

**ESCASSEZ DE RECURSOS:**

**FATOR A INFLUENCIAR NA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS  
EMPRESARIAIS**

**SCARCITY OF RESOURCES:**

**A FACTOR TO INFLUENCE ENTERPRISES STRATEGIC ALLIANCES FORMATION**

**ESCASES DE RECURSOS:**

**FACTOR QUE INFLUYE EN LA FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS  
EMPRESARIALES**

**George Bedinelli Rossi**

Professor da Universidade de São Paulo – USP – SP, Brasil

E-mail: [george.rossi@uscs.edu.br](mailto:george.rossi@uscs.edu.br)

**Angela Cristiane Santos Póvoa**

Professora da Faculdade de Artes, Ciências e Tecnologias e Faculdade de Tecnologia de Curitiba – FACET e FATEC – PR, Brasil

E-mail: [angelapovoa@gmail.com](mailto:angelapovoa@gmail.com)

**Mauro Neves Garcia**

Gestor e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS – SP, Brasil

E-mail: [mauro.neves@uscs.edu.br](mailto:mauro.neves@uscs.edu.br)

**Silvio Augusto Minciotti**

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS – SP, Brasil

E-mail: [silvio.minciotti@uscs.edu.br](mailto:silvio.minciotti@uscs.edu.br)

**ESCASSEZ DE RECURSOS:  
FATOR A INFLUENCIAR NA FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS  
EMPRESARIAIS**

**RESUMO**

Este artigo investiga a influência da escassez de recursos na formação de arranjos empresariais, conhecidos como alianças estratégicas. A revisão da literatura sugere três teorias para a formação de alianças estratégicas: Dependência de Recursos, Visão Baseada em Recursos e Aprendizagem Organizacional. O setor investigado foi o de automação industrial automobilística e as empresas participantes foram escolhidas por julgamento e por possuírem alianças estratégicas. A coleta de dados deu-se em 2005 por meio de entrevistas em profundidade, as quais foram tratadas pela técnica da análise de conteúdo. Os resultados, a luz da teoria de dependência de recursos, evidenciam que as empresas formam alianças para a aquisição de tecnologia de produção, em razão do alto investimento exigido e em função da sazonalidade dos pedidos das montadoras.

**Palavras-chave:** Aliança estratégica; Escassez de recursos; Formação de alianças.

**SCARCITY OF RESOURCES:  
A FACTOR TO INFLUENCE ENTERPRISES STRATEGIC ALLIANCES FORMATION**

**ABSTRACT**

This article investigates the influence of scarcity of resources in entrepreneurial arrangements, known as strategic alliances. Revision of the literature suggests three theories: Resources Dependence, Resource Based View and Organizational Learning. The economic sector investigated was industrial automobile automation and the participant companies were chosen by judgment and because they had strategic alliances. Data collection took place in 2005 through in-depth interviews, which were submitted to content analysis. The results, in the light of the Resources Dependence Theory, reveal that companies form alliances for the acquisition of production technology because of the high investments demanded and owing to the seasonality of orders from automobile assembly plants.

**Keywords:** Strategic alliance; Scarcity of resources; Alliances formation.

**ESCASES DE RECURSOS:  
FACTOR QUE INFLUYE EN LA FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS  
EMPRESARIALES**

**RESUMO**

Este artículo investiga la influencia de la escasez de recursos en la formación de sistemas empresariales, conocidos como alianzas estratégicas. La revisión de la literatura sugiere tres teorías para la formación de alianzas estratégicas: Dependencia de los Recursos, Visión Basada en los Recursos y Aprendizaje Organizacional. El sector investigado fue el de automatización industrial automovilística y las empresas participantes fueron escogidas por juzgamiento y por poseer alianzas estratégicas. La colecta de datos fue en el 2005 por medio de entrevistas en profundidad, las cuales fueron tratadas por la técnica de análisis de contenido. Los resultados, a la luz de la teoría de la dependencia de los recursos, evidencian que las empresas forman alianzas para la adquisición de tecnología de producción, en razón de la alta inversión exigida y en función de pedidos estacionales de las empresas de ensamblaje.

**Palabras clave:** Alianza estratégica; Escasez de recursos; Formación de alianzas.

## 1 INTRODUÇÃO

As principais razões para a formação de alianças estratégicas são apresentadas por várias teorias, mas a revisão da literatura revela que as principais são: (1) a Teoria da Dependência de Recursos, segundo a qual nenhuma organização é autossuficiente em relação aos recursos de que necessita para competir, o que a impulsiona à complementação de seus recursos por meio de alianças com outras empresas; (2) a Teoria da Visão Baseada em Recursos, asseverando que a combinação dos recursos de diferentes empresas produz resultados que não seriam alcançados de forma isolada, o que a motivaria a formar aliança com outra empresa; e (3) a Teoria do Aprendizado Organizacional, propondo que a formação de alianças possibilita construir uma plataforma de aprendizado para a geração de novos conhecimentos, permitindo inovar em novos mercados, em novas formas de gestão organizacional e em produtos, incrementando sua capacidade competitiva.

A escolha do setor de automação industrial automotiva deu-se por que: (a) a automação dos processos industriais é vista por economistas, dirigentes de empresas e pela sociedade como importante meio para a construção e consolidação do processo de modernização do parque industrial brasileiro; e (b) a indústria automobilística brasileira representa 21,7% do PIB- Produto Industrial Brasileiro. Assim, o problema de pesquisa é: a aquisição de recursos por meio de alianças com outras empresas favorece a competitividade da empresa de médio porte? Como objetivo deste artigo optou-se por investigar se a necessidade de acesso a recursos internamente escassos às empresas de médio porte favorece a formação de alianças estratégicas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A formação de alianças, embora pareça um fenômeno recente, é uma prática antiga e pode ser observada desde 500 a.C., quando fenícios e egípcios formaram a primeira *joint venture*, com o intuito de promover a cooperação entre seus mercadores (Lynch, 1993).

Chandler (1977) lembra que, em meados do fim do século XIX, os gerentes das primeiras estradas de ferro dos Estados Unidos formavam alianças informais com outras estradas concorrentes, com o intuito de manter o fluxo necessário de passageiros para assegurar a rentabilidade, uma vez que estes empreendimentos eram caracterizados por um alto custo fixo em

suas operações. Harbinson e Pekar Jr. (1999) apontam que, até o início da década de 1980, as alianças eram poucas e limitadas em seu âmbito. Este cenário passou a alterar-se durante os anos 1990, quando a estrutura de negócios mudou de maneira drástica à medida que os negócios precisaram adaptar-se às dinâmicas de um mercado global.

Embora as alianças estratégicas sejam formações cooperativas cada vez mais frequentes entre empresas, ainda permanecem dúvidas acerca de seu significado. Por esta razão, algumas conceituações de autores renomados foram selecionadas. Para Barney (2002), uma aliança existe onde quer que duas ou mais organizações independentes cooperem no desenvolvimento, manufatura ou venda de produtos e serviços. Aaker (2001) define aliança estratégica como a colaboração que potencializa a força de duas ou mais organizações para alcançar suas metas estratégicas. Isto implica que as organizações participantes devem contribuir e adaptar seus ativos ou competências necessárias para que a colaboração possa resistir aos ataques competitivos e mudanças de ambiente ao longo do tempo. De forma semelhante, Das e Teng (1999) definem as alianças estratégicas como arranjos cooperativos entre firmas, orientadas a alcançar os objetivos estratégicos dos parceiros.

Badaracco (1991) coloca que, em essência, as alianças são arranjos organizacionais e políticas operacionais por meio dos quais as organizações separadas compartilham uma autoridade administrativa, formam relações sociais e aceitam uma propriedade conjunta, e que os arranjos contratuais específicos são substituídos por uma forma mais flexível de administrar. Gulati e Zajac (2001) definem as alianças estratégicas como arranjos voluntários entre empresas envolvendo tanto a acumulação como a transação de recursos, que podem ocorrer por uma série de razões.

As alianças estratégicas são instrumentos para a alavancagem das competências de cada parceiro e para a criação de valor de mão dupla e podem envolver múltiplos parceiros num esforço para reunir recursos mais abundantes e combinações de competências mais vigorosas (Austin, 2001). Bamford, Gomes-Casseres e Robinson (2003) definem a aliança como uma estrutura organizacional única que permite a cooperação entre empresas. Para Wheelen e Hunger (2000), uma aliança estratégica é uma parceria entre duas ou mais corporações ou unidades de negócios que buscam alcançar objetivos estratégicos de benefício mútuo. Stiles (2001, p. 23) define a aliança estratégica “como coalizões entre duas ou mais empresas, tanto formal ou informal, que compartilham objetivos comuns, reconhecem um nível de interdependência mútua e são formadas por razões estratégicas”.

Kanter (1994) refere-se a alianças entre empresas como alianças de negócios definindo-as como relacionamentos que envolvem benefícios para todos os parceiros e colaboração mútua, como

forma de criar valor e infraestrutura, para facilitar a aprendizagem. Yoshino e Rangan (1997) compartilham da visão de Kanter (1990, 1994) e conceituam as alianças estratégicas como parcerias comerciais que vinculam facetas específicas das atividades-fins de duas ou mais empresas e aumentam a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, proporcionando o intercâmbio mútuo e assumindo várias formas que vão do simples contrato à *joint venture*.

Para Dussauge e Garrette (1999), as alianças estratégicas são relacionamentos entre duas ou mais empresas independentes que decidem executar de forma integrada um projeto ou atividade específica. Lewis (1992) define as alianças estratégicas como arranjos cooperativos nos quais as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham os mesmos riscos para alcançar um objetivo comum e, por esta razão, uma aliança dura tanto quanto a necessidade mútua.

É possível identificar nessas definições, acima propostas, que, embora com diferentes enfoques, os autores compartilham a ideia do mutualismo existente entre as empresas que formam alianças estratégicas. Ou seja, as empresas buscam, conjuntamente, alcançar os objetivos que poderiam ser inacessíveis se atuassem isoladamente umas das outras.

## 2.2. RAZÕES PARA A FORMAÇÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A revisão da literatura acerca das razões que impulsionam a formação de alianças estratégicas fornece evidências de que este tema, embora bastante explorado, ainda carece de uma maior estruturação de seus argumentos, uma vez que as razões apontadas como importantes para a formação de alianças estratégicas são apresentadas sob a forma de tópicos não correlacionados entre si, e que não conduzem o leitor a uma compreensão mais ampla sobre o tema, uma vez que trata de elementos pontuais. Por exemplo, Bamford et al. (2003) sugere as seguintes razões para a formação de alianças estratégicas:

- a) *construção de novos negócios*: as alianças podem ser úteis para criar negócios, quando houver carência de certas habilidades ou quando a agilidade é essencial, principalmente quando os riscos são altos;
- b) *acesso a habilidades do parceiro*: as alianças podem proporcionar acesso a novas habilidades;
- c) *ganhos de escala*: as alianças permitem a sobreposição de negócios, que podem reduzir custos, gerar economias de escala e, assim, aumentar as vendas;

- d) *melhorar a eficiência do fornecedor*: as alianças podem otimizar as relações entre uma empresa e seu fornecedor, tanto pela redução de custos e riscos quanto para aumentar a inovação e qualidade;
- e) *criação de vantagens de rede*: as empresas podem utilizar seus *portfólios* de alianças para criar valor além das relações individuais.

A exposição acima permite identificar que os argumentos apresentam-se sob a forma de tópicos que proporcionam uma visão pontual e limitada acerca das razões que levam a formação de alianças estratégicas. Este fato é algo que se repete em várias obras consultadas (Aaker, 2001; Barney, 2002; Harbison & Pekar Jr., 1999; Lewis, 1992; Yoshino & Rangan, 1997).

Por outro lado, este trabalho identificou três importantes bases teóricas, a seguir apresentadas, na forma de linhas de pensamento, que formam a sustentação desses vários argumentos que justificam a formação de alianças estratégicas. É importante ressaltar que as outras linhas de pensamento são possíveis, mas que, nesta discussão, não serão tratadas.

A primeira linha de pensamento trata da necessidade de acesso a recursos visando suprir sua ausência ou escassez, partindo do princípio de que a organização não é internamente autossuficiente em relação aos recursos que necessita. E, assim, busca nos arranjos cooperativos uma forma para complementá-los e com isto gerenciar, controlar e reduzir a incerteza ambiental.

Lewis (1992, p.47) ressalta que “muitas empresas têm suas oportunidades de crescimento bloqueadas pela falta de recursos e que a formação de alianças estratégicas é capaz de proporcionar acesso a recursos escassos ou ausentes.” A interdependência entre as empresas, que é criada pela escassez de recursos, é uma condição-chave na formação de alianças para o autor supracitado.

Paralelamente, Aaker (2001) reforça que as alianças estratégicas podem ser um instrumento para compensar a ausência de determinados ativos ou competências. Estabelecer vínculos com organizações que dispõem de recurso ou competências complementares pode ser vital para a sobrevivência de uma empresa. Por meio das alianças, é possível o acesso a novas habilidades complementares de forma mais rápida (Hamel & Doz, 1998). Harbison e Pekar Jr. (1999) asseveram que, muitas vezes, as empresas não dispõem de todos os recursos técnicos ou financeiros necessários para realizar determinados investimentos ou explorarem determinadas oportunidades.

Com as alianças é possível aos parceiros dividirem os custos do investimento, bem como seus riscos associados. Um exemplo disto é proposto por Hamel e Doz (1998) ao apontarem que a telecomunicação baseada em satélite é uma tecnologia bastante complexa para que uma empresa a

explore sozinha, dada a diversidade de recursos e habilidades necessárias para esta exploração. Este intercâmbio de recursos e competências, criado pela escassez de recursos, pode contribuir para que uma empresa seja capaz de manter-se competitiva no mercado.

Esta linha de pensamento é sustentada pela Teoria da Dependência de Recursos, que argumenta que as organizações dependem de seu ambiente para ter acesso aos recursos de que necessitam (uma vez que não são internamente autossuficientes), mas que também lutam para adquirir controle sobre esses recursos e, assim, reduzir sua dependência (Pfeffer & Salancik, 1978).

A segunda linha de pensamento identifica que a combinação de recursos entre as empresas é capaz de produzir resultados que não seriam possíveis pela utilização isolada do recurso. Barney (2002) advoga que, em geral, as empresas são incentivadas a cooperar quando o valor de seus recursos e ativos combinados com outro parceiro é maior que o valor de seus recursos e ativos trabalhados isoladamente. Ao atuar de forma independente, uma empresa pode não alcançar vantagens de custo que são possíveis de serem criadas por meio de alianças.

Há uma sinergia resultante da combinação de recursos, principalmente quando esses recursos são raros, valiosos, difíceis de imitar e substituir. As economias de escala são uma das formas de criação de valor mais frequentemente citadas na literatura das alianças estratégicas. Faulkner (2001, p. 129) argumenta que “a globalização de mercados e tecnologias leva a necessidade de ser capaz de produzir num volume suficientemente alto para realizar o máximo de economias de escala e escopo e, assim, competir globalmente”.

Para o mesmo autor, as alianças são a única forma de alcançar tais economias. As economias de escala permitem a sobreposição de negócios, que podem reduzir custos e aumentar vendas, para Ernst (2003, citado por Bamford et al., 2003). Barney (2002, p. 381) lembra que “as economias de escala podem ser utilizadas nas atividades ligadas à produção, desenvolvimento e distribuição, permitindo custos menores do que os verificados numa atuação isolada”.

Grant (2002) coloca que, além dos benefícios das combinações de diferentes competências, a aliança pode abrir novas perspectivas que aumentam a criatividade na pesquisa e no desenvolvimento de produtos, em parte impulsionada pelas diferenças culturais, a exemplo do ocorrido na empresa Philips. Lewis (1992) reforça esta ideia colocando que a mistura de atributos de duas ou mais empresas pode criar formas de desempenho no desenvolvimento de produtos, a exemplo da aliança entre a *Baxter, Merck e SmithKline*, bem como dividir seus custos e riscos associados.

Essa combinação de recursos é vista como uma fonte de vantagem competitiva e tem como principal suporte, a Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV). Essa teoria defende que uma



empresa pode alcançar e sustentar uma vantagem competitiva pela configuração de seus ativos tangíveis e intangíveis, de forma que estes se tornem difíceis de serem imitados ou reproduzidos, ou ainda pela posse de recursos, habilidades e capacidades que são duráveis e não facilmente apropriadas. Pela perspectiva da RBV, as alianças são meios de combinar recursos possuídos por diferentes empresas, de forma a explorar novas oportunidades de negócios (Barney, 2002; Dussauge & Garrette, 1999; Grant, 2002; Rumelt, 1984).

A terceira linha de pensamento identifica que, por meio da cooperação, é possível construir uma plataforma para o aprendizado, gerando novos conhecimentos que visam à inovação, tanto em relação a produtos quanto em relação a mercados e gestão organizacional. Hamel e Doz (1998) asseveram que as organizações, em geral, identificaram, sobretudo a partir da década de 1990, a necessidade de se adaptarem às mudanças ambientais de forma a antecipar e responder às ameaças imediatas.

Nesse contexto, o aprendizado tornou-se um imperativo e a ideia do aprendizado organizacional ganhou grande relevância. Para Badaracco (1991) numa economia baseada no conhecimento, este se tornou a moeda da competição moderna. A intensificação no ciclo da competição, na forma de um verdadeiro turbilhão de produtos cada vez mais baratos e melhores sendo trazidos para o mercado cada vez mais rápido, aumenta os incentivos para dominar e explorar o conhecimento.

“A globalização torna as empresas locais vulneráveis aos competidores que são mais experientes e que tenham desenvolvido habilidades em mercados de maior demanda” (Hamel & Doz, 1998, p. 50). Assim, a menos que estes *déficits*, como vulnerabilidades, sejam rapidamente solucionados, o competidor será enfraquecido e poderá até mesmo não sobreviver ao mercado, especialmente se seus concorrentes continuarem a desenvolver novas habilidades e utilizá-las como vantagem competitiva.

Os autores supracitados destacam: “a corrida competitiva também é uma corrida para aprender e internalizar novas habilidades e as alianças são utilizadas para ganhar a corrida pelo aprendizado” (Hamel & Doz, 1998, p. 52). Para Badaracco (1991), as alianças são tanto a causa como o efeito de uma competição intensificada pelo conhecimento, uma vez que a competição global expõe ao mundo as melhores habilidades disponíveis e ameaça as empresas que não se adaptam a ela.

A teoria que suporta tais argumentos é a Teoria da Aprendizagem Organizacional, que estabelece que o Aprendizado Organizacional refere-se à capacidade de uma organização em

adquirir, disseminar e reter novo conhecimento para melhorar o desempenho futuro (Argyris & Schon, 1996; Badaracco, 1991; Child & Faulkner, 1998; Inkpen, 2002; Khanna, Gulati, & Nohria, 1998; Kogut, 1991).

Desta forma, essas três linhas de pensamento buscam apontar as razões que favorecem a formação de alianças estratégicas. A primeira está relacionada à necessidade de acesso a recursos internamente escassos ou ausentes e que podem ser proporcionados pelos parceiros da aliança. A segunda aponta para a busca por vantagem competitiva por meio da combinação de recursos entre os parceiros. E a terceira aponta para a necessidade de aprendizado mútuo entre os parceiros visando à inovação.

Assim, este estudo centrou-se na Teoria Baseada em Recursos (RBV), buscando identificar se a necessidade de acesso a recursos internamente escassos é o fator que favorece a formação de alianças estratégicas.

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho investiga as razões que favoreceram a formação de alianças estratégicas nas empresas investigadas, tendo por orientação a Teoria da Dependência de Recursos, enfatizando a escassez de recursos internos. Assim, foi mais apropriada a realização de uma pesquisa tipo múltiplos casos, com abordagem qualitativa, uma vez que este tipo de pesquisa privilegia a profundidade da análise, o que é compatível com a pesquisa exploratória, não se preocupando com a quantificação dos dados, mas com sua riqueza (Godoy, 1995; Marshall & Rossman, 2006; Richardson, 1999).

Foi definida como técnica de coleta de dados, a realização de entrevistas em profundidade que seguiram um roteiro aplicado a todos os entrevistados (Richardson, 1999). A escolha dos entrevistados seguiu as orientações de Dickson, Gibson e Weaver (1997) que sugerem que, em empresas de pequeno e médio porte, o proprietário ou dirigente exerce papel-central na tomada de decisões na empresa. Desta forma, entrevistaram-se os dirigentes de empresas de médio porte do setor de automação industrial automobilística, localizadas no Estado de São Paulo. As entrevistas ocorreram no ambiente de trabalho desses dirigentes, ou seja, em dias e horários de trabalho, com a presença de um dos pesquisadores. Para se manter a homogeneidade das entrevistas, estas foram feitas sempre com o mesmo pesquisador.

Com o intuito de definir a população desta pesquisa foram adotadas duas estratégias. A primeira foi entrar em contato com as montadoras de veículos instaladas no Estado de São Paulo, a saber: General Motors do Brasil, Ford Motors Company e Volkswagen do Brasil, buscando identificar quais empresas do setor de automação industrial automobilística são consultadas para participar das concorrências. Junto a estas montadoras, foi possível identificar um contingente formado por nove empresas de médio porte, cadastradas para prestarem esse tipo de serviço. O acesso a essas empresas deu-se por meio de telefonemas. Em seguida, agendou-se reunião com esses responsáveis para identificar as empresas que realizam projetos de automação industrial. Uma vez obtida a identificação dessas empresas, procedeu-se ao agendamento de entrevistas com os responsáveis por projetos de automação industrial cujo processo é descrito na segunda estratégia.

A segunda estratégia foi solicitar aos entrevistados das empresas, obtidas das montadoras, que mencionassem seus concorrentes diretos no setor de automação industrial automobilística. Esta técnica é conhecida como “bola de neve”, uma vez que os sujeitos mencionam-se mutuamente até o ponto em que a rede de relações se esgota (Bogdan & Biklen, 1994) fornece o contingente populacional. Os entrevistados eram diretores-responsáveis por projetos de automação industrial. O primeiro contato com esses diretores deu-se por meio de telefonemas quando, então, agendou-se reunião em seus locais de trabalho.

Assim, foi possível identificar que o setor de automação industrial automobilística, dentre as empresas de médio porte localizadas no Estado de São Paulo, é composto por nove empresas. Todas as nove empresas qualificadas para participar do estudo foram contatadas. Houve um retorno positivo de sete das nove empresas, as quais concordaram em participar desta pesquisa, por meio de entrevistas com seus dirigentes ou proprietários.

Para fins de análise dos dados coletados nas entrevistas, foi aplicado o método de análise de conteúdo, conforme apresentado por Bardin (2000).

### **3.1. O SETOR DE AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL AUTOMOTIVA**

A automação dos processos industriais é vista, por economistas, dirigentes de empresas e pela sociedade, como importante meio para a construção e consolidação do processo de modernização do parque industrial brasileiro. O contexto de globalização e competitividade crescente e as mudanças sociais decorrentes têm exercido forte influência no sentido da aceleração do processo de automação do setor industrial (Bruciaplaga, Farines, & Cury, 2005).

A indústria automobilística brasileira, representando 21,7% do PIB- Produto Industrial Brasileiro (Warth, 2008), é frequentemente citada como exemplo de automação no mundo. A fábrica de motores da Volkswagen de São Carlos (SP), inaugurada em outubro de 1996, é a mais moderna fábrica de motores do grupo alemão no mundo, apresentando um índice de automação de 28%. Para se ter uma ideia da importância desse índice, nas outras cinco fábricas de motores da Volkswagen no mundo, inclusive as duas da Alemanha, esse índice atinge 10% (Agência de Desenvolvimento Tietê-Paraná [ADTP], 2005).

Para fins deste estudo, serão investigadas somente as empresas de médio porte. De acordo com Lemos (2001), a classificação de porte mais utilizada no Brasil baseia-se no número de empregados das empresas, conforme dados do Serviço de Apoio às Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE, 2005). De acordo com essa classificação (Sebrae, 2005), todas as empresas convidadas para este estudo precisam ter um número de funcionários entre 50 a 99 empregados, classificadas assim como de médio porte.

### **3.2. PROTOCOLO DO CASO**

Com o intuito de proporcionar uma visão mais detalhada acerca das empresas que participaram deste estudo, segue abaixo uma breve descrição das principais atividades e do perfil dessas empresas.

*Empresa A:* esta empresa, instalada no Brasil desde 1998, pertence a um grupo com sede na Alemanha. Possui um total de 70 funcionários no Brasil e já atuou em quase todas as montadoras. É especializada em projetos e instalações elétricas, tipo “chave na mão”, de automação e controle de processos industriais. Sua filial no Brasil é considerada uma unidade autônoma e seu dirigente possui participação no capital-social da empresa ocupando o cargo de “sócio-gerente”. Possui uma importante aliança estratégica desde 2003 para acesso à tecnologia e várias outras alianças estratégicas, baseadas em projetos, com grandes empresas.

*Empresa B:* é uma empresa de capital nacional que atua no mercado desde 1994. A princípio suas atividades estavam limitadas a projetos de engenharia de automação, e hoje atua na montagem e instalação de áreas de automação industrial automobilística. Possui 40 funcionários diretos e cerca de 15 funcionários indiretos (terceirizados e prestadores de serviços), este número varia de acordo com o volume de trabalho. Seus principais clientes são Volkswagen, General Motors e Ford Motors Company. Possui, hoje, três importantes alianças estratégicas, todas formadas com empresas nacionais.

*Empresa C:* esta empresa é de capital nacional e está no mercado há 30 anos. Foi pioneira no trabalho junto às montadoras e participa da instalação das principais montadoras no Brasil. Possui, hoje, cerca de 60 funcionários diretos. Na década de 1980 e meados da década de 1990, possuía um número de funcionários que a classificava como de grande porte. Formou uma aliança estratégica com uma empresa alemã, e esta parceria durou 25 anos. Hoje conta com seis importantes alianças estratégicas com empresas estrangeiras e nacionais.

*Empresa D:* esta empresa está no mercado há 14 anos e atua basicamente com automação industrial em vários segmentos, dentre eles o automobilístico. É uma empresa de capital nacional que possui cerca de 90 funcionários. Hoje esta empresa está incluída no grupo dos integradores brasileiros que tem participação no mercado internacional. Tem fábricas nos EUA, México, Argentina e Japão por meio de projetos realizados para seus clientes nesses países. Possui sete importantes alianças estratégicas com empresas estrangeiras.

*Empresa E:* esta empresa é de capital estrangeiro com sede na Alemanha. Instalou-se no Brasil em 1997 e possui cerca de 65 funcionários, sendo 40 diretos e de 25 a 30 indiretos. É especialista na prestação de serviços na área de programação de robô, projetos e instalações elétricas e montagem de painéis elétricos, dentre outras. Atua nas principais montadoras, mas seu principal cliente é a Volkswagen. Suas alianças são formadas com empresas complementares e possui, também, parcerias com grandes empresas, sendo estas parcerias temporárias e limitadas a projetos.

*Empresa F:* é uma empresa de capital nacional que atua no mercado desde 1993. É especializada na montagem de estruturas automobilísticas e equipamentos industriais. Possui cerca de 50 funcionários diretos e de 15 a 20 funcionários indiretos. Já atuou nas principais montadoras e, atualmente, possui três importantes alianças com empresas nacionais.

*Empresa G:* atua no mercado desde 1992. É uma empresa de capital nacional. Trabalha junto a todas as montadoras, mas seu cliente principal é a General Motors. Possui cerca de 70 funcionários. Diferentemente das demais empresas de seu setor, tem relações de alianças e busca possuir internamente profissionais especializados nas mais diversas tecnologias que envolvem os projetos de automação automobilística.

#### 4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Foi identificado, por meio da análise de conteúdo, que as razões que favoreceram a formação de alianças estratégicas nas empresas estudadas estavam relacionadas à necessidade de acesso a recursos complementares do parceiro, uma vez que seus recursos internos eram escassos. O principal recurso procurado pelas empresas parceiras que favoreceu a formação de alianças estratégicas foi o recurso tecnologia de produção.

Esse recurso foi o mais importante devido à sazonalidade de pedidos por parte das montadoras, pois estas somente requisitam serviços em períodos de lançamento de novos modelos ou alterações nos existentes. Outro importante fator para a aquisição de tecnologia é a complexidade de um projeto que envolve várias áreas do conhecimento como mecânica, elétrica e software, dentre outras. A complexidade dessas áreas torna difícil a uma empresa dominá-las tecnicamente. Assim, a sazonalidade de pedidos e a variedade de conhecimentos estimulam as empresas a formarem parcerias como defendido por Hamel e Doz (1998) (vide Quadro 1, Empresa A).

Isto fornece evidências que corroboram com a visão de obtenção de recursos por meio de alianças estratégicas como asseverado pela Teoria da Dependência de Recursos (Barney, 2002; Dussauge & Garrette, 1999; Grant, 2002; Rumelt, 1984).

Em razão das características do setor, os entrevistados identificaram que a melhor alternativa para suas empresas era manter uma estrutura enxuta para não onerar os custos em períodos de pouco trabalho e recorrer à formação de alianças estratégicas como forma de ter acesso aos recursos que não dispõem internamente (vide Quadro, 1 Empresa D). Esta opção de evitar altos custos em períodos de baixa atividade empresarial fornece evidências que corroboram com a visão de Lewis (1992) de que as alianças empresariais para a mútua utilização de recursos favorecem a manutenção de custos baixos para as empresas, tornando-as, assim, mais competitivas.

Ao formar alianças estratégicas com empresas que possuem tecnologias de produção complementares, é possível economizar tanto em termos financeiros quanto estruturais. A economia financeira é possível por meio de alianças, em razão da não necessidade de desenvolvimento interno de tecnologias (vide Quadro, 1 Empresa C)

A economia estrutural está relacionada à busca por estruturas mais enxutas, que incorrem em menor custo fixo. Por meio da formação de alianças estratégicas, as empresas obtêm acesso à tecnologia de produção de que necessitam, ao mesmo tempo em que mantêm uma estrutura organizacional enxuta. Estas evidências sustentam a visão de Aaker (2001) de que as alianças para a

obtenção de recursos são importante fator para a competitividade das empresas. Os trechos das entrevistas a seguir mostrados sustentam as considerações supracitadas (vide Quadro 1, Empresa C).

#### Quadro 1 - Necessidade de acesso à tecnologia de produção

<b>Relato dos entrevistados: necessidade de acesso à tecnologia de produção</b>	
<b>Empresa A</b>	<i>“Ninguém tem tanto <b>tempo e dinheiro</b> para desenvolver tecnologia, esperar 2, 3 anos para desenvolver tecnologia, financiar esse desenvolvimento não é possível e nem vale a pena. Por isso, para agilizar, procuramos um <b>parceiro de tecnologia</b>”.</i>
<b>Empresa B</b>	<i>“(…) para fazer tudo internamente, eu teria que ter uma empresa muito maior, com equipe de elétrica, de eletrônica, de pessoal de software, então ia ter que crescer muito (…) e isso é perigoso em nosso ramo que é cheio de altos e baixos. Por isso arranjamos esses <b>parceiros</b>. Isso é <b>flexibilidade</b>”.</i>
<b>Empresa C</b>	<i>“Nós buscamos <b>parceiros de tecnologia</b> para complementar o fornecimento (…) buscamos simplesmente incorporar uma tecnologia para não ter a necessidade de desenvolver. Não que seja uma coisa extra, fora do nosso escopo. É do nosso escopo, mas eu não vou desenvolver, vou <b>buscar lá fora</b> porque é mais <b>rápido e barato</b>.”</i>
<b>Empresa D</b>	<i>“(…) o sucesso depende da capacidade das empresas de se <b>concentrarem fortemente em seu foco de negócios</b>. Por isso é essencial que contem com (ATENÇÃO: salto?? pastel?) <b>parceiros confiáveis</b>, em áreas especializadas, que complementam sua principal vocação.”</i>
<b>Empresa E</b>	<i>“As alianças são importantes porque sempre tem um robô novo, um programa novo, <b>nós temos que estar atualizados</b>. Sem estarmos atualizados tecnologicamente, nós não teríamos como acompanhar o mercado.”</i>
<b>Empresa F</b>	<i>“Desde a década de 90 <b>buscamos parceiros</b> na área de tecnologia (..) nossa finalidade é atingir novos mercados”.</i>
<b>Empresa G</b>	<i>“<b>Temos tudo internamente</b>. Eu tenho a parte elétrica, a parte mecânica, eu estou me adequando para a parte civil e a parte de robótica também. Nós desenvolvemos tudo (…) temos uma estrutura própria para isto. Essa é a cultura da empresa (… )Esta estrutura me traz um custo maior, mas a nossa responsabilidade dentro das montadoras é muito grande (…) eu prefiro ter este custo do que ter um custo muito maior pela perda da qualidade.”</i>

Fonte: Elaborado pelos autores

Também foi apontado pelos entrevistados que o tempo, que seria dispensado no desenvolvimento interno de tecnologias de produção novas ou complementares, poderia trazer como prejuízo a perda da agilidade e da capacidade de resposta ao mercado. Estas evidências corroboram com a argumentação de Hamel e Doz (1998) de que o tempo é importante fator para a formação de alianças.

Outra razão apontada, que favorece a formação de alianças estratégicas para acesso à tecnologia de produção, é que, ao formar alianças com empresas especializadas em determinadas áreas, é possível manter o foco dos negócios na área principal da empresa, uma vez que as tecnologias complementares são confiadas a parceiros. Assim, tem-se que, quando uma empresa especializada em uma atividade específica se junta à outra especializada em outra atividade, os seus esforços e ativos se complementam de forma a aumentar a competitividade de ambas. Esta evidência está de acordo com o que Barney (2002) propõe (vide Quadro 1, Empresa D).

Sendo assim, verificou-se que neste setor é viável que cada empresa torne-se especialista numa determinada área da tecnologia de produção, seja ela mecânica, elétrica ou de software dentre outras e, quando necessário, recorrer às alianças estratégicas para obter os recursos de tecnologia de produção que lhe faltam ou que sejam internamente escassos.

Ao buscar, no ambiente organizacional, os recursos que lhe são internamente escassos, como a tecnologia de produção, e ao formar alianças para gerenciar esta dependência e estabilizar o fluxo deste recurso, a empresa comporta-se conforme defende a Teoria da Visão Baseada em Recursos.

Em suma, esta pesquisa fornece evidências de que a Teoria da Visão Baseada em Recursos explica a formação de alianças estratégicas no setor de automação industrial brasileiro. Porém, deve-se entender que as outras Teorias, como a da Dependência de Recursos e a do Aprendizado Organizacional, também podem ser usadas para explicar as alianças no setor estudado. Ou seja, esta pesquisa fornece evidências de que a formação de alianças no setor de automação industrial brasileiro é mais explicada pela Teoria da Visão Baseada em Recursos.

## **5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Este estudo apresenta algumas limitações, inerentes a todo trabalho de investigação. Realizou-se uma pesquisa exploratória, por meio de entrevistas em profundidade, junto aos proprietários ou dirigentes das empresas do setor de automação industrial automotiva. Desta forma,



as análises efetuadas estão restritas ao universo da pesquisa, não podendo ser generalizadas para outras empresas desse setor nem para empresas de outros setores.

A opção pela entrevista em profundidade, sem a utilização de nenhuma das técnicas de coleta de dados geralmente utilizadas nos estudos de caso, reflete outra limitação do estudo, mesmo porque o estudo de caso sempre se vale de múltiplas fontes de coleta de dados.

## 6 SUGESTÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Com base na revisão da literatura, pode-se inferir que a formação de alianças estratégicas é uma tendência universal e irreversível. No entanto, foi possível encontrar, dentro de uma amostra de sete empresas, uma que não forma nenhum tipo de aliança estratégica e se considerava mais competitiva em relação às demais em razão de sua qualidade. Pesquisas futuras poderiam questionar o caráter imprescindível atribuído às alianças estratégicas.

Outras pesquisas poderiam ainda investigar tipos diferentes de recursos, como financeiro, pessoal e cultural, a fim de tornar mais abrangente as conclusões acerca deste setor. A utilização de fontes múltiplas de coleta de dados, além da entrevista em profundidade, poderia enriquecer as contribuições de estudos futuros.

Igualmente interessante seria que este estudo fosse aplicado a outros setores da economia, de forma a identificar as peculiaridades de cada setor e a influência da necessidade de acesso aos recursos aqui investigados na formação de alianças estratégicas.

## REFERÊNCIAS

Aaker, D. (2001). *A administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman.

Agência de Desenvolvimento Tietê-Paraná. (2005). *Apresentação de informações sobre a indústria de automação industrial*. Recuperado em 21 junho, 2005, de <http://www.adtp.org.br/artigo.php>.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). *Organizational learning II: theory, method and practice*. New York: Addison-Wesley.

Austin, J. E. (2001). *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura.

- Badaracco, J. (1991). *The knowledge link: how firms compete through strategic alliances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bamford, J. D., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. S. (2003). *Mastering alliance strategy: a comprehensive guide to design, management and organization*. New York: Jossey-Bass & Management Series.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Bruciapaglia, A. H., Farines, J. M., & Cury, J. E. R. (2005). *Automação industrial no processo produtivo: desafios e perspectivas*. São Paulo: Nexus Ciência e Tecnologia.
- Chandler, A. D. Jr. (1977). *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Massachusetts: The Bepnap Press of Harvard University Press.
- Child, J., & Faulkner, D. O. (1998). *Strategies of cooperation: managing alliances, networks and joint ventures*. Oxford: Oxford University Press.
- Das, T. K., & Teng, B. (1999). Partner analysis in strategic alliances: an integrated framework. *Proceedings of Annual International Conference of the Strategic Management Society, 19*. Berlin: SMS.
- Dickson, P. H., Gibson, B., & Weaver, K. M. (2005). *SME-based alliance use: a three country comparison of environmental determinants*. Recuperado em 10 agosto, 2005, de <http://www.usasbe.org/knowledge/proceedings>.
- Dussauge, P., & Garrete, B. (1999). *Cooperative strategy*. France: John Wiley & Son.
- Faulkner, D. (2001). Trust and control: opposing or complementary functions? In D. O. Faulkner, & M. De Rond (Ed.), *Cooperative strategy: economic, business, and organizational issues* (pp. 341-364). Oxford: Oxford University Press.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresa, 35*(2), 57-63.
- Grant, R. (2002). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. New York: Blackwell Publishing.
- Gulati, R., & Zajac, E. J. (2001). Reflections on the study of strategic alliances. In D. O. Faulkner, & M. De Rond (Ed.), *Cooperative strategy: economic, business, and organizational issues* (pp. 365-374). Oxford: Oxford University Press.
- Hamel, G., & Doz, Y. L. (1998). *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harbison, J. R., & Pekar, P. Jr. (1999). *Alianças: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho do sucesso*. São Paulo: Futura.

- Inkpen, A. C. (2002). Learning, knowledge management and strategic alliances: so many studies, so many unanswered questions. In F. J. Contrator & P. Lorange (Ed.), *Cooperative strategies and alliances* (pp. 267-289). Boston: Pergamon.
- Kanter, R. M. (1990). When giants learn cooperative strategies. *Strategy & Leadership*, 18(1), 15-22.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, 72(4), 96-108.
- Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19(3), 193-210.
- Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management Science*, 37(1), 19-33.
- Lemos, C. (2001). Inovação em arranjos e sistema de MPME: nota técnica 13. Estudos temáticos. In J. E. Cassiolato, & Szapiro, M. (Org.), *Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais em micro, pequena e média empresa*. Rio de Janeiro:
- Lewis, J. (1992). *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira.
- Lynch, R. P. (1993). *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. New York: John Wiley & Son.
- Marshall, C., & Rossman, G. (2006). *Designing qualitative research* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organization: a resource perspective*. New York: Harper and Row.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm, In R. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management* (pp. 556-570). Englewood Cliffs: Prentice-Hall
- Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. (2005). *Apresentação de informações sobre empresas de micro e pequeno porte*. Recuperado em 20 junho, 2005, de <http://www.sebrae.com.br>.
- Stiles, P. (2001). The impact of the board on strategy: an empirical examination. *Journal of Management Studies*, 38(5), 627-650.
- Warth, A. (2008). *Indústria automobilística eleva participação no PIB para 5,4%*. Recuperado em 05 junho, 2008, de [http://www.estadao.com.br/economia/not\\_eco170148,0.htm](http://www.estadao.com.br/economia/not_eco170148,0.htm).
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2000). *Strategic management business policy: entering 21<sup>st</sup> century global society*. New Jersey: Prentice.

Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S. (1997). *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo: Makron Books.

---

**Recebido: 07/05/2009**

**Aprovado: 05/06/2009**