

**ARTIGOS****A ALIANÇA ESTRATÉGICA COMO FATOR DE VANTAGENS
COMPETITIVAS EM EMPRESAS DE TI – UM ESTUDO EXPLORATÓRIO****Conceição Aparecida Barbosa**

Doutoranda em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie – NEPEI
Professora de Graduação da Universidade Presbiteriana Mackenzie – NEPEI
E-mail: 1126944@mackenzie.br [Brasil]

Moises Ari Zilber

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – FEA/USP
Professor de Pós Graduação Stricto Sensu da Universidade Presbiteriana Mackenzie – NEPEI
E-mail: mazilber@mackenzie.com.br [Brasil]

Luciano Augusto Toledo

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – FEA/USP
Professor PPI da Universidade Presbiteriana Mackenzie – NEPEI
E-mail: luciano@mackenzie.br [Brasil]

Resumo

Este trabalho discute as características das alianças estratégicas que impactam na obtenção de vantagens competitivas, segundo a percepção dos gestores, para responder à seguinte questão: alianças estratégicas podem contribuir para a obtenção de vantagens competitivas? Objetivou também demonstrar para as empresas não participantes desse tipo de arranjo cooperativo os benefícios que podem decorrer dessa relação. O trabalho, de caráter exploratório, foi desenvolvido por meio de pesquisa de campo com base em aplicação de questionário, construído com duas escalas, sobre vantagens competitivas e alianças estratégicas, aplicado a empresas de Tecnologia da Informação. A amostra foi composta de 121 empresas, de portes diversos, distribuídas por vários Estados do Brasil. Os dados obtidos foram analisados pela aplicação da técnica de correlação canônica e os resultados sinalizam que organização, comprometimento, foco em ganhos mútuos e cooperação são elementos que favorecem vantagens competitivas, especialmente relacionadas à elevação da eficiência operacional, elevação do poder de resposta pela agilidade e flexibilidade, potencial de pioneirismo, inovação e capacidade gerencial.

Palavras-chave: Alianças estratégicas, vantagens competitivas, TI.

1 INTRODUÇÃO

As alianças estratégicas emergem como uma possibilidade das empresas rapidamente incorporarem as habilidades necessárias para competirem. Além disso, essas alianças são um importante instrumento para que as empresas consolidem suas posições no mercado, a fim de que possam ingressar nas comunidades de valor agregado que fortalecerão os negócios entre empresas e reduzirão a intermediação com o objetivo de melhor atender o cliente (MEANS; SCHNEIDER, 2001). A literatura sobre vantagem competitiva aponta que as fontes para a sua construção podem decorrer das partes componentes da cadeia de valor (PORTER, 1996b), de recursos e capacidades (BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1997; GRANT, 1991; TEECE et al., 1997), de competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 1990, 1995) ou da posição ocupada no mercado (PETERAF, 1993; PORTER, 1991).

A literatura revisada sugere que as alianças são fontes potenciais para a geração de vantagens por propiciarem flexibilidade, redução dos custos de transação, manutenção do enfoque da empresa nas competências essenciais, redução da necessidade da verticalização e economias diversas (GRANT, 2002; BARNEY, 2002; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, 1997; CHANDLER, 2002).

Este estudo verificou, segundo a percepção dos gestores, se a aliança estratégica pode contribuir para a construção de vantagens competitivas. Buscou, ainda, apoiar o fomento à tecnologia emanado pela Lei nº 10.973 de incentivo à inovação e pesquisa científica e sancionada pelo Governo Federal em 02 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2004), como forma de capacitar e elevar a autonomia tecnológica do país, inclusive por meio de alianças estratégicas e projetos de cooperação e da elucidação das variáveis relacionadas às alianças que resultariam em vantagens competitivas para as empresas.

Após esta introdução, segue a estrutura do trabalho.

A segunda parte apresenta a revisão teórica sobre vantagens competitivas e alianças estratégicas, que fundamentam a pesquisa de campo. Na parte três é apresentado o procedimento metodológico adotado no estudo, cujos dados são discutidos na parte quatro. Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo, suas limitações e direcionamentos para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar início a este trabalho científico estabelece-se a necessidade da realização de um breve levantamento do arcabouço teórico que fundamentam os temas alianças estratégicas, vantagens competitivas e TI. Assim, é apresentado a seguir alguns tópicos que permeiam os conceitos estudados, ou melhor investigados nas bibliografias acadêmicas disponíveis.

2.1 AS VANTAGENS COMPETITIVAS

Teece et al. (1997) diferenciam os modelos de estratégia que enfatizam a exploração de poder de mercado: análise das indústrias e conflito estratégico, dos que enfatizam eficiência interna: Resource-based View e as capacidades dinâmicas que, neste trabalho, serão denominados perspectivas exógenas e endógenas, respectivamente, para explorar os fatores relacionados às fontes de vantagem competitiva e de

competitividade das empresas utilizadas neste trabalho com o intuito de se buscar uma visão integrativa para esta análise.

2.1.1 PERSPECTICAS EXÓGENAS

Ansoff (1990) propõe que a combinação de análise do perfil de potencialidades e competitividade (avaliação de forças e fraquezas em relação à concorrência nas dimensões da administração geral e finanças, pesquisa e desenvolvimento, operações e marketing e características do ambiente futuro de concorrência da empresa) com a análise do potencial das áreas estratégicas do negócio (nas dimensões estrutura de produtos e mercados, crescimento e rentabilidade, tecnologia, investimentos, marketing, concorrência e perspectiva estratégica) viabilizaria uma previsão da posição competitiva da empresa como um todo e em particular de seus negócios.

Essa perspectiva exógena à empresa, que parte do enfoque da ocupação de posições privilegiadas de mercado (PORTER, 1991; PETERAF, 1993) e da definição que o sucesso da empresa é uma função de duas áreas: a atratividade da indústria e a posição da empresa nessa indústria (PORTER, 1991), deriva do paradigma estruturalista que conjuga os fatores estrutura, condução e performance para fundamentar o conceito de análise estrutural das indústrias.

Porter (1979, 1991, 1999) sintetiza esse paradigma argumentando que a empresa precisa encontrar a melhor posição de defesa diante das forças competitivas: a) poder de barganha de compradores e b) de fornecedores; c) ameaça de produtos substitutos; d) ameaça de novos entrantes e e) rivalidade entre concorrentes existentes, que atuam para determinar a lucratividade final na indústria.

Besanko et al. (2004) argumentam que o modelo de Porter contém limitações que envolvem a não consideração de fatores que afetam a demanda, o foco da indústria como um todo, ao invés de empresas isoladamente, e a não explicitação do papel do governo, exceto quando ele está na posição de comprador ou fornecedor. Os autores determinam mais claramente como essas forças atuam, definindo como principal fator considerado pelo modelo a análise quanto à possibilidade de erosão da lucratividade da indústria como resultado dos movimentos entre competidores e pressões exercidas por fornecedores e clientes.

A maneira de neutralizar essas ameaças à lucratividade consistiria na definição de estratégias relacionadas a custo ou criação de vantagens por diferenciação, além da observação da atuação em mercados em que as forças sejam menos severas ou pela tentativa de alterá-las (BESANKO et al., 2004; PORTER, 1991).

Dessa forma, as empresas atingem uma vantagem quando incrementam eficiências (PORTER, 1996a), capitalizam economias de escala e atuam para serem líderes de mercado a partir de baixos custos ou quando enfatizam a exclusividade de seus produtos/serviços, vendendo-os a premium price, implementando uma orientação geral para a diferenciação e observando um escopo competitivo com alvos mais ou menos ampliados, neste segundo caso resultando um enfoque em custos ou em diferenciação (PORTER, 1991).

As empresas atingiriam vantagens sustentáveis não pela posse ou controle de recursos únicos ou difíceis de imitar ou pela impossibilidade dos competidores os replicarem, mas porque estes competidores não teriam o incentivo para tal, quer seja por economias de escala quer apenas de escopo, o que faria da posição privilegiada da empresa no mercado a fonte de vantagem sustentável (COOL et al., 2002). A ênfase

dos economistas para explicar a vantagem competitiva está mais em assumir que poucos fatores de produção têm um fornecimento inelástico do que em reconhecer recursos como imóveis ou inimitáveis (BARNEY, 2002).

Outra perspectiva exógena, o conflito estratégico, parte da abordagem da teoria dos jogos para analisar a interação competitiva entre empresas rivais baseada em que a empresa ficaria apta a aumentar seus lucros ao manipular o ambiente de mercado, em virtude da habilidade intelectual do gestor em jogar (TEECE et al., 1997).

A teoria estuda “as interações entre os participantes cujos retornos dependem das opções uns dos outros e que levam esta interdependência em conta quando procuram maximizar seus respectivos retornos” (GHEMAWAT, 2000, p. 84).

Ao analisar os negócios como um jogo, a partir da teoria dos jogos de John von Neumann e Oscar Morgenstern, Nalebuff e Brandenburger (1996, 1997) salientam que algumas peculiaridades ficam evidentes: nem sempre há ganhadores e perdedores e não existem regras prefixadas, ou seja, a ação muda o jogo. Já Ghemawat (2000) afirma que esses jogos têm soma zero, por darem oportunidades à competição e à cooperação, e tanto podem ser estruturados de maneira livre como baseado em regras.

Nalebuff e Brandenburger (1996, 1997) descrevem o processo do jogo que tem, além dos jogadores (competidores, complementadores e empresa), o valor que cada um agrega, as regras que estruturam a interação entre eles e a influência pelas percepções ou crenças dos jogadores e seu escopo ou limites e vínculos com outros jogos.

A empresa deve definir uma estratégia para cada relação na rede de valor, a fim de determinar quem representa complemento ou é competidor e poder descobrir o que o mercado não está suprindo, para estabelecer a melhor relação entre lucratividade e menor preço ao consumidor, podendo adequar-se a esta situação de três formas: fazer sozinha, formar uma aliança para projetos ou formar um novo negócio com uma empresa complementar (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, 1997).

Em síntese, essas abordagens sugerem que uma empresa obtém uma vantagem competitiva sustentável quando implementa estratégias que exploram suas forças, ao responder às oportunidades ambientais, enquanto neutraliza ameaças externas e evita fraquezas internas (BARNEY, 1991). Além disso, quando alia escolhas entre vantagens de custo ou de diferenciação e entre amplo ou estreito escopo de atuação no mercado (GRANT, 1991), bem como estabelece a melhor adequação na relação em sua rede para definir as empresas que são complementares ou competidoras ao negócio.

2.1.2 PERSPECTIVAS ENDÓGENAS

O trabalho de Wernerfelt (1984) é o que estabelece uma primeira relação entre lucratividade e recursos ao definir uma forma de avaliar a posição em recursos da empresa.

Sua abordagem pretendeu diferenciar-se da tradicional análise em termos de produto-mercado e do subsequente desenvolvimento dos enfoques teóricos em aspectos externos à empresa, e atestou ser possível serem estabelecidas barreiras de recursos que teriam certa analogia com as barreiras de entrada, descritas por Porter (1991), para caracterizar a visão baseada em recursos, ou *Resource-based View*, para a qual o tipo, magnitude e a natureza dos recursos e capacidades da empresa são fatores importantes para sua lucratividade (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

No âmbito dos trabalhos que fundamentam os conceitos da *Resource-Based*

View (RBV), têm-se os estudos de Barney (1991), Peteraf (1993), Penrose (1959) e Wernerfelt (1984), e inspirado a partir da Teoria Econômica de Organização Industrial, o termo RBV está intimamente inclinada ao paradigma dominante em estratégia. Estando os recursos organizacionais desempenhando seus principais determinantes de desempenho. A obra *The Theory of the Growth of the Firm* de Penrose (1959) é tido como um clássico para a teoria de RBV ao investigar a empresa como um conjunto de recursos produtivos, podendo criar valor econômico não apenas por meio da simples posse de recursos, mas também da gestão efetiva e inovativa.

Essa visão aproxima-se das estratégias genéricas de Porter (1991) de liderança em custo, diferenciação ou enfoque, mas diferencia-se quanto à origem da lucratividade, que aconteceria mais a partir da propriedade de recursos escassos do que pelo estabelecimento de uma posição no mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A apropriação de recursos dar-se-ia, então, pela exploração de recursos específicos existentes ou controlados pela empresa (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; COLLIS, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

De acordo com a RBV, recursos específicos seriam os determinantes da vantagem competitiva e performance (PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984) e as empresas rivais competiriam com base em seus recursos e capacidades (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1997; PETERAF; BERGEN, 2003; WERNERFELT, 1984).

A evolução dos estudos a partir do trabalho inicial de Wernerfelt (1984) foi o que atribuiu às empresas um caráter de heterogeneidade no controle de recursos estratégicos (BARNEY, 1991; COOL; COSTA; DIERICKX, 2002; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), aspecto fundamental da teoria de recursos (PETERAF, 1993), e que estes recursos poderiam não ser móveis entre as empresas, o que perpetuaria essa heterogeneidade, premissas opostas às estabelecidas pelo modelo de análise da indústria (BARNEY, 1991). A vantagem sustentável viria da impossibilidade do concorrente duplicar a estratégia (BARNEY, 1991) e do caráter único dos recursos (COOL; COSTA; DIERICKX, 2002).

A heterogeneidade dos recursos mencionada seria fonte para garantir a uma empresa a vantagem do *first-mover* (BARNEY, 1991). Ser um *first-mover* não implica ser o primeiro a fazer um produto, mas em ser o primeiro a “desenvolver um conjunto integrado de capacidades funcionais importantes para comercializar um novo produto em volume para os mercados mundiais” (CHANDLER, 2002, p. 18-19) ou estabelecer uma vantagem expressiva sobre os concorrentes, notadamente em atividades funcionais, colocadas em prática antes de outras empresas, relacionadas à produção, à distribuição, às compras, à pesquisa, à área financeira e à administração geral (CHANDLER, 2001).

Algumas características qualificam os recursos de acordo com abordagens diferenciadas nas teorias. Collis e Montgomery (1997) definem os recursos como ativos tangíveis, intangíveis e capacidades organizacionais.

Para e Amit e Schoemaker (1993) e Barney (1991), os recursos devem conter quatro atributos para que tenham o potencial de sustentar uma vantagem: a) serem valiosos para gerarem o aproveitamento de oportunidades e neutralizarem ameaças; b) serem raros; c) imperfeitamente imitáveis e d) insubstituíveis.

Chandler (2002) defende as capacidades aprendidas como fontes de forças competitivas das empresas industriais e destaca que a criação dessas capacidades fundamenta-se nos conhecimentos técnico, funcional e gerencial para formarem uma base de aprendizagem que não só estabelece a direção, mas os limites do caminho em função das barreiras de entrada que criam.

Grant (1991), reportando-se a Hofer e Schendel, em *Strategic Formulation:*

Analistic Concepts (1978) assume que os recursos agrupam-se em seis categorias: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionais e de reputação, que são considerados recursos estratégicos da empresa quando são relevantes para a concepção e implementação de estratégias (BARNEY, 1991). O desafio da empresa estaria em identificar quais os ativos estratégicos - ou o conjunto de recursos difíceis de imitar, escassos, apropriáveis pela empresa e especializados - fundamentam a construção de uma vantagem competitiva sob o ponto de vista da criação e proteção de ganhos econômicos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993) e maximização de rendimentos ao longo do tempo (GRANT, 1991).

Já as capacidades consideradas estratégicas compõem as competências essenciais da empresa, as que fundamentam o acúmulo de habilidades que deleguem à empresa a capacidade de rapidamente adaptar-se às mudanças do mercado (HAMEL; PRAHALAD, 1990, 1995), e o grau com que se tornem distintivas depende do quanto sejam específicas à empresa e da dificuldade dos competidores as replicarem (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Ao definir uma capacidade como sendo, dada a sua natureza, um conjunto de rotinas, aspecto corroborado por Teece, Pisano e Shuen (1997) que acrescentam que as rotinas viabilizam atividades distintivas, Grant (1991) estabelece uma relação entre recursos, capacidades e vantagem competitiva, que considera: a) a habilidade da empresa em alcançar cooperação e coordenação nas equipes como componente central da relação entre recursos e capacidades, aspecto reiterado por Amit e Schoemaker (1993); b) as compensações entre eficiência e flexibilidade em vista da habilidade da empresa em articular suas capacidades diante do conhecimento tácito impregnado em suas rotinas e c) as economias advindas da experiência e o grau de complexidade das capacidades (GRANT, 1991).

O resultado seria a construção de capacidades que gerariam um alto nível de confiabilidade em serviços, inovações em produto, flexibilidade na fabricação, poder de resposta diante das tendências de mercado e ciclos de desenvolvimento de produtos mais curtos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

Amit e Schoemaker (1993) e Peteraf e Bergen (2003) consideram que a perspectiva de recursos é complementar à análise da indústria, muito embora Teece, Pisano e Shuen (1997) pontuem que em alguns aspectos são também competitivas e que a astúcia estaria em lançar mão do enfoque mais apropriado de acordo com o problema sob análise.

Grant (1991) contraria a ideia de que apenas os recursos existentes devem ser considerados. Segundo ele, pensá-los de uma maneira estratégica deve considerar não só o desenvolvimento dos recursos presentes, mas o desenvolvimento da base de recursos, de modo a ampliar as vantagens competitivas e oportunidades da empresa para que possa sustentar vantagens mesmo diante da competição e evolução dos requisitos do consumidor.

A dualidade entre administrar a eficiência operacional do hoje, ao mesmo tempo em que deve haver um compromisso com a criação de rupturas no futuro, resulta na transformação da noção de capacidades essenciais presentes em capacidades dinâmicas, pois o acúmulo de ativos estratégicos já não seria o suficiente para garantir a manutenção da vantagem (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Algumas características definiriam as empresas vencedoras neste mercado global: tempo de resposta, rapidez e flexibilidade na inovação de produtos associados à capacidade gerencial para coordenar e realocar competências internas e externas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Essas novas formas para alcançar vantagens competitivas são denominadas capacidades dinâmicas. Dinâmicas pela habilidade de renovação tão logo aconteçam mudanças no ambiente e capacidades por enfatizarem o papel central da gestão estratégica para adequação interna da empresa para ir ao encontro destas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As capacidades dinâmicas fundamentam-se no processo gerencial e organizacional, envolvem adaptação e mudança (HELPHAT; PETERAF, 2003) e objetivam a integração, coordenação, reconfiguração e transformação de outros recursos e capacidades que habilitam a empresa a criar e capturar **ganhos Schumpeterianos** (AMIT; ZOTT, 2001; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), ou os ganhos que são auferidos no período entre a inovação introduzida e sua difusão (COLLIS; MONTGOMERY, 1997) e podem ser vistas como uma abordagem emergente e potencialmente integrativa para o entendimento das novas fontes de vantagens competitivas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Se Teece, Pisano e Shuen (1997) avançam ao atribuírem um caráter dinâmico ao conceito de capacidades definido pela teoria baseada em recursos, em que capacidades dinâmicas fazem mudar capacidades não dinâmicas, Helfat e Peteraf (2003) dão um passo além, ao argumentarem que a heterogeneidade proposta por tal teoria decorre de ciclos na criação das capacidades, propondo uma visão dinâmica baseada em recursos, ao definirem o ciclo de vida das capacidades para que haja uma linguagem comum sobre a sua evolução.

A evolução dos negócios provocou, ao longo do tempo, uma revisão por parte dos autores de suas visões iniciais que parecem convergir para a ideia de integração de variáveis endógenas e exógenas à empresa.

Ansoff, Declerk e Hayaes (1990) reveem seu conceito de planejamento estratégico para um modelo mais multidisciplinar de gestão estratégica que pretende a mesma integração defendida por Teece, Pisano e Shuen (1997). Porter (1989, 1992) revisa as teorias sobre estratégia propondo uma teoria dinâmica que lide simultaneamente com estas variáveis, enfatizando o papel do ambiente como provedor do *insight*: a) que fundamenta a vantagem competitiva, e b) fornece os *inputs* necessários à ação e ao acúmulo de conhecimento e habilidades e das forças necessárias à continuidade, argumentando que um sistema dinâmico centra-se em partes que se reforçam mutuamente: estratégia-estrutura da empresa, rivalidade, condições da demanda, condições dos fatores de produção, gerais e especializados e indústrias de apoio e relacionadas.

Wernerfelt (1995) faz uma releitura do RBV dez anos após sua implantação para concluir que muitos aspectos da gestão estratégica poderão ser analisados sem referência à heterogeneidade das empresas, questão central da *Resource-based View*, contudo, argumentando que as estratégias baseadas na heterogeneidade entre as empresas acontecerão mais de forma automática do que definida, o que faz da visão de recursos condição implícita para fazer o melhor e que isso está intrinsecamente relacionado ao sucesso e manutenção da empresa.

A revisão elaborada partiu da premissa da integração entre os modelos teóricos que enfatizam as variáveis de mercado e os que dão ênfase às variáveis internas, como forma de ressaltar a necessidade de uma visão abrangente para analisar as empresas no atual contexto de competição e de conectividade dos negócios.

A flexibilidade da empresa e a agilidade necessária na alocação e recombinação de recursos, características das capacidades dinâmicas, justificariam a formação de alianças de negócios, aspecto presente na literatura revisada que sugere que as alianças são fontes potenciais para a geração de vantagens por propiciarem flexibilidade, redução

dos custos de transação, manutenção do enfoque da empresa nas competências essenciais, redução da necessidade da verticalização e economias diversas (BARNEY, 2002; CHANDLER, 2002; GRANT, 2002; NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996, 1997).

Dos autores revisados, apenas Porter (1989) entende que a formação de alianças pode constituir em uma forma de se conquistar vantagens. Todavia a geração de alianças não é uma solução definitiva justamente porque envolve altos custos de coordenação, cria outros competidores, reduz a lucratividade e que, pelo contrário, a empresa perde vantagens competitivas quando compartilha habilidades e ativos que foram estratégicos para a construção dessas vantagens, contexto que não transforma a empresa em líder, mas a aproximaria da mediocridade.

Esse conflito de percepções acerca das vantagens e desvantagens da formação de alianças para a construção ou perda de vantagens competitivas introduz a discussão a seguir sobre alianças estratégicas.

2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Diante do ambiente globalizado as empresas precisam criar e sustentar colaborações que lhes propiciem suporte competitivo (KANTER, 1994), condição que faz com que a colaboração e cooperação contribuam para a busca de vantagens competitivas por complementarem competências ou recursos empresariais (CLARKE-HILL; HUANING; DAVIES, 2003) ou neutralizem problemas de apropriação ou a duplicação de esforços por empresas diferentes desenvolverem a mesma coisa (JORDE; TEECE, 1989).

As alianças estratégicas aconteceriam entre várias empresas que cooperam sem focalizarem a redução da competição, não necessariamente envolvendo empresas da mesma indústria e que tanto poderiam ocorrer em termos de uma área de negócio específica como em termos da corporação como um todo (BARNEY, 2002).

Doz e Hamel (1998) propõem que a integração de tarefas entre as empresas requer uma interação forte entre as partes, mais facilmente obtida por uma entidade independente; que as incertezas demandam um conjunto de contribuições e benefícios mais atingíveis por meio da igualdade nos acordos e de um plano de compartilhamento de lucros, e que a urgência nas decisões requer uma gestão autônoma com o poder de tomar decisões-chave sem reportar-se às empresas coligadas.

Dussauge e Garrette (1999) estabelecem que o elemento-chave para caracterizar uma aliança é o quanto as empresas envolvidas permanecem independentes, apesar de acordos que as unam, e uma de suas características é certo grau de reversibilidade das escolhas estratégicas, bem como as contribuições que devem ser recíprocas entre os parceiros e uma relação mais balanceada ou igualitária. Uma empresa pode, em princípio, iniciar com a colaboração antes de decidir pela formação da aliança e avançar até onde seja possível a reversão.

Para os autores, a teoria dos custos de transação contribui para o melhor entendimento do momento em que alianças acontecem, porque a empresa oscilará entre evitar os custos de atuar com outros no mercado ou internalizar as atividades, caso o custo seja menor do que o previsto com os contratos com outras empresas parceiras. As alianças apareceriam como uma solução intermediária. Nessa visão, uma aliança apenas serviria para minimizar custos.

No entanto, a verdadeira aliança estratégica objetiva criar e desenvolver a posição competitiva das empresas envolvidas em um ambiente altamente competitivo. É definida como estratégica quando contribui significativamente para as estratégias das empresas e quando envolve a junção e combinação das capacidades dos parceiros e o compartilhamento de competências para expandir e diversificar os recursos da empresa, a fim de que esta alcance vantagens, conforme a *Resource-based View* (DUSSAUGE; GARRETTE, 1999).

O ambiente dinâmico e competitivo limita a autonomia da empresa que fica à mercê de um processo mais oneroso para centralizar todas as atividades que precisa realizar, ainda que tenha a capacidade para lidar com elas ou que assuma os riscos e custos inerentes a uma aquisição, o que faz com que o estabelecimento de parcerias, mesmo sendo arranjos mais limitados, propicie a flexibilidade necessária para atuação nesse ambiente e permita à empresa a manutenção de sua independência (KANTER, 1990, 1997).

Assim sendo, a estratégia de cooperação habilita os parceiros a conseguirem uma posição forte no mercado, atuando juntos, mais do que conseguiriam se atuassem isoladamente (DAI; KAUFFMAN, 2005).

As alianças estratégicas emergem desse cenário como forma de empresas juntarem forças para aproveitarem oportunidades e fugirem de riscos e incertezas. São grupos de empresas constituídas em redes contra outros grupos também formados assim. Essas formações podem apoiar o conceito do negócio, expandir mercados e distribuição, favorecer intercâmbio formal e informal de pessoas e idéias, viabilizar o compartilhamento de recursos escassos e possibilitar que empresas atendam as premissas de inovação contínua, padrões de qualidade mundiais, serviços com valor agregado e habilidade de atuar de forma cooperativa de modo a ampliar as competências da empresa (KANTER, 1996)

A formação de alianças tem como fatores motivadores dois tipos de características: ambientais e organizacionais (ZAMAN; MAVONDO, 2001). Dentre as características ambientais, podem ser citadas as rápidas mudanças no ambiente ocasionadas pela globalização (OHMAE, 1989), bem como incertezas, quedas de barreiras comerciais internacionais, tecnologia e economias de escala (DEVLIN; BLEACKLEY, 1988; FORREST, 1990; HAGEDOORN; SCHAKENRAAD, 1994). As características de cunho organizacional abrangem as possibilidades de focarem-se nas habilidades e competências centrais (OHMAE, 1989); no aumento do poder no mercado (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989; SHAN 1990) e na própria cultura organizacional (NICHOLSON; COMPEAU; SETHI, 2001).

Kanter (1990, 1997) completa essas visões admitindo que os benefícios da aliança dependem fundamentalmente do seu propósito, que poderá variar desde um relacionamento com menor sobreposição e cooperação até relacionamentos mais sobrepostos, aparentemente sendo o que tem maior potencial de oferecer benefícios duradouros aos participantes.

Kanter (1997) identifica em sua análise três categorias de parcerias entre esses limites:

- 1) alianças de serviços multiorganizacionais (consórcio entre empresas): empresas de um mesmo setor unem-se para estabelecerem uma nova organização, controlada por todas. Nesse caso, a interdependência entre os parceiros é pouca e é mais difícil obter a concordância sobre o que seja mais adequado para todos, o que faz com que sejam entidades com gerenciamento mais dificultado, e pode resultar na perda de interesse ou do comprometimento. Viabiliza a aliança entre concorrentes para obtenção de ganhos de escala pela partilha de recursos;

- 2) alianças oportunistas (*joint ventures*): a oportunidade de ganhar vantagem competitiva rapidamente, ainda que seja uma vantagem temporária, leva as empresas a buscarem alianças que objetivem o desenvolvimento de empreendimentos, dando aos parceiros a rapidez na mobilidade em direção aos seus objetivos. Ganhos de escala, transferência de tecnologia, acesso a novos mercados ou ambos, especialmente em ambientes mais dinâmicos, aprendizagem e cooperação para acesso ao mercado também são fatores que motivam esta formação;
- 3) alianças entre os envolvidos (fornecedores, clientes e funcionários): movidas pela qualidade e inovação, surgem quando são necessários investimentos semelhantes por parte dos envolvidos para atingirem complementariedade em processos de negócios de empresas que estão “inseridas em diferentes estágios da cadeia de criação de valor” (KANTER, 1997, p. 122).

Kanter (1997) contesta que essa formação apenas seja viável para empresas grandes e aponta que benefícios como flexibilidade e velocidade no acesso a novas capacidades, sem o risco e as responsabilidades inerentes à propriedade do negócio, viabilizam às pequenas empresas competirem com grandes empresas.

Johanson e Mattson (1988) tratam o tema sob a perspectiva do conceito de vantagem cooperativa, afirmando que uma aliança deve trazer vantagem não apenas para um dos parceiros, mas também sobre o desempenho coletivo da aliança. O conceito também é abordado por Doz e Hamel (2000) quando afirmam que é muito importante ter claro o que se pretende, qual a intenção estratégica por trás da formação de uma aliança, a fim de que se obtenha sucesso. O arcabouço estratégico deve estar presente e claro quando da formação da aliança, de forma a aumentar as chances de sucesso do empreendimento e a arquitetura estratégica deve possuir uma boa compreensão das oportunidades à disposição da empresa. Os gerentes dessas alianças devem ter em mente que a criação de valor deve beneficiar também o parceiro, sendo necessária uma visão muito mais ampla do alcance de suas ações.

Dessa forma, a aliança pode ser definida como uma relação bilateral caracterizada pelo comprometimento de duas ou mais empresas parceiras para atingirem um objetivo comum e na qual há o vínculo para que os parceiros reúnam ativos especializados e capacidades (JORDE; TEECE, 1989; PYKA; WINDRUM, 2003).

Pyka e Windrum (2003) concluem esse raciocínio ao afirmarem que o objetivo de uma aliança também estaria relacionado à manutenção do foco da empresa em suas principais habilidades e competências, enquanto adquire outros componentes ou capacidades, a partir da relação com outras empresas, que não poderiam ser obtidos de maneira mais eficiente, por trocas de mercados ou fusões e aquisições e argumentam que a vantagem competitiva da aliança dependerá do quanto os ativos complementares dos parceiros estejam eficientemente alinhados.

Defendem ainda que as alianças são o produto da interação de empresas heterogêneas e sua operacionalização não só depende do entendimento dessa heterogeneidade, mas das regras que norteiem a interação entre as empresas, ou o quanto as decisões para cooperar são influenciadas pela cooperação já presente na indústria, e como a interdependência no processo decisório pode conduzir à convergência necessária ao equilíbrio para que as alianças prevaleçam.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O problema delimitado para este estudo - alianças estratégicas contribuem para a criação de vantagens competitivas? - associa as duas variáveis analisadas, definidas operacionalmente da seguinte forma, a partir da literatura revisada:

- Variáveis independentes - **Alianças estratégicas**: organização, nível de confiança entre as partes; independência e autonomia das partes; grau de risco e conflito existentes; semelhança entre parceiros; ganhos mútuos; comprometimento.
- Variáveis dependentes - **Vantagens Competitivas**: fortalecimento da empresa a partir do estabelecimento da parceria; grau de eficiência no uso de recursos; elevação do conhecimento gerencial, agilidade, flexibilidade e potencial de inovação; melhor aproveitamento da informação; ganhos de escala e escopo; grau de transferência de capacidades e imitabilidade dos recursos; elevação e compartilhamento do conhecimento; estabelecimento de posição no mercado.

3.1 NATUREZA DO ESTUDO E PLANO AMOSTRAL

O estudo, de natureza quantitativa, foi realizado em empresas de Tecnologia da Informação (hardware, software, serviços de Internet, integradoras e redes e consultorias) que participam de alianças, independente do porte, composição financeira ou localização no território nacional. Foram contatadas 1.513 empresas que constam do Guia de Compras Informática & Telecom 2005 (INTERNET DATA GROUP, 2005), com o objetivo de se obter as informações dos responsáveis sobre as alianças estratégicas das empresas pesquisadas, independente de seus cargos ocupados nas empresas.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA, DESEMPENHO E RESULTADO DA COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta, além de informações sobre o perfil da empresa e da aliança, foi composto por duas escalas Likert, com seis categorias de respostas, elaboradas a partir da revisão teórica, para aferir o impacto da aliança sobre a construção de vantagens competitivas. A escala de vantagens competitivas foi composta com 24 assertivas e a de alianças, com 20 assertivas.

Todas as questões foram pré-codificadas e essas codificações foram integradas ao arquivo de dados preparado para armazenar as respostas automáticas, que foram posteriormente tratadas com o software SPSS.

O objetivo era a obtenção de, no mínimo, 120 questionários com respostas válidas, já que foram definidas 24 assertivas para vantagens competitivas, a fim de atender ao definido por Hair Junior et al. (2005, p. 98) que mencionam que “(...) de preferência o tamanho da amostra deve ser maior ou igual a 100. Como regra geral, o mínimo é ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas (...)”

Foi feito um pré-teste para validação, adequação de conteúdo e verificação quanto ao entendimento das questões propostas, em entrevistas pessoais com sete empresas compatíveis com o perfil do estudo, que resultou na alteração de algumas questões propostas e revisão das instruções de preenchimento.

O questionário foi encaminhado aos respondentes através de um link em uma

ARTIGOS – A aliança estratégica como fator de vantagens competitivas em empresas de TI – um estudo exploratório

mensagem eletrônica, que explicava a natureza da pesquisa. Para efeito de validação das informações, os respondentes tinham que preencher obrigatoriamente um breve questionário de identificação com nome, nome da empresa, cargo ocupado, e-mail de contato, cidade e Estado.

Ao longo de todo o período de coleta, foi feito um atendimento pessoal, por e-mail ou por telefone a todas as empresas que necessitavam de mais esclarecimentos, bem como àquelas que queriam confirmar a procedência e honestidade da proposta.

Das empresas contatadas, 136 empresas retornaram, ou seja, 9% do total de empresas contatadas, e 121 questionários foram considerados válidos, ou seja, 8% do total de contatos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Conforme o levantamento dos dados pelo método de coleta utilizado neste trabalho, foi possível fazer alguns levantamentos e ponderações sobre as informações obtidas. Segue nos tópicos seguintes algumas análises e interpretações dos dados coletados.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A função de gestor de aliança, perfil necessário ao estudo, teve a seguinte distribuição: técnicos (0,85%), analistas/consultores (5,93%), assessores (2,54%), coordenadores (1,69%), gerentes (26,27%), diretores (50%), presidentes (4,24%) e sócio/proprietários (8,48%) que atuam nas seguintes áreas: administrativa (43,70%), tecnologia da informação (11,76%), marketing/comercial/negócios (31,94%), alianças (6,72%), engenharia (1,68%), recursos humanos (2,52%) e financeira (1,68%).

4.2 PERFIL DAS EMPRESAS E DAS ALIANÇAS

Empresas de 13 Estados (AM, BA, CE, ES, MG, MT, PB, PE, PR, RJ, RS, SC e SP) e do Distrito Federal responderam à pesquisa, das quais 61,76% estão localizadas no Estado de São Paulo, cujas configurações são apresentadas no Quadro 1.

<i>Participação acionária</i>	82,7% têm capital 100% nacional, 3,3% são mistas e 14% são multinacionais;
<i>Faturamento anual bruto</i>	até R\$700 mil – 39,7% de R\$700 mil a R\$6,125 milhões – 32,2% de R\$6,125 milhões a R\$35 milhões – 15,7% acima de R\$35 milhões – 12,4%
<i>Setor(es) de atividade (admitida mais de uma resposta)</i>	0
<i>Ramo(s) de negócio (admitida mais de uma resposta)</i>	0
<i>Configuração do negócio</i>	Exclusivamente no ambiente físico: 10,8%; no ambiente físico e com participação na Internet: site institucional e/ou portal corporativo (com intranet e/ou extranet): 59,2%; no ambiente físico e com participação na Internet: site institucional e/ou portal corporativo (com intranet e/ou

	extranet) e com comércio eletrônico: 25%; exclusivamente no ambiente web: 5%.
<i>Tipo(s) de aliança em que a empresa participa (admitida mais de uma resposta)</i>	Fornecedores: 33,9%; clientes: 25,5%; concorrentes: 10% empresas complementadoras: 30,6%
<i>Modalidade de aliança mais forte</i>	0
<i>Configuração da aliança estabelecida</i>	Consórcio entre empresas de um mesmo setor para estabelecer uma nova organização: 9,4% Cooperação para o desenvolvimento de empreendimentos (<i>joint venture</i>): 20,3% e Busca de aprimoramento de processos de negócios em ação complementar com envolvidos (fornecedores/clientes/funcionários): 70,3%.
<i>Tempo de existência da aliança mais forte</i>	0

Quadro 1 – Perfil das empresas e alianças

Fonte: Elaborado pelos autores

4.3 CORRELAÇÃO CANÔNICA

A correlação canônica objetiva quantificar a força da relação entre dois conjuntos de variáveis (dependentes e independentes) e dessa associação são geradas funções canônicas, que se baseiam na correlação entre duas variáveis estatísticas canônicas, uma para variáveis dependentes e outra, para independentes chamadas de pares canônicos. Como o intuito é maximizar a correlação não há ênfase em qualquer variável estatística em particular, ou seja, qualquer variável de um conjunto se relaciona com todas as variáveis de outro (HAIR JUNIOR et al, 2005).

Em termos de interpretação, 0,05 é o nível de significância estatística aceito. Outra condição a observar é a existência de sinais diferentes, já que variáveis com peso de mesmo sinal demonstram uma relação direta e sinais diferentes, uma relação inversa. A magnitude dos valores é outro aspecto a ser observado.

Para este estudo, foram utilizados diretamente os conjuntos de variáveis originais (assertivas sobre vantagens competitivas e alianças estratégicas), tendo sido observada a formação de 3 pares canônicos com nível descritivo (p) significativamente diferente de zero. O primeiro par canônico apresentou uma correlação de 94,1%, o segundo apresentou uma correlação de 77,6% e o terceiro de 74,8%, conforme Tabela 1.

<i>Pares quadrada</i>	<i>Auto</i>	<i>% var.</i>	<i>%</i>	<i>Corr.Canônica</i>	<i>Raiz</i>
<i>Canônicos valores</i>			<i>Acumulada</i>		
	<i>Corr.Can.</i>				
1	7,700	46,378	46,378	,941	
	,885				
2	1,516	9,130	55,508	,776	
	,603				
3	1,268	7,638	63,147	,748	
	,559				
4	1,106	6,659	69,806	,725	
	,525				

5	,997	6,005	75,811	,707
	,499			
6	,753	4,538	80,349	,655
	,430			
7	,714	4,300	84,649	,645
	,417			
8	,540	3,250	87,899	,592
	,350			
9	,501	3,020	90,919	,578
	,334			
10	,375	2,256	93,175	,522
	,272			
11	,338	2,035	95,210	,503
	,253			
12	,198	1,193	96,403	,407
	,165			
13	,156	,942	97,345	,368
	,135			
14	,143	,864	98,209	,354
	,125			
15	,120	,722	98,931	,327
	,107			
16	,077	,466	99,397	,268
	,072			
17	,043	,262	99,659	,204
	,042			
18	,032	,192	99,851	,176
	,031			
19	,019	,114	99,965	,137
	,019			
20	,006	,035	100,000	,076
	,006			

Tabela 1 – Correlação canônica entre os fatores de vantagens competitivas e de alianças estratégicas

Fonte: Elaborado pelos autores

Seis pares canônicos representaram mais de 80% do total de variância, como demonstrado na Tabela 1, contudo, conforme Tabela 2, apenas os três primeiros foram analisados por apresentarem níveis compatíveis de significância (diferente de zero).

Par 1	Vantagens	Relação
	A A empresa melhorou seu potencial de desenvolvimento de produtos e/ou serviços	2
	B Toda tecnologia aplicada à aliança é usada eficientemente	2, 4
	C As atividades da aliança são integradas de maneira eficiente	2, 4
	D A aliança tornou a empresa mais forte no mercado	2
	E As equipes das empresas participantes são bem coordenadas e atuam de maneira coesa na aliança	1,3
	F A aliança ampliou o potencial de ganho da empresa com inovações	2
	G A aliança dá à empresa flexibilidade e velocidade para atingir capacidades que aceleram a obtenção de ganhos	2
	Alianças	
	1 O nível de cooperação entre as empresas participantes é alto	
	2 Todas as empresas que participam da aliança aumentaram seu potencial de competição no mercado	
	3 As empresas participantes são comprometidas com os resultados da aliança	
	4 A aliança é cuidadosamente monitorada para que seja bem sucedida	
Par 2	Vantagens	Relação
	A Depois da aliança a empresa pôde oferecer produtos diferenciados	
	B As equipes das empresas participantes são bem coordenadas e atuam de maneira coesa na aliança	2
	Alianças	
	1 Os parceiros são muito diferentes entre si	
	2 O nível de cooperação entre as empresas participantes é alto	
	3 Após a aliança a empresa corre menos riscos	
	4 Não é possível confiar plenamente nas pessoas das empresas parceiras	
	5 A empresa tem uma participação bem definida e sólida na aliança	
Par 3	Vantagens	Relação
	A A redução de custo obtida permitiu à empresa ficar melhor posicionada no mercado	4
	B A cooperação e coordenação da aliança elevaram a agilidade da empresa no mercado	4
	Alianças	
	1 Após a aliança a empresa corre menos riscos	
	2 A empresa tem mais capacidade para atender os clientes do que antes da aliança	
	3 A aliança não interferiu na independência da empresa	
	4 A aliança evitou que a empresa fizesse gastos desnecessários	

Tabela 2 – Matriz de correlação entre cada par canônico e as variáveis originais

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da combinação dos pares, foram estabelecidas as relações entre as respectivas assertivas de vantagens competitivas e alianças estratégicas que apresentaram os percentuais mais representativos na matriz de correlação, de modo que fosse possível identificar, a partir da revisão teórica, os elementos de alianças que impactariam nas variáveis de vantagens.

As relações estabelecidas entre as assertivas de vantagens competitivas e alianças estratégicas, a partir das combinações dos pares, conforme demonstrados na tabela anterior.

No par número 1 pode ser observado que as assertivas números 1 e 3 de alianças, que tratam da cooperação e comprometimento das partes, respectivamente, favorecem a obtenção de vantagens relacionadas à elevação da capacidade da coordenação (E). A assertiva número 2, que sinaliza o foco para ganhos mútuos, apresenta relação com seis assertivas de vantagens (A, B, C, D, F e G) que tratam de eficiência operacional, inovação, flexibilidade e agilidade, de maneira que fica implícito que a definição de um objetivo em comum fortalece as empresas participantes (JORDE; TEECE, 1989; PYKA; WINDRUM, 2003). Já a assertiva número 4, que tem como variáveis latentes o controle de perdas e a organização, relaciona-se com as vantagens (B e C) específicas à operação e ao potencial da empresa para a obtenção de vantagens do *first-mover*, pela possibilidade de estabelecer uma vantagem expressiva sobre os concorrentes, notadamente em atividades funcionais colocadas em prática antes de outras empresas e relacionadas à produção, conforme Chandler (2001).

Os resultados obtidos sinalizam que as teorias sobre alianças estratégicas que tratam dos ganhos mútuos (KANTER, 1996; JOHANSON; MATTSON, 1988), da organização administrativa (HAGEDOORN; SCHAKENRAAD, 1994), do comprometimento (DAI; KAUFMANN, 2005) e da cooperação (DAI; KAUFMANN, 2005; KANTER, 1996), para a obtenção de uma posição mais forte sem que ocorram perdas (DAI; KAUFMANN, 2005), influenciam as vantagens competitivas relacionadas à elevação da eficiência operacional (PORTER, 1996b), do poder de resposta pela agilidade e flexibilidade (GRANT, 1991; KANTER, 1990, 1997), do potencial de pioneirismo (CHANDLER, 2001, 2002), do potencial de inovação (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e de barreiras fundamentadas na capacidade gerencial para condução dos negócios (CHANDLER, 2001, 2002; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Embora os demais pares (2 e 3) apresentem magnitude e nível de significância compatíveis com a análise, por demonstrarem a forte relação estatística, não viabilizam a análise sob o ponto de vista prático, dadas as limitadas relações identificadas, conforme Tabela 2 anteriormente ilustrada.

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este estudo, que analisou empresas de TI, identificou que as alianças estratégicas podem contribuir para a construção de vantagens competitivas e discutiu em que aspectos isto pode acontecer. A técnica estatística utilizada foi a correlação canônica e os resultados evidenciaram que os fatores relacionados à organização e aos fundamentos das alianças são os mais relevantes para o favorecimento de vantagens competitivas, segundo a percepção dos gestores das alianças das empresas analisadas.

A literatura revisada sugere que a formação de alianças estratégicas é uma fonte potencial para a geração de vantagens por propiciar flexibilidade, redução dos custos de transação, manutenção do enfoque da empresa nas competências essenciais, redução da necessidade da verticalização e economias diversas.

A avaliação final deste trabalho conduz à consideração de que os elementos componentes das alianças que mais predisporiam as empresas a obterem vantagens são: o enfoque em ganhos mútuos, a organização administrativa, o comprometimento e a cooperação para a obtenção de uma posição mais forte sem que ocorram perdas. Esses elementos impactariam mais fortemente a construção de vantagens relacionadas com a elevação da eficiência operacional, elevação de flexibilidade e agilidade, potencial de se atingir vantagens do *first-mover*, potencial de inovação e capacidade gerencial.

Este estudo não discute as percepções de cargos diferentes, ressaltando o fato de que o gestor da aliança foi solicitado a responder, função não necessariamente ocupada na forma de um cargo. Poucas foram as empresas em que o respondente, de fato, ocupava especificamente o cargo de gestor de alianças. Esta situação pode ter trazido um viés em termos de compreensão das alianças, sob um ponto de vista mais aprofundado. Outro fator foi a distribuição dos elementos da amostra estar desproporcional entre empresas de diferentes portes, o que também pode ter trazido um viés em termos da relevância atribuída às assertivas das escalas.

Para estudos futuros, uma linha de análise possível é verificar em que medida cada um dos elementos identificados sobre as alianças contribui para a elevação do potencial para a obtenção das vantagens competitivas identificadas no estudo. Outra alternativa é verificar se as razões das empresas para constituição de alianças se relacionam especificamente a vantagens exógenas, endógenas, ou ambas, conforme

tratadas na revisão teórica deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, n. 1, p. 33-46, Jan. 1993.
- AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 22, n. 6, p. 493-520, Jun. 2001.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERK, Roger P.; HAYAES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARNEY, Jay B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BESANKO, David et al. **Economics of strategy**. 3rd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2004.
- BRASIL. Casa Civil. **Lei 10.973, de 02 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm>. Acesso em: 15 ago. 2005.
- CHANDLER, Alfred D. **O século eletrônico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CHANDLER, Alfred D. **Scale and scope**. Massachusetts: The MIT Press, 2001.
- CLARKE-HILL, Colin; HUANING, Li; DAVIES, Barry. The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach. **Management Research News**, Bingley, v. 26, n. 1, p. 1-20, 2003.
- COLLIS, David J. A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 12, n. S1, p. 49-68, Summer 1991.
- COLLIS, David J.; MONTGOMERY, C. A. **Corporate strategy: resources and the scope of the firm**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997.
- COOL, Karen; COSTA, Luis Almeida; DIERICKX, Ingemar. Constructing competitive advantage. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002. p. 55-71.
- DAI, Qizhi; KAUFFMAN, Robert J. **Understanding B2B e-market alliance strategies**. Disponível em: <http://www.misrc.umn.edu/workshops/2003/spring/Dai_013103.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2005.
- DEVLIN, Godfrey; BLEACKLEY, Mark. Strategic alliances- guidelines for success. **Long Range Planning**, Oxford, v. 21, n. 5, p. 18-23, Oct. 1988.
- DOZ, Yves; HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças**. Rio de Janeiro: Qualitymark,

2000.

Alliance advantage: the art of creating value through partnering. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DUSSAUGE, Pierre, GARRETTE, Bernard. **Cooperative strategy:** competing successfully through strategic alliances. Chichester: John Wiley & Sons, 1999.

FORREST, Janet E. Strategic alliances and the small technology-based firm. **Journal of Small Business Management**, Morgantown, v. 28, n. 3, p. 37-45, 1990.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRANT, Robert M. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. **Handbook of strategy and management.** London: Sage, 2002. p. 72-97.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **Californian Management Review**, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring 1991.

HAGEDOORN, John; SCHAKENRAAD, Jos. The effect of strategic technology alliances on company performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 15, n. 3, p. 291-309, 1994.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary; DOZ, Yves L.; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. Collaborate with your competitors - and win. **Harvard Business Review**, Boston, v. 67, n. 1, p. 133-139, Jan./Feb. 1989.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, Jun. 1990.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 24, n. 10, p. 997-1010, Oct. 2003.

INTERNET DATA GROUP. **Guia de compras informática & Telecom.** São Paulo: IDG Brasil, 2005.

JOHANSON, Jan; MATTSSON, Lars-Gunnar. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, Neil; VAHLNE, Jan-Erik. (Eds.). **Strategies in global competition.** London: Croom Helm, 1988. p. 287-314.

JORDE, Thomas M.; TEECE, David J. Competition and cooperation: striking the right balance. **California Management Review**, Berkeley, v. 31, n. 3, p. 25-48, Spring 1989.

KANTER, Rosabeth M. **Classe mundial.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, Boston, v. 72,

n. 4, p 96-108. July/Aug. 1994.

Quando os gigantes aprendem a dançar. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

When giants learn cooperative strategies. **Planning Review**, Oxford, v. 18, n. 1, p. 15-22, Jan./Feb. 1990.

MEANS, Grady; SCHNEIDER, David. **Meta-capitalismo: as empresas e a revolução do e-business e dos mercados.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M. **Co-opetição.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

Co-opetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy. **Strategy & Leadership**, Bingley, v. 25, n. 6, p. 28-35, Nov/Dec. 1997.

NICHOLSON, Carolyn Y.; COMPEAU, L. D.; SETHI, Rajesh. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 29, n. 1, p. 3-15, 2001.

OHMAE, Kenichi. The global logic of strategic alliances. **Harvard Business Review**, Boston, v. 67, n. 2, p. 143-154, Mar./Apr. 1989.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm.** Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERAF, Margaret A.; BERGEN, Mark E. Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 24, n. 10, p. 1027-1041, Oct. 2003.

PORTER, Michael E **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

How competitive forces shape strategies. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p. 137-145, Mar./Apr. 1979.

Michael Porter on competition. **Antitrust Bulletin**, Somers, v. 44, n. 4, p. 841-880, 1999.

Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 12, n. S2, p. 95-117, Winter 1992.

Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1996a.

What's is strategy? **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-79, Nov./Dec. 1996b.

PYKA, Andreas; WINDRUM, Paul. The self-organisation of strategic alliances. **Economics of Innovation & New Technology**, Abingdon, v. 12, n. 3, p. 245-268, 2003.

SHAN, Weijian. An empirical analysis of organizational strategies in high-technology firms. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 11, n. 2, p. 129-139, 1990.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic

management. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr./Jun. 1984.

The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 16, n. 3, p. 171-174, Mar. 1995.

ZAMAN, Manir; MAVONDO, Felix. Measuring strategic alliance success: a conceptual framework. In: 2001 CONFERENCE OF THE AUSTRALIAN AND NEW ZEALAND MARKETING ACADEMY, 2001, Auckland. **Proceedings...** Carlton: Anzmac, 2001. 1 CD-ROM.

THE STRATEGICAL ALLIANCE AS FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGES IN IT COMPANIES - A EXPLORATORY STUDY

Abstract

This paper aims to argue the characteristics of the strategical alliances that keeps a relationship in the attainment of competitive advantages under the perception of the managers in order to figure out a answer to the following question: has as goal to show for the not participant companies of this type of cooperative arrangement the benefits that can elapse of this relationship. The exploratory paper was developed by means of field research on the basis of application of questionnaire, constructed with two scales, on competitive advantages and strategical alliances, applied in TI Companies. The sample reached 121 companies, of diverse transports, distributed for some States of Brazil. The gotten data had been analyzed by the application of the technique of canonic correlation and the results signal that organization, focus in mutual profits and cooperation are elements that favor advantages competitive, especially related to the rise of the operational efficiency, rise of the power of reply for the agility and flexibility, potential of pioneer, innovation and managerial capacity.

Keywords: Competitive advantages, IT, strategical alliances.

Data do recebimento do artigo: 27/09/2008

Data do aceite de publicação: 27/12/2008