

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS DE ORGANIZAÇÕES:
O APRENDIZADO INSTITUCIONAL NA FORMAÇÃO DE REDES

Julio Araújo Carneiro da Cunha¹
João Luiz Passador²

Resumo

Os freqüentes relatos de insucesso na indução de associação de empresas vêm colocando em cheque as premissas tradicionalmente adotadas em estratégias associativas, pois em geral partem da premissa de que o imperativo é tecnológico, mesmo que não denunciem explicitamente esta percepção e orientação da escolha. O presente trabalho busca organizar, desta forma, um quadro teórico de referência para a discussão do modelo de redes baseado na necessidade da redefinição institucional. Entende-se instituição como estruturas de relacionamento estabelecidas por acordo social, com caráter de relativa permanência e identificável pelo valor e eficácia de seus códigos de conduta, em grande medida expressas formalmente em diplomas legais. Prevêem estas orientações institucionais a autonomia dos atores participantes e o acordo livre de vontades. Trabalhando, fundamentalmente, com o conceito de confiança e economia institucional, estimula a revisão dos trabalhos que apresentam casos de sucesso em formação de redes de organizações, bem como sugere o uso dos casos de insucesso como objeto de entendimento do fenômeno de intensificação da formação de redes.

Palavras-chave: aliança; conhecimento; rede.

Abstract

The frequent relates of failure in the enterprise association induction are threatening the traditional concepts adopted in associative strategies because they usually come from the concept that there's a technological imperative, even if they don't clearly report this perception and choice orientation. This study aims to organize a theoretical framework for network model discussion based on the institutional redefinition need. It's understood institution as relationship structures established as social accordance, with relative permanency and perceptible value and efficacy of its conduct codes, generally expressed formally in legal documents. These institutional orientations foresee autonomy of main actors and free will accordance between them. Working, fundamentally, with trust and institutional economy concepts, it's stimulated a revision of studies that show successful cases of organization network formation, as suggests the use of failure cases as study object of phenomena understanding in the network formation intensification.

Key Words: alliance; knowledge; network.

1. Introdução

No atual cenário global e competitivo no qual as organizações estão inseridas, a busca por formas de competitividade se torna essencial para o fortalecimento e a adequação das empresas. Uma das formas que as firmas vêm encontrando de reduzir custos e ter melhores condições competitivas é através da associação com sua cadeia produtiva e até mesmo com concorrentes. Por isso, assiste-se contemporaneamente ao aumento significativo de formação de redes inter organizacionais onde as associações e cooperações entre empresas buscam obter vantagens que favoreçam todos os envolvidos. Krugman (1995) confirma esta idéia alegando que os conglomerados organizacionais são capazes de trazer retornos aos seus participantes de forma mais eficiente que as ações empreendidas de forma isolada. Além disso, parece ser consenso, entre os autores especializados no tema, que inovação no campo organizacional, para além das áreas típicas de produtos e processos produtivos, prescinde dos ambientes de cooperação e socialização de experiências.

¹ Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEA-RP/USP

² Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEA-RP/USP

Autores como Audretsch e Feldman (1996) afirmam ainda que as inovações tendem a concentrar-se em conglomerados de organizações. O que leva a crer que o modelo de APL – Arranjos Produtivos Locais, por exemplo, assim como em outros modelos, pode transmitir e gerar entre seus membros não apenas informações (através de tecnologias de informação), mas também conhecimento. Por isso, Malmberg *et alli* (1996) alegam que os ganhos decorrentes dos aglomerados empresariais não se limitam apenas aos menores custos e melhor coordenação transacional, visto que pode existir um fator ainda mais importante de ganho aos participantes das redes de organizações que é a acumulação de conhecimento envolvida nestes aglomerados. Maskell (2001) apresenta mais um motivo que justifica a aglomeração de empresas favorecer o processo do ciclo de conhecimento: a maior proximidade geográfica entre os indivíduos envolvidos nestes aglomerados típicos que tende a tornar mais fácil a operacionalização do ciclo de conhecimento proposto por Nonaka e Takeushi (1997), isto é, uma interação mútua entre conhecimentos tácitos e explícitos.

Lissoni (2001), por seu turno, alega que a aglomeração geográfica é importante para a inovação porque faz com que exista transmissão de conhecimento tácito, que é ferramenta fundamental para se transformar tecnologias e avanços científicos em inovações economicamente viáveis. O autor diz ainda que a difusão do conhecimento tácito requer a pré-existência de uma comunidade de pessoas, relações sociais e uma cultura comum entre os indivíduos.

Neste contexto, as defesas sobre a existência de um órgão articulador, geralmente governos, ou sistemas formalizados de governança, capazes de catalisar relações inter organizacionais, produtivas, comerciais e financeiras, não os tornam necessariamente impreteríveis para a formação das redes. Quaisquer que sejam os instrumentos indutores da gênese destas relações, é possível perceber que a criação de regiões e culturas locais de cooperação entre os participantes ocorre, de forma mais consistente, quando o fenômeno é capaz de gerar vínculos de comprometimento entre os atores. Isto é, vínculos com elos de confiança e ética consistentes na mesma medida, contrapartida e em espiral de crescimento.

Scott (1995) diz que quando estes sistemas sociais interpretam e percebem a presença destas leis sociais, os elementos institucionais ganham relevância para fixar estes acordos, mesmo que eles estejam ainda no nível moral e informal. Por isso a importância em se ter fatores institucionais (normas e leis, resultados dos acordos de vontades das partes) que interligam as relações entre as organizações, neste cenário de cooperação. É menos provável, porquanto menos legítimo, o nascimento de sistemas de cooperação que se pretendem estruturados no sentido “*top down*”. Mais prováveis de alcançarem efetividade serão aqueles movimentos orientados no sentido “*bottom up*”. Sem base de legitimidade, não há rede.

O cenário no qual as organizações se dispõem em redes exige que a estrutura das empresas deve adaptar-se ao novo contexto de alianças e parcerias organizacionais (Olivares, 2002). Neste aspecto, Meyer e Rowan (1977) defendem a idéia de que quanto mais complexas as estruturas da empresa, maior é a necessidade dela em obter formalizações de regras perante suas negociações e transações. Aumenta-se, então, a demanda pela existência de fatores institucionais que possam intermediar as relações entre as organizações participantes. A taxa de sucesso de uma aliança estratégica é de menos de 50% (Dacin *et alli*, 1997), ou seja, menos da metade das ações que buscam associar empresas de forma estável, atingem seus

objetivos. Quando se fala em conglomerados de muitos atores a complexidade exige esforços ainda maiores de institucionalização para se evitar a ineficácia de estratégias de natureza associativa.

Neste sentido, o presente trabalho busca apresentar um quadro de referências para a melhor compreensão do fenômeno que leva ao sucesso ou insucesso, em vários níveis, dos contemporâneos sistemas consorciados de organizações.

2. A globalização e as estruturas cooperativas organizacionais

Um dos processos mais latentes que vem influenciando as relações sociais e econômicas, é a globalização, que está transformando toda sistêmica de interação entre os agentes da economia. Gonçalves (1999) afirma que as mudanças ocorrem em três dimensões: aumento dos fluxos internacionais (de bens, serviços e capital); acirramento da concorrência no âmbito internacional; crescente integração dos sistemas econômicos nacionais. “A globalização pode ser definida como interação de três processos distintos, que (...) afetam as dimensões financeiras, produtivo-real, comercial e tecnológica nas relações econômicas internacionais” (Gonçalves, 1999, p. 24).

Assim, a globalização vem tomando proporções de fundamental importância no ambiente macroeconômico das organizações em que a tendência de poucas e grandes empresas a ocupar grande parcela do cenário competitivo nas indústrias através de fusões e aquisições ou ainda através de alianças. Costa (2004) comenta que as fusões e aquisições fazem parte do processo de globalização, pensamento esse compartilhado por Pasin e Matias (1999, p.5) que dizem que a “onda de fusões e aquisições é consequência direta do processo de globalização da economia”. Por outro lado, Harrison *et alli* (2001) pensam que as organizações preferem alianças as aquisições porque representam maior flexibilidade e menor risco. Valendo-se dizer então que as alianças estratégicas horizontais são as que vêm sendo mais utilizadas, assim como denotam Zhang e Zhang (2006) que dizem que estratégias como as fusões e aquisições vêm significativamente diminuindo desde 2000 e sendo menos utilizadas pelas empresas, enquanto as alianças estratégicas vêm aumentando e cada vez mais estão sendo usadas pelas organizações.

Diante disso, o que se pode extrair destas discussões é que o ambiente globalizado faz com que as grandes potências empresariais tenham tendências de centralização de mercado e crescimento em âmbito mundial, o que aumenta ainda mais o domínio e o poder delas, seja através de seu crescimento global, das suas fusões ou de suas alianças.

Giddens (1991) demonstra também um outro aspecto deste processo falando que na globalização há intensificação das relações sociais em escala mundial e que, por isso, localidades distantes estão ligadas de maneira que acontecimentos locais podem ser influenciados por eventos longínquos e vice-versa.

3. Da necessidade do conhecimento compartilhado

David e Foray (2002) denotam o ano de 1973 como crucial para a análise do advento do conhecimento como fator chave para a economia. Isso porque os autores alegam que neste ano os Estados Unidos começaram a ter um estoque de capitais intangíveis (ligados ao capital humano e à criação de conhecimento)

maior que o estoque de capitais tangíveis (ligados à infra-estrutura física e de equipamentos, inventários, recursos naturais, etc). Handy (1991) já denotava no início da década de 1990 ser bastante comum que o valor do capital intelectual das empresas fosse maior que seus ativos materiais. Nesta mesma época, Ulrich *et alli* (1993) já diziam que os conceitos chaves para a administração na década 1990 estariam voltados à idéia do aprendizado organizacional. Posteriormente, com a percepção deste mesmo paradigma, McCampbell *et alli* (1999) previam que a gestão do conhecimento seria o novo desafio para a o início do século XXI.

Diante deste cenário, Silva (2002) alega que o reconhecimento das discussões acadêmicas sobre a Economia do Conhecimento se deu na década de 1980, quando muitos estudos direcionaram-se a questões relacionadas à sociedade do conhecimento, ao aprendizado organizacional e às competências essenciais da gestão estratégica.

Neste contexto, dois fatores foram cruciais para disseminação do conhecimento na atual sociedade: a disposição social em redes (Castells, 1999; Clarke, 2001) e a utilização de tecnologias avançadas (Sarvary, 1999; Schulz, 2001). Ambos aspectos foram responsáveis pelo maior nível de acessibilidade às informações, elemento necessário para construção do conhecimento.

Estes fatores são explicados porque as redes digitais, que são capazes de interligar todo o mundo, podem até prover vasta quantidade de dados e informações, mas a gestão do conhecimento é necessária para transformas estes dados e informações em algo de uso significativo (CLARKE, 2001).

Paralelamente, a tecnologia passa a ter um importante papel na concepção da gestão do conhecimento, ressaltando que há muito mais neste contexto que a tecnologia isolada. Muitos associam a Economia do Conhecimento com a tecnologia, entretanto, ela é responsável apenas pela intermediação dos *inputs* (informações) que resultam nos *outputs* (conhecimentos), estes sim capazes de solucionar problemas empresariais (Sarvary, 1999). O advento de tecnologias de informações com alto grau de desenvolvimento fizeram com que o mero processamento de informações perdesse seu valor central nas organizações, mudando assim o foco das organizações para a produção e processamento de conhecimento (Schulz, 2001).

Diante disso, Anand *et alli* (2002) alegam que a sociedade global ingressa uma fase mais amadurecida da era da informação, em que o conhecimento exerce de fato o papel crítico às organizações. Para Seufert *et alli* (1999), as organizações modernas estão cada vez mais reconhecendo o conhecimento como principal recurso para obtenção de vantagens competitivas. Nonaka *et alli* (2001) concordam defendendo que o conhecimento é, sem dúvidas, um recurso indispensável para a criação de valor da próxima geração de empresas.

Sabendo-se ainda que autores como Göransson e Söderberg (2005) defendem que a economia está menos dependente de materiais brutos e valora artefatos intensivos em conhecimentos, principalmente as tecnologias, criam-se ambientes econômicos característicos na utilização de conhecimento, principalmente no desenvolvimento de produtos. Nestes ambientes de negócios intensivos em conhecimento, a vantagem competitiva destina-se à empresa que é capaz de desenvolver atividades através de um conhecimento raro, valioso e difícil de ser copiado pelos demais (Anand *et alli*, 2002).

Deste modo, Powell e Snellman (2004) definem a Economia do Conhecimento como sendo uma economia em que os produtos e serviços são baseados em atividades intensivas em conhecimento que contribuem para a aceleração das evoluções técnicas e científicas, resultando com isso também uma rápida obsolescência das tecnologias.

A importância da obtenção do conhecimento nesta economia se reflete na afirmação de David e Foray (2002), que dizem que nos dias atuais a disparidade entre o crescimento e o desenvolvimento das nações não está ligada à sua disponibilidade de recursos naturais, mas na capacidade de agregar qualidade aos fatores de produção proveniente do capital humano disponível. Ou seja, através de conhecimentos e idéias incorporados em tecnologias e pessoas.

Assim, o conhecimento passa a ser o principal ativo da organização, devendo ela administrá-lo para otimizar seu desempenho (Oliveira Junior, 2001). O principal recurso propulsor de vantagem competitiva às organizações neste contexto é o conhecimento (Zack, 1999). Observando esta questão sob a ótica empírica, há estudos, como o de Sher e Lee (2004), que demonstram empiricamente esta tendência verificando que a administração do conhecimento consegue aumentar as capacidades dinâmicas da organização.

Compartilhar conhecimento acaba por ser uma forma de galgar estas exigências de forma mais rápida e eficiente, visto que as capacidades para a geração do conhecimento não dependem somente das capacidades internas da organização. Tanto porque organizações enxutas não costumam ter capacidade de estocar todo conhecimento necessário para suas atividades (Anand *et alli*, 2002). Ademais, Powell (1987) já dava atenção para a obtenção de conhecimentos e habilidades decorrentes do *know how* aprendido com as organizações cooperadas, Dyer e Singh (1998) avaliam como razões para o agrupamento de firmas as ações rotineiras de transmissão de conhecimento. Derivando destas idéias, Alvarez *et alli* (2002) demonstram como fatores não diretamente contabilizados pelas empresas também são levados em consideração. Os autores vêem com ênfase os benefícios adquiridos pelo maior acesso aos recursos, principalmente os pertencentes ao coletivo sejam eles equipamentos ou “ativos intangíveis”. Neste sentido, Zellmer-Bruhn (2003) afirma que o conhecimento entre grupos adquirido pela empresa pode ser gerado através do conhecimento adquirido por fontes externas. Segue-se aqui então a linha de Powell (1990) que dizia que as fontes de inovação podem encontrar-se nas relações externas da organização, ou seja, através de outras empresas. Neste sentido, a atual economia não só força para que as empresas se unam na formação destas redes de contato, como também elas podem trazer benefícios de caráter econômico para os envolvidos através da obtenção do conhecimento compartilhado (Fleury e Fleury, 2005).

Emerge-se neste contexto, a questão do aprendizado, observada nas teorias de Cohen e Levinthal (1990) que dizem que esta capacidade da organização em trazer o conhecimento para dentro da empresa e o difundir entre os funcionários é a capacidade de absorção que ela tem em suas relações externas, provenientes desta mesma capacidade que cada funcionário possui. Os autores alegam ainda que a capacidade de absorção do conhecimento está ligada com o ambiente de inovação que a empresa tem, o que proporciona uma estrutura de comunicação capaz de fazer com que os funcionários troquem informações entre si.

Por fim, estudos como os de Lane e Lubatkin (1998) e Lane *et alli* (2001) alegam que a capacidade de aprendizado num relacionamento entre firmas se dá pelo tipo específico de conhecimento oferecido, a similaridade entre as empresas envolvidas no ensino e aprendizagem e na familiaridade existente entre as organizações envolvidas. Isso mostra como as discussões se centraram na capacidade de aprendizagem da organização. Ademais, Anand e Khanna (2000) dizem que o aprendizado inter-organizacional conduz as empresas à criação de valor, principalmente se a aliança for voltada à pesquisa.

Portanto, a inovação das organizações, que é impulsionada pela capacidade da empresa em gerar conhecimentos, passa a ser o foco central das organizações nas atuais circunstâncias. Este que é desenvolvido pelo processo de aprendizagem da firma. Porém, importante ressaltar que esta inovação não está ligada somente aos produtos e processos das empresas, mas também, e essencialmente, na compreensão e obtenção de conhecimento sobre a forma como elas se organizam e interagem neste ambiente, tais como os procedimentos necessários para este rearranjo organizacional. Não basta inovar em produtos novos ou em processos produtivos, há a necessidade em se compreender o papel da organização neste contexto e inovar em termos de comportamento organizacional frente às mudanças e exigências ambientais.

No entanto, deve-se dirigir atenção especial para uma outra mudança proveniente desta realidade, que traz consigo a formação de um ambiente social em que a confiança emerge como elemento propulsor e de fundamental importância para a transmissão do conhecimento entre as organizações. Principalmente quando o conhecimento é o ativo de valor central às organizações. Por isso, há também a necessidade em se ter confiança para lidar com o conhecimento numa relação inter-empresarial (Politis, 2003).

4. Confiança e Economia Institucional nas alianças estratégicas

Dado que os estudos relativos à cooperação de empresas como estratégia organizacional, segundo Begnis *et alli* (2005), vêm ultimamente abordando as teorias relativas às redes sociais, trazendo à tona questões como a formação do capital social³, a importância da confiança toma proporções na discussão de relações inter-organizacionais cooperativas

Nesta discussão, tem-se a princípio que para haver um comportamento cooperativo entre firmas, é necessário que as empresas se comprometam uma com a outra que vão agir cooperativamente e não vão trapacear nesta cooperação (Carlton e Perloff, 2000). Isso ocorre por causa da incerteza existente no comportamento alheio dos envolvidos numa relação de cooperação. Parkhe (1993) diz que alianças estratégicas são por natureza passíveis de haver incertezas de comportamento e trapaças conseqüentes de oportunismo por parte de seus participantes. Bengtsson e Kock (2000) alegam haver ainda riscos provenientes do não cumprimento de acordos que levam a problemas na coordenação de ações quando se trata de alianças horizontais.

³ Fukuyama (1988) utiliza o termo "capital social" destinando-o para representação de obtenção de bem-estar por parte dos indivíduos, alegando que as transformações da sociedade trazem consigo a necessidade de confiança e cooperação entre os agentes a ponto de se haver grupos e organizações da sociedade civil direcionados à realização de causas em comum e assim aumentar o bem-estar destes agentes.

Trata-se de um pensamento proveniente de idéias individualistas do comportamento das organizações, algo bastante comum de se pensar diante das circunstâncias descritas, assim como denotado por Arrow (1963) que dizia que o indivíduo (*homo economicus*) pode agir tendo comportamentos que buscam maximizar seus ganhos individuais, alocando escolhas que lhe sejam melhores para si, sem levar em consideração o bem-estar dos demais. Williamson (1975) complementa que se necessário, o homem econômico pode mentir e trapacear para obter melhores ganhos individuais.

No caso dos acordos horizontais, tais atitudes de interesse individual podem ganhar maiores proporções porque existe uma relação cooperativa ao mesmo tempo em que os parceiros são concorrentes. Isso significa que as relações entre as organizações envolvidas existem meramente por interesses próprios de cada organização e não por benevolência entre elas (Rindfleisch, 2000).

Entretanto, por mais que a confiança entre as firmas, a princípio, não seja o principal elemento impulsionador da aliança estratégica, Ring e Van de Ven (1992) dizem que as organizações devem confiar umas nas outras se precisarem trabalhar cooperativamente entre si por períodos de tempo sustentáveis. A confiança toma tamanhas proporções nesta discussão que Marsh (1994) a considera o principal aspecto para qualquer tipo de cooperação existente. Por isso a importância em haver confiança entre as organizações envolvidas numa aliança cooperativa horizontal para se evitar um comportamento que pudesse prejudicar um envolvido e assim a cooperação entre as empresas.

Ademais, a falta de confiança entre as organizações envolvidas em relações de aliança pode gerar problemas. Powell *et alli* (1996) admitem que a falta de confiança entre as organizações envolvidas favorece a não se ceder controle a outras empresas, em haver maior complexidade de um projeto conjunto e atrapalha na habilidade para se aprender novos conhecimentos. Estes fatores são barreiras para um processo de aliança colaborativa efetiva.

Importante ressaltar neste ponto que Rotter (1980) considera que existe confiança quando se tem uma expectativa generalizada de contar com a palavra, promessa ou relato (oral ou escrito) da outra parte envolvida. Blomqvist (1997) segue a mesma linha de pensamento alegando que a confiança é a expectativa que um indivíduo tem em relação à competência, sinceridade e boa vontade da outra parte. Ainda nesta idéia de se colocar expectativas no comportamento alheio, Rempel *et alli* (1985) dizem que a confiança está ligada na crença que o indivíduo tem de que a outra pessoa irá se importar e agir de forma respeitosa independente do que irá ocorrer no futuro.

Perry *et alli* (2004) defendem que a confiança é importante na formação de alianças porque através da confiança pode-se ter comprometimento entre as organizações. Este compromisso também é influenciado pela confiança na existência de penalidades sob o não cumprimento de acordos e nas incertezas tecnológicas utilizadas pelos parceiros. Com este comprometimento bem sedimentado, tem-se, segundo os autores, a eficácia percebida de uma aliança pelos envolvidos. A figura a seguir demonstra o esquema proposto pelos autores.

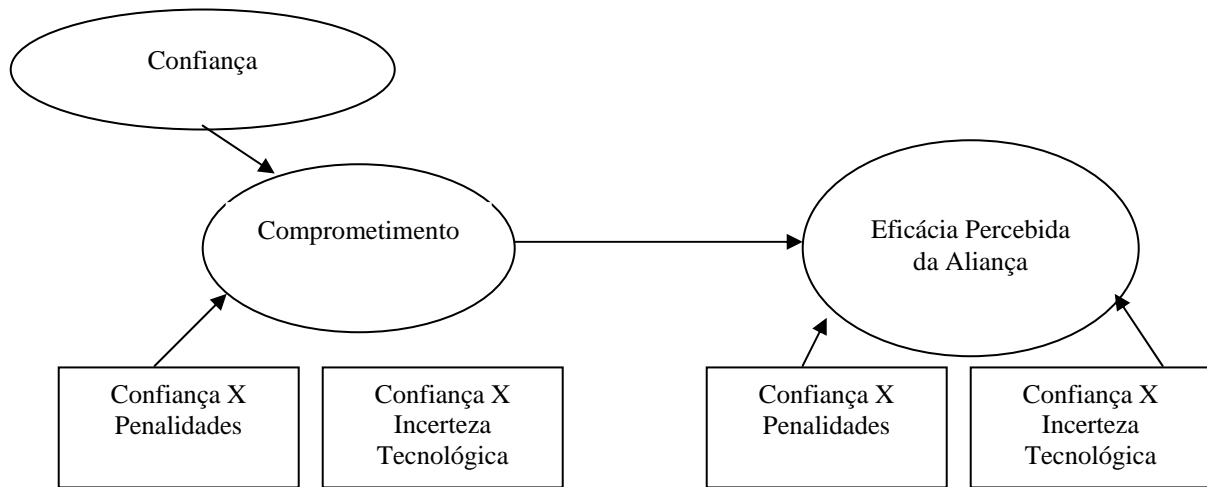


Figura 1. Interações da confiança para percepção da eficácia da aliança
Fonte: Perry *et alli* (2004).

O modelo de Perry *et alli* (2004) tem relação com as prévias teorias de Morgan e Hunt (1994) que relacionam comprometimento e confiança alegando que o comprometimento organizacional é uma troca mútua entre parceiros que acreditam que sua relação é tão importante a ponto de manter o máximo de esforço para mantê-la. Morgan e Hunt (1994) alegam ainda que esse comprometimento pode representar certa vulnerabilidade, por isso a busca por parceiros em que, essencialmente, se tenha confiança.

Frente esse esforço de manutenção da confiança necessária para as relações inter-organizacionais, Ring e Van de Ven (1992) alegam que a percepção de risco envolvido nestas alianças, tal como a confiança obtida, pode variar ao longo do tempo. Segundo os autores, isso implica na possibilidade de haver mudança nas estruturas hierárquicas, o que no caso de uma relação horizontal, poderia acabar desfigurando a aliança e até mesmo ameaçar a existência da própria união de empresas.

Esta idéia de temporalidade na confiança é defendida também por Luhmann (1979) que diz que o histórico de interação entre os agentes é um fator importante para a construção da confiança nos períodos seguintes, havendo as fases de confiança pré-interação, confiança inicial (primeiros momentos da relação) e aquela obtida através de repetidas interações. Isso leva a crer que a confiança entre as organizações se dá com o tempo de relacionamento entre elas, estando ela dificultada a princípio.

Fica evidente então que a confiança entre as organizações é um processo contínuo e que depende de constantes cumprimentos de acordos e suprimento das expectativas alheias (no caso, dos parceiros da aliança estratégica). A reputação da organização passa a ter mais valor. Tanto porque Zawislak (2004) deixa evidente a necessidade em se haver estabilidade nas relações de associação entre as empresas.

Por isso, Stiglitz e Walsh (2002) dizem que a reputação é bastante útil para aquele que tem interações repetidas com outro agente. McKnight *et alli* (1998) dizem que a reputação auxilia na construção da confiança, já que ela pode significar reflexos de competência profissional, benevolência, honestidade, além de representar previsibilidade nos atos da organização. Pindyck e Rubinfeld (2002) alegam que a reputação pode trazer vantagens estratégicas à organização neste ambiente de interações seqüenciais. Isso leva a crer que uma

reputação positiva é importante para o momento pré-interação junto àqueles que a organização ainda não teve interações, tal como para aqueles parceiros mais frequentes da firma.

Diante disso, evidencia-se a importância fundamental da confiança, fator este que ganha ainda força diante das alegações de Evans e Wolf (2005) que apontam que quando as organizações confiam umas nas outras, elas tendem a compartilhar seus conhecimentos, às vezes, até mesmo sem aparatos legais.

Entretanto, daí surge um problema emergente da necessidade da confiança nessas relações que é a garantia do comportamento confiável, já que a confiança está ligada a aspectos emocionais, o que pode trazer conseqüências não racionais decorrentes de possíveis lacunas de análise situacional. Lewis e Weigert (1985) dizem que isso ocorre porque a confiança é estruturada em dimensões de bases emocionais (sentimentais) e cognitivas (expectativas racionais) do indivíduo, tal como nas leis comportamentais sociais. Sabendo, portanto, que a confiança em relação à outra organização é também influenciada por fatores emocionais, a confiança passa a não ser uma garantia concreta do comportamento da outra organização envolvida.

Nota-se que os fatores que asseguram a confiança entre as organizações são em boa parte de natureza perceptiva. Fica evidente a necessidade em se haver fatores explícitos capazes de garantir a competência e a benevolência dos envolvidos fez com que surgissem leis que assegurassem o cumprimento das promessas de ambas partes. Ring e Van de Ven (1994) alegam que por mais que a confiança seja o primeiro fator a ser considerado, não se pode garantir o sucesso das relações apenas através dela, o que faz existir então a necessidade de um aparato legal para se garantir a relação inter-organizacional. Por isso, Humphrey e Schmitz (1998) defendem que confiança e formalizações legais são complementares, visto que estes elementos são as duas maneiras de se lidar com o risco eminente de comportamentos oportunistas numa relação inter-organizacional.

Neste sentido, Zucker (1986) diz que a confiança institucional é a confiança mais importante quando se trata de uma relação em que não há familiaridade nem semelhanças culturais entre os envolvidos na transação. A autora defende que é importante haver respaldo legal ou um documento confinado a uma terceira pessoa até o cumprimento das condições da transação para que seja possível haver confiança num caso desses.

Num ambiente institucionalizado então, provido de leis formais e controles sociais, estimula-se a confiança entre as organizações (North, 1990; Dyer e Singh, 1998). Trata-se de uma análise sob a ótica da Economia Institucional, em que se consideram as organizações observadas através das influências dos aspectos institucionais (leis formais) e econômicos (principalmente macroeconômicos como descritos anteriormente aqui). Sobre isso, Zylbersztajn e Sztajn (2005, p. 4) afirmam que “a análise conjunta do Direito, da Economia e das Organizações tem relevância por possibilitar entendimento mais profundo da realidade”.

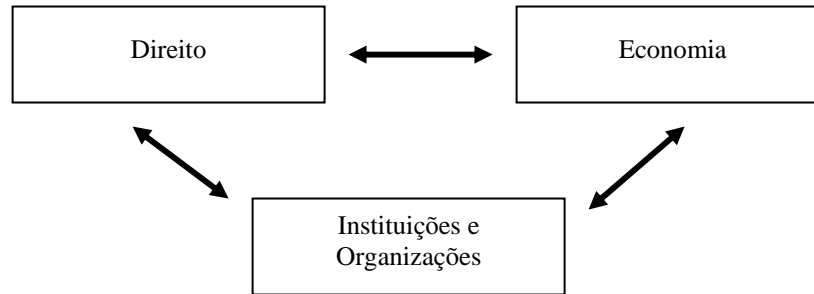


Figura 2. Interdependências das áreas da Economia Institucional
Fonte: Zylbersztajn e Sztajn (2005).

Tais estudos da Economia Institucional demonstram a importância dos contratos (tanto em termos de custos como em regulamentação) para intermediação das relações entre organizações. Através deles, existe a possibilidade em se confirmar comportamentos estratégicos entre empresas e garantir suas alianças.

Schwartz e Watson (2004) demonstram um problema decorrente dos contratos porque há custos e dificuldades para elaborá-los, tal como para conseguir prever todos os prováveis acontecimentos futuros de uma relação inter-empresarial, principalmente frente às incertezas das transformações ambientais. Dyer (1997) e Sztajn *et alli* (2005) denotam ainda a existência de custos relacionados ao monitoramento dos contratos e das ações relativas ao seu descumprimento. Tamanhos custos e dificuldades acabam sendo fatores que contribuem para a existência de contratos incompletos, assim como alega Tirole (1999), podendo então haver cláusulas a serem completadas posteriormente à firmação do contrato.

Oliver (1990) admite também que uma organização que apresenta legitimidade é capaz de demonstrar sua reputação, imagem, prestígio ou ainda congruência com as normas do ambiente institucional. Segundo a autora, esses elementos são favoráveis para a aceitação da organização frente às demais empresas e assim à formação de relações inter-organizacionais. Gulati (1995) complementa que isso é ocorre devido à existência de redes de relações sociais, havendo assim informações específicas sobre as capacidades e a confiabilidade das organizações, que sendo vistas positivamente, podem até influenciar a formação de novas alianças. Por outro lado, Williamson (1991) alega que uma má reputação é rapidamente disseminada, o que afeta uma organização que pretende aliar-se a outra.

Assim, as organizações confiáveis e capazes de agir conforme as leis institucionalizadas criam condições e laços de viabilidade para o desenvolvimento de suas alianças estratégicas. A confiança baseada em fatores legais torna possível a constante relação entre empresas ao longo do tempo. Assim, segundo Humphrey e Schmitz (1998), quanto mais evoluída a complexa for a aliança estratégica, maior será a demanda por confiança nas relações inter-organizacionais. Complementarmente, conclui-se que o mesmo vale para o nível de formalização entre as firmas envolvidas, quanto mais evoluída e complexa for a aliança estratégica, maior será o grau de formalização exigido para intermediar as relações entre as empresas (Meyer e Rowan, 1977).

Isso se comprova nos estudos de Peterson (1991) e Hogue (1993), a partir dos quais Gajda (2004) apresenta uma outra visão complementar que relaciona o grau de integração entre as organizações e o tipo de

aliança estratégica utilizada. Importante denotar neste modelo é que a principal contribuição da autora está na relação entre o grau de integração com o nível de formalização existente entre as firmas.

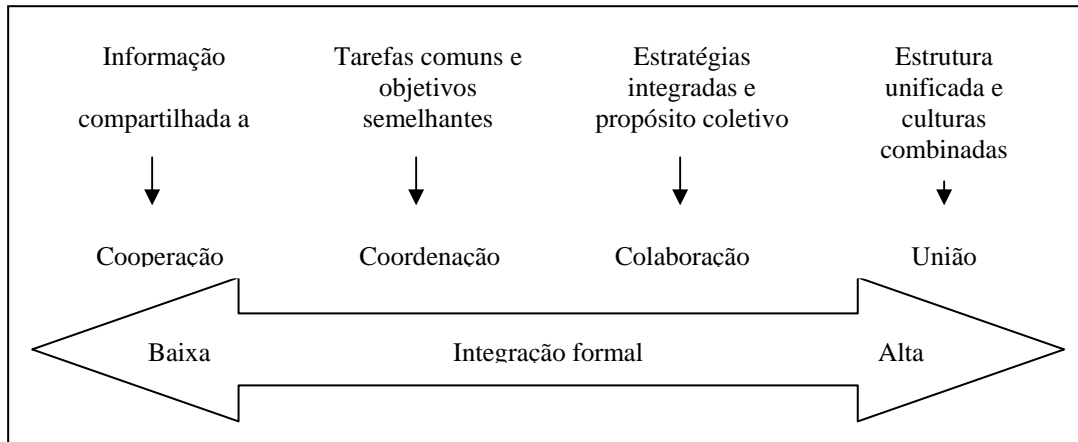


Figura 3. Relação entre tipo de aliança estratégica e grau de integração formal
Fonte: Gajda (2004).

Este grau de complexidade demonstrado entre as organizações participantes de alianças estratégicas pode ser atingido com o tempo de existência das relações entre as firmas. Doz e Hamel (2000) dizem que o este tipo de relacionamento tem caráter evolutivo, contendo comprometer e etapas de negociações explícitas (aceitadas implicitamente) ao longo do tempo. Ou seja, com o passar do tempo de existência e desenvolvimento, uma aliança, inevitavelmente, aumenta sua necessidade por institucionalizações.

5. Conclusão

O processo de globalização, intensificado a partir da segunda metade dos anos oitenta, trouxe à tona um importante paradoxo latente nas instituições da modernidade. A crescente perda relativa de peso das instâncias nacionais transformou os espaços de identidade local e a malha de conexões mundiais em um gradiente de possibilidades de relações, organizações e ações conjuntas. Este processo de mão dupla estabelece o desenvolvimento de novas relações de produção, consumo e acumulação socialmente organizadas que passam a exigir novas plataformas institucionais que sustentam estas relações e estimulam ainda mais seu aperfeiçoamento. Parte significativa dos pesquisadores na área defendem que talvez não vivenciemos o novo, mas uma melhor leitura das essências revolucionárias da modernidade, o que significa que não vivemos uma pós-modernidade, mas uma super ou hiper modernidade. Sob seus aspectos positivos, isto significaria recuperar princípios institucionais republicanos do pacto de vontades. A Internet parece sinalizar para este cenário.

Assim, formação de redes, arranjos produtivos locais, enfim, consórcios de organizações e associações de todas as formas, dimensões e objetivos podem desenvolver plataformas de relacionamentos formalizadas segundo os cânones do benefício coletivo, de traços que remontariam até os ideais iluministas. E isso, curiosamente, remete o mundo para um questionamento sobre a propriedade individual não só de bens de produção, mas do compartilhamento do conhecimento. Isto fica evidente quando os aplicativos da Microsoft

perdem lugar no universo econômico para *softwares* livres, quando as mídias de toda ordem colocam em cheque os cartéis de produção e distribuição de cultura que agora chegam aos telefones celulares. A própria telefonia tem que rever seus paradigmas diante da comunicação oral via Internet, assim como os jornais tradicionais não estavam preparados para os *blogs*.

Até mesmo o padrão de aprendizagem começa a ser revisto sobre o como se chegar a saber, revendo o padrão de aquisição de conhecimento das escolas tradicionais. Este é o verdadeiro sentido da inovação. A tecnologia não inova por si só, ela cria as condições para o aprendizado de novas formas de convívio e estas instituições que privilegiam a aferição de interesses comuns, de sentimentos de comunidade, de pactos de confiança. O modelo de governança participativa onde o que se entende por certo e justo é o que é decidido coletivamente, deixa de ser uma alternativa para se tornar a referência conceitual das organizações contemporâneas.

O objetivo deste artigo teórico é sensibilizar o gestor que percebe a importância e a inevitabilidade do fenômeno do associativismo e que assim busca se engajar na formação e na gestão de redes. Que perceba que a constituição das redes não é produto de caráter tecnológico, essencialmente, mas os serviços que a técnica é que permitem o processo político, este sim nevrálgico e patrocinador dos novos paradigmas institucionais.

Referências

- ALVAREZ, R. R.; SILVA FILHO, S. J. M.; PROENÇA, A. Redes Simétricas e seu Processo de Definição de Estratégia Coletiva e Modelo de Governança: Propostas no Âmbito das Redes de Incubadoras e Parques Tecnológicos. Salvador: **Anais do XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Nov. 2002.
- ANAND, B. N.; KHANNA, T. Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances. **Strategic Management Journal**, v. 21, n° 3, p. 295-315, Mar. 2000.
- ANAND, V.; GLICK, W. H.; MANZ, C. C. Thriving on the knowledge of the outsiders: Tapping organizational social capital. **Academy of Management Executive**, v. 16, n° 1, p. 87-101, Fev. 2002.
- ARROW, K. J. Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care. **The American Economic Review**, v. 53, n° 5, p. 851-883, Dez. 1963.
- AUDRETSCH, D. B.; FELDMAN, M. P. R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production. **The American Economic Review**, v. 86, n° 3, p. 630-640, Jun. 1996.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALETE, V. F. B. Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas. Brasília: **Anais do XXIX EnANPAD**, Set. 2005.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. "Coopetition" in Business Network – to Cooperate and Compete Simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n° 5, p. 411-426, Set. 2000.
- BLOMQUIST, K. The Many Faces of Trust. **Scandinavian Journal of Management**, v. 13, n° 3, p. 271-286, Set. 1997.
- CARLTON, D. W.; PERLOFF, J. M. **Modern Industrial Organization**. 3ª Ed. New York: Addison-Wesley, 2000.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. 8ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CLARKE, T. The Knowledge Economy. **Education + Training**, v. 43, n° 4-5, p. 189-196, Jul. 2001.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n° 1, p. 128-152, Mar. 1990.

- COSTA, E. A globalização neoliberal e os novos fenômenos do capitalismo contemporâneo. Uberlândia: **Anais do IX ENEP (Encontro Nacional de Economia Política)**, 2004.
- DACIN, M. T.; HITT, M. A.; LEVITAS, E. Selecting partners for successful international alliances. **Journal of World Business**, v. 32, nº 1, p. 321-345, 1997.
- DAVID, P. A.; FORAY, D. An introduction to the economy of the knowledge society. **International Social Science Journal**, v. 54, nº 171, p. 9-23, Mar. 2002.
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A Vantagem das Alianças: A Arte de Criar Valor Através de Parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- DYER, J. H. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. **Strategic Management Journal**, v. 18, nº 7, p. 535-556, Ago. 1997.
- _____; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. Briarcliff Manor: **Academy of Management Journal**, v. 23, nº 4, p. 660-679, Out. 1998.
- EVANS, P.; WOLF, B. Collaboration Rules. **Harvard Business Review**, v. 83, nº 7, p. 96-104, Jul. / Ago. 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimentos. In: AMATO NETO, J. (Org). **Redes Entre Organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.
- FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação de prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1988.
- GAJDA, R. Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances. **American Journal of Evaluation**, v. 25, nº 1, p. 65-77, Mar. 2004.
- GIDDENS, A. **As Conseqüências da Modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.
- GONÇALVES, R. **Globalização e Desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- GÖRANSSON, B.; SÖDERBERG, J. Long waves and information technologies – on the transition towards information society. **Technovation**, v. 25, nº 3, p. 203-211, Mar. 2005.
- GULATI, R. Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, nº 4, p. 619-652, Dez. 1995.
- HANDY, C. B. **The Age of Unreason**. Boston: Harvard Business School Press, 1991.
- HARRISON, J. S.; HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R. D. Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. **Journal of Management**, v. 27, nº 6, p. 679-690, 2001.
- HOGUE, T. **Community-based collaboration: Community wellness multiplied**. Oregon Center for Community Leadership, Oregon State University, 1993.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. Trust and Inter-Firm Relations in Developing and Transition Economies. **The Journal of Development Studies**, v. 34, nº 4, p. 32-61, Abr. 1998.
- KRUGMAN, P. **Development, Geography and Economic Theory**. Cambridge: MIT Press, 1995.
- LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. Chichester: **Strategic Management Journal**, v. 19, nº 5, p. 461-477, Mai. 1998.
- _____; SALK, J. E.; LYLES, M. A. Absorptive Capacity, Learning, and Performance in International Joint Ventures. **Strategic Management Journal**, v. 22, nº 12, p. 1139-1161, Dez. 2001.
- LEWIS, J. D.; WEIGERT, A. Trust as a Social Reality. **Social Forces**, v. 63, nº 4, p. 967-985, Jun. 1985.
- LISSONI, F. Knowledge codification and the geography of the innovation: the case of Brescia mechanical cluster. **Research Policy**, v. 30, nº 9, p. 1479-1500, Dez. 2001.
- LUHMANN, N. **Trust and Power**. Chichester: John Wiley & Sons, 1979.

MALMBERG, A.; SÖLVELL, Ö.; ZANDER, I. Spatial Clustering, Local Accumulation of Knowledge and Firm Competitiveness. **Geografiska Annaler**, v. 78, nº2, p. 85-97, 1996.

MARSH, S. P. **Formalising Trust as a Computational Concept**. Tese (Doutorado em Ciência da Computação). Stirling: Department of Computing Science and Mathematics – University of Stirling, Abr. 1994.

MASKELL, P. Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster. **Industrial and Corporate Change**, v. 10, nº 4, p. 921-943, 2001.

MCCAMPBELL, A. S.; CLARE, L. M.; GITTERS, S. H. Knowledge management: the new challenge for the 21st century. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, nº 3, p. 172-179, 1999.

MCKNIGHT, D. H.; CUMMINGS, L. L.; CHERVANY, N. L. Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. **Academy of Management Review**, v. 23, nº 3, p. 473-490, Jul. 1998.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **The American Journal of Sociology**, v. 83, nº 2, p. 340-363, Set. 1977.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, nº 3, p. 20-38, Jul. 1994.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H.. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. 14^a Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____; KONNO, N.; TOYAMA, R. Emergence of “Ba”. A Conceptual Framework for the Continuous and Self-transcending Process of Knowledge Creation. In: NONAKA, I.; NISHIGUCHI, T. **Knowledge Emergence. Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**: Political Economy of Institutions and Decisions. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OLIVARES, J. H. L. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 9, nº 3, p. 13-26, Jul. / Set. 2002.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Competitividade Baseada no Conhecimento. In: CAVALCANTI, M. (Org). **Estratégia de Negócios**. Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação. São Paulo: Pioneira, 2001.

OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: Integrations and Future Directions. **Academy of Management Review**, v. 15, nº 2, p. 241-265, Abr. 1990.

PARKHE, A. Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, nº 4, p. 794-829, Ago. 1993.

PASIN, R. M.; MATIAS, A. B. Impactos na Rentabilidade das Empresas Decorrentes dos Processos de Fusões e Aquisições. Ribeirão Preto: **Anais do I SEAC (Seminário de Economia, Administração e Contabilidade da FEARP-USP)**, Out. 1999.

PERRY, M. L.; SENGUPTA, S.; KRAPFEL, R. Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough? **Journal of Business Research**, v. 57, nº 9, p. 951-956, Set. 2004.

PETERSON, N. L. Interagency collaboration under Part H: The key to comprehensive multidisciplinary, coordinated infant/toddler intervention services. **Journal of Early Interventions**, v. 15, nº 1, p. 89-105, Winter 1991.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Microeconomics**. Prentice Hall, 2002.

POLITIS, J. D. The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, nº 5, p. 55-66, 2003.

POWELL, W. W. Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development? **California Management Review**, v. 30, nº 1, p. 67-87, Fall 1987.

- _____. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *In*: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Orgs). **Research in Organizational Behavior**, v. 12. Greenwich: JAI Press, 1990.
- _____.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n° 1, p. 116-145, Mar. 1996.
- _____.; SNELLMAN, K. The Knowledge Economy. **Annual Review of Sociology**, v. 30, p. 199-220, Ago. 2004.
- REMPEL, J. K.; HOLMES, J. G.; ZANNA, M. P. Trust in Close Relationships. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 49, n° 1, p. 95-112, Jul. 1985.
- RINDFLEISCH, A. Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of Horizontal Versus Vertical Alliances. Boston: **Marketing Letters**, v. 11, n° 1, p. 81-95, Fev. 2000.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, n° 7, p. 483-498, Out. 1992.
- _____.; _____. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n° 1, p. 90-118, Jan. 1994.
- ROTTER, J. B. Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility. **American Psychologist**, v. 35, n° 1, p. 1-7, Jan. 1980.
- SARVARY, M. Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. **California Management Review**, v. 41, n° 2, p. 95-107, Winter, 1999.
- SCHULZ, M. The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. **Academy of Management Journal**, v. 44, n° 4, p. 661-681, Ago. 2001.
- SCHWARTZ, A.; WATSON, J. The Law and Economics of Costly Contracting. **Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 20, n° 1, p. 2-31, Abr. 2004.
- SCOTT, W. R. Introduction: institutional theory and organizations. *In*: SCOTT, W. R.; CHRISTENSEN, S. M. (Orgs). **The Institutional Construction of Organizations: International and Longitudinal Studies**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.
- SEUFERT, A.; VON KROGH; G.; BACH, A. Towards knowledge networking. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n° 3, p. 180-190, 1999.
- SILVA, S. L. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. Brasília: **Ciência da Informação**, v. 31, n° 2, p. 142-151, Mai. / Ago. 2002.
- SHER, P. J.; LEE, V. C. Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. **Information & Management**, v. 41, n° 8, p. 933-954, Nov. 2004.
- STIGLITZ, J. E.; WALSH, C. E. **Principles of Microeconomics**. New York: W. W. Norton & Company, 2002.
- SZTAJN, R.; ZYLBERSZTAJN, D.; AZEVEDO, P. F. Economia dos Contratos. *In*: ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R. (Orgs). **Direito & Economia**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- ULRICH, D.; JICK, T.; VON GLINOW, M. A. High-impact learning: Building and difusing learning capability. **Organizational Dynamics**, v. 22, n° 2, p. 52-66, Autumn 1993.
- TIROLE, J. Incomplete Contracts: Where do We Stand? **Econometrica**, v. 67, n° 4, p. 741-781, Jul. 1999.
- WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. New York: Free Press, 1975.
- _____. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n° 2, p. 269-296, Jun. 1991.
- ZACK, M. H. Developing a Knowledge Strategy. **California Management Review**, v. 41, n° 3, p. 125-145, 1999.

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

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

ZHANG, A.; ZHANG, Y. Rivarly between strategic alliances. **International Journal of Industrial Organization**, v. 24, n° 2, p.286-301, Mar. 2006.

ZUCKER, L. G. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *In*: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Orgs). **Research in Organizational Behavior**, v. 8. Greenwich: JAI Press, 1986.

ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R. Análise Econômica do Direito e das Organizações. *In*: ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R. (Orgs). **Direito & Economia**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.