



RAM. Revista de Administração  
Mackenzie

ISSN: 1518-6776

revista.adm@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Brasil

VIZEU, FABIO; GUARIDO FILHO, EDSON RONALDO; ALVES GOMES, MARCELO  
Para além do olhar econômico nas alianças estratégicas: implicações sociológicas do  
caso unihotéis

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 15, núm. 3, mayo-junio, 2014, pp. 132-  
165

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195431568007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

P

## PARA ALÉM DO OLHAR ECONÔMICO NAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: IMPLICAÇÕES SOCIOLOGICAS DO CASO UNIHOTÉIS

### FABIO VIZEU

Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo  
da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade do Grande Rio (Unigranrio).

Rua da Lapa, 86, 9º andar, Centro, Rio de Janeiro – RJ – Brasil – CEP 20021-180

E-mail: fabio.vizeu@gmail.com

### EDSON RONALDO GUARIDO FILHO

Doutor em Administração pelo Departamento de Administração Geral e Aplicada (Dage)  
da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo (PMDA/UP)  
e do Departamento de Ciência e Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná (Decigi/UFPR).

Pesquisador do Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais (Ibepes).

Rua Pedro Viriato Parigot de Souza, 5.300, Prédio da Biblioteca, 5º andar,

Campo Comprido, Curitiba – PR – Brasil – CEP 81280-330

E-mail: edson.guarido@gmail.com

### MARCELO ALVES GOMES

Mestre em Administração pelo Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo.

Professor de Administração da Sociedade de Educação Três Fronteiras (Unifoz).

Rua Décio Luiz Cardoso, 479, Centro, Foz do Iguaçu – PR – Brasil – CEP 85852-000

E-mail: m\_gomes@uol.com.br

## RESUMO

O propósito do presente artigo é discutir o fenômeno das alianças estratégicas à luz da perspectiva sociológica de análise em contraponto com a orientação econômica que privilegia a concepção de ator racional, sob uma lógica utilitarista e contratualista. O trabalho foi construído a partir do estudo do caso da constituição de uma aliança estratégica no setor de hotelaria brasileiro. Entrevistas e dados documentais foram analisados qualitativamente, combinando análise de conteúdo tradicional e história oral. Os resultados apontaram aspectos emergentes de ordem sociológica no estudo de alianças estratégicas, os quais serviram de base para a constituição de quatro proposições analíticas: 1. o processo de constituição de alianças estratégicas é influenciado pela atividade interessada de diferentes atores distribuídos numa arena política, cujas ações são orientadas não apenas por expectativas utilitárias, mas também simbólicas; 2. o esforço de atores incumbentes para justificar e legitimar um projeto de cooperação interorganizacional e para mobilizar outros atores em favor de ideias e interesses que se coadunam a esse projeto influencia o processo de formação de alianças estratégicas; 3. princípios, categorias e entendimentos compartilhados acerca da cooperação interorganizacional, construídos na interação dos atores constituintes com agentes externos, condicionam os arranjos formais e relacionais no processo de formação de alianças estratégicas; 4. a constituição de alianças estratégicas depende do quanto os atores organizacionais interpretam sua adesão como desejável ou obrigatória em um determinado contexto social. Conclui-se em favor da complementaridade entre a perspectiva econômica e o olhar sociológico na análise das alianças estratégicas, reconhecendo a inserção social dos atores econômicos, bem como outras dimensões institucionais do ambiente, o que possibilita um entendimento mais aprofundado sobre alianças estratégicas.

## PALAVRAS-CHAVE

Alianças estratégicas. Análise sociológica. Cooperação. Ótica econômica. Setor hoteleiro.

# 1 INTRODUÇÃO

“Mais do que alguns admitem, e menos do que alguns esperariam”, o campo de estudos da estratégia empresarial se constituiu sob os auspícios dos cânones teóricos e metodológicos da economia (Rumelt, Schendel, & Teece, 1991, p. 26), institucionalizando-se como uma das mais importantes áreas acadêmicas da administração e dos negócios. Em especial, a partir do final dos anos de 1970, a influência da lógica econômica sobre a área de estratégia vem se acentuando por meio de influências derivadas de diversas vertentes teóricas econômicas que, por violarem axiomas neoclássicos, trouxeram contribuições para a análise das capacidades e recursos das firmas, das interações competitivas, do posicionamento na indústria, da racionalidade subjacente às escolhas estratégicas e da mensuração do desempenho e lucratividade. São exemplos de fundamentação econômica para os estudos em estratégia, a teoria dos custos de transação, a teoria da agência, a teoria dos jogos, o evolucionismo econômico e a economia industrial (Bowman, Singh, & Thomas, 2002; Rumelt *et al.*, 1991; Swedberg, 2003).

Swedberg (2003) explica que a lógica de pensamento sustentada na economia é potencialmente eficiente quando se trata de exercitar analiticamente a compreensão dos interesses subjacentes às atividades sociais, como é o caso dos estudos em estratégia que, não raramente, estão focados em questões ligadas ao processo de alocação de recursos a partir de uma lógica científica hipotético-dedutiva (Bulgacov, Souza, Prohmann, Coser, & Baraniuk, 2007; Mahoney & McGahan, 2007). No entanto, apesar da prominência que a visão econômica alcançou no campo de estudos em estratégia, não há consenso sobre os efeitos dessa confluência.

Em contraposição, especialmente a partir de meados da década de 1980, críticas são formuladas quanto às implicações para o pensamento estratégico e para as práticas de gestão. Sob o argumento de que o condicionamento proporcionado por uma visão cartesiana, dependente de mecanismos matemáticos de previsão e controle oriundos da economia, está fundamentado numa realidade artificialmente construída (Clegg, Carter, & Kornberger, 2004), é crescente a influência de correntes de pensamento e abordagens oriundas de outros campos de conhecimento como a psicologia, a sociologia, a ciência política, a história, entre outros (Bowman *et al.*, 2002; Mahoney & McGahan, 2007). Paulatinamente, esse movimento tem provocado a diversificação de temas e perspectivas relacionados à prática de administração estratégica a partir da constituição de visões alternativas (Bertero, Vasconcelos, & Binder, 2003). Mais recentemente, essas influências, que se fazem sentir mais decisivamente em contextos nacionais fora dos Estados Unidos (Whittington, 2004), de modo mais decisivo passaram a ocupar maior espaço na academia brasileira (Guarido, Seifert, & Kirschbaum, 2011).

Todavia, isso representa ainda uma pequena fração de trabalhos, fazendo-se ainda necessário investir no aporte de olhares alternativos ao econômico sobre o fenômeno da estratégia em organizações, especialmente de forma a revelar aspectos e matizes que permitam o desenvolvimento de uma prática gerencial crítica e efetivamente proveitosa para o desenvolvimento das organizações e da sociedade (Pettigrew, Thomas, & Whittington, 2002). Assim, em consonância com a pluralidade defendida por outros pesquisadores interessados no estudo da estratégia (Whittington, 2004; Clegg *et al.*, 2004; Vaara & Durand, 2012), acreditamos que muitos dos temas que vêm sendo tratados na área poderiam ser mais bem compreendidos quando investigados a partir de diferentes perspectivas, que dessem ensejo a questionamentos de postulados que, por vezes, acabam dogmatizados nos meios acadêmico e empresarial (Clark, 2004).

Esse é o caso do tema das alianças estratégicas, foco do presente artigo. Observando a literatura corrente, é notável a persistência da orientação de que as relações de cooperação, sob o ponto de vista da vantagem competitiva, são exclusivamente de cunho oportunístico e de interesse econômico, apesar de a presunção do ator racional da perspectiva econômica clássica ser amplamente questionada, até mesmo entre os economistas (Bromley & Papenhausen, 2003; Hodgson, 1985; Zafirovski, 2003). Tendo isso em vista, buscamos, neste artigo, assinalar o fenômeno da constituição de alianças estratégicas por meio de aspectos normalmente não apreciados pela visão do ator racional, como questões de significado socialmente construído e outros condicionantes institucionais. Acreditamos que recorrer a teorias e constructos ainda pouco considerados pelo *mainstream* de estratégia empresarial, considerando aspectos de ordem sociológica, é relevante para a análise de alianças estratégicas, pois proporciona um enriquecimento analítico acerca das dimensões econômicas, sem rejeitá-las, mas circunscrevendo-as a pressupostos mais abrangentes.

Quanto a isso, vale assinalar que temos consciência dos riscos que circundam uma proposta de aproximação entre a perspectiva econômica e a sociológica da estratégia, ainda que não representem paradigmas epistêmicos distintos<sup>1</sup>. Isso porque diferentes pressupostos relacionados à natureza organizacional, à racionalidade, a condicionantes da ação econômica ou à proeminência das instituições econômicas na sociedade podem exigir atenção especial no delineamento de pesquisa e no alcance de conclusões. Contudo, o que pretendemos em nosso argumento é assinalar o potencial explicativo de abordagens sociológicas para a compreensão do fenômeno da estratégia, sem negar as contribuições até então obtidas pela visão predominantemente econômica. Acreditamos ser possível refletir sobre o modo como esses dois diferentes olhares, dedicados a um

<sup>1</sup> Os autores agradecem os comentários dos pareceristas anônimos acerca desse ponto.

determinado fenômeno da estratégia empresarial, podem coexistir de forma a descortinar aspectos que dificilmente seriam levantados sem que se rompesse com a ortodoxia predominante na área. Nesse sentido, alinhamo-nos ao convite deixado por Cabral e Lazzarini (2010) quando recomendam que, em vez de subestimarem as possibilidades de articulação teórica e superestimarem incompatibilidades, os pesquisadores deveriam admitir que maior fôlego explicativo pode advir de aproximações como a aqui proposta.

Do exposto, o presente trabalho explora aspectos emergentes, de natureza sociológica, a partir de pesquisa acerca da constituição de aliança estratégica no setor hoteleiro. O caso estudado teve como objetivo descrever o processo de formação da rede Unihotéis, ao longo do período de 2005 a 2007, como parte do Programa de Desenvolvimento do Segmento Hoteleiro de Foz do Iguaçu coordenado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná (Sebrae/PR). Por se tratar de aliança estratégica horizontal no setor de hotelaria, apoiada na noção de cooperação interorganizacional, o caso traz evidências compatíveis com a explicação predominantemente econômica dos estudos sobre o tema, mas é complementado por aspectos emergentes que, durante a análise do processo de formação, serviram de base para sinalizar pressupostos e implicações analíticas sob a perspectiva sociológica. Em função disso, o presente artigo procura explorar tais aspectos, em defesa de um olhar interdisciplinar como forma de melhorar a teorização sobre o fenômeno em questão.

Com vistas a esse fim, organizamos o trabalho da seguinte forma. Primeiramente, discutimos os contornos teóricos tradicionais da análise de alianças estratégicas, destacando sua relação com o *mainstream* econômico e a decorrente predominância das concepções de ator racional, da lógica utilitarista e do contratualismo. Em função dessa exposição, prosseguimos explorando os limites e espaços pouco valorizados dessa abordagem, os quais dão margem para a reflexão a partir do olhar sociológico e que serão ampliados durante a análise dos dados. Na sequência, são apresentados os elementos metodológicos da pesquisa realizada junto à rede Unihotéis, expondo os procedimentos realizados e contextualizando a formação da rede na agenda do Sebrae/PR. Os componentes econômicos e sociológicos da análise são tratados em seguida. Iniciamos apontando elementos associados às implicações sobre a vantagem competitiva da associação dos hotéis na forma de uma aliança estratégica horizontal. Depois, aspectos emergentes são discutidos com vistas a destacar espaços analíticos de natureza sociológica que a análise do fenômeno propiciou no estudo da rede Unihotéis. São tratados elementos ligados à dimensão sociopolítica da concepção da rede, à capacidade de agência do Sebrae/PR como agente indutor e, em certo sentido, incumbente da constituição do Unihotéis e aos múltiplos significados atribuídos pelos hoteleiros ao empreendimento de cooperação. Conclui-se o trabalho

tratando das possibilidades da análise sociológica na explicação de fenômenos da estratégia, por meio da elaboração de proposições que pretendem sinalizar em favor de categorias ligadas à imersão social dos atores, ao discurso e a componentes institucionais subjacentes à ação organizacional, as quais servem de recomendação para futuros estudos.

## 2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: PRESSUPOSTOS E (DE)LIMITAÇÕES

Alianças estratégicas têm sido foco de grande interesse dos acadêmicos da área de estratégia desde as décadas de 1980 e 1990, quando esse fenômeno cresceu no cenário corporativo a partir das parcerias realizadas entre corporações multinacionais, visando ao desenvolvimento de mercados globais (Keasler & Denning, 2009; Osborn & Baughn, 1990). Recorrentemente, as alianças são definidas a partir de diferentes formas de colaboração organizacional, as quais possuem em comum o fato de representarem um arranjo entre duas ou mais empresas, legalmente independentes, que cooperam num empreendimento comum, compartilhando benefícios e controle gerencial por meio de mecanismos de coordenação (Barringer & Harrison, 2000; Todeva & Knoke, 2005). O desafio posto pela literatura especializada é o de compreender os fatores condicionantes das alianças estratégicas, observadas como mecanismo para a consecução da vantagem competitiva dos parceiros.

Nesse sentido, estudos enfocam particularmente as formas de governança e os elementos de risco das alianças, para apontar eventuais problemas a serem evitados quando as organizações decidem estabelecer arranjos de cooperação (Das & Teng, 2001; Jiang, Li, Gao, Bao, & Jiang, 2013; Norman, 2002). De acordo com Gulati e Singh (1998), os riscos dessa ação estratégica teriam origem nos eventuais problemas de trapaça por parte de um dos envolvidos na parceria, os quais seriam minimizados pela adoção de mecanismos de governança empreendidos para limitar esse comportamento ou, no mínimo, para garantir compensações caso o acordado não seja cumprido. Esse problema é entendido a partir do binômio “custos de colaboração” e “custos de coordenação”, em que assumir ou não os riscos implica considerar custos para estabelecer contratos formais ou estruturas de controle e acompanhamento (Williamson, 1983; Gulati, Wohlgezogen, & Zhelyazkov, 2012). Assim, estudos sobre alianças estratégicas tendem a enfatizar o *comportamento oportunístico*, seja para explicar casos de fracassos – nos quais o não cumprimento do acordado na origem da aliança se deve aos interesses de uma das partes em mudar as regras do jogo para atender aos

seus próprios interesses –, seja para explicar casos bem-sucedidos – tidos como resultado da precaução ao risco de trapaça, obtido especificamente pela adoção de uma governança efetiva e adequada para o cumprimento do acordo.

Dentro desta premissa do comportamento oportunístico, elencamos três grandes pontos que suportam a concepção de alianças estratégicas e seus condicionantes centrais, conforme enfatizados na literatura dominante sobre o tema. Cada um deles pode ser elucidativo do que cerca o problema da constituição de alianças e será apresentado a seguir.

- *Ator racional*: admite-se, com frequência, que, para realizar uma aliança estratégica, os atores organizacionais envolvidos adotam um comportamento racional. A escolha por constituir ou fazer parte de uma aliança estratégica, nesse sentido, corresponde à visão instrumental de cálculo de consequências, em que se pondera conscientemente sobre vantagens e desvantagens econômicas e técnicas postos em uma balança e definindo um comportamento lógico e racional. Isso ocorre tanto na ponderação sobre as vantagens em se estabelecer uma aliança quanto na decisão em se desfazê-la. Ou seja, o descompromisso pelo cumprimento do acordo também aflora na medida em que os envolvidos ponderam sobre outras vantagens na quebra do contrato, mesmo considerando as implicações onerosas dessa decisão. Essa premissa de racionalidade-instrumental tem sido observada como pressuposto central do comportamento gerencial nas organizações modernas, mas também tem sido objeto de críticas quanto à falta de ética dessas relações (Ramos, 1989; Vizeu, 2009).
- *Lógica utilitarista*: derivada da perspectiva de ator racional, a relação interorganizacional nas alianças estratégicas também se sustenta pelo pressuposto, comumente compartilhado na literatura, de ganho/retorno exclusivamente econômico como principal justificativa para o estabelecimento da parceria (Todeva & Knoke, 2005). Na medida em que não houver ganhos econômicos ou, ao menos, vantagens técnicas que produzam ganhos econômicos potenciais – como a redução de custos com logística e com o desenvolvimento de tecnologia (Porter, 1998) –, a aliança não se sustenta. Essa perspectiva utilitarista é corroborada pela preocupação em enfatizar a aliança estratégica como um mecanismo para a vantagem competitiva pautada na obtenção de recursos traduzidos economicamente – mão de obra, equipamentos e instalações, tecnologias, *market share*, finanças, entre outros –, para os quais se estabelece algum tipo de investimento também de natureza econômica (Das & Teng, 2000; Keasler & Denning, 2009). Nesse sentido, a base da cooperação é o reconhecimento individual da vantagem econômica (Gulati & Singh, 1998).



- *Abordagem contratualista*: seguindo as premissas do ator racional e da lógica utilitarista, a literatura sobre alianças estratégicas incorpora em seu olhar sobre o fenômeno a perspectiva contratualista da relação econômica. A ideia de que as relações entre sujeitos na nossa sociedade são estabelecidas pela adoção de instrumentos formais de garantias e/ou controles (Williamson, 1983) baseia-se nos pressupostos de uma racionalidade legal de contratos formais (Weber, 1974) que explicitam regras e normas oficiais para regulamentar a associação entre indivíduos e organizações. Essa relação contratualista tem sido observada como uma das premissas fundamentais da sociedade moderna, tendo suas raízes nas relações simétricas e de equivalência contábil do mercado, entendido como o pressuposto fundamental das sociedades baseadas no capitalismo (Godbout, 1999). O contrato – ou outros mecanismos formais de garantias, como um sistema racional de coordenação e gestão para controle da aliança – se estabelece como mecanismo de mediação e de proteção ou gestão dos riscos envolvidos nas trocas e relacionamentos estabelecidos nas alianças (Reuer & Ariño, 2007). Conforme explicam Todeva e Knoke (2005), alianças envolvem mecanismos de controle legais e sociais para assegurar a coordenação e proteção dos interesses dos membros parceiros, caracterizando-se como estruturas híbridas de governança.

Cada um dos três pontos mencionados indica aspectos subjacentes à visão predominante nos estudos de alianças estratégicas. Contudo, sua separação é apenas analítica, já que, além de complementares, reforçam-se mutuamente. Sob esse prisma, a formação de alianças estratégicas está associada à visão de ator organizacional cuja racionalidade da ação está diretamente atribuída a uma noção de entidade de iniciativa própria, e a participação em arranjos de cooperação, como as alianças, tende a ser constituída com o fim de atender a interesses organizacionais de cunho utilitarista, fundamentados em garantias contratuais/legais.

No entanto, a premissa do comportamento oportunístico, como base para a compreensão de processos de formação de alianças estratégicas, é passível de questionamentos, mesmo sendo consubstanciada por perspectivas teóricas de grande aceitação no meio acadêmico – como a teoria dos custos de transação, a teoria dos jogos ou a visão baseada em recursos (Gulati & Singh, 1998; Gulati *et al.*, 2012; Keasler & Denning, 2009). A confrontação de cada um dos três pontos subjacentes – ator racional, lógica utilitária e abordagem contratualista – com outras concepções da realidade social pode lançar luz sobre matizes pouco explorados pela literatura corrente e abrir caminho para formas diferenciadas de compreensão do fenômeno (Cabral & Lazzarini, 2010; Campbell, 2004).

A racionalidade instrumental e o utilitarismo como pontos de partida para a ponderação sobre a constituição da aliança – ou seja, a suposição de que o ator

organizacional decide entrar ou romper uma aliança estratégica a partir do cálculo utilitário de consequências – podem ser confrontados com a ideia de que o comportamento organizacional é suportado por diferentes racionalidades. Reflexo disso pode ser visto em parte da literatura na área de organizações e estratégia que alerta para a existência de diferentes lógicas orientadoras das ações organizacionais ou individuais, as quais incluem, mas não se restringem, a instrumentalidade econômica (Fligstein & McAdam, 2012; Greenwood, Maynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011; Queiroz, Vasconcelos, & Goldszmidt, 1997). Ruef (2003, p. 245) explica que a atividade de atores organizacionais “não envolve muita deliberação ativa”, podendo envolver aspectos afetivos, habituais e morais subjacentes aos relacionamentos que extrapolam a razão baseada na lógica utilitária. Nas palavras de Guarido *et al.* (2011, p. 13), uma implicação desse raciocínio é que os termos “escolha e restrição passam a ser concebidos como fatores inter-relacionados, depondo contra o mito da autonomia do estrategista ou do plano racional da estratégia”. Dacin, Oliver e Roy (2007, p. 170), por exemplo, vinculam o componente estratégico e os resultados coletivos da cooperação com “características sociais, simbólicas e sinalizadoras das alianças [que] podem servir como fonte de legitimidade para as firmas parceiras”.

Já a visão contratualista das relações sociais nas sociedades capitalistas também vem sendo questionada por autores que reconhecem o utilitarismo e a lógica de mercado como orientações delimitadas historicamente, não cabendo auferir-lhes *status* de elementos psicológicos naturais da condição humana (Friedland & Alford, 1991; Polanyi, 2000). Na verdade, observando outros períodos históricos, pesquisadores têm reconhecido lógicas alternativas ao contrato de cunho capitalista, como a lógica da dádiva tratada por Marcel Mauss, que se fazem presentes até mesmo em sociedades capitalistas (Godbout, 1999). Kumar, Van Dissel e Bielli (1998), por exemplo, constataram que, nas redes interfirmas da Terceira Itália, a perenidade de lógicas de confiança dispensa a garantia de contratos formais, baseadas em sistemas relacionais tradicionais constituídos ao longo de séculos. Similarmente, Smitka (1994) destacou o componente moral subjacente à lógica contratual das relações entre empresas do setor automobilístico no Japão. Tais estudos reforçam a importância de uma concepção de organização, bem como de suas ações e interesses, que não caia no problema da reificação, desconsiderando sua imersão social e a influência exercida por referências culturais na racionalização de significados atrelados às escolhas organizacionais (Campbell, 2004; Fligstein & McAdam, 2012).

Diante do exposto, na linha já esboçada por outros pesquisadores (Swedberg, 2003; Kirschbaum & Guarido, 2011; Ruef, 2003; Vaara & Durand, 2012), admite-se espaço em favor de outros elementos analíticos que favorecem explicação

mais elaborada para a formação de alianças estratégicas. A apresentação dos questionamentos tratados até aqui provoca reflexão acerca da possibilidade de adoção de perspectivas alternativas à ótica predominantemente econômica da literatura acadêmica sobre o assunto. A fim de compreender tais aspectos, na próxima seção são apresentados os componentes metodológicos que orientaram a análise empírica focada na aliança realizada por empresários do setor hoteleiro de Foz do Iguaçu, constituindo a rede Unihotéis.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa empírica realizada analisou a formação da rede Unihotéis levando em consideração a trajetória de formação da rede e os benefícios, em termos de vantagem competitiva, por ela gerados às organizações hoteleiras participantes. Contudo, a análise foi empreendida a partir de uma postura indutiva, procedimento que revelou diferentes aspectos que se apresentam como lacunas não consideradas pela perspectiva que prioriza a dimensão econômica associada à constituição da aliança. Tais aspectos evidenciaram uma dimensão sociopolítica atrelada à formação da rede de hotéis, sob a qual a adesão e permanência das empresas decorreram de significados não econômicos atribuídos às relações estabelecidas e do projeto de construção simbólica conduzido por atores específicos no sentido de desenvolver uma concepção de cooperação subjacente ao arcabouço relacional e à governança da rede Unihotéis. Antes de apresentar esses resultados, expõem-se os procedimentos realizados para a coleta e análise dos dados.

#### **3.1 DELINEAMENTO, COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

A presente pesquisa possui características de um estudo de caso descritivo na medida em que está orientado para a análise da formação da rede Unihotéis, com atenção para dois aspectos em particular: 1. a compreensão da formação da rede, a partir dos significados que representam a adoção da estratégia de alianças subjacente ao programa Unihotéis, e 2. análise da trajetória dessa estratégia, como foi influenciada e fortalecida pelos seus atores, entre outras questões associadas – o que remete ao caráter diacrônico desse processo.

O estudo apresenta um delineamento temporal seccional retrospectivo, compreendendo os anos de 2005 a 2007. Esse período foi marcado pela intensa atuação do Sebrae/PR junto ao empresariado do setor hoteleiro da região de Foz do Iguaçu no sentido de promover e estruturar uma aliança estratégica, denominada

Unihotéis. Tal período é representativo do esforço de formação de uma estrutura de cooperação, por meio da adesão e estabelecimento de um modelo de governança, e da conscientização dos atores participantes quanto ao sentido do empreendimento coletivo a que estavam se vinculando.

Para a coleta de dados, duas etapas foram realizadas: preliminarmente, uma investigação exploratória foi conduzida junto ao Sebrae – que foi a organização articuladora das reuniões iniciais para a formação da rede Unihotéis – e pelo levantamento de informações em outras fontes secundárias (jornais, folhetos e documentos produzidos pelos membros da rede), a fim de contextualizar a formação da rede Unihotéis e identificar atores e instituições parceiras; posteriormente, procedeu-se à realização de entrevistas semiestruturadas junto aos hoteleiros membros e às organizações parceiras, de modo a descrever o processo à luz da interpretação de seus participantes efetivos e, a partir disso, obter informações acerca dos múltiplos significados envolvidos na constituição das alianças estratégicas que sustentam a rede.

A abordagem metodológica utilizada para coleta dos dados combinou o método tradicional da entrevista semiestruturada com a história oral. No que se refere ao protocolo da entrevista semiestruturada, foram utilizados três temas de investigação, a participação do entrevistado no Unihotéis, a importância da rede da visão do entrevistado e os benefícios obtidos por meio da rede. A adoção da técnica da história oral, como orientação na condução da entrevista, permitiu que o entrevistado constituísse uma narrativa sobre sua própria história na rede (Meihy & Ribeiro, 2011) e, a partir disso, revelasse a permeabilidade de significados e eventos nessa trajetória. Como afirmam Meihy e Ribeiro (2011), a história oral é suportada pela premissa de que as questões em análise podem ser acesadas quando se considera como relevante a trajetória do entrevistado naquele evento ou processo.

No total, 21 entrevistas foram realizadas, envolvendo representantes do Sebrae, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Foz do Iguaçu (Sindhotéis/Foz) e hoteleiros, cujo envolvimento com o Unihotéis variou de gestor do programa, membro da governança da rede ou parceiro. Nas entrevistas, foi solicitado que os informantes expusessem com a maior riqueza de detalhes possível sua experiência no decorrer da formação da rede. Para tanto, foram orientados a relatar suas atividades e motivações tendo em vista a história da rede Unihotéis, a participação dos demais atores ao longo do processo, as razões ou motivações de sua adesão ou desistência de integrar a rede, e, no caso do gestor do projeto, além de impressões gerais quanto a cada um desses tópicos, foram solicitados detalhes acerca da metodologia do programa.

Cada entrevista teve um tempo de duração que variou entre 60 e 90 minutos, e foram todas gravadas e transcritas. Contudo, pôde-se perceber que nas conversas informais, fora da gravação, os entrevistados se mostravam menos nervosos e reprimidos, sendo, assim, mais sinceros e reveladores. Diante disso, utilizou-se como recurso o ato de desligar o gravador como forma de incentivar espontaneidade e acessar de forma mais profunda as reflexões do entrevistado. Desse ponto em diante, as entrevistas passaram a ser conduzidas sem gravação, e muitas informações importantes foram obtidas mediante relato daquilo que foi dito *out of records*. Para todos os casos, foram elaboradas notas de entrevistas que, juntamente com as transcrições e demais documentos, compuseram o conjunto de dados analisados<sup>2</sup>. Nas notas de entrevista, foram registrados os apontamentos acerca do conteúdo relatado pelos entrevistados, bem como as impressões do pesquisador sobre a articulação desse conteúdo com o propósito da pesquisa.

Além disso, informações acerca do setor hoteleiro e da trajetória do Unihotéis também foram obtidas por meio de pesquisa documental que tanto subsidiaram a construção das entrevistas quanto possibilitaram a triangulação de dados. Foram coletados dados secundários de diversas fontes, incluindo: atas de reuniões do conselho deliberativo (governança) da rede Unihotéis, atas de reuniões de sensibilização e desenvolvimento da rede coordenadas pelo Sebrae, jornais de circulação regional, revistas especializadas em turismo e hotelaria, relatórios extraídos do Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (Sigeor) utilizado pelo Sebrae como suporte para o programa de formação da rede e publicação específica do turismo (Casos de Sucesso) relatando a experiência do Unihotéis, edição de 2006.

As informações decorrentes das entrevistas e da pesquisa documental foram analisadas por meio de análise de conteúdo (Bardin, 2009), a fim de compreender as condições e os processos de formação da rede Unihotéis. Para tanto, foi empreendida a seleção do conteúdo *corpus* textual fruto das entrevistas e dos principais documentos oficiais de uso da rede Unihotéis a partir do critério de classificação categorial: especificamente, as categorias de referência para tal análise foram a expressão textual que revelou ações de indução, adesão e rejeição à rede, bem como aquelas subjacentes ao conceito de aliança estratégica difundido pelos participantes do Unihotéis (sejam os hoteleiros ou as organizações parceiras). Foi a partir dessas categorias que se procurou identificar diferentes significados associados à estratégia do Unihotéis no período em estudo.

<sup>2</sup> O constrangimento causado pelo gravador, em certa medida, dificultou a coleta de dados, pois limitou o uso de trechos transcritos de entrevistas ao longo da apresentação dos dados. No entanto, o registro dos dados foi realizado por meio de notas de entrevistas, as quais consideraram inclusive os dados coletados *out of records*.

### **3.2 SITUAÇÃO EM ESTUDO: A REDE DE HOTÉIS EM FOZ DO IGUAÇU**

O campo escolhido para pesquisa compreende a rede interorganizacional de hotéis de pequeno e médio portes da cidade de Foz do Iguaçu, no Estado do Paraná, chamada Unihotéis. A escolha desse campo de estudo se justifica por apresentar importantes características para o propósito da presente pesquisa e para a área de estratégia em organizações. Primeiramente, a trajetória de criação da rede envolveu a participação de agentes indutores, como o Sebrae, na promoção de alianças estratégicas entre organizações hoteleiras da região. Além disso, trata-se de um empreendimento recente, com ponto de origem no ano de 2005, o que permitiu não apenas acessar informantes que tenham participado desse momento inicial da rede, como também favorecer a recuperação de eventos e condições envolvidas ao longo do processo. Outro fator relevante foi o tamanho da rede e sua delimitação geográfica, haja vista se tratar de um empreendimento circunscrito ao município de Foz do Iguaçu e ligado ao Plano de Desenvolvimento Setorial do Estado do Paraná, o que possibilitou acesso a representantes da maior parte das organizações envolvidas, bem como a consideração de material documental de suporte à análise. E por fim, o processo de formação da rede Unihotéis possui componentes de importância teórica para a área da estratégia, na medida em que envolveu, por um lado, a negociação de alianças estratégicas, remetendo a aspectos contratuais e utilitários do relacionamento interorganizacional, e, por outro, a consideração de motivos não econômicos que também participaram da formação de alianças estratégicas.

A rede Unihotéis é resultado do Programa de Desenvolvimento do Segmento Hoteleiro de Foz do Iguaçu, uma iniciativa de múltiplos atores, mas que foi coordenada pelo Sebrae/PR. De acordo com as informações prévias ao estudo, o projeto de criação do Unihotéis foi consequência do esforço realizado por empresários locais e pelo Sebrae/PR para promover a competitividade de empreendimentos hoteleiros. A ideia anunciada era obter vantagem competitiva por meio de ações coordenadas entre si, em face da concorrência das grandes redes nacionais e internacionais.

O modelo de cooperação interorganizacional da rede Unihotéis foi concebido no final de 2004, tendo sido efetivamente iniciado em março de 2005. Formalmente, o programa de desenvolvimento da rede Unihotéis estava associado ao Programa de Desenvolvimento Setorial do Estado do Paraná, que promove o fortalecimento de parcerias com instituições públicas e privadas atuantes num setor específico. No âmbito do Sebrae Nacional, o programa estava vinculado ao Plano de Desenvolvimento Regional do Paraná, por sua vez, instituído por este órgão

com a finalidade de direcionar a atuação das unidades regionais do Sebrae como desenvolvedores de arranjos produtivos locais em seus respectivos Estados.

Assim, a formação do Unihotéis movimentou entidades públicas e privadas, no intuito de melhorar os serviços, o faturamento, a competitividade e a rentabilidade das organizações participantes. Idealizado e operacionalizado nos moldes de um arranjo produtivo local, o Unihotéis compreendeu um conjunto de 17 hotéis de pequeno e médio portes, de natureza familiar, não pertencentes a redes hoteleiras e focados no turismo de lazer (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2006). A iniciativa do Unihotéis se caracteriza como um tipo de aliança horizontal, em que competidores estiveram interessados em atuar cooperativamente no sentido de atribuir maior valor ao destino Foz do Iguaçu, utilizando de materiais informativos, divulgação nos meios virtuais e “tarifas acordos” que permitam gerar ganhos financeiros a todos os envolvidos. Durante o processo de formação do Unihotéis, também fizeram parte dessa iniciativa outras organizações subsidiárias como: prefeitura de Foz do Iguaçu, Secretaria Municipal de Turismo, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Oeste Paraná, Sindhotéis/Foz, Senac e Associação Comercial e Industrial de Foz do Iguaçu (Acifi).

Para melhor caracterizar os resultados do estudo, segue-se uma breve apresentação do contexto social e econômico da região de Foz do Iguaçu.

## **4 EMERGÊNCIA DA REDE UNIHOTÉIS EM FOZ DO IGUAÇU**

A estrutura hoteleira da cidade de Foz do Iguaçu é composta por pequenos hotéis independentes, de características familiares e com capacidade limitada de investimento tecnológico e profissional, além de redes nacionais e internacionais que, diferentemente, apresentam maiores condições de aporte de capital no desenvolvimento de projetos próprios voltados para a manutenção e expansão dos negócios. Alguns fatores, como a proximidade com dois países – Argentina e Paraguai – e a existência de dois pontos turísticos de grande visibilidade internacional (as Cataratas do Iguaçu e a hidroelétrica de Itaipu), contribuem significativamente para que a região seja um destino turístico com alto fluxo de visitação. Sob o ponto de vista da estrutura competitiva do setor, na concepção de Porter (1991), o relativamente baixo custo operacional do negócio e a demanda crescente dos serviços de hotelaria – especialmente dada pelo turista internacional – garantem altas taxas de rentabilidade do setor, o que, por sua vez, aguça o interesse de novos entrantes em potencial; finalmente, considerando as poucas barreiras a entrada no setor, estabelece-se um cenário de intensa competição.



Na época, coordenados pelo Sebrae/PR, após um trabalho de sensibilização, 17 hotéis aderiram ao projeto, constituindo, em 2005, a rede Unihotéis (posteriormente, a rede chegou a contar com 25 hotéis em aliança). A proposta tinha como foco o envolvimento de pequenas e médias empresas do ramo hoteleiro, de modo a favorecer sua transição do mercado marginal para o mercado turístico, por meio da cooperação em iniciativas de capacitação e qualificação de seus funcionários, da viabilização de benefícios e da facilidade na rede de compras. O intuito da rede era transformar Foz do Iguaçu em marco turístico com conceituado ramo hoteleiro, aproveitando a estrutura da cidade e a grande concentração de hotéis – na época, estimada em mais de 100 estabelecimentos.

A viabilização do projeto dependeu, em grande medida, da atuação do Sebrae/PR por meio da intermediação de interesses e atuação na consultoria; organização de ações de treinamento e capacitação dos funcionários; assessoria administrativa, financeira e de *marketing*; exposição e participação de feiras; programas para modernização; planejamento estratégico e organização de reuniões semanais orientadas para a expansão da rede de contatos e troca de experiências. A linha de orientação do Sebrae/PR seguia o modelo de gestão estratégica orientada para resultados (Geor), que adotava a premissa de que os próprios participantes deveriam estabelecer as ações, as responsabilidades e os resultados desejados. Apesar da mediação do Sebrae como idealizador do projeto, sua intenção inicial era a de viabilizar e apoiar o Unihotéis, cabendo a gestão ser conduzida pelos próprios integrantes da rede. Dessa forma, os interessados se organizaram por meio de assembleias e de um comitê eleito para a governança, constituído por um presidente e outros três hoteleiros. A adesão à rede era voluntária, e os membros deveriam arcar com taxa mensal para financiamento do projeto.

Nesse contexto de formação da rede Unihotéis, dois aspectos foram de interesse para a presente pesquisa: por um lado, o estabelecimento de parcerias com outros atores não hoteleiros aparece como fator relevante no desenvolvimento das estratégias da rede, e, por outro, o processo de construção dessas estratégias, bem como o sentido a elas atribuído pelos participantes, não se apresentou sustentado por razões meramente instrumentais, uniformemente compreendidas em torno de potenciais benefícios econômicos que decorreriam de sua participação no Unihotéis. Diferentemente, as justificativas para adesão estiveram ancoradas na percepção de fatores diversos e em razões particulares, as quais se mostraram vinculadas a diferentes significados atribuídos à própria natureza cooperativa da rede Unihotéis. As seções subsequentes tratarão desses pontos.

Para melhor configurar as análises a partir do recorte retrospectivo adotado na abordagem do caso da rede Unihotéis, procuramos apresentar as evidências a partir de uma narrativa descritiva. Lembramos que essa forma de apresentação



dos fatos e eventos foi construída a partir da articulação das informações obtidas sobre como se deu o processo de formação e desenvolvimento dessa aliança estratégica.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS: PERSPECTIVA ECONÔMICA

Um dos argumentos que servem como ponto de partida para a perspectiva do ator racional na adoção da ação colaborativa na formação do Unihotéis (2011, grifo nosso) pode ter como base a análise da autodefinição apresentada na página da rede social de seus hoteleiros na internet: “Grupo de hotéis independentes de Foz do Iguaçu. Criado em 2005 para desenvolver os hotéis de forma a se tornarem mais profissionais e *competitivos* perante as grandes redes hoteleiras”.

Nessa autodefinição, o cálculo utilitário de consequências – a orientação psicológica do ator racional utilitarista apregoada pela literatura de orientação econômica dos estudos sobre alianças – é evidenciado pela explicitação clara do ganho: a maior competitividade perante as grandes redes de hotéis. Nessa concepção, o critério da competitividade é dado pela ideia de profissionalização dos hotéis, que é a capacidade de tornar os serviços mais padronizados, gerando maior eficiência entre os hoteleiros da rede. Nessa perspectiva, também existem outras vantagens associadas à aliança entre os hotéis da rede Unihotéis, como a possibilidade de compras coletivas, a melhor negociação com centros de capacitação de mão de obra, entre outras vantagens de natureza técnico-econômicas. Tais aspectos explicitam o cálculo utilitário e justificam o ônus referente ao pagamento de uma taxa de participação que refletiria uma vantajosa relação custo-benefício associada à vinculação à rede.

Outro aspecto que revela a vantagem econômica na participação na rede Unihotéis se refere ao melhor planejamento das ações do segmento. Sobre esse ponto, o comentário de uma proprietária de um dos hotéis membro da Unihotéis sobre o seu ingresso na rede é elucidativo:

[entramos no Unihotéis] por causa da troca de ideias, né? Até então, a gente só estava muito voltado em achar isso, achar aquilo, e aí a gente começou a ver que a troca de ideias, que o planejamento, você começar a colocar no papel, isso fazia diferença na projeção [dos bons resultados].

Quando analisados os documentos formulados pelo Sebrae/PR para comunicar aos hoteleiros a proposta da criação da rede, esses pontos também são

evidenciados como argumentos para a promoção das parcerias. Nesses documentos, são apresentadas as seguintes diretrizes estratégicas: 1. promover a qualificação profissional dos colaboradores dos hotéis, 2. promover a qualificação empresarial dos gestores dos hotéis, 3. integrar o setor por meio de ações associativas, 4. otimizar as taxa de ocupação e 5. promover acesso ao mercado.

Além dos documentos de formação da rede elaborados pelo Sebrae/PR (2005), também foi possível observar a concepção utilitarista nas justificativas de alguns dos participantes da rede. Por exemplo, em relação aos programas de capacitação, muitos dos hoteleiros declararam que se interessaram pela rede por conta da possibilidade de adquirir os cursos de capacitação a taxas reduzidas. Outro aspecto que revela a orientação econômica na formação da rede Unihotéis são as metas acordadas pelos participantes para os primeiros da rede, expressas por documento da Geor:

1) Aumentar a taxa de ocupação em 3% no período de abril a dezembro de 2005, 4% no período de janeiro a dezembro de 2006 e 7% no período de janeiro a dezembro de 2007; 2) Aumentar o faturamento em 10% no período de janeiro a dezembro de 2005, 12% no período de janeiro a dezembro de 2006 e 15% no período de janeiro a dezembro de 2007.

Ou seja, os membros fundadores da rede definem sua parceria a partir do interesse na rentabilidade e competitividade, que, conforme sugerem os documentos analisados, será obtida especialmente pelo incremento de elementos e competências que tornam os hotéis mais “profissionais”. Sobre esse ponto, consideramos o caso do Senac – um dos mais importantes parceiros da rede Unihotéis: esse órgão viabilizou Programa de Alimentos Seguros (PAS), que se refere a uma forma de certificação para o ambiente de restaurante e alimentação. De acordo com os comentários de um dos hoteleiros entrevistados, membro do Unihotéis a partir do segundo ano de existência da rede:

Depois que viram que estava andado, entraram outros. Lembro que tem gente que entrou [na rede] só por causa do gerenciamento de resíduos sólidos porque a prefeitura aumentou a fiscalização. O PAS na época custava R\$ 2.500,00. O pessoal pensa no agora, não pensa no longo prazo [...].

A questão contratualista da perspectiva econômica sobre as alianças estratégicas pode ser observada a partir do interesse na formalização jurídica de elementos de controle e gestão das finanças próprias da rede Unihotéis. A governança do ano de 2007 percebeu a necessidade de criar pessoa jurídica específica

para a rede Unihotéis e realizou estudo sobre a possibilidade de abrir conta corrente junto à Acifi ou ao Sindhotéis. Adicionalmente, a Acifi criou uma câmara de desenvolvimento do turismo e requisitou a integração do Unihotéis com a promoção de um núcleo setorial do turismo. Foi nesse momento de transição que alguns hotéis se retiraram e outros aderiram ao projeto, justamente por não desejarem se vincular informalmente à aliança.

Finalmente, as premissas econômicas da aliança estratégica da rede Unihotéis se verificaram na própria concepção original dessa rede, pensada pelo Sebrae/PR como um *cluster* vocacional da região de Foz do Iguaçu. Nesse sentido, os documentos revelam que o “marco zero” da rede se deu por um projeto de fomento econômico regional de iniciativa do Sebrae/PR. Esse projeto correspondia a um programa desse órgão do sistema “S” para o estímulo e fomento de setores econômicos com potencial competitivo no Estado do Paraná. Considerada o terceiro maior destino turístico do país, Foz do Iguaçu foi escolhida como região para a emergência de um *cluster* do setor hoteleiro, que integrasse pequenos empresários com a finalidade de melhorar sua capacidade de lidar com a ameaça das grandes redes hoteleiras. Por esse motivo, conforme revelam os dados de pesquisa, o público-alvo almejado pelo Sebrae/PR para esse projeto era pequenos hotéis de gestão familiar de Foz do Iguaçu, que carecem de recursos competitivos para enfrentar a concorrência e atender ao crescimento da demanda por serviços de hospedagem de segmentos específicos desse setor.

Em razão desses interesses, a governança da rede identificou os seguintes aspectos competitivos a serem abordados pela aliança, como sugere um dos entrevistados, proprietário de um hotel que participa da rede desde o seu surgimento:

A governança entendeu que a capacitação seria o foco principal, mas que a revitalização da arquitetura dos hotéis, os *fumtours*<sup>3</sup>, a divulgação conjunta por meio de folhetos, simpósios para divulgar e obter mão de obra interessada no setor, participação em feiras e *site* seriam as estratégias de atuação.

Para dar conta desses focos estratégicos, os dados evidenciaram o papel do Sebrae/PR na articulação de novos parceiros para atender aos interesses competitivos da rede Unihotéis. Conforme já foi mencionado, o Senac de Foz do Iguaçu teve papel relevante nesse processo, atuando especificamente na geração de soluções para capacitação de pessoal técnico e operacional dos meios de hospedagem, incluindo camareiras, garçons, governantas, entre outros profissionais do ramo

<sup>3</sup> *Fumtours* são eventos promovidos pelos hotéis para grupos de pessoas que se hospedam no hotel e participam de excursões e outras atividades recreativas com a finalidade de promover o hotel.

hoteleiro. Sua participação também esteve associada à operacionalização do PAS, que, como previamente relatado, se refere a uma forma de certificação para o ambiente de restaurante e alimentação. Basicamente, o convênio com o Senac consistiu em oferecer as capacitações por custos reduzidos para os participantes da rede Unihotéis. O PAS foi uma das estratégias de grande impacto para adesão a essa aliança estratégica.

Sobre o interesse instrumental e utilitário na capacitação de funcionários promovida pela parceria com o Senac, um relato de um dos membros participantes da rede desde o início é elucidativo:

Com certeza, a mão de obra de Foz do Iguaçu é muito precária... era muito precária. Melhorou muito, bastante, a gente precisa de funcionário. Tinha que sair procurando nas agências de emprego, que mandavam pessoas não capacitadas. Eram dois trabalhos. Não que a gente não possa treinar, a gente treina. Mas a gente gostaria [d]a coisa mais mastigada, porque a gente ganha tempo, porque tempo é dinheiro. E então, diante disto, é que nós entramos no Unihotéis.

Da mesma forma, a mentalidade do hoteleiro também influenciava na precarização da mão de obra, como mostra outra proprietária de hotel, membro da rede desde o início:

Era importante mudar aquela mentalidade, até então a gente achava que empregado era escravo: não, peraí, empregado não é escravo, ele está ali para trabalhar, ele não é totalmente errado, a gente também tem que formar, tem que treinar, senão ele não vai fazer o que você quer [...].

Apesar da caracterização da orientação econômica e do comportamento oportunístico no caso Unihotéis, os dados evidenciaram aspectos emergentes que participaram da criação da aliança estratégica e que serão apresentados a seguir, a partir de uma mudança de perspectiva sobre o fenômeno.

## 6

## APRESENTAÇÃO DOS DADOS: ASPECTOS EMERGENTES

A análise da formação da rede Unihotéis trouxe elementos que, em certo sentido, extrapolam as explicações econômicas definidas nos termos discutidos até aqui e que dão a elas novos significados. O fenômeno da constituição de

alianças estratégicas, como o ocorrido com os hoteleiros de Foz do Iguaçu, revelou uma dimensão adicional que abarca o caráter instrumental das relações estabelecidas. Nesse sentido, a análise de variáveis sociológicas trouxe à tona aspectos não discutidos até então e que melhoram a capacidade explicativa quanto aos fundamentos que orientam e sustentam a formação de alianças estratégicas. Três deles merecem atenção: 1. a dimensão sociopolítica vinculada à concepção e inserção do programa de criação do Unihotéis na agenda do Sebrae/PR; 2. o papel indutor exercido pelo Sebrae junto aos hoteleiros da região, desenvolvendo não apenas a estrutura relacional, mas principalmente o sentido da cooperação; e 3. os significados não econômicos atribuídos pelos atores participantes da rede quanto à sua adesão ao Unihotéis. Do primeiro aspecto, chama atenção a articulação de interesses não econômicos vinculados às políticas de desenvolvimento local baseadas na promoção de alianças estratégicas; do segundo, ganha destaque a capacidade de agência de atores interessados na promoção de princípios e valores ligados à cooperação no estabelecimento dos padrões de relacionamento, o que aproxima a análise das alianças estratégicas da ideia de projeto de institucionalização (DiMaggio, 1988); e do terceiro aspecto, tem-se a atenção voltada para outras dimensões da racionalidade que reconhecem a imersão social do ator, cujas decisões de adesão às alianças estratégicas não estão pautadas sob interesses econômicos isoladamente, mas sofrem influência de condições sociais que circunscrevem a atividade econômica, associando outras racionalidades às ações empreendidas. Cada um desses pontos será tratado na sequência.

## 6.1 DIMENSÃO SOCIOPOLÍTICA NA CONCEPÇÃO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA

Diferentemente do que poderia conceber a perspectiva econômica da formação das alianças estratégicas, a rede Unihotéis foi articulada tendo por referência uma complexa base de relacionamentos, que envolve uma dimensão social que vai muito além do setor de hotelaria da região de Foz do Iguaçu. Realmente, a participação de muitos dos hotéis se deu, antes, pela visibilidade da rede na cena local, como sugere o relato de uma das proprietárias de hotéis membro da rede Unihotéis:

Depois que o Unihotéis estava com *site*, grandes parceiros, tudo, muitos hotéis queriam entrar no Unihotéis. Só que a gente não aceitou. Por quê? Não que, é, não queria aumentar, seria bom para nós, mas porque as pessoas queriam entrar só por entrar, não porque acreditavam no projeto. Porque a gente queria gente que acreditasse no projeto.

Conforme mencionado, a origem do projeto de criação da rede Unihotéis se deu em nível nacional, como parte da agenda do Sebrae Nacional, que tinha como princípio orientador o Programa de Desenvolvimento Regional, para o qual as unidades estaduais deveriam identificar oportunidades.

O ponto em questão remete, por um lado, à missão do Sebrae Nacional, como agente promotor de sustentabilidade socioeconômica, mas sob demanda de uma agenda mais ampla para o qual deveria apresentar resultados concretos. Por outro lado, essa agenda compreende a uma dimensão social de referência que envolve diversos atores, entre eles o Sebrae/PR, que compartilham, ao menos em parte, do interesse de promover ações de cooperação. Nesse sentido, haja vista o que ocorreu na experiência do Unihotéis, parece ser exagerada a afirmação de que a aliança estratégica decorre, meramente, da conjunção de membros do setor hoteleiro em parceria e de sua perspectiva de ator racional.

A própria maneira como o Sebrae induziu a formação da rede já sugere que as relações foram constituídas em torno da capacidade política dessa organização, seja por conta da sua reputação nacional como órgão de fomento do desenvolvimento econômico regional, seja por conta de sua capacidade de articulação da rede em outras importantes instâncias de participação política do setor hoteleiro. Quanto a esse aspecto, é interessante perceber que diferentes atores e arenas foram sendo incorporados ao universo de atuação do Unihotéis, criando uma miríade de relações de natureza simbólica e normativa com implicações políticas para os participantes da aliança estratégica. Vejamos algumas dessas instâncias.

Um dos mais importantes atores articulados pelo Sebrae/PR para colaborar com a rede Unihotéis foi a prefeitura de Foz de Iguaçu, especialmente por meio de sua Secretaria Municipal de Turismo. É interessante notar que a aproximação com a prefeitura é buscada por fins utilitários – seu interesse no fomento da economia local –, mas sua participação engloba diferentes interesses políticos: por parte do Sebrae/PR, a prefeitura traz credibilidade ao projeto e induz maior adesão dos hoteleiros almejados; por parte dos empresários do setor, a integração com a prefeitura, via Unihotéis, permitiria aumentar sua participação nas políticas públicas de turismo, como no programa Famtour (visitas técnicas turísticas) e nas demais ações de divulgação turística de Foz do Iguaçu. Os documentos da rede indicam que a Secretaria de Turismo e os hotéis participantes dialogam nas reuniões da rede sobre a forma de divulgação conjunta com materiais de publicidade, feiras e informações turísticas, entre outras questões (Sebrae, 2008). De certo modo, com a adesão desse ator governamental, a própria rede passou a ser uma arena política para os participantes.

Essa dimensão política de legitimação e acesso ao poder por meio da aliança estratégica também pode ser observada pela adesão de outros órgãos e associações de classe. Durante o processo de constituição da rede Unihotéis, a Acifi

também se integrou à rede. Essa aliança não somente atendeu ao pedido do programa Unihotéis por uma parceria que propusesse soluções ao grupo, como também pela atuação da Acifi de estar à época trabalhando em uma estratégia que acolhesse a situação turística municipal. Foi a partir dessa associação que se ampliou a participação da Unihotéis com outras entidades de classe de maior abrangência geográfica e atuação política, tais como Coordenadoria das Associações Comerciais e Empresariais do Oeste do Paraná (Caciopar), Federação do Comércio do Paraná (Fecomércio) e Federação das Associações Comerciais e Empresariais do Paraná (Faciap) (Sebrae, 2008).

Outro aspecto da dimensão política do fenômeno das alianças estratégicas a ser observado no caso da rede Unihotéis diz respeito às relações de poder entre os membros das organizações participantes. Nesse sentido, observamos que a articulação da rede serviu para redimensionar as relações intraorganizacionais de poder, devido ao fato de a criação da rede ter proporcionado maior legitimidade e/ou autonomia a determinados gestores perante os proprietários. Como a maioria dos membros da Unihotéis é composta de empresas familiares, cuja direção é centralizada na figura do proprietário, a constituição da aliança contribuiu para que novos membros da organização ganhassem destaque, tendo sido a participação nas reuniões da rede Unihotéis e as possíveis articulações que se estabeleceram entre os outros representantes importantes fatores de aumento de poder político interno. Nesse aspecto, destacou-se o papel dos gestores não proprietários e dos filhos herdeiros dos fundadores. Sobre estes últimos, o depoimento do representante do Sebrae/PR regional de Foz do Iguaçu sobre a participação dos herdeiros dos hoteleiros é elucidativa:

Acima de tudo jovens, jovens filhos de hoteleiros operacionais da cidade que procuram espaço maior, dentro de seus hotéis, até então não estavam conseguindo êxito. Talvez a união destes esforços, talvez essa ajuda do Sebrae, de trazer alguma consultoria, [de] ter financiado alguns projetos individualmente [...] certamente deu força, para que esses, filhos de hotéis pequenos até então, puderam crescer até perante os seus pais [e] [...] parentes, [e] puderam ir assumindo aos pouquinhos esses hotéis. Então, foi um momento de transição [...]. [E]ssa troca de informações, essa mostra do conhecimento, deu a confiança necessária para esses hoteleiros que já estavam mais desgastados [...].

Como sugere o relato anterior, a participação no Unihotéis representou uma oportunidade para os jovens herdeiros de obter maior legitimidade perante seus pais e familiares quanto à sua capacidade de gestão do negócio. Assim sendo, a dimensão política assume um caráter simbólico, e os ganhos econômicos obti-

dos pela adesão à aliança estratégica se traduzem em capital social (Fligstein & McAdam, 2012).

Da mesma forma que os jovens herdeiros, essa legitimidade foi observada no caso dos gestores não proprietários. Quanto a esses atores, os proprietários das empresas associadas à rede enviavam seus gerentes para participar das reuniões semanais do projeto alegando falta de tempo para essa tarefa. Conforme relato do presidente do primeiro comitê gestor do Unihotéis no ano de 2005, “os empresários não gosta[va]m de ficar em reuniões demoradas e que tenham que falar sobre possíveis soluções, [eles] querem a coisa pronta”. A consequência desse desinteresse foi o gradual aumento de poder e autonomia dos gestores não proprietários nas decisões da própria organização. Isso porque, à medida que os aspectos decididos pelo grupo da rede tinham implicações graves para o hotel que o gestor representava, este assumia o papel de interlocutor, pois já havia estabelecido uma relação de confiança com o grupo. Conforme dois gestores não proprietários de hotéis membros da rede relataram em entrevista:

Eu tinha total autonomia e podia decidir qualquer assunto que fosse decidido no Unihotéis e o hotel participaria.

Eu é quem fazia a ponte entre o Unihotéis e o hotel. Inicialmente, como o hotel era arrendado, as ações eram todas minhas, depois passei a operar outro hotel.

Vale ainda reforçar a ideia de que a iniciativa de formação do Unihotéis decorreu, no sentido já exposto, da articulação de diferentes fontes de poder político durante o período de formação da rede, mas também no esforço de sua manutenção nos momentos em que houve desestímulo dos participantes em manter sua afiliação. Especialmente recorrendo a fontes de poder local, prefeitura, órgãos de classe, sindicatos, entre outros, a articulação da rede somente foi possível graças a esse tipo de envolvimento. Esses aspectos são mais bem evidenciados nos dois tópicos seguintes.

## 6.2 PROJETO INSTITUCIONAL NA FORMAÇÃO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA

Como já mencionado, a formação da aliança estratégica ocorreu a partir de um conjunto de ações coordenadas por um ator externo a rede, o Sebrae/PR, tratado aqui como agente indutor. O marco zero do projeto foi reconhecido na pesquisa como anterior à constituição oficial da rede Unihotéis; este se deu dentro de



um projeto particular do Sebrae/PR – o Programa Nacional de Desenvolvimento Setorial, constituído num plano de metas formalizado pela unidade central do Sebrae Nacional em Brasília, fundamentado em interesses próprios dessa organização para atender ao seu planejamento estratégico nacional. Constituindo-se como uma organização do chamado sistema “S”, integrado por órgãos de fomento e desenvolvimento socioeconômico da sociedade brasileira, o Sebrae/PR articula o projeto de promoção do setor de turismo da região de Foz do Iguaçu em atenção à sua própria missão organizacional.

Ou seja, a investigação do caso Unihotéis apontou para a constituição da rede por meio da força indutora do Sebrae/PR, incumbido de praticamente todo o processo, tendo promovido a cooperação relacional entre os atores, incentivado o contato e as sinergias operacionais, e difundido uma espécie de consciência cooperativista aos participantes da rede. Nesse caso, a retórica utilizada teve por base o valor dado ao desenvolvimento econômico obtido por meio dos arranjos produtivos locais. Esse valor, reconhecidamente uma forte referência cultural-cognitiva compartilhada pelos membros do Sebrae/PR e de outras instâncias sociais de referência dessa organização (como o governo), foi indutivamente alimentado por seus representantes no decorrer de todo o processo de criação do Unihotéis. Nessa trajetória, a indução das referências institucionais da rede se deu no sentido de legitimar a ideia de que os arranjos produtivos locais seriam a única alternativa de desenvolvimento socioeconômico de regiões e/ou setores tidos como pouco competitivos.

A estratégia assumida pelo Sebrae/PR para a indução das referências institucionais para a formação da rede Unihotéis se configurou a partir de dois pontos em particular: 1. a constituição de um discurso legitimador, baseado particularmente na prática de “sensibilização”, que consiste em reuniões com os potenciais participantes para comunicação de ideias e reforço de valores e princípios compartilhados – entre eles o cooperativismo e o profissionalismo; 2. o envolvimento de parceiros que garantissem a mobilização de recursos políticos no processo de constituição da rede, garantindo, assim, a legitimidade daqueles que decidissem participar da rede. Nesses aspectos, sua atuação não ficou restrita à formação do arranjo estrutural que sustenta a aliança, mas, e talvez principalmente, na promoção de uma concepção que suporta a atividade coordenada entre os membros.

### 6.3 RAZÕES NÃO ECONÔMICAS PARA A ADEÇÃO À REDE

Outro aspecto a ser observado na formação da rede Unihotéis é o fato de essa aliança se sustentar em outras significações que não somente às razões técnico-econômicas. Isso foi evidenciado nas entrevistas, em que os participantes da

rede demonstraram diferentes entendimentos quanto aos benefícios e às razões para ingressar na rede. Esses entendimentos, por sua vez, demonstraram motivações de ordem simbólica, em que os participantes apresentaram consciência de mecanismos sociais associados aos processos organizacionais que vão além dos aspectos puramente técnico-econômicos comuns à prática empresarial.

Um desses mecanismos sociais evidenciados pelas entrevistas é a busca pela legitimação, algo, de certa maneira, associado aos itens anteriormente tratados. Tendo em vista uma perspectiva sociológica da prática de estratégia empresarial, a legitimidade já foi apontada pela literatura como um importante benefício buscado pelas organizações (Dacin *et al.*, 2007; Machado-da-Silva & Vizeu, 2007).

Como consequência, constatou-se que a maioria das reuniões que visavam apresentar as parcerias com diferentes organizações de classe não resultou, na prática, em nenhuma vantagem objetiva para os membros da rede. Nesse sentido, os dados revelaram certo cerimonialismo no curso do processo de constituição da aliança estratégica estabelecida na rede Unihotéis. Dados de pesquisa revelaram que grande parte das reuniões entre os participantes da rede Unihotéis não tinha caráter técnico, pois abordavam-se apenas aspectos relacionados, por exemplo, à tomada de decisão sobre operações conjuntas ou ao uso de recursos articulados; ao contrário, essas reuniões tinham como fim promover o envolvimento dos atores e sinalizar publicamente sua associação, ainda que tecnicamente tenha tido papel cerimonial.

Outro motivo apontado para adesão à rede foi a reputação do Sebrae/PR. A credibilidade desse órgão e sua boa reputação como organização de amparo ao pequeno empresário foram lembradas por alguns dos hoteleiros entrevistados como fatores críticos para que estes ingressassem na aliança. Isso reforça nosso argumento de que uma aliança estratégica se constitui não apenas por conta dos benefícios técnico-econômicos que dela advinham, mas também pelo reconhecimento que se atribui aos atores envolvidos nesse processo. Em complemento a isso, também é necessário considerar que a articulação feita pelo Sebrae/PR com outras organizações de prestígio no setor hoteleiro – Acifi, Sindicato de Hotéis, Conselho Municipal de Turismo, Fecomércio, entre outros órgãos governamentais e de classe – permitiria uma visibilidade aos hoteleiros da aliança Unihotéis, que passariam a contar com o prestígio do envolvimento em um projeto de fomento do polo turístico da região.

É interessante notar que a multiplicidade de significados aponta para pressupostos que vão além do interesse econômico: na adesão de muitos dos membros da rede, a participação no Unihotéis representava se envolver com a política pública de fomento do turismo local, gerando desenvolvimento em todos os setores econômicos da região; da mesma forma, a credibilidade do hotel perante importantes *stakeholders* – governo, fornecedores, sindicatos etc. – poderia ser

fortalecida pela simples participação no projeto. Nesse sentido, a busca por legitimidade se constituiu em forte elemento de motivação para alguns dos membros, tendo em conta duas diferentes interpretações sobre as vantagens em participar dessa aliança.

## **7 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O estudo da formação da rede Unihotéis trouxe diferentes contribuições para uma reflexão sob a integração entre a perspectiva econômica e o enfoque sociológico sobre o fenômeno das alianças estratégicas. Os dados evidenciaram aspectos convergentes com a abordagem econômica na medida em que foi possível perceber ganhos relativos ao compartilhamento de recursos, promovendo vantagem competitiva para os integrantes da rede; tais aspectos também foram evidenciados em algumas justificativas de interesse declaradas por participantes sobre sua adesão à rede. Contudo, a análise do caso possibilitou a reflexão a respeito de outros componentes explicativos para a formação de alianças. Esses componentes, a nosso ver, trazem ganhos para a compreensão desse fenômeno, inserindo a racionalidade econômica dos atores num corpo de proposições mais abrangentes de natureza sociológica. Cada um deles será discutido a seguir, com o intuito de recomendar estudos futuros a partir de proposições construídas com base nos achados da pesquisa.

Em primeiro lugar, os aspectos decorrentes do presente caso levantam questão sobre o caráter projetado da formação de alianças. No caso do Unihotéis, ficou claro que essa questão não se restringe à escolha individual daqueles que farão parte do empreendimento. Ao contrário, a emergência da aliança se apresentou vinculada a interesses de diferentes naturezas e níveis: agenda política do Sebrae Nacional, cumprimento do plano de metas do Sebrae/PR, envolvimento de outros agentes públicos da cidade de Foz do Iguaçu e a participação da Associação Comercial do Paraná e de outros atores.

Duas são as implicações que se desdobram desse ponto. A primeira remete ao reconhecimento de que o processo de formação de alianças estratégicas configura-se como arena política. Nesse sentido, as relações que servem de base para a formação da aliança devem ser lidas nos moldes da noção política de mercado proposta por Fligstein (1996) e Levin (2008), ou seja, como espaços sociais, constituídos por diferentes atores, que configuram ordens locais e sustentam arranjos sociais que orientam as atividades econômicas. Além disso, esse processo pode estar relacionado a uma agenda programática, de natureza política, que vincula interesses de determinados agentes, como o Sebrae, aos dos consti-

tuíntes da aliança estratégica, por meio da indução de diretrizes para as ações de cooperação.

A segunda implicação está relacionada à relevância de aspectos simbólicos na constituição das relações entre as organizações parceiras da iniciativa de desenvolvimento do Unihotéis. Conforme apresentado na seção anterior, a vinculação do Sebrae no processo de formação da rede Unihotéis atraiu a atenção de outras organizações interessadas no desenvolvimento turístico da região que, subsidiariamente, acabaram por contribuir para a legitimidade da aliança que estava se formando – num sentido próximo ao sugerido por Dacin *et al.* (2007). É interessante notar que a aproximação dessas organizações, por um lado, deu-se estrategicamente com a finalidade de capitalizar politicamente a iniciativa que emergia e, por outro, decorreu do próprio efeito em cascata provocado pela gradual adesão de entidades representativas localmente, as quais simbolizavam o valor social da aliança. Não seria exagero especular que houve, nesse processo, uma espécie de efeito recursivo: organizações, visando a seus interesses, aderem à iniciativa do Unihotéis e favorecem a legitimação da aliança hoteleira, que, à medida que recebe maior adesão de atores subsidiários, transfere certa carga simbólica positiva àqueles que de alguma maneira fazem parte desse empreendimento. Com base nisso, apresentamos a proposição a seguir:

- *Proposição A:* o processo de constituição de alianças estratégicas é influenciado pela atividade interessada de diferentes atores distribuídos numa arena política, cujas ações são orientadas não apenas por expectativas utilitárias, mas também simbólicas.

Em segundo lugar, o caso evidenciou que uma aliança estratégica não consiste apenas em um arranjo relacional entre participantes interessados, mas parece ser, antes de tudo, uma concepção, cujos princípios e valores orientam ações e papéis. Isso remete à dimensão ideacional dos relacionamentos organizacionais que caracterizam a aliança estratégica.

Nesse sentido, o componente estratégico associado às alianças não está apenas na previsibilidade de ganhos competitivos, mas também na ação indutora de atores incumbentes (Fligstein & McAdam, 2012), como foi o caso do Sebrae/PR no estudo em tela, que, ao agirem intencionalmente em prol de interesses específicos, podem contribuir para a configuração de uma espécie de ordem local, a partir do esforço em promover uma consciência compartilhada ligada ao valor do desenvolvimento econômico por meio da aliança. Tais esforços, compatíveis com a ideia de projeto institucional (DiMaggio, 1988), envolvem um discurso legitimador e a mobilização de parceiros (atores subsidiários) para justificar aspectos

programáticos, traduzidos na forma de arranjo relacional e de pressupostos subjacentes à definição do que se constitui em diretrizes e interesses para a atividade organizacional (Campbell, 2004; Schmidt, 2008). Esses esforços envolvem também o entendimento de que o estabelecimento de relações interorganizacionais, por vezes, depende de uma terceira parte que atua como elemento catalisador. Nesse sentido, a reputação dessa entidade intermediadora é condicionante da formação de laços entre partes quando ainda não haja um histórico que sustente a confiança entre elas. Do exposto, formulamos duas outras proposições:

- *Proposição B:* o esforço de atores incumbentes para justificar e legitimar um projeto de cooperação interorganizacional e para mobilizar outros atores em favor de ideias e interesses que se coadunam com esse projeto influencia o processo de formação de alianças estratégicas.
- *Proposição C:* princípios, categorias e entendimentos compartilhados acerca da cooperação interorganizacional, construídos na interação dos atores constituintes com agentes externos, condicionam os arranjos formais e relacionais no processo de formação de alianças estratégicas.

Em terceiro lugar, e vinculado aos anteriores, não há como conceber as alianças estratégicas apenas à luz de arranjos contratuais que, supostamente, coadunam interesses instrumentais de diferentes atores. O caso Unihotéis nos permitiu perceber a multiplicidade de significados que permeiam a noção de cooperação, bem como a atribuição de sentido para a adesão ou mesmo do prestígio associado aos agentes envolvidos. Isso remete a aspectos associados à interpretação e à construção de significados que podem dar outro sentido às relações interorganizacionais quando analisadas empiricamente.

As distintas interpretações sobre o fenômeno da cooperação, subjacente à formação das alianças estratégicas, puderam ser constatadas no caso Unihotéis, na medida em que a adesão dos hotéis à rede incluiu não apenas a expectativa de rendimentos futuros (conforme tratado na análise do fenômeno sob a ótica econômica), como também o prestígio social e a credibilidade associados ao vínculo com a rede, a aquisição de espaço político, a confiança no ator indutor da rede e a busca por legitimidade.

É interessante ressaltar que as distintas interpretações não se restringem à dimensão cognitiva individual, tendo em conta que se constituem a partir de um contexto sociocultural de referência vivenciado pelos atores (Machado-da-Silva, Fonseca, & Crubellate, 2005). A adesão à rede, por sua vez, não é explicada por meio de análise de motivações utilitaristas que justificariam a participação individual, sob a concepção do ator racional. Diferentemente, esse raciocínio exige o reconhecimento da aliança estratégica como fenômeno sociocultural, cuja atenção

se volta para o contexto de referência das organizações. A adesão dos atores organizacionais aos relacionamentos constituintes da aliança estratégica, portanto, depende de referências sociais que atribuem valor e reconhecimento social, constituindo as bases para a legitimidade organizacional, conforme proposição a seguir:

- *Proposição D:* a constituição de alianças estratégicas depende do quanto os atores organizacionais interpretam sua adesão como desejável ou obrigatória em um determinado contexto social.

À guisa de conclusão, o presente artigo procurou lançar luz a possibilidades analíticas que o estudo da estratégia abarca. O diálogo entre elementos econômicos e sociológicos compreende um vasto campo de estudos e merece ser ampliado por meio do uso de referências advindas da sociologia econômica ou dos estudos organizacionais. Todavia, essa aproximação merece cuidados, já que se trata de pressupostos nem sempre convergentes (Okhuysen & Bonardi, 2011). Reconhecemos que, para o tema das alianças estratégicas, a perspectiva econômica apresenta-se consolidada e com premissas teóricas consistentes, o que permite convergência acadêmica e, por conseguinte, certa robustez teórica sobre o tema. Entretanto, o prisma econômico deixa de lado importantes questões comumente tratadas pelas pesquisas sociais, como a inserção do fenômeno de formação de alianças a projetos políticos que extrapolam o projeto econômico, no nível das organizações constituintes, e que lançam luz a uma dimensão que o abarca e condiciona; o reconhecimento do caráter indutor de interesses e concepções subjacentes à cooperação organizacional, por vezes exercido por atores não constituintes das alianças, mas que influenciam em sua formação; a incorporação de elementos não econômicos como motivadores da adesão às alianças estratégicas tanto por parte de atores subsidiários quanto das organizações constituintes.

Assumir um olhar sociológico em complemento ao econômico significa superar a presunção de que tudo se reduz ao comportamento de mercado (Polanyi, 2000). No entanto, nossa posição não está sustentada na competição entre essas perspectivas, no sentido de defender um privilégio sociológico sobre a ótica econômica, mesmo admitindo que a natureza da atividade econômica pressupõe, antes de tudo, o reconhecimento da inserção social dos atores, da valorização de recursos e de dimensões institucionais do ambiente; defendemos que, em convergência com Mahoney e McGahan (2007), o caráter de complementariedade entre ambas as perspectivas propicia um olhar interdisciplinar que amplia a possibilidade de *insights* relevantes para a teorização sobre fenômenos organizacionais, como é o caso das alianças estratégicas trabalhado neste artigo.

## BEYOND THE ECONOMIC VIEW OF STRATEGIC ALLIANCES: SOCIOLOGICAL IMPLICATIONS OF THE CASE OF UNIHOTEIS

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to discuss the phenomenon of strategic alliances through a sociological perspective as a counterpoint to prevailing economic view, which privileges a conception of rational actor in a utilitarian and contractual basis. The case study investigates the process of constitution of a strategic alliance in the hotel industry in Brazil. Interviews and documentary data were analyzed qualitatively through traditional content analysis and oral history technique. The results revealed relevant emergent sociological aspects concerning strategic alliances which formed the basis for the establishment of four analytical propositions: 1. the process of constituting strategic alliances is influenced by the activity of different interested actors distributed in the political arena, whose actions are guided not only by utilitarian expectations, but also symbolic; 2. the effort of incumbent actors to justify and legitimize a project of interorganizational cooperation and to mobilize other actors in favor of ideas and interests that are consistent with this project influences the process of constituting strategic alliances; 3. principles, categories and shared understandings of interorganizational cooperation, built on the interaction of the constituent actors with external agents, determine the formal and relational arrangements in the process of constituting strategic alliances; 4. the constitution of strategic alliances depends on how organizational actors interpret their membership as desirable or obligatory in a given social context. We conclude in favor to a complementary approach between economic perspective and sociological view in strategic alliance studies, which recognize the social embeddedness of the economic actors as well as the relevance of the institutional dimension of organizational environment. In doing so, we believe the economic approach will benefit from a more complex and comprehensive understanding of strategic alliances.

### KEYWORDS

Strategic alliances. Sociological analysis. Cooperation. Economic perspective. Hotel industry.



## MÁS ALLÁ DE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS: IMPLICACIONES SOCIOLÓGICAS DEL CASO UNIHOTÉIS

### RESUMEN

El propósito del artículo es analizar el fenómeno de las alianzas estratégicas a la luz de la perspectiva sociológica del análisis en contrapunto a la orientación económica que favorece la concepción del actor racional, bajo una lógica contractualista y utilitaria. El artículo tiene como base un estudio de caso el cual retrata una alianza estratégica en el sector de hotelería del Brasil. Las entrevistas y los datos documentales fueron analizados cualitativamente mediante la combinación de análisis de contenido tradicional y la historia oral. Los resultados mostraron aspectos emergentes del estudio sociológico de las alianzas estratégicas que sirvió de base para el establecimiento de cuatro proposiciones analíticas: 1. el proceso de formación de alianzas estratégicas es influenciado por la actividad de los diferentes actores interesados distribuidos en el terreno político, cuyas acciones se guían no sólo por las expectativas utilitarias, sino también simbólica; 2. el esfuerzo de los actores interesados para justificar y legitimar un proyecto de cooperación entre organizaciones y movilizar a otros actores a favor de las ideas e intereses que son consistentes con este proyecto influye en el proceso de formación de alianzas estratégicas; 3. principios, categorías y conceptos compartidos de la cooperación interinstitucional, basado en la interacción de los actores constitutivos con agentes externos, influyen en los acuerdos formales y relacionales en el proceso de formación de las alianzas estratégicas; 4. el establecimiento de alianzas estratégicas depende de cómo los actores organizacionales interpretan su membresía como deseables o exigibles en un contexto social particular. Se concluye a favor de la complementariedad entre la perspectiva económica y sociológica en el análisis de las alianzas estratégicas, el reconocimiento de la inserción social de los actores económicos, así como otras dimensiones institucionales del ambiente, lo que permite una comprensión más profunda del fenómeno.

### PALABRAS CLAVE

Alianzas estratégicas. Análisis sociológico. Cooperación. Perspectiva económica. Sector hotelero.



## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
- Bertero, C. O., Vasconcelos, F., & Binder, M. (2003). Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 48-62.
- Bowman, E., Singh, H., & Thomas, H. (2002). The domain of strategic management: history and evolution. In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.). *Handbook of strategy and management* (pp. 31-51). London, New York: Sage.
- Bromley, P., & Papenhausen, C. (2003). Assumptions of rationality and equilibrium in strategy research: the limits of traditional economic analysis. *Strategic Organization*, 1(4), 413-437.
- Bulgacov, S., Souza, Q. R., Prohmann, J. I. P., Coser, C., & Baraniuk, J. (2007). O campo da estratégia: domínio e limitações. In S. Bulgacov, Q. R. Souza, J. I. P. Prohmann, C. Coser & J. Baraniuk. *Administração estratégica: teoria e prática* (pp. 1-28). São Paulo: Atlas.
- Cabral, S., & Lazzarini, S. G. (2010). Réplica 1: por uma maior (e melhor) integração das perspectivas teóricas do pensamento estratégico. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 738-743.
- Campbell, J. L. (2004). *Institutional change and globalization*. Princeton: Princeton University Press.
- Clark, T. (2004). Strategy viewed from a management fashion perspective. *European Management Review*, 1(1), 105-111.
- Clegg, S., Carter, C., & Kornberger, M. (2004). A máquina estratégica. *Revista de Administração de Empresas*, 44(4), 21-31.
- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J.-P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169-187.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-62.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251-283.
- DiMaggio, P. (1988). Interests and agency in institutional theory. In L. Zucker (Ed.). *Institutional patterns and organization* (pp. 3-21). Cambridge: Ballinger Press.
- Fligstein, N. (1996). A political-cultural approach to market institutions. *American Sociological Review*, 61(4), 656-673.
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2012). *A theory of fields*. Oxford: Oxford University Press.
- Friedland, R., & Alford, R. (1991). Bringing society back: symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio. *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232-263). Chicago: University of Chicago Press.
- Godbout, J. T. (1999). *O espírito da dádiva*. Rio de Janeiro: FGV.
- Greenwood, R., Maynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 2011, 317-371.
- Guarido, E. R., Filho, Seifert, R. E., Jr., & Kirschbaum, C. (2011). Estratégia sob o olhar sociológico: reflexões para uma agenda de pesquisa. *Anais do Encontro Nacional da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35.

- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: managing coordination cost and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43, p. 781-814.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583.
- Hodgson, G. (1985). The rationalist conception of action. *Journal of Economic Issues*, 19(4), 825-851.
- Jiang, X., Li, M., Gao, S., Bao, Y., & Jiang, F. (2013). Managing knowledge leakage in strategic alliances: the effects of trust and formal contracts. *Industrial Marketing Management*, v. 42, p. 983-991.
- Keasler, T. R., & Denning, K. C. (2009). A re-examination of corporate strategic alliances: new market responses. *Quarterly Journal of Finance and Accounting*, 48(1), 21-47.
- Kirschbaum, C., & Guarido, E. R., Filho (2011). Perspectivas sociológicas da estratégia em organizações: uma introdução ao fórum. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(6), 14-27.
- Kumar, K., Van Dissel, H. G., & Bielli, P. (1998). The merchant of Prato revisited: toward a third rationality of information systems. *MIS Quarterly*, 22(2), 199-226.
- Levin, P. (2008). Culture and markets: how economic sociology conceptualizes culture. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 619, 114-129.
- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S., & Crubellate, J. M. (2005). Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 9 (Edição Especial), 9-39.
- Machado-da-Silva, C. L., & Vizeu, F. (2007). Análise institucional de práticas formais de estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, 47, 89-100.
- Mahoney, J. T., & McGahan, A. M. (2007). The field of strategic management within the evolving science of strategic organization. *Strategic Organization*, 5(1), 79-99.
- Meihs, J. C. S. B., & Ribeiro, S. L. S. (2011). *Guia prático de história oral*. São Paulo: Contexto.
- Norman, P. M. (2002). Protecting knowledge in strategic alliances: resource and relational characteristics. *Journal of High Technology Management Research*, 13, 177-202.
- Okhuysen, G., & Bonardi, J. P. (2011). Editor's comments: the challenge of building theory by combining lenses. *Academy of Management Review*, 36(1), 6-11.
- Osborn, R. N., & Baughn, C. C. (1990). Forms of interorganizational governance for multinational alliances. *Academy of Management Review*, 33(3), 503-519.
- Pettigrew, A., Thomas, H., & Whittington, R. (2002). Strategic management: the strengths and limitations of a field. In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington. *Handbook of strategy and management* (pp. 3-30). London: Sage.
- Polanyi, K. (2000). *A grande transformação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Queiroz, M. A. L., Vasconcelos, F. C., & Goldszmidt, R. G. B. (1997). Economic rents and legitimacy: incorporating elements of organizational analysis institutional theory to the field of business strategy. *Revista de Administração Contemporânea*, 11, (Edição Especial), 177-198.
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações* (2a ed.). Rio de Janeiro: FGV.

- Reuer, J. J., & Ariño, A. (2007). Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity. *Strategic Management Journal*, 28(3), 313-330.
- Ruef, M. (2003). A sociological perspective on strategic organization. *Strategic Organization*, 1(2), 241-251.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(Special Issue), 5-29.
- Schmidt, V. A. (2008). Discursive institutionalism: the explanatory power of ideas and discourse. *Annual Review of Political Science*, 11, 303-326.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2005). Programa de Desenvolvimento Territorial: *Projeto de desenvolvimento do segmento dos hotéis de Foz do Iguaçu*. Paraná: Sebrae/PR.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2006). *Histórias de sucesso: comércio e serviços – turismo*. Brasília: Sebrae.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2008). *Sigeor: Sistema de informação de gestão estratégica orientada para resultado*, versão 3.1. São Paulo: Sebrae.
- Smitka, M. J. (1994). Contracting without contracts: how Japanese manage organizational transactions. In S. B. Sitkin & R. J. Bies. *The legalistic organization* (pp. 91-108). Thousand Oaks: Sage.
- Swedberg, R. (2003). Economic and sociological approaches in organization theory. In H. Soukas & C. Knudsen (Eds.). *The Oxford Handbook of Organization Theory* (pp. 373-391). New York: Oxford University Press.
- Todeva E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123-148.
- Unihotéis (2011). Descrição do grupo. Recuperado em janeiro, 2011, de <http://br.dir.groups.yahoo.com/group/unihoteis/>.
- Vaara, E., & Durand, R. (2012). How to connect strategy research with broader issues that matter. *Strategic Organization*, 10(3), 248-255.
- Vizeu, F. (2009). Racionalidade administrativa e distorção comunicativa nas organizações contemporâneas. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Weber, M. (1974). *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Whittington, R. (2004). Estratégia após o modernismo. *Revista de Administração de Empresas*, 44(4), 44-53.
- Williamson, O. (1983). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications, a study in the economics of internal organization*. New York: The Free Press.
- Zafriowski, M. (2003). The rational choice approach to human studies: a reexamination. *Human Studies*, 26, 41-66.