



Alianças e Redes Estratégicas: As Tendências nas Empresas Líderes no Brasil

MARCELO GONÇALVES TAVARES
T. DIANA L. v. A. DE MACEDO-SOARES*

RESUMO Em virtude das novas exigências do mercado, as empresas se voltam, cada vez mais, para a formação de alianças e redes estratégicas, na tentativa de agrupar os recursos necessários para atender a esse mercado e criar uma vantagem competitiva sustentável. Este estudo propõe-se a analisar as tendências das empresas líderes no Brasil quanto à sua atuação em alianças e redes estratégicas.

O texto foi desenvolvido a partir de uma ampla revisão da literatura e de um levantamento de dados com 230 empresas líderes no país, podendo-se constatar que a grande maioria delas tem estabelecido alianças e/ou redes estratégicas, tendo como principal motivo para tanto a necessidade de compartilhar recursos e competências. Também foi identificada, na grande maioria das empresas, uma deficiência que pode se constituir em barreira significativa à eficácia das alianças e redes estratégicas no país: a falta de medidas e indicadores de desempenho das alianças e redes, principalmente no que se refere aos benefícios intangíveis, tais como o capital social e informacional, que elas podem proporcionar.

ABSTRACT *More and more firms are establishing strategic alliances and networks in an attempt to acquire the necessary resources to attend to increasing market requirements, and, thus, create sustainable competitive advantage. Considering this context, the present study aims at analyzing the tendencies of leading firms in Brazil with respect to their strategic alliances and networks.*

The study was carried out by way of an extensive literature review as well as a survey about the perceptions of the CEOs in 230 leading firms in the country regarding their strategic alliances and networks. It confirmed that a great majority of the leading firms in Brazil have indeed established strategic alliances or strategic networks. It also helped revealing a deficiency in a large number of firms that could constitute a significant barrier to the effectiveness of their alliances and networks: the lack of measures and indicators regarding alliance and network performance, especially with respect to intangible benefits, such as social and informational capital that they can potentially offer.

* Respectivamente, engenheiro da Área de Operações Indiretas do BNDES e professora associada e coordenadora de pesquisa do IAG/PUC-Rio.

1. Introdução

Assim como nos demais campos das ciências sociais, a gestão de estratégias vem passando por um contínuo processo de modernização e readaptação à nova ordem econômica. À medida que a natureza e a dinâmica dos relacionamentos entre os diversos participantes dos setores econômicos se alteram, é preciso alterar também a forma de analisá-las.

Há 10 anos o grande orgulho das empresas era a auto-suficiência, ou seja, elas desenvolviam todas as competências de que necessitavam para manter ou aumentar suas vantagens competitivas e estavam certas de que, atuando de forma independente, conseguiriam internamente os recursos necessários para competir e vencer. A competição tinha como principal objetivo o aniquilamento dos concorrentes.

Hoje vivemos um contínuo processo de globalização e crescente dinamismo nos mercados, de forma a tornar as parcerias estratégicas essenciais. Mais do que nunca, muitos dos recursos indispensáveis ao sucesso das empresas se encontram fora de seus limites. Assim, nesse novo cenário, as alianças estratégicas se tornaram fundamentais. Elas são uma resposta lógica e oportuna à crescente evolução da tecnologia, à globalização e às mudanças ocorridas no cenário econômico de forma geral.

Para otimizar a exploração das novas oportunidades que surgem, seja pela entrada em novos mercados, indo ao encontro de possibilidades até então inexistentes, seja pela adequação de bens e serviços já existentes às novas exigências do consumidor, ou até mesmo pela criação de novos produtos, as empresas devem ter as competências para estruturar, modelar e sustentar uma grande variedade de parcerias estratégicas.

A última década foi marcada pelas reengenharias e *downsizings*, que enxugaram os quadros gerenciais, direcionando as empresas para a busca de suas competências e negócios essenciais. Essas ações de especialização aumentaram a produtividade dessas empresas em torno de seu *core business* e tornaram ainda maior a importância das alianças, na busca de competências complementares às suas, de forma a oferecer as soluções requeridas pelos clientes.

Embora tenham a capacidade de criar valor para as companhias, as alianças estratégicas, se mal gerenciadas, têm igual potencialidade para se tornarem grandes sorvedouros de recursos e de tempo gerencial.

Em recente pesquisa da consultoria KPMG (1999) com cerca de 50 empresas de diversos setores do mundo que formaram alianças, foi detectado que 65% dessas alianças foram encerradas prematuramente. Além disso, segundo Doz e Hamel (2000), é reduzido o número de empresas que têm hoje uma profunda compreensão sobre as conseqüências econômicas e competitivas dessas alianças estratégicas, e poucas entendem como ir além dos aspectos negociais e estruturais de se fazer alianças para o gerenciamento ativo dessas alianças, buscando a criação de valor.

A alta gerência, de forma geral, dedica boa parte do seu tempo à elaboração do projeto de uma aliança, porém deixa de se envolver depois que o negócio começa a funcionar. A sustentação de um efetivo processo de parceria se mostra menos importante, aumentando assim as chances de fracasso. Como conseqüência, aquelas que não se extinguem sempre ficam abaixo das reais potencialidades desse processo colaborativo.

As alianças podem ser definidas como qualquer forma de parceria entre empresas que envolva um compartilhamento de destinos comuns, ou ainda como “acordos voluntários entre empresas envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços” [Gulati (1998)], de forma a trazer benefícios para todos os envolvidos.

A aliança é dita estratégica quando o seu objetivo está alinhado com o *core business* da empresa que o pratica, otimizando o seu desempenho e aumentando a sua vantagem competitiva. Uma aliança estratégica possibilita ainda a criação de valor à medida que ocorre a transferência de *know-how* entre as empresas.

Um dos desafios refere-se ao aumento de complexidade das alianças ocorrido nos últimos anos, envolvendo não apenas alianças bilaterais entre duas empresas, mas abrangendo alianças multilaterais de três ou mais empresas [Doz e Hamel (2000)], formando o que chamaremos de redes estratégicas.

Embora a análise das alianças de forma isolada seja útil, ela faz pouco sentido fora de uma teia mais ampla, ou rede, de relacionamentos em que as empresas e seus parceiros estejam envolvidos. Portanto, é de fundamental importância ter um grande conhecimento não só da integridade das alianças individuais, mas também do grau de inserção de cada uma delas em uma rede mais ampla. Essa tarefa torna-se mais difícil à medida que a rede de relacionamentos da empresa se expande. Apenas uma compreensão global da rede torna possível entendê-la e gerenciá-la de forma eficaz.

O objetivo das redes é semelhante ao das próprias alianças que as constituem, ou seja, a busca de recursos e competências complementares que aumentem a eficiência e a competitividade e gerem valor para todos os envolvidos, não importando o tamanho ou o papel da empresa dentro do segmento industrial [Gomes-Casseres (1994)]. Empresas de diferentes tamanhos e funções econômicas podem constituir uma rede de relacionamentos, inclusive exercendo funções específicas dentro dessa rede. Mesmo as alianças que unem essas empresas podem ser de variados tipos, sem perder a característica de rede.

Essa dimensão relacional entre as empresas veio agregar uma nova perspectiva ao estudo das estratégias corporativas. Isso porque contribuiu, fundamentalmente, para reduzir um dos elementos dentre os que têm sido identificados como os mais relevantes nas ações organizacionais – a incerteza –, na medida em que as redes de relacionamentos entre os atores podem ser importantes fontes de informação para os participantes.

Por meio do estudo dessas tendências, vamos ter contato com a realidade das empresas líderes no Brasil no que tange às suas ações e às suas percepções nesse novo cenário de competição.

2. Contextualização e Formulação do Problema

Vivemos um momento em que a forma tradicional de análise estratégica de empresas pode não mais corresponder à melhor interpretação da realidade. Em muitos casos, não podemos mais analisar empresas seguindo modelos dominantes, como os da escola de posicionamento [Porter (1990) e Austin (1990)], sem levar em consideração a rede de relacionamentos na qual elas se inserem. Esses relacionamentos podem ser alianças estratégicas, tais como *joint ventures*, ou complexas redes de contatos, podendo alterar de forma significativa as relações de poder entre empresas e modificando consideravelmente as oportunidades e ameaças existentes na indústria.

Assim como no restante do mundo, as empresas líderes no país estão também reagindo à crescente concorrência e globalização por meio de alianças e redes de relacionamentos. Para que possamos integrar a dimensão relacional aos constructos tradicionais de análise estratégica, necessitamos entender profundamente essas alianças e redes no que se refere às seguintes questões: *a)* por que são formadas?; *b)* como são gerenciadas?; *c)* obtiveram sucesso ou ficaram abaixo das expectativas iniciais?; e *d)* por que motivo foram extintas, se for o caso?

A competição global, que antes se restringia a disputas entre empresas dentro de determinado setor, passa a ser entre grupos de empresas, formados por redes de relacionamento estratégicas. São as características dessas redes estabelecidas pelas empresas no Brasil que desejamos investigar, para que possamos contribuir com o objetivo maior da pesquisa no qual este trabalho se insere, ou seja, desenvolver um ferramental adequado à gestão estratégica no caso de empresas no Brasil que atuem em alianças e redes estratégicas.

Assim, o problema central que se coloca na pesquisa é:

- **Quais são as tendências das empresas líderes no Brasil no que diz respeito à sua atuação em alianças e redes estratégicas?**

Nesse momento se faz necessário explicar que a terminologia “tendências”, que aparece na formulação do problema central deste estudo, refere-se às expectativas declaradas pelos principais executivos das empresas pesquisadas. O termo não tem qualquer relação com a sua definição matemática ou estatística.

3. O Universo da Pesquisa

Como o objetivo da pesquisa é identificar as tendências quanto à formação de alianças e redes estratégicas nas empresas líderes no Brasil, temos que definir primeiramente qual é o universo pesquisado.

Foi convencionado para este estudo que as empresas líderes seriam aquelas que em 2000 apresentaram os melhores desempenhos no conjunto de indicadores de *performance* e conduta social relacionados a seguir e que, simultaneamente, estariam incluídas na lista das 500 maiores por faturamento. Dessa forma, estará assegurado que as empresas escolhidas detenham efetivamente liderança em função de seu desempenho e sua influência de acordo com os indicadores estabelecidos para esse *ranking*.

Os indicadores de *performance* utilizados foram: liderança de mercado, crescimento das vendas, rentabilidade do patrimônio, liquidez corrente, investimento no imobilizado e riqueza criada por empregado.

4. Coleta de Dados

O principal instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário com perguntas, em sua grande maioria fechadas, adotando-se o formato da escala Likert de 1-5. Há várias vantagens nas perguntas fechadas: facilidade de comparação entre os entrevistados; padronização das informações, que facilita também a sua transferência para a base de dados do computador; e existência de opções de resposta, que torna a pergunta mais clara ao entrevistado. No entanto, elas também trazem consigo desvantagens, como, por exemplo, limitar as opções de resposta, não dando chance ao entrevistado de expor a sua realidade específica. Essa desvantagem foi atenuada em nosso questionário com o uso da opção “outros, por favor especifique”, que aparece em várias perguntas.

5. Discussão dos Resultados

Os resultados serão agora discutidos em termos da sua contribuição para responder às questões intermediárias e à questão central da pesquisa, tendo em vista o referencial teórico adotado e as limitações metodológicas inerentes a esse tipo de pesquisa.

Antes de iniciar essa discussão dos resultados, cabe lembrar a questão central da pesquisa:

- **Quais são as tendências das empresas líderes no Brasil no que diz respeito à sua atuação em alianças e redes estratégicas?**

Questionou-se, inicialmente, a respeito de: *Quantas empresas, dentre as líderes no país, estabelecem alianças estratégicas em seus negócios?* Pelos resultados do levantamento, pudemos inferir que cerca de 70% das empresas líderes hoje têm alianças estratégicas e, de forma consolidada, possuem a mesma estratégia nas suas operações no mercado interno e externo, privilegiando primeiramente a qualidade de seus produtos e em seguida a marca e a imagem.

Em pesquisa anterior [Macedo-Soares e Lucas (1996)], foi constatado que, entre as 100 empresas líderes do país na época, quase todas adotavam práticas gerenciais voltadas para a qualidade total, ou seja, qualidade orientada para o cliente. Porém, apenas em uma pequena minoria das empresas as práticas gerenciais de qualidade eram adotadas de forma sistemática e

extensiva, tendo o necessário foco estratégico no cliente. Conclui-se, portanto, que as estratégias adotadas ao longo dos últimos anos pelas empresas líderes do país buscam os mesmos objetivos, diferenciando-se apenas pela forma como eles são alcançados.

Em realidade, a proporção de 70% pode ser um pouco maior, se considerarmos que as empresas costumam ser conservadoras nas informações divulgadas externamente, fazendo com que algumas delas, que ainda não estejam com o seu processo de formação de alianças bem desenvolvido ou que não queiram levantar maiores questionamentos sobre o assunto, não declarem ter essa estratégia de estabelecer alianças.

A segunda questão era: *Quais são as características de tais alianças?* Começando com as características sobre a troca de informações, pudemos observar que a grande maioria das empresas (75%) declara que suas alianças são do tipo bilateral, ou seja, com apenas um outro parceiro. Essa particularidade pode ter como causa o fato de que a formação de alianças entre empresas no Brasil é um fenômeno recente, estando, portanto, em fase de desenvolvimento. As alianças bilaterais, por serem mais simples, são mais fáceis de planejar e gerenciar.

Como característica dominante quanto à forma estrutural, com 43% de participação, apareceu a *joint venture*, que, segundo Doz e Hamel (2000), consiste em uma estrutura mais formal e rígida, não sendo uma maneira moderna de parceria em função da dinâmica atual dos mercados e do tipo de relacionamento que as empresas buscam hoje. Portanto, esse resultado pode ser um resíduo das parcerias firmadas nos últimos anos, com objetivos e riscos controlados, e que permanecem em atividade. Após as *joint ventures*, as alianças mais citadas foram os tipos de licenciamento e de P&D conjunto (com 22% e 19%, respectivamente), que são formas mais modernas de parceria, indicando que pelo menos uma parcela das empresas líderes no país já está se adequando a essa nova dinâmica. Observou-se que, enquanto um terço (35%) das empresas de manufatura utiliza-se de *joint ventures*, mais da metade (57%) das empresas de serviços adota esse tipo de aliança. Logicamente, poderíamos esperar o contrário, em decorrência do fato de que as empresas de serviços, por terem estruturas mais leves e flexíveis, podem adaptar-se mais rapidamente às formas mais modernas de parceria.

A grande maioria das empresas (86%) utiliza-se de parcerias com estrutura financeira do tipo *non equity*, em que não ocorre a troca de ações. Essa opção, caracterizada por Barney (1996) como cooperação operacional, é

considerada uma forma de parceria mais adequada às condições do mercado atual, por ser mais flexível às numerosas alterações nele observadas.

As empresas líderes no Brasil são chamadas de simétricas, pois optaram por priorizar a formação de alianças com parceiros que têm os mesmos objetivos no relacionamento, o que é mais comum nos casos em que se busca a economia de escala ou o conluio tácito [Barney (1996)]. Outra característica observada sugere que as parcerias são em sua maior parte (68%) horizontais, ou seja, formadas entre empresas que têm produtos iguais ou similares. Podemos notar o alinhamento entre essas características, o tipo dominante de aliança no país, ou seja, as *joint ventures* que são em sua maior parte criadas por empresas com produtos similares (94%) e que partilham os mesmos objetivos (81%).

Um detalhe interessante refere-se à forma de aliança denominada licenciamento, classificada como vertical por dois terços (62%) das empresas, o que significa dizer que tais parcerias são do tipo cliente-fornecedor, ou seja, o fornecedor de determinado bem ou serviço disponibiliza uma licença a uma empresa parceira concedendo autonomia para que esta divulgue e comercialize seus bens ou serviços. Também foi classificada por dois terços (63%) das empresas como mista, ou seja, a aliança pode conter parceiros que simultaneamente tenham objetivos iguais e diferentes. Pelas características do relacionamento cliente-fornecedor, que simultaneamente têm objetivos comuns e diferentes, podemos deduzir que quase todas as empresas mencionadas são mistas.

A questão seguinte foi: *Quais os fatores determinantes na tomada de decisão sobre a formação de alianças estratégicas?* A esse respeito, os resultados indicaram que a tendência, entre as empresas líderes no país, pelo menos nos últimos anos, é de priorizar os mesmos fatores para a tomada de decisão para a formação de alianças. Tanto hoje como há três anos, os fatores mais importantes escolhidos pela maioria das empresas são: compartilhamento de recursos/competências complementares, gerenciamento de riscos e compartilhamento dos custos destes, redução dos custos de entrada em novos mercados e economias de escala.

Aqui cabe observar que o fator de maior importância na tomada de decisão quanto à formação de alianças refere-se ao compartilhamento de recursos/competências complementares, seguindo a tendência internacional [Doz e Hamel (2000)]. Em outras palavras, para aumentar a competitividade, oferecendo bens ou serviços a baixo preço e com melhoria na qualidade, a

empresa necessita buscar parceiros com recursos e competências complementares às suas.

O custo é também muito importante na iniciativa das empresas, já que os três demais fatores se relacionam com a sua redução. É lógico que essa preocupação com os custos esteja relacionada com os fatores mais importantes na busca de alianças, pois reflete a adequação das empresas às condições atuais de mercado, principalmente no que se refere ao cenário econômico de pequeno crescimento do PIB e altas taxas de juros.

Com relação à questão seguinte (*Quais são os fatores mais importantes na escolha do parceiro da aliança?*), chegamos à conclusão de que esses fatores referem-se à existência de competências/conhecimentos necessários, o compartilhamento de riscos e a existência dos recursos físicos/financeiros. A existência de competências está claramente alinhada com o que as empresas têm procurado nas parcerias, que são justamente as competências complementares às suas na busca de vantagem competitiva. Fatores de grande importância, mas que não foram priorizados pelas empresas, referem-se à experiência do parceiro em relacionamentos anteriores e ao capital de informações adquirido pelos recentes relacionamentos. Veremos mais à frente que esses fatores, por não serem valorizados pelas empresas, podem estar comprometendo o desempenho das redes de alianças estratégicas, a não ser nas multinacionais, que já dispõem dessa experiência em outros mercados e, portanto, não necessitam buscá-la em seus parceiros.

Outra questão colocada para as empresas foi: *Qual o prazo médio de duração das alianças?* Aqui obtivemos a resposta de que, na maioria das empresas líderes no país, os prazos médios são sempre superiores a quatro anos. A tendência sugerida pelos dados obtidos é que os prazos mais curtos diminuam até desaparecerem e que haja uma convergência de todas as alianças para o prazo superior. Podemos constatar, portanto, que o prazo médio das alianças vem aumentando e que a expectativa dos principais executivos das empresas líderes do Brasil é que continue a aumentar, indo ao encontro das lições de Doz e Hamel (2000), que colocam de forma contundente a importância de a aliança se perpetuar no longo prazo para que possa proporcionar uma real criação de valor. Segundo os autores, a possibilidade de uma aliança sobreviver ao teste do tempo depende de sua capacidade de aprender e ser flexível frente às mudanças.

Com relação a uma outra questão (*Quais os principais fatores que levaram à extinção prematura das alianças?*), é preciso lembrar que chegamos aos seguintes resultados: planejamento deficiente do relacionamento, fracasso

no gerenciamento dos relacionamentos, falta de compromisso por parte da alta direção da empresa parceira e oportunismo de algum parceiro. Destacam-se entre esses, por serem considerados dominantes, a falta de planejamento e as deficiências em seu gerenciamento.

Segundo Doz e Hamel (2000), a visão estática de alianças herdada das tradicionais *joint ventures* incentiva os executivos a prestar muita atenção ao planejamento inicial das alianças e a dar pouca atenção ao seu provável impacto no processo subsequente de colaboração entre os parceiros. Tudo indica que os autores estão se referindo à realidade do país em que suas pesquisas foram realizadas, pois no tocante a este trabalho os resultados sugerem que, no Brasil, nas empresas líderes o planejamento é percebido como uma das maiores fraquezas das alianças.

A esse respeito, é interessante distinguir entre as empresas nacionais – para as quais a principal causa de fracasso das alianças é o mal gerenciamento dos relacionamentos – e as empresas multinacionais – que destacam como principal causa de fracasso o planejamento deficiente. Por estarem acostumadas a dedicar mais tempo ao planejamento do que as empresas no Brasil, as multinacionais têm a visão de que o país investe pouco tempo em planejamento.

De forma relacionada com as causas de insucesso das alianças, fizemos o seguinte questionamento: *Quais os principais indicadores de desempenho das alianças utilizados pelas empresas?* Os resultados apontaram que a utilização de indicadores para a avaliação do desempenho das alianças é praticado apenas em metade das empresas líderes (51%), e mesmo assim, em quase todos os casos, esses indicadores referem-se apenas a medidas financeiras.

Ainda de acordo com Doz e Hamel (2000), a aliança deve ser reavaliada e até mesmo revisada à medida que os parceiros aprendem mais a respeito das estruturas e dos relacionamentos necessários para a criação de valor, mas para tanto é preciso a utilização de indicadores adequados às alianças. Segundo os autores, na maioria dos casos as alianças agregam outras vantagens não mensuráveis, cujos exemplos são: a ampliação da rede de conhecimentos, o aumento de informações sobre os competidores, o aumento de informações sobre novas técnicas produtivas, o conhecimento político e tantas outras. Tais vantagens não se quantificam em resultados financeiros no curto prazo, porém viabilizam que eles sejam possíveis no longo prazo. Pode-se inferir, portanto, que uma das barreiras ao sucesso das alianças no

país tem sido justamente a falta de indicadores a respeito das vantagens não mensuráveis mencionadas.

Cabe notar aqui que, em estudo realizado por Macedo-Soares e Ratton (1999), foi identificado que uma das maiores barreiras para o sucesso de estratégias competitivas orientadas para o cliente é a falta de sistemas de medição de desempenho adequados a essas estratégias. Da mesma forma, Macedo-Soares e Lucas (1996) constataram que a falta, na grande maioria das empresas, de sistemas de avaliação de desempenho e recompensa é um dos fatores que explica a dificuldade em consolidar a implementação de estratégias voltadas para a qualidade total.

Tudo indica que existe uma tendência entre as empresas no Brasil de primeiro formularem e colocarem em prática suas estratégias, para depois adequarem de forma lenta os indicadores de desempenho. Esse processo, logicamente, traz inúmeros desvios, pois não avalia corretamente as estratégias adotadas.

As alianças do tipo *joint ventures* são as que têm o maior percentual de utilização de indicadores, com 73% das empresas respondentes utilizando algum tipo de medição de desempenho. Talvez isso se deva ao fato de que as *joint ventures* são empresas formadas para propósitos específicos, ou seja, os seus riscos e a sua operação estão bem delimitados, facilitando o controle por meio de medidas de *performance*.

Com relação à questão intermediária sobre *as empresas que operam em alianças estratégicas*, a pergunta foi: *Qual o percentual das que operam também em redes estratégicas?* Os resultados do levantamento foram os seguintes: aproximadamente a metade (49%) opera também em redes estratégicas e, do total geral de empresas, cerca de um terço (33%) já atua em redes estratégicas.

É significativo que grande parte das alianças multilaterais está inserida em redes (80%), o que era de se esperar, pois a aliança multilateral constitui por definição o início de uma operação em rede. Quanto às empresas que atuam basicamente sob a forma de alianças bilaterais, apenas uma pequena parcela (37%) disse estar integrada a algum tipo de rede. Podemos inferir desses resultados que existe uma tendência de que as empresas comecem os relacionamentos na forma de alianças bilaterais isoladas para depois formarem as alianças multilaterais e então se integrem a redes de cooperação.

A adaptação à prática das redes é mais rápida nas empresas de serviços do que nas de manufatura, o que pode ocorrer em função de sua estrutura mais leve e mais facilmente adaptável às novas realidades da arena competitiva.

Ao começar a analisar a atuação das empresas líderes em redes, fizemos o seguinte questionamento: *Quais os fatores determinantes nestas empresas para o estabelecimento de uma rede estratégica?* De forma análoga ao resultado dos aspectos determinantes na tomada de decisão na formação de alianças, o fator declarado como o mais importante foi o referente ao compartilhamento de recursos/competências complementares.

Podemos interpretar essa informação como coerente com as estratégias das empresas brasileiras, pois o alinhamento em redes tem sido apontado pela literatura internacional como uma das melhores alternativas existentes hoje na busca de competências complementares, ampliando o resultado proporcionado por simples alianças [Doz e Hamel (2000)].

Os demais fatores citados como importantes são também coincidentes com os anteriormente escolhidos para as alianças, ou seja, o gerenciamento dos riscos e compartilhamento dos custos e as economias de escala. Essa informação nos sugere que as redes são formadas como um desenvolvimento natural das alianças e não para buscar objetivos diferentes, já que os fatores motivacionais dessas redes são os mesmos encontrados anteriormente.

Já considerados o percentual de empresas que atuam em redes e os fatores que as motivam a ingressar nas mesmas, nos interessava saber: *Quais os impactos da rede estratégica na performance da empresa em comparação com o impacto das alianças de forma isolada?* Dessa forma, estaremos avaliando se essa experiência tem sido bem aproveitada pelas empresas no Brasil, ou se existem entraves à potencialização das redes.

A maioria absoluta das empresas (60%) aprovou a atuação em redes como proporcionando impactos superiores às alianças isoladas. Esse resultado é bastante positivo, pois demonstra ser uma estratégia que, mesmo recente para a maioria das empresas, vem sendo bem aproveitada.

Entre as empresas que não tiveram um bom aproveitamento com as redes, encontram-se aquelas que exercem alianças com troca de ações, pois avaliaram o impacto das redes como sendo inferior ao das alianças de forma isolada. Existem algumas características que podem estar prejudicando o desempenho das empresas *equity* nas alianças, pois apenas 1/4 delas consi-

dera importante, na escolha de parceiros, a experiência acumulada em relacionamentos anteriores, o que pode indicar que os parceiros não estão sendo bem escolhidos. Como a totalidade das empresas assumiu uma posição neutra na afirmativa sobre o alinhamento do desenvolvimento das redes com a estratégia corporativa, concluímos que elas deveriam escolher melhor os parceiros de sua rede e gerenciar mais de perto, de forma a garantir que o desenvolvimento da rede siga as diretrizes da estratégia corporativa.

Interessava-nos também saber: *As empresas concorrentes às líderes analisadas neste estudo também estão inseridas em redes estratégicas?* Essa percepção é importante para que possamos ter uma idéia do mercado como um todo, pois já conhecemos a tendência das empresas líderes em formar redes estratégicas.

A grande maioria das empresas (80%) confirma essa percepção de que as concorrentes também estão inseridas em redes estratégicas. Isso significa que existe uma percepção do mercado quanto a essa nova forma de competir, que, se levada ao extremo, atingirá a arguta definição de Gomes-Casseres (1994) sobre as constelações rivais: a competição não ocorrerá mais entre empresas, mas entre grupos de empresas ligadas por teias de relacionamentos.

Com relação à intensidade da competição, a questão intermediária é: *As redes estratégicas em que as empresas atuam estão mudando a intensidade (maior ou menor) da competição na indústria?* Como era de se esperar, a grande maioria (80%) das empresas líderes confirmou que a intensidade da competição está mudando em decorrência do agrupamento das empresas em redes. À luz dos resultados das questões anteriores, os fatores que têm grande importância na competição são notadamente os seguintes: *a)* o impacto da *performance* das redes; *b)* o fato de que as redes têm proporcionado às empresas integrantes maiores oportunidades de mercado; e *c)* a existência da percepção de que os concorrentes também estão se aliando em redes.

A próxima questão procura fazer a seguinte avaliação: *As redes estratégicas em que as empresas atuam estão mudando a natureza (individual x coletiva) da competição na indústria?* Os resultados da pesquisa sugerem que existe a percepção entre as empresas líderes de que as redes estratégicas estão mudando a natureza da competição. A metade delas (55%) confirma essa idéia, enquanto uma pequena parcela (22%) não concorda com a afirmativa, o que nos sugere que essa alteração na natureza da competição ainda é uma tendência. Pelas informações já levantadas, entendemos que a competição

entre grupos de empresas deva crescer ao longo dos próximos anos. Todas essas alterações no cenário competitivo causam dificuldades para a análise estratégica tradicional, que não considera essa parceria entre empresas.

A penúltima questão intermediária, mas uma das mais críticas, considera o objeto da pesquisa maior, que é saber sobre as ferramentas de análise estratégica: *Na opinião dos dirigentes das empresas líderes no Brasil, existe hoje a necessidade de ferramentas de análise que considerem o impacto da rede no desempenho das empresas?* A esse respeito, os resultados foram bastante significativos, pois indicam que a maioria das empresas (67%) sente a necessidade de novas ferramentas de análise estratégica, adequadas à dimensão relacional, no apoio à tomada de decisão, o que deverá ajudar os executivos a superarem as principais causas de insucesso mencionadas, que se referem aos problemas no planejamento e no gerenciamento das alianças.

Os modelos de análise estratégica hoje existentes não são suficientes, pois não abordam a dimensão relacional, cuja importância é percebida pelas empresas, na análise do impacto das alianças e redes no seu desempenho e competitividade, quando dizem que seus concorrentes também se encontram inseridos em redes e que estas estão mudando a intensidade e a natureza da competição na indústria.

Outro aspecto de grande importância para o bom desempenho das redes refere-se ao controle e à gestão desses relacionamentos. Por isso, foi objeto da última questão intermediária: *Quais os principais indicadores de desempenho das redes utilizados pelas empresas líderes no país?*

De forma análoga ao que ocorre nas alianças, apenas 40% das empresas que atuam em redes de relacionamentos afirmam ter algum tipo de medição de desempenho, as quais apontam os indicadores financeiros como a principal ou única fonte de medição de *performance*. Se nas alianças tínhamos visto algo semelhante, já esperávamos que tal quadro piorasse no caso das redes, até em função do aumento de complexidade dos relacionamentos e das formas de mensuração. Aqui recaímos no mesmo problema de extinguir uma rede pela falta de retorno financeiro no curto prazo, sem deixar que ela crie o valor necessário para propiciar os resultados financeiros no longo prazo.

Como já foi abordado, um possível obstáculo ao melhor aproveitamento dessas formas de relacionamento se dá pela falta de indicadores de *performance* qualificados, ou seja, que possam avaliar os benefícios intangíveis gerados por essas configurações.

6. Conclusões

Cabe lembrar que o objetivo deste trabalho, ao analisar as expectativas das empresas líderes no país quanto às suas práticas em alianças e redes estratégicas, foi o de proporcionar contribuições reais aos executivos envolvidos na tomada de decisões sobre parcerias e pesquisar informações relevantes ao desenvolvimento do ferramental de análise estratégica, que é objeto de uma pesquisa maior.

Por meio dessa pesquisa, pudemos constatar que as empresas líderes no Brasil já começam a se agrupar cada vez mais não só em alianças (69%), mas também em redes de relacionamentos (33%), sugerindo que a dinâmica do mercado brasileiro segue as tendências da competição global.

Ao formar alianças e redes estratégicas, as empresas têm como objetivo agregar os recursos e as competências complementares às suas, atingindo uma significativa redução de custos, de forma a oferecer aos consumidores os bens/serviços desejados, em níveis crescentes de qualidade e com baixo preço. Essas metas são perseguidas devido ao aumento das exigências dos consumidores e ao cenário econômico recessivo.

As empresas que operam em alianças multilaterais, em decorrência da maior complexidade de suas parcerias, atribuem mais importância ao aprendizado com os competidores, tentando assim minimizar o risco de fracasso em alguma associação e perpetuar a operação. Aquelas que apresentam objetivos divergentes (assimétricas) mostram uma evolução nas suas alianças, ao atribuírem mais importância hoje à aprendizagem com os competidores e ao gerenciamento dos riscos dessas alianças. Esse dado demonstra um amadurecimento dessas companhias, que antes visavam basicamente às economias de escala, a despeito das dificuldades inerentes às parcerias assimétricas.

Um outro fato constatado de forma clara pela pesquisa diz respeito ao prazo médio das alianças, que vem crescendo há cinco anos e cuja expectativa é de que continue a crescer nos próximos cinco anos, o que vai ao encontro da literatura internacional, que postula que tais alianças, para que possam potencializar os seus resultados e criar valor, necessitam se desenvolver a longo prazo.

Na busca por parceiros potenciais, as empresas líderes tendem a avaliar como fatores de grande importância a existência de competências e conhecimentos, o compartilhamento de riscos e a existência de recursos físicos e financeiros, porém deixam de atribuir a devida importância à experiência de relacionamentos anteriores e ao capital de informações proporcionados pelos relacionamentos atuais. Esse descaso com as experiências anteriores e com o capital informacional deve ser evitado pelos executivos no país, pois pode vir a representar uma barreira ao desenvolvimento e sustentação das alianças no longo prazo, ao repetir erros cometidos no passado.

Nas multinacionais, de maneira geral, observa-se esse tipo de comportamento, sinalizando que elas, por já trazerem experiências de diversos mercados, buscam outras características em suas parcerias, como, por exemplo, a existência de recursos físicos locais.

As empresas em alianças assimétricas não se preocupam em um primeiro momento com o compartilhamento de riscos, por buscarem empresas com objetivos diferentes. Esses relacionamentos, portanto, se iniciam com grandes incertezas, que passam a ser gerenciadas ao longo de todo o relacionamento.

As empresas envolvidas em associações do tipo licenciamento atribuem média importância ao compartilhamento de riscos, pois, assim como nas franquias, já recebem do parceiro com experiência o apoio necessário visando à redução do risco do negócio.

A pesquisa confirmou ainda que a maioria dos executivos das empresas líderes sente necessidade de algum ferramental que permita levar em conta o impacto da rede sobre a *performance* da empresa. Com base nos resultados, ficou claro que as análises estratégicas desse ferramental devem levar em conta medidas de desempenho adequadas às particularidades das alianças e redes, incluindo inclusive os benefícios intangíveis que esses relacionamentos podem gerar. A esse respeito, cabe reiterar que, entre as empresas que utilizam algum indicador de *performance* para as alianças, quase a totalidade cita como medidas utilizadas apenas os indicadores financeiros.

Futuras pesquisas poderão se aprofundar nesse tema, por meio de estudos de casos e de desenvolvimento de constructos adaptados a essa nova dimensão relacional, contribuindo ainda mais para a construção dessa ferramenta de uso gerencial.

Referências Bibliográficas

- AAKER, David A., KUMAR, V., DAY, George S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- AUSTIN, James E. *Managing in developing countries: strategic analysis and operating techniques*. New York: The Free Press, 1990.
- BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Ohio: Addison-Wesley Publishing, 1996.
- _____. How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, p. 137-145, 1999.
- BRANDENBURGER, A. M., NALEBUFF, B. J. *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1997.
- DAY, George S., REIBSTEIN, David J. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAXBACHER, Egon F. *Alianças estratégicas no setor de exploração e produção de petróleo do Brasil Pós-Plano Real*. Rio de Janeiro: PUC, 2001 (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas).
- DOZ, Yves L., HAMEL, Gary. *A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- DYER, J. H., KALE, P., SINGH, H. How to make strategic alliances work. *Sloan Management Review*, v. 42, 2001a.
- _____. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, 2001b.
- EXAME. *Melhores e Maiores 2001*. Edição 744, 2001.
- FAHEY, L., RANDALL, R. M. *Learning from the future*. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- GALASKIEWICZ, Joseph, ZAHEER, Akbar. Networks of competitive advantage. *Research in the Sociology of Organizations*, Jai Prees Inc., v.16, p. 237-261, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª ed.; São Paulo: Atlas, 1996.
- GOMES-CASSERES, Benjamin. Group versus group: how alliance networks compete. *Harvard Business Review*, p. 62-67, July/Aug. 1994.

- _____. *The alliance revolution: the new shape of business rivalry*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996.
- GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. England: Blackwell Publishers, 1999.
- GULATI, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, p. 293-317, 1998.
- GULATI, R., GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? *The American Journal of Sociology*, Chicago, v. 104, p. 1.439-1.493, 1999.
- GULATI, R., NOHRIA, N., ZAHEER, A. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 203-215, 2000.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KANTER, Rosabeth Moss. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, p. 96-108, July/Aug. 1994.
- KNOKE, David. *Changing organizations – business networks in the new political economy*. Westview, 2000.
- KPMG. *Pesquisa sobre alianças estratégicas*. [s.l.], 1999.
- MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de. An integrative model for strategic management analysis: application to organizations in Brazil. *Proceedings of INFORMS-KORMS Conference*. Seoul, p. 460-467, 2000.
- _____. Strategic alliances and networks: conceptual tools for strategic assessments. *Proceedings of GBATA International Conference*. Rome, June 2002.
- MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de, LUCAS, Débora C. *Práticas gerenciais de qualidade das empresas líderes no Brasil*. Rio de Janeiro: Quality-mark, 1996.
- MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de, NEVES, João A. Implementação de estratégias orientadas para o cliente nos hospitais do Brasil: um instrumento para avaliar sua eficácia. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 1, p. 165-208, 2000.
- MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de, RATTON, Cláudio A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 4, p. 46-59, 1999.

- MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de, *et alii*. Website (www.strategy-research.com), 2001.
- MILES, R. E., SNOW, C. C., MILES, G. The future.org. *Long Range Planning*, v. 33, p. 300-321, 2000.
- MINTZBERG, Henry. Generic strategies: toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management*, Jai Press Inc., v. 5, p. 1-67, 1988.
- MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, 1999.
- MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MORSE, Janice M. *Critical issues in qualitative research methods*. London: Sage Publications Inc., 1994.
- NOHRIA, N., GARCIA-PONT, C. Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 105-124, 1991.
- OLIVEIRA, Moacir de Miranda, SOMMER, Phillip Samping, COLOMBINI, Fabiano Batista, IKEBE, Nelson Takahiro. Transferência de conhecimento e “best practices” em redes corporativas globais. *Enanpad*, 2001.
- PAIVA, Fernando Gomes de, BARBOSA, Francisco Vidal. Redes organizacionais no sistema de *cluster*: reflexões sobre sua posição estratégica na busca de oportunidades pelas pequenas e médias empresas. *Enanpad*, 2001.
- PINHO, C. R. A. *Alianças estratégicas: conceituação, sistematização e avaliação*. Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 1998 (Dissertação de Mestrado).
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- _____. What is strategy? *Harvard Business Review*, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.
- REA, Louis M., PARKER, Richard A. *Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- SARAPH, Jayant, BENSON, P. George, SCHROEDER, Roger. An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, v. 20, p. 810-828, 1989.
- SILVA, Jorge Ferreira. Alianças estratégicas e competição: um modelo de predição. *Enanpad*, 2001.

SINCICH, Terry. *Business statistics by example*. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

TROCCOLI, Irene Raguene, MACEDO-SOARES, T. Diana. Novas estratégias da agroindústria brasileira de suco de laranja: resultados de uma pesquisa preliminar. *Revista Organização & Sociedade*, v. 8, n. 20, p. 13-27, jan./abr. 1999.

VENKATRAMAN, N., GRANT, John H. Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. *Academy of Management Review*, v. 11, p. 71-87, 1986.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. 2ª ed.; London: Sage Publications Inc., 1994.