamiento estratégico más amplio en beneficio de todos los integrantes.

**ABSTRACT:** The processes of alliance, merger or incorporation are studied, in order to support the strategy of attempting to master environmental uncertainty and make it work on behalf of the organization, through organizational modeling. In terms of the methodology used, it is a theoretical lato study, and in terms of the technical procedures used, a bibliographic review. It consists of showing the use of the structure resulting from the formation of strategic alliances, as a tool for helping to increase competitive advantage and achieve the other strategic objectives of the organization. It concludes that the competitive process requires a search for collaborative solutions between competitors, through mechanisms of strategic alliances, transposing the company's individuality and achieving a strategic planning that is broader, for the benefit all those involved.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo estuda os processos de aliança, fusão ou incorporação, de forma a subsidiar a estratégia para que se possa dominar a incerteza oriunda da percepção do ambiente e fazê-la trabalhar a favor da organização, mediante a correta modelagem e arquitetura organizacional. Para tanto, são analisados os conceitos de aliança, fusão e incorporação, relacionando-os à modelagem organizacional em si, enfatizando a reestruturação através da formação de alianças estratégicas.

O assunto de interesse é formar uma base conceitual para a demonstração de que a aliança estratégica é a forma de modelagem organizacional que melhor capacita as organizações a lidarem com o imperativo ambiental, buscando o equilíbrio entre o bem comum e os interesses individuais de cada uma delas.

Entre outras estratégias adotadas, as organizações buscam subjugar as forças ambientais por meio do estabelecimento de fusões, aquisições e alianças estratégicas. A alteração da modelagem competitiva das organizações permite a busca mais eficiente do compartilhamento de recursos escassos, além da sinergia operacional e complementaridade de indústrias.

Este trabalho enfatiza a modelagem por meio de alianças estratégicas, relacionando-se os conceitos de forma a contemplar a questão da modelagem organizacional.

O pensamento clássico, oriundo da Revolução Industrial, é que o conceito de competição se resumia a absorver e dominar o competidor. Com o aperfeiçoamento do mecanismo de produção na Era da Produção em Massa, trazendo consigo o barateamento da produção através da baixa diversificação e da eficiência do mecanismo produtivo, começou-se a conhecer a competição na forma de hoje. Este cenário se intensificou com a Era do Marketing de Massa, caracterizada pela saturação da demanda básica e pela mudança do ponto de vista organizacional que se voltou do ambiente interno para o ambiente externo (ANSOFF, 1979). Na Era Pós-Industrial, com as mudanças no meio ambiente, escassez de recursos e cobrança social, acrescidas das exigências dos consumidores e do próprio ambiente, intensificou-se o processo de competição, o qual determinou a busca de soluções colaborativas entre os competidores através de mecanismos de fusões, aquisições e alianças estratégicas.

O desejo de colaboração entre competidores não nasce da noite para o dia. É preciso que alguma ameaça externa ou que uma grande oportunidade surja no ambiente para que as organizações procurem soluções como a cooperação. Reconhecer a necessidade de colaboração é o primeiro passo para o sucesso de uma aliança estratégica. Cumpre, sim, perceber o que é uma oportunidade e saber distingui-la de uma armadilha. Da mesma forma que é muito fácil fazer essa confusão quando uma corporação parte para uma

estratégia de diversificação, a formação de um conglomerado pode se tornar um grande equívoco se a estratégia for míope e focalizar-se no curto prazo.

Para facilitar a implantação de estratégias competitivas que levem o setor a um desenvolvimento superior, em muitos países, são estabelecidas alianças estratégicas. Trata-se de transpor a individualidade da empresa e atingir um planejamento estratégico mais amplo e completo em benefício de todos os integrantes. Pode-se citar, no Brasil, o caso das empresas produtoras de cerveja, tradicionalmente competidoras, que fizeram, através da AMBEV, uma aliança estratégica buscando competitividade internacional.

Tais pactos têm sido uma peça indispensável, servindo de força para desenvolver os projetos da própria região de abrangência. Percebe-se que, em todo o mundo, os povos e organizações estão concordando em comercializar uns com os outros mais livremente. E estão reafirmando a sua independência, a sua soberania e sua distinção, através de acordos de cooperação. Desta forma, nesta era globalizada, cada vez mais as organizações ganham espaço competitivo no mercado através da união em alianças estratégicas.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste artigo será de pesquisa bibliográfica com objetivo exploratório, a fim de proporcionar maior familiaridade com o problema, aprimorando as concepções já existentes (GIL, 1996). Trata-se de uma pesquisa teórica quanto a sua natureza e bibliográfica quanto aos procedimentos técnicos. Consiste basicamente de, a partir de constructos racionais analisados na bibliografia específica, mostrar a utilização da estrutura resultante da formação de alianças estratégicas como ferramenta de colaboração para aumentar a vantagem competitiva, assim como para atingir os outros objetivos estratégicos da organização.

## 3 REVISÃO DA LITERATURA

A Teoria da Dependência de Recursos, desenvolvida por Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik, em 1978, afirma que o ambiente é um poderoso constrangedor das ações organizacionais. A idéia central dessa teoria é a de que as organizações são controladas pelo ambiente externo, tornando-se essa organização no locus onde os administradores têm que aprender a lidar com a dominação ambiental (HATCH, 1997).

Sob a ótica dessa teoria, "O ambiente é a fonte de recursos escassos e valiosos essenciais à sobrevivência da organização" (DAFT, 1999, p. 64). Partindo deste pressuposto, pode-se notar que a vulnerabilidade das organizações para com o seu ambiente é o resultado da necessidade de recursos como matéria-prima, trabalho, capital, equipamento, conhecimento e saídas (oportunidades de negócio) para produtos e serviços, os quais são controlados pelo ambiente. A

dependência destes produtos, necessários à organização, concede esse poder de dominação ao ambiente, o qual é utilizado para formar demandas na organização, buscando preços competitivos, produtos e serviços desejados e maximização da eficiência da estrutura organizacional e processos.

A dependência do ambiente por parte da organização não é singular nem indiferente. Essa dependência existe entre a organização, os elementos específicos do ambiente e a rede interorganizacional. Isto significa que as organizações dependem do ambiente, mas, também, esforçam-se para adquirir controle sobre os recursos para minimizar essa sua dependência (HATCH, 1997). A estratégia de aquisição do controle sobre os recursos é conhecida como integração vertical (PORTER, 1986), na qual a empresa busca encampar as atividades externas que fornecem os recursos necessários a sua subsistência, para o atingimento de seus propósitos econômicos.

Após identificar os recursos e suas fontes na rede interorganizacional, a perspectiva da dependência de recursos move sua atenção para os atores ambientais que podem afetar o relacionamento entre organização e ambiente e, por meio disso, sustentar ou interferir com as trocas de recursos da organização. A competição por matéria-prima e clientes é uma fonte de influência potencial e que provoca forte competição.

Segundo Nadler et al. (1992), várias forças contribuem para o aumento de pressões competitivas no ambiente. As transformações tecnológicas aceleraram as modificações de competência, a manutenção de uma vantagem competitiva e a diminuição do ciclo de vida dos produtos. A globalização tornou-se real. As empresas competem em mercados globais, contra concorrentes globais, o que fez cair por terra a concepção de mercados exclusivamente domésticos. Por fim, as expectativas e exigências dos consumidores estão aumentando, conforme se vê na síntese apresentada abaixo:

Força	Componente de mudança
Tecnologia	O crescente índice de mudança ameaça as posições e investimentos existentes.
Competição	Um número crescente de competidores eficientes está surgindo nas principais indústrias.
Excesso de oferta	A capacidade de ofertar a maioria dos produtos e serviços é superior à demanda.
Globalismo	A competição ocorre hoje em escala global.
Expectativas do cliente	Tendo mais escolhas, os clientes esperam maior valor, qualidade e serviço.
Participação do governo	Os governos passaram a apoiar mais as indústrias de seus países.

Propriedade	As modificações nos padrões de propriedade empresarial estão levando à maior expressão das exigências dos proprietários.
Dinâmica da força de trabalho	Modificações na constituição da força de trabalho, inclusive sexo, raça, nível educacional e distribuição etária estão criando uma força de trabalho radicalmente diferente do passado.

Quadro 1: Forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações  
 Fonte: Nadler et al.,1992

O processo de dependência é ambíguo. Na prática é impossível considerar que toda a dependência das fontes na organização está no ambiente, no potencial competitivo ou no movimento regulador. A solução prática advém da busca por recursos críticos (critibilidade) e escassos (escassez). A critibilidade é a estimativa da importância particular dos recursos. Recursos críticos são aqueles sem os quais a organização não pode funcionar. Escassez é a estimativa da disponibilidade de recursos no ambiente. Recursos que estão escassos ou são críticos tem alto grau de prioridade nos esforços organizacionais pela obtenção e nas dependências administrativas porque criam uma base forte de poder de outros atores da rede interorganizacional. "As organizações ficam vulneráveis quando os recursos vitais são controlados por outras organizações, e por isso tentam ser tão independentes quanto possível" (DAFT, 1999, p. 64).

Quando os custos e riscos são elevados, as empresas se aliam para reduzir a dependência de recursos e a possibilidade de fracasso. "No volátil ambiente atual, as empresas estão colaborando como nunca para compartilhar recursos escassos e para aumentar a competitividade". (DAFT, 1999, p. 64). Existem muitas formas de tratar da dependência de recursos, porém estes relacionamentos formais com outras organizações apresentam um dilema para os administradores; se, de um lado, procuram reduzir a vulnerabilidade estabelecendo vínculos com outras organizações, por outro, diminuem a autonomia e independência, a liberdade de tomar decisões sem preocupar-se com metas e necessidades das outras organizações. Segundo Gomes-Casseres (1999), dois parceiros diferentes podem complementar-se ou entrar em conflito. Os conflitos entre parceiros irão se sobrepor a quaisquer vantagens advindas de uma aliança.

Em Hamel e Doz (1999) encontra-se que o nível de conflito gerado pelos vínculos formados entre as organizações que participam de uma aliança pode vir a desafiar qualquer proposta de estruturação lógica, ou seja, de modelagem organizacional alternativa.

### 3.1 GERENCIANDO OS RECURSOS EXTERNOS

Segundo Daft (1999), para sobreviver frente à necessidade de recursos e manter o equilíbrio entre ligações com outras organizações e a própria

independência a organização tenta alcançar e modificar os elementos de controle ambiental. Duas estratégias podem ser adotadas para gerenciar os recursos externos: (1) estabelecer vínculos favoráveis com elementos importantes do ambiente, que vem a ser a implementação de relacionamentos com outras empresas, seja por incorporações ou alianças ou mesmo com os consumidores por meio de publicidade e propaganda e (2) moldar o domínio ambiental, estratégia em que a organização manipula elementos do ambiente na busca de vantagem competitiva, por meio de mudanças de segmento ou atividades institucionais.

### 3.1.1 ESTABELECIMENTO DE VÍNCULOS FAVORÁVEIS

Daft (1999) sugere algumas formas de estabelecimento de ligações entre as organizações, tais como:

a) Propriedade: as organizações utilizam a propriedade para estabelecer ligações quando adquirem parte ou uma participação no controle de outra empresa. Isso proporciona acesso à tecnologia, aos produtos e a outros recursos. Obtém-se maior grau de controle e propriedade por meio da aquisição (compra de uma organização por outra, na qual o comprador assume o controle) e fusão (unificação de duas ou mais organizações em uma só unidade).

b) Alianças Estratégicas Formais: ocorre quando há complementaridade entre as linhas dos negócios, localizações geográficas ou de conhecimentos entre empresas, as quais aliam-se por meio de contratos (são celebrados acordos por tempo limitado) e joint-ventures (criação de uma nova organização que é formalmente independente de suas formadoras, embora estas conservem algum controle, dividam os riscos e os custos).

c) Cooptação e Direções Interligadas: a cooptação ocorre quando dirigentes de setores importantes do ambiente se tornam parte de uma organização, enquanto a direção interligada é uma ligação formal que ocorre quando um membro da diretoria de uma empresa tem assento junto ao conselho diretor de outra empresa. A ligação é direta quando apresenta elo entre as duas empresas e indireta quando dois diretores de uma empresa dirigem também duas outras empresas diversas.

d) Publicidade e Relações Públicas: por meio dessas atividades a organização estabelece relacionamentos favoráveis com a mídia para influenciar o gosto dos consumidores.

### 3.1.2 MOLDANDO O DOMÍNIO AMBIENTAL

Segundo Daft (1999) existem quatro técnicas para influenciar ou modificar o domínio ambiental de uma empresa.

a) Mudança de Segmento: uma organização pode procurar novos relacionamentos ambientais e abandonar antigos, dessa forma, tentando

entrar em um segmento onde haja pouca concorrência, nenhuma regulamentação governamental, em que existam fornecedores em abundância, clientes afluentes e barreiras para manter os concorrentes afastados. Aquisição e despojamento fazem parte destas técnicas.

b) Atividade Política e Regulamentação: inclui técnicas para influenciar a legislação e a regulamentação governamental.

c) Associações Comerciais: trabalho de influência ao ambiente externo realizado em conjunto com outras organizações semelhantes. Segundo Hatch (1997) uma das estratégias é formar associações do setor, na qual seus membros monitoram as condições ambientais e negociam interesses comuns às organizações com o governo.

d) Atividades Ilegítimas: muitas empresas já foram julgadas por procedimentos desta modalidade, incluem pagamentos a governos estrangeiros, contribuições políticas ilegais, presentes promocionais, propinas, ligações clandestinas.

O gerenciamento da dependência de recursos requer cuidado na definição e monitoramento do ambiente. Quanto maior a dependência de uma organização, mais importante se torna estabelecer ligações. Se a dependência de recursos externos for baixa, a organização pode manter a autonomia e não precisa estabelecer ligações ou controlar o domínio externo. Todavia, a maior parte das organizações dependem de recursos externos a elas e torna-se necessário que ajam de dentro para fora, analisando o ambiente externo.

As empresas, e eventualmente outras organizações são vistas como entidades políticas ativas, que exercem considerável influência na construção do setor em que atuam, tentando controlar os recursos disponíveis e procurando limitar sua dependência em relação a eles (MOTTA, 2003, p. 46)

Recentemente, cada vez mais se testemunha a reestruturação por parte das empresas. Como o ambiente externo torna-se cada dia mais complexo e muitas empresas tem adotado estratégias globais, para Nadler et al. (1992), reconhece-se que a desvinculação e a independência podem não ser as maneiras mais adequadas de lidar com as questões de disponibilidade de recursos, oportunidade e acessibilidade ao mercado.

### 3.2 FORMAS DE REESTRUTURAÇÃO

A reestruturação tomou muitas formas: fusões, aquisições, compras alavancadas, joint-ventures, transferências compulsórias de títulos, liquidações, alianças e redes. A própria reestruturação cria desafios estratégicos e organizacionais para administradores e líderes.

Porém, se existem vantagens na obtenção das capacidades vitalmente necessárias, pela integração de novas aquisições ou formação de *joint-*

*ventures*, estas podem encerrar riscos significativos. Diversas empresas tiveram sucesso limitado nestes processos mesmo quando as características financeiras e estratégicas das transações eram altamente atraentes.

Nadler e Limpert (1992) desenvolveram uma estrutura para o exame das vantagens potenciais de uma aquisição estratégica, bem como das exigências para o sucesso. Tal estrutura examina as oportunidades de aprimoramento, grau de integração e fatores fundamentais para o sucesso.

Dentre as formas de reestruturação existentes, cabe, neste ponto, examinar as principais.

### 3.2.1 FUSÕES

Quando duas ou mais organizações juntam seus patrimônios para que surja uma nova, caracteriza-se um processo de fusão, podendo ou não haver a liquidação de uma ou mais delas.

A doutrina francesa (VIDARI; THALLER; HOUPIN; BOSVIEUX apud BULGARELLI, 1996) pressupõe que a fusão é a constituição de uma nova sociedade ou cessão do patrimônio durante a liquidação das sociedades formadoras. Pressupõe a fusão e a extinção das sociedades que se fusionam, porém, apenas como pressuposto de uma liquidação prévia e necessária para a transferência do patrimônio social para a nova sociedade.

Já para a doutrina italiana (DE SEMO; ASCARELLI apud BULGARELLI, 1996) a fusão se consuma com a transferência do patrimônio das sociedades que se extinguem sem a liquidação dessas, mas sim através de uma sucessão universal.

Conforme Uria (apud BULGARELLI, 1996, p. 46) "Acto de naturaleza corporativa o social, por virtude del cual dos o más sociedades, previa disolución de alguna o de todas ellas, confunden sus patrimonios y agrupan a sus respectivos socios en una sola sociedad", ou seja, o que caracteriza o processo de fusão é a transformação de duas ou mais sociedades em uma única, com ou sem a sua liquidação.

Na legislação brasileira, encontra-se no Decreto Lei 2.627/1940 (apud BULGARELLI, 1996, p.45), em seu artigo 153, a definição de fusão, como sendo "a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações".

### 3.2.2 AQUISIÇÕES OU INCORPORAÇÕES

Conforme Nadler e Limpert (1992, p. 51), aquisição

[...] trata-se da obtenção, por uma empresa, da propriedade controladora de outra empresa (a adquirida) com a intenção de conservá-la e operá-la. A definição exclui,



portanto, as situações nas quais a empresa é adquirida como um investimento passivo, ou como parte de um negócio a curto prazo, a ser usada como trunfo para transações subsequentes. Ela inclui certas combinações que podem ser chamadas de fusões, pois muitas das fusões são, na realidade, aquisições.

A aquisição é uma teoria de escala e sinergia, na qual a combinação de duas empresas pode fornecer vantagens estratégicas significativas na complementaridade dos pontos fortes, competências, posições de mercado, produtos e tecnologia. Conforme citado, é uma estratégia de longo prazo, considerada como um investimento, sendo descaracterizadas dessa visão as aquisições com o intuito de especulação e negociatas. "O entendimento crucial da administração da mudança é o reconhecimento de um terceiro estado, o estado de transição, que ocorre quando a organização já não é o que era, mas ainda não é o que será" (NADLER; LIMPET, 1992, p. 53).

Na legislação brasileira, encontra-se no Decreto Lei 2.627/1940 (apud BULGARELLI, 1996, p.45), em seu artigo 153, a definição de incorporação, como sendo "a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra que lhes sucede em todos os direitos e obrigações".

### 3.2.3 *HOLDING*

Conforme Oliveira (1995), pode-se definir uma holding como uma empresa cuja finalidade básica é participar societariamente de outras empresas, ou seja, uma holding é uma administradora de participações societárias, respondendo predominantemente pela dimensão controle e pela definição de estratégias corporativas do conglomerado estratégico ou financeiro.

### 3.2.4 *PARCERIAS*

Segundo Tavares (2000, p. 251),

a parceria implica na existência de interesses comuns e complementares. Seu desenvolvimento é fundamental para a implementação de estratégias por ambos os parceiros. É quase impossível implementar qualquer estratégia que não inclua os parceiros-chave.

Sempre que existirem interesses ou objetivos comuns, ou seja, que os participantes compartilhem alguma posição ou perspectiva, é possível a implementação de uma parceria.

As parcerias provocam impacto interno nas organizações, uma vez que aquelas que mais têm a contribuir também têm mais a perder. Este tipo de relação, ao mesmo tempo em que apresenta as vantagens de somar as habilidades e capacidades dos parceiros, apresenta desvantagens pelo fato das responsabilidades assumidas pelas organizações nem sempre serem proporcionais aos respectivos ganhos.

### 3.2.5 JOINT VENTURE

Conforme Pera (1997), uma joint venture se caracteriza pela associação especial de duas ou mais entidades, sejam pessoas físicas ou jurídicas, com a qual se espera obter vantagem em um determinado assunto, aspecto ou empreendimento (ad hoc), sem a necessidade de uma parceria real ou de um reconhecimento corporativo.

Uma joint venture nada mais é do que uma estratégia de um número crescente de associações econômicas que as empresas começaram a formar em resposta às rápidas mudanças do ambiente econômico onde estão inseridas (RABEN, 1992).

Vale lembrar que essa estrutura em si não é boa e nem ruim para a empresa. Tudo depende de como esse tipo de associação acontece, de como é administrada e do momento em que é implantada. Por exemplo, a Mercedes, fabricante alemã de veículos, e a Swatch, fabricante suíça de relógios, fizeram uma inusitada parceria para a produção do veículo Smart. Essa parceria em torno de um produto envolveu compartilhamento de habilidades inovadoras de design, de know-how tecnológico e de capacidades inovadoras de marketing, incluindo o deslocamento das operações de dez fornecedores chave para a "smart ville" na França (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

### 3.2.6 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Por se tratar do foco deste artigo, a reestruturação sob a forma de alianças estratégicas será tratada num tópico à parte, que segue.

## 4 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Alianças são associações de curta ou longa duração entre duas ou mais organizações que tenham interesses comuns. Em função destas alianças as empresas cooperam e compartilham habilidades e riscos para atingirem um fim comum.

Segundo Lorange e Ross (1996), por definição, as alianças estratégicas envolvem cooperação entre duas ou mais empresas. Tais alianças devem proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se estivessem sozinhas. Caracterizando uma abordagem cooperativa mais realista do que competitiva para empresas que desejam ser bem sucedidas em nível global.

Enquanto as parcerias provocam maior impacto interno, as alianças estratégicas provocam maior impacto externo. São desenvolvidas com a intenção de aumentar a base de recursos tecnológicos ou de atuação da organização. Seu objetivo é unir em

elos ou cadeias os vários públicos para atender de forma única o consumidor, compartilhando competências e benefícios entre as partes envolvidas. As alianças proporcionam um conjunto de forças distintas, flexíveis e complementares (TAVARES, 2000, p. 252).

A partir dos conceitos acima é percebido que a aliança estratégica é uma associação com uma estratégia de negócios comum que dá forma e estrutura à aliança, orientando sua gestão e sustentando sua evolução.

Para Tavares (2000, p. 253), além disso, "a aliança precisa servir para uma relação de aprendizagem recíproca em relação às habilidades envolvidas e até mesmo para a formação de novas alianças".

A Microsoft, em 1997, tomou a decisão estratégica de investir US\$ 150 milhões em um de seus principais concorrentes, a Apple Computers, numa operação que deixou confusos muitos investidores. O que parecia ser simplesmente uma manobra de participação acionária, revelou-se, na verdade, uma aliança, pois ao lado do dinheiro investido, a Microsoft se comprometeu a continuar disponibilizando seus softwares Office e navegadores Internet Explorer compatíveis com os computadores MacIntosh produzidos pela Apple. Com essa operação, a Microsoft consolidou uma posição para se defender dos avanços da Sun Microsystems com a plataforma Java de programação (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001).

O fato de uma organização estar envolvida em diversas alianças não é condição suficiente para o seu sucesso. Para Gomes-Casseres (1999) dois parceiros podem complementar-se ou entrar em conflito. Muitas alianças têm sucesso ou fracassam dependendo de como são projetadas, de quais são seus objetivos, de como o parceiro é escolhido e de como são os parceiros de negócio. É preciso criar um processo organizacional que reconheça a existência de riscos e recompensas, da mesma forma que percebe as mudanças.

Assim, a finalidade das alianças estratégicas é de aproximar-se do concorrente com propostas de ações conjuntas. Todavia, as alianças estratégicas devem evoluir no tempo para obtenção de sinergia durante o estabelecimento das estratégias comuns às organizações que formam a aliança.

Segundo Gomes-Casseres (1999, p. 59), "as grandes alianças passaram a ser vistas como um fim em si mesmas, não como um meio para alcançar um objetivo estratégico. Na verdade, o importante é a estratégia por trás do acordo, não o acordo em si". Para o autor, as alianças formadas pelos altos escalões costumam não trazer benefícios reais para as empresas envolvidas. Em geral, a oportunidade de realização da aliança surge, de repente, estimulada por uma consulta ou uma conversa e o acordo acaba sendo fechado sem que avaliem sua real necessidade e qual o tipo de aliança mais adequado.

#### 4.1 ASSOCIAÇÕES ORGANIZACIONAIS PARA VANTAGEM COMPETITIVA

Para Porter (1999), as alianças contribuem para o aumento da produtividade, não apenas pela aquisição e montagem de insumos, mas pela complementaridade entre as atividades dos diferentes participantes. Esta complementaridade cria valor para o cliente, não apenas no fornecimento do produto ou serviço, mas também em seu projeto, na logística e no atendimento pós-venda. A coordenação e as pressões internas causadas pela busca do aprimoramento são capazes de gerar melhorias nos níveis de qualidade e eficiência.

A aliança estratégica também oferece vantagens na percepção de novas possibilidades tecnológicas, operacionais ou de distribuição. As empresas podem realizar experiências a custos mais reduzidos, bem como melhorar o acesso a informações.

As vantagens destas alianças formais são capazes de atenuar algumas desvantagens, porém, as alianças estratégicas podem acarretar complexos problemas de negociação e gestão, bem como restringir a flexibilidade da empresa. De certo modo, tal concentração pode resultar na escassez e no aumento dos custos dos recursos, uma vez que as alianças aumentam a demanda e, também, o fornecimento de insumos especializados.

Desta forma, as alianças representam uma combinação de competição e de cooperação.

A competição vigorosa se trava na conquista e na preservação dos clientes. A presença de muitos rivais e de fortes incentivos geralmente acirra a intensidade da competição nos aglomerados. No entanto, a cooperação também se desenvolve nas muitas áreas já identificadas [...]. Boa parte desta cooperação é vertical, envolve setores correlatos e ocorre entre instituições locais. A competição e a cooperação coexistem porque se verificam em diferentes dimensões e entre diferentes participantes; a cooperação em algumas dimensões contribui para o êxito da competição em outras (PORTER, 1999, p.236).

A coesão das alianças é mantida pelos vínculos entre as organizações. Parte da vantagem competitiva depende do fluxo de informações, dos intercâmbios e das transações agregadoras de valor, do alinhamento de agendas e de estratégias e da motivação para aprimoramentos. "Os relacionamentos, as redes e o senso de interesse comum são os pilares de sustentação dessas circunstâncias" (PORTER, 1999, p. 239).

De forma a atenuar a competição interna e intensificar a externa, há necessidade de elaboração e execução de estratégias comuns aos aliados. "Definir claramente como a aliança se adaptará à estratégia da empresa também é importante para que se possa, no futuro, medir de forma precisa o desempenho da parceria" (GOMES-CASSERES, 1999, p. 61). Cumpre observar que é necessária a definição explícita da estratégia (estratégia deliberada) para que se possa definir como será a adaptação da aliança e,

também, como será tratada a contingência provocada pelo surgimento de estratégias emergentes .

Como a aliança é uma ferramenta de estratégia mais ampla, é preciso estar clara a contribuição para tal, levando em consideração oportunidades descartadas em decorrência da aliança e benefícios da parceria. Porter (1986, p. 97-103) aborda a cooperação como uma forma de estratégia competitiva em situações onde ambos os concorrentes perderiam, assim:

A escolha de estratégias ou respostas que evitem o risco do estado de guerra e coloquem a indústria como um todo em melhor situação (estratégias que podem ser chamadas cooperativas) pode significar que a empresa desiste de lucros potenciais e de parcelas de mercado. [...] se as empresas cooperam entre si, elas podem ter um lucro razoável. Entretanto, se uma empresa faz um movimento estratégico em seu próprio interesse, o qual as outras não retaliem efetivamente, ela pode obter lucros ainda maiores. Porém, se os concorrentes retaliam vigorosamente contra o movimento, todos podem ficar em pior situação do que estariam se adotassem a cooperação.

Um Equilíbrio de Nash é uma situação de competição estratégica onde nenhum dos competidores se arrepende da solução adotada. A situação onde as empresas mantêm o seu posicionamento para não serem retaliadas e conseguirem uma fatia de lucratividade adequada é um equilíbrio de Nash. A situação de competição força cada uma das organizações participantes da aliança a abandonar a sua característica de maximizadora de utilidade. Note-se que o estado de equilíbrio é alcançado não somente quando se podem obter lucros maiores, mas também quando se podem obter perdas menores.

Com a implantação de uma aliança estratégica surge um novo padrão de relacionamento entre as instâncias decisórias situadas nos diferentes empreendimentos, para que se torne compatível com a autonomia específica de cada um e, ao mesmo tempo, permita a articulação global. Este tipo de articulação tem revelado a existência de interesse dos vários segmentos da sociedade num clima de busca por soluções inovadoras e auto-sustentadas. Esse novo padrão de relacionamento, assim como a nova estrutura, segue a estratégia da organização emergente e, para que a aliança estratégica tenha sucesso, faz-se necessário encontrar uma forma de gerenciar a mudança, reconhecendo-a e sendo flexível ao processo, agarrando as oportunidades de mudança e não as ignorando, lembrando das prioridades e objetivos no estabelecimento de parceria e cooperação. "É por isso que o sucesso das alianças depende tanto da forma como são gerenciadas quanto do relacionamento entre as empresas e seus executivos" (GOMES-CASSERES, 1999, p. 62).

## 4.2 ARQUITETURA ORGANIZACIONAL

Conforme Nadler e Tuschman (1992), a forma clássica de percepção da organização era estática, visualizando a estrutura formal com seu conjunto de

relações estáveis entre as tarefas e unidades de trabalho, sendo estes dois considerados como os fatores mais importantes de uma organização. Esta visão, corroborada por Mintzberg (1999), exclui o comportamento de liderança, o impacto do ambiente, as relações informais e a distribuição de poder.

Atualmente, dentro de uma ótica e epistemologia sistêmica, que pressupõe as organizações como sistemas sociais abertos e dinâmicos, que interagem com o seu ambiente, o ponto essencial para a dinâmica organizacional é a estratégia. Esta servirá de força motriz para a arquitetura organizacional que, movida pelas decisões estratégicas, virá a modelar o trabalho a ser efetuado na organização. A arquitetura organizacional deve encontrar a combinação mais adequada de pessoas, organização formal e informal que atenda às necessidades da estratégia. Esta conclusão corrobora o clássico estudo de Chandler (2000), efetuado em grandes corporações dos Estados Unidos da América (principalmente General Motors, DuPont, Standard Oil of New Jersey, e Sears, Roebuck and Company), e que declara que uma estrutura corporativa é, ao longo do tempo, determinada pela estratégia da organização e que o fator comum entre a estratégia e a estrutura é a aplicação dos recursos da empresa para o atendimento da demanda de mercado.

### 4.3 MODELAGEM ORGANIZACIONAL NAS ALIANÇAS

Como visto por Mintzberg (1999), o conceito de conglomerado como simples conjunto de negócios fracamente acoplados está cada dia mais em desuso. No mundo altamente competitivo de hoje, não se pode simplesmente estabelecer uma holding e tentar fazer uma história de sucesso controlando financeiramente uma série de negócios não-relacionados. A vantagem competitiva sustentável se dá ao conseguir um ganho de produtividade, de qualidade, de ímpeto organizacional e administrativo; apenas com a conquista de sinergia, de complementaridade, de coerência organizacional é possível conquistar e manter a vantagem competitiva. No mesmo artigo, Mintzberg aponta para o fato de que a noção de conglomerado deu lugar à noção de competência essencial, ou seja, são negócios que mantêm alguma sinergia, seja de mútuo apoio seja de complementaridade, normalmente surgidos de desenvolvimento interno e não de meras aquisições por critérios financeiros, e esses negócios são mantidos unidos pela criação de competências essenciais, que podem ser de conhecimento, de habilidades ou de recursos. Essas competências, portanto, podem ser vistas como o conector (hub) que mantém os negócios unidos.

A estratégia de estabelecimento de recursos como fonte de competências essenciais é abordada por Barney (1991), que sustenta que o administrador é peça chave nesse modelo, pelo fato de que os administradores é que reconhecem, compreendem e descrevem as potencialidades das firmas e que, sem essa análise administrativa, a vantagem competitiva sustentável não ocorre.

A compreensão das fontes da vantagem competitiva sustentável se tornou uma das principais áreas de pesquisa em administração estratégica. Partindo do pressuposto que recursos estratégicos são distribuídos de forma heterogênea pelas firmas e que essas diferenças são estáveis ao longo do tempo, este artigo examina as relações entre os recursos e a vantagem competitiva sustentável. (BARNEY, 1991, p. 99)

Em Andrews (1996, p. 18), tem-se a definição de estratégia corporativa como sendo

o padrão de decisões numa corporação que revela os seus objetivos, propósitos e metas, produz as principais políticas e planos para o atingimento dessas metas e define a amplitude (diversidade) de negócios que a corporação vai praticar, o tipo de organização humana e econômica que ela pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende dar a seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.

Não há como escapar da necessidade de planejamento adequado para que se alcance o sucesso na formação de uma corporação, seja por meio de fusões, aquisições ou alianças. Há que se ter em mente todo o cenário interno e externo da organização, bem como ter sempre ao alcance do olhar a meta onde se quer chegar e a justificativa para essa meta, ou seja, qual o resultado que o atingimento dessa meta produzirá para os shareholders da organização. Andrews (1996) diz que a estratégia corporativa vai determinar as indústrias onde cada companhia vai competir, de preferência de uma maneira em que os recursos sejam empregados para transformar a competência distintiva em vantagem competitiva, ou seja, a estratégia pode inclusive reposicionar a organização em outra indústria.

"A estratégia corporativa é um processo organizacional, de várias formas inseparável da estrutura, comportamento e cultura da companhia onde ela ocorre" (ANDREWS, 1996, p. 24). É fundamental, pois, considerar que, ao fazer um processo de fusão, incorporação ou aliança, é importante respeitar esses valores de todas as companhias atingidas e, adicionalmente, planejar qual a estrutura, comportamento e cultura desejados na empresa que será formada a partir desse processo.

Uma parte fundamental da estratégia corporativa de qualquer firma é a escolha do portfolio de negócios nos quais ela quer competir, ou seja, a definição da indústria (MARKIDES; WILLIAMSON, 1994). Nesse estudo, os autores dizem que a similaridade na diversificação é de pouca valia se não contribui para a conquista de vantagem competitiva sustentável ou, na sua nomenclatura, ativos estratégicos. Colocam, ainda, que a similaridade dos ativos estratégicos entre as unidades de negócios é que é importante, não a diversidade no nível de mercado, corroborando a visão de Mintzberg (1999), que explicita que o realmente importante são as competências essenciais. A estratégia, em conjunto com as competências essenciais, é que dita a indústria, e não o contrário.

Em Gupta (1987), encontra-se um estudo quantitativo que mostra que

1) O grau de abertura (openness - pode-se usar o conceito de desacoplamento) nas estratégias entre a holding e as SBU (strategic business units - unidades estratégicas de negócio) esteve positivamente associado com a efetividade.

2) O comportamento da SBU tentando maximizar o lucro a curto prazo ou atingir menor custo foi negativamente associado com efetividade.

3) A descentralização das SBU com relação à holding foi verificada como sendo positivamente associada com a efetividade.

O desacoplamento, tanto da estratégia (item 1) quanto de sua implementação (item 3), entre as SBU e a holding, influencia positivamente a efetividade provavelmente por dar melhor chance de alinhar a estratégia de cada SBU com as suas competências essenciais. A associação negativa da efetividade com o comportamento de curto prazo (item 2) provavelmente está relacionada ao desalinhamento estratégico, considerando-se que estratégia, por definição, é um processo de longo prazo.

Assim sendo, há que se considerar todos os elementos das organizações na modelagem estratégica organizacional das alianças e, principalmente, considerar estratégias comuns para as parceiras, haja vista que elas serão o elemento orientador de todo o processo de arquitetura e modelagem organizacional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As alianças estratégicas não pressupõem a propriedade total ou compartilhada de um negócio, o que ocorre na aquisição, fusão, incorporação e participação societária. Também não envolvem a simples transferência de competências e responsabilidades como é o caso da terceirização. Tampouco é uma associação fracamente acoplada como uma parceria ou envolvida *ad hoc* em um projeto como a *joint venture*.

Na aliança estratégica, as estratégias, em conjunto com as competências essenciais, é que devem estabelecer a direção, orientar ações, para, assim, obter cooperação dos membros em torno de diretrizes comuns estabelecidas. Deste modo, toda aliança desse tipo deve possuir diretrizes comuns para a coexistência das organizações, a fim de gerar uma vantagem competitiva no mercado, embora se saiba que, se mal aplicadas, as estratégias da aliança podem levar as organizações a uma competição entre os colaboradores ou a conflitos entre as aliadas, enfraquecendo-as.

Assim, para desenvolver uma aliança estratégica, faz-se necessário definir as estratégias comuns às organizações da aliança, bem como a arquitetura estratégica e a modelagem organizacional que levem em consideração as associações de forma adequada, pois, quando atuando



ESTRUTURA	PROPRIEDADE	OPERAÇÃO
Aquisição	Total	Negócio
Fusão		
Incorporação		
Holding	Parcial (acionária)	Negócio
Joint Venture	Compartilhada	Projeto ou Atividade
Aliança Estratégica	Compartilhada	Estratégia
Parceria	Compartilhada	Atividade
Terceirização	Nula	Atividade

Quadro 2: Características das associações entre organizações  
 Fonte: os autores

separadamente as organizações concorrem e, através de decisões estratégicas integradas, podem ser tomadas medidas compensatórias para a competição.

Para suprir as deficiências e diminuir as dificuldades encontradas rumo ao desenvolvimento, as alianças estratégicas permitem aos envolvidos uma vantagem competitiva frente aos outros concorrentes de mesmo porte num mercado competitivo e globalizado.

Por outro lado, o pensamento estratégico, quando se fala em um processo de aliança estratégica deve, necessariamente, transcender a noção de formação de uma nova tecnoestrutura, e realizar a fusão de cultura, crenças, conhecimento, valores, competências, tecnologias e pensamentos organizacionais, de forma a compreender as organizações e representá-las, como preconizado por Morgan (1996), como uma realidade compartilhada, em que uma especial atenção é tomada no tocante à identificação dos esquemas interpretativos que tornam a organização possível, de onde eles vem e como são comunicados, criados e mantidos.

Quando a cultura corporativa é forte e robusta, uma atitude distinta permeia a organização toda: os empregados corporificam as características que definem a missão, o costume do todo; por exemplo, excepcional comprometimento com o trabalho, perseverança contra as dificuldades, comprometimento com a inovação, ou, em situações menos felizes, indolência ou senso de falta de ajuda ou de inutilidade. A cultura corporativa baseia-se em capacidades, características e incapacidades que, como resultado da evolução da cultura, se transformaram nas características que definem a maneira pela qual a organização trabalha, sendo construída dentro das atitudes e de enfoques dos seus empregados (MORGAN, 1996, p. 144).

Não se pode perder de vista que, por menor que seja a organização que está sendo absorvida pela maior corporação, seu sistema de crenças e valores pode ser benéficamente absorvido e aproveitado, de forma a criar uma

sinergia, única e valiosa, que permita conquistar e manter uma posição de vantagem no mercado altamente competitivo dos dias de hoje.

Portanto, acredita-se que todas as organizações envolvidas num processo de estabelecimento de vínculos favoráveis devam contribuir e unir as forças para desenvolver uma forma de estrutura de transição, tanto no processo de arquitetura estratégica quanto no de modelagem organizacional, permitindo o surgimento e manutenção de um processo de criação e cultivo de novas competências essenciais alinhadas à estratégia da aliança, visto que esse processo é fundamental para perseguir o domínio ambiental na indústria. A aliança estratégica, devido ao seu aspecto de longo prazo e de autonomia concedida a cada uma das organizações é flexível o suficiente para lidar com ambientes complexos e instáveis, como são os modernos contextos competitivos e globalizados.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. The Concept of Corporate Strategy. In: McKIERNAN, P. (ed.). **Historical Evolution of Strategic Management**. Vol I. Brookfield, Dartmouth Publishing Company, 1996, p.15-44
- ANSOFF, I. H. The Changing Shape of the Strategic Problem. In: SCHENDEL, D; HOFER, C. W. (ed.) **Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning**. Boston: Little, Brown and Company, 1979, p. 31-44.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: **Journal of Management**. 1991, vol 17, n.01.
- BULGARELLI, W. **Fusões, Incorporações e Cisões de Sociedades**. São Paulo, Atlas, 1996.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**: chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 2000.
- DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999. cap. 3, p. 53-75
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GOMES-CASSERES, B. **Estratégia em primeiro lugar**. HSM Management. jul/ago 1999.
- GUPTA, A. K. SBU Strategies, Corporate-SBU relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. In: **Academy of Management Journal**, v. 30, N. 3, 477-500, 1987.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L. **Formatos multilaterais**. HSM Management. jul/ago 1999.
- HATCH, M.J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997. cap.3, p.63-88
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.
- LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARKIDES, C.C; WILLIAMSON, P.J. Related Diversifications, Core Competencies and Corporate Performance. In: **Strategic Management Journal**, Vol. 15, Special Issue: Strategy: Search for New Paradigms (Summer, 1994), 149-165.
- MINTZBERG, H. Organigraphs: drawing how companies really work. In: **Harvard Business Review**, September-October 1999.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, 257-272, 1985.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações: evolução e crítica.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

NADLER, D. A. ; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B.; et al. **Arquitetura Organizacional: A chave para a Mudança Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NADLER, D. A. ; LIMPET, T. M. Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração. In: NADLER, D. A. ; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B.; et al. **Arquitetura Organizacional: A chave para a Mudança Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

NADLER, D. A. ; TUSHMAN, M. L. Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas. In: NADLER, D. A. ; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B.; et al. **Arquitetura Organizacional: A chave para a Mudança Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

OLIVEIRA, D. P. R. **Holdings, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática.** São Paulo: Atlas, 1995.

PERA, S. **Joint Venture y sociedad: acuerdos de coparticipación empresarial.** Buenos Aires: Astrea, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RABEN, C. S. Construção de associações estratégicas: criação e administração de joint ventures eficientes. In: NADLER, D. A. ; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B.; et al. **Arquitetura Organizacional: A chave para a Mudança Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

TAVARES, M. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

