

Alianças Estratégicas sob a Perspectiva da Visão da Firma Baseada em Recursos: Contribuições para um Modelo Dinâmico de Cooperação

Autoria: Eduardo de Oliveira Wilk, Jaime Evaldo Fensterseifer

Resumo

A visão da firma baseada em recursos vem se consolidando como um novo paradigma em análise estratégica, contribuindo para a superação de importantes lacunas presentes nas propostas anteriores, baseadas em sua maioria na escola de organização industrial. Partindo da premissa de que as firmas desenvolvem processos competitivos por recursos muito antes da própria configuração dos mercados efetivos, este artigo busca incorporar estas contribuições à análise de alianças estratégicas, tendo como foco a aquisição recursos e capacitações que dão sustentação às estratégias competitivas da firmas. Novas dimensões de análise envolvendo conceitos como flexibilidade, capacitações dinâmicas, opções estratégicas e competição preemptiva em alianças são discutidas à luz da visão baseada em recursos, apresentando-se, como caso ilustrativo, a estratégia de alianças de uma empresa do setor automotivo.

1. Introdução

O crescimento das alianças estratégicas na última década, seja com foco em tecnologia, conhecimento ou mercado, tem redesenhado de maneira significativa o ambiente de negócios no mundo.

Diante do grande dinamismo dos mercados atuais, a cooperação entre firmas torna-se cada vez mais um imperativo, uma vez que dificilmente uma empresa atuando isoladamente possuirá ou conseguirá desenvolver em tempo hábil todos os recursos, competências e tecnologias necessários para atuar no mercado, ou mesmo para simplesmente atender as suas demandas básicas de sobrevivência no mercado. As alianças interfirma podem ser concebidas neste contexto específico como estratégias de combinação e acesso a recursos, permitindo muitas vezes atalhamento de caminhos, compressão de tempo e redução dos investimentos para a formação do *portfolio* de recursos necessário para adquirir e sustentar vantagens competitivas.

À parte da ampla difusão das alianças, estudos sistemáticos têm demonstrado que apenas metade delas atinge o sucesso em médio prazo, destacando-se como questão relevante para investigação a dificuldade de gestão da aliança diante de mudanças no ambiente de negócios. A busca de respostas a esta questão remete à necessidade de compreensão dos potenciais ganhos de competitividade, de como esses ganhos serão sustentados ao longo do tempo e das condições de flexibilidade estratégica em uma aliança.

Por sua vez, as teorias no campo de estratégia e competitividade estão sob constante crítica e questionamento e novas abordagens e modelos mais refinados são propostos a cada ano. Algumas, devido à sua complexidade e densidade teórica, geralmente proporcional à sua contribuição, enfrentam, muitas vezes, resistências localizadas no meio acadêmico, mesmo diante de sua ampla difusão internacional. Dentre estas está a abordagem conhecida com Visão da Firma Baseada em Recursos (VBR), a qual, superando essa resistência inicial, vem se consolidando como um enfoque promissor no estudo da competitividade, contribuindo para

preencher importantes lacunas presentes nas propostas anteriores, baseadas em sua maioria na escola de organização industrial (Porter, 1980, 1985).

Sob o ponto de vista de novos *insights*, esta abordagem, que visualiza as empresas como amálgamas de recursos produtivos, é bastante rica e desafiadora, induzindo uma revisão de concepções e modelos em diversas áreas de pesquisa em administração, dentre elas as de estratégia de manufatura, gestão da inovação tecnológica, gestão do conhecimento e, em estreita relação com estas, a área de alianças estratégicas, que é o foco do presente estudo.

Partindo da premissa de que as empresas competem não apenas por posições em mercados, mas também pela aquisição dos recursos estratégicos que darão suporte e sustentação a essas posições, o presente estudo discute as possíveis interfaces entre a abordagem VBR e a área de alianças estratégicas. O objetivo é a identificação de como a abordagem VBR pode enriquecer a reflexão ao longo das principais dimensões de decisão neste tema, incluindo em especial a questão da sustentação dinâmica das alianças.

O trabalho está organizado da seguinte forma: na Seção 2 é feita uma revisão das questões centrais que permeiam o estudo de alianças estratégicas; na Seção 3 são explorados os principais fundamentos teóricos da abordagem VBR; na Seção 4 são analisadas as implicações que a abordagem VBR traz para o planejamento de alianças estratégicas, propondo-se um quadro conceitual para a análise de alianças sob esse enfoque; na seção 5, para ilustrar os conceitos aqui discutidos, é apresentada, a partir de uma perspectiva de recursos, a estratégia de alianças da Marcopolo no seu processo de internacionalização; e na Seção 6 são apresentadas algumas considerações finais.

2. Alianças Estratégicas

Uma aliança estratégica pode ser definida como um arranjo voluntário entre firmas em busca de objetivos comuns envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias, processos ou serviços (Gulati, 1998).

No meio acadêmico, entre as questões-chave que têm sido focalizadas neste tema estão as motivações que levam as firmas a entrar em uma aliança, a escolha de um parceiro para a aliança, a escolha da forma de aliança, a gestão da aliança e o seu impacto no desempenho das firmas envolvidas.

Quanto às motivações, o compartilhamento de tecnologias tem sido um dos fatores predominantes para as alianças estratégicas, destacando-se ainda, entre várias outras, a busca de concentração de poder, o acesso privilegiado a mercados, a redução de riscos e o aprendizado conjunto (Kogut, 1991; Kandel e Durand, 1991; Bruno, 1997; Ireland *et al.*, 2001).

A escolha de parceiros para a aliança não ocorre de forma aleatória, mas sim, como sugerem Hitt *et al.* (2000), segundo padrões bem definidos. Firms em mercados emergentes são mais propensas a selecionar parceiros com base em compartilhamento de ativos financeiros, capacitações técnicas, ativos intangíveis e *expertises*. Firms em mercados desenvolvidos, por sua vez, são mais interessadas em alavancar sua base de recursos enfatizando fatores como competências únicas e conhecimento de mercados específicos. Como colocam Harrison *et al.* (2001), em ambos os casos as firmas buscam recursos que são complementares aos seus próprios.

Conforme as motivações, objetivos, riscos envolvidos e características dos parceiros, as alianças estratégicas podem assumir uma diversidade de formas contratuais e de estruturas de governança. Oxley (1997) propõe a classificação dessas formas contratuais em três grandes

categorias: *acordos contratuais unilaterais*, estando entre eles as licenças de marcas e tecnologias, contratos de fornecimento de longo prazo e contratos de pesquisa e desenvolvimento; *acordos contratuais bilaterais*, incluindo entre eles os acordos de compartilhamento de tecnologia, acordos de pesquisa, produção, *marketing* ou distribuição conjunta; e ainda licenciamentos cruzados e *alianças patrimoniais* (“equity-based”), como as *joint-ventures* e *fusões e aquisições*. Uma característica importante das *joint-ventures* é que esta forma de aliança envolve a criação conjunta de uma companhia distinta e legalmente formalizada, onde os parceiros provêem recursos financeiros e outros tipos de recursos de suporte até que o empreendimento esteja apto a desenvolver os seus próprios.

Considerando a abrangência das operações ao longo de um sistema produtivo, as alianças podem se desenvolver de *forma horizontal*, onde os parceiros operam em um mesmo nível da indústria; de *forma vertical*, envolvendo, por exemplo, compradores e fornecedores; ou ainda de *forma diagonal*, envolvendo parceiros de diferentes níveis de operação dentro de uma indústria ou mesmo de indústrias distintas. Finalmente, as alianças podem envolver objetivos de tal forma complexos e amplos que requerem a participação de vários parceiros, sendo então denominadas de *consórcios* (Child e Faulkner, 1998).

A gestão de uma aliança, por sua vez, implica em lidar com o constante *trade-off* entre cooperação e competição (Khanna, Gulati e Nohria, 1998) e, usualmente, envolve lidar com contingências não previstas em arranjos contratuais. Neste aspecto, Kanter (1988) cita como fatores de sucesso para uma aliança a condição de que ambos os parceiros tenham excelência individual e valor a compartilhar, que a aliança seja formalizada, que o relacionamento preencha objetivos relevantes para todos e que a aliança seja concebida em um contexto de flexibilidade e criação de valor conjunto, e não apenas de troca.

Quanto aos impactos das alianças no desempenho das firmas envolvidas, estes dependem, em grande parte, do escopo e da forma como as alianças são estabelecidas e geridas. Como aspecto em destaque neste tópico, diversos estudos têm sugerido que ligações caracterizadas por grande troca de informação e comprometimentos de longo prazo podem levar a um maior grau de cooperação e a investimentos conjuntos entre os parceiros, traduzindo-se em benefícios concretos para o desempenho das firmas (Baum e Oliver, 1991; Hagedoorn e Schakenraad, 1994). Todavia, para lidar com contextos dinâmicos, conforme argumentam Zenger e Lazzarini (2002), as firmas em uma aliança têm de buscar um balanceamento entre os benefícios de “ligações fortes” com parceiros e as vantagens de autonomia ao longo do tempo, proporcionadas por “ligações mais fracas”, ajustando constantemente a força destas relações.

À parte da relevância desses estudos, uma questão que tem sido sistematicamente negligenciada refere-se à identificação dos fatores que permitem a sustentação a longo prazo de vantagens competitivas adquiridas através de alianças e, ainda, a reflexão sobre como essas vantagens se relacionam aos recursos estratégicos. Excetuando o trabalho de Das e Teng (2000), que propõe um modelo conceitual amplo, os poucos estudos que relacionam a VBR a alianças estratégicas cobrem apenas aspectos limitados da questão (e.g. Blodgett, 1991; Eisenhardt e Schoohoven, 1996; Kogut, 1988; Harrison *et al.*, 1991; Varadarajan e Cunningham, 1995; Mowery, Oxley e Silverman, 1996; Klotze, 2002).

Com efeito, a conversação entre esses dois temas, tendo como base a questão da aquisição e sustentação de vantagens competitivas, é oportuna e pode conduzir a discussão de alianças estratégicas a um novo nível de profundidade, como será detalhado neste artigo.

3. A Visão da Firma Baseada em Recursos

Cada firma que atua no mercado pode ser vista como uma coleção de recursos cuja forma de utilização produtiva depende das percepções e visão estratégica de seus gestores. Se esses recursos são de algum modo raros, escassos, especializados, complementares e capazes de adicionar valor efetivo aos produtos ou serviços, eles podem ser utilizados como fontes de vantagem competitiva, conduzindo as empresas que os utilizam a uma performance superior. Este é o princípio central da Visão da Firma Baseada em Recursos.

Esta abordagem tem suas raízes nos estudos de Penrose (1959) e Selznick (1957) e, em sua forma moderna, tem sido objeto dos estudos de Wernerfeldt (1984), Rumelt (1984), Dierickx and Cool (1989), Barney (1991, 2001), Teece (1986), Grant (1991), Mahoney e Pandian (1992), Amit e Schoemaker (1993), Peteraf (1993), Teece, Pisano e Shuen (1997), Lockett e Thompson (2001) e Mahoney (2001), entre outros.

Dois tópicos são fundamentais para a compreensão desta abordagem: a definição de categorias e tipos de recursos e a distinção das condições que definem o seu valor estratégico, como veremos a seguir.

3.1 Categorias de Recursos

Penrose (1959) e Barney (1991) sugerem três categorias principais de recursos: *físicos*, como instalações e equipamentos; *humanos*, constituídos pelos colaboradores da empresa; e *organizacionais*, formados pelas rotinas que coordenam os recursos humanos e físicos de modo produtivo. Grant (1991), por sua vez, propõe uma classificação em *recursos tangíveis*, os quais podem ser observados e avaliados com clareza, tais como recursos humanos, financeiros e equipamentos, e *recursos intangíveis*, os quais não podem ser diretamente observados, tais como o conhecimento, cultura organizacional, reputação da empresa, habilidades tecnológicas ou gerenciais não documentadas e os relacionamentos com fornecedores e clientes, entre outros.

Estabelecidas estas categorias de recursos, emerge um segundo problema, essencialmente mais complexo, que é a identificação dos fatores que conduzem um recurso a uma condição de estratégico.

3.2 A Condição Estratégica de um Recurso

Como a abordagem VBR encontra-se ainda em consolidação, a busca de elementos que caracterizem o valor estratégico de um recurso nos conduz a uma significativa amplitude de conceitos. Constatam-se pequenas variações na terminologia empregada por diversos autores, mas uma análise aprofundada revela uma forte superposição de idéias. Peteraf (1993) buscou sintetizar essas diversas visões em um modelo composto por quatro macro-condicionantes, comentados a seguir.

Condição de Heterogeneidade

De acordo com Peteraf (1993), a *heterogeneidade* em uma indústria envolve situações em que a presença de recursos estratégicos é limitada em quantidade e, ao mesmo tempo, escassa em relação à demanda. Nesta condição, as empresas com recursos *superiores* mas *escassos* podem acessar *menores custos médios* do que as demais empresas; no entanto, não podem expandir rapidamente a sua produção, mesmo que os preços pagos pelo mercado sejam muito altos. Os preços altos, por sua vez, induzem empresas menos eficientes a

entrarem no mercado. Ao atingir-se o equilíbrio entre demanda e oferta e uma normalização de preços, estas empresas menos eficientes terão seus ganhos rebaixados e as empresas de baixo custo podem colher rendimentos acima da média utilizando os seus *recursos superiores e escassos*.

Limites à Competição *Ex-Ante*

A existência de limites à competição *ex-ante*, conforme define Peteraf (1993), implica em que, anteriormente a uma empresa estabelecer uma posição superior em recursos, deve existir uma competição limitada por esta posição.

A autora afirma que uma posição em recursos só pode ser uma fonte de lucros acima da média se uma empresa tiver a chance de adquiri-los em ausência de competição, ou seja, o valor dos recursos não pode ser de conhecimento de todos os competidores antes de sua aquisição e utilização, pois isto geraria competição, elevação de preços e uma conseqüente erosão dos possíveis lucros no processo de concorrência pela aquisição dos mesmos. Neste raciocínio os lucros provêm da incerteza ou de *assimetrias de informação* na fase inicial do processo.

Limites à Competição *Ex-Post*

A necessidade de limites à competição *ex-post* implica em que após uma empresa adquirir uma posição de vantagem através de um conjunto de recursos heterogêneos em relação aos seus concorrentes, devem existir fatores que permitam a durabilidade desta condição de heterogeneidade, de forma a preservar-se a posição superior adquirida.

Conforme Peteraf (1993), os principais limites à competição *ex-post* envolvem a presença de condições denominadas de *imperfeita imitabilidade* e *imperfeita substituição* de um recurso. A capacidade de proteção de um recurso contra a imitação ou substituição depende da presença de uma série de "mecanismos de isolamento" (Rumelt, 1984). Estes "mecanismos de isolamento" ou "atributos estratégicos" podem ser a *ambigüidade causal*, a *não-codificação do conhecimento*, ou a existência de *dependências de caminho*, entre outros.

A *ambigüidade causal* está presente quando os próprios competidores não conseguem identificar qual é o recurso valioso ou como recriá-lo (Reed e DeFillippi, 1990). Do mesmo modo que a *não-codificação do conhecimento* imposta por rotinas organizacionais *tácitas*, a *ambigüidade causal* implica na dificuldade de rastrear, a partir de uma posição competitiva, qual o conjunto de recursos que sustenta aquela posição. Assim, as *idiosincrasias do processo de aprendizado* e a *informação imperfeita*, antes de representarem um problema, revelam-se, muitas vezes, condições desejáveis para uma vantagem competitiva.

Já uma *dependência de caminho* significa que um recurso ou ativo foi desenvolvido e acumulado em um processo ao longo do tempo ou de uma seqüência de eventos históricos e aprendizado envolvendo acertos e erros. A posse de uma marca de sucesso exemplifica um ativo com dependência de caminho, que não pode ser imitado rapidamente pelos competidores ou acelerado por investimentos (Lieberman e Montgomery, 1988).

Imperfeita Mobilidade

A *imperfeita mobilidade* de um recurso significa que, embora este possa ser negociado, é muito mais valioso na empresa em que atualmente é empregado do que poderia ser em outra. Os recursos são imperfeitamente móveis quando de alguma maneira possuem

especialização ou *especificidade* que os tornam adaptados exclusivamente para as necessidades da empresa que os possui (Reed e DeFillippi, 1990).

Outra fonte de mobilidade imperfeita ocorre quando determinados conjuntos de recursos só produzem valor quando utilizados em conjunto, sendo denominados de *ativos co-especializados* (Teece, 1986). Ou ainda quando os *custos de transferência* ou de negociação de um recurso são excessivamente elevados em relação ao seu valor (Rumelt, *apud* Peteraf, 1993).

Podem também ocorrer situações de *não-transferibilidade*, nas quais o recurso não pode ser utilizado com igual eficiência em outro ambiente. Entende-se ainda que determinados recursos estão interligados ou relacionados de tal forma que se torna difícil, tanto para o vendedor quanto para o comprador, analisá-los e determinar o seu custo e o seu valor individual. Esta *assimetria de informação* faz com que um provável comprador não tenha acesso a uma avaliação substantiva destes recursos, dificultando, portanto, a sua negociação (Barney, 1991).

A lista de fatores condicionantes descritos acima, embora não seja exaustiva, sinaliza o caminho para a distinção daqueles recursos que possuem valor estratégico. Esta análise pode, por sua vez, dar acesso a uma visão enriquecida do potencial de geração de vantagens competitivas através do estabelecimento de alianças estratégicas, como será discutido subseqüentemente.

4. Visão Baseada em Recursos e Alianças Estratégicas: Considerações para um Modelo Dinâmico de Análise

A visão baseada em recursos remete a discussão sobre alianças, e a própria discussão sobre competição, a um novo nível de análise, trazendo à luz conceitos como *preempção*, *flexibilidade dinâmica* e *opções estratégicas*, os quais, interligados, formam a base para modelo dinâmico de análise de alianças, ou seja, um modelo que englobe questões pertinentes a todas as etapas de seu ciclo de vida. Cada um destes conceitos, que serão discutidos a seguir, representa em si uma nova dimensão a ser reconhecida no estudo das estratégias empresariais.

4.1 Competição Preemptiva por Recursos

Como premissa de base, a abordagem VBR estabelece que qualquer vantagem competitiva que uma firma venha a adquirir está implicitamente relacionada a um conjunto de recursos estratégicos que sustentam essa posição e que, por conseguinte, deve ser protegido da concorrência sob pena de erosão da própria vantagem adquirida. Por extensão, para que esses recursos sejam uma fonte diferencial de competitividade deve existir uma heterogeneidade em sua distribuição, ou seja, nem todas as firmas podem possuí-los, desenvolvê-los rapidamente, imitá-los ou acessá-los facilmente em um “mercado de fatores” ou de recursos.

Partindo dessa premissa, como coloca Hamel (1991), o sucesso competitivo não é uma função apenas de posicionamento ou de comportamento estratégico, mas também da eficiência de uma firma em adquirir, acessar e acumular os recursos estratégicos necessários para atuar nos mercados almejados. Como nesta fase inicial existem assimetrias de informação entre as firmas, esta eficiência é medida pela capacidade de elaborar e implementar estratégias para adquirir e até mesmo controlar esses recursos em condição de vantagem em relação aos concorrentes, o que envolve, muitas vezes, estratégias de antecipação, que se manifestam *ex-ante* ao estabelecimento dos mercados efetivos nos quais estes recursos serão úteis. Isto implica que, de forma subjacente e anterior a uma competição

pelos mercados, existe uma competição menos explícita, que se dá na disputa pela aquisição ou desenvolvimento em tempo hábil dos recursos estratégicos que darão acesso futuro a esses mercados, como ilustra a Figura 1. Essa competição *ex-ante*, que conceituamos como “*competição preemptiva por recursos*”, pode definir as futuras opções estratégicas que uma firma terá quando os mercados efetivos se configurarem moldando os potenciais de competição em produtos e mercados e as vantagens que serão adquiridas e sustentadas.

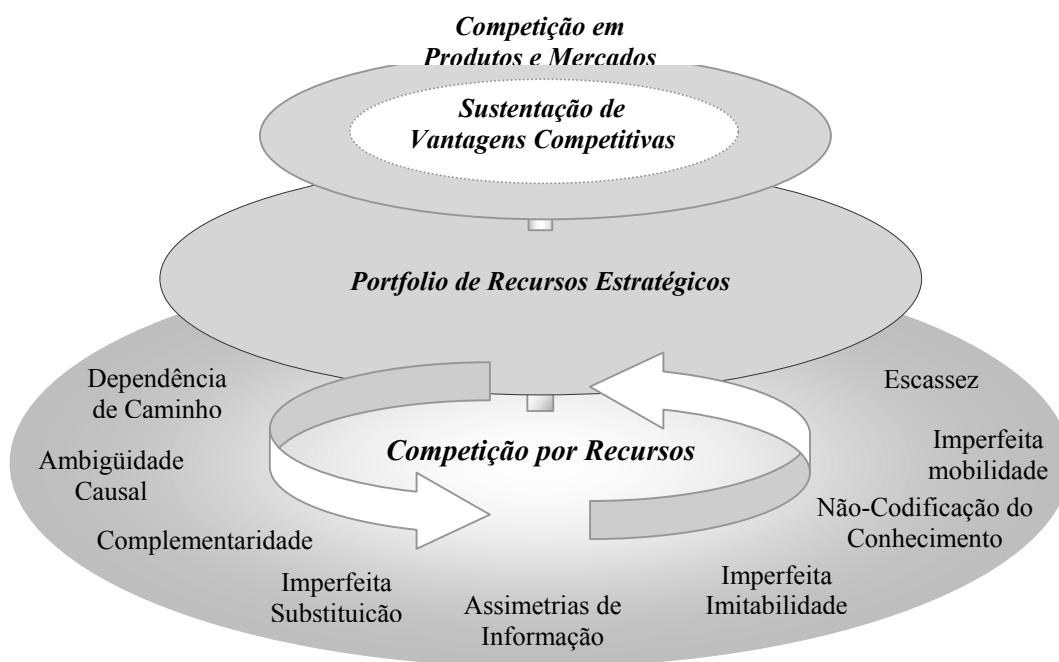


Figura 1 – Níveis de Competição e Recursos Estratégicos

Embora a lógica seja clara, trata-se de uma competição complexa, na qual as firmas atuam com informação imperfeita sobre o verdadeiro ponto de chegada, ou mesmo sobre a melhor direção a seguir, e onde não só a velocidade, mas também, a capacidade de descobrir ou apostar (investir) em uma trajetória está em jogo.

Neste contexto, podemos distinguir claramente dois comportamentos estratégicos dominantes em relação aos recursos: o primeiro é observado naquelas firmas que adquirem rapidamente, e com senso de oportunidade, controle sobre os recursos considerados estratégicos, acumulando-os e dificultando o acesso dos concorrentes aos mesmos, buscando explorar instabilidades ou descontinuidades nos ambientes de negócios. O segundo comportamento é apresentado por aquelas empresas que não são rápidas o suficiente para adquirir domínio preemptivo sobre recursos novos, mas são altamente competitivas e defensivas sobre os seus recursos já consolidados, centrando-se em explorar ambientes de negócio mais estáveis e muitas vezes com margens menores. Para cada indústria existem momentos em que as estratégias se alternam entre um tipo e outro, e mesmo empresas do primeiro tipo podem vir a se estabelecer posteriormente em um padrão do segundo tipo.

Um papel relevante neste processo é desempenhado pela presença de *dependências de caminho*, as quais, conforme discutido anteriormente, implicam em barreiras à aquisição ou desenvolvimento acelerado de recursos, impondo seqüências de ações bem determinadas e relativamente inflexíveis para o acesso a um recurso. Essa situação se refere a condições tais

que os custos envolvidos na aceleração da aquisição de um recurso estratégico superariam os potenciais ganhos derivados deste recurso.

Para superar estas *dependências de caminho*, uma firma pode adotar *estratégias de atalhamento*, reduzindo tanto o tempo quanto o custo e o risco para o desenvolvimento de determinados recursos através do compartilhamento de *portfolios* de recursos, estabelecendo alianças estratégicas com outras firmas. Em mercados altamente dinâmicos, nos quais as demandas e condições competitivas mudam rapidamente, torna-se cada vez mais difícil para uma firma individual atualizar continuamente a sua base de recursos de forma a sobreviver à pressão seletiva gerada pelas mudanças (Harrison *et al.*, 2001). Desta forma, na medida em que permite a combinação entre *portfolios* de recursos complementares, uma aliança ou acordo de cooperação entre duas ou mais firmas pode criar vantagens únicas em relação ao modo de desenvolvimento de recursos empreendido por uma firma ou competidor individual.

4.2 Flexibilidade Dinâmica e Opções Estratégicas

Uma vez que firmas e mercados são sistemas evolutivos, torna-se fundamental analisar alianças considerando-se o seu desenvolvimento estratégico ao longo do tempo.

A perspectiva de recursos revela novas oportunidades para esta análise mas, em contrapartida, impõe dois novos desafios estratégicos às firmas que atuam em ambientes dinâmicos. Primeiro, as firmas têm de renovar constantemente o seu estoque de conhecimentos e habilidades, tanto aprendendo novos como reconfigurando os antigos, adquirindo o que Teece, Pisano e Schuen (1997) definem como *capacitações dinâmicas*. Segundo, como discutido anteriormente, tanto firmas individuais quanto parceiras em uma aliança têm de fazer comprometimentos ou apostas em trajetórias tecnológicas e projetos de desenvolvimento de recursos muito antes de terem informações adequadas sobre os potenciais retornos econômicos desses recursos, os quais podem vir a não se realizar conforme o esperado (Ghemawat, 1991).

Para fazer frente a estes desafios, a empresa necessita desenvolver formas para lidar com as incertezas do futuro. A aquisição de *flexibilidade dinâmica* constitui uma destas formas, sendo seu valor determinado pelo valor das opções para ações futuras que ela cria (Fensterseifer, 1989, 1990). A flexibilidade *dinâmica*, em contrapartida à flexibilidade *estática*, que cria opções *operacionais* para ajustes de curto prazo em um ambiente em que produtos, sistemas produtivos e mercados são considerados fixos, cria opções *estratégicas* para lidar com incertezas em ambientes dinâmicos, onde tudo é passível de mudança. Neste sentido, incrementar a flexibilidade de uma empresa é incrementar o valor de seu *portfolio* de possibilidades operacionais e estratégicas.

No caso de uma aliança, ao definir estratégias de flexibilidade em recursos através de *portfolios* complementares, as empresas estão, na verdade, buscando ampliar seu leque de opções futuras, ou seja, suas possibilidades de lidar com os potenciais cenários que venham a se configurar (Fensterseifer, 1989, 1990). Mas, conforme colocam Jauch e Kraft (1986), uma empresa não só toma ações para reduzir as incertezas para si mesma, mas também pode influenciar o ambiente de um modo que grande incerteza é criada para os competidores. A aquisição de flexibilidade em recursos por parte de uma aliança estratégica ou uma firma individual, ao mesmo tempo em que reduz para si o impacto potencial das incertezas em virtude da ampliação de suas possibilidades estratégicas, aumenta a incerteza do ambiente competitivo para seus concorrentes, que atuam com *portfolios* de recursos mais “estritos” e rígidos.

Essencialmente, em qualquer ponto determinado no tempo, as empresas em uma aliança estão envolvidas em uma certa trajetória ou caminho de desenvolvimento conjunto de recursos e capacidades. Este caminho não somente define quais escolhas são possíveis aos parceiros hoje, mas coloca limites sobre o repertório de opções que cada empresa individualmente ou a parceria poderá ter no futuro. Neste contexto, a flexibilidade dinâmica, tal como definida aqui, desempenha um papel fundamental para o ajuste dinâmico do *portfolio* de recursos em um ambiente de mudanças.

Nesta nova concepção, competir envolve também fazer prevalecer a sua base de recursos e empreender estratégias para influenciar o futuro do mercado na direção que mais vantajosa à firma.

4.3 Elementos Dinâmicos de uma Estratégia de Aliança com Base em Recursos

Os elementos discutidos acima são críticos, uma vez que muitas alianças atualmente são configuradas de acordo com um modelo que poderíamos denominar de “cooperação estática”, visando o compartilhamento de tecnologias, recursos e mercados presentes; neste modelo, a aliança constitui um meio para gerar e implementar novas opções operacionais. Um modelo mais avançado remete a uma forma de aliança baseada em “cooperação dinâmica”, por meio da qual a empresa busca o desenvolvimento de um conjunto de opções estratégicas em um horizonte de médio e longo prazo. A Figura 2 mostra as relações entre os elementos discutidos acima.

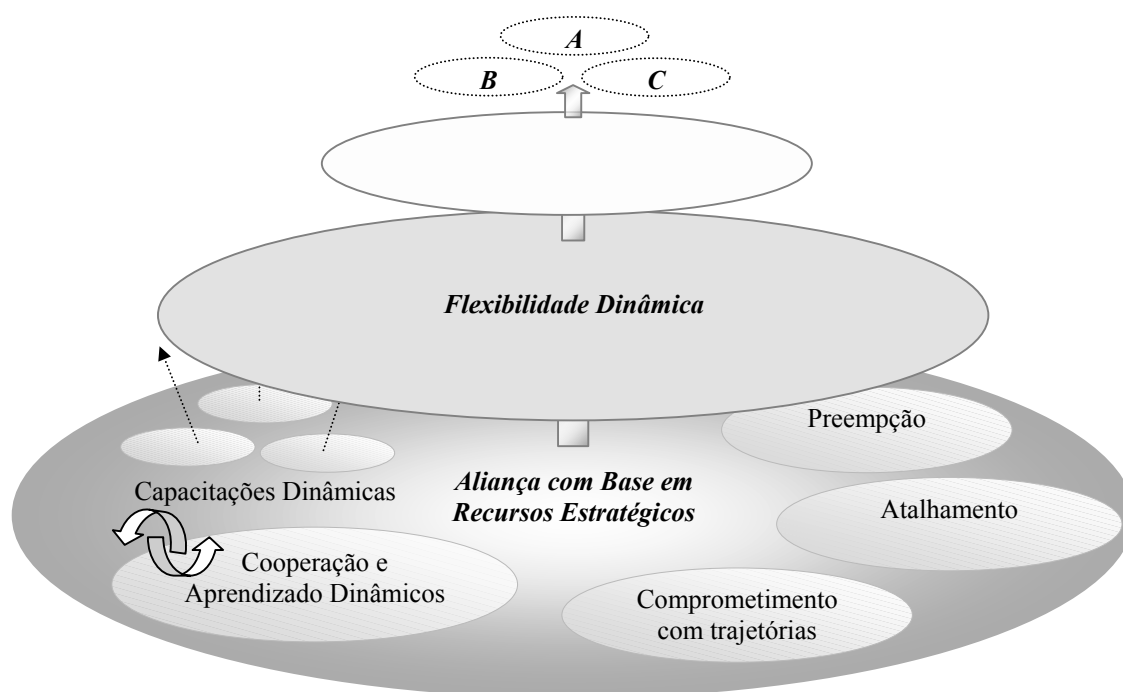


Figura 2 – Elementos Dinâmicos de uma Estratégia de Aliança com Base em Recursos

Diferentemente de um modelo de cooperação estática, uma aliança entre firmas com base em recursos e cooperação dinâmica envolve objetivos menos precisos e pontuais e o relaxamento de lógicas econômicas imediatistas. Aqui as firmas buscam a cooperação visando identificar oportunidades múltiplas e mútuas de atalhamento e preempção sobre recursos em relação aos concorrentes não aliados. Estão presentes os comprometimentos com trajetórias

de desenvolvimento, mas, na medida em que mais de uma firma participa deste processo, estes comprometimentos podem ser múltiplos e diversificados, reduzindo o risco e aumentando o potencial de flexibilidade dinâmica e, por conseguinte, de opções estratégicas proporcionadas pelo *portfolio* de recursos frente a contingências futuras. A lógica subjacente deste modelo centra-se no desenvolvimento de capacitações dinâmicas e no incremento da capacidade de adaptação das firmas às mudanças (flexibilidade dinâmica), obtendo ao longo do tempo, a partir desta capacidade ampliada, vantagens competitivas não acessíveis aos concorrentes.

5. Estratégia de Alianças no Processo de Internacionalização da Marcopolo: Uma Discussão sob o Enfoque de Recursos

5.1 Contextualização da Empresa

A empresa Marcopolo S.A. atua no segmento de fabricação de carrocerias de ônibus para aplicação em transporte coletivo urbano e rodoviário. Iniciou suas atividades em 1949 na cidade de Caxias do Sul – RS, em uma pequena unidade de 290 m². A partir de então suas instalações fabris foram ampliadas várias vezes culminando com a instalação de unidades produtivas em um contexto internacional. Hoje a Marcopolo exporta seus produtos para cerca de 70 países e está presente com unidades produtivas em 7 países e 6 continentes.

O segmento de ônibus caracteriza-se por uma clara divisão do produto em duas áreas tecnológicas principais: a primeira é a fabricação do chassis e motor, a qual é dominada por grandes grupos mundiais, como a Volvo, a Scania, a Volkswagen e a Mercedes Benz; a segunda área de concentração é a fabricação de carroçarias a serem agregadas a esses chassis, existindo nesta atividade ampla margem de customização e inovação em produto e *design* construtivo. Os grandes mercados mundiais são constituídos por países em desenvolvimento como a China, o México, a Índia e o Brasil, onde o meio de transporte coletivo rodoviário ainda é predominante e apresenta oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento. No Brasil, o segmento de carroçarias possui dez empresas principais, sendo que a Marcopolo respondeu em 2002 por 50,9% da produção Brasileira e 7,5 % da produção mundial de ônibus, com uma fabricação de 14.777 carroçarias.

Uma vez que itens como relacionamento próximo ao cliente, imagem de marca e pós-venda, são fundamentais neste mercado, muitas empresas, ao invés de se tornarem simplesmente exportadoras, passaram a instalar unidades produtivas e efetuar alianças nos países e mercados-alvo. Esse contexto, associado aos crescentes custos e à dinâmica de inovação e customização presente no setor tem alimentado nos últimos anos uma clara tendência de internacionalização dos sistemas de produção e a implantação de sistemas de *global sourcing*, onde a rede de fornecedores e a estratégia de compras são configuradas de maneira a aproveitar vantagens comparativas e competitivas presentes nos diversos países.

Uma das questões fundamentais nesse esforço de internacionalização refere-se à estratégia de recursos adotada pelas empresas, uma vez que, em última análise, estes exercem um papel relevante na competitividade final da marca e do produto. Frequentemente, em um esforço de aliança ou projeto de instalação internacional de uma nova unidade, uma empresa pode estar objetivando explicitamente o acesso a recursos estratégicos do parceiro ou do país alvo. Todavia, em contrapartida, torna-se importante identificar também as transferências e potenciais “vazamentos” de recursos, competências e tecnologias envolvidas, e avaliar o seu impacto na estratégia competitiva da empresa. Este processo de análise encontra suporte nos elementos conceituais da abordagem VBR e envolve, em a sua aplicação prática, uma

avaliação ou auditoria dos atributos estratégicos dos recursos em foco e de sua condição de proteção e *apropriabilidade* de forma a sustentar potenciais vantagens adquiridas. Mesmo diante de objetivos bem definidos, um segundo ponto de reflexão refere-se à condição de flexibilidade estratégica com que é configurada uma aliança ou a instalação de uma nova unidade e do seu potencial de adaptação e evolução diante de contingências dinâmicas do cenário de negócios. A estratégia de alianças no processo de internacionalização da Marcopolo, discutida a seguir, ilustra a relevância destes elementos teóricos .

5.2 Discussão do Caso

Em seu processo de internacionalização, a Marcopolo desenvolveu alianças estratégicas e instalou operações em diversos países, destacando-se Venezuela, México, Portugal, Colômbia, China África do Sul e Argentina, entre outros. Para cada uma, a empresa buscou atingir objetivos estratégicos distintos em momentos distintos, envolvendo em determinadas fases da aliança a transferência controlada de recursos tecnológicos, em outras o acesso a recursos locais, ou ainda, esforços de preempção competitiva. Claramente, a empresa busca alianças evolutivas em um contexto de flexibilidade.

Uma das primeiras experiências internacionais da Marcopolo foi a sua atuação na Venezuela, através de aliança estabelecida em 1971, com a empresa Ensamblage Superior, na qual, a Marcopolo forneceu 2500 carrocerias desmontadas pelo sistema CKD durante um período de 10 anos. Nesta aliança a Marcopolo transferiu tecnologia de montagem ao parceiro, auxiliando no projeto de uma fábrica específica para esse contrato. Em contrapartida, ganhou larga experiência no fornecimento pelo sistema CKD, que viria a desempenhar um papel estratégico nos futuros esforços de internacionalização da empresa. Inicia-se então, um processo de construção de um *portfolio* de capacitações visando aplicações futuras.

Entre os recursos estratégicos da Marcopolo estão competências e capacitações como a tecnologia do processo de fabricação e montagem de carrocerias, sua relação com parceiros e sua cultura participativa (Bernardes, 2000). Neste sentido, os sistemas CKD (completely knocked down), MKD (medium knocked down) e SKD (*semi knocked down*) são relevantes no que tange a proteção de recursos e competências, na medida em que propiciam a finalização do produto nos mercados alvos sem efetiva transferência de tecnologias de fabricação de alto valor estratégico (mais especificamente, projeto e *design*), mantendo-os vinculados à matriz.

Partindo desta capacitação internalizada, a empresa passou a marcar presença no México através de aliança com a Dina Autobuses, formalizada no ano de 1992. Esta aliança teve como objetivos principais a fixação da marca Marcopolo no mercado local, a busca de um melhor posicionamento e a garantia de uma janela estratégica para o NAFTA e o acesso gradual aos padrões técnicos e normas americanas. O processo envolveu o fornecimento de unidades semidesmontadas (SKD) e de gabaritos para a montagem enquanto a Dina seria encarregada do fornecimento de chassis. Este processo incorreu em atualização de sistemas fabris da Dina, através de transferência de tecnologia da Marcopolo. Como evolução deste processo, após encerramento da parceria com a Dina em função de contingências do mercado, a Marcopolo desenvolveu uma nova *joint-venture* com a Mercedes Benz México, na qual tem 75 % do capital. Nesta aliança, em um processo de complementação de competências, a Mercedes Benz entra com o fornecimento de chassis e motorização enquanto a Marcopolo desenvolve e se encarrega da fabricação e montagem das carroçarias. A Marcopolo adquiriu, assim, em função da proximidade com o parceiro, acesso privilegiado, assimétrico, em

relação ao mercado, e preemptivo aos desenvolvimentos tecnológicos e inovações na parte de chassis e motorização.

A presença em Portugal, por sua vez, teve como objetivo inicial, a instalação de um escritório visando garantir a presença no mercado europeu caso houvesse um crescimento de barreiras comerciais, o que não veio a se concretizar. A estratégia em Portugal evoluiu então para uma *joint-venture* em 1991 com o grupo local Evilar, com posterior aquisição pela Marcopolo. Nesta aliança, o objetivo estratégico maior foi o acesso aos recursos locais, entre eles as demandas sofisticadas do mercado europeu e a proximidade com as tendências mais avançadas em *design*, as quais seriam continuamente transferidas à matriz e incorporadas às outras operações da empresa no mundo.

Destaca-se, aqui, o caráter dinâmico de uma aliança, mostrando que, muitas vezes, a partir de uma condição de flexibilidade estratégica e da criação de opções planejadas (inicialmente um escritório visando a presença no mercado), permitem o exercício dessas opções estratégicas futuramente, ou mesmo desdobramentos para novas formas de atuação. Igualmente, é relevante o potencial de operações internacionalizadas contribuírem para a formação de um *portfolio* flexível e diversificado de recursos e capacitações a ser apropriado pela matriz. Assim, uma capacitação em *design* adquirida em Portugal será utilizada não só para atuação naquele país, mas também em estratégias de diferenciação, inovação e competição em diversos outros países, com demandas não tão avançadas.

Já as operações na Argentina e África do Sul, através de instalação de unidades próprias, têm objetivos bem específicos de compreensão das idiosincrasias locais destes mercados e aproveitamento de potencial futuro para renovação de frotas de transporte coletivo. Todavia, a retração da atividade na Argentina em 1999 impediu um melhor desempenho de modelos urbanos.

Por sua vez, quando elaborou sua estratégia de presença na Colômbia através de aliança com a empresa Superbus, a Marcopolo dedicou especial atenção aos projetos de modernização do transporte público em fase de aprovação naquele país, denominado de Transmillenium. A aliança com a Superbus gerou vantagens estratégicas de custo, escala e logística, permitindo a ambas a participação na concorrência governamental para este projeto.

O mais significativo exemplo de preempção competitiva envolve a aliança estratégica da Marcopolo com a Iveco italiana e uma empresa do governo chinês, a CBC, que se encontra em processo de formalização. Nesta aliança, com duração prevista de 5 anos, a Marcopolo está, por um lado, transferindo tecnologia produtiva e de desenvolvimento de produto, mas, por outro lado, está configurando uma rede de relacionamentos na esfera governamental e compreendendo a cadeia de logística e fornecimento naquele país, cujas oportunidades para o transporte público são notórias. A partir deste passo inicial, a Marcopolo prepara uma opção estratégica de presença na China diante da potencial abertura do seu mercado, hoje fortemente dominado por estatais.

A síntese desta discussão, relacionada aos fatores estratégicos de recursos, encontra-se na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1. Alianças, Recursos Estratégicos e Sustentação Competitiva

Aliança ou Unidade Estabelecida	Objetivos Estratégicos Envolvidos	Fatores Estratégicos de Recursos Envolvidos
Argentina	Experiência na exploração do mercado local, fortalecimento de marca, vantagens logísticas	<i>Necessidade de presença para compreensão das idiossincrasias do mercado local</i>
Dina - México	Acesso aos padrões USA, fixação da marca no México	<i>Dependência de caminho, longa curva de aprendizado, assimetrias de informação sobre o mercado</i>
Mercedes Benz / México	Compartilhamento de recursos, capacitações e sistemas, acesso a inovações tecnológicas do parceiro	<i>Complementaridade de recursos, ativos co-especializados, acesso preemptivo a inovações em tecnologia, assimetrias de informação sobre o mercado</i>
Evilar / Portugal	Acompanhamento das tendências mundiais em design	<i>Investimentos de longo prazo em escolas técnicas e institutos de pesquisa representando dependência de caminho, não-codificação do conhecimento</i>
Superbus / Colômbia	Oportunidades de negócio em sistema de transporte público local, ganhos de escala e logística	<i>Preempção e acesso ex-ante a oportunidades e especificações técnicas, complementaridade de recursos</i>
África do Sul	Oportunidades de negócio em sistema de transporte público local	<i>Necessidade de presença para compreensão das idiossincrasias do mercado local</i>
Iveco / China	Acesso a redes de fornecedores e compradores locais, compras governamentais, fortalecimento da marca	<i>Complexidade, idiosincrasias e assimetrias de informação do mercado local, acesso preemptivo à rede de fornecedores e compradores, preempção em relação à abertura de mercados</i>

Conforme pode-se observar na Tabela 1, o acesso a recursos estratégicos necessários para atuar em certos mercados envolve a superação de barreiras e mecanismos de isolamento múltiplos e inter-relacionados. Dependências de caminho podem estar associadas a assimetrias de informação, não-codificação do conhecimento e idiossincrasias do mercado, impondo aos entrantes potenciais a necessidade de um longo caminho de aprendizado.

Ao desenvolver alianças com várias empresas e instalar operações em diversos países, a Marcopolo buscou superar essas barreiras e compreender cada mercado. Cada caso envolveu graus distintos de ligação, compartilhamento de tecnologias e relações de confiança com os parceiros, requerendo igualmente, abordagens gerenciais diferenciadas. Neste processo diversificado, a Marcopolo desenvolveu capacitações, obteve acesso preemptivo a recursos e oportunidades, e adquiriu flexibilidade dinâmica, configurando uma capacidade competitiva ímpar no cenário internacional.

6. Considerações Finais

Ao analisarmos uma aliança estratégica, podemos em um primeiro momento visualizá-la apenas como um arranjo cooperativo de pessoas, tecnologias, equipamentos ou mercados.

Através da abordagem VBR podemos ir um pouco mais além, visualizando uma estrutura mais sutil, composta de um conjunto de conhecimentos, experiências e recursos estratégicos que podem multiplicar o potencial competitivo individual das firmas participantes da aliança.

Vantagens competitivas podem ser conquistadas de diversas maneiras e, assim como as alianças estratégicas, constituem-se em áreas amplas de estudo a serem exploradas. A própria VBR encontra-se ainda em consolidação e tem sido objeto de constantes revisões. Uma questão que vem merecendo crescente atenção nesta área refere-se à capacidade dinâmica de uma organização em adaptar os seus recursos ao longo do tempo. Essa capacidade é crucialmente importante para a sustentação de uma aliança estratégica, onde a flexibilidade dinâmica desempenha um papel central.

Fica clara, todavia, a importante contribuição da abordagem VBR na elaboração de uma estratégia de alianças. Como ampliação desta proposta permanece o desafio da formulação de modelos que permitam esclarecer as diversas missões concomitantes de uma aliança em relação ao *portfolio* de recursos estratégico das firmas no presente e no futuro.

Bibliografia

- AMIT, R.; SHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 33-46, 1993.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Resource-Based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- BAUM, J.; OLIVER, C. Institutional linkages and organizational mortality. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 187-218, 1991.
- BERNARDES, E. S. **Configuração Internacional da Atividade Produtiva**: estudo de caso em uma montadora de carrocerias para ônibus. Dissertação de Mestrado PPGA - UFRGS, 2000.
- BLODGETT, L. L. Partner contributions as predictors of equity share in international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 22, p. 63-78, 1991.
- BRUNO, M.; VASCONCELLOS, E. Effectiveness in the management of strategic technological alliances: conceptual framework and application to the chemical industry. **Technology Management: Strategies e Applications**, v. 3, p. 313-327, 1997.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of cooperation: managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. A Resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, p. 1504-1514, 1989.
- EISENHARDT, K.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 7, n. 2, p. 136-150, 1996.
- FENSTERSEIFER, J. E. Flexibility, Efficiency and Contingent Claims. **Le Cahiers du Gerad**. HEC de Montreal, G-89, n. 45, 1989.

- FENSTERSEIFER, J. E. Incerteza, Eficiência e o Valor de Opção da Flexibilidade de Produção. In: **ANAIS**, X ENEGEP, Belo Horizonte- MG, 1990.
- GHEMAWAT, P. **Commitment: The Dynamic of Strategy**. New York: The Free Press, 1991.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.
- HAMEL, G. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 83-103, 1991.
- HAGEDOORN, J.; SCHAKENRAAD, J. The effect of strategic technology alliances on company performance. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 291-309, 1994.
- HARRISON, J. S.; HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, D. R. Synergies and post acquisition performance: differences versus similarities in resource allocations. **Journal of Management**, v. 17, p. 173-190, 1991.
- HARRISON, J. S.; HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, D. R. Resource complementarity in business combinations: extending the logic to organizational alliances. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 679-690, 2001.
- HITT, M.; DACIN, M.; LEVITAS, E.; ARREGLE, J.; BORZA, A. Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 43, n.3, p. 449-467, 2000.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; CAMP, S.M.; SEXTON, D. L. Integrating entrepreneurship and strategic management thinking to create firm wealth. **Academy of Management Executive**, v.15, n.1, p. 49-63, 2001.
- JAUCH, L. R.; KRAFT, K. L. Strategic Management of Uncertainty. **Academy of Management Review**, v. 11, n.4, p. 777-790, 1986.
- KANDEL, N.; DURAND, T. Les stratégies d'alliance: une voie nouvelle d'accès à la technologie. In Vinck, D. (Coord.) **Gestion de la Recherche**. Brussels: De Boeck-Wesmael, p. 418-498, 1991.
- KANTER, R. M. *The New Alliances: How Strategic Partnerships Are Reshaping American Business*. In H. Sawyer (Ed.). **Business in a Contemporary World**. New York: University Press of America, 1988.
- KHANA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation and scope. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 193-210, 1998.
- KLOTZE, M. C. Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p.85-104, jan/abril 2002.
- KOGUT, B. Joint Ventures: Theoretical and empirical perspective. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 319-332, 1988.
- KOGUT, B. Joint Ventures and the option to expand and acquire. **Management Science**, v. 37, n.1, p. 19-33, 1991.
- LIEBERMAN, M. B.; MONTGOMERY, D. B. First Mover Advantages. **Strategic Management Journal**, v. 9, 1988.

- LOCKETT, A.; THOMPSON, S. The resource-based view and economics. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 723-754, 2001.
- MAHONEY, J.T.; PANDIAN, J.R. The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 363-380, 1992.
- MAHONEY, J. A resource-based theory of sustainable rents. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 651-660, 2001.
- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 71-91, 1996.
- OXLEY, J. E. Appropriability, hazards and governance in strategic alliances: a transaction cost approach. **Journal of Law, Economics and Organization**, v. 13, n.2, p. 387-409, 1997.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1959.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PORTER, M. E. **Competitive Advantage**, New York: The Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1980.
- REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*. v. 15, p. 88-102, 1990.
- RUMELT, R. Toward a strategic theory of the firm. In Lamb, R. (Ed.), **Competitive Strategic Management**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 556-570, 1984.
- SELZNICK, P. **Leadership in Administration: A Sociological Perspective**. New York: Harper & Row, 1957.
- TEECE, D. J. Firm Boundaries, technological innovation, and strategic management. In L. G. Thomas, III (Ed.). **The Economics of Strategic Planning**. Lexington, M.A., pp. 187-199, 1986.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- VARADARAJAN, P. R.; CUNNINGHAM, M. H. Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 282-296, Fall 1995.
- WERNERFELT, B. A. Resource-Based View of The Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- ZENGER, T. R.; LAZZARINI, S. The Strength of Churning Ties: A Dynamic Theory of Interorganizational Relations. **Working Paper**. John M. Olin School of Business, Washington University, Junho 2002.