



# ESTRATÉGIA

# PROPOSIÇÃO DE UM MODELO INTERATIVO DE ANÁLISE DA FORMAÇÃO E GESTÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

PROPOSITION OF AN INTEGRATIVE MODEL TO ANALYSE THE FORMATION AND THE MANAGEMENT OF STRATEGIC ALLIANCES

Fábio da Silva Viana  
Centro Universitário UNA

Múcio Tosta Gonçalves  
Universidade Federal de São João Del-Rei

Gustavo Quiroga Souki  
Centro Universitário UNA

Georgina Alves Vieira da Silva  
Centro Universitário UNA

---

**Data de submissão:** 24 fev. 2014. **Data de aprovação:** 01 jan 2015. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

---

## RESUMO

Visando à complexidade da análise da formação e gestão das alianças estratégicas e empregando somente uma abordagem teórica, esta pesquisa teve como objetivo principal identificar a complementaridades entre as teorias da dependência de recursos, da economia industrial e das estratégias colaborativas, na busca da proposição de um modelo interativo para análise de suas formações e gestões. Como estratégia de pesquisa, utilizou-se a técnica de metatriangulação. Após o intenso levantamento da revisão da literatura das três teorias, foi possível identificar, a partir das nuances de cada uma, seus pontos de convergência e de divergência. Dentre os principais resultados alcançados, identificou-se que, com o modelo interativo de análise sugerido, foi possível focar distintos aspectos organizacionais, utilizando as teorias de maneiras e formas complementares.

## PALAVRAS-CHAVE

Aliança Estratégica. Teoria da Dependência de Recursos. Teoria da Economia Industrial. Teoria das Estratégias Colaborativa. Metatriangulação.

## ABSTRACT

*Aiming at the complexity of the analysis of the formation and management of strategic alliances by employing only a theoretical approach, this research aimed to identify the complementarities between the theories of resource dependence, the industrial economy and the pursuit of strategic collaborative propose an interactive model for analysis of their formations and management. As a research strategy, we used the technique metatriangulation. After intense survey of the literature of the three theories, it was possible to identify from the nuances of each of their points of convergence and divergence. Among the main results, we found that: with the interactive model analysis suggested was possible to address different organizational aspects, using the theories of ways and complementary ways.*

## KEYWORDS

*Strategic Alliance. Resource Dependence Theory. Theory of Industrial Economics. Theory of Collaborative Strategies. Metatriangulation.*

## INTRODUÇÃO

A opção pela formação de alianças estratégicas entre organizações, concorrentes ou não, tem sido crescente nos últimos anos (BRITTO, 2002; TIGRE, 2006). Para Nalebuff e Brandenburger (1996), as interações de cooperação e cooptação são capazes de alavancar a rentabilidade de uma organização, e podem também diminuir custos ao longo da cadeia produtiva, garantindo melhores níveis de serviços para os clientes.

Visto que “é quase impossível compreender a formação de alianças estratégicas empregando somente uma abordagem teórica” (LOPES, 2004, p. 3), dado o caráter multifacetado do processo, este trabalho propõe uma abordagem que utiliza três diferentes perspectivas teóricas: a da dependência de recursos, a da teoria da economia industrial e a das estratégicas colaborativas. Pressu-

põe-se que, ao enfocarem distintos aspectos organizacionais, essas teorias podem ser usadas de maneira complementar.

A utilização da teoria da dependência de recursos, nesta pesquisa, se justifica em função do que propõe Lopes (2004, p. 2): “a decisão de entrar em uma aliança, a escolha de um parceiro apropriado e a escolha da estrutura da aliança podem ser vistas como questões de poder, tanto inter quanto intraorganizacionais”.

A escolha da teoria da economia industrial decorreu do fato de os aspectos econômicos serem um importante elemento no estudo das alianças estratégicas “uma vez que tais alianças representam uma típica decisão econômica e, sobretudo, porque a decisão de entrar numa aliança, normalmente envolve critérios de eficiência” (LOPES, 2004, p. 3). “Na literatura de Economia Industrial, a identificação das re-

des de empresas como objeto específico de investigação vem assumindo crescente importância” (BRITTO, 2002, p. 350) e tais estudos, segundo Balestrin e Verschoore (2008, p. 82), destinam a identificar as “[...] diferentes classes de ganhos econômicos (economia de escala, escopo e especialização) como variáveis explicativas da eficiência das redes”.

Por fim, as teorias das estratégias colaborativas sobre cooperação se justificam porque “com a globalização da economia e a abertura dos mercados, as exigências de qualidade dos produtos e a valorização do cliente se fizeram acompanhar da necessidade de repensar as formas de funcionamento das empresas” (DIAS, 2001, p. 113). E “os inúmeros casos de empresas que têm aumentado sua competitividade com formação de redes, alianças e parcerias sugerem a necessidade de reavaliar as teorias clássicas sobre estratégias” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 52).

Na visão conceitual, o corte epistemológico utilizado por esta pesquisa focou em um paradigma transdisciplinar sobre as teorias citadas anteriormente. No campo metodológico, utilizando-se da metatriângulação, buscou-se identificar, a partir das nuances de cada uma das teorias, seus pontos de convergências e de divergência se sobrepondo a e entrelaçando com suas interpretações em um novo paradigma (LEWIS; GRIMES, 2005).

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Teoria da dependência de recursos

Para Pfeffer e Salancik (1978), principais expoentes dessa corrente, as firmas devem ser compreendidas por meio de sua interdependência com o ambiente. Os autores defendem que explicar a insatisfação dos

funcionários, em termos da precariedade das relações humanas e dos salários, é irrelevante. Se a firma pode valer-se facilmente de novos trabalhadores no mercado de trabalho, desde que seus concorrentes possam fazer o mesmo, ela não deve incorrer em custos para melhorar as relações humanas e aumentar os salários.

Carvalho (2010) argumenta que, para as organizações serem eficazes, os gestores precisam compreender o ambiente em que suas organizações estão imersas, compreendendo as interdependências, as demandas e os conflitos por que elas passam. Segundo Pugh e Hickson (2004, p. 69), “considerando que as organizações das quais uma organização depende podem não ser confiáveis, a eficácia organizacional pode ser mais bem expressa pela forma como são equilibradas as dependências do que por medidas de eficiência interna, de natureza financeira ou equivalente”.

A teoria da dependência de recursos, segundo Jones (2010), tem como principal premissa o enfoque no ambiente externo das organizações, argumentando que todas as organizações são dependentes de algum elemento ou recurso que pertença a esse ambiente para o desenvolvimento de suas atividades. Conforme Lopes (2004, p. 12), “a perspectiva da dependência de recursos, assim como outras perspectivas que pressupõem a organização como um sistema aberto, indica que não existe uma melhor forma organizacional para alcançar efetividade.” Segundo Balestrin e Verschoore (2008, p. 80, 81), sob a ótica dessa teoria, busca-se “[...] entender o processo pelo qual as organizações reduzem suas dependências ambientais, utilizando várias estratégias para aumentar seu próprio poder no sistema”.

Carvalho (2010) explica que a perspec-

tiva teórica da dependência de recursos apresenta três questões centrais: a primeira refere-se ao ambiente organizacional como fonte de recursos, a segunda discute as questões de poder e interdependência e a terceira e última questão aborda as estratégias organizacionais para reduzir a sua dependência de recurso.

### **O ambiente organizacional como fonte de recursos**

Para Jones (2010), antes de se discutir os modos específicos como as firmas administram seu ambiente organizacional, para se defender e ampliar seu domínio, deve-se entender em detalhes quais são as forças ambientais que afetam as organizações e os recursos de que elas necessitam. Para o referido autor explorar as definições e conceitos dos ambientes específico e geral das organizações forma uma importante base útil para análise da teoria da dependência de recursos.

Segundo Cunha (1993, p. 40), na perspectiva da teoria da dependência de recursos, o ambiente organizacional, “[...] seria algo como um enorme, mas limitado depósito de recursos (materiais, humanos, financeiros, informações), cujo acesso se revela condicionado”. Complementando essa visão, Jones (2010, p. 47) inclui que “o ambiente é o conjunto de pressões e forças ao redor de uma organização que tem o potencial para afetar a maneira como ela opera e sua habilidade para adquirir recursos escassos”.

De acordo com Pfeffer e Salancik (1978), os ambientes gerais e específicos das organizações afetam a competitividade das firmas, ao passo que tornam os recursos disponíveis ou não. Segundo os autores, as firmas não são autodirigidas ou autônomas, elas ca-

recem de diversos tipos de recursos de seu meio para o desenvolvimento de suas operações, entre eles humanos, informacionais, materiais e financeiros. Para adquiri-los, as firmas necessariamente precisam interagir com outras organizações que detêm esse recurso. Ainda segundo os autores, essas interações englobam as firmas num embate constante pela busca da autonomia.

Para Jones (2010), o ambiente específico das organizações consiste de forças de grupos externos que interferem diretamente na capacidade de uma organização em garantir ou ter acesso aos recursos necessários. Os grupos que fazem parte deste ambiente são: clientes, distribuidores, sindicatos, concorrentes, fornecedores e governo. Ainda segundo o autor, o ambiente geral das organizações é composto por forças que modelam o ambiente específico e que alteram a habilidade de todas as organizações para obter os recursos necessários para o desenvolvimento de suas atividades.

### **Poder e interdependência**

Segundo Carvalho (2010), a segunda questão abordada pela teoria da dependência de recursos refere-se ao poder e interdependência. Essa perspectiva enfatiza a questão da interdependência entre as organizações e “quanto maior a dependência de uma organização com relação à outra, mais fraca ela se torna, e a empresa mais poderosa pode ameaçar ou extrair vantagem da que depende dela, se assim quiser” (JONES, 2010, p. 56).

É importante lembrar que a interdependência, segundo Das e Teng (2003, p. 14), é “[...] o grau em que parceiros dependem um do outro [...]” para obter acesso aos recursos necessários para o desenvolvimento de suas operações. E que o poder

pode ser definido, segundo Scott (1998, p. 304) “[...] como o potencial que uma parte tem para influenciar a outra parte, seja manipulando recompensas, seja por meio de punição que são importantes para esta última”.

Segundo Bacellar e Medeiros (2005, p. 4), “quanto maior a capacidade de uma organização competidora em impor seus interesses a fim de obter determinado recurso, maior será o grau de dependência das demais organizações que precisam daquele recurso”.

Para Pfeffer e Salancik (1978), três fatores definem a condição de interdependência entre as organizações: o primeiro está ligado à importância do recurso para a organização, numa combinação entre sua magnitude (proporção de entradas e saídas que dependem dele) e a sua relevância estratégica (expressa em termos das consequências da sua indisponibilidade); o segundo refere-se a quanto de arbítrio os controladores dos recursos possuem sobre sua alocação e uso; e o terceiro fator refere-se a até que ponto quem controla o recurso tem o monopólio sobre ele.

Conforme Jones (2010), as organizações devem administrar simultaneamente dois aspectos da sua dependência, no que tange aos recursos: (1) tem que exercer influência sobre outras organizações para poder obter recursos e; (2) deve responder às necessidades e exigências de outras organizações em seu ambiente. Lembrando que “a importância de certos recursos para uma organização, combinada com a escassez desses recursos no mercado, tende a gerar um elevado grau de dependência da organização em relação aos controladores desses recursos” (LOPES, 2004, p. 11).

### **Estratégias para reduzir a dependência de recursos**

A terceira e última questão abordada pela teoria da dependência de recurso refere-se às estratégias organizacionais para reduzir a dependência. Nessa parte, é esclarecido como as organizações podem desenvolver algumas estratégias para gerenciar suas dependências de recursos e controlar seus acessos a recursos escassos (JONES, 2010).

Pfeffer e Salancik (1978) advogam que existem quatro estratégias possíveis para uma organização adotar para diminuir suas dependências em relação ao ambiente e aos outros grupos:

1. Adaptar-se a ou alterar as restrições externas;
2. Alterar as relações de interdependência, através de fusões, diversificações ou crescimento.
3. Negociar o ambiente, por meio do estabelecimento de conexões e acordos com diretorias de outras organizações, estabelecimento de parcerias, *joint ventures* e através da formação de associações empresarias.
4. Mudar o ambiente em termos de legalidade e legitimidade, por intermédio de ações políticas.

Para Pugh e Hickson (2004, p. 69), “o primeiro tipo de estratégia - adaptar-se a ou alterar as restrições externas – pode ser conduzida de várias formas”. Segundo os autores, uma firma pode buscar gerenciar suas demandas por uma ordem de prioridade, atendendo primeiro as mais críticas e, posteriormente, as outras, na medida em que elas se tornem críticas, administrando assim as pressões recebidas.

Segundo Pfeffer e Salancik (1978), alterar as relações de interdependência, por meio

de fusões, diversificações ou crescimento, é a segunda opção estratégica das organizações para diminuir suas interdependências. Os autores explicam que as fusões podem modificar essa dependência na medida em que trazem para dentro da própria firma o controle dos recursos essenciais para a sua atividade, estabilizando assim as relações de troca das quais participa.

Carvalho (2010, p. 55), explica que as fusões podem ocorrer de três maneiras:

[...] integração vertical: que pode ocorrer “para frente” ou “para trás” na cadeia produtiva, estendendo o controle da organização sobre as trocas vitais para tratar com a interdependência simbiótica;

[...] expansão horizontal, que é a compra de concorrentes para reduzir a interdependência comensalista, aumentando o poder da organização nos relacionamentos de troca simbiótica;

[...] diversificação, quando uma organização adquire outra organização que não está no mesmo negócio ou em um relacionamento de troca direto com ela, diminuindo a dependência mediante a variedade de domínios diferentes.

O terceiro tipo de estratégia adotado pelas organizações para diminuir suas dependências, apresentado por Pfeffer e Salancik (1978), é o de negociar o ambiente, por meio do estabelecimento de conexões e acordos com diretorias de outras organizações (estabelecendo parcerias, associações empresárias e *joint ventures*).

Segundo Pugh e Hickson (2004, p. 70), “a negociação do ambiente, terceiro tipo de estratégia, é mais comum do que a total absorção pelo processo de fusão”. Os pro-

cessos de fusões e aquisições geralmente são muito burocráticos, onerosos e nem sempre são muito benéficos para as firmas. Pois ao fundir duas empresas há aspectos subjetivos como a cultura e os valores das mesmas que muitas vezes são negligenciados, levando ao fracasso da ação de junção das organizações.

A última das estratégias é a de mudar o ambiente em termos de legalidade e legitimidade, por intermédio de ações políticas. Segundo Carvalho (2010, p. 58), nessa estratégia, as firmas buscam agir “[...] de maneira arbitrária, influenciando leis, normas e valores da sociedade, buscando defender seus interesses”. Para Pugh e Hickson (2004, p. 71), se no ambiente organizacional “[...] existe um alto nível de regulação estatal, as decisões dos legisladores e agências governamentais podem ser mais importantes para uma organização do que as decisões de seus clientes ou consumidores”.

### **Teorias das estratégias coletivas**

A perspectiva teórica sobre estratégias coletivas é empregada nos estudos sobre redes de empresas “[...] para entender como as relações interorganizacionais vão impactar nas estratégias das empresas, bem como compreender como os resultados das relações interorganizacionais afetam a posição estratégica e vantagem competitiva da empresa” (BALESTRIN; VERSCHORE, 2008, p. 3).

Segundo Winckler e Molinari (2011, p. 3):

Considerando os diversos agentes envolvidos em organizações, a estratégia de uma empresa pode ser desenvolvida em nível organizacional ou interorganizational. Estratégias organizacionais dizem respeito somente aos aspectos, recursos e resultados



internos de uma organização, enquanto que as estratégias interorganizacionais referem-se àquelas desenvolvidas entre duas ou mais organizações. Ou seja, as estratégias organizacionais e interorganizacionais se diferenciam pelo escopo de atuação e pelos objetivos e recursos.

Para Balestrin e Verschoore (2008), no tipo de estratégias organizacionais, a visão das organizações é baseada no princípio da exclusão competitiva de Gause. Segundo Winckler e Molinari (2011), nesse paradigma, as firmas buscam competir sozinhas, confrontando diretamente seus concorrentes, desempenhando relações de ganha-perde, ou seja, para uma empresa ganhar a outra necessariamente precisa perder.

Para Dias (2001, p. 113), as organizações começaram a optar pelas estratégias interorganizacionais:

Ao perceber que a estratégia antiga de calcular os custos de fabricação e acrescentar a eles a margem de lucro desejada não era mais visível em um mundo altamente competitivo, os empresários viram-se forçados a estabelecer estratégias de diminuição dos custos, de forma a praticar preços compatíveis com o mercado, sem perder qualidade dos produtos.

Segundo Vale e Lopes (2010, p. 726), a partir desta perspectiva “[...] o ambiente é vislumbrado como um espaço povoado por ciladas e empecilhos a serem contornados ou superados, por mediação de acordos e parcerias circunstanciais, até mesmo com rivais potenciais ou reais”.

Para Balestrin e Verschoore (2008, p. 51):

À diferença do paradigma da competição (jogo de soma nula), o paradigma da cooperação (jogo de soma

positiva) visa à adoção de estratégias coletivas por um conjunto de atores (fornecedores, concorrentes, clientes, etc.), tendo em vista atingir objetivos comuns, habilitando as empresas a competir em instâncias mais elevadas.

Balestrin e Verschoore (2008) explicam que a implementação das estratégias coletivas, por mais explícitas que possam parecer seus ganhos, não é uma atividade simples, devido ao fato de alguns postulados clássicos, utilizados pela corrente dominante no campo da estratégia, advogarem a perspectiva da competição individual entre as organizações.

Perucia (2008, p. 23) esclarece que “a ideia de estratégias colaborativas, assim como a maior parte dos estudos sobre cooperação interorganizacional, na ciência administração, emergiu com maior vigor a partir da década de oitenta”.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008) e Perucia (2008), duas relevantes contribuições de conhecimento para consolidação do conceito de estratégias colaborativas foram os estudos desenvolvidos por Astley, em 1984, e por Astley e Fombrun, em 1983. Nessa pesquisa, os autores demonstraram que as estratégias interorganizacionais não precisavam limitar-se somente aos relacionamentos concorrenciais.

Balestrin e Verschoore (2008, p. 57) destacam que, na visão de Astley (1984), as estratégias colaborativas são definidas “[...] como a formulação conjunta de políticas e implementação de ações pelos membros de coletividades interorganizacionais”. Para Barney (2002), as estratégias colaborativas existem quando duas ou mais organizações independentes desenvolvem alguma atividade conjunta de manufatura ou venda de produtos e serviços.



Favoretto (2007, p. 49), complementando esta visão, enfatiza que:

Com o intuito de administrar sua interdependência e a crescente dinâmica do ambiente empresarial, as organizações fazem uso de estratégias coletivas para reagir aos movimentos deste ambiente absorvendo seus impactos ou, de forma proativa, antecipando suas mudanças através de decisões consistentes.

Corroborando o autor supracitado, Balestrin e Verschoore (2008, p. 57) defendem a ideia de que “as estratégias coletivas refletem a necessidade de as organizações promoverem ações de cooperação para lidar com suas interdependências dinâmicas, da mesma forma que, na natureza, muitos animais aglutinam-se em grupos para se proteger e sobreviver”.

Conforme Winckler e Molinari (2011), no tipo de estratégia de cooperação, duas organizações trabalham em conjunto, gerando benefícios recíprocos para ambas as empresas. Segundo Gulati (1998), a cooperação informal ou formal é a consequência de um extenso alcance de motivos e metas, em uma multiplicidade de formas, de modo que ocorre além de fronteiras verticais ou horizontais, como no caso das alianças estratégicas.

Ebers e Jarillo (1998) destacam que, por meio da adoção de estratégias colaborativas, as organizações conseguem alcançar e sustentar diferenciais competitivos a partir de: a) Aprendizado mútuo: que conduzirá as organizações a lidar melhor com processo de criação e desenvolvimento de novos produtos; b) coespecialidade: as firmas envolvidas alcançam a lucratividade em novos nichos de produtos e mercados; c) melhor fluxo de informação: facilita a gestão

do fluxo de recurso entre as empresas e reduzindo as incertezas nas relações; e d) economias de escala: junção de esforços e investimentos das parcerias na criação de novos projetos para desenvolvimento de produtos ou serviços.

### **Teoria da economia industrial**

A perspectiva da teoria da economia industrial “é utilizada nas pesquisas sobre redes para esclarecer de que modo os diferentes ganhos econômicos de produção – economias de escala, escopo e especialização – explicam a eficiência dessas estruturas” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008, p. 80).

Para Britto (2002), esse ramo da economia versa sobre a ocorrência de múltiplas formas de cooperação produtiva e tecnológica entre organizações. Apontando para a necessidade de pesquisa sobre os fatores subjacentes ao desempenho superior competitivo dessa nova forma de organização, que abranjam não unicamente a organização individual, mas também as relações entre esta e as demais.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), a teoria da economia industrial apresenta as redes e as alianças estratégicas como uma forma superior e eficiente de gestão frente ao modelo tradicional de grande corporação verticalizada.

Essa forma de organização, de um lado, permite que seus participantes se beneficiem de economias de escala, através do desenvolvimento, em conjunto, de atividades ligadas à pesquisa e ao desenvolvimento, à produção e a distribuição. De outro, assegura, além do acesso a fontes de conhecimento localizadas fora das suas fronteiras, o compartilhamento de riscos atre-

lados a investimentos que superam a capacidade de uma única empresa (MAZZALI; COSTA, 1997, p. 125).

Segundo Britto (2002, p. 348), no emprego do conceito genérico de rede, pela teoria da economia, podem se diferenciar duas distintas abordagens: “A primeira dela ressalta o caráter instrumental do conceito de rede para a compreensão da dinâmica de comportamento dos diferentes mercados”. Segundo o autor, nessa abordagem, é privilegiado um recorte nitidamente microeconômico, procurando entender como determinadas relações em rede afetam as decisões tomadas pelos agentes econômicos (produtores e consumidores) em mercados particulares.

De acordo com Britto (2002, p. 348, 349), nessa perspectiva, a ênfase das análises empíricas recai sobre as externalidades em rede:

1- Externalidades técnicas relacionadas a situações nas quais a interdependência entre os agentes, do ponto de vista técnico, resulta em modificações nas características das respectivas funções de produção.

2- Externalidades pecuniárias que se traduzem em uma mudança nos preços relativos dos fatores e em modificações das estruturas de custos das empresas.

3- Externalidades tecnológicas associadas a efeitos do tipo *spill-over*, que resultam em mudança no ritmo de adoção e difusão e inovações em determinados mercados.

4- Externalidades de demanda, presentes em situações nas quais a demanda de bens oferecidos por cada unidade é afetada por modificações na demanda de outras unidades ou

nas quais a demanda de um consumidor individual é influenciada pela demanda agregada do mesmo bem.

Segundo o autor, as análises dessas externalidades buscam debater o fenômeno relativo ao aparecimento de rendimentos crescentes no interior de determinados mercados, que apresentem algumas das características descritas anteriormente. Segundo Mazzali e Costa (1997), os estudos que utilizam essa perspectiva procuram compreender e caracterizar como tais externalidades podem impactar na interdependência entre os agentes econômicos inseridos nessa rede.

A segunda abordagem, segundo Britto (2002, p. 350), “[...] discute o conceito de rede, menos a partir dos possíveis efeitos gerados sobre o comportamento de consumidores e produtores, e mais do ponto de vista da constituição de um tipo particular de instituição, com a capacidade de coordenar a realização de atividade econômica”.

Para o autor, nessa perspectiva, o foco destina-se aos elementos estruturais das redes de empresas e ao mecanismo de operação particular, responsáveis pela geração de estímulos endógenos indutores de processos adaptativos, face à evolução do ambiente (BRITTO, 2002).

Segundo Britto (2002, p. 350):

Comparando-se este enfoque com a perspectiva anteriormente mencionada, que privilegia a discussão dos efeitos de externalidades em rede sobre os mecanismos de ajustamento dos diferentes mercados, duas diferenças básicas podem ser destacadas. Por um lado, a ênfase da análise recai nos processos de estruturação e transformação destas redes a partir

de estímulos internos e externos, e não apenas no impacto que a formação destas estruturas acarreta sobre a dinâmica alocativa dos diferentes mercados. Por outro lado, considerando estas redes como objeto específico de investigação, os processos alocativos que ocorrem em seu interior passam a ser concebidos com uma faceta particular dos mecanismos de operação destas estruturas, tornando-se necessária a discussão de outras dimensões associadas a estes mecanismos.

Para Nicoluci *et al.* (2006, p. 44), analisar os “[...] elementos estruturais, como eles se combinam, como se dá a coordenação no interior da rede, até que ponto os estímulos de fluxos e refluxos do setor se processa de forma espontânea e até que ponto não existe uma coordenação em bases formais contratuais”, é de suma importância para a compreensão da rede que se está estudando.

Para Britto (2002), essa combinação resulta em três impactos distintos, ligados à consolidação desses arranjos dentro do ambiente intrarrede; (1) a esfera técnico-produtiva no aumento da eficiência operacional; (2) na coordenação das decisões produtivas e tecnológicas reduzindo a incertezas ambientais, devido ao aumento da cooperação interorganizacional e; (3) na cooperação tecnológica, proporcionando uma maior possibilidade de aprendizado e, por sua vez, um aumento na capacidade inovativa das organizações.

Ressalta-se que a teoria da economia industrial versa principalmente sobre como se associa à sistemática de divisão do trabalho e ao padrão de especialização de funções produtivas entre os diversos agentes

inseridos na rede. Aborda sua estrutura de poder e a conformação hierárquico-funcional, ressaltando os mecanismos internos de resolução de conflitos e a especificidade da concorrência existente entre seus membros.

## **METODOLOGIA**

O presente ensaio teve por finalidade identificar a complementaridades entre as teorias da dependência de recursos, da economia industrial e das estratégias colaborativas na busca da proposição de um modelo interativo para análise da formação e gestão das alianças estratégicas. Como estratégia de pesquisa, utilizou-se a técnica de metatriangulação.

Para Lewis e Grimes (2005), a metatriangulação corresponde à investigação multiparadigmática que tem como objetivo o auxílio na exploração de fenômenos particularmente complexos e paradoxais, utilizando-se de perspectivas teóricas distintas, facilitando o conhecimento, a utilização, a crítica e o entrelaçamento de perspectivas alternativas, buscando sobrepor e entrelaçar interpretações divergentes em uma nova visão ou teoria.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **Proposição do modelo interativo de análise da formação e gestão das alianças estratégicas**

Na perspectiva da Teoria da Dependência de Recursos, as organizações são grandes sistemas abertos, constantemente influenciados pelo meio onde elas se encontram, e que, devido a sua capacidade limitada, não conseguem desenvolver ou produzir todos os recursos de que necessitam. Devido a esse fato, Pfeffer e Salancik (1978, 2003), defendem a ideia de que as firmas são cons-

trangidas por sua dependência de algum recurso crítico originário do seu ambiente organizacional. Eles classificam tais dependências como interdependências de *Behavior* (comportamento) e a interdependência de resultado, sendo que esta última se divide em simbiótica e competitiva.

Os autores demonstraram que a interdependência de uma organização pode ser compreendida a partir das características estruturais do ambiente em que ela está inserida: a) número de organizações que fazem parte dessa indústria e o grau de concentração do poder que elas possuem; b) munificência refere-se à disponibilidade ou escassez do recurso crítico e; c) pelo número de conexões existente entre as firmas nesse ambiente.

De acordo com Pfeffer e Salancik (1978, 2003), o que distingue a Teoria da Dependência de Recursos da Teoria da Contingência é o espaço aberto para a opção da escolha estratégica. Tal escolha, segundo os autores, é de responsabilidade da cúpula administrativa das firmas.

É nesse momento que a Teoria da Dependência de Recursos se diferencia da Teoria da Contingência. Enquanto esta advoga que a organização somente responde a estímulos ambientais, a Teoria da Dependência de Recursos postula que as organizações, além de serem influenciadas pelo seu meio, podem também influenciar constantemente o meio onde estão inseridas. Pfeffer e Salancik (1978, 2003), esclarecem que essas influências podem ocorrer por meio de quatro estratégias diferentes.

Desenvolvendo uma analogia com a perspectiva da Teoria das Estratégias Colaborativas, pode-se dizer que tais estratégias se dividem em estratégias organizacionais e interorganizacionais. As estratégias

organizacionais, segundo Winckler e Molinari (2011), são aquelas em que a organização opta por atuar de forma solitária em seu ambiente de negócio, e as estratégias interorganizacionais são o oposto dessa opção: são onde a organização busca, de forma conjunta e cooperativa, desenvolver suas atividades.

Tal enquadramento da Teoria da Dependência de Recursos com a Teoria das Estratégias Coletivas se encaixa da seguinte forma: as estratégias organizacionais seriam aquelas que Pfeffer e Salancik (1978, 2003), identificaram como: adaptar-se a ou alterar as restrições externas; alterar as relações de interdependência, através de fusões, diversificações ou crescimento e; mudar o ambiente em termos de legalidade e legitimidade, por intermédio de ações políticas. Já as estratégias interorganizacionais incluem: negociar o ambiente, por meio do estabelecimento de conexões e acordos com diretorias de outras organizações, estabelecimento de parceiras, *Joint Ventures* e através da formação de associações empresariais.

Balestrin e Verschoore (2008) ressaltam que a opção pelas estratégias interorganizacionais é uma quebra de paradigma sobre a corrente dominante, pois há muito já se aculturou que as organizações seriam grandes embarcações solitárias que navegam pelo alto mar, se defendendo de todas as armadilhas e empecilhos.

Essa visão, como demonstrado por Jones (2010), é altamente prejudicial para as organizações, pois as imergem em um ambiente altamente competitivo, levando-as algumas vezes a entrar em uma guerra de preço com seus concorrentes, diminuindo muito suas margens, ao ponto de nem cobrir seus gastos.

Partido do princípio de que a escolha estratégica dos dirigentes foi pela estratégia interorganizacional, as firmas passam então a mergulhar no processo de construção e formação dessas parcerias. Ressalta-se, porém, que caso ocorra algum contratempo no desenvolvimento desse processo, os dirigentes voltam novamente a atuar, usufruindo da escolha estratégica, iniciando novamente o processo.

Segundo Yoshino e Rangan (1996), nessa construção é essencial inicialmente definir qual o papel tal aliança exercerá dentro do planejamento estratégico da organização, pois essa definição irá determinar a escolha do tipo de aliança que será constituída.

O segundo passo, segundo Harbison e Pekar Jr. (1999), refere-se à escolha do parceiro. Esse processo é fundamentado pelas três teorias utilizadas neste trabalho. Em busca de reduzir suas interdependências, as organizações podem procurar parceiros que complementem seus recursos e capacidades, ou, em busca de ganhos de escala/escopo, podem escolher o parceiro com maior similaridade a suas atividades e, por fim, as firmas podem também buscar par-

ceiros que possuam maiores compatibilidades estratégicas com as suas.

A terceira etapa, conforme Yoshino e Rangan (1996), destina-se à escolha do tipo de aliança que será desenvolvida. Segundo Jones (2010), quanto mais formal for a forma de coordenação escolhida, maior o grau de controle que os envolvidos desejam ter sobre esse arranjo, ou maior é o nível de desconfiança entre as partes. Quanto menos formal for a forma de coordenação, menos importância tem o arranjo ou maior é o nível de confiança entre as partes.

No aspecto referente ao processo de gestão das alianças estratégicas, a teoria da economia industrial pode auxiliar na compreensão da análise de como esses complexos arranjos funcionam e são conduzidos e como se associam à sistemática de divisão do trabalho e ao padrão de especialização de funções produtivas entre os diversos agentes inseridos na rede. Ou, ainda, como é a estrutura de poder e a conformação hierárquico-funcional da rede, ressaltando os mecanismos internos de resolução de conflitos e a especificidade da concorrência existente entre seus membros.

## REFERÊNCIAS

- ASTLEY, G.W. Toward an appreciation of collective strategy. *The Academy of Management Review*, v. 9, n. 3, p. 526-535, July 1984.
- ASTLEY, G.W.; FOMBRUN, C. J. Collective strategy: social ecology of organizational environments. *The Academy of Management Review*, v. 8, n. 4, p. 576-587, Oct. 1983.
- BACELLAR, A. M.; MEDEIROS, J. J. Conflitos e interdependência em alianças estratégicas: um estudo de múltiplos casos no setor de energia elétrica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 20., 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage.** Reading, Mass.: Addison- Wesley Pub., 2002.
- BRITTO, J. Cooperação Interindustrial e Redes de Empresa. In: KUPFER, D.;
- HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e prática no Brasil.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CARVALHO, K. C. **A pequena empresa e seu ambiente organizacional**: construção de um mapa das práticas dos dirigentes de uma empresa de tecnologia da informação com base na teoria da dependência de recursos e na teoria institucional. 2010. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- CUNHA, M. P. Organizações, recursos e a luta pela sobrevivência: análise aos níveis organizacionais ecológicos. *Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], v. 33, n. 5, set./out. 1993.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, [S. l.], 2003.
- DIAS, D.V. Modelos de mudanças organizacionais e pessoais. In: GONÇALVES, Carlos Alberto; REIS NETO, Mário Teixeira; Gonçalves Filho, Cid (Org.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial.** Belo Horizonte: FUMARC, 2001.
- EBERS, M.; JARILLO, C. The construction, forms, and consequences of industry networks. *International Studies of Management & Organization*, [S. l.], v. 27, p. 3-21, 1998.
- FAVORETTO, J. R. **Estratégias coletivas e coalinhamento estratégico: o caso do projeto centro vivo da Associação Comercial do Paraná.** 2007. 168 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, 2007.
- GULATI, R. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, [S. l.], v. 19, n. 4, 1998.
- HARBISON, J. R.; PEKAR JR., P. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso.** São Paulo: Futura, 1999.
- JONES, G. R. **Teoria das organizações.** Tradução de Luciane Pauleti e Daniel Vieira. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- KLOTZLE, M. C. O impacto da formação de alianças estratégicas no valor de mercado e no desempenho econômico-financeiro das empresas. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 33-46, out./dez. 2003.
- LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. **Meta-triangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas.** *RAE*, [S. l.], v. 45, n. 1, 2005.
- LOPES, F. D. **A influência do ambiente institucional na formação de Joint Venture internacionais: um estudo de caso na PUIG-MEMPHIS.** Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- LOPES, F. D. Perspectivas teóricas contemporâneas nos estudos das organizações: apresentação de um modelo de análise da formação de *joint ventures* internacionais. **Cad. EBAPE.BR** [online], [S. l.], v. 2, n. 3, p. 1-21, 2004. ISSN 1679-3951.
- MAZZALI, L.; COSTA, V. M. H. M. As formas de organização “em rede”: configuração e instrumento de análise da dinâmica industrial recente. *Revista de Economia Política*, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 68, out./dez. 1997.
- NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Coopetição.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- NICOLUCCI, M. V. *et al.* Redes de empresas: a competitividade ampliada mediante relações de cooperação. *Revista de Administração*, Esp. Sto. do Pinhal, v. 6, n. 10, jan./dez. 2006.
- PERUCIA, A. S. **Estratégias colaborativas na indústria brasileira de jogos eletrônicos.** 2008. 193 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence**



- perspective. Boston: Pitman, 1978.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective.** California: Stanford University Press, 2003.
- PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. **Os teóricos das organizações.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- SCOTT, R. W. **Organizations: rational, natural and open systems** 4<sup>th</sup>. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.
- TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- VALE, G. M. V.; LOPES, H. E. G. Co-operação e alianças: perspectivas teóricas e suas articulações no contexto do pensamento estratégico. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 722-737, jul./ago. 2010.
- WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. Competição, colaboração, cooperação e coopeção: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, [S. l.], v. 4, n. 1, 2011.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização.** São Paulo: Makron Books, 1996.