

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO

ANA CLÁUDIA OLEGÁRIO DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)
anac.olegario@gmail.com

ELLEN MARIA LOPES AZEVEDO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)
radck@uol.com.br

LUCILA PAMELA FERNANDEZ CANJURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)
pamelafernandez@ufpr.br

ANDRÉA PAULA SEGATTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)
aps@ufpr.br

Introdução

A partir da década de 1980, a discussão sobre desenvolvimento sustentável foi intensificada, e envolveu governos, empresas, ONGs e outras organizações, que passaram a contribuir com práticas para o desenvolvimento sustentável. Um dos mecanismos que podem ser utilizados para esse fim são as alianças estratégicas, que permitem a união de competências e conhecimentos de parceiros distintos.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Como o estabelecimento de alianças estratégicas entre as organizações podem promover o desenvolvimento sustentável? Assim, o objetivo deste trabalho é analisar o estabelecimento de alianças estratégicas entre as organizações para a promoção do desenvolvimento sustentável.

Fundamentação Teórica

Alianças estratégicas são acordos bilaterais entre empresas que tem um objetivo em comum, coordenam seus recursos e atividades de P&D e marketing para desenvolver novas tecnologias (TIDD et al., 2008). Neste artigo, o processo de formação de alianças foi analisado a luz do modelo de Shenkar e Reuer (2006). Já a base conceitual do desenvolvimento sustentável no ambiente empresarial compreende três dimensões: econômica, social e ambiental (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012; ELKINGTON, 2012).

Metodologia

A pesquisa utilizou abordagem qualitativa, com estudo de caso único como estratégia de pesquisa. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, consulta a documentos e vídeos, e posteriormente analisados pela técnica de análise de conteúdo. Foram identificados os atores envolvidos, as etapas do processo de estabelecimento de alianças e como essas alianças contribuem para as dimensões do desenvolvimento sustentável.

Análise dos Resultados

Os resultados indicam que as motivações das empresas para o estabelecimento de alianças estratégicas que promovem o desenvolvimento sustentável são: regulamentação governamental, redução de custos e estratégias de marketing. Apesar dessas motivações serem mais ligadas à dimensão econômica da sustentabilidade, verificou-se que um dos projetos realizado por meio de alianças estratégicas cumpriu as três dimensões do desenvolvimento sustentável empresarial – ambiental, econômica e social.

Conclusão

No estudo de caso apresentado percebe-se que em dois projetos as alianças estratégicas contribuíram para com o desenvolvimento sustentável em duas dimensões: ambiental e econômica. Somente em um dos projetos as alianças estabelecidas contribuíram para o desenvolvimento sustentável empresarial, pois suas ações resultaram em impactos nas três dimensões - ambiental, econômica e social (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012; ELKINGTON, 2012).

Referências Bibliográficas

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
ELKINGTON, J. Canibais com Garfo e Faca. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2012.
SHENKAR, O.; REUER, J. J. Handbook of strategic alliances. 1. ed. California: Sage Publications, 2006.
TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO

1 INTRODUÇÃO

Ao longo de décadas, governos, ONGs e organizações de ajuda humanitária, como a ONU, tentaram resolver os problemas sociais e ambientais, como a pobreza e a degradação do meio ambiente. Contudo, como não conseguiram solucionar essas questões, Hart (2006) passou a defender que as empresas se tornassem parte do processo, devido a capilaridade e a fonte de recursos que possuem e por sua influência para a mudança da economia tradicional para aquela que respeita o desenvolvimento sustentável (HART, 2006).

Uma das maneiras de promover o desenvolvimento sustentável é a realização de cooperações interorganizacionais (ELKINGTON, 1994). Este tipo de cooperação, também abordado por meio das alianças estratégicas, propicia a união de esforços para obtenção de maiores e mais rápidos resultados. Nesse sentido, devido as mudanças do cenário econômico, as parcerias interorganizacionais e os esforços de algumas organizações com relação a conscientização do desenvolvimento sustentável, observa-se a aproximação entre esses temas.

Um exemplo é o estudo de Memon *et al.* (2014), no qual os autores discutem sobre o estabelecimento de alianças estratégicas como um mecanismo para ampliar as práticas que envolvam desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa. Por outro lado, no estudo de Hai e Daka (2008), os autores discutiram, sob a perspectiva das alianças estratégicas, as dificuldades para a implementação da cadeia de suprimentos verde.

Assim, o objetivo desse artigo é analisar o estabelecimento de alianças estratégicas para a promoção do desenvolvimento sustentável. Para tanto, foi utilizado o Modelo de Processo de Formação de Alianças elaborado por Shekar e Reuer (2006), o qual contém as etapas para cooperação interorganizacional, que inclui condições iniciais, objetivos, metas previamente estabelecidas, implementação e resultados alcançados com a aliança estratégica. Em relação ao conceito de desenvolvimento sustentável nas organizações, foi adotado como referencial de análise a concepção do *Triple Bottom Line*, que é composto pelas dimensões econômica, social e ambiental (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012; ELKINGTON, 2012; ORSIOLLI; NOBRE, 2015).

Este artigo foi dividido em quatro seções, além desta introdução. Na segunda seção são apresentados, respectivamente, os fundamentos teóricos de Alianças Estratégicas e Desenvolvimento Sustentável que foram empregados como referencial de análise do estudo de caso. Na terceira seção são demonstrados os procedimentos metodológicos adotados, e na quarta, é exposto o estudo de caso, os resultados obtidos, e a demonstração do modelo do processo de formação das alianças estratégicas. Por fim, a última seção contém as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em dois subitens. O primeiro discute sobre os conceitos de alianças estratégicas, e o segundo discorre sobre desenvolvimento sustentável.

2.1 Alianças Estratégicas

Empresas de pequeno, médio ou grande porte, que desejam se desenvolver, não devem se manter isoladas, segundo Tidd *et al.* (2008). Na atualidade, colaborar e realizar alianças não são mais uma opção, e sim uma necessidade no mundo cada vez mais

globalizado, já que alianças facilitam o alcance de objetivos em comum (DOZ; HAMEL, 1998).

Assim, existem diversos motivos pelos quais as empresas decidem colaborar ou adquirir fontes externas de tecnologia, entre eles estão: reduzir custos, facilitar a entrada em novos mercados ou alcançar economias de escala, assim como promover a aprendizagem compartilhada (LIN; DARNALL, 2015, TIDD *et al.*, 2008;).

Uma das características das alianças, descrita por Tidd *et al.* (2008), consiste em separar as colaborações entre empresas de acordo com a sua importância estratégica e duração, classificando-as em motivos táticos ou estratégicos. Os motivos táticos se referem a quando as empresas procuram reduzir custos, tempo e riscos por meio das parcerias, como os licenciamentos, que geralmente se desenvolvem por prazos fixos, e as terceirizações ou relações de suprimentos, cuja duração tende a ser curta. Por outro lado, os motivos estratégicos baseiam-se em parcerias que procuram liderança no mercado e/ou compartilham conhecimentos e tecnologias. Dentro desta categoria se encontram as alianças estratégicas, empreendimentos conjuntos formais e redes de inovação, cuja duração é flexível.

O conceito de alianças estratégicas tem sido desenvolvido por vários autores. Para Teece (1992), tais alianças são acordos bilaterais entre empresas que tem um objetivo em comum, e coordenam seus recursos e atividades de P&D e marketing para desenvolver novas tecnologias. Tidd *et al.* (2008) coadunam à ideia com a visão de que as alianças estratégicas (formais ou informais) são formadas por um acordo entre duas ou mais empresas para o desenvolvimento em parceria de novos produtos ou tecnologias. Ainda, Polli (2013) explica que as alianças estratégicas se formam por duas ou mais empresas com objetivos de longo prazo que buscam combinar recursos, capacitações e posições no mercado. Já Hagedoorn e Narula (1996), definem alianças estratégicas em dois tipos: com participação acionária, como as *joint ventures*, sem participação acionária, como contratos de P&D.

Garai (1999) descreve o aumento das alianças estratégicas no fim da década de 90, como relacionados às vantagens que oferecem para manter ou alcançar liderança no mercado por meio das parcerias com fornecedores ou clientes, já que facilitam o acesso a novos conhecimentos e tecnologias. Apresenta ainda, as alianças estratégicas como alternativas frente às aquisições e fusões, por permitirem a atuação em conjunto de maneira mais rápida e caso não obtenham os resultados esperados, há a opção de encerrá-las. Além disso, permitem o acesso a novos mercados por meio da aprendizagem e da cooperação compartilhada.

De acordo com Contractor e Lorange (2002), a propensão de formação de alianças tem aumentado nos últimos anos, devido às rápidas mudanças tecnológicas em alguns setores, ao aumento de incertezas, às regulamentações e políticas governamentais e a distribuição da cadeia de valor. Para os autores, as alianças surgem como resposta para o desenvolvimento de produtos complexos que requerem diferentes tipos de tecnologias que não podem ser obtidas dentro da mesma empresa. Os autores explicam que condições e regulamentações têm favorecido essa proliferação de alianças, identificando fatores como mudanças no ambiente de negócios, nas regulações e políticas governamentais e na distribuição da cadeia de valor.

A visão baseada em recursos (BARNEY, 1991) é uma das lentes teóricas utilizadas para explicar as alianças estratégicas (KILUBI; HAASIS, 2016; LIN; DARNALL, 2015), já que as organizações parceiras têm acesso a recursos e competências complementares. Recentemente, a teoria institucional foi discutida em conjunto com o tema. Lin e Darnall (2015) afirmaram que as organizações podem formar alianças estratégicas para aumentar a legitimidade junto aos seus *stakeholders* e por pressões regulatórias.

Na concepção de Yoshino e Rangan (1996), é necessário que haja três características para que se realize uma aliança estratégica. A primeira consiste em que as empresas trabalhem com objetivos comuns, mas que sejam independentes; a segunda indica que as responsabilidades, atividades específicas e os benefícios obtidos sejam compartilhados pelas

empresas envolvidas; e, por último, que as relações entre as empresas se desenvolvam continuamente em diversas áreas críticas. Já para Norheim-Hansen (2016), as alianças estratégicas podem ser ações arriscadas, e por isso a reputação é elemento chave que influencia na seleção de parceiros para formação de alianças.

As alianças também podem ser informais ou contratuais (LEWIS, 1992). Além da classificação quanto a estrutura de governança, (LEWIS, 1992; ALBERS *et al.*, 2016), as alianças também podem ser categorizadas quanto às atividades e as características dos parceiros (ALBERS *et al.*, 2016).

Existem diversos modelos para explicar o processo de formação de alianças, como os desenvolvidos por Yoshino e Rangan (1996), Lorange e Roos (1996), Harbison e Pekar Jr. (1999), Bruno e Vasconcellos (1996) e Ring e Van de Ven (1994) que, quando executados adequadamente, podem representar maior probabilidade de sucesso (LORANGE; ROOS, 1996). Shenkar e Reuer (2006), descrevem um modelo com seis estágios que contribuem nesse processo (FIGURA 1).

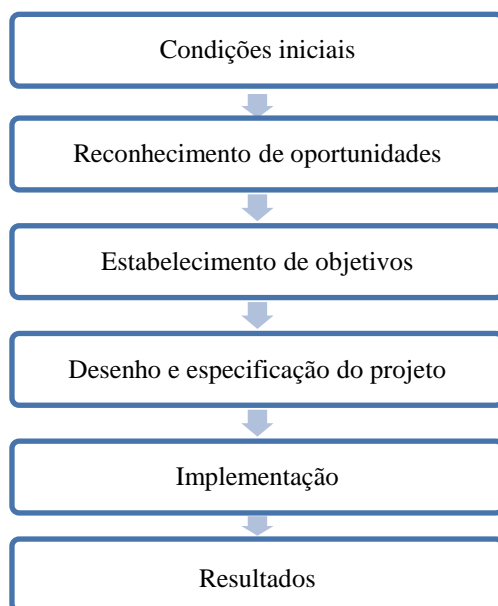


FIGURA 1 – MODELO DE PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ALIANÇAS

Fonte: Adaptado de Shenkar e Reuer (2006).

As características de cada um desses estágios são as seguintes:

1. As “condições iniciais” referem-se às prévias da formação da aliança. Dentro delas é importante salientar a seleção dos parceiros, que podem ser consumidores, fornecedores, governos, institutos de pesquisa e universidades. Lewis (1992) define os critérios para a escolha dos parceiros, os quais devem basear-se em satisfazer e ajustar-se as necessidades procuradas pelas empresas. Esses critérios são: força combinada (exigências do mercado), compatibilidade (confiança e entendimento aceitáveis), compromisso (esforço necessário), que ajudam a reduzir o oportunismo. Inclui-se nesta fase a divisão dos riscos que serão enfrentados por cada parceiro.

2. Reconhecimento de oportunidades. Observação de uma necessidade insatisfeita, ou identificação de oportunidades resultantes da combinação de tecnologias

existentes com novos avanços científicos que não poderiam ser desenvolvidos por uma única empresa.

3. Estabelecimento de objetivos – constituir objetivos e escopo da aliança. De acordo com Lewis (1992), a comunicação das expectativas, os objetivos e o escopo que se espera alcançar devem ser claros e compreendidos por todos os parceiros, para que a aliança tenha êxito.

4. Desenho e especificação do projeto – tratam da forma de gerenciar a aliança, ações de capital, procedimentos de tomada de decisões.

5. Implementação - inclui tomada de decisões, avaliação de resultados e reporte aos *stakeholders*, e mecanismos de controle para a resolução de conflitos.

6. Resultados - comparação das metas alcançadas para avaliar se a aliança teve êxito.

Quanto às alianças estratégicas com universidades, Bercovitz e Feldman (2007) argumentam que as empresas optam por parcerias com universidades quando não possuem departamento P&D ou, quando possuem, não oferecem soluções ou desempenho satisfatório. Então as empresas focam sua estratégia de inovação *explorative* (MARCH, 1991), desenvolvendo novos conhecimentos e avanços tecnológicos inovadores em conjunto com as universidades.

Na pesquisa realizada por Segatto-Mendes e Sbragia (2002) sobre cooperação universidade-empresa, os resultados demonstraram que entre as principais motivações para as universidades firmarem alianças estão: obter recursos financeiros e adicionais, cumprir a função social, melhorar a imagem e aplicar conhecimentos na prática. Outro resultado da pesquisa foram as motivações para as empresas, salientando o acesso a recursos humanos qualificados e novos conhecimentos científicos, redução de custos e riscos.

A lei 10.973/04 (BRASIL, 2004), conhecida como lei da inovação, tem estimulado a formalização de parcerias por meio do uso de contratos para o gerenciamento das relações entre instituições científicas tecnológicas e o setor privado, promovendo inovações tecnológicas que permitem aumentar a competitividade no mercado (VICENTIN; SOUZA, 2013).

Segundo Polli (2013) não é possível ter um tipo de contrato padrão que se aplique a todo tipo de situação, já que cada aliança tem necessidades específicas. No entanto, o autor indica algumas das cláusulas principais que todo contrato deve ter, como: preâmbulo, objeto, detalhe das obrigações e responsabilidades de cada parte, formas de pagamento, propriedade intelectual, prazos, confidencialidade, penalidades e critérios para dissolução da aliança. Os tipos de contratos incluem acordos de confidencialidade, de parceria para realização de P&D, de transferência de *know how*, de licenciamento e prestação de serviços.

Assim, percebe-se a relevância das alianças estratégicas como um mecanismo para que as organizações possam alcançar economias de escala, reduzir custos, promover a aprendizagem compartilhada (LIN; DARNALL, 2015; TIDD *et al.*, 2008), acessar novos mercados (GARAI, 1999) e recursos complementares (LIN; DARNALL, 2015). O próximo subitem discute sobre o conceito de desenvolvimento sustentável com foco nas organizações, e articula os dois temas propostos nesse artigo.

2.2 Desenvolvimento Sustentável

As preocupações e discussões com os impactos ambientais oriundos do desenvolvimento industrial remontam a década de 1960 e o tema específico de desenvolvimento sustentável vem sendo discutido com maior intensidade desde 1987, com a publicação do relatório *Our Common Future*, conhecido como relatório de Brundtland (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012; MONTIEL; DELGADO-CEBALLOS, 2014; ORSIOLLI;

NOBRE, 2015). Nesse artigo, o conceito de desenvolvimento sustentável foi apresentado como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades” (WCED, 2009, p. 43).

Banerjee (2003) e Munck e Borim-de-Souza (2013) compreendem o desenvolvimento sustentável como um conceito subordinado à lógica capitalista, ou seja, a exploração do meio ambiente e o equilíbrio social estão subordinados ao pensamento sistêmico do mercado econômico. Destaca-se que, para Silva (2005), a sustentabilidade relaciona-se com o fim, aonde se quer chegar. Já no desenvolvimento sustentável o foco é como se pretende chegar, ou seja, envolve a realização de ações que conduzam a um determinado fim.

A maneira como o desenvolvimento sustentável é pensado, visando o mercado e o capital acaba limitando diferentes formas de concebê-lo (BANERJEE 2003). Para Munck e Borim-de-Souza (2013), o conceito de desenvolvimento sustentável não deve ser uma concepção homogênea baseada na lógica de mercado, mas sim um conceito heterogêneo, que considere as características territoriais onde é analisado. Numa visão distinta, Elkington (2012) argumenta que o capitalismo sustentável tem o intuito de conciliar os ganhos econômicos com preservação do meio ambiente e a justiça social.

No ambiente empresarial, o desenvolvimento sustentável abrange três dimensões – econômica, social e ambiental – ou seja, as atividades empresariais necessitam conciliar o crescimento econômico aliado à conservação e recuperação do ambiente natural e à promoção de uma sociedade mais justa (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012; ELKINGTON, 2012; ORSIOLLI; NOBRE, 2015).

Em outras palavras, a sobrevivência das organizações deve contemplar além dos princípios de lucratividade e retornos financeiros, questões de qualidade ambiental e justiça social (ELKINGTON, 2012). Nas palavras de Bansal (2005, p. 199) “o desenvolvimento sustentável corporativo só pode ser alcançado quando há a intersecção dos três princípios” (FIGURA 2), e é essa a perspectiva adotada nesse trabalho, ou seja, como conciliador dos princípios econômicos, ambientais e sociais.

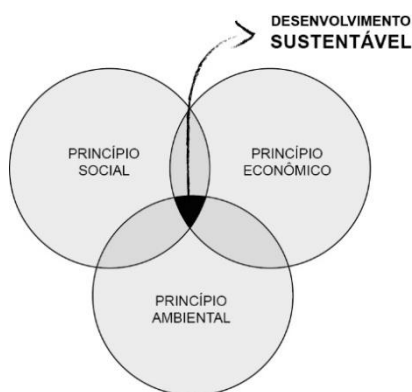


FIGURA 2 – Desenvolvimento Sustentável nas Organizações.

FONTE: Adaptado de Bansal (2005) e Barbieri e Cajazeira (2012)

Para Sachs (1993), o desenvolvimento sustentável é composto por cinco dimensões – social, econômica, ambiental, espacial e cultural. Contudo, no contexto organizacional, são discutidas as dimensões social, econômica e ambiental, por constituírem ações nas quais as organizações podem atuar (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012).

A dimensão social trata de ações que promovam a igualdade na distribuição de bens e renda e que reduzam a distância entre padrões de vida da população. Já a dimensão econômica discute questões ligadas à alocação eficiente de recursos produtivos, ao investimento em tecnologia e inovação e a lucratividade. Finalmente, a dimensão ambiental trata de ações que reduzam os impactos negativos no meio ambiente, como a redução de poluentes, reciclagem de resíduos, uso de tecnologias limpas e a gestão eficiente de recursos naturais (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012; ORSIOLLI; NOBRE, 2015; SACHS, 1993).

Apesar de alguns executivos considerarem que o desenvolvimento sustentável é um mal necessário para manter as empresas em operação, os desafios da sustentabilidade podem conduzir a oportunidades de negócios e também gerar valor para os acionistas (ELKINGTON, 2012; HART; MILSTEIN, 2004).

Elkington (1994) e Hart e Milstein (2004) propõe que as empresas tenham estratégias que beneficiem tanto a própria organização quanto seus clientes e o meio ambiente. Elkington (1994) demonstrou o crescente número de setores da economia que estavam sob pressão dos ambientalistas e propôs que as empresas “criem novas formas de cooperação com seus fornecedores, clientes e outros *stakeholders*” (ELKINGTON, 1994, p. 99), com o intuito de obter vantagens competitivas.

Essas cooperações por meio das alianças estratégicas se ressaltam, pois como coloca Elkington (2012), as empresas podem por meio delas promover o desenvolvimento sustentável e, com isso, obter vantagens competitivas (HART, 1995).

Na literatura atual, existem estudos que tratam sobre a articulação desses temas como os de Fischer *et al.* (2005), Hai e Daka (2008), Memon *et al.* (2014) e Rizzi *et al.*, (2013), que indicam como as alianças estratégicas podem auxiliar na alcance de objetivos que procurem o desenvolvimento sustentável, pois permitem às empresas obter recursos e capacidades complementares (DYER *et al.*, 2001).

Memon *et al.* (2013) evidenciam que um dos mecanismos que as universidades podem utilizar para melhorar o ensino sobre temas relacionados ao desenvolvimento sustentável é a realização de alianças estratégicas com empresas e governo. Já a pesquisa de Hai e Daka (2008) abordou as dificuldades na implementação da cadeia de suprimentos, sob a perspectiva das alianças estratégicas e logística reversa. Rizzi *et al.* (2013) desenvolveram um *framework* com fatores que podem ser considerados na avaliação de projetos colaborativos em ações de logística reversa e defendem a formação de alianças estratégicas para a gestão e implementação da cadeia de suprimentos. Finalmente, na pesquisa de Fischer *et al.* (2005), foi observado que a formação de alianças entre diversos atores – ONG’s, empresas e cooperativas – possibilitou o ganho de benefícios econômicos e sociais para as partes envolvidas.

Assim, percebe-se que esses estudos discutem o tema de desenvolvimento sustentável e alianças estratégicas sob a perspectiva organizacional (FISCHER *et al.*, 2005; HAI; DAKA, 2008; MEMON *et al.*, 2014; RIZZI *et al.*, 2013), contudo, com abordagens distintas do presente artigo. Hai e Daka (2008) discutem as alianças sob o ponto de vista da dimensão ambiental, já a Fischer *et al.* (2005) abordam as dimensões social e econômica. Para Memon *et al.* (2014), as alianças podem ser um mecanismo que possibilita a difusão dos pressupostos de desenvolvimento sustentável em práticas educacionais das universidades, e finalmente Rizzi *et al.* (2013) discutem os dois conceitos numa perspectiva teórica.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo proposto, que consiste em analisar o estabelecimento de alianças estratégicas entre as organizações para a promoção do desenvolvimento sustentável, foi realizado estudo de abordagem qualitativa, a partir de estudo de caso único na empresa Beta¹. Essa empresa foi selecionada por formar alianças com outras organizações, como a

universidade Sigma e com indústrias e cooperativas de catadores de resíduos para promoção do desenvolvimento sustentável. Assim, a escolha dessa organização permitiu explorar e analisar de forma mais profunda um cenário particular, buscando categorias de análise e inter-relações que poderiam passar despercebidas se outra estratégia de pesquisa fosse utilizada (EISENHARDT, 1989).

A empresa Beta manufatura resíduos com baixo grau de reciclagem e os transforma em novos produtos ou matérias-primas. A empresa se destacou no segmento devido ao prêmio obtido num concurso de empreendedorismo realizado pela revista PEGN e pela indicação de “Empresa do Bem” da Revista Istoé Dinheiro. Portanto, justifica-se o estudo de caso único por se tratar de uma situação peculiar (YIN, 2005).

Nesse estudo foram utilizados dados primários e dados secundários. O instrumento de coleta de dados primários foi uma entrevista semiestruturada realizada em junho de 2015 com entrevistado-chave (YIN, 2005), o administrador responsável pelo departamento de desenvolvimento de negócios e parcerias estratégicas da Beta. A entrevista foi integralmente gravada e transcrita. Os dados secundários coletados foram: reportagens, entrevistas, dados no *website* da empresa e vídeos.

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que acontece em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos dados (BARDIN, 2010). Na pré-análise foram organizadas os dados coletados, para que a análise fosse operacionalizada. Já na fase de exploração do material, os dados foram codificados com base nas categorias de análise definidas *a priori*, que foram: dimensões do desenvolvimento sustentável e estágios de formação de alianças estratégicas. Finalmente, a terceira fase - tratamento dos resultados e interpretação – os dados categorizados foram sintetizados e interpretados (BARDIN, 2010).

Com o intuito de conferir rigor à pesquisa, foram realizados procedimentos de validade e confiabilidade. No estudo de caso descritivo, os procedimentos de validade e confiabilidade compreendem, entre outros, a validade de construto e confiabilidade (YIN, 2005). A validade do construto foi realizada por meio da utilização de fontes múltiplas de evidências. A confiabilidade da pesquisa foi feita por meio da aplicação do protocolo de estudo de caso, e da utilização de banco de dados eletrônico para arquivar todos os documentos, relatórios, anotações de campo, transcrições, entrevistas e vídeos.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO E ANÁLISE DOS DADOS

A empresa Beta foi criada em 2011 por um engenheiro de materiais. A matriz está localizada na cidade de São Paulo e sua filial no município do Rio de Janeiro. A natureza jurídica da empresa é uma sociedade limitada, e na ocasião da entrevista, contava com 13 funcionários. O objetivo da empresa é criar soluções para que resíduos sejam reciclados e transformados em novos produtos para consumo. O faturamento da empresa é composto por prestação de serviços de consultoria ambiental e vendas de produtos desenvolvidos por meio da transformação de resíduos.

Alguns elementos influenciaram a fundação da Beta, como os problemas ambientais e econômicos gerados do descarte de resíduos e problemas sociais envolvendo os catadores de lixo.

[...] se a gente pensar realmente não faz sentido esse modelo econômico, a gente joga muita coisa boa simplesmente no lixo, a gente na verdade cria dois problemas: o primeiro problema que é o lixo em si, o que fazer com ele, começa a contaminar uma série de ambientes, mas você tem um segundo problema que você

essencialmente poderia aproveitar economicamente aqueles materiais [...] (entrevistado, comunicação oral).

Assim, percebe-se que a motivação do fundador para criação da empresa e o objetivo da Beta é subjacente às três dimensões da sustentabilidade – ambiental, social e econômica, assim como propõem (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012; ELKINGTON, 2012; ORSIOLLI; NOBRE, 2015).

A Beta realiza atividades de pesquisa científica, desenvolvimento de produtos e logística reversa. A pesquisa propicia a criação de materiais oriundos de resíduos que são difíceis de reciclar e que tem baixa utilização de mercado. Já a logística reversa é feita em conjunto com as indústrias, pontos de entrega de resíduos e cooperativas de catadores. Essas atividades de pesquisa, logística reversa e desenvolvimento de produtos são feitas por meio de alianças estratégicas entre a Beta, a universidade Sigma, clientes e cooperativas de catadores.

Um dos incentivos externos para o estabelecimento de alianças estratégicas é a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), instituída pela lei nº 12.305/10 (BRASIL, 2010a), e que tem por objetivo enfrentar problemas ambientais, sociais e econômicos decorrentes do manejo inadequado dos resíduos sólidos. Outro aspecto que a lei aborda é o papel desempenhado pelas cooperativas de catadores de materiais recicláveis, assinalando a participação desses na gestão dos resíduos sólidos. O decreto nº 7.404/10 da referida lei prioriza a participação de cooperativas e associações de catadores, com o intuito de promover a “inclusão social e à emancipação econômica de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis” (BRASIL, 2010b).

A Beta tem projetos que consistem em fomentar, capacitar, melhorar a eficiência e as condições de trabalho dos catadores. Um dos programas realizados pela empresa foi a conexão entre cooperativas de catadores de resíduos metálicos e empresas, por meio de análise e sugestão de melhorias dos processos produtivos das cooperativas, treinamentos de manuseios de resíduos e criação de ferramentas de controles administrativos.

Tem projetos que a finalidade do projeto é exatamente esta, ir lá na cooperativa, melhorar o trabalho deles, melhorar as condições de trabalho, melhorar a eficiência do trabalho, melhorar enfim uma série de coisas, porque entre outras coisas é isso que a política nacional de resíduos sólidos diz [...] (Entrevistado, comunicação oral).

A Beta tem uma aliança estratégica para pesquisa e desenvolvimento de produtos, feita por meio de convênio com a universidade Sigma. A Beta criou um programa no qual seus clientes podem selecionar um discente de pós-graduação *strictu sensu* do curso de engenharia de materiais, para que pesquise soluções para criação de produtos a partir de resíduos que ainda não têm processo de reciclagem estabelecido. A pesquisa do estudante é direcionada para desenvolver uma solução específica para o cliente da Beta, que financia a pesquisa por meio da concessão de uma bolsa de estudos para o estudante pesquisador.

Uma das razões para conceber as alianças estratégicas é o compartilhamento de riscos e recursos (SEGATTO-MENDES; SBRAGIA, 2002; TIDD *et al.*, 2008), percebido como realizado pela empresa Beta. Como a Beta não possui laboratório próprio para pesquisa e desenvolvimento dos produtos utiliza o laboratório da universidade. Outro motivo para a parceria é baixa aplicabilidade das patentes registradas pela universidade parceira. Assim, a Beta atua em parceria com universidade Sigma e as indústrias para a criação tecnologias voltadas para desenvolvimento sustentável.

As parcerias da Beta são caracterizadas como alianças estratégicas, pois as empresas envolvidas têm objetivos em comuns, como reaproveitamento de resíduos e redução de

custos, as organizações permanecem independentes, já não há a constituição de uma nova personalidade jurídica e quando atingem os objetivos, têm a opção de finalizar a parceria e/ou futuramente fazer novos contratos (GARAI, 1999; YOSHINO; RANGAN, 1996). Outra característica peculiar que define as alianças estratégicas - e que foram identificadas nas relações interorganizacionais da Beta - são: compartilhamento de responsabilidades, atividades específicas e benefícios (YOSHINO; RANGAN, 1996).

Entre as alianças estratégicas com clientes que a Beta tem realizado, se encontram diferentes tipos de empresas de distintos setores, como o alimentício, da construção civil e materiais de higiene pessoal. A seguir são elencadas algumas delas:

- Gama, empresa do ramo alimentício que procurou a Beta com objetivo de melhorar a visibilidade da marca, reduzir impactos ambientais e engajar consumidores em práticas de desenvolvimento sustentável.

- Iota, empresa de Construção Civil, que buscou a Beta para se adequar a política nacional de resíduos sólidos, bem como reduzir os custos de sua operação com locação de caçambas.

- Kapa, empresa da área de produtos de higiene pessoal, limpeza, entre outros, que contactou a Beta com objetivo de encontrar uma solução de reciclagem de materiais absorventes usados e se enquadrou no programa de parceria com a universidade.

O projeto Lambda, realizado em parceria com a Beta, a Gama, e a universidade Sigma, consistiu no desenvolvimento em conjunto do processo de reciclagem de embalagens de produtos da Gama. O projeto compreendeu a coleta de resíduos, que posteriormente foram transformados em instrumentos musicais. Alunos de escolas públicas levavam resíduos em pontos de coleta nas próprias escolas. Com base em pesquisa realizada em parceria com a universidade Sigma, foi desenvolvido processo de reciclagem desses resíduos, que foram processados e transformados em matéria prima para produção de instrumentos musicais. Depois, esses instrumentos foram doados para os alunos das mesmas escolas públicas que coletaram os resíduos. Além da doação dos instrumentos, a Gama ofereceu aulas de música para os alunos.

[...] a gente desenvolveu essa matéria-prima [no laboratório] que fica dentro da Universidade, desenvolveu esses instrumentos musicais e esses instrumentos retornavam para as escolas. (Entrevistado, comunicação oral).

Percebe-se que a aliança estratégica realizada entre Beta, Gama e a universidade Sigma está de acordo com os conceitos de Teece (1992) e Tidd *et al.* (2008), que afirmam que as alianças estratégicas são formadas por um acordo entre duas ou mais empresas para o desenvolvimento em parceria de novos produtos ou tecnologias.

Assim, foi observado que, nas alianças com a Gama, Iota e Kapa, a preocupação com a dimensão ambiental esteve presente, assim como a dimensão econômica. As três dimensões do desenvolvimento sustentável foram percebidas em uma das alianças observadas, como é o caso da empresa Gama com o projeto Lambda, cuja aliança é detalhada nesse estudo (QUADRO 2) com base no Modelo de Formação de Alianças (SHENKAR; REUER, 2006).

QUADRO 2 – Etapas do Modelo de Formação das Aliança adaptado para o caso da Beta e a Gama

| Etapas | Gama- Beta |
|--------------------|---|
| Condições Iniciais | Gama contratou a Beta com o desafio de combinar instrumentos musicais e reciclagem. |

| Etapas | Gama- Beta |
|----------------------------------|--|
| Reconhecimento de Oportunidades | Resíduos são artefatos físicos que quando jogados no lixo desperdiçam o potencial econômico, mas se reciclados podem reduzir impactos ambientais e sociais, bem como incrementar resultados econômicos. |
| Estabelecimento de Objetivos | Gama: Aumentar a visibilidade e atributos da marca bem como engajar seus consumidores na dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável. Beta: reduzir impactos ambientais, aumentar receitas da Beta e desenvolver novo processo de reciclagem em parceria com a universidade Sigma. |
| Desenho Especificação do Projeto | Escopo da aliança foi formado entre a Beta, Gama e universidade Sigma Estabelecimento de contrato padrão entre Beta e Gama, com adendo específico para o projeto denominado Folha de Projetos. |
| Implementação | <ul style="list-style-type: none"> - Escolas atuavam como receptores dos resíduos. - Beta dava o suporte (informação, materiais para teste, acesso a estudos prévios) para a universidade Sigma; - Universidade Sigma realizou a pesquisa para transformar os resíduos coletados nas escolas matéria-prima para fabricação de instrumentos musicais; - Indústria contratada - transformou os resíduos em matéria-prima para produção de instrumentos musicais; - Gama comprou os instrumentos musicais produzidos, doou para alunos de escolas públicas e ofereceu aulas de música para esses alunos. |
| Resultados | Gama: segundo o gerente de marketing da Gama os resultados foram incremento de 13% no faturamento; aumento de três pontos no <i>market share</i> ; aumento da visibilidade e atributos da marca; Beta: conforme o entrevistado os objetivos ambientais, econômicos e sociais foram alcançados. |

FONTE: Autoras (2015), por meio da análise dos dados e desenvolvido com base em Shenkar e Reuer (2006).

Esse projeto contribuiu para a dimensão ambiental, devido à redução de impactos negativos no meio ambiente com a reciclagem de resíduos, que possivelmente seriam depositados em aterros. Já na dimensão econômica, houve incremento de 13% no faturamento, aumento no *market share* e na visibilidade da marca da empresa Gama. Finalmente, na dimensão social, verificou-se que a doação dos instrumentos musicais e a oferta de aulas de músicas contribuíram para redução da distância entre padrões de vida da população (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012; ORSIOLLI; NOBRE, 2015; SACHS, 1993).

Foi identificado que as alianças entre a Beta e seus parceiros estão contribuindo para algumas dimensões do desenvolvimento sustentável. Contudo, considerando que a concepção do desenvolvimento sustentável nas empresas como a intersecção das três dimensões – ambiental, econômico e social (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012; ELKINGTON, 2012; ORSIOLLI; NOBRE, 2015) - somente o projeto Lambda permeou essas dimensões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar como foram estabelecidas as alianças estratégicas para a promoção do desenvolvimento sustentável, com base no estudo de caso da empresa Beta, cuja atividade é o desenvolvimento de novos produtos e matérias-primas a partir do processamento de resíduos.

Os principais resultados do estudo indicaram que as motivações que levaram as empresas analisadas no caso a colaborarem por meio das alianças estratégicas foram: adequação à política nacional de resíduos sólidos, redução de custos e estratégias de marketing. Esses resultados corroboram com Contractor e Lorange (2002) e Tidd *et al.* (2008). Contractor e Lorange (2002) afirmam regulamentações legais têm favorecido o estabelecimento de alianças estratégicas, e Tidd *et al.* (2008) argumentam que a redução de custos é um dos motivadores para formação das alianças. Ainda, foi observado que uma das alianças estratégicas foi firmada por pressões regulatórias – como a política nacional de resíduos sólidos, corroborando com Lin e Darnall (2015).

Confirmando Shekar e Reuer (2006), observou-se que a adoção do modelo com etapas para a formação das alianças pela Beta e seus parceiros contribuiu para o alcance dos objetivos que foram previamente estabelecidas na formação das alianças estratégicas.

Ainda, observou-se que as parcerias da Beta são classificadas como aliança estratégica, pois foram estabelecidas para a criação de novas tecnologias; formalizadas por meio de contrato; têm duração flexível; têm compromissos e responsabilidades mútuas e mantém a independência jurídica dos atores que participam da aliança, uma vez que não há a concepção de uma nova personalidade jurídica (HAGEDOORN; NARULA, 1996; TEECE, 1992; TIDD *et al.*, 2008; YOSHINO; RANGAN, 1996).

Com relação ao desenvolvimento sustentável, observou-se que as alianças estratégicas contribuíram para as dimensões ambiental e econômica. Somente as alianças estabelecidas em um dos projetos analisados contribuiu para o desenvolvimento sustentável empresarial, pois suas ações resultaram em impactos nas três dimensões - ambiental, econômica e social (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012; ELKINGTON, 2012; ORSIOLLI; NOBRE, 2015).

Por fim, estudos futuros podem ampliar o conhecimento sobre o estabelecimento de alianças estratégicas para o desenvolvimento sustentável, além dos que foram observados nesse artigo. Sugere-se novos estudos que utilizem modelos formação de alianças estratégicas além daquele proposto por Shenkar e Reuer (2006), assim como outros estudos com a

articulação de alianças estratégicas para a promoção do desenvolvimento sustentável para comparação e complementação dos resultados encontrados nesse trabalho.

Nota:

1. Por questão de sigilo, todas as organizações dessa pesquisa foram denominadas com letras do alfabeto grego.

REFERÊNCIAS

ALBERS, S.; WOHLGEZOGEN, F.; ZAJAC, E. J. Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective. *Journal of Management*. v. 42, n. 3, p. 582–614, 2016.

BANERJEE, S. B. Who Sustains Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of Nature. *Organization Studies*, v. 24, n. 1, p. 143–180, 2003.

BANSAL, P. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 3, p. 197–218, 2005.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BERCOVITZ, J. E. L.; FELDMAN, M. P. Fishing upstream: Firm innovation strategy and university research alliances. *Research Policy*, v. 36, n. 7, p. 930–948, 2007.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm>. Acesso em: 26 dez. 2015.

BRASILa. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm>. Acesso em: 26 dez. 2015a.

BRASIL. Decreto nº 7.404, de 23 de dezembro de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7404.htm>. Acesso em: 26 dez. 2015b.

BRUNO, M.; VASCONCELLOS, E. Eficácia da Aliança Tecnológica: estudos de caso no setor químico. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 2, p. 73–84, 1996.

CONTRACTOR J., F.; LORANGE, P. The growth of alliances in the knowledge based economy. *International Business Review*, v. 11, p. 485–502, 2002.

DOZ, Y.; HAMEL, G. **Alliance Advantage: the art of creating value through partnering**. Boston: Harvard Business Press, 1998.

DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. How To Make Strategic Alliances Work. (cover story). **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 4, p. 37–43, 2001.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELKINGTON, J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. **California Management Review**, v. 36, n. June 1992, p. 90–100, 1994.

ELKINGTON, J. **Canibais com Garfo e Faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

FISCHER, R. M.; FEDATO, M. C. L.; BELASCO, P. F. **SUSTENTABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL ATRAVÉS DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS INTERSETORIAIS**. V Conferencia Regional de América Latina y del Caribe de ISTR. **Anais...2005**

GARAI, G. Leveraging the Rewards of Strategic Alliances. **Journal of Business Strategy**, v. 20, n. 2, p. 40–43, 1999.

HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing Organizational Modes of Strategic Technology Partnering: International and Sectorial Differences. **Journal of International Business Studies**, v. Second Qua, p. 265–284, 1996.

HAI, P.; DAKA, Z. **The Approach of Green Supply Chain Management for Modern Enterprises**. International Conference on Logistics Engineering and Supply Chain. **Anais...2008**

HARBISON, J. R.; PEKAR JR., P. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

HART, S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 986–1014, 1995.

HART, S. L. **O Capitalismo na Encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando Valor Sustentável. **Revista de Administração de Empresas - Executivo**, v. 3, n. 2, p. 66 – 79, 2004.

KILUBI, I.; HAASIS, H. 26 Years of Strategic Technology Partnering: Investigating Trends, Patterns and Future Prospects in Research Through Frequency Analysis. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 13, n. 2, p. 1650008-1 – 1650008-44, 2016.

LEWIS, J. D. **Alianças Estratégicas: Estruturando e Administrando Parcerias para o Aumento da Lucratividade**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

LIN, H.; DARNALL, N. Strategic Alliance Formation and Structural Configuration. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 3, p. 549 – 564, 2015.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: Formação, implementação e evolução**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, 1991.

MEMON, Z. A. *et al.* Keeping track of “corporate social responsibility” as a business and management discipline: case of Pakistan. **Journal of Cleaner Production**, v. 74, p. 27–34, 2014.

MONTIEL, I.; DELGADO-CEBALLOS, J. Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? **Organization & Environment**, v. 27, n. 2, p. 113–139, 2014.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Compreensão do Desenvolvimento Sustentável em Contextos Organizacionais a Partir do Estabelecimento de Tipos Ideais. **Revista OES**, v. 20, n. 67, p. 651–674, 2013.

NORKEIM-HANSEN, A. Are ‘Green Brides’ More Attractive? An Empirical Examination of How Prospective Partners’ Environmental Reputation Affects the Trust-Based Mechanism in Alliance Formation. **Journal of Business Ethics**, v. 132, n. 4, p. 813 – 830, 2015.

ORSIOLLI, T. A. E.; NOBRE, F. S. M. Estudo do empreendedorismo sob a ótica do desenvolvimento sustentável. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 3, p. 3–36, 2015.

POLLI, M. F. Estratégias de Inovação. In: PORTO, G. S. (Org). **Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RING, P.; VAN DE VEN, A. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90–118, 1994.

RIZZI, F. *et al.* Environmental Management of End-of-Life Products: Nine Factors of Sustainability in Collaborative Networks. **Business Strategy and the Environment**, v. 22, n. 8, p. 561–572, 2013.

SACHS, I. **Estratégias de Transição para o Século XXI: Desenvolvimento e Meio Ambiente**. São Paulo: Studio Nobel, 1993.

SEGATTO-MENDES, A. P.; SBRAGIA, R. O processo de cooperação universidade-empresa em universidades brasileiras. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 37, n. 4, p. 58–71, 2002.

SHENKAR, O.; REUER, J. J. **Handbook of strategic alliances**. 1. ed. California: Sage Publications, 2006.

SILVA, C. L. Desenvolvimento sustentável: um conceito multidisciplinar. In: SILVA, C. L.; MENDES, A. T. G. (Orgs). **Reflexões sobre o Desenvolvimento Sustentável: Agentes e interações sob a ótica multidisciplinar**. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 18, n. 1, p. 1–25, 1992.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VICENTIN, F. O. P.; SOUZA, M. A. Elaboração e Negociação de Contratos de Transferência de Tecnologia. In: PORTO, G. S. (Org). **Gestão da Inovação e Empreendedorismo**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

WCED - THE WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future**. New York: Oxford University Press Inc., 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas: Uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.