

# **Os Fatores Decisivos nas Escolhas de Parceiros Estratégicos em Alianças Estratégicas Internacionais**

## **AUTORES**

### **JULIO ARAUJO CARNEIRO DA CUNHA**

Universidade de São Paulo  
juliocunha@yahoo.com

### **EDUARDO ARMANDO**

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
earmando@terra.com.br

### **MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA**

Universidade de São Paulo  
martinho@usp.br

## **Resumo**

A globalização e a cooperação são dois recentes paradigmas que permeiam as discussões relacionadas às organizações contemporâneas. Isso induz que não apenas a existência de alianças estratégicas internacionais tem fundamental relevância nos estudos organizacionais, mas também que se trata de uma tendência neste cenário empresarial global. Diante disso, compreender os fatores que impulsionam as escolhas destes parceiros num contexto internacional passa a ser fundamental para que as organizações possam avaliar melhor suas escolhas e apontar aqueles fatores mais propensos ao sucesso numa parceria internacional. Através de pesquisa bibliográfica exploratória, levantaram-se os fatores indutores dessas alianças sob a ótica da Teoria da Economia Industrial (Ciências Econômicas), da Teoria Organizacional (Estudos Organizacionais) e da Teoria Sociológica (Ciências Sociais), propondo-se um caleidoscópio de análise mais abrangente e unificado que os comumente observados nas discussões acadêmicas. Os fatores relevantes encontrados foram: coordenação de preços; troca estratégica de clientes; troca de informações; redução dos custos de transação; externalidades positivas; complementariedade de habilidades; especialização; combinação de recursos; maior participação de mercado; maior poder de competição; produtividade; redução de custos; divisão de riscos; transferência de tecnologia e conhecimento; aprendizagem; elaboração de programas conjuntos; controle sobre a concorrência; cultura; confiança; bem-estar coletivo; solidariedade; identidade regional; desenvolvimento social; institucionalização; sustentabilidade.

**Palavras-chave:** alianças estratégicas; internacionalização; parcerias; globalização; cooperação.

## **1. Introdução**

A globalização é um processo que vem alterando toda estrutura sócio-econômica até então vigente, com mudanças, segundo Gonçalves (1999) nos âmbitos produtivo, financeiro, comercial e tecnológico e ainda, como complementa Forjaz (2000), também nas dimensões ecológicas, culturais, políticas e a revolução das comunicações. Assim, Motta (1995) diz que a globalização trás às empresas transformações em relação ao planejamento e realização de seus relacionamentos, de seus negócios e da utilização de seus recursos.

Não obstante a isso, a situação competitiva se agrava diante das observações de Prahalad e Ramaswamy (2004) que dizem que este processo descontínuo no panorama

competitivo, proveniente da globalização, faz com que surjam novos concorrentes, até então não tradicionais. Portanto, este cenário traz consigo novas características à competitividade organizacional que passa a tomar caráter global e ter uma quantidade de competidores muito maior. A busca por formas de adequação a esta competitividade torna-se essencial para o fortalecimento e a adequação das empresas perante as transformações do ambiente. Fica evidente a busca por estratégias que incrementem o poder das organizações frente esta maior concorrência. As alianças estratégicas inter-organizacionais surgem como uma forma de atingir este patamar de poder competitivo mais elevado, necessário para a organização global, melhorando assim, a posição competitiva da empresa participante da aliança (AMATO NETO, 2005).

Emerge-se para uma realidade em que uma nova orientação para os relacionamentos da organização ganha proporções. Isso se justifica, portanto, tanto diante da disposição sócio-econômica em rede, sendo assim natural que seus laços de relacionamento se estreitem (ou mesmo que surjam novas relações inter-empresarias), como também diante de maiores níveis de competitividade e produtividades obtidos através de processos sinérgicos conjuntos (ANSOFF, 1990) e que podem ser inovadores quando realizados de forma cooperada (FELDMAN e FLORIDA, 1996). Por isso assiste-se contemporaneamente o aumento significativo de formação de alianças inter-organizacionais em que as associações e cooperações entre empresas buscam obter vantagens que favoreçam todos os envolvidos. Isso se corrobora diante da afirmação de Contractor e Lorange (2002) que alegam que as cooperações organizacionais são capazes de trazer retornos de forma mais eficiente que empreendimentos realizados de forma isolada.

No entanto, as alianças induzidas tomam proporções não apenas locais (como, por exemplo, a formação de clusters e Arranjos Produtivos Locais), mas também caráter internacional. Portanto, as iniciativas de alianças têm grande relevância quando consideradas internacionalmente, assim como denotam Hamel (1991) e Dussauge e Garrette (1995), porque assim elas abrangem as duas tendências apresentadas, a idéia de participação global com a filosofia de cooperação inter-organizacional. Ademais, as alianças internacionais, por sua natureza, traz relações entre diferentes culturas, exigindo assim maiores cuidados para a associação inter-organizacional, principalmente no que tange aos aspectos sociais.

Neste contexto, o objetivo desta pesquisa consiste em analisar como se dá a escolha dos parceiros em alianças estratégicas a fim de responder quais são os fatores que influenciam as organizações nessa escolha quando se trata de um ambiente global e internacionalizado.

## **2. Metodologia**

Através de estudo exploratório da bibliografia sobre os fatores propulsores de alianças estratégicas, realizou-se um levantamento global dos fatores indutores à formação de alianças estratégicas entre organizações, segundo as perspectivas da Teoria da Economia Industrial, a Teoria das Organizações e a Teoria Sociológica. Para esta compreensão, utilizou-se de um estudo exploratório porque Zikmund (2003) alega que neste tipo de pesquisa é importante buscar respaldo de informações demandadas pelo estudo, sendo necessário, portanto, o apoio de literatura secundária para elaboração da pesquisa teórica.

Portanto, depois de estabelecidas as estruturas teóricas norteadoras dos fatores indutores de alianças estratégicas, traçou-se um quadro abrangente destes fatores, destacando inclusive as diferentes óticas para formação de alianças que são necessárias para a compreensão delas quando se falam em alianças internacionais.

## **3. Caracterização das alianças estratégicas**

Sobre a formação de alianças, Oliver (1990) propõe que seis elementos de contingência determinantes para se haver relações inter-organizacional, tal como para o tipo

de aliança a ser realizada, são eles: necessidade de agregação; assimetria no controle para manutenção do poder naquela indústria; reciprocidade para cooperação e objetivos comuns; eficiência recíproca (principalmente em termos de custos); estabilidade e, portanto, previsibilidade; legitimidade perante as normas do ambiente.

Importante denotar neste ponto que Enquist *et alli* (2004) alegam que pode haver três tipos de alianças: as que formam redes na cadeia de suprimentos; redes para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos; redes de negócios e mercado. Observa-se então que algumas dessas relações se dão com empresas do mesmo setor, enquanto outras relações (como a de cadeia de suprimentos, por exemplo) se dão com fornecedores, provindos de outra indústria.

Por isso, as alianças estratégicas das organizações podem-se dar tanto verticalmente (através dos fornecedores e compradores que são parte das forças competitivas da indústria da empresa<sup>1</sup>) quanto horizontalmente, entre os próprios concorrentes (LORANGE e ROOS, 1996; GULATI, 1998).

A aliança vertical está relacionada à cooperação na cadeia de suprimentos da organização, na qual a cooperação entre as empresas é complementar (CONTRACTOR e LORANGE, 2002). Por sua vez, Perry *et alli* (2004) definem aliança estratégica horizontal como uma união formada quando empresas de mesmo nível na cadeia de suprimentos desenvolvem uma colaboração formal entre elas para se conduzir determinadas atividades administrativas, numa situação em que a cooperação das empresas é similar (CONTRACTOR e LORANGE, 2002). Deste modo, Silverman e Baum (2000) completam enfaticamente que alianças horizontais são aquelas que ligam empresas da mesma indústria (rivais).

#### **4. Motivos que levam as organizações ao associativismo (escopo da competitividade)**

Após a compreensão da necessidade das organizações unirem-se em alianças estratégicas e assim adquirirem vantagens competitivas, capazes de lhes manter no atual mercado globalizado, foram estabelecidas formas de associação destas firmas. Porém, é importante ressaltar que este aumento nos seus poderes de mercado não é a única razão pela qual as organizações deste porte se associam, pois pode haver muitos outros motivos marginais que expliquem essa estratégia de união.

Para Gomes-Casseres (1997), as empresas ao decidirem se devem ou não associarem-se com outras, avaliam alguns fatores, como as capacidades de ganhos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, verificam também o controle das tomadas de decisão durante a aliança e o contexto (ambiente) no qual as firmas estão inseridas.

Diante disso, Begnis *et alli* (2005) dizem haver dois tipos predominantes de abordagens acadêmicas na discussão das alianças estratégicas. Por um lado existem visões baseadas na Economia de Custos de Transação (proveniente das teorias de Economia Industrial e Organizacional), enquanto por outro lado há uma visão embasada nas premissas das Teorias das Organizações.

##### **4.1. As vantagens provenientes da Economia Industrial**

Numa visão mais voltada à Economia Industrial, Carlton e Perloff (2000) algumas práticas incentivam o conluio das firmas: coordenação no estabelecimento de preços (estabelecimento de preços uniformes; penalidade para aqueles que se utilizam de descontos exclusivos; aviso e comunicação para mudança de preços); trocas estratégicas de clientes (por troca de capacidades ou distância); troca de informações entre os envolvidos.

###### **4.1.1. Coordenação de preços**

Sobre a coordenação de preços, Demsetz (1968) já podia perceber que quanto menor a número de participantes determinada indústria, mais fácil fica de se formar cartéis e assim de manipular preços diferentes daqueles da concorrência. Baumol (1992) diz que estas alianças

horizontais entre firmas (rivais) que podem formar cartéis de preços, inclusive, geram conseqüências negativas, semelhantes ao monopólio, para o bem-estar social. Neste sentido, Reynolds e Snapp (1986) alegam haver uma relação negativa entre aumentos de eficiência de mercado e redução de competitividade, já que num caso desses pode haver menor produtividade e maiores preços. Porém, para as firmas, Hay e Morris (1991) dizem que as vantagens provêm do estabelecimento de preços superiores ao de equilíbrio de mercado que conseguem aumentar seus ganhos financeiros de acordo com sua participação de mercado e estrutura individual de custos.

#### **4.1.2. Troca estratégica de clientes**

Já sobre a troca estratégica de clientes, Carlton e Perloff (2000) dizem que em as alianças nas quais as empresas não estão localizadas próximas umas das outras, pode haver troca de clientes por questões de proximidade, em que cada um dos aliados trabalha com determinados compradores localizados dentro de certas regiões. Outro fator que pode levar à troca estratégica de clientes é o fato da especialização exposto por Greenhalgh (2002), o que acontece principalmente em alianças de serviços, em que existe a divisão dos clientes de acordo com a especialização de cada participante.

#### **4.1.3. Troca de informações**

Em relação à troca de informações entre os envolvidos, estabeleceu-se que as relações inter-organizacionais só ocorrem por causa da existência da troca de informações entre as organizações (SCHERMERHORN JR., 1977). Tanto porque as alianças de sucesso, segundo Bamford *et alli* (2004), dedicam-se à questão da comunicação entre as demais organizações relacionadas. Importante denotar também que o que deu viabilidade para as estratégias apresentadas foi a comunicação e a troca de informações entre as firmas, que pôde reger todas as vantagens apresentadas até aqui.

#### **4.1.4. Redução dos custos de transação**

A redução dos custos de transação para as organizações aliadas também é vista como fator vantajoso num conluio. Isso porque estes custos, que segundo Fiani (2002), estão relacionados às transações econômicas (atividades de compra e venda), podem ser reduzidos, assim como denota Dyer (1997). Estes custos são vistos por Alvarez *et alli* (2002) como dedutíveis através da redução da variabilidade das relações de longo prazo e da previsibilidade das transações entre as organizações da aliança estratégica. Assim, dificulta-se a existência do oportunismo da Teoria dos Custos de Transação, os quais Fiani (2002) diz que está ligado ao desconhecimento e falta de informação sobre os demais envolvidos na aliança, podendo haver então seleção adversa ou *moral hazard*. Adicionalmente, nota-se uma indução à redução de incertezas de mercado, fator esse visto por Iacovou (1994) como caracteristicamente emergente dos ambientes organizacionais de inter-relacionamentos.

#### **4.1.5. Externalidades positivas de rede**

Outro fator vantajoso para as organizações que se unem em redes é descrito por Tirole (1997) como sendo a existência de externalidades positivas. Estas podem existir por duas razões: a primeira porque quando produzindo algo em rede, a disseminação dos padrões do produto é maior, e assim, o grau de compatibilidade do bem produzido pelas firmas acaba sendo maior, capaz de atingir maior número de consumidores; a segunda porque os retornos de escala de produção crescentes, provenientes dessa maior difusão dos bens produzidos, pode trazer consigo um maior número de produtos e serviços complementares.

## **4.2. As vantagens provenientes da Teoria das Organizações**

Principalmente nos últimos trinta anos, estudiosos vêm analisando as razões pelas quais as organizações se unem em alianças estratégicas. Com base nas teorias envolvendo, principalmente, aspectos relacionados à produção e seu incremento nas organizações.

Algumas razões pelas quais as empresas se organizam em alianças foram apresentadas por Schermerhorn Jr. (1975), que previa três motivos possíveis para levar as empresas a se associarem: ao se depararem com situações de escassez de recursos ou má performance; ao perceberem que a aliança pode trazer valor à firma; quando fatores extra-organizacionais forçarem às firmas a tomarem tais ações. Ou seja, a aliança estratégica estava ligada meramente aos ganhos potenciais da união das firmas.

#### **4.2.1. Sinergia**

Esta busca por vantagens potenciais se torna evidente também quando Nohria e Garcia-Pont (1991) alegam que o incentivo para formação de conluíus se dá através da troca de ativos complementares que outras organizações possam vir a ter e assim formar uma aliança que supra as deficiências das organizações envolvidas. A complementariedade adquirida através da sinergia das habilidades empresariais entre as organizações participantes da aliança estratégica também é um motivo para o conluio (WEHMEYER *et alli*, 2001).

Dyer e Singh (1998) alegam que a complementariedade de recursos, capacidades e ativos entre as empresas podem ser motivos que justificam as alianças estratégicas. Este complemento que pode também ser proveniente dos recursos humanos da empresa, já que Doz e Hamel (2000) cogitam a haver preenchimento de lacunas de habilidades. Nesta mesma idéia, Eerola e Määttänen (2004) dizem que as alianças estratégicas são importantes porque além da união nos empreendimentos de risco, investimentos no compartilhamento de plantas e equipamentos, investimentos também no compartilhamento de recursos naturais no compartilhamento de produção ou venda de um novo produto. Zawislak (2004) concorda ainda da importância em se ter complementariedade de bens e ativos da empresa, tal como na existência de sinergia proveniente da união delas. Idéia esta é compartilhada por Wong *et alli* (2005) que ainda defendem que as vantagens competitivas obtidas através das alianças estratégicas podem ser provenientes da obtenção de melhores níveis para custos, qualidade e inovação. Estes fatores que, segundo os autores, só são conquistados pela sinergia de um trabalho efetivo de relacionamento entre as organizações.

#### **4.2.2. Maior participação no mercado**

Powell (1987), por outro lado, apresentou uma visão complementar à discussão dizendo que as firmas estão procurando alianças a fim de aumentar sua competitividade através de uma maior participação no mercado. Esta maior participação de mercado pode provir ainda da abertura de novos mercados às empresas participantes (SIERRA, 1995; DOZ e HAMEL, 2000). Isso se explica também quando Lipnack e Stamps (1994) alegam haver a prática de comercialização conjunta, o que além de abrir novas oportunidades de mercado para as firmas participantes, ainda trazem a divisão de custos de comercialização (que levam a economias de escopo, inclusive no âmbito do *marketing* conjunto).

Ampliando esta visão de maior participação de mercado, Wehmeyer *et alli* (2001) alegam ainda que as alianças estratégicas podem facilitar expansão internacional e abrir novos mercados globais. Além dessa maior facilidade em se penetrar nos mercados internacionais, Sierra (1995) diz também que as alianças estratégicas bem desenvolvidas podem ser úteis para que se estabeleçam padrões globais bem sucedidos para os procedimentos e tecnologias da empresa.

#### **4.2.3. Maior poder de competição**

Pensando sobre esse maior poder de competição, Alvarez *et alli* (2002) alega que as empresas participantes dos conluíus também têm maior poder de barganha através dos efeitos de escala tanto da representação política quanto do poder de compra (assim como para as negociações). O que leva a crer que este aumento de poder de mercado não se limite exclusivamente às pequenas e médias empresas. Ademais, Sierra (1995) alega que se unir às grandes empresas pode ser uma forma estratégica de concorrer com os líderes da indústria, até mesmo internacionalmente.

#### **4.2.4. Produtividade**

A busca por melhores níveis de produtividade é descrita por Porter (1989) quando o autor diz que a crescente importância da estratégia horizontal se dá em decorrência de fatores que estão mudando com esta nova realidade econômica. Estes são: a filosofia de diversificação que passa a ser encarada com maiores níveis de especialização; a concorrência em múltiplos pontos (diversos bens); as firmas dão maior ênfase ao desempenho que ao crescimento. Ou seja, produz-se com ênfase na forma de se produzir e não na quantidade produzida.

#### **4.2.5. Redução de custos**

Outro fator latente ligado à produção que merece destaque é a redução de custos através da divisão destes custos entre as empresas, como proposto por BarNir e Smith (2002). Esta divisão de custos pode trazer economias de escala, tal como economias de escopo para as organizações envolvidas (WEHMEYER *et alli*, 2001). A divisão de custos com os parceiros que levam à economia de escalas em atividades conjuntas, tais como pesquisas, produção, marketing e distribuição (POWELL, 1987), podendo torná-las competitivas em escala internacional.

#### **4.2.6. Combinação de recursos**

Esta divisão de despesas leva a combinação de recursos por parte das empresas cooperadas, que assim podem comprar cooperativamente (LIPNACK e STAMPS, 1994). Desta maneira, as organizações podem conseguir descontos sobre as compras conjuntas, o que pode ser bastante significativo no quadro de custos quando se trata de PMEs. Com a união de recursos, as firmas podem conseguir ainda contratar serviços especializados para o atendimento do grupo que não conseguiriam solitariamente. A associação inter-organizaional pode ainda adquirir algum recurso ferramental de alto valor aquisitivo, que pode ser comprado e utilizado em conjunto pelos membros do grupo.

#### **4.2.7. Divisão de riscos**

A divisão de custos de investimentos é também denotada por Hagedoorn (1990), Ahuja (2000) e Wehmeyer *et alli* (2001), custos esses que estão diretamente ligados à divisão de riscos. Wehmeyer *et alli* (2001) falam ainda que pode haver riscos divisíveis provenientes das forças competitivas, combatidas com estratégias para co-optar ou bloquear concorrentes ou provenientes de ainda driblando barreiras governamentais de transações ou investimentos, que podem assim ser mais facilmente dribladas.

Outro fator que pode ser representado como vantagem provém de estudos como os de Hagedoorn (1993) que denota como as firmas que não detém certas competências tecnológicas específicas conseguem alcançar níveis mais competitivos através de suas alianças estratégicas cooperativas, gerando assim economia de escopo. Sobre isso, Porter (1989) defende também que as transformações tecnológicas auxiliam a proliferação de inter-relações (possibilitando também a obtenção desta tecnologia).

Nota-se que outro fator que passa a ser considerado bastante relevante para os estudiosos é a importância da tecnologia como intermediadora e motivo de agregação numa aliança estratégica horizontal. Portanto, percebe-se que a preocupação com a tecnologia (principalmente as tecnologias de informação) ganhou espaço dentro das alianças inter-organizacionais.

#### **4.2.8. Transferência e compartilhamento de tecnologias**

Por isso, Hagedoorn (1990), Wehmeyer *et alli* (2001) e BarNir e Smith (2002) são claros ao definirem que as transferências e compartilhamento de tecnologias entre as firmas influencia na formação de alianças estratégicas. Kim e Inkpen (2005) defendem que as capacidades tecnológicas envolvidas numa relação de cooperação não são apenas transmitidas a fim de se nivelar as tecnologias necessárias utilizadas, mas são muitas vezes difundidas em decorrência desta maior necessidade de integração destas tecnologias. Por isso, Powell (1987)

diz que o acesso às tecnologias rivais é inevitavelmente uma vantagem proveniente destes conluios.

Gulati (1998) complementa que além de existir esta acessibilidade, pode haver doação ou co-desenvolvimento de tecnologias e também de produtos ou serviços. Além do mais, Sierra (1995) complementa que a junção de tecnologias pode diminuir o tempo de desenvolvimento de um produto.

Aliado ao pensamento tecnológico e com o advento mais incisivo e influente das tecnologias sobre as organizações, os estudiosos como Powell *et alli* (1996) já demonstravam que nas indústrias de grande desenvolvimento tecnológico, o conhecimento necessário era em sua maioria localizado dentro da rede de relacionamento das organizações. Isso significa que em algumas empresas de alta tecnologia já se estudavam as trocas de conhecimento entre elas. Essas tecnologias passam então a serem cada vez mais difundidas e com o tempo, o *gap* de obsolescência entre as tecnologias vai diminuindo. Isso faz com que aspectos intangíveis passem a ser o maior foco de atenção e de procura pelas empresas. Fatores como a inovação passam a ser mais constantes e evidentes nas discussões inter-organizacionais. Torna-se mais comum o fato das firmas procurarem vantagens competitivas baseadas em conhecimento através de suas redes de cooperação.

#### **4.2.9. Transmissão de conhecimento**

Assim, acadêmicos começam a direcionar as atenções mais evidentemente para que as alianças entre empresas concorrentes existam pela possibilidade de haver além de tecnologias, possibilidade de inovações (provenientes de conhecimentos) compartilhadas, seja esta em seu desenvolvimento ou na sua transmissão direta. Observando então que a tecnologia foi uma das responsáveis que auxiliou também o processo de transmissão de conhecimento entre as organizações.

Valendo-se então de que Powell (1987) já dava atenção para a obtenção de conhecimentos e habilidades decorrentes do *know-how* aprendido com as organizações cooperadas, Dyer e Singh (1998) avaliam como razões para o conluio de firmas as ações rotineiras de transmissão de conhecimento. Derivando destas idéias, Alvarez *et alli* (2002) demonstram como fatores não diretamente contabilizados pelas empresas também são levados em consideração. Os autores vêem com ênfase os benefícios adquiridos pelo maior acesso aos recursos, principalmente os pertencentes ao coletivo sejam eles equipamentos ou “ativos intangíveis”. Neste sentido, Zellmer-Bruhn (2003) afirma que o conhecimento entre grupos adquirido pela empresa pode ser gerado através do conhecimento adquirido por fontes externas. Segue-se aqui então a linha de Powell (1990) que dizia que as fontes de inovação podem encontrar-se nas relações externas da organização, ou seja, através de outras empresas.

Ademais, muitas são as uniões de organizações que estão voltadas aos processos de pesquisa e desenvolvimento (LIPNACK e STAMPS, 1994; HAGEDOORN, 1990; KIM e INKPEN, 2005). Estas atividades são voltadas à inovação de produtos ou processos na organização levam a crer que existe a busca por algo novo, que necessita, portanto, de conhecimentos. Por isso a aliança nas atividades de P&D (pesquisa e desenvolvimento) está ligada à transmissão de conhecimento. Entretanto, união de recursos nos processos de P&D não se trata apenas de combinação de esforços das firmas envolvidas, mas também da combinação de recursos financeiros que viabilizam estes processos.

#### **4.2.10. Aprendizagem**

Portanto, a busca pelo conhecimento traz consigo outro fator evidente nas relações inter-organizacionais que é a necessidade da aprendizagem e da internalização (DOZ e HAMEL, 2000). As alianças entre empresas podem fazer com que existam treinamentos cooperados (LIPNACK e STAMPS, 1994), o que faz com que exista compartilhamento das atividades de aprendizado e, conseqüentemente, um maior nível de aprendizagem das organizações devido aos menores custos de treinamento dos funcionários. Entretanto, este

aprendizado pode ser adquirido também através da experiência e vivência com os demais membros do grupo de empresas, fazendo-as aprender através do ensino direto ou mesmo do *know-how* (LUNDVALL, 1996).

#### **4.2.11. Especialização**

Alvarez *et alli* (2002) demonstram que outro fator influenciador da formação de alianças estratégicas é a especialização devido à dedicação das empresas em determinadas atividades mais limitadas que aprimoram suas competências. Ademais, a especialidade é importante para se possa complementar as habilidades entre os participantes do conluio (DOZ e HAMEL, 2000). Para Greenhalgh (2002, p.140), esta especialização pode ocorrer não apenas pelo seu papel dentro da rede de relacionamentos estratégicos, mas também para que as firmas especialistas possam atender consumidores que procurarem produtos ou serviços de sua especialidade:

“Uma aliança estratégica faz sentido quando cada organização tem uma habilidade específica que, quando combinadas, geram uma vantagem competitiva conjunta (...) Esses aliados precisam coordenar muito bem suas ações, o que exige que cada um perca um pouco de autonomia para conseguir vantagem mediante esforços comuns.”

Isso leva a crer que as firmas não deixam de lado suas especialidades num conluio inter-organizacional. As associações entre concorrentes acontecem quando ambos podem extrair o maior ganho possível através de uma atividade específica, sem que haja de fato concorrência entre os produtos vendidos ou serviços oferecidos. O contexto apresentado muitas vezes induz para que as empresas tenham então uma especialidade dentro da indústria da qual fazem parte para que assim possam atingir um escopo maior de consumidores através da associação, principalmente quando o país ao qual a organização se origina tem características específicas de competitividade que lhe dá fortes tendências à essas especialização.

#### **4.2.12. Elaboração conjunta de programas conjuntos**

Outra vantagem existente denotada por Lipnack e Stamps (1994) provém da elaboração conjunta de programas de qualidade que certificam e atestam procedimentos das empresas aliadas. Assim, as coligadas que obtêm um selo de garantia sobre seus serviços têm uma vantagem sobre as empresas externas do conluio. Outros programas que podem ser realizados conjuntamente são os referentes às promoções, assim como denotam Cotntractor e Lorange (2002).

#### **4.2.13. Controle sobre a concorrência**

Quando se trata de uma aliança estratégica horizontal, uma organização pode ver, oportunamente, a chance de controlar as ações de seus concorrentes por intermédio das atitudes coordenadas do grupo. Isso possibilita a existência de uma organização central, que através de seu maior poder de influência dentro do grupo de cooperados, capaz de administrar as ações de seus concorrentes, obtendo assim controle sobre as demais firmas envolvidas (NAKANO, 2005).

### **5. Motivos indutores ao associativismo (escopo social)**

No entanto, estes ganhos provenientes dos aglomerados organizacionais locais não são provenientes apenas das vantagens latentes de competitividade. O que remete a uma segunda vertente de pensamento sobre as alianças entre empresas que não se relaciona ao utilitarismo norte-americano, que explica as relações inter-organizacionais em grande parte pela Teoria dos Custos de Transação, mas que está atrelada à idéia de capital social, em que abordagens sociológicas de caráter fenomenológico ganham relevância nas discussões (SOUZA, 2005; BEGNIS *et alli*, 2005). Há, portanto, outros fatores de caráter social que não podem ser menosprezados na análise de um conglomerado inter-empresarial. Há de se considerar, portanto, o que Fleury e Fleury (2001) chamam de competência social (a capacidade de comunicar, negociar e trabalhar em equipe). As habilidades sociais são também de suma



importância para o sucesso de uma aliança de cooperação entre organizações (MAGALHÃES, 2007).

As alianças inter-organizacionais formadas são então vistas através de duas abordagens: uma destinada ao mercado que visa ganhos de capital econômico e outra relacionada ao compromisso social que fica seus ganhos provenientes do capital social (INOJOSA, 1999), visto que os empreendimentos organizacionais podem ter natureza comercial ou social (AUSTIN *et alli*, 2006).

### **5.1. Cultura**

A existência de um sistema cultural semelhante está relacionada à formação de capital social. Isso se explica porque é necessário haver laços culturais provenientes da vivência e do compartilhamento de experiências entre os indivíduos, antes que se forme, posteriormente, formas, até mesmo institucionalizadas, de união e troca entre os envolvidos (FISHER, 2004). Neste contexto, a construção de capital social é mais forte em ambientes de vizinhança e relação racial que já dispõem similaridades culturais prévias (CHARLES e KLINE, 2006), o que se justifica também na existência prévia de uma mesma etnia ou familiaridade entre os indivíduos (GOULBOURNE e SOLOMOS, 2003). Estes fatores são relevantes porque uma cultura semelhante serve de meio para os indivíduos se reconhecerem mutuamente, crescerem em conjunto e desenvolver a auto-estima coletiva (KLIKSBURG, 1999). Numa relação internacional, isso ganha mais relevância ainda porque as organizações tendem a ter relações mais harmoniosas quanto maior for essa correlação cultural entre ela e seus parceiros.

### **5.2. Confiança**

Os vínculos necessários para formação de uma cultura de integração só são possíveis através da construção de confiança entre as próprias organizações envolvidas nas transações e interações capazes de gerar comprometimento entre elas (PERRY *et alli*, 2004). A confiança compartilhada é importante porque ela se torna o gerenciador das ações coletivas (LEANA e VAN BUREN III, 1999), principalmente em relações em que não se conhecem, e tão pouco, se tem informações experimentais sobre os potenciais parceiros.

A confiança passa então a exercer papel importante na construção dos relacionamentos inter-organizacionais. A credibilidade do membro da organização toma proporções de modo que suas atitudes acabam sendo avaliadas, dando margem à questão da construção de ética por parte das organizações.

### **5.3. Bem-estar**

Deste modo, a confiança depositada nos demais membros do aglomerado acaba sendo fator importante para que grupos e organizações da sociedade civil realizem ações de âmbito comum, o que aumenta o bem-estar dos envolvidos (FUKUYAMA, 1988). A partir de então, percebe-se a criação de uma consciência coletiva no grupo, o que faz com que o indivíduo aja não apenas pelos seus próprios interesses, mas também em função dos interesses coletivos (BITTENCOURT e ABRAMOVAY, 2003), o que induz então o comprometimento individual ao bem estar coletivo (LEANA e VAN BUREN III, 1999). Ou seja, as alianças funcionam melhor quando se tem o comprometimento da relação ganha-ganha entre os envolvidos.

### **5.4. Desenvolvimento social**

A construção destes fatores relacionados à identificação e semelhança entre os membros da aliança fazem com que a geração de capital social esteja relacionada ao desenvolvimento social (MELO NETO e FROES, 2002). Os pensamentos da parceira são voltados ao desenvolvimento coletivo, o que gera a criação do “espírito de cooperação” e da percepção de fatores relativos à coletividade nos seus participantes. No entanto, este desenvolvimento social engloba não apenas o desenvolvimento das organizações e de seu local de atuação, mas também do aprimoramento das relações e da competência relacional das

organizações. Ou seja, avalia-se também as capacidades de relação social existentes (FLEURY e FLEURY, 2004) da organização parceira, e quando ela tem um bom histórico, reputação e facilidade nessas competências, isso ganha proporções positivas para impulsionar uma aliança estratégica, principalmente, internacional.

### **5.5. Solidariedade**

Deste comprometimento coletivo, emerge-se fatores como a solidariedade, o altruísmo, o respeito e a tolerância entre os indivíduos ou organizações. Deste modo, há normas sociais implícitas na relação que regulam as ações individuais (KLIKSBERG, 1999).

### **5.6. Identidade regional**

A socialização de fatos históricos e culturais forma ainda a identidade regional (RAAGMAA, 2002). Ou seja, há a necessidade de interação e identificação do indivíduo com o grupo a fim de se gerar capital social. Tal fato, segundo Falk e Kilpatrick (2000), pode atrair a geração e o uso de duas vertentes ao aglomerado: fontes de identidade (tributos afetivos e cognitivos: auto-confiança, valores, atitudes, visão, confiança e compromisso com a comunidade) e fontes de conhecimento (redes internas e externas da comunidade, habilidades e conhecimentos disponíveis, procedimentos e precedentes, meios de comunicação, atributos da comunidade de valores e atitudes). Demonstra-se assim que a identidade e reciprocidade desta percepção entre os envolvidos podem gerar capacidades de fontes de conhecimento. Por isso, alianças estratégicas localizadas na mesma região tendem a ter maior propensão às vantagens de âmbito social. Ou seja, este fator, especificamente, pode contar negativamente na escolha de um parceiro internacional, principalmente quando ele é comparado a um local, no entanto, por outro lado, a identidade regional do parceiro estrangeiro pode ser importante para a maior compreensão de um novo mercado externo por parte da organização internacionalizada.

### **5.7. Institucionalização**

Diante da formação desta base comunitária, quando o sistema social percebe e interpreta a existência de leis socialmente aceitas entre os indivíduos, elementos institucionais ganham relevância para fixar estes acordos e vontades até então de nível informal e moral (SCOTT, 1995). A formação de um aparato legal impulsiona a formação de confiança entre os indivíduos (ZUCKER, 1986) e, conseqüentemente, na percepção sobre as capacidades e a confiabilidade das organizações (GULATI, 1995). Num contexto internacional, a organização internacionalizada tende a buscar, portanto, aqueles parceiros que têm um aparato de desenvolvimento institucional compatível, ou ao menos, semelhante. Há de se ter um compartilhamento de regras entre elas capaz de reger as negociações e relações entre duas empresas de culturas diferentes.

### **5.8. Sustentabilidade**

Portanto, nota-se um caráter desenvolvimentista no quando se tem a geração de capital social (FAFCHAMPS, 2004) porque este capital favorece o desenvolvimento através de construção de infra-estrutura relacional, serviços e formas de integração entre as firmas (TRIGILIA, 2001). Ademais, essa sustentabilidade também tange ao que se refere aos aspectos econômicos das relações entre organizações (VALE *et alli*, 2006). Fica evidente que a escolha de um parceiro internacional engloba também a possibilidade de uma relação sustentável entre as organizações. Uma empresa que se internacionaliza busca, portanto, parceiros com histórico, experiência e reputação no mercado externo para melhor lhe auxiliar num mercado diferente do seu e dar maiores condições de continuidade e criação de capital social.

## **6. Conclusões**

A primeira conclusão que se pode estabelecer é que quando se tratam de alianças estratégicas internacionais, os fatores indutores destas associações de natureza social acabam

ganhando maior relevância dada dessemelhança cultural existente neste tipo de relacionamento inter-organizacional. No entanto, a literatura pouco aborda as características indutoras das alianças de âmbito social num panorama conjunto com os fatores de caráter competitivo. Buscou-se neste esforço de pesquisa estabelecer um quadro que pudesse abranger todos estes elementos relevantes para uma análise estratégica de alianças internacionais.

Assim, elencando e reorganizando estes elementos propostos, tem-se a distinção das vantagens provenientes de alianças inter-organizacionais através de três escopos que de acordo com três disciplinas do conhecimento: a Economia, a Administração e a Sociologia.

**Tabela 1. Os fatores propulsores das alianças estratégicas segundo as teorias de análise voltada ao mercado e ao compromisso social**

Aglomerados Voltados ao Mercado e à Competitividade					
Teoria dos Custos de Transação (Economia Industrial)		Teoria das Organizações		Aglomerados de Compromisso Social	
Coordenação de preços	Baumol, 1992	Complementariedade de habilidades	Wehmeyer <i>et alli</i> , 2001	Cultura	Kliksberg, 1999
Troca estratégica de clientes	Carlton e Perloff, 2000	Especialização	Greenhalgh, 2002	Confiança	Perry <i>et alli</i> , 2004
Troca de informações	Bamford <i>et alli</i> , 2004	Combinação de recursos	Lipnack e Stamps, 1994	Bem-estar coletivo	Fukuyama, 1988
Redução dos custos de transação	Dyer, 1997	Maior participação de mercado	Doz e Hamel, 2000	Solidariedade	Kliksberg, 1999
Externalidades positivas	Tirole, 1997	Maior poder de competição	Porter, 1989	Identidade regional	Paasi, 2002
		Produtividade	Porter, 1989	Desenvolvimento social	Melo Neto e Froes, 2002
		Redução dos custos	BarNir e Smith, 2002	Institucionalização	Zucker, 1986
		Divisão de riscos	Hagedoorn, 1990	Sustentabilidade	Fafchamps, 2004
		Transferência de tecnologias	Gulati, 1998		
		Transmissão de conhecimento	Powell, 1987		
		Aprendizagem	Doz e Hamel, 2000		
		Elaboração de programas conjuntos	Lipnack e Stamps, 1994		
		Controle sobre a concorrência	Nakano, 2005		

Portanto, além de se perceber que os fatores determinantes de alianças estratégicas englobam variáveis de caráter não apenas competitivo, tem-se uma amplitude maior de fatores indutores às associações entre organizações. Prova-se assim que o utilitarismo e o funcionalismo proveniente, principalmente, de teorias anglo-saxãs, são insuficientes para abranger toda gama de fatores que justificam uma aliança estratégica. Por isso, se caso pretende-se analisar as razões pelas quais as alianças estratégicas cumprem seus objetivos ou não, um ponto de partida ideal seria aquele que as variáveis são observadas de forma mais abrangente.

Como indicações para futuras pesquisas, sugere-se que se apliquem questionários à empresas internacionalizadas num estudo de campo buscando responder quais destes fatores

levantados são mais presentes e decisivos nas escolhas dos parceiros internacionais das organizações. Assim, se poderia compreender quais são os elementos que as empresas mais valorizam na escolha dos parceiros, o que por um lado, favoreceria os potenciais parceiros na sua elaboração de estratégia de imagem, e por outro se apontariam os motivos que induzem as organizações às alianças, identificando possíveis vieses de elementos de relevância por parte das empresas internacionalizadas, dado que, segundo Dacin *et alli* (1997) alegam que menos da metade das alianças estratégicas atingem seus objetivos propostos.

## 7. Bibliografia

- AHUJA, Gautam. The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages. **Strategic Management Journal**, v. 21, n° 3, p. 317-343, Mar. 2000.
- ALVAREZ, Roberto dos Reis; SILVA FILHO, Sérgio José Mecena da; PROENÇA, Adriano. Redes Simétricas e seu Processo de Definição de Estratégia Coletiva e Modelo de Governança: Propostas no Âmbito das Redes de Incubadoras e Parques Tecnológicos. Salvador: **Anais do XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Nov. 2002.
- AMATO NETO, João. **Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais**. In: Amato Neto, João (Org). **Redes Entre Organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- AUSTIN, James; STEVENSON, Howard; WEI-SKILLERN, Jane. Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n° 1, p. 1-22, Jan. 2006.
- BAMFORD, James; ERNST, David; FUBINI, David G. Launching a World-Class Joint Venture. Boston: **Harvard Business Review**, v. 82, n° 2, p. 90-100, Fev. 2004.
- BARNIR, Anat; SMITH, Ken A. Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks. **Journal of Small Business Management**, v. 40, n° 3, p. 219-232, Jul. 2002.
- BAUMOL, William J. Horizontal Collusion and Innovation. **The Economic Journal**, v. 102, n° 410, p. 129-137, Jan. 1992.
- BEGNIS, Heron Sergio Moreira; PEDROZO, Eugênio Ávila; ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas. Brasília: **Anais do XXIX EnANPAD (Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração)**, Set. 2005.
- BITTENCOURT, Gilson Alceu; ABRAMOVAY, Ricardo. Inovações institucionais no financiamento à agricultura: o Sistema Cresol. Uberlândia: **Revista Economia Ensaio**, v. 16, n° 1, p. 179-207, 2003.
- CARLTON, Dennis W.; PERLOFF, Jeffrey M. **Modern Industrial Organization**. 3ª Ed. New York: Addison-Wesley, 2000.
- CHARLES, Kerwin Kofi; KLINE, Patrick. Relational Costs and the Production of Social Capital: Evidence from Carpooling. **The Economic Journal**, v. 116, n° 511, p. 581-604, Abr. 2006.
- CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. The growth of alliances in the knowledge-based economy. **International Business Review**, v. 11, n° 4, p. 485-502, Ago. 2002.
- DACIN, M. Tina; HITT, Michael A.; LEVITAS, Edward. Selecting partners for successful international alliances. **Journal of World Business**, v. 32, n° 1, p. 321-345, 1997.
- DEMSETZ, Harold. Why Regulate Utilities? **Journal of Law and Economics**, v. 11, n° 1, p. 55-65, Abr. 1968.
- DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A Vantagem das Alianças**. A Arte de Criar Valor Através de Parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

- DUSSAUGE, Pierre; GARRETTE, Bernard. Determinants of Success in International Strategic Alliances: Evidence from the Global Aerospace Industry. **Journal of International Business Studies**, v. 26, 1995.
- DYER, Jeffrey H. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n° 7, p. 535-556, Ago. 1997.
- \_\_\_\_\_; SINGH, Harbir. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Journal**, v. 23, n° 4, p. 660-679, Out. 1998.
- EEROLA, Essi; MÄÄTTÄNEN, Niku. Strategic Alliances, joint investments, and market structure. **International Journal of Industrial Organization**, v. 22, n° 2, p. 241-251, Fev. 2004.
- ENQUIST, Hakan; MAGNUSSON, Johan; NILSSON, Andreas. Change Management Implications for Network Organizations. **Proceedings of the 37<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science**, 2004.
- FELDMAN, Maryann P.; FLORIDA, Richard. The Geographic Sources of Innovation: Technological Infrastructure and Product Innovation in the United States. **Proceedings of Association of American Geographers**, v. 84, n° 2, Jun. 1994.
- FIANI, Ronaldo. **Teoria dos custos de transação**. In: Kopfer, David; Hasenclever, Lia (Orgs). *Economia Industrial. Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil*. 2<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- FISCHER, Tânia Maria Diederichs. La experiencia de desarrollo local em ciudad patrimonio: el caso de Salvador de Bahia. Madrid: **Anais do IX Congresso del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Nov. 2004.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FORJAZ, Maria Cecília Spina. Globalização e Crise do Estado Nacional. São Paulo: **RAE (Revista de Administração de Empresas)**, v. 40, n° 2, p. 38-50, Abr. / Jun. 2000.
- GOMES-CASSERES, Benjamin. Alliance Strategies of Small Firms. **Small Business Economics**, v. 9 n° 1, p. 33-44, Fev. 1997.
- GONÇALVES, Reinaldo. **Globalização e Desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- GOULBOURNE, Harry; SOLOMOS, John. Families, Ethnicity and Social Capital. **Social Policy & Society**, v. 2, n° 4, p. 329-338, Out. 2003.
- FAFCHAMPS, Marcel. Social Capital and Development. **Oxford University Department of Economics Discussion Paper Series**, n° 214, Dez. 2004.
- FALK, Ian; KILPATRICK, Sue. What is Social Capital? A Study of Interaction in a Rural Community. **Sociologia Ruralis**, v. 40, n° 1, p. 87-110, Jan. 2000.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FUKUYAMA, Francis. **Confiança**. As virtudes sociais e a criação de prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1988.
- GREENHALGH, Leonard. **Relacionamento Estratégico**. A Chave do Sucesso nos Negócios. São Paulo: Negócio Editora, 2002.
- GULATI, Ranjay. Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n° 4, p. 619-652, Dez. 1995.
- \_\_\_\_\_. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n°4, p. 293-317, Abr. 1998.

HAGEDOORN, John. Organizational Modes of Interfirm Co-Operation and Technology Transfer. **Technovation**, v. 10, n° 1, p. 17-30, 1990.

\_\_\_\_\_. Understanding the Rational of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences. **Strategic Management Journal**, v. 14, n° 5, p. 371-385, Jul. 1993.

HAMEL, Gary. Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. **Strategic Management Journal**, v. 12, special issue, p. 83-103, Summer 1991.

HAY, Donald A.; MORRIS, Derek J. **Industrial Economics and Organization**. Theory and Evidence. 2ª Ed. Oxford: Orxford University Press, 1991.

IACOVOU, Charalambos L. Interorganizational Systems as an Uncertainty Reduction Strategy: A Resource Dependence Perspective. Halifax: **Proceedings of the 22<sup>nd</sup> Annual Conference of Administrative Sciences Association of Canada**, Jun. 1994.

INOJOSA, Rose Marie. Redes de Compromisso Social. Rio de Janeiro: **RAP (Revista de Administração Pública)**, v. 33, n° 5, p. 115-141, Set. / Out. 1999.

KIM, Chang-Su; INKPEN, Andrew. Cross-border R&D alliances, absorptive capacity and technology learning. **Journal of International Management**, v. 11, n° 3, p. 313-329, Set. 2005.

KLIKSBERG, Bernado. Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. Santiago: **Revista de la Cepal**, v. 69, p. 85-102, Dez. 1999.

LEANA, Carrie R.; VAN BUREN III, Harry J. Organizational Social Capital and Employment Practices. **The Academy of Management Review**, v. 24, n° 3, p. 538-555, Jul. 1999.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Rede de Informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas**. Formação, Implementação e Evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

LUNDEVALL, Bengt-Ake. The Social Dimension of the Learning Economy. Aalborg: **Danish Research Unit for Industrial Dynamics Working Paper**, n° 96-1, Abr. 1996.

OLIVER, Chirstine. Determinants of Interorganizational Relationships: Integrations and Future Directions. **The Academy of Management Review**, v. 15, n° 2, p. 241-265, Abr. 1990.

MAGALHÃES, Reginaldo Sales. Habilidades Sociais no Mercado de Leite. São Paulo: **RAE (Revista de Administração de Empresas)**, p. 15-25, v. 47, n° 2, Abr. / Jun. 2007.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Empreendedorismo Social**. A Transição para a Sociedade Sustentável. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MOTTA, Ricardo. A Busca da Competitividade nas Empresas. São Paulo: **RAE (Revista de Administração de Empresas)**, v. 35, n° 1, p. 12-16, Mar. / Abr. 1995.

NAKANO, Davi Noboru. **Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência**. In: Amato Neto, João (Org). *Redes Entre Organizações*. São Paulo: Atlas, 2005.

NOHRIA, Nitin; GARCIA-PONT, Carlos. Global Strategic Linkages and Industry Structures. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 105-124, Summer special edition, 1991.

PAASI, Anssi. Bounded Spaces in the Mobile World: Deconstructing 'Regional Identity'. **Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie**, v. 93, n° 2, p. 137-148, 2002.

PERRY, Monica L.; SENGUPTA, Sanjit; KRAPFEL, Robert. Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough? **Journal of Business Research**, v. 57, n° 9, p. 951-956, Set. 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Criando e Sustentando um Desempenho Superior. 23ª Ed. São Paulo: Campus, 1989.

POWELL, Walter W. Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development? **California Management Review**, v. 30, n° 1, p. 67-87, Fall 1987.

\_\_\_\_\_. **Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization**. In: Staw, Barry M.; Cummings, Larry L. (Orgs). *Research in Organizational Behavior*, v. 12. Greenwich: JAI Press, 1990.

\_\_\_\_\_; KOPUT, Kenneth W.; SMITH-DOERR, Laurel. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n° 1, p. 116-145, Mar. 1996.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. **O Futuro da Competição**. Como Desenvolver Diferenciais Inovadores em Parceria com os Clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RAAGMAA, Garri. Regional Identity in Regional Development and Planning. **European Planning Studies**, v. 10, n° 1, p. 55-76, Jan. 2002.

REYNOLDS, Robert J.; SNAPP, Bruce R. The Competitive Effects of Partial Equity Interests and Joint Ventures. **International Journal of Industrial Organizations**, v. 4, n° 2, p. 141-153, Jun. 1986.

SCHERMERHORN JR., John R. Determinants of Interorganizational Cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n° 4, p. 846-856, Dez. 1975.

\_\_\_\_\_. Information Sharing as an Interorganizational Activity. **Academy of Management Journal**, v. 20, n° 1, p. 148-153, Mar. 1977.

SCOTT, W. Richard. **Introduction: institutional theory and organizations**. In: Scott, W. Richard; Christensen, Soren Moller (Orgs). *The Institutional Construction of Organizations: International and Longitudinal Studies*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

SIERRA, M. Cauley de la. **Managing global alliances**. Key steps for successful collaboration. London: Addison-Wesley, 1995.

SILVERMAN, Brian S.; BAUM, Joel A. C. Alliance-based competitive dynamics. Briarcliff Manor: **Academy of Management Journal**, v. 45, n° 4, p. 791-806, Ago. 2002.

SOUZA, Camille Magalhães. **Perspectivas Teóricas para o Estudo das Redes de Cooperação Interempresariais**. In: Teixeira, Francisco (Org.). *Gestão de Redes Cooperação Interempresariais*. Em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento**. O Grande Desafio Empresarial. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2005.

TIROLE, Jean. **The Theory of Industrial Organization**. Cambridge: MIT Press, 1997.

TRIGILIA, Carlo. Social Capital and Local Development. **European Journal of Social Theory**, v. 4, n° 4, p. 427-442, 2001.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; AMÂNCIO, Robson; LIMA, Juvêncio Braga de. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. São Paulo: **RAUSP (Revista de Administração)**, v. 41, n° 2, p. 136-146, Abr. / Mai. / Jun. 2006.

WEHMEYER, Kai; RIEMER, Kai; SCHNEIDER, Bernd. Roles and Trust in Interorganizational Systems. Maastricht: **Proceedings of the 8<sup>th</sup> RSEEM (Research Symposium on Emerging Electronic Markets)**, Set. 2001.

WONG, Alfred; TJOSVOLD, Dean; ZHANG, Pengzhu. Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependency. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n° 7, p. 722-731, Out. 2005.

ZAWISLAK, Paulo Antônio. From the “dream of opportunity” to the “nirvana of trust”: Issues for a framework on cooperative agreement stability. Porto Alegre: **REAd (Revista Eletrônica de Administração)**, ed. esp. 42, v. 10, n° 6, Dez. 2004.

ZELLMER-BRUHN, Mary E. Interruptive Events and Team Knowledge Acquisition. **Management Science**, v. 49, n° 4, p. 514-528, Abr. 2003.

ZIKMUND, William G. **Business Research Methods**. 7<sup>a</sup> Ed. Mason: Thomson South-Western, 2003.

ZUCKER, Lynne Goodman. **Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920**. *In*: Staw, Barry M.; Cummings, Larry L. (Orgs). *Research in Organizational Behavior*, v. 8. Greenwich: JAI Press, 1986.

---

<sup>1</sup> Forças competitivas propostas por Porter (1989), em que a organização estrutura-se através dos fornecedores e compradores, além de se relacionar com concorrentes, entrantes potenciais e firmas de bens substitutos.