

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Berenice Santini

UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE OBJETIVOS NÃO-DECLARADOS DAS  
ORGANIZAÇÕES-MÃE NAS ALIANÇAS

Porto Alegre

2009

Berenice Santini

UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE OBJETIVOS NÃO-DECLARADOS  
DAS ORGANIZAÇÕES-MÃE NAS ALIANÇAS

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Ivan Antônio Pinheiro

Porto Alegre

2009

Berenice Santini

UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE OBJETIVOS NÃO-DECLARADOS  
DAS ORGANIZAÇÕES-MÃE NAS ALIANÇAS

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Conceito final: .....

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. José Vitor Bomtempo Martins – Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

---

Orientador – Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Ao meus filhos Érica e Antônio, símbolos do meu amor pela vida e da minha esperança em um mundo melhor.

## AGRADECIMENTOS

Nesta ocasião há muito a agradecer. Em primeiro lugar agradeço o apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IF Sul-rio-grandense), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da *École des Hautes Études Commerciales* (HEC) de Montréal.

Agradeço a orientação do prof. Ivan Antônio Pinheiro, cujas palavras de otimismo conseguiram abrir meus olhos para a riqueza dos detalhes em situações que minha imatura capacidade de análise julgava vazias de significado. Ele me fez perceber que era nas sutilezas que poderia estar o que buscávamos.

Agradeço aos componentes da banca examinadora pelas contribuições e ao professor Louis Hébert, da HEC de Montréal, pelo suporte que disponibilizou à minha pesquisa durante o estágio realizado no Canadá.

Destaco e agradeço o apoio incondicional que recebi dos amigos Carlos Alberto Schuch Bork, Diretor Geral do Campus de Sapucaia do Sul do IF Sul-rio-grandense, e Janur Mendonça, que a mim dedicou inestimável apoio técnico e psicológico nos momentos mais difíceis desses últimos quatro anos.

Às pessoas que se dispuseram a contribuir pelo prazer de fazê-lo, numa atitude rara e preciosa, meu sincero muito obrigada: meu colega e amigo Fábio de Oliveira Dias, professora Dr<sup>a</sup> Denise Lindstron Bandeira e gestores das alianças estudadas.

Dedico por fim alguns agradecimentos especiais a pessoas muito especiais. Aos meus pais Marlene e Hélivio, pelo exemplo de vida que rege meus passos diariamente e pela confiança que instiga minha vontade de vencer. Ao meu esposo Marcus, pelo apoio e pelo exemplo de paciência e persistência. À minha filha Érica, que esteve comigo em Montréal com alegria e coragem surpreendentes e que, mesmo sem dar-se conta, tem sido há 17 anos minha maior fonte de inspiração em tudo o que faço.

A todos meu sincero reconhecimento.

*“O mar é assim tão grande porque teve a humildade de se colocar abaixo de todos os rios”.*

(autor desconhecido)

## RESUMO

Gerenciar alianças entre organizações é desafiante e instiga pesquisas que já proporcionaram aprendizado razoável sobre alguns aspectos do tema. No entanto, a persistência de altos índices de falhas em alianças continua a instigar investigações, a exemplo desta pesquisa. Para tal, duas suposições foram consideradas. A primeira foi que objetivos não-declarados e ocultos existiriam em uma proporção tal sobre os declarados que seriam capazes de distorcer as medidas de performance das alianças. A segunda suposição foi de que os gestores não estariam observando um conjunto suficientemente abrangente de fatores capazes de embasar sua gestão. O objetivo geral da presente pesquisa foi investigar a existência dos objetivos não-declarados pelas organizações-mãe nas alianças, sua relevância frente aos declarados e seus reflexos nas medidas de performance das alianças. Antes das investigações empíricas, foi organizada uma série de fatores de gestão e foi proposta uma tipologia contendo oito tipos de objetivos relacionados às alianças. Os dados foram coletados em duas etapas, uma de estudos de caso e outra de *survey*. Em dois casos estudados ficou demonstrada a presença de vários tipos de objetivos, incluindo declarados e ocultos. Também evidenciou-se a fragilidade dos processos de gestão das alianças prevista na segunda suposição inicial da pesquisa, especialmente no que diz respeito ao planejamento e ao controle das suas atividades. Através da *survey* foi verificado que a performance devida a objetivos não-declarados tinha valor representativo em relação ao valor da performance devida aos objetivos declarados. Para a amostra investigada de 78 alianças formadas por empresas do setor industrial do estado do Rio Grande do Sul confirmou-se a suposição inicial da possibilidade de que os resultados das avaliações de performance seriam distorcidos se não fossem consideradas as parcelas de performance relativa aos objetivos não-declarados (e ocultos). Esses resultados reforçaram a necessidade dos gestores das alianças reverem os métodos de gestão e de medição da performance das alianças, incluindo na sua estimativa as parcelas referentes à realização dos objetivos não-declarados.

Palavras-chave: gestão de alianças, objetivos não-declarados, objetivos ocultos.

## ABSTRACT

Managing alliances between organizations is a challenging task, which has encouraged research that has provided reasonable learning about some aspects of the theme. However, the persistence of high failure rates continues to instigate investigation, like the present research. For this reason, two basic assumptions were taken into account. The first assumption was that non-declared and hidden objectives existed in such a proportion in relation to the declared ones that they could distort the measures of the performance of alliances. The second assumption was that managers would not be observing a sufficiently broad range of factors capable of sustaining their management. The general aim of this research was to investigate the existence of non-declared objectives by parent organizations in the alliances, their relevance to the declared ones and their consequences in measuring the performance of alliances. Before the empirical investigations, a series of management factors was organized and a typology containing eight types of objectives related to the alliance was proposed. Data were collected in two stages, one in case studies and another one in a *survey*. In two cases studied, the presence of several types of objectives, including declared and hidden ones was demonstrated. The fragile character of the alliances' management processes predicted in the second initial supposition of the study, especially in what regards the planning and controlling of their activities, was also evident. Through the survey it was found that the performance attributed to non-declared objectives had a significant value in relation to the performance value of the declared objectives. For the investigated sample of 78 alliances formed by industrial sector firms of the state of Rio Grande do Sul, the initial assumption was confirmed about the possibility of the results of evaluations of performance being biased if the partial performance related to the non-declared (and hidden) objectives had not been considered. These results emphasized the need for alliance managers to review their management and alliances performance measurement methods, including in their estimate the partial performance related to the achievement of non-declared objectives.

Key words: management of alliances, non-declared objectives, hidden objectives.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação entre os estágios das alianças definidos por Das e Teng (1999) e Techemayer (2002) .....	23
Quadro 2: Fases, estágios e subestágios das alianças .....	24
Quadro 3: Tipos de recursos e preferências estruturais das organizações ao formarem alianças .....	29
Quadro 4: Tipos de medida de performance .....	44
Quadro 5: Modelo teórico do processo de gestão de AE.....	51
Quadro 6: Riscos associados a cada estágio das alianças. ....	55
Quadro 7: Variáveis que influenciam a eficácia de alianças tecnológicas.....	57
Quadro 8: Fatores de gestão originados nas fases de pré-aliança e aliança propriamente dita	62
Quadro 9: Outros fatores de gestão originados na pré-aliança e aliança propriamente dita ....	64
Quadro 10: Fatores de gestão das alianças originados na estratégia das organizações-mãe e no ambiente institucional.....	66
Quadro 11: Relação geral dos fatores de gestão de alianças.....	70
Quadro 12: Protocolo geral (fatores de gestão gerais).....	96
Quadro 13: Protocolo específico (fatores de gestão específicos) .....	97
Quadro 14: Objetivos relacionados à aliança do caso 1.....	127
Quadro 15: Objetivos relacionados às alianças do caso 2.....	147
Quadro 16: Variáveis da pesquisa .....	158
Quadro 17: caracterização da amostra quanto à área das empresas-mãe respondentes.....	160
Quadro 18: Tipos de alianças quanto ao setor da indústria das empresas respondentes .....	166
Quadro 19: Grau de importância dos objetivos das parcerias.....	167
Quadro 20: Grau em que os objetivos foram acordados entre as parceiras .....	168
Quadro 21: Grau de realização dos objetivos.....	169
Quadro 22: Nº de contratos assinados por período.....	170
Quadro 23: Nº de parcerias implementadas por período .....	170



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Coeficientes, constantes e índices das análises de regressão.....	171
Tabela 2: Valores das performances devidas aos objetivos declarados e não-declarados.....	173
Tabela 3: Valores das performances devidas aos objetivos iniciais e emergentes.....	174
Tabela 4: Valores das performances parciais para a amostra geral.....	175
Tabela 5: Valores das performances parciais para alianças tipo 2.....	175
Tabela 6: Valores reduzidos das performances parciais para a amostra geral.....	176
Tabela 7: Valores reduzidos das performances parciais para alianças tipo 2.....	176

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe .....	28
Figura 2: Modelo de relacionamento entre medidas de performance de AE.....	45
Figura 3: Modelo de controle de <i>feedback</i> em AE .....	48
Figura 4: Esboço de um modelo esquemático de gestão de alianças.....	52
Figura 5: Tipos de objetivos relacionados a uma aliança .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Figura 6: Desenho da pesquisa .....	86
Figura 7: Relacionamento entre performances e satisfação da empresa-mãe com a aliança...	89

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AE - Aliança estratégica

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CE - *Conformité Européenne* (Norma de Conformidade Européia)

ECT - Economia dos Custos de Transação

EL - quantidade de efeitos laterais

FQ - frequência de quebra do acordo

HEC - *École des Hautes Études Commerciales*

IA - importância da aliança para a estratégia geral da empresa-mãe

ISO – *International Standard Organization* (Organização Internacional para Padronização)

JV - *joint venture*

MC - número de modificações realizadas no contrato

MRP - *Manufacturing Resource Planning* (Planejamento das Necessidades de Materiais)

NT - diferença de nível tecnológico entre as empresas-mãe

ODE - objetivos declarados emergentes

ODI - objetivos declarados iniciais

ONDE - objetivos não-declarados emergentes

ONDI - objetivos não-declarados iniciais

PDE - performance devida aos objetivos declarados emergentes

PDEE - Programa de Doutorado no País com Estágio no Exterior

P&D - pesquisa e desenvolvimento

PDEC - performance devida aos objetivos declarados emergentes comuns

PDEP - performance devida aos objetivos declarados emergentes privados

PDI - performance devida aos objetivos declarados iniciais

PDIC - performance devida aos objetivos declarados iniciais comuns

PDIP - performance devida aos objetivos declarados iniciais privados

PE - performance devida aos objetivos emergentes

PI - performance devida aos objetivos iniciais

PN - extensão do período de negociação

PNDE - performance devida aos objetivos não-declarados emergentes

PNDEC - performance devida aos objetivos não-declarados emergentes comuns

PNDEP - performance devida aos objetivos não-declarados emergentes privados

PNDI - performance devida aos objetivos não-declarados iniciais

PNDIC - performance devida aos objetivos não-declarados iniciais comuns

PNDIP - performance devida aos objetivos não-declarados iniciais privados

PO - Performance devida aos objetivos

PODC - planejamento, organização, direção e controle

QC - *Quebec*

SOA - Satisfação da organização-mãe com a aliança

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

TCT - Teoria dos Custos de Transação

VBR - Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DAS ALIANÇAS</b>	<b>21</b>
2.1	DEFINIÇÕES, FASES E ESTÁGIOS DAS ALIANÇAS	21
2.2	OBJETIVOS DAS ALIANÇAS	25
2.2.1	OBJETIVOS NÃO-DECLARADOS	27
2.3	TIPOS DE ALIANÇAS	28
2.4	ALIANÇAS ANTIGAS OU NOVAS, ESTRATÉGICAS OU NÃO	32
2.5	TEORIAS DE SUPORTE AOS ESTUDOS SOBRE ALIANÇAS	36
<b>3</b>	<b>GESTÃO DE ALIANÇAS</b>	<b>38</b>
3.1	A COMPLEXA TAREFA DE GERENCIAR ALIANÇAS	38
3.2	GRAUS E MOTIVOS DE FALHA DAS ALIANÇAS	41
3.3	SUCESO (OU FRACASSO) E MEDIDAS DE PERFORMANCE DAS ALIANÇAS	42
3.4	MODELOS PARA GESTÃO DE ALIANÇAS	47
3.4.1	O MODELO DE CONTROLE DE CALLAHAN E MCKENZIE (1999)	48
3.4.2	O MODELO DE ANÁLISE DA FORMAÇÃO E GESTÃO DE AE DE TEHEMAYER (2002)	50
3.4.3	ELABORANDO UM MODELO ESQUEMÁTICO DE GESTÃO DE ALIANÇAS	51
3.5	FATORES DE GESTÃO DE ALIANÇAS	53
3.5.1	FATORES DE GESTÃO ORIGINADOS NAS FASES DE PRÉ-ALIANÇA E ALIANÇA PROPRIAMENTE DITA	54
3.5.2	FATORES DE GESTÃO DAS ALIANÇAS ORIGINADOS NAS ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES-MÃE E NO AMBIENTE INSTITUCIONAL	66
3.5.3	SUMÁRIO DOS FATORES DE GESTÃO DE ALIANÇAS	67
<b>4</b>	<b>TIPOS DE OBJETIVOS RELACIONADOS ÀS ALIANÇAS: O LUGAR DOS NÃO-DECLARADOS NA PERFORMANCE GERAL</b>	<b>71</b>
4.1	OBJETIVOS COMUNS, PRIVADOS, INICIAIS E EMERGENTES	73
4.2	OBJETIVOS DECLARADOS	73
4.3	OBJETIVOS NÃO-DECLARADOS E OCULTOS	74
4.4	UMA TIPOLOGIA PARA OBJETIVOS	76
4.5	REVENDO OS MÉTODOS DE MEDIÇÃO DE PERFORMANCE DE ALIANÇAS: QUAIS OBJETIVOS DEVEM SER CONSIDERADOS NA SUA COMPOSIÇÃO?	78

4.5.1	PERFORMANCE DAS ALIANÇAS <i>PER SE</i> _____	79
4.5.2	PERFORMANCE DAS ORGANIZAÇÕES-MÃE COM RELAÇÃO ÀS ALIANÇAS _____	79
4.6	SATISFAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES-MÃE COM AS ALIANÇAS _____	80
4.7	DIFERENTES TIPOS DE OBJETIVOS LEVAM A PERFORMANCES PARCIAIS _____	81
4.8	RELAÇÃO ENTRE AS PERFORMANCES PARCIAIS DAS ALIANÇAS E A SATISFAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES-MÃE COM A ALIANÇA _____	82
<b>5</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA</b> _____	<b>84</b>
5.1	DESENHO GERAL DO ESTUDO _____	85
5.1.1	FASE 1: ELABORAÇÕES TEÓRICO-ANALÍTICAS (ETAPAS 1 A 3) _____	86
5.1.2	FASE 2: ESTUDOS DE CASO EXPLORATÓRIOS (ETAPAS 4 A 8) _____	87
5.1.3	FASE 3: <i>SURVEY</i> E ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE (ETAPAS 9 A 13) _____	88
5.1.4	FASE 4: ANÁLISE CONJUNTA DOS DADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS (ETAPAS 14 A 15) _____	88
5.2	MODELO DE RELACIONAMENTO DE VARIÁVEIS PARA A <i>SURVEY</i> _____	89
<b>6</b>	<b>ESTUDOS DE CASO: PROCEDIMENTOS, COLETA E ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>92</b>
6.1	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA COM ESTUDOS DE CASO _____	92
6.1.1	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS _____	93
6.1.2	PROTOCOLO DOS ESTUDOS DE CASO _____	94
6.1.3	MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS _____	98
6.1.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE VALIDADE DO CONSTRUTO, VALIDADE EXTERNA E CONFIABILIDADE _____	99
6.2	CASO 1 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS _____	100
6.2.1	DESCRIÇÃO DA ALIANÇA _____	101
6.2.2	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PRIMEIRA PARTE DA PESQUISA: CONHECENDO A ALIANÇA _____	102
6.2.3	ANÁLISE DOS DADOS DA SEGUNDA PARTE: IDENTIFICAÇÃO DE OBJETIVOS RELACIONADOS À ALIANÇA 118	
6.2.4	OBJETIVOS RELACIONADOS À ALIANÇA _____	126
6.3	CASO 2 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS _____	128
6.3.1	DESCRIÇÃO DAS ALIANÇAS _____	129
6.3.2	ANÁLISE DOS DADOS DA PRIMEIRA PARTE: CONHECENDO AS ALIANÇAS _____	130
6.3.3	ANÁLISE DOS DADOS DA SEGUNDA PARTE: IDENTIFICAÇÃO DE OBJETIVOS RELACIONADOS ÀS ALIANÇAS 140	
6.3.4	OBJETIVOS RELACIONADOS À ALIANÇA _____	147
6.4	ANÁLISE CONJUNTA E LIMITAÇÕES DOS ESTUDOS DE CASO _____	148
<b>7</b>	<b><i>SURVEY</i>: PROCEDIMENTOS, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>153</b>

7.1	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA <i>SURVEY</i>	153
7.1.1	FORMA DE OBTENÇÃO DOS DADOS	153
7.1.2	RESPONDENTES	154
7.1.3	UNIDADES DE ANÁLISE	155
7.1.4	QUESTIONÁRIO: CONCEPÇÃO, PRÉ-TESTE E VERSÃO FINAL	155
7.1.5	VARIÁVEIS DA PESQUISA	157
7.1.6	POPULAÇÃO E AMOSTRA	159
7.1.7	PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	161
7.1.8	CONSIDERAÇÕES SOBRE CONFIABILIDADE E VALIDADE	161
7.1.9	MÉTODOS DE ANÁLISE DOS DADOS DA <i>SURVEY</i>	163
7.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA <i>SURVEY</i>	164
7.2.1	CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS-MÃE DAS ALIANÇAS DA AMOSTRA	164
7.2.2	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS PARA AS VARIÁVEIS DO ESTUDO	165
7.2.3	RESULTADOS DAS ANÁLISES DE REGRESSÃO	171
7.2.4	RESULTADOS DAS ANÁLISES COMPARATIVAS DAS PERFORMANCES PARCIAIS	172
7.3	ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	176
7.3.1	ENTREVISTA 1	177
7.3.2	ENTREVISTA 2	179
7.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA <i>SURVEY</i>	180
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>182</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>186</b>
	<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA</b>	<b>192</b>
	<b>ANEXO B - MENSAGEM ENVIADA AOS PROVÁVEIS RESPONDENTES</b>	<b>199</b>
	<b>ANEXO C – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA FATORES DE GESTÃO ESPECÍFICOS</b>	<b>200</b>
	<b>APÊNDICE A – TEORIAS DE SUPORTE AOS ESTUDOS SOBRE ALIANÇAS</b>	<b>206</b>
	<b>APÊNDICE B – OUTRAS VARIÁVEIS E SUAS INTERRELAÇÕES</b>	<b>214</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo as organizações buscam ao mesmo tempo aumentar a qualidade dos produtos e a sua velocidade de produção. Como esse comportamento é generalizado, a disseminação dos avanços tecnológicos nem sempre representa fontes de vantagem competitiva. Obter uma performance diferenciada e alcançar o sucesso exige que a gestão das organizações seja criativa e corajosa, com a adoção de estratégias arrojadas tais como a cooperação interorganizacional.

Nas últimas décadas as organizações passaram a formar uma variedade considerável de arranjos interorganizacionais, tais como *clusters*, cadeias, redes, alianças e outros. Entre as diversas formas de cooperação já caracterizadas, este estudo enfoca as alianças entre duas organizações, por representarem arranjos básicos que podem servir como ponto de partida para estudos sobre outras formas de cooperação.

O campo de estudos da formação de alianças não é novo no meio acadêmico. A partir da segunda guerra mundial avolumaram-se estudos sobre *joint ventures (JV)* e, nas últimas décadas do século XX intensificaram-se as investigações sobre as alianças formais (contratuais) e informais. Essa ampliação do foco dos estudos sinaliza as modificações que têm ocorrido no perfil geral das alianças e pode ser interpretada como uma evolução do tema, pois reflete o rápido crescimento das alianças nos períodos recentes (PARKHE, 2006) e atesta a remanescente necessidade de estudos complementares, a exemplo das alianças entre empresas privadas, cujo tema “é relativamente novo na literatura de gestão estratégica, *marketing* e negócios internacionais (*ibid.*, 2006, p.369)”.

Tendo em conta como variam as definições e as qualificações das alianças na literatura, há que se estabelecer algumas considerações para o âmbito do presente estudo. Nele, as alianças são consideradas como empreendimentos conjuntos de duas organizações que objetivam tornar-se mais competitivas, através de uma relação de cooperação. Quanto ao critério de formalização, admite-se que cada uma seja enquadrada em um dos seguintes tipos básicos: alianças formais que constituem uma nova empresa com caráter jurídico específico - *joint ventures (JV)*; alianças constituídas por acordos formais, por tempo determinado ou não, sem configurar nova empresa; e alianças constituídas por acordos informais. Quanto à natureza da relação entre as organizações que formam alianças (organizações-mãe), as alianças podem ser do tipo cliente-fornecedor ou entre empresas do mesmo nível da cadeia de



suprimentos, caso em que são concorrentes de fato ou em potencial (adaptado da classificação de TIDD *et al.*, 2001).

Quanto à qualificação, as alianças têm sido chamadas ora de estratégicas, ora de novas ou antigas, e assim por diante. Tais qualificações não têm sido suficientemente convergentes nem esclarecedoras, dando margem a longas discussões teóricas que vão desde os limites conceituais entre alianças e outros arranjos interorganizacionais, passando por tipos de alianças e chegando às questões mais recentes como a determinação de indicadores de performance para alianças.

Portanto, embora visível a crescente atenção dada pelos pesquisadores ao tema da gestão de alianças, a literatura acadêmica aponta lacunas que precisam ser preenchidas para o seu entendimento efetivo, que poderá levar à melhoria dos processos de gestão. Uma dessas lacunas são os altos índices de falha ou insucesso que persistem e têm sido registrados ao longo do tempo. Pesquisadores como Das e Teng (1999; 2001), Tidd *et al.* (2001), Lam (2004), De Man (2005) e Todeva e Knoke (2005) relatam que aproximadamente 50% das alianças que são formadas acabam falhando. Esses dados sobre falhas são preocupantes e remetem à necessidade de novas investigações a respeito da gestão das alianças.

O processo de gestão foi e tem sido amplamente investigado, desde que Simon (1947) olhou para dentro da firma e adicionou às discussões econômicas correntes a questão interna da tomada de decisão. De lá para cá, a maioria dos estudos realizados no campo das organizações sugere que a sua gestão seja complexa por natureza. Em vista disso, o que dizer sobre a gestão das alianças, dada a sua constituição pluri-organizacional? Doz e Hamel (2000) explicitam a dificuldade de gerenciar alianças ao afirmarem que poucos gerentes estão preparados para um mundo em que as fronteiras entre a colaboração e a concorrência são indefinidas.

Análises dos motivos que poderiam fazer com que os índices de falha permaneçam tão elevados levaram a elaboração de duas suposições teóricas. A primeira suposição é a falta de visão integrada dos fatores de gestão de alianças por parte dos seus gestores. Tomando como base as idéias de Fayol (1994) de que uma gestão efetiva deve ser sustentada pela integração de previsão, organização, comando, coordenação e controle, pode-se questionar a grande maioria dos estudos sobre gestão de alianças, os quais enfatizam um ou alguns destes elementos em detrimento dos demais. Além disso, há que se considerar a provável existência de um conjunto de fatores capazes de influenciar o desempenho das alianças cuja origem não estaria diretamente relacionada a elas nem tampouco seriam objeto de domínio de ação dos

seus gestores, mas no entanto sua consideração alteraria sobremaneira a natureza das decisões gerenciais diárias no âmbito das alianças.

A segunda suposição para o elevado índice de falha das alianças é a existência de objetivos não-declarados relevantes da parte das suas organizações-mãe). A natureza complexa das alianças e seu freqüente caráter estratégico sugere que cada organização-mãe não declare à parceira todas as suas intenções em formar uma aliança. Uma vez formada, essas intenções se transformariam em objetivos, os quais seriam classificados como declarados ou não-declarados. Os objetivos não-declarados de uma organização-mãe podem estar claros para seus gestores, mas podem não ser conhecidos pelos gestores da aliança e menos provavelmente o serão por parte da parceira. No entanto, sendo estes objetivos reais, é natural pensar que deveriam ser considerados na obtenção de medidas de performance relacionadas a alianças. Mas como considerá-los se não são conhecidos?

Essa suposição apóia-se na constatação de que tem sido dedicada pouca atenção à elaboração de medidas de performance das alianças, especialmente no que tange aos tipos de objetivos a serem considerados. Quando alguma forma de medição de performance é sugerida ou realizada, em geral considera o alcance um ou mais objetivos ou tipos de objetivos; no entanto, não especifica nem define qual tipo de objetivo está ou estaria sendo levado em consideração (OLK, 2006) nem tampouco garante que esse(s) represente(m) a totalidade dos objetivos relacionados àquela aliança.

Dentro da categoria de objetivos não-declarados estaria localizado um grupo específico de objetivos cujo atingimento por parte de uma organização-mãe pudesse representar uma ameaça à performance da aliança ou até mesmo da parceira. Esses seriam o tipo mais crítico com relação ao fenômeno do elevado índice de falhas das alianças. Pela sua característica extrema de oportunismo de uma organização-mãe, esses objetivos são chamados de ocultos. Sendo os mais difíceis de identificar e gerenciar, sua possível presença exigiria maior atenção dos gestores das alianças, que cientes de que sua existência é possível, deveriam buscar formas de percebê-los através de algum tipo de sinalização, mesmo que discreta e indireta.

A consideração da existência de objetivos não-declarados e ocultos impacta diretamente nas possibilidades de resultados das alianças em termos de performance. Na maior parte deste estudo, utilizou-se a expressão *performance relacionada à aliança* devido ao fato de que poderem ser distinguidas ao menos três performances diferentes tendo em vista uma única aliança: são a *performance da aliança*, a *performance da organização X com*

*relação a aliança e a performance da organização Y com relação a aliança.* Ao modificarem os valores das performances, os objetivos não-declarados e ocultos podem ser a chave para entender os motivos pelos quais, apesar dos altos índices de falhas verificados nas alianças, cada vez mais organizações investem na sua formação.

Essa discussão envolvendo tipos de objetivos é ainda incipiente na literatura acadêmica, tendo sido tangenciada por Ariño (1995; 2003) ao diferenciar objetivos comuns e privados respectivamente como partilhados e não partilhados pelas organizações-mãe. Enquanto ser partilhado ou não é uma condição intrínseca a cada objetivo do ponto de vista de cada organização-mãe, ser declarado ou não é um estado que depende mais da opção de cada uma delas. Análises detalhadas das características que cada objetivo pode assumir levaram a construção de uma tipologia dos objetivos relacionados às alianças.

Assim, este estudo buscou constatar a existência dos objetivos não-declarados e ocultos pelas organizações-mãe nas alianças, sua relevância frente aos declarados e seus reflexos na performance das alianças. Para isso foi necessário:

- 1) fazer um inventário dos fatores de gestão de alianças, incluindo resultados de estudos já realizados e outros fatores sugeridos a partir das análises presentes;
- 2) organizar uma tipologia de objetivos que inclua, entre outros, objetivos declarados e não-declarados (ocultos ou não);
- 3) verificar a ocorrência dos fatores de gestão em alianças;
- 4) verificar a relevância dos objetivos não-declarados frente aos declarados;
- 5) estimar os reflexos dos objetivos não-declarados na performance geral das alianças.

Para atingir esses objetivos de pesquisa buscou-se uma abordagem multimétodos que incluiu estudos de caso e *survey*, além de análises teóricas com extrapolação de idéias a partir do conhecimento já adquirido em estudos prévios. Os estudos de caso foram considerados a estratégia de pesquisa mais adequada para constatar a existência dos objetivos não-declarados e ocultos, o que foi conseguido graças às análises das declarações dos entrevistados e da coerência entre estes dados de outras fontes. A construção teórica sobre fatores de gestão de alianças realizada nas primeiras seções do texto originou os protocolos de pesquisa para os estudos de caso. A fase de *survey*, embora não se prestando à investigação dos objetivos ocultos, serviu como um complemento na obtenção de dados que permitiram quantificar objetivos declarados e não-declarados para a amostra da pesquisa de modo a obter-se condições de estimar os reflexos desses dois tipos de objetivos nas medidas de performance relacionadas àquelas alianças.

O texto está organizado em um total de 9 seções. A seção 2 apresenta revisão da literatura já desenvolvida que foi organizada com foco nos objetivos deste estudo. Ela serve para formar uma base mínima de conhecimentos que permitirão melhor interpretação e análise crítica das seções seguintes. Duas definições relevantes à discussão central sobre gestão das alianças são introduzidas nesta seção e permeiam o trabalho: a idéia de aliança como organização (no sentido original do termo), independente de ser *JV*, aliança formal ou informal, e a diferenciação entre as fases de pré-aliança e aliança propriamente dita, que são separadas pelo evento de fechamento do acordo entre as organizações-mãe. No entanto, para os leitores mais familiarizados ao tema a leitura da seção 2 pode tornar-se dispensável, circunstância em que se sugere passar diretamente à próxima seção.

A seção 3 trata de gestão de alianças, incluindo revisão sobre fatores de gestão sugeridos por diversos autores e sugestão de outros a partir de análises e medidas de performance adotadas. Em seguida vem a seção 4, considerada a seção teórica mais importante entre todas as que a antecederam, pois se detém na discussão dos objetivos não-declarados e ocultos (sub-seção 4.3) e na proposição de uma tipologia de objetivos relacionados às alianças (sub-seção 4.4). As seções 5, 6 e 7 abordam a pesquisa empírica realizada: na seção 5 encontram-se as definições em termos de métodos utilizados; na seção 6 a apresentação e análise dos dados dos dois estudos de caso realizados; na seção 7 a apresentação e análise dos dados da *survey*. Finalmente, na seção 8 podem ser encontradas as considerações finais baseadas na análise conjunta de todos os dados face ao conhecimento teórico até então adquirido.

As expressões aliança e aliança estratégica (AE) foram definidas e diferenciadas na sub-seção 2.1.4. Tanto os estudos teóricos quanto a pesquisa empírica não se limitaram ao âmbito das AE, embora em alguns momentos (como nos estudos de caso) esse critério tenha sido utilizado como referência por acreditar-se que as questões em foco nesta pesquisa seriam mais facilmente verificadas nesse tipo de aliança. No entanto, questões práticas como a dificuldade de encontrar número representativo de AE para fornecer dados à *survey* sobrepuseram-se, e por isso as análises e considerações finais utilizam a expressão aliança(s).

Para designar organizações-mãe em geral foram utilizadas no corpo do texto as letras X e Y, e para indicar as alianças formadas por elas foi utilizada a letra Z. As letras iniciais do alfabeto assim como alguns símbolos foram utilizados para designar empresas-mãe e alianças abordadas nos estágios de pesquisa empírica, razão pela qual elas foram introduzidas e definidas a partir da seção 6.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DAS ALIANÇAS

O conhecimento acadêmico já desenvolvido sobre alguns assuntos da área de alianças pode ser considerado expressivo em termos de volume, porém levando-se em conta a diversidade de características das alianças tal montante pode tornar-se insuficiente ou incompleto. Existem muitos estudos sobre formação de alianças, por exemplo, porém há sempre que questionar-se sobre sua aplicabilidade frente a cada nova arquitetura de aliança verificada.

Essa sub-seção tem o intuito de expor a variedade de tipos, definições e objetivos das alianças, além de breve discussão sobre as teorias que embasam os estudos sobre alianças. Embora a maioria das idéias aqui expostas já tenham sido apresentadas e discutidas em outros estudos, sua organização foi realizada com vistas ao foco deste estudo, e por isso podem ser de interesse dos leitores interessados em entender as minúcias que envolvem essa investigação sobre objetivos não-declarados pelas organizações nas alianças. Como contribuição foram incluídas nesta seção discussões sobre organização das alianças em fases e diferenciação entre antigas e novas.

### 2.1 DEFINIÇÕES, FASES E ESTÁGIOS DAS ALIANÇAS

O termo aliança é utilizado em muitas áreas do conhecimento, sempre com significado de união, agregação. Na área a que se refere este estudo, a maioria dos autores atribui o mesmo significado a alianças e parcerias, resultando a expressiva utilização do termo “parceiras” para designar as organizações que originaram as alianças (YOSHINO E RANGAN, 1996; HARRIGAN, 1988; DOZ e HAMEL, 2000). Tomadas de modo geral, as alianças podem ser estratégicas ou não. Serão estratégicas a uma organização na medida em que representarem uma oportunidade clara de ganho de competitividade que ela não teria facilmente em outras circunstâncias, nem mesmo em outra aliança. Esse caráter estratégico pode ser explicado na maioria das vezes pelas características dos recursos da organização parceira partilhados na aliança. Quanto mais acentuadas as características de mobilidade imperfeita, difícil imitabilidade e difícil substitutibilidade (DAS e TENG, 2000) dos recursos do parceiro que estiverem sendo partilhados, maior o caráter estratégico da aliança para a

organização. Assim, o caráter estratégico de uma aliança pode ser maior d perspectiva de uma organização-mãe do que de outra.

Yoshino e Rangan (1996) disponibilizam uma forma usual de definir alianças estabelecendo suas três características simultâneas: 1) as empresas permanecem independentes após a formação da aliança; 2) as empresas compartilham os benefícios gerados pela aliança e controlam o desempenho das tarefas definidas para serem executadas; e 3) as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais, como tecnologia, produtos e assim por diante. Outra definição na mesma linha, porém mais genérica, foi dada por Harrigan (*apud* BRUNO e VASCONCELLOS, 1996, p.74), na qual “alianças estratégicas são parcerias estabelecidas entre empresas (*joint ventures*, acordos de cooperação, etc.) para que trabalhem em conjunto visando atingir determinado objetivo estratégico”.

Muitas vezes a própria definição demonstra a base teórica que suporta os estudos sobre alianças. A maioria das definições formuladas nas últimas décadas deixa transparecer o aporte da Visão Baseada em Recursos, representada por VBR (BARNEY, 1986; 1991), como é o caso de Ménard (2004), Das e Teng (2000) e Eisenhardt e Schoonhoven (1996). Referindo-se a todos os arranjos híbridos entre a hierarquia e o mercado, Ménard (2004) considera que o ponto fundamental para a opção de consolidá-los é a busca por ativos complementares, tanto físicos quanto humanos. Das e Teng (2000, p.33) formularam um conceito genérico para alianças estratégicas, afirmando serem “arranjos cooperativos voluntários entre organizações cujo objetivo é trazer vantagem competitiva para os parceiros”. Eisenhardt e Schoonhoven (1996, p.137), numa visão baseada em disponibilidade e necessidade de recursos, definiram as alianças como “relacionamentos cooperativos dirigidos por uma lógica de necessidades de recursos estratégicos e oportunidades de recursos sociais”.

Para fins deste estudo, a definição de alianças não limita-se a uma base teórica nem à visão de arranjos cooperativos estanques entre organizações unitárias (que são organizações tais como encontradas no mercado, independentes organizacional e financeiramente umas das outras). Consideram-se as alianças como empreendimentos conjuntos de organizações unitárias que envolvem cooperação em uma ou algumas atividades, e onde cada parte busca, através de sua inserção na rede social da outra parte e do acesso a determinados recursos que ela propicia, atingir vantagens competitivas em relação às demais organizações no mercado. Esses empreendimentos, formalizados ou não, são novas organizações no sentido de que estas são “grupos de indivíduos que têm interesses comuns, julgam que as ações individuais são

menos eficientes que a ação coletiva destinada a contemplar seus interesses e atuam, sob certas circunstâncias, de maneira coordenada” (SAES, 2000, p.168).

Tendo em vista a consideração das alianças como organizações, fica determinado que elas existem a partir do momento em que as organizações-mãe estabelecem empreendimentos conjuntos. Aqui, é necessário um retorno à literatura para verificar quais os estágios pelos quais passam as alianças, e se a origem da existência do que é chamado de aliança coincide com o início do empreendimento comum, conforme definido no parágrafo anterior. Para tal, utilizou-se as classificações em estágios de Das e Teng (1999) e de Techemayer (2002). Para Das e Teng, os estágios que compõem as alianças estratégicas são a seleção do parceiro, a estruturação da aliança, sua operação e sua avaliação. Techemayer (2002) seguiu quase textualmente a proposição de Bruno e Vasconcelos (1996), e considerou os estágios de definição estratégica, escolha da parceria, negociação (ou escolha) do projeto, implementação (ou execução) e encerramento (ver relação entre essas duas classificações em estágios no quadro 1). Nos dois trabalhos percebe-se que os autores consideram a existência de alianças desde momentos anteriores ao momento em que se estabelece um empreendimento conjunto das organizações-mãe: no caso de Das e Teng, já é considerada a existência das alianças na seleção da parceira, e no caso de Techemayer, ainda antes, na definição estratégica das organizações-mãe.

<b>Estágios das alianças</b>	
<b>Segundo Das e Teng (1999)</b>	<b>Segundo Techemayer (2002)</b>
	definição estratégica
seleção do parceiro	escolha da parceria
estruturação da aliança	negociação/escolha do projeto
operação da aliança	implementação/execução
avaliação da aliança	encerramento

**Quadro 1: Relação entre os estágios das alianças definidos por Das e Teng (1999) e Techemayer (2002)**

Os estágios de seleção do parceiro e estruturação da aliança (DAS e TENG, 1999) são por natureza de interesse particular das organizações que buscam formar uma aliança, e por isso considera-se que sejam gerenciados por cada uma das organizações-mãe de acordo com seus interesses particulares; nos demais estágios considera-se que a gestão seja conjunta, com o foco nos interesses comuns das organizações parceiras. Sob a mesma linha de raciocínio, pela classificação de Techemayer (2002), as empresas-mãe gerenciam independentemente os

três primeiros estágios, e, nos dois últimos, as atividades e a gestão são conjuntas dos parceiros. O reconhecimento das alianças como organizações e os marcos que separam essas duas formas de gerenciamento (gestão independente e gestão conjunta) suscita a separação dos estágios das alianças em dois blocos, que facilitará os estudos e análises subseqüentes. Essa organização em estágios considera que estes estão separados pela ação de fechamento do acordo de cooperação, momento a partir do qual existe um empreendimento conjunto, e que no caso das alianças formais é o estabelecimento do contrato. Para fins desta pesquisa, portanto, considera-se que antes do contrato, ainda não havia efetivamente uma “aliança”, mas uma fase preliminar a ela, denominada de pré-aliança. Na ocasião da assinatura do contrato é criada a aliança propriamente dita, com características de uma nova organização. O quadro 2 abaixo organiza e sumariza os estágios considerados por Das e Teng e Techemayer, demarca as fases sugeridas de pré-aliança e aliança propriamente dita e insere um detalhamento para os estágios, que foram chamados de subestágios.

Fases	Estágios e subestágios das alianças	
	Estágios	Sub-estágios
<b>Pré-aliança</b>	1. Definição estratégica	
	2. Seleção do parceiro	
	3. Negociação	3.1 Estabelecimento dos objetivos
		3.2 Distribuição das atividades e responsabilidades
		3.3 Definição da forma de monitoramento das atividades
3.4 Estabelecimento do contrato		
<b>Aliança propriamente dita</b>	4. Implementação	4.1 Implementação das atividades da aliança
		4.2 Monitoramento das atividades da aliança
	5. Encerramento	

**Quadro 2: Fases, estágios e subestágios das alianças**

Os cinco estágios das alianças que figuram entre a pré-aliança e a aliança propriamente dita são os seguintes: definição estratégica, seleção do parceiro, negociação, implementação e encerramento. Os estágios de números 3 e 4 foram subdivididos em subestágios, de modo a explicitar subdivisões consideradas de relevante importância para as análises subseqüentes sobre a gestão das alianças. Assim, o estágio de negociação é composto por estabelecimento dos objetivos, distribuição das atividades e responsabilidades, definição



da forma de monitoramento das atividades e estabelecimento do contrato; o estágio de implementação contém a implementação propriamente dita das atividades da aliança e o seu monitoramento.

Embora as especificações do quadro 3 sejam de extrema utilidade para as análises deste estudo, a “gestão de alianças” aqui abordada utiliza o termo aliança de modo geral, para expressar conjuntamente as duas fases de pré-aliança e aliança propriamente dita. Apenas quando houver necessidade as duas fases serão distinguidas.

## 2.2 OBJETIVOS DAS ALIANÇAS

Entre os objetivos da formação de alianças, alguns dos mais citados em trabalhos recentes são a melhoria da capacidade de inovação (LINNARSSON e WERR, 2004; OLIVEIRA e GOULART, 2003), a aprendizagem ou aquisição de novas competências (FISHER *et al.*, 2002; KHAANA *et al.*, 1998), o desenvolvimento de novos produtos (LIBONI *et al.*, 2004; TIDD *et al.*, 2001), e a transferência tecnológica.

Ruffoni e Silva (2000) fizeram uma busca ampla na literatura sobre objetivos das alianças, e citam uma lista extensa que demonstra a diversidade das suas possibilidades, a saber: desenvolver novos produtos e processos, adaptar produtos e processos já existentes, reduzir o tempo de desenvolvimento tecnológico, reduzir os custos de investimento tecnológico, usar *network* internacional para troca de informações, conquistar novos mercados (nacionais ou estrangeiros), atingir a quase integração vertical, incluir-se num bloco de grandes empresas, obter economias de escala ou escopo, ter preços competitivos, obter acesso a canais de comercialização já estruturados e superar as barreiras alfandegárias ou legais.

Das e Teng (2000) baseiam-se na VBR para expressar os motivos ou objetivos da formação de alianças. O trabalho deles destaca o modelo de aprendizagem organizacional de Kogut (1988a), que mostra uma visão refinada da formação de alianças baseada em recursos tais como conhecimento e tecnologia, colocando duas razões possíveis para as organizações formarem alianças: adquirir o *know-how* organizacional das outras organizações ou manter seu próprio *know-how* e apropriar-se de outros recursos. Das e Teng (2000) retomam esse modelo e o estendem para outros tipos de recursos, resultando em motivos para as organizações participarem de alianças estratégicas ou realizarem fusões ou aquisições: (1)

obtenção de outros recursos; e (2) retenção e desenvolvimento de seus próprios recursos pela combinação deles com os recursos das outras organizações.

Nessa busca por objetivos característicos de alianças algumas questões chamam a atenção. Uma delas é a ocorrência de expressões com significados semelhantes, como é o caso de “melhorar a capacidade de inovação”, “desenvolver novos produtos e processos” e “adaptar produtos e processos já existentes”. Pode ser que para cada contexto em cada aliança uma dessas redações seja preferível sobre a outra, porém numa pesquisa bibliográfica essa diversidade de formas de expressão pode trazer dificuldades de interpretação. Outra questão que merece destaque é a consideração de que “aprendizagem ou aquisição de novas competências” seja ou não um objetivo relacionado às alianças. Embora sejam de reconhecida importância nas alianças em geral, aprendizagem e aquisição de conhecimentos ou competências não foram citadas na revisão de literatura realizada por Ruffoni e Silva (2000), por exemplo, que foi uma das mais abrangentes entre as citadas até aqui. Isso poderia ser explicado pelo fato de que tal objetivo seria intrínseco a maioria das alianças e demais relações interorganizacionais, e por isso não seria explicitado nos contratos formais como um dos objetivos, e tanto menos como o objetivo principal. Por outro lado, isso também poderia ocorrer devido ao fato de que aprender, adquirir ou desenvolver competências fosse tão importante para uma das parceiras ou tão difícil de ser realizado que ela preferisse não explicitar, limitando-se a declarar os objetivos mais tangíveis. Nesse sentido, pode-se notar que a maioria dos objetivos das alianças trazidos pela literatura acadêmica refere-se a recursos tangíveis ou recursos de propriedade (MILLER E SHAMSIE, 1996), sendo que os principais objetivos das organizações-mãe na formação de alianças podem estar relacionados ao acesso a recursos de conhecimento (*ibid.*, 1996). Como tais objetivos seriam mais difíceis de explicitar e de mensurar, é possível que os acordos enfoquem mais os recursos de propriedade, causando uma distorção entre os objetivos reais e os formalizados nos contratos. Por causa dessas dificuldades de mensuração, ou ainda propositalmente, as organizações-mãe podem muitas vezes deixar de declarar objetivos importantes que as levaram a formar as alianças. A sub-seção seguinte aborda esses objetivos não-declarados que por vezes podem também se enquadrar como ocultos.

### 2.2.1 Objetivos não-declarados

Diversos motivos podem fazer com que alguns objetivos das organizações-mãe não sejam declarados quando formam alianças. A dificuldade de mensurar a aprendizagem e outros fatores considerados intangíveis pode levar as empresas a explicitar nos contratos preferencialmente os objetivos tangíveis, mais relacionados aos recursos de propriedade do que aos de conhecimento. Além disso, alguns objetivos podem não ser declarados por opção da organização, como parte do seu plano estratégico. Outra razão pode ainda ser a falta de reconhecimento de algum objetivo como tal pelas organizações até a realização do contrato da aliança.

No entanto, é necessário que os gestores estejam atentos a todos os sinais que podem indicar outros objetivos das organizações-mãe nesses arranjos. Na prática, isso significa ir além do conhecimento dos objetivos declarados nos contratos. Apenas conhecendo os objetivos eles poderão ser gerenciados e os resultados das alianças mais condizentes com a realidade.

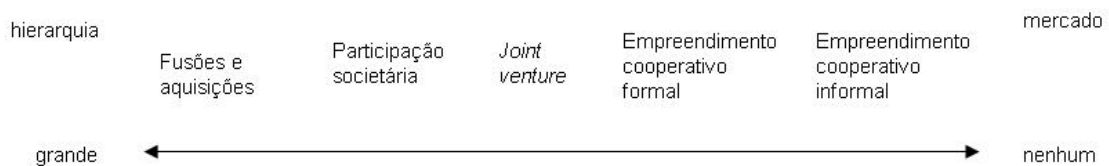
Algumas evidências da importância da clareza dos objetivos para a eficácia da aliança podem ser encontradas na literatura, a exemplo do trabalho de Bruno e Vasconcelos (1996). Por seu turno, Tidd *et al.* (2001) detêm-se na discussão de algumas evidências dos objetivos não-declarados, o que demonstra que o autor possa considerar sua existência recorrente na literatura da área; porém, a sua abordagem é breve e não permite maiores suposições além da sua existência. Além disso, essa suposta recorrência dos objetivos não-declarados não foi confirmada na ocasião da revisão de literatura do presente estudo.

Uma evidência importante do desajuste entre os objetivos declarados e os não-declarados pode ser o alto grau de falhas das alianças estratégicas, considerando que falhar é não atingir o(s) objetivo(s) principal(is) firmado(s) no acordo. Ao mesmo tempo em que o número de alianças formadas têm crescido no mundo todo, surgem estudos mostrando percentuais de falha das alianças em torno de 50%, alguns deles encontrados e registrados por Todeva e Knoke (2005). Isso sugere que, apesar das alianças não estarem realizando os objetivos acordados, elas continuam sendo uma estratégia interessante para as organizações, quem sabe, por conta do alcance dos objetivos não-declarados que podem até mesmo chegar a serem considerados ocultos caso sua realização por parte de uma das organizações-mãe implique em prejuízos à performance da aliança ou da organização parceira. Por ser o foco

deste estudo, esse tema dos objetivos não-declarados e ocultos será discutido com muito mais detalhes na seção 4.

### 2.3 TIPOS DE ALIANÇAS

Assim como os objetivos, a tipologia de alianças é vasta e diversificada. Entre as condições de grande integração vertical (hierarquia) e ausência desta (mercado), Lorange e Roos (1996) consideram como formas de AE fusões e aquisições, participações societárias, *JV* e empreendimentos cooperativos formais e informais. No mesmo contínuo, eles também consideram a variação da interdependência das empresas que constituem as AE. A figura 1 a seguir representa a tipologia utilizada pelos autores:



**Figura 1: Alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa-mãe**

Fonte: Lorange e Roos (1996, p.15)

Para os autores as fusões e aquisições são a forma de aliança de maior interdependência entre as citadas na figura 1, que vai sendo reduzida pelo eixo horizontal da esquerda para a direita, culminando no tipo de aliança de menor interdependência, que são os empreendimentos cooperativos informais (LORANGE e ROOS, 1996). Embora largamente utilizada em estudos anteriores sobre o mesmo tema, essa tipologia mostra-se demasiadamente genérica para os fins do presente estudo especialmente no que tange aos dois últimos tipos de alianças chamados de empreendimentos cooperativos.

No caso de Das e Teng (2000), eles partem de algumas tipologias já propostas por outros autores (MOWERY *et al.*, 1996, KILLING, 1988, e YOSHINO e RANGAN, 1996) e, utilizando a VBR, propõem a seguinte: *joint ventures*, alianças de capital minoritário, alianças baseadas em contratos bilaterais e alianças baseadas em contratos unilaterais. Segundo esses autores, de acordo com a natureza dos recursos principais disponibilizados por uma empresa na formação da aliança, na intenção de acessar recursos valiosos da sua parceira e de não

perder o controle sobre seus próprios recursos, uma das organizações-mãe (organização X) terá preferência por uma determinada estrutura na formação de uma aliança com a organização Y. O quadro 3 facilita a compreensão dessa classificação.

Organização (X)	Organização parceira (Y)	
	Recursos baseados em propriedade	Recursos baseados em conhecimento
Recursos baseados em propriedade	Alianças baseadas em contratos unilaterais	<i>Joint ventures</i>
Recursos baseados em conhecimento	Alianças de capital minoritário	Alianças baseadas em contratos bilaterais

**Quadro 3: Tipos de recursos e preferências estruturais das organizações ao formarem alianças**

Fonte: Das e Teng (2000, p. 45)

Para Das e Teng (2000), as definições das alianças citadas são as seguintes:

- a) *joint ventures* seriam o tipo de aliança preferencial das organizações que contribuem com recursos de propriedade, quando a sua organização parceira contribui com recursos de conhecimento; constituem entidades separadas das organizações-mãe. Entre todas as formas de alianças, as *joint ventures* seriam geralmente consideradas as que proveriam as melhores oportunidades para adquirir conhecimento tácito e outros recursos baseados em conhecimento das parceiras. Seriam baseadas na idéia de que a propriedade totalmente compartilhada permitiria melhor controle dos comportamentos oportunistas;
- b) alianças de capital minoritário seriam o tipo preferencial das organizações que contribuíssem com conhecimento, no caso da sua organização parceira contribuir com recursos de propriedade; também seriam baseadas na idéia do controle dos comportamentos oportunistas pela partilha da propriedade, embora neste caso não houvesse a criação de uma nova empresa, apenas participação de uma organização na propriedade das ações de outra;
- c) alianças baseadas em contratos unilaterais seriam o tipo preferido pelas organizações que participassem com recursos principais de propriedade, quando as parceiras também contribuíssem com recursos da mesma natureza. Esse tipo de aliança trataria da transferência de direitos de propriedade bem definidos, tais como troca de tecnologias por divisas em contratos de licenciamento. Outro exemplo seria os acordos de distribuição e os contratos de P&D. Uma característica-chave

desse tipo de alianças seria cada organização poder levar adiante suas obrigações de forma independente. Tais contratos tenderiam a ser completos e específicos, e a relação a manter baixos níveis de coordenação e colaboração, o que poderia indicar a ocorrência de baixos níveis de integração entre as organizações aliadas;

- d) alianças baseadas em contratos bilaterais seriam o tipo preferido pelas organizações que participam com recursos principais de conhecimento, quando as parceiras também contribuem com recursos da mesma natureza. Nessas alianças, as parceiras sustentariam a produção de direitos de propriedade e precisariam estar juntas na alocação de recursos para a relação e no desenvolvimento das ações previstas para a aliança. Exemplos típicos seriam as relações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) conjuntos, marketing e promoção conjuntos e a parceria forte com fornecedores. Nesse caso, seria necessário que as organizações parceiras trabalhassem constantemente em conjunto, com forte integração. Comparados aos contratos unilaterais, os bilaterais seriam mais incompletos e abertos (DAS e TENG, 2000).

Alguns trabalhos mais recentes têm proposto tipologias mais abrangentes para alianças a partir das existentes, a exemplo de Ruffoni e Silva (2000) e Eiriz (2001). Ruffoni e Silva (2000) constroem seu modelo para a análise das fases de formação de alianças utilizando as tipologias formuladas por Hagedoorn (1990), Prochnik (1997), e Chesnais (1988), cuja combinação resulta nos seguintes tipos de AE: projeto de pesquisa entre universidade e empresa, projeto de pesquisa entre governo e indústria, cooperação para P&D, investimentos diretos, pesquisa cooperativa não-eqüitativa, fluxo bilateral de tecnologia, fluxo unilateral de tecnologia, relações entre clientes-fornecedores, contratos de pesquisa e desenvolvimento, e *joint ventures*. A tipologia de Eiriz (2001), por sua vez, foi construída com base em uma pesquisa de campo na qual o autor obteve 133 respostas a seus questionários, aplicados em empresas portuguesas. Para compreender os tipos de AE já citados por outros autores e organizar sua própria tipologia, Eiriz considerou três elementos que compõem as relações entre organizações, que são os atores, as atividades e os recursos. Ele concentrou-se nas atividades desenvolvidas pelos atores, por considerá-las um dos melhores critérios para classificar AE, a partir das quais baseia sua tipologia, considerando a cooperação em três domínios: comercial, técnico (ou de produção) e financeiro. No domínio comercial, propôs seis tipos de alianças: grupo de exportadores, acordo de distribuição, acordo de representação, central de compras, franquia e assistência comercial; no domínio técnico (ou de produção), propôs também seis tipos: consórcio, formação e/ou assistência técnica, sub-contratação,

acordo de produção conjunta, acordo de investigação e desenvolvimento e licenciamento de patentes; e, no domínio financeiro, foram quatro tipos de alianças propostas: aquisição de empresa, participação minoritária em empresa, *JV* e fusão.

Entre as tipologias revisadas neste texto, Eiriz (2001) e Lorange e Roos (1996) consideram as fusões e as aquisições como alianças, o que não ocorre nos casos de Ruffoni e Silva (2000) e de Das e Teng (2000). Essa é uma discussão atual na área, com o posicionamento de alguns autores de não considerar as fusões e aquisições como alianças, e sim como um estágio posterior às mesmas, quase uma consequência a médio ou longo prazo.

As tipologias de Ruffoni e Silva (2000) e de Eiriz (2001) são vastas, com dez e dezesseis classificações respectivamente. Os tipos propostos por Das e Teng (2000) assemelham-se, de certa forma, aos propostos por Lorange e Roos (1996), e pouco têm em comum com as tipologias de Ruffoni e Silva (2000) e de Eiriz (2001). As alianças baseadas em contratos unilaterais e bilaterais, de Das e Teng, aproximam-se da concepção de empreendimentos cooperativos formais, de Lorange e Roos, e à pesquisa cooperativa não-eqüitativa, de Ruffoni e Silva; as alianças de capital minoritário, de Das e Teng, assemelham-se ao que Lorange e Roos chama de participação societária, ao que Ruffoni e Silva denominam investimentos diretos e à categoria de participação minoritária em empresa, expressa por Eiriz; e as *joint ventures* têm a mesma denominação nesses quatro estudos.

Yoshino e Rangan (1996) propuseram uma tipologia de AE baseada no critério da constituição formal das mesmas. Para eles, são AE os arranjos contratuais não tradicionais, as participações acionárias que não formam novas entidades e as que formam novas entidades na forma de *joint ventures* não subsidiárias. Eles excluem dessa categoria os contratos tradicionais (ex: licenciamento e *franchising*), as participações acionárias que formam novas entidades na forma de *joint ventures* subsidiárias e as participações acionárias que resultam em dissolução de entidades (ex: fusões e aquisições).

Quase todos os autores citados (YOSHINO E RANGAN, 1996; LORANGE E ROOS, 1996; DAS E TENG, 2000 e EIRIZ, 2001) baseiam suas tipologias no critério de formalização das alianças. A classificação proposta por Ruffoni e Silva (2000) tem como base critérios diversificados, de forma que uma mesma aliança poderia ser enquadrada em dois ou mais tipos entre os propostos, o que dificulta a compreensão da caracterização das alianças. No entanto, traz o critério da natureza da relação entre as organizações-mãe ao citar alianças do tipo cliente-fornecedor, que incita a proposição de outro tipo bem diferenciado, as alianças entre organizações que por sua natureza (recursos, etc.) atuam ou podem atuar no mesmo

mercado (potenciais concorrentes). Considerados os dois critérios de classificação mais importantes para o presente estudo, eles dão origem às seguintes classificações úteis para o presente estudo:

Quanto ao grau de formalização:

- a) *JV*: alianças com formação de nova entidade jurídica;
- b) alianças formais: acordos formais de cooperação;
- c) alianças informais: atividades cooperativas realizadas sem contrato formal.

Quanto à natureza da relação entre as organizações-mãe:

- a) alianças do tipo cliente-fornecedor;
- b) alianças entre potenciais concorrentes.

A seguir, destacaram-se duas classificações que servem para caracterizar alianças. A primeira trata da modificação do perfil geral dos conjuntos de alianças observadas no passado e no presente, denominadas de alianças “antigas” e “novas” (YOSHINO e RANGAN, 1995; DOZ e HAMEL, 2000). A segunda trata da possibilidade de enquadramento das alianças na condição de estratégicas.

#### 2.4 ALIANÇAS ANTIGAS OU NOVAS, ESTRATÉGICAS OU NÃO

Pode-se encontrar com certa frequência na literatura a denominação figurada para as alianças como “antigas” e “novas”. Paralelamente a isso, encontram-se inúmeros estudos que referem-se a alianças estratégicas enquanto outros tantos utilizam apenas a expressão alianças. Há quem misture essas duas expressões no mesmo trabalho, e são raros os que detêm-se em fazer as necessárias distinções entre ser estratégica ou não. Alguns ainda utilizam a expressão *JV* como sinônimo de aliança estratégica, enquanto outros diferenciam-nas. Esta sub-seção tem o objetivo de organizar todas essas denominações, agregando-as por similaridade quando possível.

No caso das denominações “antigas” e “novas”, algumas evidências indicam que buscam transmitir a idéia de mudança nas características gerais das alianças que foram ocorrendo com o passar do tempo, de forma lenta e gradual, e que acabaram tomando uma dimensão capaz de distinguir as características gerais de um grupo de alianças tomado no passado de outro tomado no presente. É o caso de Yoshino e Rangan (1995) que consideram que as novas alianças distinguem-se das antigas e tornam-se interessantes e gerencialmente



importantes porque envolvem: 1) aumento das relações entre organizações e seus clientes e fornecedores além dos limites dos seus países; 2) aumento das relações entre organizações concorrentes; 3) aumento de relações entre organizações de diferentes indústrias (setores).

Doz e Hamel (2000) também utilizam a denominação de antigas e novas para as alianças. Tal é a relevância dessa diferenciação que eles chegam a dedicar uma seção inteira no capítulo 1 do seu livro para comparar o que chamam de “novas alianças” e “antigas *joint ventures*”. Chegam até a estabelecer as diferenças entre essas categorias em cinco tópicos, que são: 1) as alianças estratégicas são freqüentemente mais centrais para a estratégia da empresa do que as *JV* tradicionais; 2) as *JV* tradicionais combinavam recursos conhecidos e mais freqüentemente compartilhavam riscos conhecidos; 3) novas alianças envolvem cada vez mais múltiplos parceiros, ao passo que as antigas *JV* eram geralmente bilaterais; 4) as alianças hoje são raramente forjadas para co-produzir produtos isolados, mas cada vez mais para desenvolver soluções e sistemas complexos que exigem recursos de muitos parceiros; 5) sendo menos seguras, menos estáveis, e sendo, elas próprias, a vantagem competitiva, as alianças são inerentemente mais difíceis de gerenciar (*ibid.*, p.06).

Através desses cinco tópicos Doz e Hamel (2000) deixam claro que consideram as *JV* como um tipo e as AE como outro tipo de aliança, que guardam uma distinção caracterizada pelo tempo. Para os autores, “Até hoje, a maioria das colaborações entre empresas envolveu o estabelecimento e o gerenciamento de *JV* em áreas bem definidas” (*ibid.*, p.XI). No que tange ao papel dos gestores frente à complexidade das alianças, declaram que “Nem mesmo sua experiência com *JV* tradicionais os prepara para o mundo mais complexo de alianças e redes de alianças” (*ibid.*, p.XI).

Doz e Hamel (2000) comparam os riscos compartilhados nestes dois tipos de alianças, dando o entendimento de que seriam maiores nas AE do que nas *JV*, nas quais esses riscos são bem conhecidos e compreendidos, conferindo-lhes um caráter de maior previsibilidade. E complementam o raciocínio sobre as *JV* afirmando que “Esse arranjo não tem o dinamismo, a colaboração e as características de aprendizagem mútua de alianças estratégicas bem-sucedidas” (*ibid.*, p.XI). Neste ponto, os autores sugerem que as AE são mais bem-sucedidas do que as *JV*, porém não trazem argumentos que permitam detalhar sua compreensão sobre o assunto. Segundo esses autores, as AE são caracterizadas por:

- a) haver uma grande incerteza e ambigüidade;
- b) a forma pela qual o valor é criado e a forma pela qual os parceiros o capturam não é pré-determinada;

- c) o relacionamento de parceira evolui de formas difíceis de se prever;
- d) o aliado de hoje pode ser o rival de amanhã ou talvez um rival atual em outro mercado;
- e) o gerenciamento do relacionamento de aliança ao longo do tempo é geralmente mais importante do que a formação da arquitetura do projeto formal inicial; e
- f) os acordos iniciais têm menos a ver com o sucesso do que a adaptabilidade à mudança (*ibid.*, p.XI).

Nessa mesma linha conceitual, Tidd *et al.* (2001) trazem argumentos que diferenciam a expressão geral de AE das *JV*, como o parágrafo a seguir

Alianças estratégicas, sejam formais ou informais, tipicamente tomam a forma de um acordo entre duas ou mais organizações para co-desenvolver uma nova tecnologia ou produto. Enquanto que os consórcios de pesquisa tendem a focar em temas mais básicos, AE envolvem projetos de desenvolvimento mais próximos ao mercado. Porém, ao contrário das *joint ventures* mais formais, uma AE tem tipicamente meta e prazo específicos, e normalmente não forma uma nova companhia. (*ibid.*, p.211)

Essas interpretações de Yoshino e Rangan (1995), Doz e Hamel (2000) e Tidd *et al.* (2001) para alianças são independentes entre si, ou seja, não foram formuladas uma a partir da outra. Porém, sua análise conjunta permite verificar alguma similaridade entre as alianças antigas de Yoshino e Rangan (1995) e as *JV* nas definições de Doz e Hamel (2000) e Tidd *et al.* (2001). Além disso, também parecem aproximar-se as definições de novas alianças de Yoshino e Rangan (1995) com AE de Doz e Hamel (2000) e Tidd *et al.* (2001). A idéia central que pode ser tirada destes autores é que houve, no passado, o predomínio do tipo *JV* no conjunto de alianças entre organizações, e que na atualidade sua ocorrência estaria sendo reduzida relativamente às alianças que não formam novas empresas (note-se que isso não significa que esteja havendo redução do número de *JV*).

Como essa diferenciação de características gerais das alianças teria ocorrido em função da passagem do tempo, de onde deriva a denominação de estratégicas para as alianças ditas mais novas, torna-se coerente supor que as AE sejam mais estratégicas do que as *JV* tradicionais. Mas essa qualificação requer uma revisão do significado de estratégia.

Para Mintzberg (1988) a estratégia não deve ter uma única definição, embora seja da natureza humana insistir nesse sentido tratando-se de conceituações. Ele argumenta que na prática a palavra estratégia é utilizada de formas diferentes, o que significa que diversos significados tem sido atribuídos a ela, utilizados e aceitos. O autor propõe cinco definições para estratégia – como plano, truque (manobra), padrão, posição e perspectiva. A estratégia

como plano é a mais popular e pode ser definida como “um curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto delas) para lidar com uma situação”; a mesma definição pode ser adaptada para a estratégia vista como um truque para excluir (tirar ou anular) um competidor. Como padrão, “estratégia é consistência de comportamento”; como posição “significa identificar o posicionamento de uma organização no ambiente”; e como perspectiva, a estratégia “não é apenas uma posição escolhida, mas uma maneira enraizada de perceber o mundo” (*ibid.*, p. 14).

As definições de Mintzberg (1998) podem apoiar a discussão sobre o caráter estratégico das alianças no sentido de que retratam a estratégia como algo relacionado a comportamentos planejados (estratégia como plano, truque e padrão), ações baseadas em conhecimento da própria organização e do ambiente (estratégia como posição e perspectiva). Partindo do pressuposto de que o ambiente dos negócios tem se tornado cada vez mais competitivo e que envolvem cada vez maiores riscos, imediatamente pode-se identificar esse cenário nas características das AE ou das “novas alianças” expressas por Doz e Hamel (2000). Em contrapartida, pode-se argumentar com base nisso que as alianças mais antigas poderiam ser consideradas menos estratégicas do que as novas.

Estas constatações vêm ao encontro da definição de Hamel e Prahalad (1989) *apud* Ariño (2003) de que “Uma aliança é estratégica quando representa o meio pelo qual uma firma busca implementar, em parte ou completamente, elementos de sua intenção estratégica”. É importante ressaltar, no entanto, que o simples fato de uma aliança ser do tipo *JV* (com formação de nova entidade jurídica) ou não é insuficiente para definir a consistência do seu caráter estratégico. Como o foco deste estudo não está na investigação do caráter estratégico das alianças no sentido atribuído por Mintzberg (1998) e Hamel e Prahalad (1989), a expressão predominante do texto é “aliança(s)” sobre “AE”. Apenas nas citações e referências a outros autores que utilizaram a expressão AE foi mantida a expressão original.

O aumento de complexidade verificado pela literatura entre alianças antigas (predominantemente *JV*) e novas (predominantemente contratos por prazo determinado), leva a crer que o conhecimento teórico já desenvolvido para alianças há décadas não tenha a mesma aplicabilidade para as alianças que se formam na atualidade, e que avanços no conhecimento sobre gestão das novas alianças são possíveis a partir da pesquisa focalizada nas especificidades desse tipo de alianças, a despeito das características diferenciadas das *JV* tradicionais.

## 2.5 TEORIAS DE SUPORTE AOS ESTUDOS SOBRE ALIANÇAS

Os esforços acadêmicos para modelar teorias aplicáveis às alianças resultaram na elaboração de diversos modelos teóricos que têm sido utilizados sozinhos ou combinados em estudos da área, na tentativa de melhor explicar o fenômeno complexo das alianças. Uma revisão dos estudos teórico-empíricos mais recentes permite observar que a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Visão Baseada em Recursos (VBR) são as mais utilizadas. Num estudo que ressalta sua complementaridade com a VBR, Foss e Foss (2004, p.109) analisam algumas falhas da ECT ao explicar a vantagem competitiva, e consideram que “A abordagem contemporânea dominante para as análises da vantagem competitiva sustentada é a VBR”.

Santini e Pinheiro (2007) detiveram-se a discutir a complementaridade da Teoria dos Custos de Transação (TCT) e VBR especificamente com vistas à sua aplicação no campo das alianças estratégicas formais. No estudo, foram destacados alguns eventos que caracterizariam as diferentes fases das AE e analisada a viabilidade da aplicação de uma ou outra teoria. Os autores sugerem um grupo de eventos em que a VBR teria maior poder de explicação do que a TCT (por exemplo, se o foco for a análise dos recursos das organizações do mercado no momento da identificação de uma potencial parceira), e um outro grupo de eventos a que a TCT seria a teoria mais qualificada para explicar (por exemplo, se o foco for as salvaguardas ao oportunismo da organização parceira). Eles consideram que:

No caso do estudo das alianças, onde apenas utilizam-se (e não desenvolvem-se) as teorias, não há mais sentido em limitar-se à aplicação exclusiva da VBR, nem tampouco fazer o mesmo com relação à TCT... Apenas para o âmbito menor dos eventos, e não das alianças, foi possível destacar uma ou outra teoria... Verificou-se também, ainda nestas análises preliminares, que alguns desses eventos, embora mais familiarizados com a VBR, necessitam claramente das considerações da TCT para que o estudo teórico seja mais eficiente, e vice-versa. Isso indica que análises mais profundas do que os breves ensaios expostos naquela seção possivelmente chegassem a requerer o aporte da outra teoria, senão de uma terceira ou quarta. (SANTINI e PINHEIRO, 2007, p. 14)

Além das predominantes ECT e VBR, outras teorias vêm ganhando espaço nos estudos sobre alianças. Ireland *et al.* (2002), por exemplo, examinam e gerenciamento das alianças a partir dessas duas abordagens e mais a teoria das redes sociais. Das e Teng (2000), em cujos trabalhos predomina a VBR, consideram que nos estudos sobre alianças têm sido utilizadas a ECT (WILLIAMSON, 1985), a teoria dos jogos (PARKHE, 1993b), o modelo de comportamento estratégico (HAGEDOORN, 1993; PORTER, 1985), o modelo estratégico de tomada de decisão (DAS e TENG, 1996a,b, 1997, 1998a,b, 1999), a teoria da troca social

(AXELROD, 1984) e a teoria da dependência do poder (CHISHOLM, 1989; VAN DE VEN e WALKER, 1984).

A ênfase crescente nas “redes de alianças”, enfatizando a influência que uma aliança pode exercer em outra que envolva a mesma organização (GULATI, 1998), vem ao encontro das noções recentes de “constelações de alianças”, como define Gomes-Casseres (1998). Ao mesmo tempo, as questões estratégicas estão, sem dúvida, na origem das alianças, e por isso devem ser sempre destacadas quando o assunto é a sua gestão. Duas entre as teorias citadas por Das e Teng (2000) referem-se a tais questões, que também contam com os estudos abrangentes de Hamel e Prahalad (1995) e com o trabalho específico de Doz e Hamel (2000). No apêndice A encontra-se uma breve descrição das teorias ECT, VBR, redes sociais e da visão estratégica de planejamento futuro, por serem capazes de explicar grande parte dos fenômenos relacionados à gestão das alianças, haja vista sua utilização por parte dos autores da área.

### 3 GESTÃO DE ALIANÇAS

Fayol (1989) considera que a gestão de qualquer organização deve ser composta por cinco elementos complementares de forma integrada, a saber: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Esses elementos foram posteriormente sintetizados pelos seguidores da Teoria Neoclássica em planejamento, organização, direção e controle (PODC).

Mas quando inicia-se ou deveria iniciar-se a gestão das alianças? Há autores que consideram que a gestão das alianças inicia-se na fase de sua formação, a exemplo de Todeva e Knoke (2005), e outros que preferem ser mais específicos, como Ireland *et al.* (2002), que indicam que a gestão começa com a seleção do parceiro certo. Como visto, esta indefinição persiste e requer uma análise mais detalhada.

Uma vez formadas, as alianças propriamente ditas são novas organizações, que como tal requerem esforços de gestão para serem eficazes. Então, nesta fase os cinco elementos de Fayol (1989) deveriam estar presentes. No entanto, como a fase de pré-aliança é determinante para o bom funcionamento da aliança (pois muitas decisões que forem tomadas nesse período moldarão seu escopo e sua forma de funcionamento), é esperável que também nesse período os elementos de gestão sejam praticados. Por isso, neste estudo a expressão gestão de alianças refere-se à gestão das duas fases, desde a definição de formar uma aliança até o seu encerramento (ver quadro 2, sub-seção 2.1.1).

A sub-seções seguintes exploram algumas das principais questões relacionadas a gestão de alianças. Entre elas, a complexidade deste gerenciamento, os índices de falha descritos por estudos anteriores, as medidas de performance, as definições de sucesso e fracasso e os fatores que podem afetar a gestão (e conseqüentemente a performance) desses empreendimentos.

#### 3.1 A COMPLEXA TAREFA DE GERENCIAR ALIANÇAS

Embora o conhecimento já adquirido sobre gestão de organizações unitárias possa e deva ser utilizado na gestão de alianças, a dificuldade em gerenciar estas últimas é bem maior. Essas dificuldades estão relacionadas a diversos fatores, entre os quais os interesses diferentes das organizações que cooperam em determinadas atividades ou que partilham determinados

recursos, o risco de comportamentos oportunistas por parte das organizações-mãe, as dificuldades de mensurar resultados da aliança (necessidade de indicadores de desempenho), especialmente quando há objetivos não explicitados e quando os recursos compartilhados são de conhecimento, as mudanças no ambiente de negócios, que podem fazer com que determinada aliança venha a ser dissolvida antes do tempo previsto no contrato, entre outros.

Em todo o curso da aliança há duas fases distintas separadas exatamente pelo momento do fechamento do acordo, que representa o início da perseguição de um (ou mais) objetivo(s) compartilhado(s). Na pré-aliança os interesses predominantes ainda são os particulares de cada organização unitária e na aliança propriamente dita, embora existam objetivos compartilhados (condição para a cooperação), é natural que coexistam objetivos particulares das parceiras que podem dificultar a fluência da tomada de decisão dos seus gestores.

Outra questão que demonstra a complexidade da gestão das alianças é que elas estão atreladas aos interesses das organizações-mãe, e portanto é imprescindível que seja mantido o alinhamento entre os interesses da aliança e das organizações genitoras. Para entender melhor essa necessidade retoma-se a concepção básica do que seja uma organização, que para Saes (2000) é caracterizada por indivíduos atuando de maneira coordenada em torno de um objetivo comum. Considerando o fato de que a sociedade está formada por uma grande variedade de organizações, tais como empresas, governos, associações, cooperativas, etc. pode-se argumentar que uma aliança é também uma forma de organização, com a particularidade de que os grupos de indivíduos ali atuantes estão atrelados a outras organizações ao mesmo tempo, as organizações-mãe da aliança.

Mas a definição de organizações de Saes (2000) pode ser questionada no que tange à afirmação de que os grupos de indivíduos que formam as organizações têm interesses comuns. Ao que indicam as evidências práticas, no que tange às organizações lucrativas, como as empresas, os indivíduos que buscam inserir-se nelas fazem-no, via de regra, em busca de satisfazer suas necessidades particulares (ex: obtenção de renda); somente na condição do atendimento dessas necessidades é que eles vão integrar-se na organização e tentar alinhar-se aos interesses comuns dos demais indivíduos que lá já estiverem. A própria formação das empresas, não obstante, tem início em um projeto de alguém, que vai buscar em outros indivíduos competências e tempos adicionais para realizar um projeto empreendedor. Durante todo esse período, a formação e o crescimento das organizações depende da adesão de indivíduos que tinham seus próprios interesses e que, ao integrarem-se à organização,

passaram a perseguir também os interesses dela. No entanto, essa inserção não ocorre de maneira automática, mas precisa ser planejada, organizada, dirigida e controlada pelos gestores das organizações para que todas as divergências advindas dessas particularidades possam ser equacionadas.

Característicos a essa natureza multi-original das alianças são os riscos relacionais, que estão associados com a probabilidade de ações conseqüentes quando um parceiro não se compromete adequadamente com a aliança e falha com relação ao comportamento que era esperado (DAS e TENG, 2001).

A literatura traz evidências de que a habilidade para gerenciar efetivamente as alianças permanece distribuída assimetricamente entre as organizações-mãe. Da perspectiva da criação de valor, essa assimetria encoraja as organizações-mãe mais hábeis a explorá-las, como uma fonte de vantagem competitiva. Através de pesquisa empírica, Dyer *et al.* (2001) *apud* Ireland *et al.* (2002) encontraram resultados que mostram que as organizações que sistematicamente criam mais valor do que outras a partir das alianças têm uma função dedicada à sua gestão. Ireland *et al.* (2002) concordam que cada organização deve ter um gestor chefe da aliança ocupando a posição mais central na sua rede de alianças, sendo o responsável pelo sucesso delas. Embora a existência dessa função dedicada implique em custos com pessoal, evidências sugerem que os custos de transação sem ela são maiores do que os experimentados por organizações que confiam na função como o ponto focal para alavancar conhecimento e transmitir lições adquiridas de experiências prévias em alianças. Os autores citam como fontes dessas evidências os trabalhos de Dyer *et al.* (2001); Spekman *et al.* (1998) e Yoshino e Rangan (1996).

Tendo em vista a VBR, Das e Teng (2000) argumentam que os gestores das alianças devem focar no ambiente interno das suas organizações parceiras. Isso porque, se a vantagem competitiva das organizações é construída sobre seus recursos e ela busca recursos na parceira para integrar aos seus, é como se todo o conjunto partilhado fosse de cada uma das organizações. Por esse motivo, cada gestor de cada organização parceira deve, sim, preocupar-se com o conjunto de recursos partilhados no que tange à sua maneira de afetar a formação, estrutura e performance da aliança. Isso significa que o gestor de uma aliança, embora possa estar atrelado à hierarquia de uma das organizações-mãe, deve gerenciar não apenas os recursos advindos desta organização mas também os recursos da parceira que estejam sendo partilhados. Da mesma forma o gestor da organização parceira deve agir, e



assim em todos os relacionamentos baseados na complementaridade de recursos há interferência mútua dos gestores nos recursos da parceira disponibilizados à aliança.

### 3.2 GRAUS E MOTIVOS DE FALHA DAS ALIANÇAS

Apesar da extensa literatura disponível sobre falhas das alianças, não foi encontrada uma definição específica para esta expressão. Com base na suposição de que uma falha ou uma conjunção delas poderia levar uma aliança ao insucesso, pode-se estabelecer que as falhas correspondem aos erros cometidos ou às decisões equivocadas tomadas ao longo do processo de gestão.

Diversos estudos têm sido realizados com a preocupação de identificar causas, motivos ou razões para as falhas das alianças, tais como os de Tidd *et al.* (2001) e Ireland *et al.* (2002). Em seu livro, Tidd *et al.* (2001, p.197) afirmam que “quase toda inovação demanda alguma forma de arranjo colaborativo para desenvolvimento ou comercialização, mas o grau de falha de tais alianças permanece alto”. Em seguida, eles demonstram o resultado de uma retomada relevante em 16 estudos anteriores, a partir dos quais citam 10 razões comuns para as falhas das alianças: divergência de estratégias e metas (50%), problemas dos parceiros (38%), relação entre parceiros fortes e fracos (38%), diferenças culturais (25%), confiança insuficiente (25%), ajuste operacional e geográfico (25%), conflitos pessoais (25%), falta de comprometimento (25%), expectativas irreais (25%) e incentivos assimétricos (13%). Ireland *et al.* (2002), ao revisarem a literatura em busca de causas das falhas das alianças, identificaram em Doz (1996) as seguintes: a) conflitos gerados por divergência de metas; b) oportunismo de uma parceira, e c) diferenças culturais entre as parceiras. Além destes, vários trabalhos, tais como os de Inkpen (2000), Kale *et al.*(2000), Khanna *et al.*(1998), Levine e Byrne (1986) e Speckman *et al.*(1998), identificaram como fatores de falha das alianças a seleção imprópria da parceira e as dificuldades de previsão antecipada da sua capacidade de criação de valor.

Por ser sobretudo uma questão prática, as falhas em alianças também podem ser facilmente verificadas e demonstradas por consultores de empresas. Isso é colocado, por exemplo, em Lam (2004), em artigo intitulado “Porque as alianças falham”, com base em sua experiência e estudos nas indústrias de biotecnologia e farmacêuticas. O autor examina os graus de falhas, analisa em que estariam baseadas e sugere formas para as indústrias

farmacêuticas melhorarem seus resultados. Ele cita duas listas de causas de falhas indicadas por dois grupos de consultoria. O grupo Eli Lilly & Co., em 1999, ressaltou como causas as diferenças culturais, os objetivos da empresa, a liderança, os processos de integração, o mercado potencial, as tecnologias, o ambiente tecnológico e a estrutura de governança. O grupo IBM (*IBM Business Consulting Service*) publicou, em 2003, uma lista das causas de falhas contendo os itens mudanças no gerenciamento, resultados falhos ou reduzidos, mudança drástica no ambiente dos negócios, comprometimento fraco, prioridade de escolha por fusão/aquisição, liderança fraca, governança não efetiva e objetivos incompatíveis.

Em levantamento mais recente, Todeva e Knoke (2005) reafirmam que muitos analistas descobriram altos níveis de instabilidade e dissolução de AE, com graus de falha de aproximadamente 50 por cento, e citam Harrigan (1988), Kogut (1988b) e Dacin *et al.* (1997). Citam ainda outros estudos, entre os quais o de Bleeke e Ernst (1995), que afirmavam que mais do que 80 por cento das alianças internacionais terminavam em aquisições. Sendo o índice real de falha das alianças de 80%, 50% ou qualquer outro valor entre estes, é de qualquer forma indesejável e injustificável para um empreendimento que apresenta tantas vantagens na perspectiva teórica.

Fato curioso é que, apesar do alto índice de falhas das alianças demonstrado pelas pesquisas, é cada vez maior o número de organizações que estabelecem parcerias. Isso faz levantar o questionamento já referido sobre a adequação das métricas de performance que são utilizadas e a suposição de que poderiam estar levando a resultados exagerados e fictícios em termos de índices de falhas. Além disso, suscita o fato de que os objetivos não-declarados nos acordos seriam tão relevantes para as organizações, a ponto de, por si só ou mais do que os declarados, justificarem a formação de alianças.

### 3.3 SUCESSO (OU FRACASSO) E MEDIDAS DE PERFORMANCE DAS ALIANÇAS

Uma vez determinadas as variáveis componentes da performance das alianças, as medidas podem ser realizadas de forma quantitativa, variando numa escala com mínimo e máximo. Desta forma, o sucesso seria atribuído às alianças cuja performance estivesse no intervalo entre o valor máximo e um valor anterior definido como aceitável.

É importante observar que a avaliação de desempenho das alianças não deve ser apenas uma medida final do período de implementação, e sim uma ferramenta gerencial, como um mecanismo de avaliação processual.

Em geral os estudos que abordam a performance não são claros sobre a partir de qual ponto de vista o fazem, se de uma organização-mãe, das duas, ou da aliança; ou ainda se a performance de uma aliança seria uma medida comum das organizações-mãe ou deveria assumir valores diferenciados. Esta questão merece análise mais cuidadosa.

Das e Teng (2000) consideram que a performance de uma AE pode ser medida de diferentes formas, tais como longevidade da aliança, lucratividade, ou em termos do alcance dos objetivos de cada organização-mãe. Uma vez que o sentido da existência de uma aliança é a realização de uma atividade cooperativa, o sucesso da aliança seria atingido com a realização exitosa dessa atividade e a medida deste sucesso (ou eventual fracasso) seria a mesma para as duas organizações-mãe. Nessa linha, em seu estudo Das e Teng (2000) adotam a abordagem que vê o desempenho como “o grau segundo o qual são realizados os objetivos de uma aliança” (*ibid.*, p.48). No entanto, a partir dessa atividade conjunta cada organização-mãe poderia estabelecer objetivos diferentes a serem alcançados. Se a atividade é de pesquisa para desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, uma organização poderia estabelecer como objetivo “obter um novo *design* para um produto” e a outra poderia almejar “desenvolver material alternativo para um produto”. Assim, poderia ocorrer que uma organização atingisse seu objetivo e outra não. Das e Teng (2000) consideram essas circunstâncias e a hipótese de que a performance de uma aliança pode ser avaliada de forma independente por cada uma das parceiras. Mesmo reconhecendo que o resultado da avaliação da mesma aliança possa ser diferente nessas circunstâncias, em seu estudo Das e Teng (2000) adotaram a definição simples de performance já citada para não incorrer nesta situação. No entanto, tal simplificação mostra-se pobre em termos de significação real.

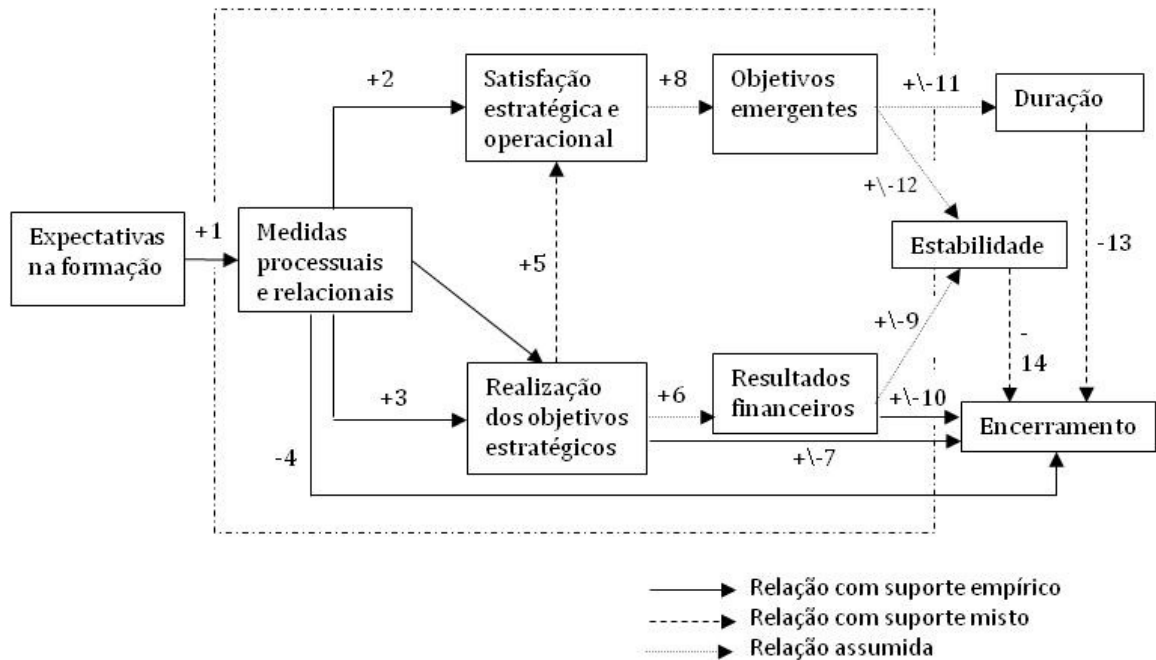
Segundo Olk (2006), a discussão sobre formas de avaliar alianças já remonta há muitos anos, mas na última década observou-se um rejuvenescimento do tema. As abordagens mais recentes seriam “a busca por uma medida ideal, o reconhecimento da necessidade de múltiplas medidas e o reconhecimento de que esses esforços provavelmente não levarão a uma solução ideal” (*ibid.*, p. 398). O autor faz uma ampla revisão em 120 artigos sobre AE que foram publicados nos últimos 20 anos nos periódicos mais relacionados com o tema, e a partir disso apresenta um levantamento dos indicadores que têm sido utilizados para medir a sua performance (quadro 4).

<b>Medida de performance</b>	<b>Itens representativos</b>
Expectativas na formação	Reação do mercado ao anúncio Expectativa inicial dos gestores (alta ou baixa)
Medidas processuais e relacionais	Grau de realização de metas Nível de conflito Grau de confiança Presença de comportamento oportunístico
Realização dos objetivos estratégicos	Grau de realização dos objetivos estratégicos Efetividade geral da aliança Patentes registradas pela organização Nível de aprendizado da organização com a aliança Sobrevivência da organização
Satisfação estratégica e operacional	Avaliação da satisfação geral com a operação da aliança Avaliação da satisfação geral com o alcance dos objetivos estratégicos da aliança
Resultados financeiros	Retorno do investimento Retorno dos ativos Lucro líquido Vendas
Objetivos emergentes	Desempenho nos objetivos novos Desempenho nos objetivos <i>spillover</i>
Estabilidade	Reestruturação do contrato Renegociações do contrato Mudanças nos membros
Duração	Tempo de duração da aliança Posse da organização na aliança
Encerramento	Dissolução da aliança Afastamento da organização da aliança

**Quadro 4: Tipos de medida de performance**

Fonte: Olk (2006, p. 402)

Olk (2006) analisou todo esse conjunto de medidas de performance que encontrou nos artigos e verificou que deveria existir uma relação entre elas. Percebeu (embora não houvesse comprovação empírica) que elas eram interdependentes e organizou o modelo de relacionamento reproduzido na figura 2.



**Figura 2: Modelo de relacionamento entre medidas de performance de AE**

Fonte: Olk (2006, p. 403)

Olk (2006) sugere que os indicadores de desempenho do modelo sejam relacionados entre si de maneira positiva (+) ou negativa (-). A figura liga com linhas cheias os indicadores cuja relação já foi demonstrada empiricamente, e com linhas tracejadas as relações com suporte misto e pontilhadas aquelas assumidas pelo autor. Os números servem apenas para diferenciar as relações sugeridas na figura, não indicando nenhuma ordem de grandeza entre elas. O autor classificou esses indicadores em três grupos distintos: indicadores iniciais, intermediários (internos ao grande retângulo tracejado) e de resultados. A seguir um breve comentário sobre a obtenção de cada um deles:

a) indicadores iniciais:

- expectativas na formação: considerado de fácil obtenção através de questionamentos aos gestores,

b) indicadores intermediários:

- medidas processuais e relacionais: em alianças recentes, têm sido representadas pelo grau de atingimento dos objetivos operacionais; em alianças mais maduras, tem sido representado pela presença de comportamento oportunístico e pela incidência de conflitos entre as parceiras,
- realização dos objetivos estratégicos: esse indicador representa o grau com que a aliança tem realizado objetivos estratégicos; é a medida mais comum para

medir performance; no entanto, não há consenso sobre se deveriam ser examinados os objetivos da aliança, ou de uma das organizações, ou das organizações-mãe em conjunto,

- satisfação estratégica e operacional: mede a extensão em que os gestores consideram satisfatória a performance das alianças, em termos de grau de satisfação, freqüentemente em uma escala simples; o modelo propõe que os indicadores “medidas processuais e relacionais” e “realização dos objetivos estratégicos” estão relacionados à satisfação estratégica e operacional,
- resultados financeiros: indicador tradicional para organizações unitárias, serve também para alianças; como não estão disponíveis em dados públicos das organizações, são usualmente obtidos através de *surveys* dirigidas aos gestores,
- objetivos emergentes (ou objetivos *spillover*): representam a evolução dos objetivos das alianças com o tempo, à medida que outros objetivos tornam-se mais relevantes do que os primeiros; também não costumam aparecer nas bases de dados, e então precisam ser obtidos através de *surveys* com os gestores,

c) indicadores de resultados:

- estabilidade: procura medir as mudanças que ocorrem nos contratos e nos membros das alianças. Em geral, a ausência de mudanças é interpretada como sucesso na realização do acordo e na simetria de objetivos. É um indicador relativamente fácil de coletar a partir de dados de arquivos ou *surveys*,
- duração: considera-se que maior duração represente maior efetividade da aliança; maior duração em geral está associada com melhor performance; no entanto, há casos em que essa relação não é adequada, como por exemplo as alianças em que as parceiras buscam aprendizado, que podem ser encerradas no momento em que uma ou as duas parceiras consideram que atingiram o nível esperado de aprendizado,
- encerramento: assim como estabilidade e duração, encerramento costuma supor falha das alianças; é uma medida simples de se obter, porém não levanta causas para as falhas, apenas atesta sua ocorrência.

Como resultados de uma ampla revisão de vários tipos de estudos sobre AE, é compreensível que esses indicadores organizados por Olk (2006) formem um grupo alternativo de indicadores, sendo alguns adequados para cada tipo de situação. Encerramento, por exemplo, nem sempre significa falha, haja vista que muitas alianças são formadas por tempo determinado. Neste caso, poderia ser considerado como uma falha o encerramento

premature; no entanto, esse indicador também poderia ser questionado em pelo menos duas circunstâncias: caso os objetivos tivessem sido alcançados antes do tempo previsto e caso houvesse fusão das empresas-mãe, uma incorporando a outra.

O indicador de resultados financeiros não seria adequado, por exemplo, para alianças que visam o fortalecimento de uma ou mais marcas ou o aprendizado, pois tais resultados seriam difíceis de mensurar e possivelmente não ocorressem no período de vigência da aliança (caso de alianças por tempo determinado). O indicador de estabilidade, assim considerado por Olk (2006) e Das e Teng (2000), é questionado por Hennart and Roehl (1999) ao assinalarem que alguns autores têm afirmado que *JV* podem ser vistas como dispositivos através dos quais as parceiras podem apropriar-se da contribuição das demais, numa alusão aos comportamentos oportunistas unilaterais que podem danificar a parceria. Segundo Hennart and Roehl (1999, p. 25-25) “Nesta perspectiva, a longevidade das *JV* passará pela diferença entre as taxas de aprendizagem das partes. É provável que a parceira que aprende mais rápido queira liquidar a aliança tão logo tenha capturado a contribuição que esperava da sua parceira”. Assim, a estabilidade estaria atrelada à condição da busca pelo aprendizado.

Hébert (1994) é partidário da idéia de que o desenvolvimento de medidas adequadas para a performance de *JV* precisa levar em conta suas diferentes e interdependentes dimensões. Nesse ponto o autor aproxima-se de Olk (2006). No entanto, Hébert concorda com Killing (1982) de que a performance de uma *JV* pode ser primeiramente avaliada tendo como base a extensão na qual a *JV* tem realizado os objetivos para os quais ela foi formada. Em acordo com Hébert e Killing, Das e Teng (2000) também expressam sua preferência em utilizar a realização dos objetivos partilhados como medida de performance das AE, o que demonstra uma clara tendência desses autores em optar pelo foco nos objetivos.

### 3.4 MODELOS PARA GESTÃO DE ALIANÇAS

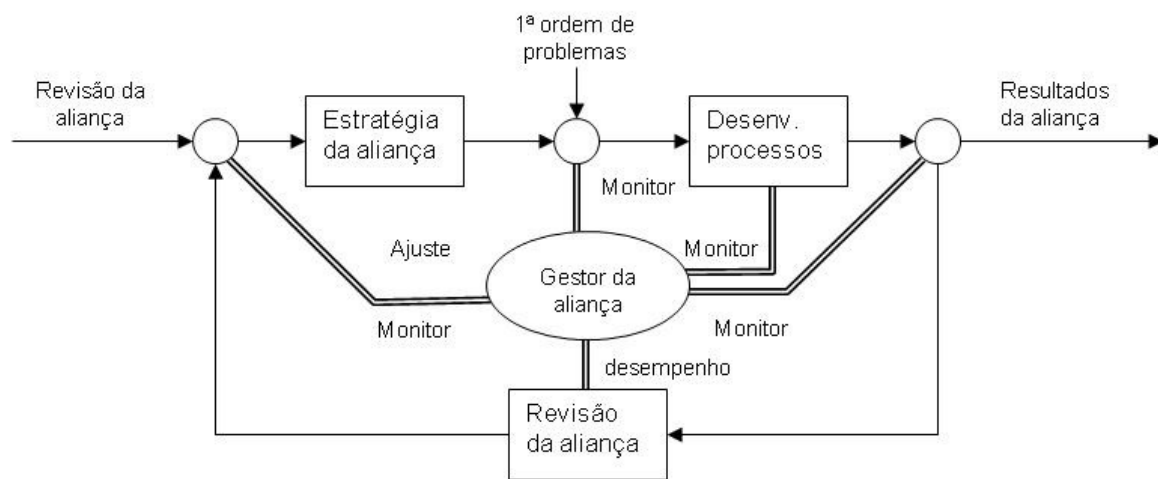
A gestão das alianças deve ser vista como um processo e assim passar por várias etapas, desde o entendimento de sua natureza, sua condição de organização e seu condicionamento aos interesses das organizações-mãe. Esse exercício, que deve iniciar-se antes do fechamento do acordo e continuar durante a implementação, inclui a visualização e compreensão de todas as variáveis que exercem influência sobre a aliança.

Não obstante, a literatura da área de gestão de alianças apresenta alguns modelos de gestão como sistemas que teriam como fim proporcionar sua maior efetividade. Vale lembrar que os modelos são representações simplificadas e inteligíveis do mundo, que é complexo. Dentre a enorme variedade de classificações que podem ser encontradas para os modelos, Sayão (2001) destaca algumas, entre as quais a de Chorley e Haggett (1975) que, utilizando o critério da sua constituição, afirmam que os modelos podem ser visualizados como: a) construções sólidas, físicas ou experimentais ou, b) modelos teóricos, simbólicos, conceituais ou mentais. Estes últimos tratam de afirmações simbólicas ou formais, do tipo verbal ou matemático, e é a eles que se refere a expressão modelo utilizada neste estudo.

A seguir são apresentados três modelos relacionados a gestão de alianças. O primeiro deles é o modelo de controle de AE elaborado por Callahan e McKenzie (1999); o segundo é o modelo de análise de AE proposto por Techemayer (2002) e o terceiro é uma elaboração própria resultante das análises até aqui realizadas.

### 3.4.1 O Modelo de Controle de Callahan e McKenzie (1999)

A partir da experiência de uma grande indústria de sistemas eletrônicos em alianças com fornecedores de tecnologia, Callahan e MacKenzie (1999) desenvolveram um modelo de controle de *feedback* para a gestão de alianças estratégicas de desenvolvimento de produtos (fig. 3).



**Figura 3: Modelo de controle de *feedback* em AE**

Fonte: Callahan e MacKenzie (1999, p.375)



Ao proporem métricas para o controle de AE, Callahan e MacKenzie (1999) ressaltam pontos de ocorrência de distúrbios de primeira e de segunda ordem no processo das alianças e, a partir daí, discutem também o papel do gestor em monitorá-los e ajustá-los. Nessa abordagem, o gestor seria o responsável pela redução dos distúrbios de primeira ordem, que podem ocorrer entre as etapas de estruturação da aliança e seus processos de desenvolvimento, e pela redução dos distúrbios de segunda ordem, que podem ocorrer na passagem da estratégia da corporação para a estratégia da aliança. No que tange à solução de distúrbios de primeira ordem, Callahan e MacKenzie (1999) sustentam que o gestor da aliança deve monitorar os processos de desenvolvimento da aliança, sua expectativa e seus resultados, e realizar revisões na aliança para ajustar sua estrutura. As atividades de gestão desse tipo de distúrbio são condizentes com ações gerenciais da fase de aliança propriamente dita. Já, na gestão dos distúrbios de segunda ordem, a natureza das atividades faz com que se assemelhem mais à fase de pré-aliança. No entanto, o papel do gestor da aliança com relação aos distúrbios de segunda ordem não fica claro no estudo.

Neste modelo os autores consideram três mecanismos de controle de alianças, que são a estrutura de interface entre as empresas (formas e sistemas de comunicação), o balanço de responsabilidades e os incentivos (motivações, premiações). As chaves desse sistema de controle seriam as métricas das alianças, ou seja, seus indicadores de performance, que para os autores seriam os motivos da parceira na aliança, suas capacidades, seus recursos, processos de desenvolvimento e a cultura. A obtenção de dados sobre cada uma dessas métricas seria sistemática, o que possibilitaria o ajuste da estrutura da aliança e o monitoramento das expectativas, distúrbios, processos de desenvolvimento e resultados da aliança.

Uma crítica que pode-se fazer ao modelo de Callahan e MacKenzie (1999) é a limitação do seu foco no controle, que é apenas um dos elementos do processo de gestão representado pelo PODC. O modelo demonstra o destaque dado pelos autores ao elemento controle em detrimento dos demais, uma estratégia questionável do ponto de vista da interdependência dos quatro elementos básicos da gestão. Outra questão a ser considerada é que o modelo destaca as motivações para formar a aliança como um dos três mecanismos de controle das alianças, mas não aborda-os na forma de objetivos (motivações podem ser diferentes de objetivos), não especifica se tais motivações seriam as mesmas da parte das duas organizações-mãe nem tampouco se seriam declaradas ou não.

### **3.4.2 O modelo de análise da formação e gestão de AE de Techemayer (2002)**

Techemayer (2002) construiu um modelo teórico para análise do processo de formação e gestão de alianças estratégicas de empresas e testou-o através de um estudo de caso numa empresa do setor automotivo da Região Sul do Brasil. Esse modelo constitui-se da listagem de variáveis do processo de formação e gestão para cada uma das 5 fases consideradas, a exemplo do modelo de Bruno e Vasconcellos (1996). Essas fases foram a definição estratégica, a escolha da parceria e a negociação ou escolha do projeto (fase de pré-aliança), implementação ou execução e encerramento ou avaliação (fase de aliança propriamente dita). O modelo foi construído a partir de uma busca na literatura, que culminou com a seleção de variáveis para cada uma dessas fases, separando ainda o que se relacionava ao papel da alta administração e ao papel da gerência da aliança. O quadro 5 sintetiza a parte do modelo que trata da gestão de alianças.

Este modelo cita as variáveis de gestão externas à aliança apenas na coluna do papel da AA. No entanto, considera-se que elas sejam relevantes como variáveis serem observadas também pelos gestores da aliança (que pode incluir a alta administração), para que possam planejar, organizar, dirigir e controlar com vistas a um espectro mais amplo que inclua mercado, instituições, etc. Os objetivos desta vez foram citados genericamente, sem especificações de quais seriam, nem tampouco alusão aos não-declarados.

<b>Fases do processo de formação e gestão da aliança</b>	<b>Papel da Alta Administração (AA)</b>	<b>Papel da Gerência da Aliança</b>
1ª fase: definição estratégica	Motivos Compatibilização de objetivos Clareza e convencimento da AA Nível de envolvimento	Motivos Clareza dos objetivos para os sócios Compromissos dos sócios Congruência dos objetivos Divergência/conflitos sobre canais de distribuição
2ª fase: escolha da parceria	Qualidade das relações institucionais e pessoais Convergências de interesses Complementaridade/equilíbrio das competências técnicas/gerenciais Disponibilidade de recursos técnicos e financeiros Posição das sócias no mercado	Capacidade dos sócios <ul style="list-style-type: none"> <li>• principais habilidades</li> <li>• acesso a novas tecnologias</li> </ul> Recursos dos sócios <ul style="list-style-type: none"> <li>• recursos gerenciais</li> <li>• transferência da equipe gerencial</li> <li>• recursos financeiros</li> </ul>
3ª fase: Negociação/Escolha do projeto	Nível de envolvimento da AA Definição clara dos objetivos Qualidade do contrato Mecanismo de mercado Forma institucional	Qualidade do contrato Forma institucional
4ª fase: Implementação/Execução	Nível de confiança Comprometimento das equipes técnicas Capacidade de aprendizagem organizacional Envolvimento da AA Gerenciamento da aliança Nível de comunicação	Ambigüidade Processo de desenvolvimento tecnológico Transferência do conhecimento Especificidade e experiência Aspectos organizacionais
5ª fase: Encerramento	Tempo previsto AE Resultados da AE	Tempo previsto da AE Resultados AE Fatores de sucesso

**Quadro 5: Modelo teórico do processo de gestão de AE**

Fonte: Adaptado de Techemayer (2002)

### 3.4.3 Elaborando um modelo esquemático de gestão de alianças

Um modelo esquemático de gestão de alianças seria uma representação simplificada e generalizável do seu processo de gestão. Isso significa que tal modelo não deve expressar detalhes particulares de um ou outro caso, mas ser suficientemente completo a ponto de permitir análises e extrapolações diversificadas que pudessem incluir ampla gama de situações.

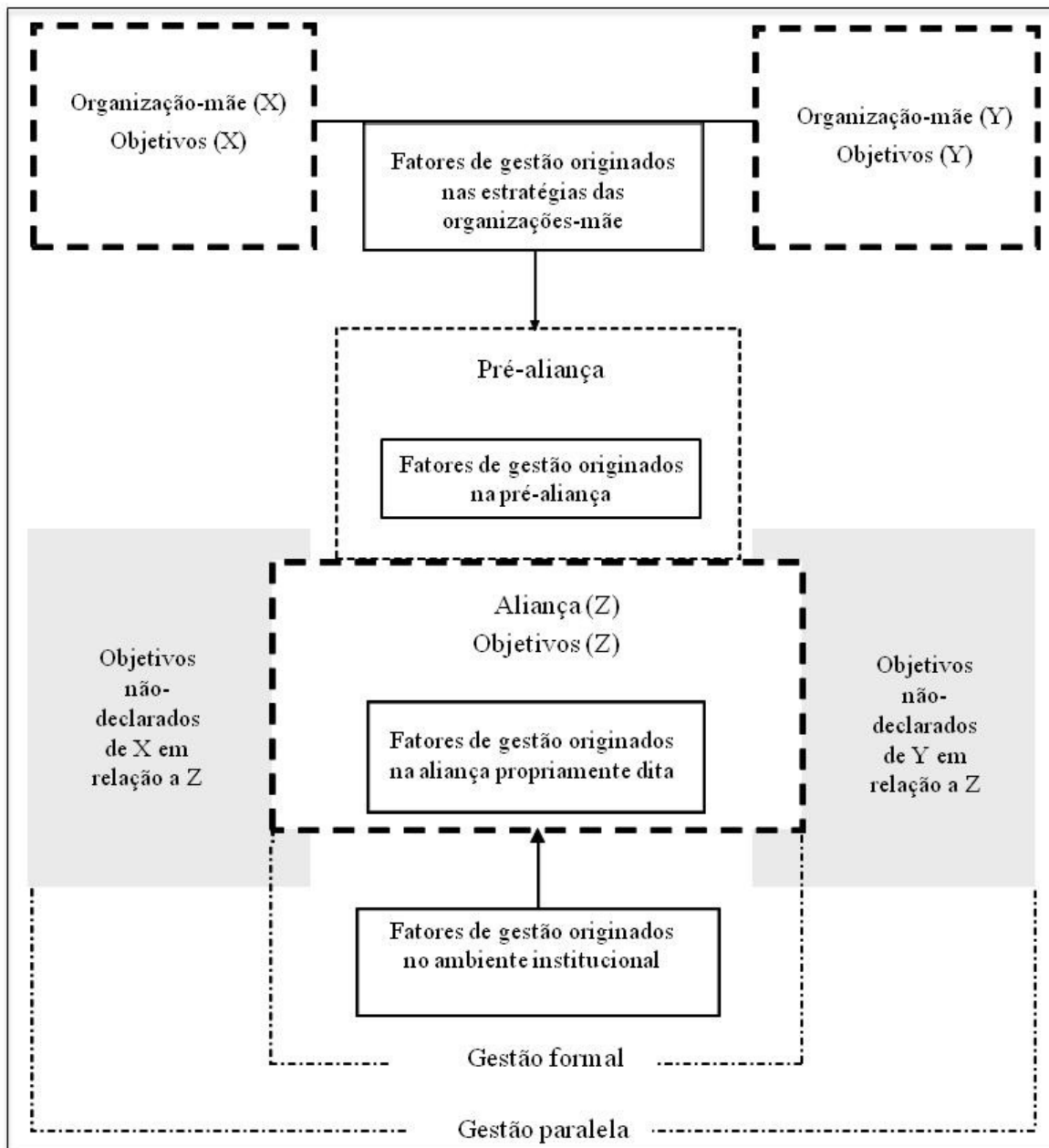


Figura 4: Esboço de um modelo esquemático de gestão de alianças

O modelo da figura 4 pretende representar um avanço em relação às visões parciais sobre gestão de alianças encontradas na literatura, a exemplo dos modelos revisados de Callahan e Mackenzie (1999), que ressalta o elemento controle (ao invés de propor a integração de P, D, C e O), e o de Techemayer (2002), cujo espectro da gestão limita a atuação do gestor a variáveis originadas na pré-aliança e aliança propriamente dita, sem considerar explicitamente as variáveis de origem externa nem tampouco os objetivos não-declarados relacionados às alianças.

O diagrama da figura 4 mostra a fase de pré-aliança antes da aliança propriamente dita e os fatores de gestão organizados segundo quatro grupos distintos, de acordo com sua origem: pré-aliança, aliança propriamente dita, estratégias das organizações-mãe e ambiente institucional. Os dois primeiros grupos são de origem interna e os dois últimos de origem externa à aliança. A figura chama a atenção para a diversidade de fatores capazes de influenciar a gestão das alianças e ressalta a importância dos fatores de origem externa como essenciais para embasar a tomada de decisão no âmbito dos fatores internos. Mas o destaque do diagrama fica por conta da presença dos objetivos não-declarados. Eles estão representados pelas duas regiões sombreadas da figura localizadas abaixo e alinhadas com cada uma das organizações-mãe (X e Y). Esses objetivos podem ser tão relevantes a ponto de suplantarem a importância dos declarados, e suscitam atenção especial dos gestores, que foi representado no diagrama pela gestão paralela. Assim, a gestão formal ficaria restrita a lidar com os objetivos declarados e a gestão paralela levaria em conta os objetivos não-declarados.

Por fim, o diagrama pretende demonstrar que o processo de gestão das alianças deve englobar os quatro elementos de gestão de forma combinada, uma vez que a aliança é por si própria uma organização no sentido estrito do termo. Planejar, organizar, dirigir e controlar são tarefas indissociáveis que precisam ser praticadas tendo em vista a composição complexa das alianças, com fatores de gestão diversos e a convivência de objetivos declarados e não-declarados.

As sub-seções seguintes tratam dos fatores de gestão das alianças como a base para o estudo da sua performance e da influência dos objetivos não-declarados.

### 3.5 FATORES DE GESTÃO DE ALIANÇAS

Na literatura sobre gestão de alianças encontram-se diversos estudos que apontam para a existência de riscos, variáveis, fatores de sucesso (e de insucesso) e outras expressões afins. Os significados correntes de “riscos”, “variáveis” e “fatores de sucesso”, embora diferentes, podem ser relacionados entre si. As variáveis e riscos fazem surgir no ambiente dos negócios a incerteza, à qual os contratos procuram reduzir. Uma boa gestão seria aquela que, ao reduzir os riscos, melhorasse a performance de uma aliança, quiçá vindo a ser considerada como um empreendimento de sucesso sob a perspectiva das organizações-mãe. Assim, as expressões riscos, variáveis, fatores de sucesso, etc. têm sido utilizadas com frequência para representar

fatores nos quais os gestores devem se deter para que as alianças atinjam melhores níveis de performance. Para fins deste estudo, tais termos foram agrupados e representados pela expressão *fatores de gestão*.

Os fatores de gestão de alianças discutidos nesta sub-seção são originados na pré-aliança ou na aliança. Conforme já explicitado na figura 4 eles podem ser organizados em quatro grupos. Dois deles são de origem interna às alianças: 1) fatores de gestão originados na fase de pré-aliança, e 2) fatores de gestão originados na fase de aliança propriamente dita; e outros dois grupos de fatores são de origem externa: 3) fatores que se originam nas estratégias das organizações-mãe, e 4) fatores que se originam no ambiente institucional.

Todos os fatores de gestão devem ser considerados na gestão das alianças. A desconsideração ou desconhecimento de alguma dessas fontes de influências fatalmente deverá reduzir o potencial de performance da aliança. Por outro lado, a consideração desse conjunto de fatores é imprescindível para uma gestão efetiva. Pouco poderia ser dito, no entanto, a respeito da importância relativa dessas diferentes fontes de influência sobre a gestão de uma determinada aliança. Essas considerações só parecem possíveis a partir da análise de casos particulares.

A seguir serão exemplificados e discutidos os quatro conjuntos de fatores de gestão nomeados acima. A sub-seção 3.4.1 trata dos fatores internos de gestão, aqueles originados na pré-aliança e na aliança propriamente dita (advindos da literatura e elaborados neste estudo); a sub-seção 3.4.2 trata dos fatores externos de gestão, que são originados na estratégia das organizações-mãe e no ambiente institucional; a sub-seção 3.4.3 apresenta um quadro que sumariza todos esses fatores, de acordo com cada estágio e sub-estágio das fases de pré-aliança e aliança propriamente dita. Cabe ressaltar que a literatura revisada apresentou uma variedade muito maior de fatores internos do que externos, motivo pelo qual a organização destes últimos exigiu maior esforço de análise e elaboração.

### **3.5.1 Fatores de gestão originados nas fases de pré-aliança e aliança propriamente dita**

Esse fatores, denominados na literatura como riscos, variáveis ou fatores de sucesso, são apresentados nas sub-seções 3.5.1.1 a 3.5.1.4.

### 3.5.1.1 Riscos Associados às Alianças

A gestão de uma aliança deve procurar conhecer, mensurar e minimizar os efeitos dos riscos a que estiver sujeita a parceria. Sob o enfoque dos riscos associados às alianças, destacam-se algumas pesquisas de T. K. Das e Bing-Sheng Teng. Em 1999b eles publicaram um trabalho identificando vários riscos no processo de gestão de alianças, cada um relacionado a um dos estágios das mesmas, começando pela seleção da parceira (quadro 6).

<b>Estágios da gestão da aliança</b>	<b>Tipos de riscos que influenciam a performance da aliança</b>
Seleção da parceira	Riscos em verificar a adequação dos recursos e da estratégia entre as parceiras
Estruturação da aliança	Riscos em manter o balanço entre flexibilidade e rigidez estrutural
Operação da aliança	Riscos em gerenciar a colaboração, mantendo um balanço entre cooperação e competição
Avaliação da aliança	Riscos no planejamento para o futuro, com um balanço entre orientações de curto e longo prazos

**Quadro 6: Riscos associados a cada estágio das alianças.**

Fonte: Baseado em Das e Teng (1999)

Os dois primeiros estágios do quadro 6 correspondem à fase denominada de pré-aliança, onde os autores destacam os riscos em verificar a adequação dos recursos e da estratégia entre os parceiros e os riscos em manter o balanço entre flexibilidade e rigidez estrutural. Os dois últimos estágios fazem parte da fase de aliança propriamente dita, e incluem, segundo Das e Teng (1999), os riscos em gerenciar a colaboração e os riscos no planejamento para o futuro.

Na publicação de 2001 Das e Teng adotam uma organização dos estágios de gestão da aliança um pouco diferente daquela adotada anteriormente, e avançam com relação à abordagem dos riscos. As fases de seleção do parceiro e estruturação da aliança mostradas no quadro 6 correspondem à fase de “negociação” e as fases de operação e de avaliação da aliança correspondem ao estágio de “desenvolvimento”. Nessa publicação eles também avançam no estudo dos riscos com a utilização de dois conceitos básicos, os riscos relacionais e os de performance. Para os autores, sua diferenciação é importante porque cada um desses tipos de risco pode levar as alianças a um tipo de instabilidade. Os riscos de performance são

relacionados aos fatores que podem impedir a realização dos objetivos das alianças, e são fundamentados nas interações dos parceiros das alianças com o ambiente externo. Os riscos relacionais estão associados com a probabilidade e ações conseqüentes quando um parceiro não se compromete adequadamente com a aliança e falha com relação ao comportamento que era esperado (DAS e TENG, 2001).

Aos riscos relacionais associam-se os comportamentos oportunistas de organizações que buscam obter benefícios não-declarados mesmo que isso possa inibir o alcance dos objetivos declarados à parceira ou os objetivos partilhados acordados na aliança. Nessa situação os objetivos não-declarados seriam enquadrados na categoria de ocultos (seção 1).

### *3.5.1.2 Variáveis influentes no sucesso das alianças*

Alguns pesquisadores têm buscado identificar variáveis capazes de influenciar a condição das alianças para atingir o sucesso. Entre eles estão Bruno e Vasconcellos (1996), que referem-se a alianças tecnológicas, e Techemayer (2002), que aborda as AE.

#### *3.5.1.2.1 Variáveis influentes na eficácia da aliança tecnológica, segundo Bruno e Vasconcellos (1996)*

Bruno e Vasconcellos (1996) procuraram verificar a influência de aspectos selecionados de gestão no desempenho de resultado das partes em vista dos objetivos estabelecidos para a cooperação (o que chamaram de eficácia da cooperação ou da aliança). Eles estruturaram o processo de gestão da cooperação entre empresas em cinco etapas, e para cada uma delas elencaram, a partir da literatura, uma série de variáveis (num total de 19) que teriam influência no sucesso obtido nas alianças. Através de três estudos de caso em alianças multinacionais do setor químico, conseguiram classificar, das 19 variáveis propostas, 6 com influência de mais alto grau (ou essenciais), 11 como alto grau e duas consideradas de menor grau de relevância na eficácia do aproveitamento dos objetivos da cooperação. As variáveis organizadas por esses autores e a relevância obtida em sua classificação encontram-se no quadro 7.



<b>Etapa do processo de gestão da aliança</b>	<b>Variáveis influentes na eficácia da aliança</b>	<b>Grau de relevância</b>
Definição estratégica	Compatibilização dos objetivos da cooperação com a estratégia empresarial Clareza e convencimento sobre necessidade e importância da cooperação Envolvimento da alta administração	MA MA A
Escolha da parceira	Qualidade das relações (institucionais e pessoais) Convergência de interesse sobre tema-objeto da cooperação Qualidade das competências (técnica e gerencial) Disponibilidade dos recursos para mobilização Posição consolidada de mercado	MA A A A B
Negociação e definição do projeto	Envolvimento da alta administração Definição clara dos objetivos da cooperação Qualidade do contrato Conformidade com mecanismos de regulamentação do mercado Definição da forma institucional	A A A A B
Implementação	Confiança entre os indivíduos Comprometimento das equipes técnicas com objetivos da cooperação Capacidade de aprendizagem organizacional Envolvimento da alta administração Competência no gerenciamento de alianças Qualidade da comunicação e da memória técnica	MA MA MA A A A

**Quadro 7: Variáveis que influenciam a eficácia de alianças tecnológicas**

Legenda: MA=mais alto grau ou essencial; A=alto grau; B=menor grau

Fonte: adaptado de Bruno e Vasconcellos (1996)

A concepção de gestão de alianças de Bruno e Vasconcellos (1996) não foge à regra de englobar, além das atividades de desenvolvimento da mesma, as atividades de gestão da pré-aliança, desde o momento da definição estratégica de formar uma aliança, passando pela escolha do parceiro e pela negociação do projeto (atividade conjunta). A fase de gestão da aliança propriamente dita corresponderia, no quadro 7, à implementação. Como se pode verificar, mereceram destaque quanto à influência na eficácia da gestão das três alianças investigadas (MA) duas variáveis da fase de definição estratégica, uma da escolha do parceiro e três da fase de implementação, classificadas como de mais alto grau de relevância. No entanto, como esses resultados foram obtidos com a pesquisa de casos em um setor específico, mais importante do que a qualificação obtida para cada variável é a consideração de todo o conjunto (coluna 2 do quadro 7) como fatores de gestão das alianças.

### 3.5.1.2.2 *Variáveis da formação e gestão das AE, segundo Techemayer (2002)*

O modelo de gestão de AE proposto por Techemayer (2002) (ver quadro 5, sub-seção 3.4.2) apresenta uma série de variáveis de gestão distribuídas nas cinco fases do processo de gestão de alianças. As fases consideradas pelo autor aproximam-se da abordagem dos estágios das alianças no presente estudo (ver quadro 2, sub-seção 2.1). Todas as variáveis do modelo de Techemayer (2002) são consideradas como contribuintes do sucesso das AE. Mas o modelo traz poucas considerações sobre fatores externos às alianças que influenciam n sua performance, especialmente na coluna que se refere ao papel da gerência na aliança (quadro 5, sub-seção 3.4.2).

### 3.5.1.3 *Fatores de sucesso das alianças*

Alguns pesquisadores que têm buscado identificar os fatores responsáveis por levar as alianças ao sucesso são Gomes-Casseres (1998) e Whipple e Frankel (2000). As duas sub-seções seguintes trazem a abordagem utilizada por esses autores.

#### 3.5.1.3.1 *Fatores de sucesso segundo Gomes-Casseres (1998)*

Gomes-Casseres (1998) ressalta a ocorrência de falhas em AE e utiliza vários exemplos de casos em que elas não atingiram seus objetivos. Ele cita quatro fatores que fazem uma aliança ser considerada uma estratégia coerente, ou seja, que determinariam se uma organização teria sucesso no uso de AE. São eles:

- a) estratégia de negócios que configure a lógica e o desenho de alianças individuais;
- b) visão dinâmica que guie a gestão e evolução de cada aliança;
- c) abordagem que possibilite a coordenação entre alianças (formadas por uma mesma organização) e aumente a flexibilidade;
- d) infra-estrutura interna que suporte e empenhe-se para maximizar o valor da colaboração externa.

O autor considera que há muitos artigos, livros e legiões de consultores que afirmam ter a chave do sucesso das alianças, e muitos deles oferecem uma lista dos “dez” fatores para o sucesso das mesmas. Ele também apresenta a sua lista de fatores, onde figuram:

- a) ter um objetivo estratégico claro;
- b) encontrar um parceiro adequado;

- c) especializar-se (cada parte fazer aquilo em que é melhor);
- d) criar incentivos para a cooperação;
- e) minimizar conflitos entre parceiros;
- f) partilhar informações;
- g) realizar contatos pessoais entre parceiras (para manter comunicação e confiança);
- h) operar com horizonte de longo prazo;
- i) desenvolver múltiplos projetos conjuntos;
- j) ser flexível.

Os fatores 1 e 2 enquadram-se na fase de pré-aliança; os fatores 3, 4 e 5 podem estar contidos na fase de pré-aliança, como fatores de negociação na formulação do contrato, ou na aliança, como fatores de permanente ajuste; os fatores 6, 7, 8, 9 e 10 enquadram-se melhor na fase da aliança já formada.

#### *3.5.1.3.2 Fatores de sucesso de AE segundo Whipple e Frankel (2000)*

Whipple e Frankel (2000) realizaram uma pesquisa com participantes de alianças do tipo cliente e fornecedor em empresas do ramo de alimentos e saúde nos Estados Unidos. Eles analisaram dados advindos de 92 pares de empresas, ou seja 92 que se classificaram como fornecedoras na aliança e igual número de clientes. A questão principal da pesquisa foi descobrir quais os fatores que mais contribuíam para o sucesso das alianças no longo prazo. Os autores realizaram pesquisa teórica a partir da qual elencaram 18 fatores de sucesso e os colocaram sob avaliação das empresas através de uma escala de 1 a 7, onde 1 deveria ser a pontuação mínima e 7 a máxima para cada fator, de acordo com sua importância para o sucesso da aliança.

Os resultados das respostas de empresas clientes e fornecedoras não apresentaram diferença significativa, ou seja, ambos os grupos de empresas elegeram os mesmos cinco fatores como os principais responsáveis pelo sucesso das AE. São eles:

- a) confiança - foi considerada a partir de duas perspectivas sugeridas por Gabarro (1987), que são:
  - a confiança baseada em características de comportamento inerentes nas cultura e filosofias das parceiras,
  - a confiança baseada nas competências das parceiras que podem ser observadas no seu comportamento operacional e na sua performance diária;

- b) suporte da alta direção - foi investigado em termos de:
  - responsabilidade organizacional estratégica e operacional,
  - impacto do apoio da alta direção nas tomadas de decisão da aliança;
- c) habilidade para lidar com as metas de performance da aliança e de cada uma das parceiras - esse fator eleva a premissa de que é necessário manter o foco na razão de ser das alianças, ou seja, melhorar a posição competitiva de cada parceira no mercado. Para atendê-lo, foi avaliado se a performance ocorria conforme planejado e a forma como a performance era avaliada;
- d) objetivos claros - essa questão foi representada na pesquisa por questionamentos relativos a:
  - ocorrência de procedimentos bem definidos para acompanhar a realização das metas da aliança,
  - frequência de reuniões regulares e de revisões das metas da aliança para assegurar sua consistência,
  - até que ponto as metas estavam sendo acompanhadas;
- e) compatibilidade entre as parceiras - habilidade de planejar e trabalhar em conjunto de maneira bem orientada e produtiva. Esse item foi investigado em termos de:
  - acesso a filosofia e estilo operacional da parceira,
  - habilidade de cooperação e solução de problemas.

#### *3.5.1.4 Sumário dos fatores de gestão das alianças segundo a literatura*

O quadro 8 a seguir sumariza os fatores de gestão referidos na sub-seção 3.5.1.

Fases, estágios e sub-estágios das alianças		Fatores de gestão das alianças, segundo a literatura			
		Riscos	Motivos de falhas	Variáveis influentes	Fatores de sucesso
		DAS e TENG (1999; 2001) P= riscos de performance R= riscos relacionais	TIDD <i>et al.</i> (2001) DOZ (1996) LAM (2004)	BRUNO e VASCONCELOS (1996) TECHEMAYER (2002)	GOMES-CASSERES (1998) WHIPPLE e FRANKEL (2000)
Pré-aliança	1. Definição estratégica		Falta de clareza dos objetivos de cada empresa-mãe	Compromissos dos sócios Congruência dos objetivos Compatibilização dos objetivos da cooperação com a estratégia empresarial Clareza e convencimento dos sócios sobre necessidade e importância da cooperação Envolvimento da alta administração	Objetivo estratégico claro Desenvolvimento de múltiplos projetos conjuntos (rede ou constelação) Flexibilidade
	2. Identificação da parceira	Adequação dos recursos dos parceiros (P) Adequação da estratégia dos parceiros (R)	Divergência de estratégias e metas Problemas dos parceiros Relação entre parceiros fortes e fracos Diferenças culturais Confiança insuficiente Desajuste operacional e geográfico Dificuldades de previsão antecipada da capacidade de criação de valor do parceiro	Capacidades dos sócios Recursos dos sócios (financeiros e outros) Qualidade das relações (institucionais e pessoais) Convergência de interesse sobre tema-objeto da cooperação Qualidade das competências (técnicas e gerenciais) Disponibilidade dos recursos para mobilização Posição consolidada de mercado	Identificação de um parceiro adequado Incompatibilidade dos objetivos Compatibilidade das parceiras Confiança
	3. Negociação 3.1. Estabelecimento dos objetivos	Planejamento do futuro, com um balanço entre orientações de curto e longo prazos (P)	Conflitos gerados por divergência de metas	Envolvimento da alta administração Definição clara dos objetivos da cooperação	Horizonte de longo prazo Metas claras Apoio da alta administração
	3. Negociação 3.2 Distribuição das atividades e responsabilidades entre os parceiros				Especialização (cada parte fazer aquilo em que é melhor)
	3. Negociação 3.3 Definição dos indicadores de desempenho				
	3. Negociação 3.4 Estabelecimento do acordo (contrato)	Balanço entre flexibilidade e rigidez estrutural (P)	Estrutura de governança	Qualidade do contrato Conformidade com mecanismos de regulamentação do mercado Definição da forma institucional	Incentivos para a cooperação Minimização de conflitos entre parceiros

Quadro 8: Fatores de gestão originados nas fases de pré-aliança e aliança propriamente dita (continua...)

(... continuação)

Aliança	<b>4. Implementação</b> <b>4.1 Implementação das atividades da aliança</b>		Conflitos pessoais Falta de comprometimento Oportunismo de um parceiro Liderança fraca Processos de integração Mudanças no gerenciamento Mudanças drásticas no ambiente dos negócios Efetividade da governança	Ambigüidade do conhecimento Processo de desenvolvimento tecnológico Transferência do conhecimento Especificidade e experiência Aspectos organizacionais Confiança entre os indivíduos Comprometimento das equipes técnicas com objetivos da cooperação Capacidade de aprendizagem organizacional Envolvimento da alta administração	Incentivos para a cooperação Minimização de conflitos entre parceiras Confiança Apoio da alta administração
	<b>4. Implementação</b> <b>4.2 Monitoramento das atividades da aliança</b>	Gerenciamento da colaboração, mantendo um balanço entre cooperação e competição (R)		Competência no gerenciamento da aliança Qualidade da comunicação e da memória técnica	Contatos pessoais entre as parceiras (comunicação e confiança) Partilha de informações Habilidade para aliar expectativas de performance conjuntas (da aliança) e individuais (de cada parceira)
	<b>5. Encerramento</b>		Resultados falhos/reduzidos	Tempo previsto da AE Resultados AE Fatores de sucesso	

**Quadro 8: Fatores de gestão originados nas fases de pré-aliança e aliança propriamente dita**

Fonte: Organizado a partir dos estudos de Das e Teng (1999; 2001), Tidd et al., (2001), Doz (1996), Lam (2004), Bruno e Vasconcelos (1996), Techemayer (2002), Gomes-Casseres (1998) e Whipple e Frankel (2000).

O quadro 8 representa os fatores de gestão encontrados na literatura e descritos nas sub-seções anteriores, organizados por colunas segundo sua denominação original. A redação desses fatores foi por vezes adaptada, tendo-se cuidado para que o significado de cada um não fosse alterado. Assim, alguns fatores semelhantes localizados na mesma célula foram fundidos, para evitar repetição de significados.

Pode-se observar pelo quadro 8 que não foram citados fatores relacionados aos sub-estágios de distribuição das atividades e responsabilidades entre os parceiros e de definição dos indicadores de desempenho, ambos pertencentes à fase de negociação. A ausência de fatores desta natureza pode ser interpretada como pouca ênfase no estágio de negociação dos acordos. Enquanto isso, outros fatores têm emergido das análises realizadas no presente estudo. A sub-seção seguinte é composta por fatores de gestão que não foram abordados ou que o foram apenas superficialmente nos trabalhos revisados, representando aspectos frágeis

da literatura no que tange aos fatores importantes para gestão nas fases de pré-aliança e aliança propriamente dita.

#### *3.5.1.5 Outros fatores de gestão originados na pré-aliança e na aliança propriamente dita*

Pela análise detalhada do quadro 8 (sub-seção 3.5.1.4) percebe-se a ausência de alguns fatores considerados relevantes à gestão, que não figuraram nem como riscos, nem como falhas, fatores de sucesso ou de insucesso. No entanto, são fatores que de alguma forma são sugeridos (mesmo que indiretamente) pela ampla literatura sobre gestão de organizações em geral ou até mesmo alguns outros estudos sobre alianças. Esses fatores foram sendo formulados durante os processos de revisão e análise da literatura e ensaio teórico sobre gestão de alianças e encontram-se sumarizados no quadro 9.

Assim, o quadro 9 a seguir apresenta outros fatores de gestão que vão além dos apresentados no quadro 8 da sub-seção anterior. No estágio de definição estratégica, por exemplo, os fatores do quadro 8 não enfatizaram a necessidade do planejamento de longo prazo por parte das organizações-mãe. É sabido que um planejamento inconsistente das estratégias por parte de uma dessas organizações facilmente levaria a mudanças inesperadas, que poderia implicar no seu desinteresse pelas alianças ainda durante a vigência do acordo (implementação); esse fato levaria as parceiras a perderem o interesse pela aliança, dificultando o alcance dos objetivos estabelecidos ou até mesmo levando-as ao encerramento precoce.

No estágio de identificação da parceira, o amplo conhecimento da cultura da mesma parece ser um fator tão importante para a gestão das alianças quanto difícil de alcançar. Conhecer a cultura da outra parte traz segurança e facilita a comunicação, reduzindo as chances de comportamentos oportunistas. Outros fatores a serem destacados são o amplo conhecimento das potencialidades dos recursos de propriedade e de conhecimento da parceira, ou seja, ir além do conhecimento dos recursos em si, para entender a sua potencialidade na criação de valor futuro, quando combinado com os seus próprios recursos.

Analisando a questão dos objetivos, percebe-se que as organizações poderiam estar formando alianças por causa de um número maior de objetivos reais do que os explicitados nos acordos. Isso reduziria a eficiência do monitoramento do desempenho da cooperação, podendo levar à obtenção de resultados falsos; por exemplo, a aprendizagem pode ser um objetivo freqüente, porém subjetivo e de difícil mensuração, e por isso, embora muitas vezes seja valorizada,

pode não ser considerada como um dos principais objetivos das alianças. Portanto, a clareza dos objetivos principais da aliança e a visão dos objetivos não-declarados de cada organização-mãe devem constituir-se em importantes fatores de gestão.

<b>Fases</b>	<b>Estágios das alianças</b>	<b>Outros fatores de gestão das alianças</b>
<b>Pré-aliança</b>	<b>1. Definição estratégica</b>	Planejamento a longo prazo para suportar a relação de cooperação pelo tempo previsto
	<b>2. Identificação da parceira</b>	Amplio conhecimento da cultura da parceira Amplio conhecimento das potencialidades dos recursos de propriedade da parceira Amplio conhecimento das potencialidades dos recursos de conhecimento da parceira Condição contábil e fiscal da parceira Credibilidade dos dirigentes da parceira no mercado
	<b>3. Negociação</b> <b>3.1 Estabelecimento dos objetivos</b>	Clareza dos objetivos que levaram a formação da aliança e visão dos objetivos não-declarados de cada organização-mãe
	<b>3. Negociação</b> <b>3.2 Distribuição das atividades e responsabilidades entre os parceiros</b>	Composição da equipe de gestão Especialização (cada parte fazer aquilo em que é melhor) Balanceamento das responsabilidades entre os parceiros Atribuições técnicas e de relacionamento dos gestores Planejamento da gestão das atividades da aliança (supervisão)
	<b>3. Negociação</b> <b>3.3 Definição da forma de monitoramento das atividades</b>	Adequação das métricas para acompanhar o desempenho da aliança tendo em conta os objetivos principais e os não-declarados
	<b>3. Negociação</b> <b>3.4 Estabelecimento do contrato</b>	
<b>Aliança</b>	<b>4. Implementação</b> <b>4.1 Implementação das atividades da aliança</b>	Composição da equipe de gestão Atribuições técnicas e de relacionamento dos gestores Utilização de métodos ou técnicas de gestão advindos das organizações unitárias Melhoramento da gestão durante o período da aliança
	<b>4. Implementação</b> <b>4.2 Monitoramento das atividades da aliança</b>	Atenção ao surgimento de objetivos ocultos da parceira Acompanhamento do desempenho tendo em conta os objetivos principais e os não-declarados Frequência do monitoramento
	<b>5. Encerramento</b>	Criação de um portfólio de experiências úteis em parcerias futuras

**Quadro 9: Outros fatores de gestão originados na pré-aliança e aliança propriamente dita**



Quanto ao estágio de negociação, os autores considerados no quadro 8 deixaram de elencar vários fatores que parecem ser essenciais para o sucesso da aliança. Ao subestágio de definição de responsabilidades e distribuição de atividades entre as parceiras, foram adicionados o balanceamento das responsabilidades entre os parceiros, a composição da equipe de gestão (para que reúna as competências necessárias à atividade), as atribuições técnicas e de relacionamento dos gestores, o cuidado em observar o critério de especialização na divisão de atividades entre as pessoas ou entre as organizações, procurando atribuir a cada parte as tarefas para as quais estiverem mais preparadas, e o planejamento da gestão das atividades da aliança, ou seja, como estarão sendo realizados P, O, D e C a partir do estabelecimento do acordo. Ao subestágio de definição da forma de monitoramento das atividades, foram adicionados a adequação das métricas para acompanhar o desempenho da aliança, tendo em conta os objetivos declarados e os não-declarados; a importância desse fator reside no fato de que muitas vezes monitora-se processos a partir de métricas equivocadas, que não são capazes de indicar as variações necessárias para a tomada de decisão sobre processos correspondentes. Apenas no subestágio de estabelecimento do contrato não foram listados novos fatores de gestão, até porque ele representa mais uma ação pontual que marca o fim da fase de pré-aliança do que um período de tempo dentro do qual poderiam decorrer outras ações.

De forma similar ao anterior, o estágio de implementação foi contemplado no quadro 9 com diversos novos fatores de gestão. Aos fatores do subestágio de implementação das atividades da aliança já citados no quadro 8, foram adicionados os seguintes: atribuições técnicas e de relacionamento dos gestores; composição da equipe de gestão, que representa a capacidade das pessoas de realizarem as atividades planejadas; a utilização de métodos ou técnicas de gestão advindos das organizações unitárias, que significa a capacidade de adaptar e utilizar em prol das alianças ferramentas ou métodos de eficácia já comprovada no campo de estudos das organizações unitárias; e o melhoramento da gestão durante o período da aliança, resultante da capacidade de aprender a gerenciar melhor a partir da experiência. A composição da equipe de gestão é um fator importante na gestão no que se refere a número de pessoas e proveniência delas; caso a equipe fosse formada por gestores ligados aos quadros pessoais das organizações-mãe, essa composição deveria buscar o equilíbrio das partes em termos de número de pessoas; além disso, esses gestores deveriam reunir competências técnicas e de relacionamento. Esses requisitos de estrutura da equipe de gestão podem ser difíceis de se obter quando a aliança é formada entre organizações de tamanhos muito diferentes, onde uma das partes não dispõe de recursos humanos para dedicar-se à gestão da

relação, e ainda tem restrições financeiras para contratações específicas. Aos fatores do subestágio de monitoramento das atividades da aliança foram adicionados os seguintes: acompanhamento do desempenho tendo em conta os objetivos declarados e os não-declarados, atenção ao surgimento de objetivos ocultos e frequência do monitoramento.

No estágio de encerramento a criação de um portfólio de registro das experiências obtidas com a aliança seria de extrema utilidade como guia para parcerias futuras.

### **3.5.2 Fatores de gestão das alianças originados nas estratégias das organizações-mãe e no ambiente institucional**

No diagrama esquemático apresentado na figura 4 (sub-seção 3.4.3), foram representados dois conjuntos de fatores de gestão de alianças que são de origem externa às alianças, mas que exercem influência sobre as mesmas e que, por esse motivo, devem ser conhecidos e acompanhados pelos gestores: as estratégias das organizações-mãe e o ambiente institucional. No entanto, a literatura revisada apresentou fracas evidências desses conjuntos de fatores de gestão (com exceção de Techemayer, 2002), e por isso eles não foram contemplados no quadro 8 (sub-seção 3.5.1.4). A partir da análise crítica das circunstâncias em que se dá a gestão das alianças, foram formulados alguns fatores de gestão de origem externa às alianças, que são apresentados no quadro 10 a seguir.

<b>Origem</b>	<b>Fatores de gestão das alianças</b>
<b>Estratégias das organizações-mãe</b>	Performance das organizações-mãe Modificações na composição dos cargos de direção e gestão das empresas-mãe Influências de outras organizações da rede de relações das organizações-mãe
<b>Ambiente institucional</b>	Mudanças no marco legal Mudança em normas do setor econômico onde se inserem as organizações Mudança de hábitos e costumes da população em geral (mudanças no mercado) que refletem-se em mudanças nos produtos e serviços

**Quadro 10: Fatores de gestão das alianças originados na estratégia das organizações-mãe e no ambiente institucional.**

Uma mudança de estratégia por parte de uma das organizações-mãe pode levá-la a desinteressar-se por uma aliança no estágio de negociação ou implementação. No último caso, esta organização pode reavaliar o contrato e as condições de encerrá-lo precocemente, sob concordância da organização parceira ou à sua revelia. Essa mudança estratégica pode resultar

de várias causas, como por exemplo, a substituição de pessoas que ocupavam cargos diretivos ou gerenciais, o que pode implicar em revisões do planejamento, objetivos e metas da organização e de todos os seus contratos, incluindo as alianças.

A rede de relações que cada organização-mãe venha a formar com outras organizações faz com que haja influência indireta destas nas suas alianças. Portanto, conhecer a rede de relações das organizações-mãe, características e perfil de cada ator dessa rede, deve ser do interesse dos gestores da aliança, que poderia com isso antecipar alguns comportamentos e adequar-se (ou prevenir-se), não sendo tomado de surpresa por situações que pudessem impactar negativamente na performance das alianças. Assim, os gestores das alianças e das organizações-mãe devem estar atentos a aspectos da sua rede externa de relações, tais como objetivos e formas das parcerias, características, número de parceiras, e alguns aspectos da estratégia destas em relação ao mercado.

Do ambiente institucional também se estima que se originem fatores que podem influenciar as alianças, os quais devem ser observados, acompanhados e considerados pelas equipes gestoras das mesmas. Esses fatores seriam, por exemplo, o marco legal, os sistemas normativos setoriais, hábitos e cultura dos consumidores. Relacionados a esses últimos, fatores específicos de desempenho da organização-mãe no seu mercado, como conquista de novos clientes ou perda de uma parcela significativa destes, poderiam provocar modificações nos objetivos de médio prazo que afetariam o papel das alianças para a estratégia dessa organização.

### **3.5.3 Sumário dos fatores de gestão de alianças**

Para facilitar a manipulação e compreensão de todos os fatores de gestão elencados até agora, eles foram organizados em grupos por similaridade. Esse processo iniciou-se pelo agrupamento de todos os fatores de gestão já identificados na literatura e formulados através de processos de análise nas sub-seções anteriores (quadros 8, 9 e 10).

A partir deste agrupamento dos fatores, pôde-se verificar que alguns tinham significados muito similares entre si. O passo seguinte foi, portanto, retirar alguns fatores e reescrever outros, de modo a eliminar repetições e facilitar a compreensão do seu significado. Após, cada grupo de fatores foi sumarizado em uma expressão para melhor identificação. O resultado dessa etapa foi o quadro 11 a seguir.

Estágios	Fatores de gestão	Fatores de gestão sumarizados
<b>1. Definição estratégica</b>	Experiência própria no desenvolvimento de outros projetos conjuntos Experiência própria na formação de redes ou constelações de alianças	(F1) Experiência prévia
	<i>Capacidade de planejamento de longo prazo da própria organização para suportar a relação de cooperação pelo tempo previsto</i> Capacidade de flexibilizar o planejamento ou replanejar diante das mudanças	(F2) Capacidade de planejamento
	Clareza/convencimento dos sócios sobre importância de formar a aliança Comprometimento dos sócios com a formação da aliança Clareza/convencimento da alta administração sobre importância de formar a aliança Comprometimento da alta administração com a formação da aliança	(F3) Comprometimento dos sócios
	Congruência dos objetivos Compatibilização dos objetivos da cooperação com a estratégia empresarial Objetivo estratégico claro Falta de clareza dos objetivos de cada organização-mãe	(F4) Objetivos estratégicos das organizações-mãe
<b>2. Identificação da parceira</b>	Qualidade das relações institucionais da parceira Qualidade das relações pessoais da parceira Grau de consolidação da posição de mercado da parceira Confiança <i>Condição contábil e fiscal da parceira</i> <i>Credibilidade dos dirigentes da parceira no mercado</i>	(F5) Confiança na integridade da parceira
	Adequação dos recursos da parceira aos objetivos da organização-mãe com a aliança Disponibilidade dos recursos da parceira para mobilização Qualidade das competências técnicas do parceiro Qualidade das competências gerenciais do parceiro <i>Potencialidades dos recursos de propriedade da parceira para a aliança</i> <i>Potencialidades dos recursos de conhecimento da parceira para a aliança</i>	(F6) Recursos
	Compatibilidade das parceiras Adequação da estratégia do parceiro à formação da aliança Adequação das próprias estratégias com as da parceira Interesse da parceira no tema-objeto da aliança	(F7) Estratégias
	Compatibilidade das parceiras Conhecimento da cultura da parceira Diferenças culturais com relação à parceira	(F8) Cultura

**Quadro 11: Relação geral dos fatores de gestão de alianças (continua...)**

(continuação...)

<b>3. Negociação</b>	Metas claras <i>Clareza da definição dos objetivos principais da aliança</i> <i>Visão dos objetivos não-declarados de cada organização com a aliança</i> <i>Alinhamento entre os objetivos ou metas dos parceiros</i>	(F9) Clareza dos objetivos da aliança
	Envolvimento da alta administração no estabelecimento dos objetivos Apoio da alta administração	(F10) Envolvimento da alta administração
	Visão de longo prazo no estabelecimento dos objetivos	(F11) Visão de longo prazo
	Consideração das competências dos parceiros na distribuição das responsabilidades pela aliança Balanceamento das responsabilidades entre os parceiros	(F12) Critérios de distribuição de responsabilidades
	<i>Planejamento da gestão das atividades da aliança (supervisão)</i> Planejamento de formas de minimização de conflitos entre parceiras Planejamento de incentivos para a aliança durante sua vigência <i>Planejamento da utilização de métodos ou técnicas de gestão advindos das organizações unitárias</i>	(F13) Capacidade de planejamento
	<i>Previsão de formas de monitoramento da performance tendo em conta os objetivos declarados, os não-declarados e ocultos</i>	(F14) Mecanismos de monitoramento
	Especificidade do contrato (para evitar oportunismo) Conformidade com as normas institucionais Estrutura de governança (composição da equipe de gestão) <i>Atribuições técnicas dos gestores</i> <i>Atribuições de relacionamento dos gestores</i> <i>Consideração dos objetivos subjacentes oportunistas (cláusula)</i> Balanço entre flexibilidade e rigidez estrutural	(F15) Escolha dos termos do contrato
<b>4. Implementação</b>	Influências do caráter ambíguo do conhecimento nos processos de transferência Capacidade de aprendizagem organizacional Eficiência dos mecanismos de partilha de informações Eficiência do processo de desenvolvimento tecnológico	(F16) Capacidade de adquirir conhecimentos
	Apoio da alta administração Envolvimento da alta administração das organizações-mãe em auxílio à gestão da aliança <i>Mudanças na estrutura da equipe de gestão da aliança</i>	(F17) Influência da alta administração
	<i>Acompanhamento da performance tendo em conta os objetivos declarados</i> <i>Acompanhamento da performance tendo em conta os objetivos não-declarados</i> Habilidade para aliar expectativas de performance conjuntas (da aliança) e individuais (de cada parceira) Qualidade da comunicação Qualidade da memória técnica (registros)	(F19) Monitoramento
	<i>Formação de um portfólio de experiências úteis em parcerias futuras</i>	(F20) Aquisição de experiências

**Quadro 11: Relação geral dos fatores de gestão de alianças (continua...)**

(continuação...)

<b>5. Encerramento</b>	Análise dos resultados positivos da aliança Identificação dos fatores de sucesso da aliança Análise dos resultados negativos (falhos ou reduzidos) da aliança <i>Análise da frequência de avaliações processuais da aliança</i> <i>Análise da realização de ações de melhoria nos processos desenvolvidos pela aliança</i>	(F21) Análise dos resultados
	<i>Avaliação do atingimento dos objetivos declarados</i> <i>Avaliação do atingimento dos objetivos não-declarados</i> <i>Avaliação do tempo realizado em relação ao previsto para a aliança</i>	(F22) Avaliação de performance
	<i>Análise da performance das organizações-mãe durante a vigência da aliança</i>	(F23) Desempenho das organizações-mãe
<b>6. Estratégias das organizações-mãe</b>	<i>Modificações na composição dos cargos de direção e gestão das organizações-mãe</i>	(F24) Mudanças de estrutura das organizações-mãe
	<i>Confiança entre os indivíduos nos contatos pessoais entre as parceiras</i> <i>Conflitos pessoais nos contatos entre os parceiros</i>	(F25) Relações entre as organizações-mãe
	<i>Mudanças no marco legal</i> <i>Mudança em normas do setor econômico onde se inserem as organizações</i>	(F26) Legislação e normas
<b>7. Ambiente institucional</b>	<i>Mudança de hábitos e costumes da população em geral (mudanças no mercado)</i>	(F27) Mercado
	<i>Influências que outras organizações exercem sobre as organizações-mãe</i>	(F28) Rede de relações

**Quadro 11: Relação geral dos fatores de gestão de alianças**

OBS: os fatores de gestão escritos em letra estilo padrão foram obtidos da literatura, e os fatores escritos em letra estilo itálico foram formulados a partir das análises deste estudo.

#### 4 TIPOS DE OBJETIVOS RELACIONADOS ÀS ALIANÇAS: O LUGAR DOS NÃO-DECLARADOS NA PERFORMANCE GERAL

Como especificar que tipo de objetivo está sendo referido ou como saber que informação pode referir ou afetar cada um deles são questões importantes para definir, elaborar ou interpretar medidas de performance de alianças. No entanto, Olk (2006) afirma que a falta de definição precisa ou de referências sobre objetivos ou metas relacionados às alianças é algo recorrente na literatura. Uma *survey* sobre controle e performance em *JV* realizada por Hébert (1994) questiona os indicadores tradicionais, e assim abre a possibilidade da presença de objetivos não-declarados nessas alianças. O autor afirma que “Embora tenha maus resultados financeiros, uma *JV* pode ter alcançado os objetivos dos parceiros e ser considerada de sucesso. De forma inversa, uma *JV* também pode ser vista como de insucesso apesar de apresentar bons resultados financeiros ou de continuar estável” (*ibid.*, p. 24).

Quando se forma uma *JV*, pressupõe-se que os parceiros querem que ela dê resultados financeiros diretos e mantenha-se estável, além de cumprir com os objetivos declarados, que pode ser produzir determinado produto, acessar um novo mercado, etc. No entanto, pode ser que uma das organizações tivesse a intenção de superar uma terceira organização rival e encontrou na parceira um meio de fortalecer-se para isso. Outra possibilidade seria que uma organização-mãe quisesse adquirir *know-how* da parceira a médio e longo prazos, e por isso formara a *JV* com um objetivo declarado qualquer do tipo operacional. Essas duas possibilidades exemplificam casos em que resultados financeiros diretos e estabilidade não representariam bons indicadores de performance para a aliança. Nesse caso, a justificativa para o sucesso ou insucesso dessas alianças poderia residir na presença de objetivos não-declarados. No caso de alianças *non-equity*, que em geral envolvem menos investimentos em ativos físicos e que podem ser desfeitas com maior facilidade do que *JV*, a possibilidade de que objetivos não-declarados existam e de que sua relevância supere a dos declarados tende a aumentar.

Qualquer processo de gestão está vinculado a medidas de performance, nas quais se embasam as ações de gestão, cujos resultados vão retroalimentar aquelas medidas num movimento cíclico onde a performance e as ações gerenciais são interdependentes. Como visto na seção 3, as medidas de performance de alianças podem ser construídas com base em uma ampla gama de fatores. Esses fatores variam segundo diferentes pesquisadores, mas

fatores de sucesso (ou de insucesso) relacionados a objetivos de alguma natureza estão presentes em todos os estudos revisados. Como pode-se verificar no quadro 7 (sub-seção 3.5.1.2), Whipple e Frankel (2000), Gomes-Casseres (1998) e Bruno e Vasconcellos (1996) referem-se à clareza dos objetivos, Whipple e Frankel (2000) abordam a realização dos objetivos e Lam (2004), Techemayer (2002) e Bruno e Vasconcellos (1996) citam os objetivos das organizações mãe ou suas motivações para formar AE.

De acordo com a maioria dos estudos nesse campo existem muitos objetivos que levam as organizações a formarem alianças. Alguns estudos sobre sucesso das alianças, a exemplo de Whipple e Frankel (2000), destacam a necessidade das metas serem claras e de serem adotados mecanismos de acompanhamento da sua realização, dado que este seja um fator preponderante na medição de desempenho das alianças. Esta seção tem a intenção de diferenciar os diversos tipos de objetivos envolvidos nas alianças, destacando os não-declarados e particularizando-os em ocultos. Mas a idéia da existência de objetivos não-declarados e ocultos pode entrar em choque com a necessidade de clareza de metas e de mecanismos de acompanhamento. Se cada organização-mãe (X e Y) tem seus objetivos não-declarados e estes são desconhecidos pela parceira ou pelo gestor da aliança, aí está uma fonte potencial de distorção nas medidas de performance desta aliança, que apenas poderá ser medido a partir de uma fração dos objetivos reais, os declarados.

O modelo de gestão da figura 4 (sub-seção 3.4.3) diferencia dois tipos básicos de objetivos das alianças: os declarados e os não-declarados. Com alguma similaridade a essas categorias estão as definições de Ariño (1995; 2003) sobre objetivos comuns, privados, iniciais e emergentes, que são também abordadas adiante. Além destes, há ainda os objetivos estratégicos das organizações-mãe (estabelecidos no seu plano estratégico, antes e da formação da aliança), alguns dos quais podem ser alcançados através da formação de alianças. Mas pode-se ir mais além em termos de objetivos relacionados a aliança e diferenciar dois grupos que provavelmente possam ser formados pela combinação de algumas classes de objetivos como as citadas: os objetivos das organizações-mãe com as alianças e os objetivos das alianças *per se*. A compreensão dessa série de diferenças conceituais sobre objetivos é necessário para discernir qual(is) deles devem ser utilizados nas medidas de desempenho das alianças. A seguir será dedicada especial atenção a essas definições a fim de propor uma tipologia que possa inclui-las e esclarecer as diferenças entre os objetivos das organizações-mãe com as alianças e os objetivos das alianças *per se*.



#### 4.1 OBJETIVOS COMUNS, PRIVADOS, INICIAIS E EMERGENTES

Para Ariño (1995) existem duas questões a serem consideradas em relação aos objetivos das parceiras nas AE. Primeiro, “... cada parceira terá objetivos para a AE que não serão partilhados com a outra parceira. Os interesses partilhados são os objetivos comuns da AE; os objetivos que cada organização tem para a AE e que não são partilhados com a parceira são os objetivos privados” (ARIÑO, 1995, *apud* ARIÑO, 2003, p.68). Segundo, “os objetivos comuns e privados podem mudar com o passar do tempo” (DOZ, 1996 *apud* ARIÑO, 2003, p.68); assim, a autora considera que as mudanças produzem objetivos emergentes que são diferentes dos iniciais.

Assim, compreende-se pelas definições de Ariño (1995; 2003) que os objetivos são partilhados entre as parceiras quando são de interesse mútuo. Não significa, porém, que o fato de serem partilhados leva as parceiras a declararem-nos nos acordos, nem tampouco que constariam nos contratos. Essa seria outra classificação para os objetivos, exposta nas subseções seguintes.

Para delimitar objetivos iniciais e emergentes é preciso que se estabeleça um marco divisório no tempo. Para fins do presente estudo, esse marco será considerado o momento do estabelecimento do acordo de cooperação, porque ele discrimina os estágios de negociação e de implementação da aliança. Nas alianças formais, esse momento é facilmente determinado por culminar com a assinatura do contrato.

Ariño (1995; 2003) também não discute a relevância dos objetivos privados frente aos comuns, nem de iniciais frente aos emergentes, nem tampouco a influência de cada um deles na performance das alianças.

#### 4.2 OBJETIVOS DECLARADOS

Quando uma organização forma uma aliança normalmente possui mais do que um objetivo a ser alcançado através desta. Porém, nem todos esses objetivos são expostos à possível parceira na negociação do acordo ou mesmo durante a implementação. Aqueles que são expostos à parceira são os declarados, e podem vir a ser comuns, se o interesse for recíproco, ou privados, caso a parceira não tenha os mesmos objetivos. É esperado que na negociação cada organização seja cautelosa ao expor seus objetivos com a aliança, e que a

discussão vá evoluindo em torno dos objetivos comuns. Mas pode ocorrer que objetivos privados sejam declarados em algum momento, sem maiores problemas à negociação.

Os objetivos declarados podem ou não ser explícitos nos contratos nas alianças formais. Se forem comuns, têm maior probabilidade de serem registrados nas cláusulas do contrato, pois há maior interesse das organizações-mãe em discuti-los com a parceira. Se forem privados, essa probabilidade é menor.

Há ainda dentro da categoria dos declarados o “objeto” da aliança, ou o seu escopo, que representa a atividade conjunta, a ação ou conjunto de ações centrais da parceria. Representam a atividade fim para a qual a aliança foi formada.

#### 4.3 OBJETIVOS NÃO-DECLARADOS E OCULTOS

Alguns pesquisadores reconhecem e até enfatizam a natureza estratégica das alianças (HAMEL e PRAHALAD, 1989; MINTZBERG, 2006), mas em geral não consideram a existência de objetivos não-declarados e ocultos em seus estudos. Poucos pesquisadores parecem considerá-los, a exemplo de Tidd *et al.* (2001), ainda que indiretamente em seus textos.

Para fins do presente estudo, os objetivos não-declarados de cada organização-mãe com relação às alianças são aqueles objetivos que não são explicitados à parceira. Se eles surgirem antes do fechamento do acordo, serão os não-declarados iniciais. Se surgirem após o acordo, serão os não-declarados emergentes. Alguns objetivos não-declarados iniciais podem vir a ser declarados após o fechamento do acordo, transformando-se em declarados emergentes. Portanto, um mesmo objetivo seria classificado de forma diferenciada dependendo do momento em que tal classificação fosse realizada. Isso demonstra o caráter temporal da classificação dos objetivos relacionados às alianças.

Supostamente duas razões básicas levariam organizações-mãe a não declarar objetivos de uma parceria. A primeira delas seria o fato de tais objetivos não interessarem à parceira, no sentido de que o alcance dos mesmos pela organização X em nada impactaria na organização Y. Ou seja, a existência destes objetivos em X seria irrelevante a Y e à aliança Z. A segunda razão seria o fato de que o conhecimento destes por parte da parceira reduziria a probabilidade de serem alcançados; ou então poderia fazer com que fosse reduzida ou anulada a vantagem competitiva que X teria mantendo o objetivo em segredo para Y. Essa última

situação poderia ocorrer no caso de um objetivo e uma organização mãe ser contrário aos interesses da outra. Neste caso específico os objetivos não-declarados seriam chamados de “ocultos”.

Os objetivos ocultos são como meios pelos quais uma organização busca obter a partir de uma aliança vantagens competitivas de forma oportunista, mesmo que isso implique na geração de desvantagens para organização parceira. Enquadram-se na definição de Williamson (1985, p.47) de oportunismo como “interesse próprio conduzido com malícia”. O atingimento dos objetivos ocultos de uma parceira implicaria na redução ou anulação das chances da outra parceira atingir os seus próprios objetivos, sejam declarados ou não-declarados, o que pode ser também deduzido da definição de Luo (2006) para o oportunismo em alianças cooperativas como sendo

...ação ou comportamento de uma parte que visa manter ganhos unilaterais às custas da outra parte através de quebra do contrato ou acordo, exercício de controle privado, distorção de informações, falta de comprometimento, falta às obrigações, ou até fraude dos ganhos conjuntos. (LUO, 2006, p.57)

Em consonância com as idéias de Doz e Hamel (2000) que consideram que no mundo das alianças as fronteiras entre a colaboração e a concorrência são indefinidas, a presença de objetivos ocultos por parte de uma ou das duas parceiras tenderia a enfraquecer o caráter cooperativo da relação, aproximando-a ao moldes da competição. Daí emerge um motivo seminal para que tais objetivos não sejam declarados, que é a permanência do rótulo de relação de cooperação em situações onde predomine a competição como forma excusa de obter vantagens competitivas.

O conhecimento adquirido no meio acadêmico sobre objetivos de alianças parece adequar-se mais a objetivos declarados do que a não-declarados. Entretanto, uma análise detalhada da natureza estratégica das alianças poderá sugerir que a maior representatividade dos objetivos de determinada organização possa ser de objetivos não-declarados. Tal suposição pode ser feita com base em alguns argumentos, entre eles o exposto a seguir.

Pode-se observar que a maioria dos objetivos das alianças expostos na literatura referem-se ao alcance de recursos tangíveis de propriedade, de acordo com a classificação de Das e Teng (2000). No entanto, é possível que uma parcela representativa das organizações que formam alianças tenham como objetivo o acesso a recursos de conhecimento de outras organizações (expressos na literatura pelos objetivos de “aprendizagem” ou “aquisição de novas competências”). Mas como esse tipo de objetivo é difícil de mensurar é possível que as

discussões e os acordos formais tenham mais foco em recursos de propriedade do que nos de conhecimento. Então, a dificuldade em expressar e mensurar questões intangíveis pode ser uma causa para a distorção entre os objetivos- reais e aqueles declarados entre parceiras.

#### 4.4 UMA TIPOLOGIA PARA OBJETIVOS

De acordo com as idéias apresentadas neste seção, os objetivos relacionados a alianças podem ser classificados como declarados ou não-declarados, privados ou comuns, iniciais ou emergentes. Da combinação dessas classes entre si resulta uma tipologia de objetivos composta pelos oito tipos a seguir:

- a) **objetivos declarados iniciais comuns:** são os que uma organização declara para outra antes do fechamento do acordo e representam interesses comuns de ambas naquela aliança;
- b) **objetivos declarados iniciais privados de X:** são os que X declara para Y antes do fechamento do acordo e representam interesses privados de X naquela aliança;
- c) **objetivos declarados emergentes comuns:** são os que uma organização declara para outra após o fechamento do acordo e representam interesses comuns de ambas naquela aliança;
- d) **objetivos declarados emergentes privados de X:** são os que X declara para Y após o fechamento do acordo e representam interesses privados de X naquela aliança;
- e) **objetivos não-declarados iniciais comuns:** são interesses comuns perseguidos por ambas as organizações, que surgem antes do fechamento do acordo mas não são declarados por nenhuma das parceiras;
- f) **objetivos não-declarados iniciais privados de X:** são interesses particulares de A que surgem antes do fechamento do acordo mas não são declarados a Y;
- g) **objetivos não-declarados emergentes comuns:** são interesses comuns perseguidos por ambas as organizações, que surgem após o fechamento do acordo mas não são declarados por qualquer uma das parceiras;
- h) **objetivos não-declarados emergentes privados de X:** são interesses particulares de X que surgem após o fechamento do acordo mas não são declarados a Y.

Os quatro tipos de objetivos não-declarados considerados na tipologia acima (alíneas e, f, g e h) podem não interferir na performance da outra organização-mãe e da aliança, sendo assim simplesmente não-declarados, mas podem englobar a categoria especial de objetivos ocultos, já definidos como aqueles cujo atingimento por uma das organizações-mãe represente perdas em termos de performance à outra ou à aliança (ver 4.3). Portanto, podem haver objetivos ocultos entre os não-declarados iniciais comuns, não-declarados iniciais privados, não-declarados emergentes comuns e não-declarados emergentes privados.

A figura 5 a seguir representa todos estes tipos de objetivos, tomados do ponto de vista das organizações X e Y, além dos respectivos objetivos estratégicos.

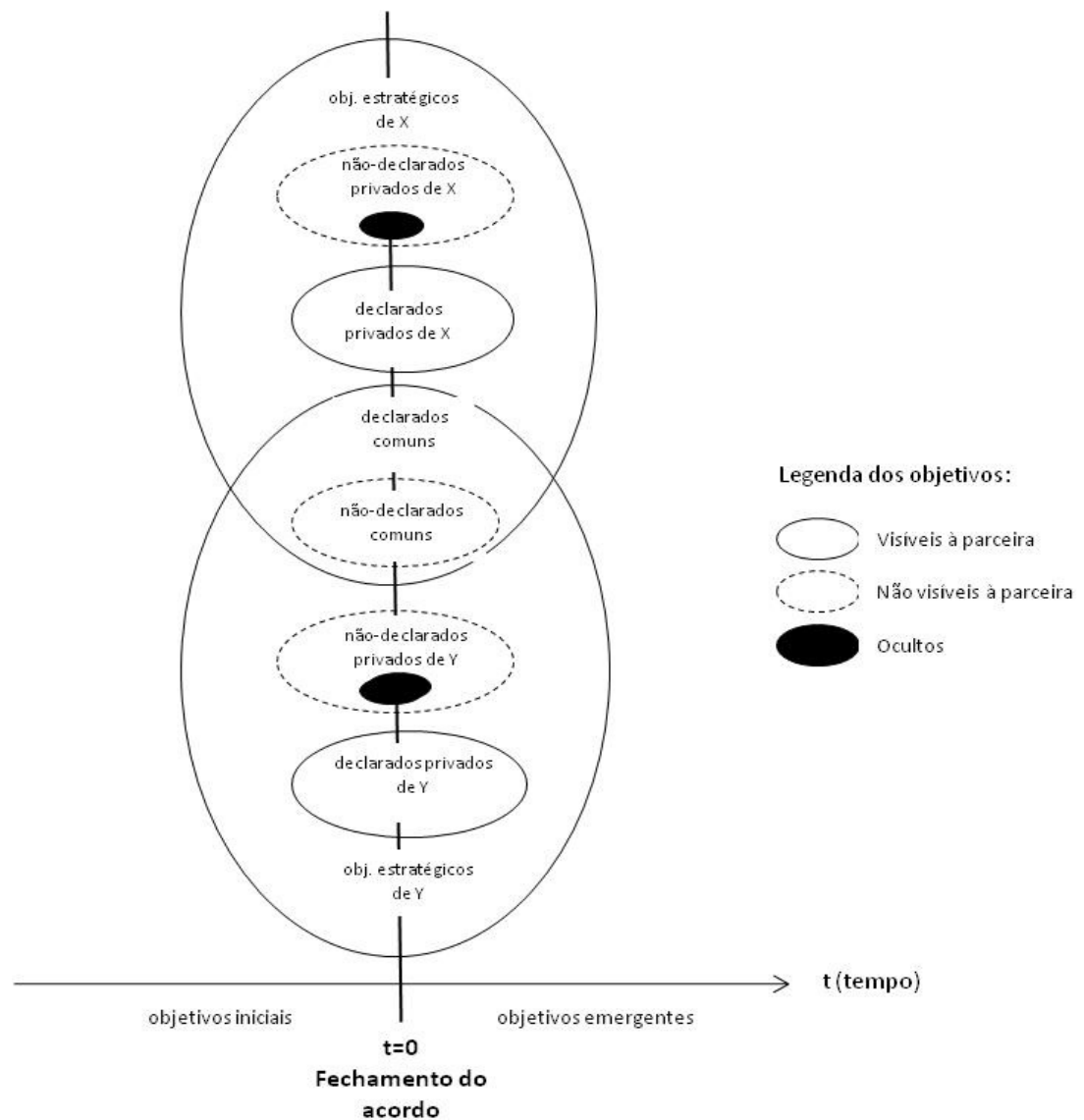


Figura 5: Tipos de objetivos relacionados a uma aliança

Na figura 5 os objetivos circundados por linhas cheias são visíveis pela organização parceira. Os objetivos circundados por linhas tracejadas são os que não são declarados por uma organização à outra, que portanto não têm garantia da sua visibilidade. As elipses pretas representam os objetivos ocultos, que fazem parte dos não-declarados segundo a tipologia proposta.

A linha de tempo da figura demonstra que todos os tipos de objetivos representados podem ser compostos por objetivos iniciais e emergentes. Objetivos emergentes originam-se após o fechamento do acordo das alianças (ver 4.1), presumivelmente por causa da visão de uma das organizações de que suas possibilidades de ganhos podem ser maiores do que o planejado na negociação. No momento em que a organização visualiza estes novos objetivos seu foco pode mudar para resultados diferentes daqueles que foram inicialmente planejados com relação a aliança. A partir daí a qualquer momento a organização pode optar por declará-los à parceira. Neste caso duas situações podem ocorrer. A primeira situação é que os mesmos objetivos sejam de interesse da parceira, e então eles passam a ser comuns, podendo até serem incluídos no contrato se forem declarados. A segunda situação é que não sejam de interesse da parceira, enquadrando-se como privados. Mesmo que a organização-mãe opte por não declará-los, ainda assim podem ser comuns ou privados, dado que são classificações diferentes.

#### 4.5 REVENDO OS MÉTODOS DE MEDIÇÃO DE PERFORMANCE DE ALIANÇAS: QUAIS OBJETIVOS DEVEM SER CONSIDERADOS NA SUA COMPOSIÇÃO?

Para Das e Teng (2000), o sucesso das AE deveria ser medido em termos do atingimento dos objetivos comuns das organizações-mãe. Por outro lado, o sucesso para Todeva and Knoke (2005) “significa que as parceiras alcançaram seus próprios objetivos estratégicos e recuperaram seus custos de capital financeiro”; ao referirem-se a “próprios”, os autores permitem interpretar referência a objetivos dos tipos não-declarados e privados como base para a medição do desempenho das alianças.

Após revisar uma série de estudos sobre performance de alianças, Olk (2006) cita a “realização dos objetivos estratégicos” como a medida de desempenho mais comum, mas ao mesmo tempo reconhece não haver consenso sobre quais objetivos deveriam ser examinados, se os da aliança, ou de uma das organizações-mãe, ou das organizações-mãe em conjunto.

Embora pouco perceptível esta indefinição, pode-se perceber que há uma diferença muito significativa entre dizer que uma aliança alcançou seus objetivos e dizer que uma organização-mãe alcançou os objetivos que estabeleceu buscar através de uma aliança.

Embora todas as alianças formais, informais e *JV* possam ser vistas como novas organizações no sentido de terem estrutura e objetivos próprios, sua existência está condicionada ao papel de meios para que as organizações-mãe atinjam seus objetivos estratégicos. Dessa forma, o interesse das organizações-mãe parece residir mais no atingimento dos seus objetivos estratégicos com relação às alianças (que podem ser não-declarados ou privados) do que nos objetivos das alianças *per se*. Portanto, antes de tentar estabelecer formas de medir a performance de uma aliança é necessário determinar qual o tipo de performance que se quer mensurar.

#### **4.5.1 Performance das alianças *per se***

É a performance calculada a partir da realização dos objetivos declarados comuns, iniciais ou emergentes. Considerando que os objetivos declarados comuns são aqueles com maior probabilidade de constarem nos contratos, a performance das alianças *per se* é a mais provável de ser obtida quando tal indicador é construído com base nesse documento.

Têm o sentido de objetivos das alianças “por si próprias”, como novos empreendimentos vistos desvinculados das organizações-mãe. Essa é considerada a medida de performance da aliança sobre ela mesma.

#### **4.5.2 Performance das organizações-mãe com relação às alianças**

É a performance calculada a partir da realização de todos os objetivos comuns e privados, declarados ou não.

Considerando a existência de objetivos não-declarados e privados, a medida da performance que cada organização-mãe faria da mesma aliança seria diferente. Seria normal ocorrer de que a avaliação do desempenho de uma aliança feita sob a ótica de X fosse diferente da avaliação feita por Y. Do mesmo modo, qualquer uma destas duas medidas de performance deveria ser diferente da avaliação da aliança *per se*. Na prática, a obtenção das medidas de performance de cada organização-mãe com a aliança seria bem mais complexa do

que as mesmas medidas para a aliança *per se*, devido a natureza dos objetivos envolvidos em cada categoria.

#### 4.6 SATISFAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES-MÃE COM AS ALIANÇAS

Apesar de haver questionamentos sobre como mensurar a satisfação das organizações-mãe com as alianças, este persiste como um dos construtos mais importantes no campo das relações interorganizacionais. Tal argumento foi utilizado por Hébert (1994) que avaliou a satisfação nos níveis individual e mútuo de uma amostra de organizações que formaram *JV*. Segundo o autor a “satisfação com a *JV* pode ser definida como o estado afetivo positivo resultante a partir da apreciação de seus aspectos gerais e específicos” (*ibid.*, p.69). Embora o estudo de Hébert (1994) tenha sido limitado a alianças do tipo *JV* por motivos práticos de identificação de população e amostra, assume-se que esta definição seja válida também para alianças formais e informais.

Para Olk (2006), o construto “satisfação estratégica e operacional” está relacionado de forma direta ou indireta a alguns outros construtos de desempenho das alianças (figura 2, sub-seção 3.3); para o autor, as relações da satisfação com os construtos “atingimento de objetivos estratégicos” e “objetivos emergentes” são diretas e apresentam pesos relativamente altos se comparadas às demais relações admitidas. Ariño (2003) também recorre a outros autores para sustentar que “a medida mais comum de efetividade organizacional é a satisfação geral da empresa com a performance da AE”. Outras medidas de efetividade organizacional incluem o quanto a AE tem alcançado suas metas estratégicas (PARKHE, 1993a,b) e os efeitos *spillover* da AE nas outras atividades da organização (PARKHE, 1993b).

Entre todos os construtos identificados por Olk (2006) e Das e Teng (2000) é possível observar a ocorrência repetida de construtos relacionados a objetivos das alianças. Juntando-se a isso as contribuições de Hébert (1994), Ariño (1995; 2003), Parkhe (1993b) e outros, pode-se inferir que as variáveis ou construtos relacionados a objetivos estão entre os mais importantes na representação da satisfação das organizações-mãe com as alianças. Por outro lado, esta ainda é uma questão muito aberta porque não são explicitados exatamente a que objetivos está se referindo.

Tendo como base as definições apresentadas na sub-seção 4.4, além dos objetivos estratégicos das organizações-mãe pode-se diferenciar ao menos mais 8 tipos de objetivos



relacionados a alianças. A realização de cada um desses tipos de objetivos contribui para a performance da aliança, a qual reflete-se diretamente na medida de satisfação de cada organização-mãe. Ou seja, do ponto de vista de cada organização-mãe, a medida da realização de cada objetivo (considerada sua importância) representa performances parciais que, por serem independentes (cada objetivo só pode enquadrar-se em um dos tipos apresentados), sua soma algébrica simples resulta na performance geral devida aos objetivos para determinada aliança. Com base nos argumentos dos autores resgatados nesta seção, tal performance geral pode ser estimada a partir da satisfação de cada organização-mãe com a aliança. Assim, a performance geral da aliança Z assume valores diferentes do ponto de vista das organizações-mãe X e Y.

#### 4.7 DIFERENTES TIPOS DE OBJETIVOS LEVAM A PERFORMANCES PARCIAIS

A partir dos oito tipos de objetivos apresentados na sub-seção 4.4, e tendo em conta que a contribuição de cada um deles para a performance das AE pode ser dada pelo produto da sua importância e do seu grau de realização (PARKHE, 1993a), pode-se estabelecer para cada aliança ao menos oito medidas parciais de performance, cujo somatório representaria a performance total devida ao alcance dos objetivos da organização com a aliança.

As performances parciais seriam:

- a) performance devida aos objetivos declarados iniciais comuns: PDIC;
- b) performance devida aos objetivos declarados iniciais privados: PDIP;
- c) performance devida aos objetivos declarados emergentes comuns: PDEC;
- d) performance devida aos objetivos declarados emergentes privados: PDEP;
- e) performance devida aos objetivos não-declarados iniciais comuns: PNDIC;
- f) performance devida aos objetivos não-declarados iniciais privados: PNDIP;
- g) performance devida aos objetivos não-declarados emergentes comuns: PNDEC;
- h) performance devida aos objetivos não-declarados emergentes privados: PNDEP.

#### 4.8 RELAÇÃO ENTRE AS PERFORMANCES PARCIAIS DAS ALIANÇAS E A SATISFAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES-MÃE COM AS ALIANÇAS

Para Ariño (2003) a satisfação geral da empresa com a performance da AE é uma medida de efetividade organizacional. Para Parkhe esta efetividade pode ser representada pelo alcance das metas estratégicas das alianças (*ibid.*, 1993a,b) e pelos efeitos *spillover* da AE nas outras atividades da organização (*ibid.*, 1993b). A reunião das contribuições desses dois autores sugere que a satisfação geral da empresa com a performance da aliança (SOA) deve ser equivalente à soma das metas estratégicas das alianças (ou performances devidas às metas ou objetivos - PO) com os efeitos *spillover*, (ou efeitos laterais – EL):

$$\text{SOA} = \text{PO} + \text{EL} \quad \dots(1)$$

Onde:

- SOA: satisfação da organização-mãe com a aliança
- EL: quantidade de efeitos laterais
- PO: performance devida aos objetivos

Lembrando que o termo PO pode ser desmembrado pelas performances parciais (subseção 4.7), fica:

$$\text{PO} = \text{PDIC} + \text{PDIP} + \text{PDEC} + \text{PDEP} + \text{PNDIC} + \text{PNDIP} + \text{PNDEC} + \text{PNDEP} \quad \dots(2)$$

Os efeitos *spillover* (ou laterais) representados por EL na equação (1), segundo Olk (2006), são devidos aos objetivos emergentes, que já foram representados em PDEC, PDEP, PNDEC e PNDEP pois na visão do presente estudo todos os tipos de objetivos contribuem para o valor real da PO. Isso quer dizer que

$$\text{EL} = \text{PDEC} + \text{PDEP} + \text{PNDEC} + \text{PNDEP} \quad \dots(3)$$

Portanto, ao desmembrar a variável PO na equação (1) segundo a equação (2), a variável EL já estaria representada dentro de PO. Na equação (1) restariam os fatores:

$$\mathbf{SOA = PDIC + PDIP + PDEC + PDEP + PNDIC + PNDIP + PNDEC + PNDEP \quad \dots(4)}$$

De acordo com a equação (4) a soma das performances devidas à realização dos diferentes tipos de objetivos contribuem para a formação da performance geral das alianças em relação a seus objetivos, representada pela satisfação das organizações-mãe com as alianças.

## 5 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (1991), uma pesquisa surge de uma idéia, que pode ter origem em experiências individuais, teorias ou observações, as quais possibilitam uma aproximação inicial da realidade que se pretende estudar. Gil (1999) destaca que o objetivo fundamental de uma pesquisa é descobrir respostas para problemas por meio de procedimentos científicos, cujo conjunto é o método da pesquisa. Utilizar o(s) método(s) corretamente através de um desenho adequado da pesquisa é um dever e deve ser uma busca constante do pesquisador.

Mattar (1996) classifica as pesquisas em três tipos de acordo com o objetivo e o grau em que o problema de pesquisa está cristalizado: exploratórias, conclusivas descritivas e conclusivas causais. Segundo suas definições, este estudo é de natureza predominantemente exploratória, pois

... visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco existentes... Mesmo quando já existam conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil, pois normalmente para um mesmo fato em marketing poderá haver inúmeras explicações alternativas, e sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas (*ibid.*, p.18).

Esta pesquisa adota a abordagem multimétodo através da utilização de estudos de caso e *survey*. A maioria dos dados e os mais representativos do ponto de vista dos objetivos foram obtidos através de estudos de caso, o que se justifica *a priori* pela natureza do fenômeno em estudo. Alianças são consideradas na maioria das vezes como empreendimentos estratégicos, que envolvem objetivos não-declarados, ocultos e a manifestação de comportamentos oportunistas. Tais características ajudam a justificar a dificuldade da obtenção de dados através de procedimentos diretos. Estima-se que na grande maioria dos casos não haja interesse das empresas (gestores, diretores) em discutir o assunto que é de natureza particular e pode chegar a ser sigiloso, a não ser pela genuína vontade deles em contribuir para o desenvolvimento científico através das pesquisas. Nesse contexto, a pesquisa qualitativa realizada em etapas gradativas de aprofundamento apresenta maior potencial de sucesso.

Embora predomine o caráter exploratório, o estudo contém uma parte descritiva que não chega a caracterizá-lo, pois o potencial de seus resultados é considerado acessório aos resultados dos estudos de caso; é a pesquisa quantitativa cujos dados originaram-se da aplicação de um questionário de pesquisa (*survey*). Essa abordagem multimétodo ou método híbrido representa o compromisso com a riqueza, poder de generalização e aplicabilidade para a pesquisa (HARRIGAN, 1983). Ela foi sendo delineada no decorrer da pesquisa, com a percepção de oportunidades de avançar no conhecimento do fenômeno da gestão de alianças.

Todas as alianças cujos dados foram acessados nesta pesquisa foram formadas entre empresas privadas, e por isso a partir desta seção a expressão genérica “organização” ou “organização-mãe” utilizada nas seções iniciais foi substituída por “empresa” ou “empresa-mãe” nas seções que tratam da parte empírica, a começar pela presente. Também por razões práticas o termo “parceria” foi daqui para frente utilizado como sinônimo de “aliança”. Embora na origem das duas expressões essa equivalência pudesse ser questionada, no meio pesquisado os significados mostraram-se ser os mesmos, sendo inclusive a expressão parceria mais freqüente e mais popular do que a expressão aliança.

## 5.1 DESENHO GERAL DO ESTUDO

O estudo seguiu as etapas identificadas pela numeração de 1 a 15 no desenho esquemático da figura 6, as quais estão organizadas em quatro grandes blocos representando quatro fases. A primeira fase é de desenvolvimento conceitual, composta pelas etapas 1 a 3. A segunda fase é empírica, representada pelo segundo bloco, composta por dois estudos de caso nas etapas 4 a 8. A terceira fase corresponde à coleta de dados através do questionário de pesquisa – *survey* e por duas entrevistas em profundidade; é composta pelas etapas 9 a 13. A quarta e última fase compõe-se pelas análises e considerações finais do estudo (etapas 14 e 15).

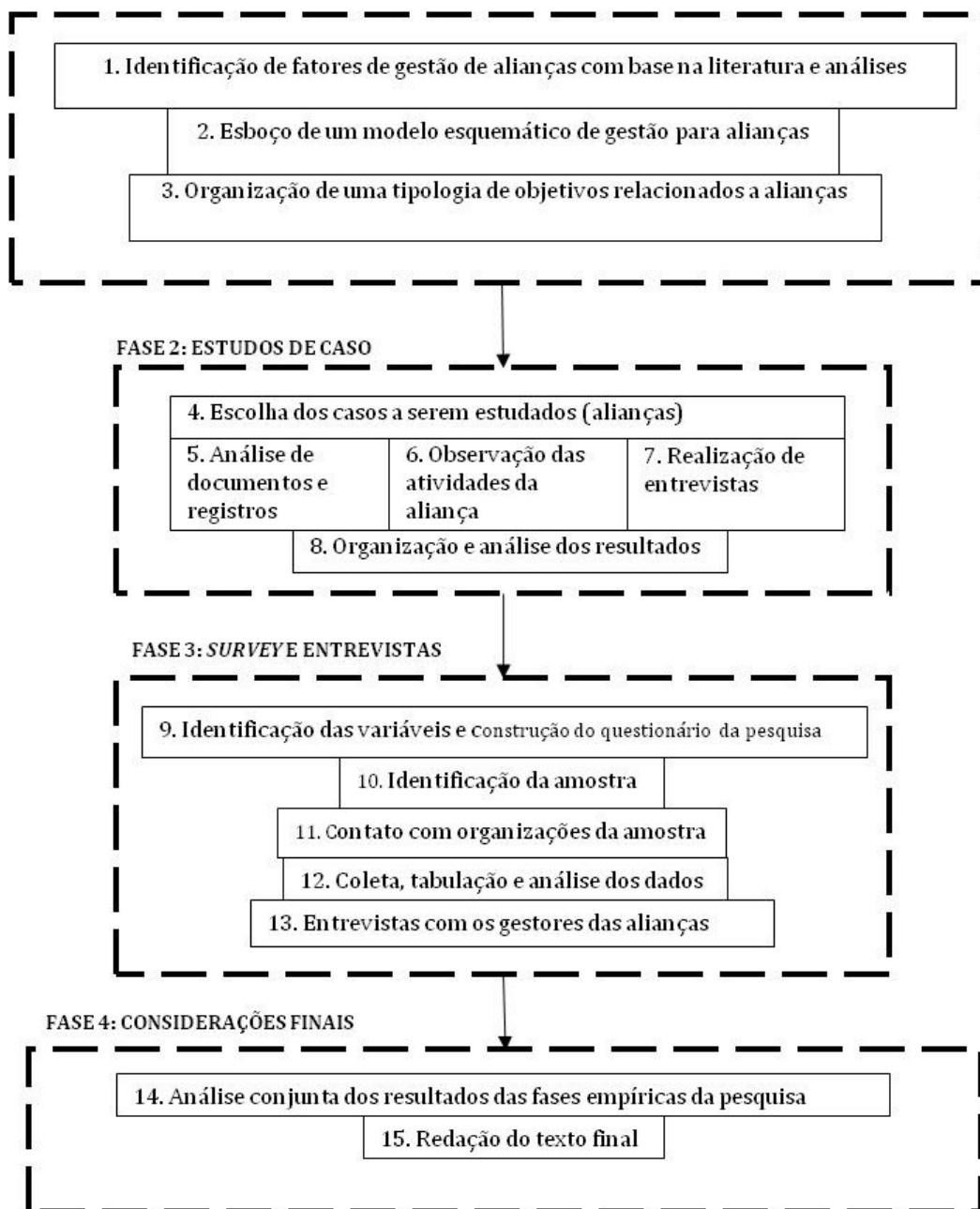


Figura 6: Desenho da pesquisa

### 5.1.1 Fase 1: elaborações teórico-analíticas (etapas 1 a 3)

Essa fase constituiu-se em um estudo teórico-analítico cujos resultados foram expressos nas seções 3 e 4. A principal finalidade foi cumprir o objetivos específicos 1 e 2 definidos na introdução deste texto (seção 1), onde consta: “fazer um inventário dos fatores de gestão de alianças, incluindo resultados de estudos já realizados e outros fatores sugeridos a

partir das análises presentes” e “organizar uma tipologia de objetivos que inclua objetivos declarados e não-declarados (ocultos ou não)”.

### **5.1.2 Fase 2: estudos de caso exploratórios (etapas 4 a 8)**

Nessa fase foram investigados os objetivos específicos de números 3 e 4, que são respectivamente “verificar a ocorrência dos fatores de gestão em alianças” e “verificar a relevância dos objetivos não-declarados frente aos declarados” (ver seção 1).

Para atender a estes objetivos foram realizados dois estudos de caso. A escolha dos casos levou em conta a disponibilidade dos gestores das alianças para fornecer informações, a proximidade geográfica (para evitar custos adicionais de deslocamento), e as características dos setores a que as organizações-mãe pertencem, procurando que fossem o mais próximo possível um do outro para que ao final os dados de um caso pudessem ser confrontados com os de outro, permitindo algum tipo de consideração adicional. Buscou-se alianças em setores de manufatura devido a proximidade da pesquisadora com os processos que compõem a sua operação. Junto ao critério de desenvolvimento no estado do Rio Grande do Sul das empresas que o compõem, selecionou-se previamente as áreas da indústria petroquímica e metal-mecânica. A indústria petroquímica no estado tem suporte no pólo petroquímico do Sul, localizado no município de Triunfo. A indústria metal-mecânica destaca-se no estado com um pólo na região da serra gaúcha e um complexo montador de veículos em operação na região metropolitana de Porto Alegre; sua complexidade origina-se no fato de trabalhar com multicomponentes e de ter sido uma das primeiras a adotar o sistema de sub-contratação em larga escala. Ao menos 8 empresas que mantinham alianças supostamente interessantes para a pesquisa foram contatadas nessas indústrias, sendo que as que aceitaram participar pertencem ao setor metal-mecânico.

A coleta de dados incluiu fontes variadas e foi organizada por um protocolo de pesquisa, seguindo as orientações de Yin (1994). Ela iniciou-se por análises de documentos, observação da conjuntura e cenários e focou principalmente em entrevistas individuais com gestores das alianças.

Os estudos de caso realizados permitiram observar inúmeras situações já descritas na teoria estudada, além de outras específicas àquelas alianças. Eles foram imprescindíveis para prover subsídios para a construção do questionário que foi utilizado na fase 3 da pesquisa

(figura 6). Os procedimentos, resultados e análises relativos aos estudos de caso encontram-se na seção 6.

### **5.1.3 Fase 3: *survey* e entrevistas em profundidade (etapas 9 a 13)**

Nessa fase foram realizadas investigações empíricas para atender aos objetivos específicos 4 e 5 onde constam “verificar a relevância dos objetivos não-declarados frente aos declarados” (em complemento à fase 2) e “estimar os reflexos dos objetivos não-declarados na performance geral das alianças” (ver seção 1).

As bases de construção do questionário foram a obtenção das medidas de performance parciais e o modelo teórico de relacionamento de variáveis primárias relacionadas à gestão de alianças (sub-seção 5.2), que foi construído com base na relação entre a satisfação das empresas-mãe com as alianças e as medidas parciais de performance (equação 4, sub-seção 4.8).

Essa fase iniciou-se com a estruturação do questionário, com o suporte da pesquisa teórica e dos estudos de caso. Após a coleta dos dados da amostra foram escolhidos dois respondentes com os quais foram realizadas duas entrevistas presenciais que serviram para analisar melhor a adequação do questionário aplicado e detalhar alguns aspectos dos objetivos em alianças formais entre potenciais concorrentes. Os detalhes sobre a construção do instrumento de pesquisa, bem como coleta e análise dos dados do questionário e a descrição das entrevistas constam na seção 7.

### **5.1.4 Fase 4: análise conjunta dos dados e considerações finais (etapas 14 a 15)**

Esta fase serviu para analisar conjuntamente os dados obtidos nas fases teórico-analíticas e empíricas anteriores e detalhar o modelo esquemático de gestão apresentado na sub-seção 3.4.3 (figura 4). Para essa fase de análises foram essenciais os cruzamentos dos dados empíricos com o conhecimento teórico sobre gestão de alianças sumarizado nas primeiras seções deste texto.



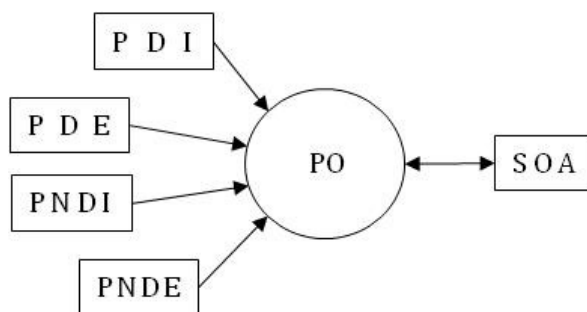
## 5.2 MODELO DE RELACIONAMENTO DE VARIÁVEIS PARA A *SURVEY*

Um modelo de relacionamento de variáveis foi construído para servir como base das investigações quantitativas da fase 3 da pesquisa. Esse modelo partiu do pressuposto de que a performance geral de uma aliança pode ser medida em termos do alcance dos objetivos relacionados àquela aliança, de modo que a partir de cada um deles é possível obter uma performance parcial.

Uma primeira dificuldade percebida do ponto de vista prático foi que seria remota a possibilidade de percepção das oito performances parciais nesse tipo de pesquisa, dada a similaridade entre alguns tipos de objetivos. Por causa disso optou-se por desprezar a diferença entre objetivos (e performances) comuns e privados, mantendo-se a ênfase nos declarados e não-declarados, comuns e emergentes. A partir daí, passou-se a considerar a existência de quatro classes de objetivos, que dão origem a quatro classes de performance: os objetivos declarados iniciais, que correspondem aos objetivos a e b da seção 4.4; os declarados emergentes, que representam os c e d; os não-declarados iniciais, que correspondem aos e e f e os não declarados emergentes, que agrupam os objetivos g e h. Em termos de performances parciais (sub-seção 4.7), significa considerar que:

- a)  $PDIC + PDIP \approx PDI$  (performance devida aos objetivos declarados iniciais);
- b)  $PDEC + PDEP \approx PDE$  (performance devida aos objetivos declarados emergentes);
- c)  $PNDIC + PNDIP \approx PNDI$  (performance devida aos objetivos não-declarados iniciais);
- d)  $PNDEC + PNDEP \approx PNDE$  (performance devida aos objetivos não-declarados emergentes).

Assim, o modelo de relacionamento das variáveis de performance parcial poderia ser representado pela figura 7 a seguir:



**Figura 7: Relacionamento entre performances e satisfação da empresa-mãe com a aliança**

Onde:

- PDI, PDE, PNDI, PNED: performances parciais;
- PO: performance geral devida aos objetivos;
- SOA: satisfação da empresa-mãe (ou organização-mãe) com a aliança.

Por definição, os 8 tipos de objetivos definidos na sub-seção 4.4 são excludentes, ou seja, cada objetivo real pode enquadrar-se apenas em um dos 8 tipos especificados. Daí resulta que as performances parciais derivadas de cada um deles são também excludentes e complementam-se para constituir PO. Ao reduzir os tipos de performance parcial de 8 para 4 pelo agrupamento simples de pares de parcelas, pode-se afirmar que a condição de excludentes continua assegurada. Não havendo relações de dependência entre as performances parciais da figura 7, ela pode ser representada por uma equação matemática de forma linear.

Partindo-se da equação 4 (sub-seção 4.8) e procedendo-se à substituição das variáveis independentes da equação por PDI, PDE, PNDI e PNDE, obtém-se para o modelo da figura 7 a seguinte representação matemática:

$$\text{SOA} = \text{PO} = f(\text{PDI}, \text{PDE}, \text{PNDI}, \text{PNDE}) \quad \dots(5)$$

Dessa forma, tem-se que a satisfação de cada empresa-mãe (variável dependente) com a aliança equivale à medida de performance geral devida aos seus objetivos com a aliança e é dada em função das quatro variáveis de performance parcial (variáveis independentes).

Como todas as variáveis da equação (5) são específicas para cada empresa-mãe, deve-se a rigor indicar a qual delas a equação está sendo referida. Assim, a equação (5) pode tomar o foco de X ou de Y, de acordo com a indicação:

$$\text{SOA}_X = \text{PO}_X = f(\text{PDI}_X, \text{PDE}_X, \text{PNDI}_X, \text{PNDE}_X) \quad \dots(6a)$$

$$\text{SOA}_Y = \text{PO}_Y = f(\text{PDI}_Y, \text{PDE}_Y, \text{PNDI}_Y, \text{PNDE}_Y) \quad \dots(6b)$$

O modelo da figura 7 e as equações 6a e 6b sugerem a seguinte equação de regressão múltipla (COHEN *et al.*, 2006):

$$\text{SOA} = b_0 + b_1 \cdot \text{PDI} + b_2 \cdot \text{PDE} + b_3 \cdot \text{PNDI} + b_4 \cdot \text{PNDE} \quad \dots(7)$$

Onde:

- $b_1$  ,  $b_2$  ,  $b_3$  e  $b_4$ : coeficientes - pesos médios relativos de cada variável independente na composição de SOA;
- $b_0$ : termo independente - erro intrínseco na regressão.

Além de contribuir para a realização da fase 3 da pesquisa no que tange aos objetivos específicos 4 e 5 (ver seção 1), as performances parciais foram relacionadas a PO e SOA pelo modelo da figura 7 que originou a equação (7), cuja validade foi testada empiricamente a partir dos dados obtidos com a *survey*. Os dados, análises e considerações finais estão a disposição nas seções 7 e 8 deste texto.

Um esforço adicional de teste da relação de outras variáveis com as variáveis do modelo foi realizado para trazer outros argumentos que pudessem enriquecer as contribuições desta pesquisa. A descrição dessas variáveis e as hipóteses formuladas e testadas, além dos resultados obtidos nas análises de correlação que estão no apêndice B.

## 6 ESTUDOS DE CASO: PROCEDIMENTOS, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Esta seção apresenta o método de estudo de caso utilizado na fase 2 do presente estudo (fig.5), bem como os principais dados coletados e sua análise. As alianças estudadas nesta seção foram formadas entre empresas potencialmente concorrentes, e por isso aproximam-se mais das características de AE (sub-seção 2.1.4), tendo sido este um dos critérios de escolha das mesmas. O motivo que levou a esta escolha foram suposições teóricas de que potenciais concorrentes teriam por natureza maior tendência a agirem de forma oportunística (WILLIANSO, 1985) devido à maior probabilidade de haver conflitos de interesse do que entre empresas que mantêm relações de cliente-fornecedor ou similares. Outro critério de escolha foi a acessibilidade aos dados através da concordância do principal gestor da aliança em fornecer as informações que seriam necessárias à pesquisa (ver 5.1.2).

### 6.1 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA COM ESTUDOS DE CASO

Foram realizados dois estudos de caso, aqui identificados por “caso 1” e “caso 2”. O caso 1 representa uma AE entre uma empresa americana e uma brasileira, à qual o acesso deu-se através dois principais gestores de cada uma das empresas-mãe. Para fins desta pesquisa, a empresa americana é chamada de “empresa A” e o gestor que forneceu as entrevistas “gestor A”. Do mesmo modo, a empresa brasileira será referida por “empresa B” e o respectivo gestor por “gestor B”.

O caso 2 reúne dados de três AE formadas por uma empresa brasileira identificada como “empresa C” com duas empresas alemãs (AL1 e AL2) e uma americana (AM). O acesso aos dados do caso 2 foi feito somente através da parceira brasileira, sendo o entrevistado o gestor da “empresa C”. Não foi possível o acesso aos gestores de AL1, AL2 e AM por diversos motivos, incluindo a cultura (sigilo), dificuldades com a língua e localização geográfica (que pressupõe altos custos de deslocamento).

Os dados originaram-se de entrevistas com gestores das AE estudadas, observação direta e análise documental. Todos os procedimentos de planejamento e coleta de dados foram baseados nas orientações de Yin (1994).

### 6.1.1 Procedimentos para Coleta de Dados

Os dados foram coletados durante oito meses, de julho de 2007 a fevereiro de 2008. A maioria dos dados foi obtida em entrevistas com os principais gestores das alianças. Cada entrevista teve a duração média de duas horas. Com o gestor A foram realizadas 3 entrevistas, com o gestor B foram 7 e com o gestor C foram 5, totalizando 30 horas entre os casos 1 e 2. Além disso, foi visitado o escritório da empresa A no Brasil e as instalações de manufatura de B e C, em cuja ocasião ocorreram conversas informais com outras pessoas envolvidas nas AE. Alguns documentos e materiais de divulgação também foram acessados durante as entrevistas nos momentos em que seriam importantes para confirmar ou esclarecer alguma idéia que estava em pauta na entrevista. Esse material incluiu contratos das alianças, publicações setoriais e materiais internos das empresas tais como planejamento estratégico e organogramas funcionais.

No caso 1, a maioria das informações foi prestada pelo gestor B, que disponibilizou mais tempo do que o gestor A para as entrevistas. Por isso foi possível identificar maior número de objetivos privados e não-declarados da empresa B do que de A. No entanto, os dados fornecidos pelo gestor A foram muito importantes para trazer elementos novos às discussões com o gestor B ou até mesmo para confirmar percepções da pesquisadora. No caso 2 todas as entrevistas realizadas foram com o gestor C.

As duas empresas brasileiras envolvidas na pesquisa (B e C) localizam-se na região Sul do Brasil, no estado do Rio Grande do Sul. A empresa A tem sede nos EUA mas mantém um escritório na região Sul do Brasil, de onde faz a gestão direta da aliança.

Os dados coletados nas entrevistas foram sendo registrados pela pesquisadora através de notas em papel. Assim que terminava cada entrevista as notas eram repassadas a arquivos eletrônicos de texto e arquivados por ordem da data de coleta. A partir desses textos foram extraídas as principais idéias que compuseram a descrição dos casos desta seção. As citações mais significativas foram transcritas literalmente. Nas últimas entrevistas foi disponibilizado a cada gestor um formulário de avaliação para fatores de gestão específicos em escala *likert* (anexo C), numa tentativa de avaliar quantitativamente os fatores constantes do protocolo específico (quadro 13, sub-seção 6.1.2); os quais os gestores poderiam preencher ou apenas comentar. Para os casos em que houve preenchimento os resultados numéricos obtidos são descritos no texto. Outros dados oriundos de documentos e observações também compõem as

descrições dos casos em estudo. A exposição dos dados foi feita ao mesmo tempo que as análises, e seguiram a ordem da coleta.

### **6.1.2 Protocolo dos estudos de caso**

O levantamento anterior sobre fatores de gestão de alianças que resultou no quadro 11 (sub-seção 3.5.3) foi a base para a estruturação do protocolo de pesquisa para a etapa de estudos de caso. Vinte e oito fatores sumarizados e organizados de acordo com sua origem (pré-aliança, aliança propriamente dita, estratégias das empresas-mãe e ambiente organizacional) foram os elementos-chave para conduzir as entrevistas com os gestores.

A idéia básica era falar com cada gestor a respeito de cada um dos fatores para entender as circunstâncias em que todas as fases e estágios foram ocorrendo desde a definição estratégica até aquele momento e ao mesmo tempo avaliar a validade daquele fator para a gestão da aliança. O procedimento adotado foi solicitar ao entrevistado que comentasse a importância de cada fator no caso da aliança em estudo. Daí advêm a aplicação dos desmembramentos dos fatores de gestão nos protocolos da pesquisa que são apresentados a seguir (quadros 12 e 13).

De acordo com a extensão e abrangência dos comentários do gestor nas entrevistas as discussões sobre o mesmo fator podiam ser alimentadas com a adição dos elementos complementares da terceira coluna dos protocolos. As intenções que levaram a adotar essa estratégia eram de adquirir conhecimentos sobre a aliança e sobretudo de conquistar a confiança dos entrevistados para que suas declarações fossem mais próximas possíveis da realidade e pudessem assim expressar sinais dos objetivos não-declarados e ocultos. Na prática, as entrevistas foram conduzidas de modo a retomar os fatos em uma linha lógica de tempo que deveria permitir à pesquisadora a percepção e a diferenciação dos objetivos iniciais, emergentes, comuns, privados, declarados, não-declarados e ocultos relacionados a cada aliança sem a necessidade de elaborar perguntas diretas sobre eles, o que poderia inibir os gestores.

Em suma, a fase de coleta de dados foi dividida em duas partes, uma geral e outra específica aos objetivos relacionados à aliança. Os fatores 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27 e 28 do quadro 11 compuseram a primeira parte, formando o protocolo geral da pesquisa (quadro 12, sub-seção 6.1.2) e os de números 4, 9, 10, 11, 14, 15,

19 e 22 formaram a segunda parte, à qual refere-se o protocolo específico (quadro 13, subseção 6.1.2).

<b>Origem</b>	<b>Fator de gestão</b>	<b>Desmembramento do fator</b>
<b>Fase de pré-aliança</b>	<b>Estágio de definição estratégica</b>	
	(F1) Experiência prévia	Outras alianças com a mesma parceira Outras alianças com outras parceiras
	(F2) Capacidade de planejamento	Planejamento de longo prazo para suportar a aliança pelo período planejado Capacidade de replanejar devido a possíveis mudanças no ambiente (flexibilidade)
	(F3) Comprometimento da alta direção	Clareza da alta direção sobre a importância da aliança Comprometimento da alta direção com a formação da aliança
	<b>Estágio de escolha da empresa parceira</b>	
	(F5) Confiança na integridade da empresa	Qualidade das relações institucionais da empresa Qualidade das relações interpessoais da empresa Condição financeira, contábil e legal da empresa Credibilidade da alta direção no mercado
	(F6) Complementaridade de recursos	Adequação dos recursos da empresa aos objetivos estratégicos iniciais Complementaridade dos recursos físicos Complementaridade dos recursos de conhecimento Disponibilidade dos recursos da empresa para a aliança
	(F7) Estratégias	Adequação da estratégia da empresa à formação da aliança Adequação entre as estratégias de ambas as potenciais parceiras Representatividade da aliança para as estratégias das potenciais parceiras
	<b>Estágio de negociação</b>	
	(F8) Cultura	Conhecimento sobre a cultura organizacional da empresa Percepção das diferenças culturais entre as potenciais parceiras
	(F12) Critério de distribuição de responsabilidades	Consideração das qualificações das empresas na distribuição de responsabilidades pela aliança Balanço de responsabilidades entre as empresas
	(F13) Capacidade de planejamento	Como conduzir as atividades da aliança Como minimizar conflitos entre as futuras parceiras Como incentivar a aliança ao desenvolvimento contínuo Como utilizar os métodos e técnicas de gestão de organizações para a gestão da aliança

**Quadro 12: Protocolo geral (fatores de gestão gerais) (continua...)**

(continuação...)

<b>Fase de aliança propriamente dita</b>	<b>Estágio de implementação</b>	
	(F16) Capacidade de adquirir conhecimentos	Dificuldade na transferência de conhecimentos (ambigüidade do conhecimento) Capacidade de aprendizagem organizacional Eficiência dos mecanismos de partilha de informações Eficiência dos processos de desenvolvimento tecnológico
	(F17) Influência da alta direção	Suporte da alta direção à gestão da aliança Mudanças na equipe de gestão da aliança durante a sua implementação
	(F18) Competência dos gestores	Experiência e liderança Competência técnica Competência relacional Habilidade para manter o balanço entre cooperação e competição Habilidade de minimizar conflitos e promover integração entre as parceiras Conhecimento sobre métodos e técnicas de gestão Comprometimento com os objetivos das alianças
	<b>Estágio de encerramento</b>	
	(F20) Aquisição de experiências	Formação de um portfólio de experiências (e conhecimentos) úteis em alianças futuras: conhecimento individual e organizacional; conhecimento técnico e de gestão
	(F21) Análise dos resultados	Análise dos resultados da aliança com relação aos seus objetivos identificação dos principais fatores de sucesso da aliança
<b>Estratégias das empresas-mãe</b>	(F23) Performance das empresas-mãe	Performance das empresas mãe durante o período da aliança
	(F24) Mudança nos cargos de direção das empresas-mãe	Mudanças nos cargos de direção (presidência, direção e alta gestão) das empresas-mãe durante o período de atividades da aliança
	(F25) Relação entre empresas parceiras	Nível de confiança entre pessoas das empresas parceiras Conflitos pessoais que se originam entre pessoas das empresas parceiras
<b>Ambiente institucional</b>	(F26) Leis e regulações	Mudanças em leis e regras setoriais durante as atividades da aliança
	(F27) Mercado	Modificações no comportamento da população que afetem o consumo
	(F28) Rede de relações	Influência de outras organizações sobre as organizações parceiras

**Quadro 12: Protocolo geral (fatores de gestão gerais)**



<b>Origem</b>	<b>Fator de gestão</b>	<b>Desmembramento do fator</b>
<b>Fase de pré-aliança</b>	<b>Estágio de definição estratégica</b>	
	(F4) Objetivos estratégicos das empresas-mãe	Congruência dos objetivos Compatibilização da estratégia empresarial com os motivos da formação da aliança Objetivo estratégico claro
	<b>Estágio de negociação</b>	
	(F9) Clareza dos objetivos da aliança	Clareza na definição dos objetivos comuns Percepção dos objetivos privados da potencial parceira Alinhamento entre objetivos das potenciais parceiras
	(F10) Envolvimento da alta direção	Envolvimento da alta direção no estabelecimento dos objetivos da aliança Participação dos futuros gestores da aliança na negociação
	(F11) Visão de longo prazo	Visão de longo prazo no estabelecimento dos objetivos Visão de longo prazo na negociação dos termos do contrato
	(F14) Mecanismos de monitoramento da performance	Planejamento de mecanismos de monitoramento da performance relativos aos objetivos comuns iniciais e emergentes da aliança
(F15) Escolha dos termos do contrato	Especificidade do contrato (para evitar oportunismo) Balanço entre rigidez e flexibilidade do contrato Composição da equipe de gestão Descrição das atribuições técnicas dos gestores Descrição das atribuições relacionais dos gestores	
<b>Fase de aliança propriamente dita</b>	<b>Estágio de implementação</b>	
	(F19) Monitoramento da performance	Monitoramento da performance em relação aos objetivos comuns iniciais e emergentes Monitoramento da performance em relação aos objetivos privados iniciais e emergentes Qualidade dos processos de transferência de informações
	<b>Estágio de encerramento</b>	
(F22) Avaliação da performance geral	Avaliação da realização dos objetivos comuns Avaliação da realização dos objetivos privados Balanço da importância entre objetivos comuns e privados Avaliação do período planejado e realizado das atividades da aliança	

**Quadro 13: Protocolo específico (fatores de gestão específicos)**

### 6.1.3 Método de análise dos dados

O método utilizado para tratamento dos dados dos estudos de caso é de análise de conteúdo, definido por Bardin (2004, p.27) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Seu escopo assemelha-se ao método de conteúdo temático que Green e Thorogood (2007, p.177) chamam de uma “abordagem adequada para responder questões sobre temas que se destacam para grupos de respondentes particulares ou para identificar respostas típicas”.

A análise de conteúdo segundo Bardin (2004) não se configura como um instrumento, mas como um leque de apetrechos de grande disparidade de formas e adaptável ao vasto campo do discurso dos interlocutores. A escolha de ferramentas adequadas para determinada análise dependerá da sensibilidade do pesquisador em compreender que caminhos poderão levá-lo a melhores resultados, dada sua situação de pesquisa que é única. O método passa por descrição analítica do conteúdo das mensagens escritas ou orais, mas pode ir além disso, tentando captar os significados não ditos ou escritos diretamente. Daí Bardin (2004:34) apresenta uma definição mais completa do método ao declarar que “A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).”

A análise de conteúdo pode ser quantitativa ou qualitativa. Nesta pesquisa a expectativa de baixa frequência de repetições de elementos, termos ou expressões torna mais adequada a análise qualitativa, na qual tal fragilidade é compensada pela valorização do contexto, tanto da mensagem quanto exterior a esta. Nesse sentido, Bardin (2004:109) considera que “...o que caracteriza a análise qualitativa é o fato de a inferência – sempre que é realizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.), e não sobre a frequência de sua aparição, em cada comunicação individual.”

Neste estudo procedeu-se à análise qualitativa das declarações dos gestores entrevistados e dos conteúdos escritos de alguns documentos das alianças dos casos 1 e 2. A intenção principal era de classificar por diferenciação de acordo com critérios previamente definidos (BARDIN, 2004) os diferentes tipos de objetivos das AE que fossem identificados nos estudos de caso. Esses critérios estão representados pelas definições dos oito tipos de objetivos diferenciados na sub-seção 4.4.

#### 6.1.4 Considerações sobre validade do construto, validade externa e confiabilidade

Segundo Yin (2001), quatro testes vem sendo utilizados para determinar a qualidade de qualquer pesquisa social empírica, a exemplo dos estudos de caso. Eles são a validade de construto, a validade interna, a validade externa e a confiabilidade. Destes, apenas a validade interna não se aplica à presente pesquisa, por seu caráter exploratório. Resta então entender os três testes remanescentes.

A validade do construto busca “estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo” (YIN, 2001, p.56). Segundo o autor, três táticas podem ser utilizadas para aumentar esse tipo de validade: utilização de várias fontes de evidências, estabelecimento de encadeamento de evidências e submissão do relatório do estudo de caso aos informantes-chave (respondentes). Essas três táticas recomendadas foram perseguidas nesta pesquisa. A primeira costuma ser referida como triangulação dos dados, que significa a sua obtenção (evidências) a partir de diversas fontes, dando ao pesquisador maior segurança para fazer inferências ao fenômeno em estudo. Nos dois estudos de caso realizados, a maioria dos dados foram originados de entrevistas, porém a análise de documentos e a observação nos momentos de visitação às empresas e às áreas de manufatura permitiram a verificação e confirmação de dados críticos para a pesquisa, possibilitaram o esclarecimento de dúvidas e o aprofundamento de questões que mostravam-se importantes no decorrer das entrevistas. Assim também ficou assegurada a preocupação com o encadeamento de evidências, que é a segunda tática para validade do construto recomendada por Yin (2001). O envio dos rascunhos dos relatórios dos estudos de caso para que fossem verificados pelos respondentes foi realizado logo após o término da coleta de dados, e viabilizou pequenos ajustes nas descrições realizadas pela pesquisadora antes da continuidade do trabalho de análise dos dados.

A validade externa busca “estabelecer o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas” (YIN, 2001, p.56). A capacidade de generalização analítica dos resultados dos estudos de caso desta pesquisa é sustentada pela robustez com que foi construído o referencial teórico que resultou nos protocolos de pesquisa (ver 6.1.2). Essa trajetória colocada de forma explícita e detalhada contribui para que a pesquisa possa ser reproduzida por outro pesquisador e continue proporcionando os mesmos resultados em termos de objetivos das alianças identificados. Assim, ficam também demonstradas as condições de confiabilidade, dado que representa a tentativa de “demonstrar que as operações de um estudo ... podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados” (*ibid.*, p. 56).

Alguns cuidados também foram tomados com a qualidade da pesquisa na fase de análise. O método utilizado de análise qualitativa evolutiva (Bardin, 2004) traz consigo o perigo da circularidade, já que as suposições inicialmente formuladas podem ser influenciadas no decorrer do procedimento por aquilo que o analista compreende da significação da mensagem. Esse risco, embora relevante, foi minimizado neste estudo por conta da utilização de protocolos de pesquisa que atenderam as orientações de Yin (2001) no sentido de permitir que os fatores de gestão a serem discutidos fossem apresentados aos entrevistados numa seqüência crescente de aprofundamento sem que dados importantes fossem omitidos, seja por distração ou propositalmente.

## 6.2 CASO 1 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir serão apresentados os dados do caso 1, que foram coletados num período de 7 meses, de julho de 2007 a janeiro de 2008. Esta sub-seção inclui a descrição da aliança (6.2.1), análise dos dados da primeira parte da pesquisa (6.2.2) referente aos fatores de gestão gerais (protocolo quadro 12) e análise dos dados da segunda parte da pesquisa (seção 6.2.3) referente aos fatores de gestão específicos (ver quadro 13, sub-seção 6.1.2).

Há que destacar-se que as análises centrais propostas nesta pesquisa encontram-se na sub-seção 6.2.3, mas as duas anteriores tornaram-se imprescindíveis à medida que permitiram o processo de construção de conhecimento sobre cada aliança. Nesse sentido, a utilização dos conjuntos de fatores de gestão sumarizados na seção 3 teve papel fundamental ao incitar discussões que poderiam trazer à tona os diversos tipos de objetivos relacionados a alianças previstos na seção 4. Além disso, a estratégia utilizada na pesquisa de seguir a ordem lógica dos fatos começando pela pré-aliança, em entrevistas longas em intervalos de tempo de uma ou duas semanas foi útil para que se percebesse nas narrativas a ordem lógica dos fatos e para que se observasse alguma hesitação ou contradição nas declarações dos entrevistados, o que poderia indicar sinais da presença de objetivos não-declarados e ocultos. Aí reside a importância das sub-seções 6.2.1 e 6.2.2 de trazerem registros de evidências que permitiram citar na tabela 1 da sub-seção 6.2.3 os diversos tipos de objetivos relacionados à aliança do caso 1. No entanto, de acordo com os seus interesses, cada leitor poderá optar por ler as três sub-seções seguintes ou passar diretamente à terceira.

### 6.2.1 Descrição da Aliança

A aliança do caso 1 foi implementada em 1998. É uma relação de cooperação entre duas empresas de manufatura de veículos de carga que são concorrentes em potencial, portanto é uma aliança horizontal. Uma das empresas parceiras é brasileira (chamada B) e outra Americana (chamada A). Elas assinaram uma carta de intenções em 1997 que marcou o início da fase de negociação da aliança e um contrato formal em 1998, que marcou o início da fase de implementação. O objeto da aliança definido naquele acordo foi a manufatura de produtos projetados por A no parque fabril da parceira B, no sul do Brasil; os produtos seriam comercializados no Brasil e exportados para alguns outros países.

O primeiro contrato formal estabelecia cinco anos de duração do período de implementação da aliança, que se encerraria em 2003. Mas ele foi renovado e a aliança mantinha-se em operação até janeiro de 2008 quando encerrou-se a coleta de dados.

A empresa Americana foi quem tomou a iniciativa de buscar uma parceira no sul do Brasil para formar a aliança. Naquela época eles estavam expandindo as atividades para alguns outros países para atingir alguns mercados novos com custos de produção mais baixos. A diretoria de A começou a procurar possíveis parceiras no sul do Brasil em 2006; na mesma cidade dessa região identificaram duas empresas que apresentavam estrutura para isso e estariam interessadas no negócio. Analisaram a situação das duas e optaram pela empresa B, a qual se encontrava em más condições financeiras. Apesar destas condições desfavoráveis a empresa B representava uma marca forte na região sul do país. Assim, reunia condições e recursos interessantes do ponto de vista de A, que a escolheu para ser sua parceira na aliança.

Os cinco anos previstos no primeiro contrato se encerrariam em maio de 2003. Entretanto, 6 meses antes disso, em novembro de 2002, ocorreu um fato inesperado que poderia ter resultado no encerramento da parceria. Nesse período a direção geral da empresa A nos EUA informou que não tinha mais intenção de vender seus produtos (produzidos através da aliança) no Brasil. Para B isso pareceu uma decisão repentina e foi interpretada como a intenção clara de encerramento da aliança. No entanto, àquele tempo havia alguns pedidos de produtos para serem manufaturados vindos da África do Sul, e na intenção de honrar os compromissos já existentes a produção teve continuidade. Então, os parceiros continuaram a produzir num ritmo mais lento até que o prazo previsto no contrato formal se esgotasse. Ocorreu que neste período outros pedidos de produtos por parte de clientes estrangeiros chegaram à aliança no Brasil, e a empresa A reverteu a decisão anteriormente

anunciada de encerrar a aliança, de modo que quando o contrato realmente expirou o posicionamento de A já havia mudado e as duas empresas resolveram preparar outra carta de intenções e continuar a manufatura. Ao final de 2003, outro presidente assumiu o comando da parceira Americana A e assim as atividades da aliança retomaram de vez o ritmo de antes, assegurando a continuidade. A segunda carta de intenções não determinava um prazo de encerramento para a aliança, apenas tinha a intenção de ser um novo marco para nova rodada de negociações que antecederiam o fechamento de um novo contrato. Na prática, embora chamada de carta de intenções, ela era muito mais detalhada e completa do que a primeira assinada em 1997, pois resultava de uma experiência de pelo menos 5 anos de parceria. Assim como o primeiro contrato, esta segunda carta de intenções previa a possibilidade de encerramento da aliança por iniciativa de qualquer uma das parceiras, desde que fosse anunciada com 6 meses de antecedência. E assim a aliança estava operando até o início de 2008, quando se encerrou a coleta de dados deste estudo.

## **6.2.2 Descrição e análise dos dados da primeira parte da pesquisa: conhecendo a aliança**

Cada fator geral foi apresentado aos gerentes de B e A nas entrevistas. Eles estão na segunda coluna do protocolo geral da pesquisa (quadro 12, sub-seção 6.1.2). A maioria deles foi considerada muito importantes para a gestão desta aliança. Poucos não se aplicavam ao caso. Os gerentes forneceram informações que suportaram a importância atribuída para cada um dos fatores que consideraram como aplicável. Estas informações prestadas pelos gestores, assim como dados de fontes documentais e percepções da pesquisadora serão mostrados a seguir.

A primeira parte da pesquisa importante para que a segunda fosse desenvolvida com êxito; porém os dados focais da pesquisa estão no texto da sub-seção 6.2.3, cuja leitura pode ser antecipada pelo leitor que assim julgar mais adequado.

### *6.2.2.1 (F1) Experiência prévia*

A parceira B costuma fazer parcerias como a principal forma de inovar no desenvolvimento de produtos. Desde que iniciou suas atividades ela tem formado muitas

parcerias com empresas nacionais e estrangeiras (na maioria das vezes nacionais). Essa política está em consonância com Gomes-Casseres (1998), para quem o desenvolvimento de múltiplos projetos conjuntos na forma de uma rede ou constelação de alianças é um fator de sucesso para uma AE. Quando a negociação iniciou-se em 1997 a empresa B tinha ao menos quatro outras parcerias que formavam uma rede relevante em torno de B se considerados seu tamanho e a importância das alianças nos resultados da empresa. Tais considerações demonstram o razoável conhecimento e experiência de B nesta área.

#### *6.2.2.2 (F2) Capacidade de planejamento das empresas-mãe*

Dados e análises referentes a este fator foram expostos junto ao fator 13.

#### *6.2.2.3 (F3) Comprometimento da alta direção*

“O comprometimento da alta direção com a aliança é total” foram palavras do gestor B. Como nas outras alianças realizadas, o fato de o contrato ter sido assinado significa que teve a aprovação e o apoio de todo o grupo diretor (que neste caso é composto por familiares, já que a empresa é familiar). Como parte do estágio de definição estratégica, esta unidade da diretoria em torno da formação da aliança é para a empresa B uma condição para entrar na parceria. O gestor A expressou a mesma idéia sobre a importância do comprometimento ser alta a ponto de ser decisiva para a evolução ao segundo estágio da pré-aliança, que é a identificação da parceira. Estas idéias da importância do comprometimento estão na mesma linha de Bruno e Vasconcellos (1996) e Techemayer (2002), mas vão além ao sugerir que haja uma correlação entre a unidade de idéias da alta direção sobre uma aliança e sua formalização. Ou seja, alianças sobre as quais a equipe de alta direção não tivesse consenso tenderiam a não ser formalizadas; se o comprometimento da alta direção é aceito como um fator de sucesso, pode-se supor que as alianças informais terão índices de sucesso menores do que alianças formais.

#### *6.2.2.4 (F5) Confiança na integridade da parceira*

Bruno e Vasconcellos (1996) apontaram a qualidade das relações pessoais e institucionais como as principais variáveis que influenciam a seleção do parceiro para a efetividade das alianças. Este argumento confere alta relevância à pontuação 10 (numa escala de 0 a 10) atribuída pelo gestor A ao avaliar a integridade de B. O gestor B preferiu não expressar uma pontuação para a integridade de A, mas comentou que a qualidade das relações institucionais e a credibilidade no mercado seriam os aspectos mais importantes para avaliar uma parceira em potencial. Ao mesmo tempo o gestor B assumiu que a integridade financeira e a legal da parceira em potencial seriam condições necessárias para que as negociações de uma aliança fossem iniciadas. De acordo com gestor B uma boa fonte de informações sobre a integridade da potencial parceira são os bancos e as instituições de crédito. Outra possível fonte de informações seria as agências de consultoria especializadas nas áreas do negócio a empresa, embora no caso em estudo não tenha sido utilizada.

A avaliação de A sobre a integridade de B foi máxima, embora B estivesse passando por uma crise financeira. Vale lembrar que B já estaria atuando para solucionar a crise na época em que era sondada por A como parceira em potencial. A avaliação extremamente positiva sugere que A já sabia das atitudes de B para contenção da crise ou que a situação financeira em si não era muito relevante no que tange a credibilidade; mais importante poderia ser seu histórico junto aos credores, a confiança do mercado, etc.

#### *6.2.2.5 (F6) Complementaridade de recursos*

A complementaridade entre os recursos das parceiras é apontada por Das e Teng (1999, 2001) como necessária para as AE por causa que sua falta indica riscos à performance. Do ponto de vista do gestor B a potencial parceira possuía uma série de recursos financeiros, físicos e de conhecimento que eram de seu interesse. Devido à frágil condição financeira de B naquele momento, é provável que a maioria dos recursos que A poderia dispor à aliança teriam condições de complementaridade aos seus recursos. Portanto, o fato de B estar em situação financeira de risco pode acabar tendo representado para seus gestores um certo “conforto” com relação às possibilidades de combinação de recursos das parceiras na aliança.

Já do ponto de vista de A a complementaridade de recursos numa aliança com B não apresentaria tantas possibilidades de se realizar de um ponto de vista genérico. A tinha uma



intenção clara de qual(is) recurso(s) buscava desde sua definição estratégica de partir em busca se uma parceira. Para a empresa americana interessava recursos físicos e de conhecimento úteis à manufatura dos seus produtos, por isso utilizou este critério como foco desde o início do estágio de identificação da parceira.

Esse caso indica que as condições de complementaridade de recursos são substancialmente diferentes para as empresas que tomam a iniciativa de buscar uma parceria e aquelas que são identificadas pelas primeiras. Para as primeiras as condições de complementaridade são mais óbvias do que para as segundas, embora isso não signifique a mesma diferenciação no que tange a resultados da parceria para cada empresa.

#### 6.2.2.6 (F7) Estratégias

Das e Teng (1999, 2001) referem-se à falta de ajuste das estratégias das parceiras como uma fonte de risco no mesmo sentido da consideração de Tidd *et al.* (2001) sobre as divergências das estratégias como razões de falha das AE. Apesar de esta discussão sobre estratégia ser concernente também ao estágio de implementação das AE, neste estudo ela foi enfocada tendo em vista o estágio de identificação da parceira. Naquela ocasião, a empresa B não tinha um bom entendimento das estratégias de A que a levaram a buscar uma parceira. B pensava que A poderia ter formado uma aliança com outra empresa do mesmo grupo acionário, já que existia uma instalada no sul do Brasil, ou construir sua própria unidade de manufatura para os veículos da aliança nesta região. Por supor que A seria financeiramente potente para isso, a empresa B não entendeu naquele momento por que razões a empresa A havia optado por formar aquela aliança. Embora permanecesse essa dúvida, a empresa B aceitou a proposta de A com a idéia de construir um contrato o mais seguro possível, certos de que aquela aliança representaria uma forma de obter fluxo monetário que permitiria superar a crise pela qual estavam passando ou ao menos minimizar os maus resultados que seus negócios vinham obtendo. Essas questões demonstram que no momento de iniciar as negociações as motivações de A pareciam muito diferentes das de B para a formação da mesma aliança.

### 6.2.2.7 (F8) *Cultura*

Expressivas diferenças culturais foram observadas por A e B desde o início dos contatos para a negociação da aliança. Entre elas estavam as exigências legais dos países que recaíam sobre os produtos da aliança, os processos de tomada de decisão nas empresas parceiras e a língua praticada nos dois países. Para o gestor B a principal diferença era a forma como ambas as empresas lidavam com a contabilidade e as regras específicas aos seus produtos nos respectivos padrões dos seus países. Alguns padrões pareciam ser mais rígidos nos EUA do que no Brasil. Entretanto, o gestor B considerou que durante a implementação da aliança a parceira Americana reconheceu que no Brasil aqueles sistemas eram tão rígidos e difíceis de atender quanto os americanos.

O processo de tomada de decisão era mais rápido na empresa brasileira; o gestor B atribuiu isso à diferença no tamanho das empresas, já que B era muitas vezes menor do que A. Mas há que se considerar também as diferenças culturais quanto à formalização dos processos, que tanto os gestores A como B reconhecem serem mais formais e burocráticos nos EUA do que no Brasil. Em vista das considerações do gestor B, é possível supor que A tenha visualizado tais diferenças de tamanho, burocracia e nível de formalização de B como atrativos na sua escolha desta empresa como parceira.

A língua foi outra diferença cultural influente na AE porque representou uma relevante barreira na aproximação das empresas para a realização das atividades conjuntas, não só na implementação mas desde a negociação da aliança. Para o gestor B a qualidade da comunicação era uma condição vital para o sucesso dessa e de qualquer outra aliança, assim como para Bruno e Vasconcellos (1996) que colocam a comunicação oral como o ponto de partida das relações interpessoais.

Uma vez que A e B concordavam que as diferenças culturais poderiam levar a falhas na aliança que estava sendo formada (seguindo a percepção de Tidd *et al.*, 2001), eles tomaram providências antecipadas para prevenir a ocorrência de problemas. Por exemplo, para minimizar os efeitos negativos da falta de comunicação a empresa B sugeriu e foi acordado que A instalasse e mantivesse um escritório anexo à área de manufatura dos produtos. O *staff* de A na aliança ocupou um prédio de propriedade da empresa A que ficava localizado no mesmo terreno das instalações de manufatura de B e da aliança.

#### 6.2.2.8 (F12) Critérios de distribuição de responsabilidades

As responsabilidades das parceiras na aliança podem ser analisadas do ponto de vista financeiro, físico e de base de conhecimento (mesma classificação dos recursos partilhados). De acordo com o primeiro contrato assinado em 1998 a empresa A deveria contratar e manter um *staff* próximo à área de manufatura dos produtos da aliança, máquinas e equipamentos para a manufatura dos produtos, o projeto do produto e todo o suprimento de peças e conjuntos necessários à manufatura vindos de outros fornecedores, tanto do Brasil quanto estrangeiros. O desenvolvimento de fornecedores, incluindo negociação de preços, estava incluído nas atribuições de A. B deveria responsabilizar-se pelo serviço de manufatura em atendimento ao programa de produção que era estabelecido mensalmente (incluindo mão-de-obra), pela área física e pelo controle de qualidade dos produtos manufaturados. No entanto, após a assinatura do acordo de 2003 (carta de intenções que funcionou como um contrato definitivo), as responsabilidades da parceira B foram ampliadas. Eles começaram a utilizar seu sistema de planejamento de materiais, o Planejamento das Necessidades de Materiais (*Manufacturing Resource Planning - MRP*) para planejar as necessidades de material utilizados no produto da parceria e tornaram-se responsáveis pelo suprimento das peças e conjuntos advindos de fornecedores que atuavam no Brasil. Para o gestor B esse ajuste na divisão de responsabilidades significou um aumento na confiança entre as parceiras após a proximidade destas na decorrência do primeiro contrato (1998-2003). Tal aumento de confiança foi também enfatizado pelo gestor A em diversos momentos durante suas declarações. Essa revisão da divisão de responsabilidades vai ao encontro da consideração de Gomes-Casseres (1998) sobre a importância da especialização na realização das tarefas – ou seja, cada parte fazer o que pode fazer melhor – como um fator de sucesso para as AE.

#### 6.2.2.9 (F13) Capacidade de planejamento na negociação

O gestor B afirma que sua empresa tem experiência em planejamento de longo prazo devido ao fato de já ser acostumada a formar acordos dessa natureza. Esta é uma qualidade reconhecidamente importante tanto para formar parcerias quanto para fazer todos os tipos de negócios. Entretanto, na empresa B o planejamento de longo prazo é feito pelo grupo de diretores e aos gerentes cabe a responsabilidade de colocá-lo em operação nas atividades diárias. O gestor B ressaltou que um bom planejamento estratégico de longo ou médio prazo

deve prover um método para revisões freqüentes pelos gerentes de modo a torná-lo usual. O gestor A atribuiu grande importância às atividades de planejamento de médio e curto prazo ao afirmar que “não seria possível ter plena capacidade de planejamento prévio”. Assim, embora reconhecida a importância do planejamento de longo prazo, para ambos os gestores é essencial ter em concomitância com este sistemas de planejamento de médio e curto prazo para que a AE possa se desenvolver bem. Isso está de acordo com Das e Teng (1999; 2001), que ressaltaram que o planejamento do futuro com um balanço entre curto e longo prazo é uma forma de evitar riscos em AE.

De acordo com o gestor B o planejamento da aliança é muito mais difícil do que o planejamento da empresa B por causa da relação de dependência mútua que existe entre as empresas parceiras. Como o primeiro contrato teve o prazo de 5 anos, o gestor A disse que sua empresa sentiu-se confortável para planejar até 5 anos de atividades, porém sem saber se a AE continuaria ou não ficava difícil um planejamento de médio prazo à medida que o tempo passava. Talvez A propusesse a B a aquisição da área de manufatura ou talvez até A preferisse adquirir ou construir um outro local na mesma região para incorporar a manufatura de forma independente de B. Ou seja, quando se tem um contrato com prazo estabelecido, a capacidade de planejamento fica limitada pelo tempo, além da questão já abordada da complexidade de duas empresas planejarem em conjunto. Neste caso, em se tratando de manufatura, os cinco anos previstos no primeiro contrato parecem representar um médio ou até longo prazo. Mas à medida que avançasse, restariam apenas 4, 3, 2 e 1 anos como horizonte de planejamento. E mesmo considerando o horizonte dos cinco anos iniciais, o prazo pode ser curto para certos tipos de planejamento. Com todas essas limitações no campo do planejamento, o que estava claro para A e B era que seria necessário manter seus *staffs* tão próximos quanto possível para replanejar ou resolver os problemas que surgissem durante a implementação da AE de maneira rápida e eficiente. Nesse sentido, ambas as parceiras acreditavam que manterem-se próximas e com as idéias alinhadas em todos os níveis de decisão envolvidos minimizaria futuros conflitos e seria a melhor forma de fazer uma aliança de sucesso.

#### *6.2.2.10 (F16) Capacidade de adquirir conhecimentos*

A capacidade de adquirir conhecimentos na forma de aprendizagem organizacional ou transferência de conhecimentos é tratada por Bruno e Vasconcellos (1996) e Techemayer

(2002) como uma das mais importantes variáveis que concorrem para o sucesso das alianças. A capacidade de aquisição de conhecimentos de B na opinião do seu gestor foi maximizada porque a equipe que iria trabalhar na aliança foi composta especialmente para este fim. Isso sugere que as pessoas estavam completamente aptas para atuar de forma integrada e aprender com esse tipo de experiência, seja devido ao seu perfil, qualificações ou atitudes. O gestor B acreditava que isso tivesse ocorrido na formação da equipe de A que foi dedicada à aliança. Para ele, as duas parceiras planejaram manter a melhor interação possível nos times em todos os níveis de decisão que envolviam a aliança. O gestor B chegou a declarar que “em todos os níveis nós temos o transmissor e o receptor”. Seguindo as indicações dos estudos em psicologia, o aprendizado dependeria da base de conhecimentos prévios, de modo que tem potencial de aprender mais quem tiver uma base de conhecimentos mais compatível ao objeto de conhecimento em questão. No caso desta AE, como ambas as empresas estavam em uma área similar da mesma indústria suas competências gerais deveriam ser similares e portanto, sob este critério, teriam base razoável de conhecimentos que permitiriam adquirir outros a partir da parceira.

Para o gestor B, o papel dos mecanismos de informação é crítico para aquisição de conhecimento, daí mais uma vez a razão pela qual a empresa B primou pela proximidade física do *staff* das duas parceiras, por acreditar que seria um grande fator facilitador para produzir fluxos de informação simples e eficientes.

No que a aquisição de conhecimentos depende de características pessoais, os dois gestores A e B posicionaram-se a favor da contratação de pessoas advindas de outras empresas que já tivessem desenvolvido competências nesse sentido, ao invés de promover internamente o desenvolvimento de tais competências. À primeira vista esse posicionamento pareceu um tanto radical, podendo ter provocado ressentimentos internos que poderiam ter sido danosos à aliança e às empresas A e B. Mas foi explicado de forma coerente pelos gestores A e B com argumentos que constam da próxima sub-seção.

#### *6.2.2.11 (F17) Influência e suporte da diretoria*

A negociação das alianças costuma ser realizada por um diretor ou até mesmo pelo presidente (dependendo do tamanho da empresa). Não foi diferente no caso desta aliança, que foi negociada pessoalmente por um diretor de B com diretor e representante direto da diretoria de A. A partir da assinatura do contrato a aliança pode ser implementada e iniciar

formalmente suas atividades sob o controle de um gestor (que normalmente representa um grupo gestor) designado pelo diretor ou grupo diretor com base em critérios que incluem competência e sobretudo confiança. A esse gestor é confiada a responsabilidade pela implementação da AE. No caso de B, o gestor geral da aliança foi contratado na época da formação da parceria para cuidar de todos os seus detalhes e garantir o cumprimento do contrato, na condição de que quando surgissem situações novas tais como necessidades de mudanças de preços dos serviços de manufatura, grandes variações no programa mensal de produção, necessidade de replanejamento da operação para o ano seguinte, etc. a diretoria voltaria a atuar na aliança juntamente com o gestor. Mas à medida que a aliança avançou no tempo e o gestor tornou-se mais experiente, sua participação tornou-se mais efetiva em todas as decisões, incluindo aquelas exemplificadas. Na prática cada vez mais decisões sobre a aliança estavam sendo tomadas pelo gestor B ao invés de envolverem os diretores da empresa. De qualquer forma, os diretores permanecem fazendo análises periódicas dos relatórios que demonstram os índices de qualidade das atividades da aliança, assim como o fazem para todas as demais atividades de B.

O gestor B acredita que as empresas devem ser cautelosas quanto a mudanças dos ocupantes dos cargos de gestão durante o período de implementação. Caso isso seja realmente necessário, uma boa alternativa segundo o gestor B é escolher alguém que já esteja atuando de alguma forma na aliança, e que portanto terá os conhecimentos básicos relativos a ela. Entretanto, argumenta que em alguns casos pode ser melhor contratar alguém de fora da empresa que esteja disposto a “aprender” a forma de gerenciar aquela aliança e que possa trazer idéias diferentes para enriquecer as ações de gerenciamento. Essas opiniões também foram expressas pelo gestor A que declarou que sua empresa não teve condições de transferir pessoas do seu próprio *staff* para atuar na equipe de gestão da aliança no escritório montado junto a B, pois não tinha uma unidade no Brasil no ramo específico da aliança. Por primar por qualificação e experiência para tais cargos a direção de A fez uma busca criteriosa no mercado brasileiro para identificar os profissionais com perfil adequado, tendo “contratado pessoas experientes com conhecimento suficiente para construir a aliança em todas as áreas necessárias” (gestor A).

A influência da equipe de direção de A na aliança mudou consideravelmente entre 2002 e 2003, ou seja, do período do primeiro contrato para o segundo (gestor A). O marco foi a negociação do segundo acordo, que culminou com a assinatura da segunda carta de intenções (aquela que acabou funcionando como um segundo contrato). Esse período foi

subseqüente à repentina decisão de A de interromper as vendas no Brasil e gerou redução de toda a estrutura de A no país com a redução dos pontos de venda a apenas um escritório destinado a exportar produtos ao escritório central da empresa nos EUA - a partir do qual seria feita a exportação aos demais países aos quais a produção da aliança no Brasil se destinava a atender. Reduziu-se também o *staff* de A dedicado à aliança. De acordo com o gestor A, naquele período “os escritórios que a empresa mantinha em outros países negociavam os produtos naqueles mercados e assim eram determinadas as quantidades a serem manufaturadas... então, a aliança no Brasil apenas produzia”, e complementou dizendo que “ a influência da alta direção na operação da aliança é hoje bem maior do que foi no passado”. Do que pode ser apreendido das declarações do gestor A, ocorreu uma centralização maior das decisões nos EUA, gerada pela mudança da política da empresa no que dizia respeito à distribuição dos produtos produzidos no Brasil. As interações entre os escritórios de A nos dois países tornaram-se mais fracas. Por isso, o gestor A sentia que a falta de informações oriundas da empresa A tais como prazos para recebimento de peças e conjuntos que vinham de fora do Brasil restringiam sua capacidade de atuação em prol da aliança (isso porque o suprimento de peças e conjuntos do exterior para a aliança passara à responsabilidade direta da empresa A nos EUA). No entanto, como o canal de informação da aliança era o *staff* brasileiro representado pelo gestor A, toda e qualquer falta de material para a manufatura era comunicada ao gestor A, que portanto ficava numa situação delicada por ter que responder por algo sobre o qual não gerenciava.

Na literatura, o suporte da alta direção ao gerenciamento da aliança foi considerado por Whipple e Frankel (2000) como um dos cinco fatores de sucesso das AE. Para Bruno e Vasconcellos (1996) este é um aspecto crucial para o sucesso da aliança porque a alta direção precisa acompanhar suas atividades de implementação para conseguir detectar problemas e dar apoio aos gestores na busca da melhor solução para cada um. Isso significa interação constante da direção das empresas-mãe com a gestão da aliança, o que pareceu mais efetivo no caso de B do que de A. No caso de A o que pode parecer à primeira vista maior interação (que poderia resultar do enxugamento da estrutura de pessoal) ficou mais parecido com centralização de decisões nos níveis realizados nos EUA que resultou num distanciamento do *staff* da empresa no Brasil. Dessas análises surge a suposição de que essas mudanças radicais percebidas na estrutura de A dedicada a aliança, ocorridas a partir de 2002, seriam resultado do estilo pessoal do novo presidente da empresa que ocupou o cargo naquele período. No entanto, este estudo não se deteve neste aspecto.

### 6.2.2.12 (F18) *Competências dos gestores*

Alguns autores ressaltam as competências dos gestores em termos de capacidade de liderança, efetividade de gestão e comprometimento da equipe técnica como fatores de sucesso em AE (BRUNO e VASCONCELLOS, 1996; DOZ, 1996; LAM, 2004). Nesta linha, a idéia inicial deste estudo era que os gestores deveriam ter ao mesmo tempo competências técnicas e relacionais (ver desmembramentos deste fator no quadro 13, sub-seção 6.1.2). Tal idéia foi expressa pelo gestor B que disse que um bom gestor (mesmo para atividades de manufatura, como é o caso) deve ter senso comercial e habilidades de negociação para manter o “balanço” da parceria. Tal opinião faz sentido frente ao resgate da natureza das alianças, que envolvem cooperação e competição (DAS e TENG, 1999, 2001). Ao mesmo tempo, o gestor B declarou que os gestores precisam ver as AE a partir de um ponto de vista comercial, ou seja, do princípio de que ela tem que trazer resultados financeiros às parceiras. E complementou dizendo que a mesma exigência deveria ser tomada como base para o cargo de supervisor, que no caso de B é o cargo diretamente ligado ao gestor na aliança e por isso pode substituí-lo a qualquer tempo. Além disso, os supervisores estão sempre em contato com muitas pessoas na área produtiva e têm que tomar decisões durante o tempo todo. Dada a importância do cargo, o supervisor da aliança da parte da empresa B foi selecionado pelo gestor B de acordo com critérios técnicos e relacionais. Mesmo buscando candidatos que possuíssem ambas essas características, o gestor B considerou a presença das características relacionais mais importantes do que as qualificações técnicas.

Esses critérios de escolha do supervisor parecem refletir os critérios utilizados pelos diretores para escolher o próprio gestor B. Um motivo para essa suposição é a similaridade entre as atribuições dos dois cargos no cumprimento do acordo da aliança. Uma grande fonte da importância das habilidades relacionais é o fato da incompletude dos contratos. Essa é uma característica dos contratos que têm gerado diversas discussões teóricas (WILLIANSO, 1985) e que está na base da declaração do gestor A de que “os contratos não deveriam ser seguidos exatamente nos termos em que são redigidos”. Todos os dias muitas decisões acerca da aliança tem que ser tomadas, e para isso o gestor deve considerar o interesse das duas empresas parceiras, o que exige boas qualidades relacionais além de qualidades técnicas. Assim, os gestores têm que ter percepções além da área técnica que envolve a implementação da aliança, incluindo habilidades de comunicação, liderança e negociação.



### 6.2.2.13 (F20) Aquisição de experiências

Esse fator de gestão refere-se a experiências que, uma vez adquiridas pela empresa na aliança, pode se manifestar na forma de conhecimento técnico e de conhecimento em gestão para a própria aliança e para as empresas-mãe.

O conhecimento técnico é o que pode ser mais facilmente explicitado na forma de procedimentos padronizados (como nos casos de adequação a normas tais como as da série ISO – *International Standard Organization* ou Organização Internacional para Padronização), e por isso tem mais possibilidades de transformar-se em conhecimento organizacional. O conhecimento de gestão é mais difícil de ser explicitado e padronizado, motivo pelo qual a experiência pessoal adquirida na gestão das alianças tende a tornar-se um atributo relevante a nível pessoal e contribuir menos do que o conhecimento técnico para a formação do conhecimento organizacional.

De acordo com o gestor B, o conjunto de conhecimentos individuais adquirido pelos gestores nas alianças pode ser usado a serviço de outra aliança futura, ao atuarem nas etapas de pré-aliança e na implementação. Se a mesma empresa na qual exercem as atividades formar outra aliança na seqüência da aliança atual, poderá aproveitar os mesmos gestores com a vantagem de terem acumulado experiências e conhecimentos. Caso contrário, os gestores podem acabar sendo demitidos por falta de atribuições naquela empresa e assim colocariam tal conhecimento à disposição de outras empresas que o contratassem para gerenciar outra aliança (gestor B).

Em suma, o gestor B deixou claro que valoriza muito o conhecimento adquirido pelos profissionais que atuam nas alianças, mas enfatizou que a busca desses profissionais qualificados no mercado a cada nova aliança a ser formada pode ser mais interessante para a empresa do que o aproveitamento do conhecimento adquirido pelos profissionais que já tivessem atuado em alianças formadas pela empresa. Opinião similar foi demonstrada pelo gestor A poucos dias depois, na sua entrevista. Ele complementou destacando as vantagens de buscar profissionais experientes no mercado para atuar nas alianças. Para ele, ao dispor de recursos para contratar pessoas com experiência (e conhecimento) no momento exato da necessidade torna a “aquisição” de conhecimentos muito mais ágil e eficiente, uma vez que a empresa pode almejar ter um gestor com um portfólio de experiências diferente do que todos os que já tenha contribuído para formar até o momento.

Esse posicionamento dos gestores A e B foi um tanto surpreendente possivelmente por causa da expectativa que se formou nas etapas anteriores da pesquisa em torno da idéia de aliança como uma organização muito intrincada às organizações-mãe, onde seriam valorizadas sobretudo a cultura e o comprometimento dos profissionais principalmente nos níveis decisórios. Outra suposição que surge é que os papéis desempenhados pelos gestores, embora de vital importância para as alianças, seriam mais táticos do que estratégicos, sendo reservadas as funções estratégicas ao nível hierárquico imediatamente superior (geralmente a diretoria da empresa).

#### *6.2.2.14 (F21) Análise dos resultados*

Como a aliança estava em operação os gestores não tinham resultados finais para analisar. Entretanto, uma vez que há resultados parciais que podem ser tanto quanto ou mais importantes que os finais, tornou-se claro que este fator deveria ser estudado no estágio de implementação da aliança. Segundo o gestor B os resultados parciais que a aliança proporciona para a empresa B costumam ser avaliados anualmente pelos diretores na ocasião do que ele chamou de balanço geral dos negócios (que se aproxima de um planejamento operacional) e a cada três anos na reedição do planejamento estratégico geral da empresa. A nível de gerência e supervisão os relatórios de produção são apreciados semanalmente, seguidos de avaliação das atividades e planejamento operacional semanal.

#### *6.2.2.15 (F23) Desempenho das empresas-mãe*

De acordo com a experiência do gestor B o desempenho das empresas-mãe durante a implementação da aliança pode afetar fortemente o desempenho da aliança propriamente dita, uma vez que pode determinar mudanças radicais no interesse e no comprometimento das parceiras com as atividades da aliança. O gestor B citou como exemplo a decisão de A comunicada a B em 2002 de reduzir as quantidades de produtos a serem manufaturados na aliança. Embora não pudesse afirmar com certeza, ele acredita que essa decisão tenha sido provocada em grande parte por uma crise financeira de A que teria sido aguçada pelas condições cambiais (valor do dólar americano frente ao real e a outras moedas) vigentes. Na prática, a empresa A decidiu não mais vender os produtos da aliança no Brasil, fechou os escritórios de vendas e restringiu o destino dos produtos manufaturados pela aliança ao

mercado externo (exportação). Para a empresa B esta decisão trouxe maus resultados já que a redução da quantidade de produtos manufaturados causou impacto na redução da utilização da capacidade instalada da planta de manufatura, que levou a redução do montante de resultados financeiros que B vinha obtendo em função da aliança. Além disso, a rede de distribuição dos produtos da aliança que A montou no Brasil e que também distribuía produtos de B foi desativada. Apesar de não constar do contrato, aumentar a capacidade de distribuição dos seus produtos no Brasil era um objetivo declarado e privado de B; com o passar do tempo, esse objetivo mostrou-se importante não só pelo aumento da estrutura de distribuição em si mas também pelo aprendizado que proporcionou a B sobre estruturação e gestão de redes deste tipo, já que trabalhava até então com poucos pontos de distribuição física de produtos no país. Como um objetivo não-declarado emergente privado de B, a aprendizagem em distribuição e a aquisição de competências na área mercadológica poderia trazer no futuro problemas a A no que tange a distribuição dos produtos no Brasil (e quiçá também em outros países) por causa de um possível acirramento da concorrência entre as duas empresas nesse mercado. Desta perspectiva tal objetivo pode ser enquadrado como oculto, conforme a definição dada na subseção 4.4.

#### *6.2.2.16 (F24) Mudanças nos ocupantes dos cargos de diretoria das empresas-mãe*

Para o gestor B o reflexo nas decisões relacionadas à aliança provocados pelas mudanças dos ocupantes dos cargos de diretoria das empresas-mãe podem ser traumáticas ou não, dependendo da forma como essas mudanças forem realizadas. Ele citou como exemplo a substituição do presidente da sua empresa pelo vice-presidente em 2003. Como o vice-presidente havia participado diretamente da negociação da aliança ele tinha com ela o que o gestor B chamou de “vínculo emocional” que passou a refletir-se num aumento da confiança entre as parceiras. Este é um caso em que a mudança foi considerada positiva para a aliança. No entanto, esta foi uma condição específica que não deve ocorrer na maioria dos casos em que ocorrem mudanças nos organogramas. De qualquer forma, as características pessoais do tomador de decisão e seus vínculos emocionais com a aliança parecem ser decisivos para entender o impacto causado nas alianças pela mudança das pessoas que ocupam cargos de poder decisório nas empresas-mãe.

### 6.2.2.17 (F25) *Relacionamento das empresas-mãe*

Para o gestor B a confiança entre as empresas parceiras sempre foi essencial para um bom trabalho na aliança, especialmente porque neste caso o contato entre as empresas-mãe é muito freqüente e a maior parte das decisões gerenciais concernentes à manufatura costuma ser tomada conjuntamente. Ele sustenta que de fato essa confiança aumentou muito desde o início do estágio de implementação. Isso se tornou visível em 2003 quando o acordo foi renegociado. As parceiras discutiram algumas mudanças no acordo para continuar a aliança em face daquele cenário. Entretanto, não existia um contrato assinado para o próximo período, e portanto naquele período a aliança não tinha um limite de tempo estabelecido formalmente. A confiança desenvolvida nos primeiros anos de parceria teria compensado o aumento do risco representado pela operação menos formal da aliança a partir de 2003.

O gestor A também transmitiu a idéia de forte confiança na parceira B na implementação da aliança. Isso ficou claro quando ele comentou que o serviço de manufatura tinha que ter um alto nível de qualidade compatível com a marca (americana) e que tal controle estava sendo feito completa e satisfatoriamente pela parceira brasileira. Reconheceu que no contrato da aliança “não há parâmetros de qualidade e produtividade... há apenas definições de quantidades a serem produzidas, o que é o nosso principal parâmetro para controlar a operação da aliança” (gestor A). Entretanto, o fato de B deter o controle da qualidade dos produtos (incluindo componentes que recebe de fornecedores) sem que tais parâmetros tivessem sido explicitados no acordo representa riscos para a aliança e para as empresas A e B. De fato, todo e qualquer problema de qualidade que venha a se refletir no produto final poderá causar perda de confiança dos clientes finais na marca de A, acarretando redução nas vendas de produtos de A, da aliança, e conseqüente perda de faturamento de B em função da retração das atividades da aliança.

Esses riscos são provocados pela visível falha na formalização do que deveria ser o padrão de qualidade dos produtos finais da aliança. Embora os gestores da aliança por parte de A e B estabeleçam com suas equipes critérios para serem aplicados à manufatura diária, estes circulam apenas de forma verbal e genérica, não chegando a traduzirem-se em especificações para o processo de manufatura. Em termos de produtos finais, os dois gestores (A e B) limitam-se a declarar que o nível de qualidade deve ser “o melhor possível”, que é uma definição abstrata. Assim, com um padrão indeterminado de qualidade, a manufatura corre o risco de produzir produtos “fora do padrão de qualidade” (sob a avaliação da empresa

A) de forma não intencional. Além do mais, estando os custos de manufatura em constante negociação, há ainda a possibilidade de que o desejo de reduzi-los aumente o risco de queda de qualidade dos produtos da aliança.

#### *6.2.2.18 (F26) Leis e normas*

Os gestores A e B concordam que mudanças na política e economia podem refletir-se em mudanças na legislação e afetar o funcionamento das alianças. Um exemplo discutido com o gestor B foram os possíveis incentivos ao desenvolvimento do transporte férreo no Brasil, que têm sido discutidos há alguns anos por alguns segmentos interessados e que, caso efetivados teriam causado impacto negativo na demanda por veículos rodoviários de carga e assim afetado a aliança no período de vigência do primeiro contrato, quando expressiva parcela dos seus produtos era vendida no Brasil.

Uma norma que têm afetado diretamente a aliança é o que diz respeito à quantidade permitida de emissões de poluentes na atmosfera. Nesse quesito, há significativas diferenças nos padrões de exigência adotados por vários países. Como a produção da aliança é para exportação com destino a diversos países, os lotes produzidos têm que ser adaptados à exigência legal vigente no local de destino, ou seja, a cada lote ou pedido de produção as características que determinam os níveis de emissões de poluentes devem ser adaptadas. Isso significa que os gestores devem conhecer os requisitos e levá-los em conta antes de estimar a capacidade, recursos e tempo envolvidos no processo de produção.

#### *6.2.2.19 (F27) Mercado*

Segundo pode ser deduzido das declarações dos gestores A e B, as oscilações do mercado em termos de demanda, a valorização e desvalorização de determinadas moedas em relação a outras, as políticas internacionais de comércio, entre outros, são fatores que podem afetar expressivamente a aliança especialmente na sua fase de operação. O gestor B lembra que um ano depois da retração da produção da aliança e o cancelamento das vendas no Brasil demandados pela empresa A em 2002, dados que demonstravam o crescimento ocorrido no mercado brasileiro dos produtos da aliança de 2006 para 2007 foram divulgados por organismos setoriais como a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2007a, 2007b ). De acordo com o relatório anual da associação, os dados desse

período demonstraram um crescimento expressivo que superou consideravelmente os índices dos últimos anos. Cada vez mais aquela decisão não fazia sentido para o gestor B, que confessou que esperava por uma reavaliação da situação mercadológica por parte de A com retomada de vendas no país em curto prazo.

#### *6.2.2.20 (F28) Rede de relações*

O gestor B reconhece que a rede de relações que a empresa mantém com outras empresas pode afetar as relações com a empresa parceira da aliança. Porém, afirma que neste caso não percebia nenhum benefício ou problema gerado por outra empresa parceira que se refletisse na aliança.

É importante considerar que, embora B já tivesse realizado diversas alianças desde a sua fundação, na época da formação da aliança a empresa estava em condições financeiras muito desfavoráveis e mantinha apenas uma outra aliança em operação.

### **6.2.3 Análise dos dados da segunda parte: identificação de objetivos relacionados à aliança**

Os fatores específicos aos objetivos envolvidos na aliança que constavam no protocolo de pesquisa foram apresentados ao gestor B na segunda parte das entrevistas. Eles são os de números 4, 9, 10, 11, 14, 15, 19 e 22 do quadro 13. Os gestores A e B forneceram informações que permitiram identificar os objetivos declarados das parceiras e alguns objetivos não declarados das empresas A e B em relação à aliança.

#### *6.2.3.1 (F4) Objetivos estratégicos das empresas-mãe*

Foi a empresa A que tomou a iniciativa de formar a aliança e para isso passou a buscar uma empresa parceira. Por isso foi ela quem estabeleceu as primeiras condições da aliança e é por isso que pode-se esperar que a sua formação tenha atendido aos objetivos estratégicos da empresa A que originaram a definição estratégica de aliar-se. Já para a empresa B a compatibilidade dos objetivos estratégicos com a formação da aliança poderia não ser óbvia quando identificada por A como parceira em potencial, mas teria que ser uma conquista a

partir das negociações. Afinal, como observa Lam (2004), alianças são apenas um meio das empresas realizarem seus objetivos estratégicos.

De fato, para o gestor A, a aliança estava plenamente compatível com os objetivos estratégicos de A que resultaram na sua formação. Próximo desta condição estava a compatibilidade da aliança com os objetivos estratégicos de B, que foi avaliada em 4 pelo gestor B em uma escala de 1 a 5, sendo 1 o mínimo e 5 o máximo de compatibilidade. Esse resultado indica que a proposta de A foi de grande interesse para B desde o início ou que as duas empresas conseguiram ajustar com eficiência seus interesses durante a negociação.

#### *6.2.3.2 (F9) Clareza dos objetivos da aliança*

A primeira idéia expressa pelo gestor B sobre objetivos é que eles haviam tornado-se claros durante a negociação da aliança. Isso é uma constatação normal quando se refere a objetivos em geral, afinal a negociação serve para “ajustar” interesses e só vai terminar na formalização da aliança se houverem condições para um ajuste satisfatório para ambas as parceiras. O início formal do período de negociações desta aliança foi marcado pela assinatura da carta de intenções em 2007, a partir da qual houve uma série de reuniões entre as parceiras para “desenhar” a parceria. As negociações foram consideradas encerradas quando a maioria dos assuntos de interesse comum já havia sido discutida e as condições iniciais de operação estavam suficientemente claras para ambas as parceiras.

Entretanto, para discutir clareza é necessário considerar um aspecto determinante dos objetivos que é o seu caráter temporal. Ou seja, durante todo o período de pré-aliança e aliança é natural que os objetivos da aliança e os objetivos das organizações mãe com as alianças se modifiquem. Essas modificações são de natureza contínua, porém um marco importante definido (cap. 5) foi a assinatura do contrato, que dividiria os objetivos em iniciais (estabelecidos antes da assinatura do contrato) e emergentes (estabelecidos depois). Como o contrato deveria formalizar ao menos os principais objetivos declarados durante a negociação, ele representaria um marco a partir do qual a velocidade de mudança dos objetivos tenderia a reduzir-se. Além disso, a partir do contrato estaria dado o início do estágio de implementação da aliança, quando as ações seriam focadas na realização dos objetivos.

A respeito da clareza dos objetivos de A com relação a aliança, o gestor B afirmou que foram sendo explicitados durante o período de negociação e que, portanto, ao fim deste período “os objetivos da parceira na aliança estavam claros” na visão da sua empresa. No

entanto, por tratar-se apenas do período de negociação e levando em conta a distinção entre declarados e não declarados (ver seção 4), deduz-se que o gestor B referia-se apenas aos objetivos declarados iniciais da aliança (comuns e privados), que devem ter sido sugeridos primeiramente por A, discutidos, adaptados aos interesses de B (quando era o caso) e então acordados entre as partes. Naquele momento, as duas empresas haviam estabelecido os objetivos que guiariam a redação do contrato.

O gestor B afirmou que o alinhamento dos objetivos na ocasião da formação da aliança deve ser (e foi) um requisito básico que no entanto poderia até ser perdido “caso os objetivos planejados não fossem realizados, mas sim modificados durante a implementação da aliança”. Com esta declaração ele reconhecia a natureza mutante dos objetivos, que originou a distinção entre iniciais e emergentes abordada por Ariño (2003).

O gestor B comentou ainda sobre outras intenções que a empresa B tinha com essa aliança desde o início das negociações. Uma delas era utilizar os recursos de manufatura que possuía e que estavam ociosos em função da queda nas atividades pela qual vinha passando. Outra intenção era adquirir *know-how* com a empresa A, que representava uma marca forte no mercado global. Essas eram intenções iniciais que em estágios mais avançados poderiam ser chamadas de objetivos de B em relação a aliança. Como não fizeram parte das discussões por não representarem interesses comuns com A, caracterizam o que foi definido como objetivos não declarados de B em relação a aliança (seção 4).

De acordo com o gestor B sua empresa também tinha algumas suposições sobre os objetivos não declarados de A. Eles imaginavam, por exemplo, que o período do primeiro contrato da aliança serviria para conhecer melhor o mercado brasileiro, verificar as vantagens de se instalar na região Sul e outros, e que então pudessem propor à empresa B a compra das instalações onde se realizavam as atividades da aliança, já que era num pavilhão separado dos demais que abrigavam outras atividades. Assim, A teria condições de instalar sua própria manufatura no Brasil com maior segurança e previsibilidade. Outra suposição era que simplesmente o contrato se encerrasse e A se instalasse na região independentemente das instalações já em uso na aliança. Em resumo, B supunha que A quisesse ao final dos 5 anos de contrato tomar para si todo o controle sobre aquela produção. Obviamente que B também imaginava que tal decisão dependeria da performance da aliança e das vendas dos produtos por ela manufaturados no período. Essas suposições do gestor B sobre os objetivos não-declarados de A não puderam ser confirmadas neste estudo, permanecendo como suposições.



Atingir 10% do mercado brasileiro de veículos das categorias produzidas na aliança foi um objetivo inicial declarado por A mas que não foi incluído no texto do contrato por ser de caráter privado. Pelas colocações de B ficou claro que a empresa tinha conhecimento desse objetivo desde a negociação da aliança, mas não o encarava como um risco aos seus negócios. Isso faz sentido uma vez que os veículos produzidos na aliança, embora do mesmo tipo de alguns produzidos por B, eram de categorias diferentes, e portanto destinavam-se a mercados diferentes.

Ao menos dois objetivos que foram em algum grau declarados pela parceira não chegaram a ser explicitados no contrato. São eles a redução de custos e a melhoria da qualidade dos produtos da aliança. Ambos têm a característica de contribuir para a ampliação das chances de ganho de mercado para os produtos da aliança e são inerentes à otimização de quaisquer processos de manufatura, motivo pelo qual acredita-se que possam ser considerados como objetivos comuns nesta aliança e nas alianças em geral cujo objeto é a manufatura.

Ao final da discussão deste fator de gestão o gestor B considerou que “ainda mais importante do que a clareza dos objetivos é o mercado”, numa clara alusão à importância de acompanhar as variações do mercado para gerenciar a aliança. É óbvio que, se o mercado é o fim, o gestor deve olhar sempre para ele e para sua empresa e assim redefinir os seus objetivos, incluindo os seus objetivos com relação às alianças. Se o mercado se modifica com o passar do tempo, de alguma forma levará à modificação dos objetivos relacionados à aliança. O gestor parecia estar referindo-se ao caráter temporal dos objetivos, pelo qual um objetivo emergente pode tornar-se mais relevante que um inicial em um dado momento.

#### *6.2.3.3 (F10) Envolvimento da alta direção*

Da parte da empresa B “é a alta direção que determina os objetivos e negocia os termos da aliança, razão pela qual seu envolvimento é total” (gestor B). Mas o gestor reconheceu que o gerente de manufatura da empresa B à época da negociação costumava fornecer informações sobre as atividades produtivas à alta direção como suporte às negociações. E a frequência dessa troca de informações teria ficado maior à medida que as negociações progrediam. As decisões que resultariam na determinação de preços dos serviços de manufatura, por exemplo, foram tomadas pelo diretor que negociava diretamente a aliança, mas foram totalmente embasadas em dados fornecidos pelo gestor de manufatura de B à época. Isso mostra a relação de confiança entre os níveis de direção e gerência na empresa B.

Para uma empresa familiar de tamanho médio como é o caso de B as negociações serem feitas diretamente pela alta direção é algo natural. A maioria dos diretores era membro da família proprietária, o que já não ocorria com os gerentes, que em geral eram contratados com a utilização de critérios técnicos e relacionais específicos do cargo a ser preenchido. Uma vez que o nível de confiança entre esses níveis era alto, eles passavam a trocar idéias sobre novas oportunidades de negócios, incluindo a formação de AE. Esse fluxo de informações fazia com que a alta direção se mantenha bem informada e possa escolher melhor gestores para contratar sempre que surge uma vaga, e assim o ciclo continua.

Na época que se iniciou a implementação desta aliança o gestor que auxiliou nas negociações foi promovido ao cargo de diretor. O supervisor então assumiu o cargo de gestor (gestor B), onde está até o momento. Este fato contribuiu para o envolvimento ainda maior dos dois níveis de decisão na operação da aliança.

#### *6.2.3.4 (F11) Visão de longo prazo*

O primeiro contrato desta aliança foi estabelecido por 5 anos, que seria o seu período de implementação. Para a empresa B o retorno sobre os investimentos ocorreria gradualmente no curso desse período à medida que receberia um valor monetário a cada unidade de produto manufaturado. Portanto, a aliança traria ganhos financeiros diretos para a empresa. No entanto, o gestor B enfatizou ganhos indiretos da sua empresa tais como o aumento do valor da sua marca devido à associação desta com a marca da empresa parceira. Esse seria um ganho de médio ou longo prazo, possivelmente mais notável após do que durante os cinco anos de implementação da aliança. Para efeitos de classificação pode-se considerar que os ganhos financeiros das duas empresas parceiras eram objetivos iniciais, comuns e declarados e o fortalecimento da marca de B era um objetivo inicial, privado e não declarado (embora pudesse ser deduzido por A sem muita dificuldade).

#### *6.2.3.5 (F14) Mecanismos de monitoramento*

Segundo os gestores A e B, mecanismos de monitoramento do desempenho da aliança não foram especificados durante a negociação. Em relação aos objetivos comuns iniciais, ficou implícito que o monitoramento seria realizado pela parte da empresa B a qual teria a responsabilidade pela manufatura dos produtos. Uma vez que os resultados do processo de

manufatura em termos de qualidade influenciam diretamente a performance de A no mercado, seria esperado de A um interesse forte no controle de qualidade dos produtos manufaturados na aliança (controle direto ou indireto, através de estruturação de sistema de monitoramento da qualidade). O fato de A não ter demonstrado interesse em planejar (senão em realizar) controle de qualidade juntamente com B sugere que a empresa americana reconhecia o *know-how* de B e confiava que o controle de qualidade ocorreria normalmente no processo (implementação), a exemplo do que já ocorria nos próprios produtos de B. Por sua vez, o gestor B declarou que durante as negociações sua empresa assumiu a responsabilidade de manufaturar produtos “dentro do padrão de qualidade da empresa A”, mas reconheceu que eles não tinham padrões de qualidade reais (práticos) nos quais pudessem basear-se.

Os mecanismos de monitoramento dos objetivos privados seriam por natureza objeto de determinação (tanto no planejamento quanto na operação) de cada parceira. De qualquer forma, o gestor B declarou que os mais importantes indicadores gerais para B eram os indicadores financeiros da empresa. Isso é um argumento coerente, dado que as alianças são meios para que as empresas atinjam seus próprios objetivos estratégicos, que ao final objetivam ganhos financeiros de qualquer empresa. No entanto, ele estava referindo-se aos relatórios financeiros gerais que trazem os resultados de várias atividades da empresa compondo o resultado final. Esse tipo de dado serve sim para verificar os ganhos (ou perdas) obtidos com a aliança, porém o faz apenas de forma comparativa aos ganhos com outros negócios, sem expressar detalhes que poderiam servir de pontos de crítica e aprimoramento para a aliança. Assim, não configura-se em um mecanismo de monitoramento efetivo para a aliança.

#### *6.2.3.6 (F15) Definição dos termos do contrato*

O objeto principal da aliança é cooperação na manufatura de veículos de acordo com um plano mensal que especifique quantidades de produtos a serem manufaturados. Isso está escrito no documento do contrato, seguido de dois objetivos, um de A e o outro de B. Segundo o documento, o objetivo de B era “formar uma aliança empresarial com um fabricante internacional de veículos para desenvolver sua capacidade de manufatura e aumentar as oportunidades comerciais e industriais dos seus negócios de veículos e peças”. Por sua vez, o objetivo de A era “entrar no mercado brasileiro através deste acordo com esta

parceira para manufaturar dois dos modelos de veículos de sua marca”. Estes são objetivos declarados iniciais privados de B e de A, respectivamente.

O contrato inteiro teve mais do que cinqüenta páginas e é considerado pelo gestor B como muito detalhado. Ele conseguiu abranger a grande maioria das situações que foram aparecendo durante o estágio de implementação da aliança. O contrato especificava os valores que A deveria pagar a B por cada produto manufaturado e previa a possibilidade de variações nesses valores de acordo com a produção mensal (de modo que quanto maior a produção menor o custo por unidade). Este foi o exemplo citado pelo gestor B para mostrar o balanço entre rigidez e flexibilidade do contrato, pois serviu como um fator regulador para atenuar as divergências entre as quantidades produzidas em períodos subseqüentes, o que representaria problemas para B em termos de dimensionamento da capacidade produtiva.

O gestor B considerou que os itens “composição da equipe de gestão” e “distribuição de responsabilidades” foram bem especificados no contrato, que citava inclusive alguns nomes de pessoas que ocupariam cargos técnicos e principais tarefas que realizariam. Entretanto, ele considerou que, apesar de não serem usualmente definidas nos contratos, “as questões de relacionamento tendem a ser igualmente ou mais importantes do que as técnicas nas AE”. A única questão do contrato que considerou ser de “relacionamento” foi a cláusula que trata de confidencialidade das informações que transitam na aliança.

Apesar dessa visão do gestor B sobre o detalhamento do contrato, alguns dos seus comentários evidenciaram a limitação do contrato em expressar questões de relacionamento. Essa percepção está de acordo com as idéias de Williamson (1985) de que os contratos são por natureza limitados, e suportam a suposição de que tal limitação possa estar na base dos problemas de medição de desempenho das alianças à medida que o contrato possa ser utilizado como referência para tal medição. No que o desempenho se referir ao alcance dos objetivos, a limitação dos contratos é muito clara, uma vez que só aborda alguns dos objetivos declarados iniciais envolvidos em uma aliança (ficam fora parte dos declarados iniciais e todos os emergentes).

A despeito das potencialidades e limitações do contrato, foi perceptível surgisse o interesse da empresa B em adquirir experiência na formalização de parcerias, a partir da experiência de A nesse campo. Isso pôde ser observado nos comentários do gestor B sobre a característica das empresas americanas de serem exigentes quanto ao nível de detalhes incluídos nos contratos, que se contrapunha ao hábito da empresa B de realizar parcerias informais. Essa aquisição de experiências seria um objetivo não-declarado privado de B que

foi percebida já na implementação, à medida que as cláusulas contratadas eram assimiladas e iam sendo ressaltadas nos momentos em que faziam-se necessárias. Emergia então o reconhecimento do valor da experiência adquirida em formalização de contratos para uma empresa que antes pouco valorizava esse detalhe estrutural das alianças.

#### *6.2.3.7 (F19) Monitoramento*

Durante o estágio de implementação da aliança a empresa B usou como principais indicadores as quantidades produzidas e os níveis de qualidade dos produtos da aliança. Essas informações eram sistematicamente organizadas em relatórios mensais que eram comparados aos programas de produção do mesmo período. Para o gestor B esses eram os principais indicadores que a empresa B utilizava para medir o desempenho da aliança. Essa visão poderia ser questionada, uma vez que os dados apenas permitiam avaliar o desempenho em relação ao “objeto” da aliança, ficando de fora os próprios objetivos privados declarados de cada parceira registrados no contrato, além de diversos outros objetivos relacionados com a aliança já citados em vários pontos deste texto. Dentro do limite dessa visão, o gestor B classificou a frequência e eficiência do monitoramento do desempenho da aliança com a nota 5 em uma escala de 1 até 5, sendo 1 o mínimo e 5 o máximo. Ele comentou ainda que a realização das metas desses indicadores refletiram o esforço da empresa em implantar a norma TS 16949 a qual baseia-se em “efetividade e eficiência”. Tal norma foi introduzida na empresa B no primeiro ano de implementação da aliança em função de exigências dos clientes dos produtos da aliança.

Para acompanhar a realização dos objetivos iniciais privados B utilizou os mesmos indicadores que já utilizava para outros negócios, que são desempenho financeiro, lucratividade, controle de custos, etc. A avaliação do gestor B sobre frequência e eficiência do monitoramento destes indicadores foi de 5 em uma escala de 1 a 5, sendo 1 o mínimo e 5 o máximo. Mas estes indicadores econômicos não são específicos à operação da aliança, constituindo-se em uma medida relativa dos resultados da aliança em relação aos resultados dos demais negócios. Assim, do ponto de vista da aliança como empreendimento, não seriam tão bem avaliados quanto seriam do ponto de vista do gestor B, ficando aquém do valor máximo de 5 na escala de 1 a 5.

Indicadores para o objetivo de reconhecimento (valorização) da marca da sua empresa pela associação com a marca da parceira não foram abordados pelo gestor B. Este fato era

esperado por causa da intangibilidade deste objetivo, que é privado e não declarado. Desta forma, não havendo indicadores não haverá acompanhamento formal do alcance desse objetivo. O mesmo deverá acontecer com outros objetivos com as mesmas características.

#### *6.2.3.8 (F22) Avaliação do desempenho geral da aliança*

De acordo com o gestor B a definição de sucesso de uma aliança não é suficiente para uma boa análise do seu desempenho. Ele acredita que isso é essencial para definir o que seria um desempenho ótimo e qual seria o nível de performance aceitável de uma aliança. Deste ponto de vista o segundo acordo fechado em 2003 tem sido “de sucesso” por ter sido determinado com base na experiência anterior de 5 anos do primeiro acordo, que permitiu defini-lo em termos mais reais para aquele momento. Similarmente, o fato da parceria ter sido renovada em 2003 não significa que ela tenha tido sucesso até aquele momento. O gestor B reconhece que estas análises dos níveis de sucesso da aliança deveriam basear-se tanto nos objetivos iniciais quanto nos emergentes, numa sistemática dinâmica tal como parecem ser os objetivos.

Não foi comentado pelo gestor B (nem tampouco pelo gestor A) o caráter complementar dos objetivos privados e dos não-declarados na composição do desempenho da aliança do ponto de vista de cada parceira.

#### **6.2.4 Objetivos relacionados à aliança**

Em alguns momentos da coleta de dados pôde-se perceber a presença de objetivos não declarados da empresa B em relação à aliança em estudo. A partir das definições de Ariño (2003) e da tipologia proposta na seção 5, foi organizado o quadro 14 classificando os objetivos relacionados a esta aliança que foram expressos principalmente nos dados dos fatores F9 e F15 :

<b>Objetivos</b>	<b>Origem</b>	<b>Contratual (S/N)</b>	<b>Declarado ou não-declarado</b>	<b>Comum ou privado</b>	<b>Oculto (S/N)</b>	<b>Inicial ou emergente</b>
1. Formar uma aliança empresarial com um fabricante internacional de veículos a fim de desenvolver a capacidade de manufatura e aumentar as oportunidades comerciais e industriais para o negócio de veículos e peças	B	Sim	Declarado	Privado	-	Inicial
2. Entrar no mercado brasileiro através de acordo com esta parceira com o fim de manufaturar determinados tipos de veículos da sua marca	A	Sim	Declarado	Privado	-	Inicial
3. Reduzir o custo de manufatura dos produtos	A e B	Não	Declarado	Comum	-	Inicial
4. Melhorar ou manter a qualidade dos produtos	A e B	Não	Declarado	Comum	-	Inicial
5. Conquistar 10% do mercado brasileiro de veículos da categoria	A	Não	Declarado	Privado	-	Inicial
6. Aumentar a capacidade de distribuição dos seus produtos no Brasil	B	Não	Declarado	Privado	-	Inicial
7. Tornar sua marca mais forte pela associação com uma marca forte mundial	B	Não	Não-declarado	Privado	Sim	Inicial
8. Utilizar recursos físicos da empresa para gerar fluxo de caixa e com isso sair da crise financeira pela qual passava	B	Não	Não-declarado	Privado	Não	Inicial
9. Adquirir experiência em formalização de parcerias	B	Não	Não-declarado	Privado	Não	Emergente
10. Aprender a lidar com redes de distribuição de produtos maiores e mais estruturadas	B	Não	Não-declarado	Privado	Sim	Emergente

**Quadro 14: Objetivos relacionados à aliança do caso 1**

Como já foi descrito no início da sub-seção 6.2, o objeto da cooperação entre as empresas A e B era “fabricar veículos”. Este objeto corresponde à descrição da atividade principal da aliança e é por natureza idêntico às duas parceiras. No entanto, a pesquisa mostrou que além do objeto da cooperação existia na aliança do caso 1 uma série de objetivos da parte de A, de B ou de ambas ao mesmo tempo. Os objetivos que foram identificados na pesquisa estão listados na primeira coluna do quadro 14.

Cada objetivo descrito no quadro 14 foi classificado como contratual ou não, declarado ou não entre as parceiras, comum ou privado, oculto ou não, inicial ou emergente.

Dois objetivos declarados, comuns e não contratuais foram observados. Eles são “reduzir o custo de manufatura dos produtos” e “melhorar ou manter a qualidade dos produtos”. Esses objetivos são intrínsecos a processos de manufatura, e possivelmente sejam característicos de alianças cujo objeto seja manufatura.

Quatro objetivos não-declarados de B em relação à aliança foram observados. Eles são os de números 7, 8, 9 e 10 no quadro 14. Entre todos, eles foram os mais difíceis de identificar. Para percebê-los e classificá-los foi necessário conhecer as circunstâncias da pré-aliança, em especial ao estágio de negociação, além de características da cultura das empresas e a situação do setor no período envolvido pela pré-aliança e aliança. Isso foi possível graças à estratégia aplicada na coleta dos dados de discutir uma ampla gama de construtos gerais e deixar os específicos para a segunda fase das entrevistas.

Em termos gerais, a maioria dos objetivos observados foram iniciais e privados. Mas como a coleta de dados foi mais concentrada em uma parceira do que em outra e a temporalidade dos fatos é muito difícil de ser determinada com precisão num estudo desse tipo, essa predominância pode não ser generalizada para a totalidade dos objetivos envolvidos nesta aliança.

Os objetivos ocultos são na prática difíceis de serem caracterizados. Apenas dois, os de número 7 e 10 na tabela 1, foram considerados nesta situação. Assim como o 8 e o 9 eles são não-declarados e privados, mas têm o diferencial de representar, caso sejam atingidos com relevância, riscos diretos à parceira americana pela perda de mercado no confronto com a marca brasileira que poderia estar melhor capacitada a distribuir seus produtos fora do Brasil.

### 6.3 CASO 2 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir serão apresentados os dados do caso 2, que foram coletados num período de 5 meses, de setembro de 2007 a fevereiro de 2008. Este caso inclui dados de 3 alianças, agregadas num único caso porque a fonte principal de dados foi o gestor da empresa brasileira que formou as 3 alianças com diferentes empresas estrangeiras.

As mesmas observações sobre a ordem da exposição dos dados feitas ao caso 1 na seção 6.2 aplicam-se a este caso. Portanto, aqui também o leitor pode optar por passar diretamente à leitura da sub-seção 6.3.3, com as mesmas ressalvas feitas em 6.2.



### 6.3.1 Descrição das alianças

As alianças do caso 2 foram formadas por uma empresa brasileira (empresa C) com três outras empresas estrangeiras, sendo duas alemãs e uma americana. A empresa C é fabricante de máquinas especializada em equipamentos para a indústria do calçado. De acordo com a classificação do Sebrae, o porte é de microempresa; de acordo com a classificação fiscal, o porte é de pequena empresa (se enquadra na categoria de até R\$ 2.400.000,00 de faturamento por ano).

As entrevistas do caso 2 foram realizadas com seu proprietário-fundador, que é o atual presidente da empresa C e gestor das alianças estudadas, que será referido por gestor C no decorrer do texto. O gestor C refere-se à sua empresa como “de tecnologia” que iniciou suas atividades em 1999 com o diferencial da experiência de 25 anos de carreira do gestor, adquirida em sua atuação no setor de projetos e transferência de tecnologias em empresa multinacional instalada no Brasil. Como resultado dessa experiência, a empresa criada em 1999 já iniciou suas atividades tendo uma substancial rede de contatos com empresas do exterior e com a política de formar parcerias para obter projetos de produtos. Assim, uma de suas principais estratégias era concentrar-se na manufatura e suprimir ou minimizar os investimentos em projetos.

Atualmente a empresa C possui 16 funcionários, incluindo pessoal técnico, administrativo e de produção (onde trabalham 10 pessoas). É uma empresa familiar, sendo a maioria dos cargos administrativos e técnicos exercidos por membros da família proprietária.

Das três alianças de C incluídas nesse estudo, duas foram formadas com empresas alemãs que serão identificadas por AL1 e AL2, e a terceira estabeleceu-se com uma parceira americana, que será chamada de AM. O contrato com AL1 foi assinado em 2000 e com AL2 e AM no ano de 2002. A implementação das alianças deu-se nos três casos logo após a assinatura dos contratos. O objeto de todas elas é o mesmo da empresa C, ou seja, manufatura de máquinas para a indústria de calçados.

Como regra geral, as empresas parceiras de C deixam de produzir alguns dos produtos cujos projetos são repassados a ela, mas continuam aceitando pedidos desses produtos advindos de seus clientes. Assim, passam a “comprar” tais produtos produzidos pela aliança na área de manufatura de C (no Brasil). Na prática, isso funciona como operações de importação para AL1, AL2 e AM, nas quais são utilizadas cartas de crédito onde as parceiras

adiantam 35% a 50% do valor dos produtos ao fazerem o pedido à C. Esses valores servem para financiar a produção.

A maioria dos comentários e das análises a seguir é válida para as três alianças. Quando não forem válidos para todas, os comentários serão particularizados no texto pela identificação da parceira estrangeira.

### **6.3.2 Análise dos dados da primeira parte: conhecendo as alianças**

Cada um dos fatores gerais da segunda coluna do protocolo geral (quadro 12, subseção 6.1.2) foi apresentado ao gestor C nas entrevistas. A maioria deles foi considerada importante pelo gestor C, porém uma parcela não se aplicou a essas AE devido a algumas particularidades da empresa C, como por exemplo o fato dela ser de pequeno porte e não possuir “equipe” de direção (apenas um diretor). As informações fornecidas pelo gestor C que demonstram a importância atribuída aos fatores de gestão gerais aplicáveis serão apresentadas e analisadas a seguir.

#### *6.3.2.1 (F1) Experiência prévia*

A experiência da empresa C com relação a parcerias é representada pela experiência do gestor C, que trabalhou de 1973 até 1998 como engenheiro de projetos em uma unidade de uma empresa americana no Brasil a qual formou, nesse período, várias alianças com potenciais concorrentes. O objeto principal daquela empresa era fazer transferência de tecnologia aplicada a fabricação de máquinas no Brasil; com o fechamento, ficou essa lacuna no mercado brasileiro. Tal maneira de trabalhar motivou o gestor C a abrir sua própria empresa. A política de base da empresa C é, portanto, a transferência de tecnologia do exterior para o Brasil. Deste ponto de vista, o gestor C afirma que a condição brasileira tem melhorado no que tange a políticas, aos impostos, etc.

#### *6.3.2.2 (F2) Capacidade de planejamento*

Na opinião do gestor C, haviam 2 caminhos diferentes e possíveis para a empresa C seguir no início das atividades. O primeiro era dirigir as atividades para o mercado local, o

que parecia mais ou menos atrativo, e o segundo era realizar alianças para diversificar os produtos e facilitar a exportação. A opção do gestor C foi pela segunda alternativa. Portanto, diversificar os produtos e facilitar a exportação são dois dos objetivos de C com as alianças. Eles eram iniciais e declarados às parceiras, sendo que o primeiro era privado e o segundo comum.

A experiência demonstrava que estruturas de marketing, engenharia e comercial seriam pesadas e caras para uma empresa nas suas condições em início de atividades. Em função disso, o gestor C optou por terceirizar as atividades comerciais a um distribuidor desde o momento da formação da empresa. “Não há condições de uma fábrica começar fazendo tudo” (gestor C). Nessa fase, eram inicialmente fabricadas máquinas que a empresa americana em que trabalhou outrora fabricava, sobre as quais não havia mais impedimentos legais relativos a direitos de propriedade ou de qualquer natureza.

A fase seguinte foi marcada pela montagem de alianças com empresas do exterior. O próprio entrevistado afirmou que no início isso foi motivado pelo contrato com o distribuidor, que monopolizava as vendas e a distribuição de todos os produtos da empresa e assim passou a ter muito poder sobre as decisões da mesma (como proprietário do capital, ele sentia-se incomodado com isso). Para “escapar” dessa situação, foram criadas novas linhas de produtos, já que para produtos “novos” o acordo de distribuição não se aplicaria. Então, as alianças foram antes de tudo uma estratégia para sair da dependência do distribuidor único, que comprava até então toda a produção da empresa C e a revendia no mercado. “Foi um plano para desviar-se do poder decisório do distribuidor” (gestor C). Daí emerge um objetivo inicial não-declarado privado de C.

As primeiras empresas estrangeiras procuradas pelo gestor C para negociar alianças foram empresas alemãs, devido a dois fatores básicos: o reconhecido desenvolvimento tecnológico das empresas alemãs na área de máquinas e a familiaridade do gestor C com a cultura alemã, já que ele próprio era descendente de alemães. Desse modo, obter tecnologias das parceiras era um objetivo declarado inicial e privado de C.

### *6.3.2.3 (F3) Comprometimento dos sócios*

Esse item não se aplica ao caso 2, pois na empresa C não há sócios nem equipe de direção. Há apenas a família proprietária, que concentra as principais decisões no diretor-

presidente (gestor C), que gerencia tanto a empresa C quanto as alianças que ela mantém com outras empresas.

O gestor C observa que houve oportunidades de incluir sócios no negócio, porém optou por manter o controle total por receio de criar dificuldades na gestão advindas de conflitos pessoais e do aumento da burocracia. Segundo ele, isso certamente refletiria no aumento do preço dos produtos.

#### *6.3.2.4 (F5) Confiança na integridade da parceira*

Perguntado sobre os fatores que levam a eleger determinada empresa como parceira, o gestor C afirmou que o primeiro é a linha de produtos, ou seja, interessava a C formar alianças com empresas que tivessem linhas de produtos complementares à sua, podendo diversificá-la ou acrescentar-lhe mais tecnologias. Para a escolha, disse ser fundamental tomar informações sobre potenciais parceiras em feiras ou outros eventos técnicos antes de procurá-las para propor os acordos.

Outras fontes de informação sobre as potenciais parceiras que o gestor C costumava utilizar eram os mercados de origem das mesmas, procurando saber como essas empresas são vistas pelos seus clientes. Depois disso ele costuma visitar as instalações de manufatura. Ele diz que analisa compatibilidades entre volumes de produção e aceitação dos produtos no mercado. Num dos casos em estudo o gestor C solicitou diretamente à empresa um relatório de máquinas vendidas nos últimos 3 anos, lembrando que esse dado também poderia ser utilizado como argumento de vendas para aquele produto no mercado brasileiro.

#### *6.3.2.5 (F6) Recursos*

Segundo o gestor C, a troca de informações e o aprendizado entre as empresas parceiras acontecem em mão dupla. No entanto, a natureza da aliança permite supor que o maior fluxo de informações deve ser da parceira estrangeira para a empresa C, dado que estas parceiras fornecem projetos de produtos para que a empresa C adapte e execute. Mas há uma substancial troca de conhecimentos proporcionada pela aproximação entre as empresas e que vai além dos produtos em torno dos quais dá-se a cooperação. Por exemplo, a empresa AL2 fabricava máquinas hidráulicas, enquanto C fabricava máquinas de acionamento pneumático. Como conseqüência da aproximação com C e o aumento da confiança entre elas, AL2 passou

a importar máquinas de C e distribuir na Alemanha. Com isso, AL2 passou a aprender sobre máquinas pneumáticas por envolver-se com elas. Situação parecida ocorre na aliança com AL1, que também importava máquinas produzidas por C para distribuir no seu país.

No caso da aliança com AM o principal recurso cedido por esta parceira foi o projeto de uma máquina que a empresa não tinha mais interesse em fabricar nos EUA. Na ocasião do acordo de cooperação a empresa AM realizou o pedido de 10 unidades de máquinas para que fossem fabricadas na área fabril de C como atividade da aliança; também fazia parte do acordo a doação de máquinas operatrizes da empresa americana para a brasileira. No entanto, essa parte do acordo não foi cumprida por conta de limitações legais, pois a legislação brasileira (através da Receita Federal) não permitia a entrada no país de máquinas operatrizes naquelas condições. Esse fato demonstra o desconhecimento do gestor C sobre a legislação vigente e a perda que sofreu a empresa C em termos de recursos físicos que AM não pôde doar em função das restrições alfandegárias e legais brasileiras.

#### 6.3.2.6 (F7) Estratégias

Segundo o gestor C as parceiras são empresas que tinham ou passaram a ter intenção de entrar no mercado brasileiro, já que o Brasil é um dos maiores produtores de calçados do mundo. E fazer isso através de uma parceria onde praticamente não há investimentos diretos é considerado pelo gestor C como um bom negócio para as empresas estrangeiras. Mas há um fator subjacente que pôde ser observado nas entrevistas de que em geral os projetos de máquinas que são cedidos a C nas parcerias são projetos que já teriam sido executados no seu país e que estariam sendo substituídos por outros com algum componente mais moderno, ou uma tecnologia agregada, etc. Enfim, seriam projetos cuja execução traria menos lucro do que poderiam trazer novos projetos. Assim, por limitações de capacidade produtiva, as empresas deixam de executar alguns projetos para dar lugar a outros. Quando a empresa tem a oportunidade de negociar os primeiros para que sejam manufaturados no Brasil, isso representa um ganho a mais a riscos mínimos. Isso justifica o fato de aceitarem *royalties* em torno de 5% sobre a venda das máquinas, cifra esta considerada pequena pelo gestor C, dadas as condições da economia brasileira com as quais a empresa estava habituada a lidar, incluindo altas taxas de juros (em comparação com a maioria dos demais países).

Da parte de C a estratégia principal parece ter sido de minimizar investimentos em desenvolvimento de produtos e concentrar-se em manufatura. Como empresa familiar

pequena criada há menos de uma década que quer um crescimento sólido e gradual, esse tipo de estratégia faz sentido.

#### 6.3.2.7 (F8) *Cultura*

Para o gestor C é normal haver um impacto da diferença cultural entre duas empresas que iniciam uma relação com vistas a uma parceria (ainda na identificação da parceira ou na negociação). Ele afirma que esse impacto deveria ser anulado no início por meio de experiência e instrução prévia do negociador que busca a parceria.

Como exemplo de diferenças culturais o gestor C citou que os empresários alemães costumam ter *a priori* uma visão negativa sobre os brasileiros, o que os faz ter mais cautela ou até deixar de procurar por empresas parceiras no Brasil. No entanto, se forem procurados por empresários brasileiros que de alguma forma conseguem vencer essa barreira cultural, tendem a adquirir confiança rapidamente e a partir daí as negociações tornam-se tranquilas (teria sido esse o caso da relação de C com as parceiras alemãs). Por tradição, os alemães primam pela confiança, dispensam contratos muito detalhados e o que consideram “excessos” de burocracia em geral. Já os empresários americanos são mais partidários da burocracia e fazem questão de documentar até os mínimos detalhes na intenção de minimizar riscos de comportamentos oportunistas. O gestor C demonstrou-se mais à vontade para formar alianças com empresas alemãs do que com americanas, possivelmente pela sua maior proximidade com a cultura alemã. Além disso, a empresa americana em que trabalhou por 25 anos antes de fundar sua própria empresa tinha uma unidade na Alemanha e eram muito freqüentes os contatos de que o gestor C participava para transferência de tecnologia daquele país para a unidade no Brasil.

Com relação à negociação com empresas americanas, a posição do gestor C é de cautela. Ele afirma que “via de regra, as empresas americanas sempre tomam a decisão que é melhor para elas sem se importar com a parceira”. Disse isso se referindo a uma experiência recente com a parceira AM em que esta não aprovou um lote de máquinas produzidas por C a pedido da parceira americana, gerando altos custos para C (ver 6.3.3.6). Em função disso, “o maior aprendizado foi de que não pode-se fazer nenhum negócio com americanos sem contrato ... tal tipo de perda dificilmente ocorreria em negociações com os alemães”.

#### 6.3.2.8 (F12) Critérios de distribuição de responsabilidades

O gestor C afirmou que “Na prática, negocia-se as condições e nomeia-se pessoas pivô para implementar as atividades da aliança, como por exemplo transferência de tecnologia e suporte técnico para execução do projeto”. Em algumas alianças também foi definido no contrato quem viria para o Brasil fazer o teste inicial das máquinas produzidas na aliança (e quem pagaria pelas despesas de viagem).

O gestor C afirmou que em geral o critério de distribuição de responsabilidades é o da competência para realizar cada atividade. Assim é concretizado um dos dez fatores de sucesso de AE propostos por Gomes-Casseres (1998), a “especialização”. Pode-se perceber que esta distribuição de responsabilidades fica mais simples quando as parceiras são de pequeno porte, pois não há muitas pessoas envolvidas em cada tipo de atividade (às vezes apenas uma, como no caso da empresa C), e assim fica mais fácil determinar quem é mais competente para realizar cada tarefa.

#### 6.3.2.9 (F13) Capacidade de planejamento

“Quando entra-se na fase de planejamento, têm-se que apresentar dados de mercado que sejam atrativos, dados sobre a concorrência; em cima disso é feita a escolha do(s) produto(s) para a parceria” (gestor C). Aqui o gestor C enfatizou o planejamento com respeito à escolha dos produtos (máquinas) que serão fabricados na sua empresa.

Quanto ao planejamento do repasse de R\$ sobre *royalties*, o gestor C declarou que os percentuais foram estabelecidos na negociação. Ficou acertado que as taxas de exportação e outras afins seriam por conta da empresa C, que naturalmente repassaria esses valores aos clientes agregando-os aos custos dos produtos. De qualquer forma, o custo final dos produtos para clientes no Brasil fica menor do que seria o custo das máquinas importadas, já que as taxas de alfândega do Brasil são consideradas por ele muito altas.

Não houve comentários do entrevistado sobre os principais desmembramentos desse fator de gestão, tais como planejamento da gestão das atividades e de incentivos para a aliança. As atividades de manufatura ficariam completamente por conta de C, inclusive a compra de componentes e a maior parte da distribuição. Assim, a supervisão das atividades da aliança (quanto à manufatura) seria feita naturalmente pelo gestor C da mesma forma como

ocorria com os demais produtos. A cada três meses C enviaria um relatório da produção e repassaria o valor devido em *royalties* para cada parceira no exterior.

#### *6.3.2.10 (F16) Capacidade de adquirir conhecimentos*

Segundo o gestor C, esse fator é uma “questão bastante discutível e discutida”. Para ele, muitas pessoas já propuseram associar-se à sua empresa através da injeção de recursos financeiros, mas sem acrescentar conhecimentos à empresa. Isso aumentaria o seu capital, mas não a sua longevidade, e não melhoraria a empresa uma vez que ela é vista teoricamente como um conjunto de conhecimentos, que na prática estão ainda bastante centralizados na pessoa do proprietário (caso dos conhecimentos técnicos). Nesse ponto, ele demonstra a característica típica de dirigente de empresa familiar pequena e reconhece que é centralizador, mas que está diante do desafio de descentralizar para crescer. Isso é uma preocupação do proprietário. Para ele, a tendência à centralização é um problema a ser trabalhado, porque a empresa torna-se muito dependente de uma pessoa e tem sérias limitações na sua capacidade de crescimento.

#### *6.3.2.11 (F17) Influência da alta administração*

Não se aplica a este caso.

#### *6.3.2.12 (F18) Competência dos gestores*

Para o gestor C a competência de um gestor resulta de características pessoais tais como liderança e conhecimento técnico. Na sua visão, sua principal competência para negociar e implementar parcerias é o conhecimento técnico. Ele acredita que é preciso demonstrar conhecimento sobre o objeto do contrato desde a negociação até o encerramento das alianças para conquistar e manter a confiança da parceira; para o gestor C, uma discussão entre pessoas sem conhecimentos técnicos “não teria fim” porque “neste caso as pessoas estendem-se para tentar enganar um ao outro”, e acabam enganando-se a si mesmas ao acordar algo que não estão bem certos do que significa, de como será realizado, de que implicações terá, etc.



Dentro dos limites da sua empresa, onde se realizam as atividades da aliança, o gestor C afirma que o conhecimento técnico tem papel essencial. Por conta disso, declara que nunca precisou utilizar sua autoridade para exercer sua função de gestor, pautando as discussões no conhecimento com todos os colaboradores da empresa.

A visão do gestor C sobre competência, enfatizando os conhecimentos técnicos, é coerente com sua formação e com a estrutura e o porte de sua empresa. Por ser pequena e do setor de manufatura, o conhecimento técnico realmente parece tornar-se um componente essencial. No entanto, outros conhecimentos como financeiro e tributário parecem ser da mesma forma vitais para o bom desempenho aliança.

#### *6.3.2.13 (F20) Aquisição de experiências*

Este fator refere-se ao estágio de encerramento e não foi discutido porque nenhuma aliança formada pela empresa C havia sido encerrada até aquele momento.

#### *6.3.2.14 (F21) Análise dos resultados*

Embora nenhuma das alianças tivesse sido encerrada, o fator análise dos resultados foi discutido porque foi considerado importante na etapa de implementação, como análise periódica de resultados ou análise de resultados parciais. Como os acordos são por prazo indeterminado, o gestor C considera que esse fator faça mais sentido na implementação do que no encerramento.

O gestor C afirmou que “a forma de avaliar cada aliança é diferente porque cada uma tem suas características próprias, seus pontos positivos e negativos”. Ele parecia não acreditar que pudessem ser estabelecidos outros indicadores para a medição da performance das alianças que não fossem os financeiros da própria empresa, até porque em nenhum momento ele fez menção a isso, nem mesmo quando sugerido pela pesquisadora nas suas considerações.

#### *6.3.2.15 (F23) Desempenho das empresas-mãe*

No decorrer do acordo com AL2 esta mudou sua principal base de produção da Alemanha para a China. Como um dos principais motivadores para AL2 ter formado a aliança eram os altos custos para exportar máquinas produzidas na Alemanha para o Brasil e outros países, e estes custos seriam reduzidos com a base fabril na China, a quantidade de pedidos de máquinas que eram feitos pela AL2 à parceira brasileira foi reduzida. Isso afetou substancialmente o faturamento de C. O contrato não foi modificado a partir disso porque apenas prevê a transferência de tecnologia, sem determinar obrigação de compra de máquinas por AL2. Por outro lado, essa tendência de redução de fabricação no Brasil passou a ser freada por conta de alguns clientes finais de AL2 que não aceitam produtos fabricados na China por não confiarem na sua qualidade.

#### *6.3.2.16 (F24) Mudanças de estrutura das empresas-mãe*

Não houve mudança de estrutura de C desde o início das alianças. No entanto, tais mudanças ocorreram com a parceira AL2, que modificou algumas regras do acordo desde que um dos diretores foi substituído. Segundo o gestor C, o novo diretor não conhecia a história da relação pessoal de convergência entre o gestor C e o diretor que ele substituiu, e assim passou a avaliar de outra forma a aliança com o Brasil e acabou redirecionando os negócios para a produção de máquinas na China.

O gestor C referiu-se à tal “convergência” como algo estritamente pessoal, que pode funcionar muito bem, alavancar ou até viabilizar a formação de uma aliança pela confiança que envolve, porém é suscetível demais para manter a relação durante a implementação (especialmente quando o acordo é por prazo indeterminado). Esse ponto parece ser uma das grandes fraquezas das alianças formadas entre empresas de pequeno porte.

Para o gestor C, mudanças de estrutura das empresas-mãe podem afetar mais as alianças formadas por empresas pequenas do que no caso de empresas grandes. Para ele, a confiança tem influência maior nas alianças entre empresas de pequeno porte porque para elas as alianças tendem a ter maior grau de importância e porque há mais acordos informais nas alianças onde as parceiras são pequenas do que nas grandes.

#### 6.3.2.17 (F25) *Relação entre empresas-mãe*

Para o gestor C, dado o alto grau de informalidade dos acordos (a maioria das questões acordadas não consta nos contratos), as questões pessoais podem atrapalhar ou ajudar sobremaneira o desempenho das alianças. Segundo ele, a grande importância das relações pessoais para o desempenho da aliança é uma característica recorrente nas três alianças estudadas formadas pela empresa C.

#### 6.3.2.18 (F26) *Leis e normas*

A empresa C teve que se adaptar às normas europeias de conformidade para máquinas para poder exportar os produtos da aliança. Uma delas obriga o fabricante a assumir responsabilidades em caso de acidente de trabalho por defeitos das máquinas (multas e indenizações). Essa adaptação ocorreu desde o início das atividades das alianças com AL1 e AL2 e já tinha sido prevista na negociação do acordo. A principal norma exigida para máquinas na Europa é a *CE Marking* (*CE = Conformité Européenne*), que se aplica a produtos regulados pela legislação europeia de saúde, segurança e proteção ambiental ([http://www.cemarking.net/ce-marking/faqs/ce\\_marking/what\\_is\\_ce\\_marking?.html](http://www.cemarking.net/ce-marking/faqs/ce_marking/what_is_ce_marking?.html)).

#### 6.3.2.19 (F27) *Mercado*

Apesar de serem eleitos alguns modelos de máquinas para começarem a ser fabricados no Brasil quando uma aliança é formada, os acordos valem para qualquer máquina, então quando muda a demanda o mesmo contrato continua valendo. Os contratos firmados pela empresa C com suas parceiras são tão flexíveis quanto limitados, no sentido de reduzidos e genéricos. A importância de tal flexibilidade dos contratos foi ressaltada pelo gestor C, que não comentou, no entanto, as variações de demanda em função da alternância dos períodos de aquecimento e retração do mercado de calçados. Esse fator parece ser secundário para a empresa C, dada a diversidade de modelos de máquinas e mercados em que atua (diretamente ou indiretamente, com a distribuição feita pelas empresas parceiras).

#### *6.3.2.20 (F28) Rede de relações*

O gestor C admite que esse é um ponto que pode gerar conflitos, já que as parceiras de C são concorrentes indiretas, e portanto têm interesses conflitantes. Ele salienta que a cada acordo negociado ele faz questão de dar ciência à potencial parceira dos demais acordos já existentes. O entrevistado reconhece que algumas parceiras tentam utilizar a empresa para fazer alguma chantagem ou espionagem a outra empresa de sua rede de relações. Alguns conflitos surgiram daí, pois a posição de C é sempre clara em não aceitar este tipo de comportamento de caráter claramente oportunista.

### **6.3.3 Análise dos dados da segunda parte: identificação de objetivos relacionados às alianças**

Os fatores de gestão relacionados aos objetivos envolvidos na aliança, que constam no protocolo específico da pesquisa (quadro 13 sub-seção 6.1.2) foram apresentados ao gestor C na segunda parte das entrevistas. Eles são os fatores de números 4, 9, 10, 11, 14, 15, 19 e 22. Os dados coletados permitiram identificar alguns objetivos declarados ou não, comuns ou privados, iniciais ou emergentes relacionados às alianças.

#### *6.3.3.1 (F4) Objetivos estratégicos das empresas-mãe*

O gestor C declarou que o grau de alinhamento entre os objetivos declarados da formação da aliança e a estratégia da organização era alto, num valor de 5 numa escala de 1 a 5, onde 1 era o mínimo e 5 era o máximo. Ele complementou dizendo que os objetivos estratégicos são definidos pelos anseios do mercado, quanto a ampliação e diversificação da linha de produtos. Essa concepção de tomar como rumo o atendimento das necessidades do mercado é bastante óbvia e genérica, no entanto é normal haver nos acordos uma série de objetivos mais específicos do que isso, ao nível dos quais as diferenciações começam a aparecer. De fato, muitos comentários iniciais do gestor C eram genéricos, e à medida que a entrevista avançava com a contra-argumentação da pesquisadora, questões mais específicas foram surgindo.

### 6.3.3.2 (F9) Clareza dos objetivos da aliança

A clareza de C sobre seus próprios objetivos com relação a aliança foi classificada pelo gestor C com o valor 4 numa escala de 1 a 5, onde 1 era o mínimo e 5 era o máximo. Esse resultado pode indicar que a teoria seja coerente ao considerar que objetivos modificam-se ao longo do tempo. Dado que as entrevistas foram realizadas num tempo  $x$  após a negociação, é coerente pensar que os objetivos tenham sido modificados em algum grau durante a implementação que estava em curso; com base nessa suposição a avaliação 4 pode estar demonstrando que talvez aqueles objetivos acordados não representassem a totalidade dos objetivos de C naquele momento.

O gestor B ainda afirmou que considerava claros os objetivos das parceiras com relação a formação das alianças, mas ressalta que tais objetivos não foram escritos nos contratos. Estes especificavam apenas o objeto das alianças, que era a transferência de tecnologia das parceiras para C sob pagamento de *royalties*.

Quanto a visão de C sobre objetivos não-declarados das parceiras, o gestor C afirmou que não foi possível perceber objetivos não declarados durante a negociação (valor 1 na escala de 1 a 5, onde 1 é o mínimo e 5 é o máximo); ele confessou que, na verdade, não deteve-se em analisar essa questão pois não tinha a visão da importância que tais objetivos poderiam vir a ter no decorrer da aliança. Mas reconhece que eles poderiam existir já na negociação, pois duas das parceiras em estudo chegaram a fazer propostas de participação acionária à empresa C durante o estágio de implementação das alianças. Como tais propostas iniciais não foram aceitas pelo gestor C, as empresas retraíram-se e não voltaram a fazer tais proposições. No entanto, ao ser questionado sobre a possibilidade das parceiras manterem a intenção de associarem-se a C ou até a adquirirem-na, o gestor C admitiu tal alternativa como real ao menos em duas das parceiras, que teriam capital suficiente para isso.

### 6.3.3.3 (F10) Envolvimento da alta administração

Esse item se refere ao envolvimento das pessoas que compõem a direção e a futura gestão da aliança nos estágios de negociação e implementação da aliança. Como o quadro de pessoal de C é reduzido, sendo o presidente o próprio gestor da aliança, tal item praticamente não se aplica a este caso.

Entretanto, cabe ressaltar um comentário do gestor C sobre suas discussões internas com gerentes sobre os objetivos da empresa C na aliança. Ele argumenta que em períodos de negociação das alianças teve algumas reuniões com os responsáveis pela área comercial para eleger os produtos de maior interesse da empresa para a aliança; no entanto, tal participação poderia ter sido mais efetiva. Percebeu-se nesse ponto que há por parte do gestor C a vontade de ter mais pessoas com quem trocar idéias nos momentos críticos de negociação das alianças. Talvez isso represente uma inadequação da estrutura de pequena empresa à elaboração de estratégias de risco como cooperar com outra empresa, especialmente se ela for uma potencial concorrente. Por outro lado, talvez isso possa ser visto como uma oportunidade para as pequenas empresas modificarem seu padrão de gestão dando mais abertura aos colaboradores diretos da direção a participarem mais das decisões; o gestor C demonstra com isso que reconhece o valor do conhecimento que seus colaboradores diretos têm sobre seu negócio.

#### 6.3.3.4 (F11) *Visão de longo prazo*

O gestor C afirma que “a negociação não se esgota no primeiro contrato”, ou seja, questões não previstas vão surgindo no decorrer da implementação da aliança, e assim têm que ser renegociadas a todo e qualquer momento. Ele exemplificou com os conflitos que podem surgir pelo fato de a parceira ser um potencial concorrente. Exemplificou com o fato de que após a implementação da aliança uma das parceiras alemãs limitou o mercado onde iria distribuir as máquinas produzidas por ela. O gestor C considera que isso deveu-se ao fato de que essa parceira não previu a amplitude do impacto das vendas das máquinas produzidas na aliança sobre seu mercado local, como a grande aceitação de certo produto da aliança que tornaria-se concorrente de um produto exclusivo da empresa.

Os contratos das alianças do caso 2 foram fechados por tempo indeterminado. Elas foram as primeiras alianças formadas por C após a aliança com o distribuidor local. Mas na própria ocasião das entrevistas o gestor C deu-se conta de que “Os contratos deveriam ter prazo definido”, considerando os contratos por tempo indefinido como “um erro”. Argumenta que após determinado tempo de implementação das alianças, C passa a ter condições de melhorar os projetos dos produtos, que é o principal recurso fornecido pelas suas parceiras. C poderia repassar as melhorias para o projeto formal, podendo então repassá-las para a respectiva parceira e assim negociar a redução dos valores dos *royalties*. Mas, dadas as

condições do contrato, qualquer medida nesta direção é considerada hoje muito difícil de ser tomada. Para o gestor C, ter visão de longo prazo quando os prazos são indeterminados é muito difícil, no entanto a experiência já adquirida deverá contribuir para a melhor adequação dos próximos contratos.

O gestor C afirma que ao negociar suas alianças os maiores ganhos vislumbrados eram o lucro direto advindo da comercialização dos produtos. Ele afirma que, embora a expectativa inicial de prazo de retorno fosse mais curta, até aquele momento ainda não havia retorno dos investimentos. Ele argumenta dizendo que os investimentos iniciais em protótipos para divulgar as máquinas no mercado brasileiro são altos e imprescindíveis para iniciar a comercialização efetiva dos produtos fabricados no Brasil. Essa situação demonstra que a capacidade de previsão do gestor C sobre questões práticas como fluxo de caixa não foi satisfatória nessas primeiras alianças com fabricantes estrangeiros de máquinas, embora no início da entrevista ele tenha demonstrado segurança quanto à sua experiência nesse campo. No que pôde ser observado, a experiência profissional de 25 anos do gestor C era de fato muito mais relacionada a questões técnicas de projeto e fabricação de máquinas do que a questões de mercado e de negociação, planejamento de longo prazo, questões legais e contratuais. Essas limitações na capacidade de previsão (e de gestão, segundo Fayol, 1994) parece ser um fator expressivo para o atraso na geração de lucros da empresa C, que ao completar oito anos ainda não havia atingido valores de faturamento que superassem os custos de investimentos realizados.

#### *6.3.3.5 (F14) Mecanismos de monitoramento*

A avaliação do gestor C sobre a previsão de mecanismos de monitoramento das atividades da aliança durante a negociação é de que isso praticamente não ocorreu em nenhuma das três alianças do caso 2. Segundo ele, o nível de monitoramento estabelecido para os objetivos declarados foi 1, em uma escala de 1 a 5, onde 1 era o mínimo e 5 era o máximo. O resultado se repetiu para nível de monitoramento dos objetivos não-declarados. Nas palavras do gestor C, “esse tema de monitoramento não foi uma preocupação do estágio de negociação da aliança”. Isso reafirma a fragilidade da aliança e da empresa C no que tange a capacidade e envolvimento com previsões, e reafirma o foco essencialmente operacional da atuação do gestor C, reforçando com isso a tese da fragilidade da gestão praticada por ele.

### 6.3.3.6 (F15) Escolha dos termos do contrato

O fluxo de produção atual entre a empresa C e a parceira AM é menor do que no passado. Segundo o gestor C, “ a relação estremeceu quando AM não aceitou pagar por um lote de máquinas produzidas por C, alegando má qualidade das mesmas”. A partir desse fato abriu-se na entrevista uma discussão sobre padrões ou requisitos de qualidade em contratos desse tipo sobre o nível necessário de detalhamento dos contratos. Os contratos de C costumam ter em média apenas duas páginas, não estabelecendo padrões de qualidade. O controle de qualidade dos produtos é feito com base nos projetos técnicos fornecidos pelas empresas parceiras em decorrência da aliança. No entanto, tais projetos sempre acabam sendo adaptados para a produção dos mesmos produtos aqui no Brasil, principalmente por causa do acesso a fornecedores diferentes de um a outro país. Assim, algumas adaptações/modificações são necessárias aos projetos e consideradas inerentes a tal tipo de negócio. Muitas vezes o produto adaptado fica melhor em termos de qualidade que o original, pois passa por um re-estudo por pessoal qualificado da empresa C (engenharia) tendo como base os clientes potenciais no Brasil. Essa necessidade de adaptação foi definida pelo gestor C como renovação ao afirmar que “As máquinas deveriam estar sempre sendo renovadas; os contratos deveriam prever modificações nas máquinas com o tempo. .. chega um momento em que as máquinas produzidas vão sendo descaracterizadas com relação ao projeto original” (gestor C). Para ele, depois de um tempo de vigência dos contratos seria necessária uma renegociação para reduzir o valor dos *royalties* a serem pagos, ou até mesmo “reverter a situação, ou seja, passar a cobrar *royalties* pelo novo produto desenvolvido/adaptado aqui no Brasil”.

Algumas dessas alterações poderiam inclusive dar origem a patentes para a empresa brasileira. No entanto, dependendo do ponto de vista em que forem analisadas pela empresa parceira, essas modificações podem ser enquadradas oportunisticamente como o desvio do produto aos padrões de qualidade estabelecidos pelo projeto. Na realidade, quando altera qualquer detalhe do projeto inicial sem que essa possibilidade esteja prevista no contrato, C abre às parceiras a oportunidade de alegar “má” qualidade dos produtos e com isso corre o risco de que seus produtos não sejam aceitos pelas parceiras. O gestor C afirma que sua percepção atual é que esse risco seja bem significativo no caso da aliança com AM e muito menor (mas existente) no caso das alianças com AL1 e AL2. Tal percepção vem da experiência acumulada nesses anos desde a negociação das parcerias. O fato seguinte foi exposto pelo gestor C para exemplificar as origens dessa percepção.



Certa vez AM fez um pedido de máquinas para C produzir no Brasil; após a produção representantes de AM estiveram fazendo inspeção de qualidade e reprovaram os produtos alegando não-conformidade aos padrões estabelecidos no projeto. Assim as máquinas foram mantidas em estoque na empresa C, representando um alto custo de capital para essa empresa. Meses mais tarde a parceira AM fez uma “sub-proposta” de compra, oferecendo pelas máquinas o valor de U\$18.000,00 sendo que o preço normal era de U\$25.000,00. No entanto, C não aceitou a proposta por uma questão de princípios, pois desconfiou que AM havia agido de má fé desde a inspeção para forçar uma negociação mais vantajosa. A empresa C manteve as máquinas em estoque e estava tentando adaptá-las para vendê-las no mercado interno brasileiro. Ao mesmo tempo em que considera a atitude de AM “normal” nos negócios, o gestor C afirma que tal comportamento significou uma quebra de acordo. Ele reconhece que foi uma falha não formalizar os padrões de qualidade desde o início (gestor C).

A partir destas análises, o gestor C considera que seria melhor adotar a prática de redigir contratos mais detalhados do que os contratos das alianças do caso 2. E adiciona um exemplo a mais como se fosse um argumento para convencer-se a si próprio da importância dessa questão:

... não houve muita preocupação com o detalhamento do contrato com AL1. O contrato foi redigido pela parceira e depois foi encaminhado ao nosso escritório de advocacia, onde foram feitos pequenos ajustes e então veio a aprovação... hoje a nossa empresa entende que seria melhor que os contratos tivessem mais detalhes sobre parâmetros de qualidade dos produtos... por exemplo, assegurar nos contratos que as máquinas produzidas aqui deveriam passar por aprovação de pessoas habilitadas das empresas parceiras (gestor C).

Outro problema ressaltado pelo gestor C que poderia ser reduzido com o maior detalhamento dos contratos foi a troca de pessoas das empresas parceiras que ocupam cargos-chave na aliança (que atuam na gestão da aliança por parte da parceira).

#### *6.3.3.7 (F19) Monitoramento*

Ao abordar monitoramento das atividades durante a implementação das alianças uma das questões levantadas foi a comunicação, tanto dentro da empresa C quanto entre ela e cada uma das parceiras. O gestor C avaliou a qualidade da comunicação no âmbito interno da empresa e na relação com as parceiras e atribuiu notas 3 e 4, respectivamente, numa escala de 1 a 5, onde 1 era o mínimo e 5 o máximo. Ele justificou a nota maior na comunicação externa dizendo que nela há menos pessoas envolvidas, então o fluxo é mais eficiente; explicou que

nos contratos das alianças ficou determinado o nome da pessoa de cada empresa com quem deveriam ser realizados os contatos durante a implementação da parceria. Para fins de comparação dos termos neste estudo, essas pessoas de contato seriam os gestores das alianças da parte de cada uma das parceiras. Mas na prática foi possível entender que essas pessoas ocupavam cargos técnicos na área de projetos de AL1, AL2 e AM. Se houvessem problemas de comunicação, eles “seriam resolvidos na hora, entrando em contato por telefone ou e-mail com a parceira” (gestor C). Sobre comunicação escrita, o gestor C citou apenas os relatórios de vendas, e mesmo assim avaliou o item com a nota 4. Isso pode ser interpretado mais uma vez como reflexo de um sistema de monitoramento que era simples e que até aquele momento não apresentava, segundo a visão do gestor C, necessidade de ser mais detalhado. No entanto, ao analisar o fator monitoramento o entrevistado limitou-se ao monitoramento já realizado, não avaliando de forma ampla quais tipos de monitoramento poderiam ou deveriam ser realizados. Mais uma vez, sua análise limitou-se a questões essencialmente técnicas e não incluiu nem ao menos a falta de monitoramento da qualidade dos produtos que já havia sido abordada por ele próprio ao falar de outros fatores de gestão.

Para a frequência do monitoramento da realização dos objetivos declarados o gestor atribuiu nota 4, mas para a eficiência desse método a avaliação não passou de 2 (avaliação na mesma escala anteriormente citada). Para ele, monitorar representa controlar a quantidades de produtos planejados para serem produzidos, os efetivamente produzidos e os vendidos. Para ele, a frequência pôde ser bem avaliada porque “Trabalha-se em cima do que foi projetado de vendas para o ano, faz-se revisão do orçamento por modelo de máquina de 3 em 3 meses e acompanha-se mensalmente o realizado” (gestor C).

Durante todo o tempo em que transcorreram as entrevistas o gestor C demonstrou a simplicidade do sistema de relacionamento entre sua empresa e as parceiras devido principalmente à estrutura enxuta de todas elas. No entanto, pode-se perceber que sua visão essencialmente técnica da aliança limita sua atuação ao campo técnico e o priva de exercer uma gestão mais completa do ponto de vista da abrangência dos seus elementos – planejamento, organização, direção e controle.

#### *6.3.3.8 (F22) Avaliação de desempenho*

Esse fator não foi discutido na entrevista porque nenhuma das parcerias em questão havia sido encerrada até aquele momento.

### 6.3.4 Objetivos relacionados à aliança

A atividade principal da aliança ou o objeto da cooperação entre as empresas C e suas parceiras era “fabricar máquinas para a indústria de calçados”. No entanto, a pesquisa mostrou que além do objeto da cooperação existia uma série de objetivos relacionados às alianças do caso 2. A partir das definições de Ariño (2003) e da tipologia proposta na seção 5, foi organizado o quadro 15 classificando os objetivos percebidos no estudo.

Objetivos	Origem	Contratual (S/N)	Declarado ou não-declarado	Comum ou privado	Oculto? (S/N)	Inicial ou emergente
1. Obter tecnologias das parceiras estrangeiras	C	Sim	Declarado	Privado	-	Inicial
2. Obter ganhos financeiros na forma de <i>royalties</i> sobre vendas de produtos da aliança	AL1, AL2, AM	Sim	Declarado	Privado	-	Inicial
3. Diversificar produtos	C	Não	Declarado	Privado	-	Inicial
4. Reduzir o custo de manufatura dos produtos	C e parceiras	Não	Declarado	Comum	-	Inicial
5. Melhorar ou manter a qualidade dos produtos	C e parceiras	Não	Declarado	Comum	-	Inicial
6. Facilitar exportação	C e parceiras	Não	Declarado	Comum	-	Inicial
7. Sair da dependência de um distribuidor único no Brasil	C	Não	Não-declarado	Privado	Não	Inicial
8. Registrar patentes sobre as alterações realizadas nos projetos dos produtos da aliança	C	Não	Não-declarado	Privado	Sim	Emergente
9. Adquirir ou tornar-se sócios da parceira brasileira	Duas parceiras	Não	Não-declarado	Privado	Sim	Inicial ou emergente

**Quadro 15: Objetivos relacionados às alianças do caso 2**

Cada objetivo descrito no quadro 15 foi classificado como contratual ou não, declarado ou não, comum ou privado, oculto ou não, inicial ou emergente. Três objetivos declarados, comuns e não contratuais foram observados. Eles são “reduzir o custo de manufatura dos produtos” e “melhorar ou manter a qualidade dos produtos” e “facilitar a exportação”. Os dois primeiros foram observados também no caso 1, reforçando a suposição de que seriam característicos de alianças cujo objeto fosse a manufatura.

Em termos gerais, a maioria dos objetivos observados eram declarados e iniciais. Assim como no caso 1, o fato dos iniciais serem predominantes sobre os emergentes pode não retratar a realidade, dada a limitação do método de coleta de dados que não foi capaz de abranger um período longo para acompanhar a ocorrência dos fatos.

Três objetivos não-declarados foram observados no caso 2. Eles são os de números 7, 8, 9 no quadro 15. Os objetivos não-declarados 7 e 8 foram originados na empresa C, ou seja, são objetivos de C em relação às três alianças estudadas. “Sair da dependência de um distribuidor único no Brasil” é privado mas não foi classificado como oculto, já que em nada prejudicaria qualquer uma das parceiras. Apenas um objetivo oculto foi observado da parte de C, que foi “registrar patentes sobre as alterações realizadas nos projetos dos produtos da aliança”. Ainda assim, esse objetivo foi considerado como emergente, não tendo sido planejado pela empresa C na negociação das alianças. De qualquer forma, ao expressar a intenção da empresa C de registrar patentes de alterações nos projetos das máquinas e reduzir, anular ou reverter os royalties pagos às parceiras, caracteriza o oportunismo de C em buscar vantagens não previstas em relação aos percentuais repassados às empresas detentoras dos projetos das máquinas manufaturadas pelas alianças.

O objetivo não-declarado oculto das parceiras de C de “adquirir ou tornar-se sócios da empresa brasileira” foi o mais difícil de ser caracterizado. Como não houve acesso às empresas AL1, AL2 e AM, a existência desse objetivo apenas foi pressuposta a partir das entrevistas com o gestor C, que argumenta sobre essa possibilidade a partir de análises lógicas sobre tendências nos casos em que o volume de capital das empresas parceiras estrangeiras é muito maior do que o capital da empresa C.

#### 6.4 ANÁLISE CONJUNTA E LIMITAÇÕES DOS ESTUDOS DE CASO

Os dois casos descrevem empresas e alianças de tipos diferentes, com processos diferentes de formação e implementação. No entanto, a origem familiar, a nacionalidade brasileira e a política de capital fechado das parceiras brasileiras são condições que se repetem nas empresas B e C. Entre as alianças, a principal característica comum é que têm como objeto a manufatura de um produto na área metal-mecânica, que são caminhões no caso 1 e máquinas para a indústria de calçados no caso 2.

A condição básica de gestão integrando os elementos de planejamento, organização, direção e controle (P, O, D e C) não foi satisfatória em nenhum dos casos estudados. No caso 1, as condições de organização e direção mostraram-se mais a contento do que o controle e o planejamento, que deixaram a desejar. Mecanismos de controle eram adotados no estágio de implementação, porém as bases para o controle eram frágeis, a exemplo da questão da falta de definição dos requisitos da qualidade dos produtos (sub-seção 6.2.2.8). Quanto ao planejamento, a fragilidade foi ainda mais visível, tendo em conta que por sua natureza este elemento de gestão deveria ter presença forte não só na aliança propriamente dita como também na pré-aliança. O que foi observado, no entanto, é que o planejamento no estágio de negociação não especificou ações, tendo limitado-se a questões preventivas genéricas que supostamente auxiliariam na solução de problemas durante a implementação (sub-seções 6.2.2.9 e 6.2.3.5).

No caso 2 a gestão das alianças esteve mais centralizado na figura do gestor C e todo seu curso foi em geral mais informal do que a gestão da aliança do caso 1. As características da formação essencialmente técnica do gestor C refletiram sua prática de gestão, que focalizava sempre em questões operacionais ligadas a projeto e manufatura, restando fragilizados principalmente o planejamento e o controle da aliança (conforme sub-seções 6.3.2.9 e 6.3.3.5). É preciso considerar, no entanto, que o porte menor das empresas envolvidas no caso 2 comparado ao porte das empresas do caso 1 levava à prática de uma gestão mais informal e de caráter mais pessoal na aliança, a exemplo do que ocorre nas empresas. Mas apesar dessa consideração, ainda fica clara a percepção de que a performance das alianças do caso 1 poderia ser melhor se sua gestão fosse equânime ao utilizar os elementos de planejamento, organização, direção e controle.

Nos dois casos, o monitoramento das atividades da aliança que imaginava-se ser planejado na negociação não foi observado senão apenas a partir da implementação, o que demonstra a fraqueza desse quesito principalmente ao considerar que nos dois casos a manufatura dos produtos da aliança era realizada na área fabril das parceiras brasileiras e que o problema da falta de padrões de qualidade para a produção foi recorrente. Chamou a atenção o fato de que a definição dos padrões e indicadores da qualidade dos produtos, assim como da performance das alianças não foi motivo de preocupação antecipada de nenhuma das parceiras. A impressão que fica é que nestes casos as parceiras estrangeiras depositaram grande confiança na capacidade das parceiras brasileiras produzirem produtos de qualidade compatível à sua própria qualidade em manufatura. Outra possibilidade que surge é que as

parceiras estrangeiras fizessem questão de manter estes índices indefinidos para se aproveitar da situação e alegar não-conformidades de produtos em situações de seu interesse, obtendo com isso algum tipo de vantagem, em um comportamento claramente oportunístico com prejuízo financeiro à empresa parceira. Um exemplo ocorrido no caso 2 foi a rejeição por parte de AM do lote de máquinas fabricadas na aliança no Brasil (ver 6.3.3.6).

A falta ou a fragilidade dos padrões de qualidade dos produtos das alianças e a necessidade do incremento da confiança entre as parceiras com o tempo foram questões recorrentes nos dois estudos de caso. Não por acaso, essas questões pareceram extremamente relacionadas: o risco de problemas gerados pela fragilidade dos padrões de qualidade (que são mesmo muito difíceis de serem estabelecidos “a priori”) mostrou-se poder ser amenizado pelo aumento da confiança entre as parceiras com o passar do tempo. Isso seria o esperado em situações de características de cooperação. Porém, na presença de objetivos ocultos, essa suposta “acomodação” pode não ocorrer de forma lógica, por força de interesses de uma parceira que sejam prejudiciais à outra parceira ou à aliança.

Algumas considerações devem ser feitas a respeito dos fatores de gestão que foram explorados na seção 5 e serviram de suporte para a investigação nos estudos de caso apresentados na seção 6. Em termos de organização, o fator “análise dos resultados (F21)”, deveria figurar na implementação e não apenas no encerramento, já que a idéia de análise processual deve ser preponderante sobre a análise conclusiva feita no encerramento, que apenas serviria para constatações de fatos que não poderiam mais ser modificados. Os fatores (F2) e (F13) deveriam ser abordados apenas uma vez, já que a tendência verificada é que a capacidade de planejamento das empresas antes de formar as alianças (estágio de definição estratégica) se reflita na capacidade de planejamento da aliança (estágio de implementação). Da mesma forma com os fatores “mecanismos de monitoramento da performance” (F14) e “monitoramento da performance” (F19) deveriam ser abordados conjuntamente, de preferência na fase de implementação, para evitar repetições. Entre os fatores levantados na fase de pré-aliança, a pesquisa evidenciou sua importância tanto no caso 1 quanto no caso 2, com destaque para os seguintes: a) experiência prévia da organização em formação de alianças b) cultura da pretensa parceira; c) estratégias globais, funcionais e de operações da pretensa parceira (auxilia no entendimento duas intenções futuras de médio e longo prazos); c) capacidade de planejamento a médio e longo prazos da empresa parceira. Esses destaques em fatores da pré-aliança vêm reforçar a importância do gestor da aliança que será formada participar dessa fase para que possa desde o estágio de negociação acumular conhecimentos

que o permitam exercer melhor suas atribuições a partir da implementação. É provável que dessa fase possam ser observados os primeiros *insights* sobre o que seriam os objetivos não-declarados e ocultos relacionados à aliança.

A respeito de objetivos, quatro tipos entre os oito definidos na sub-seção 4.4 foram observados em cada um dos dois estudos de caso: os declarados iniciais privados (DIP), os declarados iniciais comuns (DIC), os não-declarados iniciais privados (NDIP) e os não-declarados emergentes privados (NDEP). Quatro tipos não foram observados, a saber: declarados emergentes privados (DEP), declarados emergentes comuns (DEC), não-declarados iniciais comuns (NDIC) e não-declarados emergentes comuns (NDEC). Pode-se perceber que a maioria dos tipos de objetivos não observados foram os emergentes, fato que pode ser atribuído ao curto tempo de existência das alianças estudadas, principalmente no caso 2, e às limitações do método de pesquisa, de caráter transversal no tempo.

Nos dois casos estudados foi possível perceber, embora apenas de forma qualitativa, a presença relevante de objetivos não-declarados em relação aos declarados (ver quadros 14 e 15, sub-seções 6.2.4 e 6.3.4, respectivamente). Entre o total de 19 objetivos observados, 12 foram declarados e 7 não-declarados. Desses últimos, 4 foram considerados ocultos, seguindo a definição apresentada na introdução deste texto, que ressalta seu caráter nocivo à empresa parceira ou à aliança.

Consoante com Luo (2006), diferenças de poder de barganha entre as organizações-mãe foi observado nos dois casos como fator determinante para a origem de comportamentos oportunistas que alavancam objetivos não-declarados e ocultos. Além disso, o fato de que as empresas de menor porte adotam menos padrões formais, quer sejam padrões de qualidade, formas de monitoramento ou medição da performance, fez com que o caso 1 fosse mais rico em termos de dados para análise do que o caso 2, cujo porte das empresas é menor. Uma forma de minimizar esse efeito do porte sobre os resultados e ampliar as possibilidades de análises de estudos sobre alianças é tomar como unidades de análise alianças entre organizações de porte médio. Constatado isso, tal critério foi utilizado para selecionar as empresas que deram origem à amostra de alianças para a etapa empírica seguinte, a *survey*.

A importância dos fatores de gestão está associada à sua capacidade de redução dos riscos a que estariam sujeitas as alianças. À medida que são associadas a comportamentos e ações oportunistas, a existência de objetivos não-declarados e ocultos pode contribuir para a elevação dos riscos relacionais, que por sua vez podem refletir-se em riscos de performance. Embora tais riscos atuem principalmente durante o estágio de implementação das alianças, os

gestores podem minimizá-los com algumas medidas tomadas desde a fase de pré-aliança. Essas medidas envolvem a atenção dos gestores a indícios de objetivos não-declarados e ocultos da parte da parceira. Uma vez conscientes da possibilidade de existência desses objetivos, os gestores das alianças deveriam manter-se atentos a sinais dos mesmos, para que pudessem tomar suas decisões e praticar os elementos P, O, D e C de maneira integrada e de posse desse conhecimento. Essa atitude dos gestores foi representada pela gestão paralela, expressa na figura 4 (sub-seção 3.4.3).

Como se poderia supor, alguns fatores limitaram os resultados dessa fase da pesquisa. Os principais foram a falta de acesso balanceado aos gestores da parte de todas as empresas envolvidas nas alianças dos casos 1 e 2 e a dificuldade de interpretar a conjuntura em que ocorreu a negociação das alianças, visto que isso ocorreu num tempo passado. O desbalanceamento das fontes de informação no caso 1 ocorreu porque o gestor B disponibilizou mais tempo à pesquisa do que o gestor A; isso pode não ter ocorrido por acaso, mas em parte pode ter sido levado a ocorrer pela própria limitação do conhecimento do gestor A sobre os fatores de gestão dos protocolos do estudo, já que ele havia assumido a gestão da aliança por parte de A após decorridos os primeiros anos de implementação da mesma, não tendo portanto participado do estágio de negociação. No caso 2, por motivos já expostos apenas o gestor da parte da empresa C foi entrevistado.



## 7 SURVEY: PROCEDIMENTOS, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta a fase 3 da pesquisa, realizada pelo método *survey* (ver fig. 7, sub-seção 5.1), bem como a descrição e análise dos dados coletados.

A *survey* referida nesta seção foi realizada com o fim principal de verificar a relevância dos objetivos não-declarados frente aos declarados e estimar os reflexos dos não-declarados na performance geral das alianças (ver objetivos específicos 4 e 5, seção 1), tomando-se como base uma amostra de alianças formadas por empresas do setor industrial de transformação do estado do Rio Grande do Sul.

### 7.1 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA SURVEY

Um questionário foi construído para levantar valores para as variáveis investigadas nessa fase, as quais derivaram das discussões teóricas que culminaram na seção 4. Os estudos de caso realizados anteriormente foram decisivos em enriquecer o conhecimento sistêmico das fases das alianças de modo a facilitar o planejamento da *survey*. A definição das variáveis e das questões, seu aperfeiçoamento, a elaboração do modelo de relacionamento e a definição das escalas para o estudo foram o foco do estágio realizado nos moldes do Programa de Doutorado no País com Estágio no Exterior (PDDE) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Foram quase 6 meses de estudos na *École des Hautes Études Commerciales (HEC)* de Montréal, na província de *Quebec (QC)*, no Canadá, de Fevereiro a Julho de 2008. Os dados foram coletados no Brasil, conforme descrevem as sub-seções a seguir.

#### 7.1.1 Forma de obtenção dos dados

Para Mattar (1996), existem dois meios básicos de obtenção de dados primários: a comunicação e a observação. Nesta etapa da pesquisa, o meio utilizado será a comunicação, que “consiste no questionamento, oral ou escrito, dos respondentes, para a obtenção do dado desejado” (*ibid.*, p. 62). O autor classifica o método da comunicação em quatro categorias,

numa combinação entre grau de estruturação (estruturado e não estruturado) e disfarce (disfarçado e não-disfarçado). Dentre eles, será utilizado o método estruturado não disfarçado, mais conhecido como questionário. Nesse método, as perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem, e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes. Cuidados extremos são necessários na elaboração do questionário, de forma a prever todas as possíveis respostas, de maneira clara e completa, sem, no entanto, induzi-las.

O método estruturado não-disfarçado tem como maiores vantagens a simplicidade de sua aplicação e a facilidade que proporciona para a tabulação, análise e interpretação. As desvantagens são a dependência da boa vontade dos respondentes, da lembrança deles sobre os dados solicitados, da sua sinceridade e na possível influência do próprio instrumento de pesquisa sobre as respostas (MATTAR, 1996).

### **7.1.2 Respondentes**

Os respondentes são gestores das alianças ou diretores das empresas-mãe que participaram ativamente dos estágios de negociação e implementação da aliança (ver comunicado enviado às empresas no anexo B). Esse é o perfil do informante-chave na abordagem de Campbell (1955), uma abordagem que permite aos pesquisadores obter informações sobre um grupo (neste caso uma aliança) através da coleta de dados advindos de indivíduos selecionados de dentro de um grupo que tem grande conhecimento do fenômeno em estudo.

A abordagem do informante-chave tem sido utilizada por um número considerável de pesquisadores na área de alianças, a exemplo de Hébert (1994) e Rindfleisch (2000), que optaram por pesquisar performance a partir das informações prestadas por gestores de alianças (convém observar que limitaram suas amostras a alianças do tipo *JV*). Hébert ressalta que as medidas perceptuais dos gestores permitem incorporar medidas de performance qualitativas e quantitativas em medidas simples, que coletadas em escala *likert* podem ser tratadas como quantitativas para fins de análise estatística.

### 7.1.3 Unidades de análise

As unidades de análise da *survey* são as alianças, referidas também como parcerias. Foi solicitado aos respondentes que para responder a todas as perguntas do questionário focalizassem uma só aliança que reunisse todas as seguintes características (anexo B):

- formada por apenas duas empresas;
- com base em contrato formal, com criação de nova empresa ou não;
- iniciada em 1998 ou mais recentemente;
- período da parceria não-limitado ou de longo prazo (5 anos ou mais);
- ainda em funcionamento ou encerrada.

### 7.1.4 Questionário: concepção, pré-teste e versão final

O questionário de pesquisa foi concebido como o instrumento para coletar dados a respeito das variáveis primárias do modelo de relacionamento proposto pela fig. 6 (sub-seção 5.2).

Todo o processo de construção e aplicação do questionário foi baseado nas orientações de Dillman (2007). Segundo ele, o pré-teste é uma forma de depuração do instrumento de pesquisa e deve ser composto por quatro estágios: 1) revisão do questionário por colegas e analistas com conhecimento sobre o assunto; 2) entrevistas para avaliar qualidades cognitivas e motivacionais; 3) pequeno estudo piloto; 4) verificação final.

O primeiro e o segundo estágios foram realizados extensivamente com a contribuição direta de doze analistas especialistas em gestão de alianças. Desses, quatro eram colegas de pós-graduação (dois do Brasil, um da HEC – Canadá e um de Taiwan), cinco eram professores (um do Brasil, três do Canadá e uma dos EUA) e três eram gestores de alianças do Brasil (dois dos quais são gestores das alianças estudadas nos casos 1 e 2). Sempre que possível a discussão foi realizada pessoalmente; porém, quando o analista não se encontrava no mesmo país que a pesquisadora essa etapa era feita por telefone, com o envio prévio do questionário por e-mail. Essa revisão levou a modificações em expressões utilizadas, formulação de perguntas, abrangência das alternativas de respostas, e até ordenamento das questões.

Devido a expectativa de obtenção de três amostras de dados – que seriam coletados no Brasil, Canadá e França – o questionário foi desenvolvido nas línguas portuguesa, inglesa e francesa. Assim, as alterações advindas das análises dos especialistas eram feitas, sempre que aplicáveis, nas três versões do questionário. Nesse processo, a questão mais delicada foi a equivalência de termos-chave do questionário nas três línguas. Para isso, foram contratados tradutores (revisores) com conhecimento técnico do tema da pesquisa cuja língua-mãe era o inglês e o francês.

O terceiro estágio de Dillman (2007) foi realizado parcialmente. Enquanto o autor sugere que uma amostra prévia seja coletada e esse estágio já incluía análise quantitativa das escalas e da abrangência das alternativas propostas nas questões, a análise foi realizada de forma qualitativa. Tal limitação deveu-se à escassez de tempo (que gerou poucos dados para uma análise quantitativa) entre o estágio dois do pré-teste e o início efetivo da coleta de dados que já havia sido agendado. Vale ressaltar que até o estágio 2 a pesquisadora se encontrava no Canadá, onde não seria recomendado realizar o estudo piloto, uma vez que a primeira amostra de dados seria coletada no Brasil. A coleta de dados dessa fase da pesquisa mostrou-se morosa devido a dois fatores principais: a dificuldade inata de identificar uma amostra sem conhecer a respectiva população (fato característico desta pesquisa, explicado na seção 7.1.6) e a dificuldade em identificar se as empresas contatadas tinham alianças (no sentido utilizado na pesquisa) e, se tinham, quem seria o principal gestor. Assim, durante o período de 40 dias foram feitos contatos com empresas e obtidos 16 questionários respondidos, a partir dos quais procedeu-se nova etapa de revisão do instrumento de pesquisa. Tendo em vista o detalhamento em que foram realizados os dois estágios anteriores, a natureza qualitativa da análise no pré-teste não deveria causar tanto impacto sobre a qualidade do questionário e o resultado da verificação final segundo o estágio 4 das orientações de Dillman (2007).

A versão final do questionário aplicado no Brasil (anexo A) teve 17 questões de caráter técnico e outras 3 amplas para identificação e caracterização do respondente e das empresas envolvidas na aliança. Com este instrumento foram coletados dados válidos de 78 alianças.

Foram realizados testes para verificar se haviam diferenças significativas nas variáveis das duas amostras obtidas, as do pré-teste (com 16 respostas) e a amostra final (com 78 respostas). Análises de variância (ANOVA) entre as variáveis dos dois grupos de respostas demonstraram que as amostras eram estatisticamente diferentes, motivo pelo qual as respostas do pré-teste não poderiam ser agregadas às demais.

### 7.1.5 Variáveis da pesquisa

O objetivo da construção do questionário foi estimar o valor das variáveis representadas por retângulos no modelo de relacionamento da figura 7 (seção 5.2). São elas a performance devida aos objetivos declarados iniciais (PDI), performance devida aos objetivos declarados emergentes (PDE), performance devida aos objetivos não-declarados iniciais (PNDI), performance devida aos objetivos não-declarados emergentes (PNDE) e performance geral devida aos objetivos (PO). No entanto, essas não eram variáveis primárias, já que sua obtenção não foi feita de forma direta. As principais variáveis primárias que permitiram o cálculo das variáveis de performance citadas foram a importância de cada objetivo da aliança (IMP), grau de realização de cada objetivo da aliança (REA) e o grau em que cada objetivo da aliança foi acordado (ACO).

Foi necessário trabalhar com quatro níveis de variáveis na pesquisa, de primárias a quaternárias. O quadro 16 descreve as variáveis, sua classificação hierárquica e sua forma de obtenção.

Além das variáveis referidas no quadro 16, algumas outras variáveis primárias foram coletadas na *survey* para realizar testes de verificação de algumas hipóteses apresentadas no apêndice B. A descrição destas outras variáveis encontra-se no mesmo apêndice.

Antes de calcular as variáveis secundárias, terciárias e quaternárias utilizando as fórmulas da última coluna do quadro 6, foi preciso definir em cada aliança quais objetivos seriam considerados no cálculo de PDI, PDE, PNDI e PNDE. Os objetivos declarados e não-declarados, iniciais e emergentes puderam ser identificados no questionário de coleta de dados porque as questões que forneceram os dados para as variáveis IMP e ACO tiveram duas colunas, uma referindo-se ao “período de negociação” e outra referindo-se ao “mais recente ano de operação” da aliança (ver anexo A), todas em escalas do tipo *likert* de 7 pontos (1 a 7), a exemplo de Whipple e Frankel (2000) e Hébert (1994).

Variável	Descrição	Classificação	Escala	Forma de obtenção
<b>TP</b>	Tipo da parceria	Primária	Catégorica	Direta
<b>IMP</b>	Grau de importância de cada objetivo	Primária	Métrica	Direta
<b>ACO</b>	Grau em que cada objetivo foi acordado entre as empresas parceiras	Primária	Métrica	Direta
<b>REA</b>	Grau em que cada objetivo foi realizado	Primária	Métrica	Direta
<b>SOA</b>	Satisfação geral da empresa em relação à aliança	Primária	Métrica	Direta
<b>NE</b>	Criação de nova empresa a partir da cooperação	Primária	Catégorica	Direta
<b>AC</b>	Ano em que foi assinado o contrato da parceria	Primária	Ordinal	Direta
<b>AI</b>	Ano em que a parceria foi implementada	Primária	ordinal	Direta
<b>SP</b>	Status da parceria	Primária	Catégorica	Direta
<b>PDI<sub>i</sub></b>	Performance devida a cada objetivo declarado inicial	Secundária	Métrica	$\sqrt{IMP_i * REA_i}$
<b>PDE<sub>i</sub></b>	Performance devida a cada objetivo declarado emergente	Secundária	Métrica	$\sqrt{IMP_i * REA_i}$
<b>PNDI<sub>i</sub></b>	Performance devida a cada objetivo não-declarado inicial	Secundária	Métrica	$\sqrt{IMP_i * REA_i}$
<b>PNDE<sub>i</sub></b>	Performance devida a cada objetivo não-declarado emergente	Secundária	Métrica	$\sqrt{IMP_i * REA_i}$
<b>PDI</b>	Performance total devida aos objetivos declarados iniciais	Terciária	Métrica	$\sum_{i=1}^{n_2} PDI_i$
<b>PDE</b>	Performance total devida aos objetivos declarados emergentes	Terciária	Métrica	$\sum_{i=1}^{n_2} PDE_i$
<b>PNDI</b>	Performance total devida aos objetivos não-declarados iniciais	Terciária	Métrica	$\sum_{i=1}^{n_2} PNDI_i$
<b>PNDE</b>	Performance total devida aos objetivos não-declarados emergentes	Terciária	Métrica	$\sum_{i=1}^{n_2} PNDE_i$
<b>PO</b>	Performance geral devida aos objetivos	Quaternária	Métrica	PDE+PDI+PNDE + PNDI

**Quadro 16: Variáveis da pesquisa**

Em cada unidade de análise (aliança), cada objetivo proposto no questionário foi enquadrado como declarado ou não-declarado e inicial ou emergente, resultando em uma combinação de quatro tipos assim definidos:

- objetivos declarados iniciais (ODI): apresentaram maior ou igual importância no período de negociação do que no último ano de operação e foram acordados em grau maior do que quatro no período de negociação;
- objetivos não-declarados iniciais (ONDI): apresentaram maior ou igual importância no período de negociação do que no último ano de operação e foram acordados em grau menor ou igual a quatro no período de negociação;
- objetivos declarados emergentes (ODE): apresentaram maior importância no último ano de operação do que no período de negociação e foram acordados em grau maior do que quatro no último ano de operação;
- objetivos não-declarados emergentes (ONDE): apresentaram maior importância no último ano de operação do que no período de negociação e foram acordados em grau menor ou igual a quatro no último ano de operação.

Portanto, cada uma das variáveis secundárias foi calculada levando em conta os objetivos a ela relacionados. Para o cálculo da performance devida aos objetivos declarados iniciais da aliança 1 (PDI1), por exemplo, foram considerados os ODI da aliança de número 1; para PNDE3 foram considerados os ONDE da aliança de número 3, e assim sucessivamente. Como está exposto no quadro 16, o resultado das variáveis secundárias (performances) para cada aliança foi obtido pela raiz quadrada do produto dos respectivos valores de IMP e REA.

O resultado das variáveis terciárias (performances) foi obtido pelo somatório das variáveis secundárias da mesma natureza para cada aliança. A variável PDI, por exemplo, resultou do somatório de PDI 1+ PDI 2+...+ PDI14. A única variável quaternária foi a performance geral devida aos objetivos (PO), que foi obtida pelo somatório simples de PDI, PNDE e PNDEI.

### **7.1.6 População e amostra**

A amostra da pesquisa foi formada por alianças formais e *JV*, ou seja, alianças com base em um contrato, incluindo ou não a criação de uma nova empresa. As alianças informais não foram incluídas na amostra devido a natural falta de limites temporais entre suas fases e estágios, o que dificultaria a obtenção dos dados e as análises subsequentes.

A determinação *ex-ante* da amostra não foi possível, o que afastou qualquer garantia a priori de representatividade estatística da mesma. Isso porque não foram encontrados registros do tamanho da população de alianças entre empresas no Brasil ou em qualquer outro limite geográfico dentro do país. Assim, o caminho população-amostra teve que ser percorrido de forma não usual; em primeiro lugar foram definidos grupos de empresas a partir das quais buscou-se identificar alianças para que servissem de unidades de análise para a pesquisa. Essa identificação foi feita por meio de ligações telefônicas.

As empresas contatadas foram selecionadas a partir do catálogo de empresas da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS). Dos 21 grupos de empresas do catálogo, escolheu-se o grupo C correspondente às Indústrias de Transformação por ser esta a área a que pertenciam as alianças já estudadas como casos 1 e 2 (seção 6). Dentro dessa classe haviam 33 subdivisões por áreas das quais optou-se por escolher algumas. Nessa etapa, um dos principais critérios utilizados para a escolha foram áreas reconhecidas como detentoras de mais alta tecnologia, já que nessas áreas supostamente deveria-se encontrar uma concentração maior de alianças, dada a necessidade de diferenciar-se gerada pela maior competitividade. As áreas escolhidas nessa etapa foram “fabricação de máquinas e equipamentos”(que passou-se a chamar simplesmente de máquinas); “fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias” (veículos); “fabricação de produtos de borracha e de material plástico” (plástico); “fabricação de produtos químicos” (químicos); “fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos” (máquinas e materiais elétricos). No quadro 17 a seguir encontra-se a caracterização da amostra obtida quanto à área das empresas-mãe respondentes:

	<b>Número de empresas contatadas</b>	<b>Número de alianças acessadas</b>
Máquinas e equipamentos	73	23
Veículos	36	22
Plásticos	87	18
Químicos	34	9
Máquinas e materiais elétricos	19	6
Total	249	78

**Quadro 17: caracterização da amostra quanto à área das empresas-mãe respondentes**



### **7.1.7 Procedimentos para a coleta de dados**

Na fase inicial da coleta de dados as empresas selecionadas eram contatadas por telefone para saber se tinham alianças que se enquadrassem nos requisitos do estudo. Esse primeiro contato era feito com um membro da diretoria, da gerência de produção ou de projetos/engenharia (nessa ordem, de acordo com a disponibilidade de acesso). Se confirmada a presença de alguma aliança, imediatamente era solicitado o nome e o telefone do gestor principal da aliança (que seria o informante-chave).

A próxima etapa era fazer um contato direto por telefone com o gestor da aliança para explicar-lhe quatro questões básicas: (1) importância e objetivos do estudo, (2) importância da participação dos informantes-chave para o sucesso do estudo, (3) oferta do envio do sumário dos resultados da pesquisa como retorno pela participação do informante, (4) garantia da confidencialidade das respostas (orientações de DILLMAN, 2007). Então, perguntava-se se o gestor poderia responder às perguntas naquele momento ou se preferia agendar para que a ligação fosse retornada. Na maioria dos casos os gestores respondiam as perguntas diretamente por telefone, porém alguns deles solicitavam o questionário por e-mail com antecedência e agendavam a ligação para respondê-lo de posse das perguntas por escrito. Alguns ainda preferiam responder assinalando as alternativas no arquivo de texto enviado por e-mail e retornar também pela internet. Nesses casos o questionário (anexo A) era enviado por e-mail, em cujo corpo constava a mensagem do anexo B com as orientações (1) a (4) expostas acima e mais instruções básicas para o preenchimento das questões.

Todo o trabalho de coleta de dados foi realizado junto ao CEPA/UFRGS, onde duas pessoas (telefonistas) foram treinados pela pesquisadora para fazer o trabalho. Em 6 dias foram coletados dados sobre 78 alianças. Um total de 247 empresas foram contatadas para chegar a esse número de questionários respondidos.

### **7.1.8 Considerações sobre confiabilidade e validade**

A confiabilidade é a minimização dos erros e das visões tendenciosas de um estudo; ela representa estabilidade, precisão e relaciona-se ao grau de consistência da medida. Para Hair *et al.* (1998, p.4), a confiabilidade expressa “a consistência de uma variável ou conjunto de variáveis em medir aquilo a que se propõe”. Para Mattar (1995), confiabilidade é a garantia

de que o erro amostral ficou contido dentro das condições estabelecidas para que as medidas sejam aceitas e a validade é a garantia de que as medições realizadas efetivamente refletem o que se desejava medir. Portanto, para o autor esse conceito é muito mais amplo do que o de confiabilidade.

Easterby-Smith *et al.* (1993) diferenciam validade interna e externa. Para eles, a validade interna existe quando o pesquisador consegue total acesso aos conhecimentos e significados dos informantes. Já a validade externa de uma pesquisa é alta quando os resultados podem ser aplicados em uma população maior.

Durante a elaboração e aplicação da presente pesquisa alguns cuidados foram tomados observando esses conceitos. Com vistas à validade interna, houve o cuidado constante com a clareza dos passos seguidos desde as primeiras etapas do estudo, que no seu curso originaram as variáveis, construtos, indicadores e questões de pesquisa; o planejamento da *survey* foi precedido por extensa revisão bibliográfica e elaborações teóricas (seção 4) que constituiram-se em bases para estudos de caso (seção 6) que por sua vez agregaram conhecimentos importantes para a elaboração da *survey*. O planejamento das questões da *survey* foi feito tendo-se em conta que os dados obtidos deveriam permitir a percepção dos objetivos não-declarados, porém sem referir-se a eles diretamente ou através de expressão similar. Assim, as informações que dariam origem à classificação dos objetivos e em consequência a discriminação das performances parciais foram solicitadas parcialmente, através de três variáveis, que são a importância (IMP), o grau de acordo (ACO) e o grau de realização (REA) de cada um dos objetivos propostos. A técnica utilizada para classificar cada objetivo de cada aliança como declarado ou não-declarado, inicial ou emergente (sub-seção 7.1.5), resultou da combinação dessas variáveis e foi elaborada e discutida com especialistas da HEC em Montréal durante o estágio realizado em 2008.

Para fins de maximização da validade externa, foi tomado o maior número possível de medidas para as variáveis investigadas, por meio da maximização do tamanho da amostra para o tempo e os recursos disponíveis. As escalas de medição das principais variáveis utilizadas no questionário também foram objeto de avaliação. A confiabilidade das escalas de importância (IMP), grau de clareza (ACO) e grau de realização (REA) dos 14 objetivos listados nas questões 2, 3 e 4 do questionário foi verificada através do Alpha de Cronbach. Os valores obtidos foram superiores a 0,8, que Hair *et al.* (1998) consideram bons, o que indica a adequação das escalas.

A análise dos dados obtidos para as principais variáveis da pesquisa indicou que a distribuição de freqüências dos valores não seguia o padrão da curva normal, como seria conveniente para a aplicação das técnicas estatísticas de análise que seriam utilizadas. Tentativas de normalização dos dados foram realizadas, também sem sucesso. Portanto, a questão da distribuição dos dados permanece como uma fragilidade da pesquisa, a ser considerada nesta e nas etapas seguintes no sentido de cautela na elaboração de resultados, conclusões e considerações sobre a mesma.

### **7.1.9 Métodos de análise dos dados da *survey***

A expectativa inicial é que através da *survey* fosse atingido um universo de dados quantitativos de tamanho mínimo necessário para a aplicação das técnicas de análise estatística multivariada, segundo as recomendações de Hair *et al.* (1998).

Hair *et al.* (1998), Cohen *et al.* (2003) e Levin & Fox (2004) citam várias técnicas de análise multivariada, dentre as quais foram utilizados principalmente os testes de correlação e a análise de regressão múltipla.

Os testes de correlação medem o grau de associação entre duas variáveis. As correlações variam efetivamente quanto a sua intensidade (ou força), o que pode ser visualizado nos gráficos de dispersão onde assinalam-se os valores de X (variável independente) no eixo horizontal e Y (variável dependente) no eixo vertical. A intensidade da correlação aumenta à medida que os pontos do diagrama tendem para uma reta diagonal imaginária que passa pelo centro do gráfico. As correlações podem ser positivas ou negativas, dependendo da inclinação desta reta imaginária. Inclinações para a direita indicam correlações positivas, e vice-versa. Entretanto, nem toda relação entre X e Y formará uma linha reta; há muitas relações curvilíneas, indicando que “uma variável aumenta à medida que a outra variável também aumenta até que a relação torne-se invertida, de modo que uma variável finalmente decresça enquanto a outra continua a crescer” (LEVIN & FOX, 2004, p.333).

Análises de correlação foram utilizados para testar as hipóteses 1 a 8 que encontram-se no apêndice B. Devido ao fato de que as variáveis X e Y são intervalares, foi realizada a análise de correlação de Pearson. Os valores encontrados para os coeficientes variam entre -1,00 e +1,00. Estes dois valores representam correlações perfeitas (negativa ou positiva, conforme o sinal). A correlação será considerada forte se o módulo do coeficiente for menor

do que 1 até 0,60, moderada se for menor do que 0,60 até 0,30, fraca quando menor do que 0,30 até 0,10 e nula sempre que seu módulo for menor do que 0,10 (LEVIN & FOX, 2004).

A técnica de análise de regressão múltipla foi utilizada para testar as correlações entre as variáveis da equação 6 (seção 5.8), caso em que tem-se duas ou mais variáveis independentes ( $X_i$ ) sendo relacionadas à variável dependente  $Y$ . O objetivo da técnica é identificar coeficientes através dos quais cada variável independente esteja relacionada à variável independente. Segundo Cohen *et. al.* (2003, p.80), esses coeficientes da regressão são “os pesos parciais pelos quais cada valor da variável  $X$  são multiplicados na equação de regressão múltipla que inclui todas as variáveis independentes”.

Para a execução destas análises, utilizou-se o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, de larga aplicação e comprovada adequação em análises de dados na área das ciências sociais.

## 7.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA *SURVEY*

Foram coletados dados de 78 alianças formadas por empresas da indústria de transformação do estado do RS. Os dados foram tabulados em planilha do SPSS, através do qual realizaram-se as estatísticas apresentadas nas sub-seções a seguir.

### 7.2.1 Caracterização das empresas-mãe das alianças da amostra

A maioria dos dados coletados nessa fase da pesquisa é referente às alianças, que são as unidades de análise; alguns destinam-se à caracterização das empresas-mãe. Mas todos eles foram obtidos por questões dirigidas a uma das empresas-mãe de cada aliança, identificada como empresa respondente.

Entre as 78 empresas respondentes 4 declararam ter até 99 funcionários; 61 empresas informaram ter de 100 a 499 e as outras 13 classificaram-se no grupo das empresas com 500 funcionários ou mais. Esses dados não conferem com os registros do catálogo da FIERGS, segundo o qual todas estariam enquadradas na faixa intermediária (100 a 499 funcionários). Essa divergência pode ser atribuída à desatualização do catálogo dado que o número de funcionários é um dado flutuante ou à definição de limite de tamanho das empresas, que

podem pertencer a um grupo acionário; ou ainda pode ocorrer que algumas empresas tenham unidades dentro e fora do estado do RS, sendo que o catálogo contabilizaria apenas as unidades que se situassem dentro do estado. Quanto ao setor de atividade das empresas respondentes, 77 declararam ser indústria e uma declarou-se como empresa de serviços; segundo o catálogo, entretanto, todas elas são empresas industriais. As áreas de atuação das empresas respondentes foram expostas no quadro 15 da sub-seção seguinte.

Segundo os respondentes, as empresas parceiras distribuem-se de forma quase equilibrada entre pequenas (até 99 funcionários), com 30 registros, médias (de 100 a 499 funcionários), com 28 registros e grandes (500 funcionários ou mais), com 20 registros. 77 empresas respondentes declararam seu setor de atividade, resultando 62 empresas do setor industrial, 10 do setor de serviços e 2 do comercial. Quanto à área principal de atuação das parceiras, destacaram-se “máquinas” (com 15 ocorrências) e “plásticos” (com 10 ocorrências). Nos demais casos as respostas foram variadas demais, de modo que ficaria difícil agrupá-las sob pena de cometer sérias distorções.

## **7.2.2 Descrição dos resultados obtidos para as variáveis do estudo**

As variáveis primárias apresentadas no quadro 16 e outras variáveis de caracterização das empresas-mãe foram investigadas através das questões 1 a 8 do questionário e os resultados estão descritos nas sub-seções a seguir. A cada uma está indicada a questão que a originou (anexo A). Outras variáveis que não constituíam o foco desta pesquisa também foram investigadas pelas questões 9 a 17 e sua descrição foi incluída no apêndice B deste texto.

### *7.2.2.1 Questão 1: Tipo da parceria (TP)*

Quanto à natureza da relação entre as empresas-mãe as alianças analisadas classificam-se em dois tipos: 1) alianças entre clientes e fornecedores; ou 2) alianças entre potenciais concorrentes (empresas do mesmo nível da cadeia). Das 78 alianças da amostra, 69 são do tipo 1 e 9 são do tipo 2. O quadro 18 a seguir mostra a distribuição das alianças da amostra nos tipos 1 e 2 de acordo com o setor da indústria a que pertencem as empresas respondentes.

Setor da indústria das empresas respondentes	Nº de alianças pesquisadas	Nº de alianças entre clientes e fornecedores (tipo 1)	Nº de alianças entre potenciais concorrentes (tipo 2)
Máquinas e equipamentos	23	17	6
Veículos	22	20	2
Plásticos	18	17	1
Químico	9	9	0
Máquinas e material elétrico	6	6	0
Total	78	69	9

**Quadro 18: Tipos de alianças quanto ao setor da indústria das empresas respondentes**

Os dados mostram grande discrepância entre o número de parcerias do tipo 1 e do tipo 2, o que de certa forma já era esperado, o que dá origem a duas suposições. A primeira delas é que as empresas preferam expor dados sobre parcerias do tipo 1 do que do tipo 2, já que estas últimas têm caráter supostamente mais estratégico, segundo as definições de Mintzberg (1988) para estratégias e de Hamel e Prahalad (1989) para alianças estratégicas (ver sub-seção 2.4). Portanto, quando convidados a participar da pesquisa com dados de apenas uma aliança (anexos A e B), os gestores que atuam em mais de um tipo de aliança optariam naturalmente por escolher uma aliança do tipo 1 para utilizar como fonte de dados.

A segunda suposição é que a proporção entre parcerias dos tipos 1 e 2 na população de empresas investigadas seja realmente de 69 para 9, ou seja, que para cada 78 parcerias 69 sejam do tipo 1 e 9 sejam do tipo 2. Isso poderia ser associado a um suposto estágio inicial de desenvolvimento das relações interorganizacionais dessa população de empresas.

#### 7.2.2.2 Questão 2: Grau de importância dos objetivos (IMP)

Essa questão apresentou 14 tipos de objetivos relacionados a parcerias, selecionados a partir da revisão de literatura e dos estudos de caso realizados na fase 2 deste estudo (figura 6, sub-seção 5.1). Cada objetivo deveria ser avaliado em uma escala de 1 a 7 em dois momentos distintos: no período de negociação da aliança e no seu mais recente ano de operação. O quadro 19 mostra as médias de avaliação do grau de importância para cada um dos objetivos nos dois momentos.

Objetivos	Média de IMP no período de negociação	Média de IMP no mais recente ano de operação
1.Partilhar riscos ou reduzir investimento de capital	5,59	5,59
2.Facilitar rápida entrada no mercado	5,55	5,65
3.Acessar habilidades de mercado ou canais de distribuição	5,08	5,35
4.Ser identificado como empresa grande ou de atuação internacional	4,72	5,07
5.Obter tecnologias da parceira, patentes, marcas, etc.	5,40	5,57
6.Aprender com a parceira ou obter know-how	5,91	5,83
7.Enfrentar /bloquear a competição	5,23	5,49
8.Desenvolver novo(s) produto(s)	5,90	6,00
9.Obter ou ceder matérias-primas ou componentes	5,07	5,25
10.Tirar mais proveito da tecnologia que sua empresa já possuía	5,67	5,82
11.Desenvolver novas tecnologias	5,75	5,86
12.Atender a requisitos governamentais ou legais	5,12	5,30
13.Adquirir ou tornar-se acionista da empresa parceira no futuro	3,23	3,48
14.Tornar-se mais independente de outra parceira	4,21	4,37

**Quadro 19: Grau de importância dos objetivos das parcerias**

Os dados do quadro 19 demonstram que o conjunto de objetivos apresentados no questionário tem importância média aproximada nas 78 alianças estudadas. Dos 14 objetivos listados, 12 tiveram médias de importância entre 5,0 e 6,0 numa escala de 1 a 7. Isso pode indicar que a revisão de literatura e os estudos de caso realizados previamente conseguiram captar objetivos usuais para as alianças da amostra. Os objetivos 13 e 14 foram considerados os menos importantes, resultado que pode ter sido devido ao fato da amostra ter sido constituída por maioria absoluta de alianças entre clientes e fornecedores (tipo 1), se for considerado que estes dois objetivos sejam os de caráter mais estratégico entre todos apresentados no estudo.

#### 7.2.2.3 Questão 3: Grau em que os objetivos foram acordados entre as parceiras (ACO)

Essa questão repetiu os 14 tipos de objetivos já apresentados na questão 2, a escala de 1 a 7 e os dois períodos distintos de negociação e mais recente ano de operação. O quadro 20 mostra as médias de avaliação de cada um dos objetivos nos dois momentos:

<b>Objetivos</b>	<b>Média de ACO no período de negociação</b>	<b>Média de ACO no mais recente ano de operação</b>
1.Partilhar riscos ou reduzir investimento de capital	5,31	5,32
2.Facilitar rápida entrada no mercado	5,21	5,38
3.Acessar habilidades de mercado ou canais de distribuição	5,06	5,08
4.Ser identificado como empresa grande ou de atuação internacional	5,05	5,09
5.Obter tecnologias da parceira, patentes, marcas, etc.	5,17	5,38
6.Aprender com a parceira ou obter know-how	5,46	5,58
7.Enfrentar /bloquear a competição	5,29	5,56
8.Desenvolver novo(s) produto(s)	5,72	5,91
9.Obter ou ceder matérias-primas ou componentes	5,12	5,39
10.Tirar mais proveito da tecnologia que sua empresa já possuía	5,72	5,62
11.Desenvolver novas tecnologias	5,55	5,73
12.Atender a requisitos governamentais ou legais	5,19	5,43
13.Adquirir ou tornar-se acionista da empresa parceira no futuro	3,30	3,51
14.Tornar-se mais independente de outra parceira	3,86	3,99

**Quadro 20: Grau em que os objetivos foram acordados entre as parceiras**

Como na variável anterior, a média de ACO para os 12 primeiros objetivos listados foi aproximada, com valores entre 5,0 e 6,0. Mais uma vez apenas os objetivos 13 e 14 tiveram médias diferenciadas, que ficaram abaixo do limite inferior deste intervalo.

#### *7.2.2.4 Questão 4: Grau de realização dos objetivos (REA)*

Para os mesmos objetivos e escala das questões 2 e 3, os respondentes avaliaram “em que medida” cada objetivo havia sido realizado no último ano de operação da aliança. As médias resultantes estão no quadro 21.

Como nas duas variáveis anteriores, a média de REA para os 12 primeiros objetivos listados foi aproximada, com valores entre 5,0 e 6,0 e apenas os objetivos 13 e 14 tiveram médias diferenciadas, que ficaram abaixo do limite inferior desse intervalo.



<b>Objetivos</b>	<b>Média de REA no mais recente ano de operação</b>
1.Partilhar riscos ou reduzir investimento de capital	5,27
2.Facilitar rápida entrada no mercado	5,37
3.Acessar habilidades de mercado ou canais de distribuição	4,97
4.Ser identificado como empresa grande ou de atuação internacional	5,17
5.Obter tecnologias da parceira, patentes, marcas, etc.	5,13
6.Aprender com a parceira ou obter know-how	5,65
7.Enfrentar /bloquear a competição	5,37
8.Desenvolver novo(s) produto(s)	5,73
9.Obter ou ceder matérias-primas ou componentes	5,28
10.Tirar mais proveito da tecnologia que sua empresa já possuía	5,59
11.Desenvolver novas tecnologias	5,53
12.Atender a requisitos governamentais ou legais	5,23
13.Adquirir ou tornar-se acionista da empresa parceira no futuro	3,08
14.Tornar-se mais independente de outra parceira	4,10

**Quadro 21: Grau de realização dos objetivos**

Pode ser observado que as variáveis IMP, ACO e REA apresentaram um comportamento similar quanto a reincidência nos quadros 19, 20 e 21 de 4 objetivos com médias maiores e dois objetivos com médias menores. Os objetivos de números 6, 8, 10 e 11 (não necessariamente nesta ordem) tiveram as maiores médias, e os objetivos 13 e 14 (nesta ordem) tiveram as menores médias para essas 3 variáveis. Essa observação serve para levantar a suposição de que na amostra pesquisada os objetivos mais importantes tendem a ser mais acordados e mais realizados; por outro lado, os menos importantes tenderiam a ser menos acordados e menos realizados.

#### 7.2.2.5 *Questão 5: Criação de nova empresa (NE)*

Das 77 respostas obtidas para essa questão, 14 afirmam que a cooperação deu origem a uma nova empresa (*JV*) e 63 não. Portanto, a maioria das parcerias da amostra é de alianças formais para realização de atividades conjuntas que não constituem uma nova empresa.

*7.2.2.6 Questão 6: Ano em que foi assinado o contrato da parceria (AC)*

Foram obtidas 76 respostas para essa questão. As respostas foram classificadas em três períodos, conforme o quadro 21. Em termos de valores acumulados, a metade das parcerias da amostra teve seus contratos assinados até 2004 e a outra metade nos últimos 4 anos, de 2005 a 2008, sendo portanto bastante recentes.

<b>Período</b>	<b>Nº de contratos assinados</b>
1994 até 2000	20
2001 a 2004	18
2005 a 2008	38
<b>Total</b>	<b>76</b>

**Quadro 22: Nº de contratos assinados por período**

O fato de a metade dos contratos ter 3 anos ou menos de existência traz o problema da dificuldade de percepção das modificações temporais nas características dos objetivos das alianças, como a existência de objetivos emergentes em relação aos iniciais. Por outro lado, a grande incidência de contratos com mais tempo de existência prejudicaria o acesso aos dados sobre o período de negociação, e de forma similar poderia prejudicar os resultados da pesquisa.

*7.2.2.7 Questão 7: Ano em que a parceria foi implementada (AI)*

Foram obtidas 76 respostas para essa questão. A distribuição obtida foi similar à distribuição de AC (ver quadro 22). A maioria das alianças foi implementada no mesmo ano em que o contrato foi assinado (quadro 23).

<b>Período</b>	<b>Nº de parcerias implementadas</b>
1994 até 2000	16
2001 a 2004	21
2005 a 2008	39
<b>Total</b>	<b>76</b>

**Quadro 23: Nº de parcerias implementadas por período**

### 7.2.2.8 Questão 8: Status da parceria (SP)

De acordo com a solicitação da pesquisa, as parcerias da amostra poderiam estar em operação ou encerradas (anexo B). Das 78 respostas obtidas para esta questão, 75 estavam em operação e apenas 3 já haviam sido encerradas. Uma delas indicou 2002 como o ano de encerramento, outra indicou o ano de 2007 e a terceira não forneceu este dado.

### 7.2.3 Resultados das análises de regressão

O método de análise de regressão múltipla foi aplicado com base na equação 7 (subseção 5.2) em três tentativas, sendo uma tendo como base a amostra geral de 78 alianças, outra para a amostra de alianças entre clientes e fornecedores (tipo 1) e a terceira tentativa aplicada à amostra de alianças entre potenciais concorrentes (tipo 2).

Os resultados dessas análises encontram-se na tabela 1 a seguir.

**Tabela 1: Coeficientes, constantes e índices das análises de regressão**

Índices, coeficientes e constantes	Amostra		
	Geral (todas as alianças pesquisadas)	Alianças entre clientes e fornecedores (tipo 1)	Alianças entre potenciais concorrentes (tipo 2)
$\beta_0$	3,6	4,6	2,0
$\beta_1$	0,528	0,303	0,609
$\beta_2$	0,405	0,269	0,618
$\beta_3$	0,343	0,122	0,739
$\beta_4$	0,122	0,029	0,415
<i>R square</i>	0,120	0,055	0,646

Os coeficientes obtidos na análise das três amostras demonstram a relação positiva entre a variável dependente SOA e todas as variáveis independentes, que são as performances parciais. No entanto, pelos valores de *R square* obtidos, apenas poderia-se dizer que a equação de regressão teria sido validada para a amostra de alianças do tipo 2, para a qual o *R square* obtido está acima do limite mínimo aceitável de 0,5 (HAIR *et. al.*, 1998). Os valores dos coeficientes  $\beta$  para essa amostra atestam um certo equilíbrio entre os pesos de PDI e PDE e uma leve predominância de PNDE no valor de SOA. Mesmo PNDE que teria o menor

coeficiente entre todas as variáveis independentes teria um impacto bastante relevante, aproximadamente igual a dois terços dos impactos das performances devidas a objetivos declarados, PDI e PDE.

No entanto, há que ser considerado que o tamanho da amostra de alianças do tipo 2 é pequeno demais para se possa tirar qualquer conclusão a partir dos dados do quadro 24. Assim, os resultados dessa regressão servem mais para embasar futuras pesquisas do que representam por si só. O principal fenômeno a ser ressaltado aqui é a diferença entre os comportamentos das amostras das alianças do tipo 1 e 2 verificada pelos coeficientes do quadro 24.

#### **7.2.4 Resultados das análises comparativas das performances parciais**

Esta sub-seção analisa a parcela ocupada pelas performances parciais devidas aos objetivos declarados e não-declarados, iniciais e emergentes, no montante da performance geral das alianças da amostra.

##### *7.2.4.1 Comparação entre as performances devidas aos objetivos declarados e não-declarados*

A sub-seção 5.2 apresentou as definições de PDI, PDE, PNDI e PNDE. A partir destas, a performance devida aos objetivos declarados (PD) fica definida como o somatório de PDI e PDE, e a performance devida aos objetivos não declarados (PND) como o somatório de PNDI e PNDE.

PD e PND foram calculadas a partir dos objetivos que as originaram em cada aliança da amostra (ver sub-seção 7.1.5), multiplicando-os pelo respectivo grau de realização (REA). O quadro 25 a seguir apresenta os valores para estas performances parciais para a amostra completa (78 alianças pesquisadas) e para as duas sub-amostras de acordo com o tipo de parceria (TP), quais sejam alianças entre clientes e fornecedores (tipo 1) e alianças entre potenciais concorrentes (tipo 2).

**Tabela 2: Valores das performances devidas aos objetivos declarados e não-declarados e percentuais frente à performance geral**

Abrangência da amostra	Performance devida aos objetivos declarados (PD)		Performance devida aos objetivos não-declarados (PND)		Performance geral devida aos objetivos (PO =PD + PND)
	montante	% sobre montante geral	montante	% sobre montante geral	montante geral
Amostra completa	4490,8	80,9	1063,4	19,1	5554,1
Alianças entre clientes e fornecedores (tipo 1)	4129,6	82,3	889,2	17,7	5018,8
Alianças entre potenciais concorrentes (tipo 2)	361,2	67,5	174,2	32,5	535,4

Os dados da tabela 2 demonstram que na amostra estudada a performance devida aos objetivos não-declarados tem uma relevância expressiva quando comparada com a performance devida aos objetivos declarados. Para todo o conjunto de alianças estudadas, a PND corresponde a 19,1% do montante total de performance, contra 80,9% de PD. Para as alianças do tipo 1, o percentual de PND sobre o montante total é menor, no valor de 17,7% contra 82,3 de PD. Mas para o tipo 2 o índice PND sobe para 32,5, fazendo com que PD seja reduzido para 67,5%.

Esses resultados estão de acordo com as suposições iniciais da pesquisa sobre a existência de objetivos não-declarados por parte das organizações-mãe nas alianças. O índice de 19,1% encontrado para PND na amostra geral na tabela 2 atesta a relevância dos objetivos não-declarados frente aos declarados nas alianças da amostra estudada. Ainda mais expressivo foi o reflexo dos objetivos não-declarados na performance geral para a subamostra de alianças entre potenciais concorrentes (tipo 2), que ficou em 32,5%, indicando mais uma vez que esse tipo de aliança deve ser tratada de forma diferenciada das alianças entre clientes e fornecedores (tipo 1).

Como já havia sido alertado, os dados da *survey* não permitiram qualquer estimativa numérica sobre a ocorrência de objetivos ocultos nas alianças da amostra. No entanto, eles são nesta pesquisa considerados como particularidades dos objetivos não-declarados e por isso, pode-se supor que existam, dado que ficou demonstrada a existência de objetivos não-declarados em quantidades estatisticamente relevantes. Ou seja, é provável que parte dos objetivos não-declarados identificados na pesquisa se caracterizem também como ocultos. Assim como ocorreu com os não-declarados, supõe-se que os ocultos tenham maior

relevância em alianças entre potenciais concorrentes do que naquelas formadas por clientes e fornecedores, em função da natureza das mesmas de instigar mais os comportamentos oportunistas das empresas-mãe (maiores riscos relacionais).

#### 7.2.4.2 Comparação entre as performances devidas aos objetivos iniciais e emergentes

A partir do exposto na sub-seção 5.2, a performance devida aos objetivos iniciais (PI) fica definida como o somatório de PDI e PNDI, e a performance devida aos objetivos emergentes (PE) como o somatório de PDE e PNDE.

PI e PE foram calculadas a partir dos objetivos que as originaram em cada aliança da amostra (ver sub-seção 7.1.5), multiplicando-os pelo respectivo grau de realização (REA). Similarmente ao exposto na tabela 2, a tabela 3 a seguir apresenta os valores para estas performances parciais para a amostra completa (78 alianças pesquisadas) e para as duas sub-amostras de alianças dos tipos 1 e 2.

**Tabela 3: Valores das performances devidas aos objetivos iniciais e emergentes e percentuais frente à performance geral**

Abrangência da amostra	Performance devida aos objetivos iniciais (PI)		Performance devida aos objetivos emergentes (PE)		Performance geral devida aos objetivos (PO = PI + PE)
	montante	% sobre montante geral	montante	% sobre montante geral	montante geral
Amostra completa	4027,8	72,5	1526,3	27,5	5554,1
Alianças entre clientes e fornecedores (tipo 1)	3562,0	71,0	1456,8	29,0	5018,8
Alianças entre potenciais concorrentes (tipo 2)	465,8	87,0	69,6	13,0	535,4

Os dados da tabela 3 demonstram que na amostra estudada a PE tem uma relevância expressiva quando comparada com a relevância da PI. Para todo o conjunto de alianças estudadas, a PE corresponde a 27,5% do montante total de performance calculada através do critério de atingimento dos objetivos relacionados às alianças, contra 72,5% de PI. Para as alianças do tipo 1, o percentual de PE sobre o montante total é levemente maior que para a amostra geral, e no caso do tipo 2 esse percentual é bem menor.

Esses resultados sugerem que as alianças do tipo 2 planejam mais seus objetivos com relação às alianças do que as alianças do tipo 1, pois estariam obtendo maiores resultados de performance a partir dos objetivos que estavam estabelecidos desde o fechamento do acordo. Juntando-se a isso o fato de que a relevância da PND mostrou-se maior em alianças do tipo 2 do que naquelas do tipo 1, emerge a suposição de que objetivos não-declarados iniciais tendam a ser mais planejados do que os emergentes. Não obstante, essa é uma suposição lógica, dada a própria definição de planejamento.

#### 7.2.4.3 Comparação entre os quatro tipos de performances parciais discriminados na pesquisa

Foram calculadas as performances parciais PDI (devida a objetivos declarados iniciais), PDE (devida a objetivos declarados emergentes), PNDI (devida a objetivos não-declarados iniciais) e PNDE (devida a objetivos não-declarados emergentes). As distribuições das performances parciais para a amostra geral de 78 alianças e para a amostra das alianças entre potenciais concorrentes (tipo 2) foram representadas nas tabelas 4 e 5 a seguir:

**Tabela 4: Valores das performances parciais para a amostra geral**

Performances parciais		Performance devida aos objetivos		Total
		Iniciais	Emergentes	
Performance devida aos objetivos	Declarados	3213,1	1277,7	4490,8
	Não-declarados	814,7	248,7	1063,4
Total		4027,8	1526,4	5554,2 (total geral)

**Tabela 5: Valores das performances parciais para alianças tipo 2**

Performances parciais		Performance devida aos objetivos		Total
		Iniciais	Emergentes	
Performance devida aos objetivos	Declarados	258,2	50,6	308,8
	Não-declarados	155,3	18,9	174,2
Total		413,5	69,5	483,0 (total geral)

Para facilitar a compreensão, as tabelas 6 e 7 apresentam cada um dos valores das performances parciais expostos nas tabelas 4 e 5 divididos pelo menor valor (248,7 na tabela

4 e 18,9 na tabela 5), resultando em valores reduzidos que permitem melhor visualização das proporções entre as quatro performances parciais:

**Tabela 6: Valores reduzidos das performances parciais para a amostra geral**

Performances parciais		Performance devida aos objetivos	
		Iniciais	Emergentes
Performance devida aos objetivos	Declarados	12,9	5,1
	Não-declarados	3,3	1,0

**Tabela 7: Valores reduzidos das performances parciais para alianças tipo 2**

Performances parciais		Performance devida aos objetivos	
		Iniciais	Emergentes
Performance devida aos objetivos	Declarados	13,7	2,7
	Não-declarados	8,2	1,0

Pelos dados da tabela 6 verifica-se que a representatividade das performances devidas aos objetivos não-declarados na amostra geral é de 3,3 para 12,9 no caso dos iniciais, e de 1,0 para 5,1 no caso dos emergentes. Essas proporções atestam a relevância considerável dos objetivos não-declarados na amostra estudada. Porém, tal relevância é ainda mais expressiva quando considerada apenas a subamostra de alianças entre empresas potenciais concorrentes. Isso pode ser verificado pelos dados da tabela 7, onde a representatividade das performances devidas aos objetivos não-declarados salienta-se mais com relação aos declarados, sendo de 8,2 para 13,7 no caso dos iniciais e de 1,0 para 2,7 no caso dos emergentes.

### 7.3 ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Foram realizadas duas entrevistas em profundidade com dois respondentes selecionados entre os 78 informantes-chave da *survey*. As duas parcerias selecionadas foram formadas entre empresas potenciais concorrentes, já que nestas os objetivos não-declarados demonstraram ter mais reflexos na performance geral do que nas alianças entre clientes e fornecedores. As entrevistas foram identificadas pelos números 1 e 2. Os entrevistados foram os gestores da parceria que haviam previamente respondido ao questionário e estão identificados no texto por gestores 1 e 2, respectivamente.



Cada entrevista durou aproximadamente 1,5 hora. A intenção era analisar a adequação do questionário aplicado e detalhar alguns aspectos dos objetivos, se possível identificando algum objetivo oculto entre os não-declarados já expressos por essas empresas. Era preciso para isso conhecer melhor a empresa do entrevistado e os principais aspectos históricos da aliança. Em um dos casos foi solicitado ao entrevistado que respondesse outra vez na presença da pesquisadora as questões 3, 4 e 5 do questionário, que diziam respeito aos objetivos relacionados à aliança. A idéia era comparar essa segunda rodada de respostas do questionário às respostas já obtidas na coleta de dados da *survey*.

### 7.3.1 Entrevista 1

A empresa da entrevista 1 faz parte de um grupo alemão que possui várias empresas no mundo (a maioria na Alemanha), todas fabricantes de produtos rodoviários, a maioria complementares entre si.

O entrevistado respondeu o questionário com foco em duas parcerias com empresas alemãs pertencentes ao seu mesmo grupo acionário. Considerando que foi solicitado que o respondente se detivesse em apenas uma parceria, considera-se essa a primeira “distorção” conceitual verificada no processo de aquisição dos dados. Ele justificou tal atitude dizendo que havia referido-se à parceira como o grupo acionário detentor das diversas empresas, que inclui a empresa pela qual é contratado e as duas empresas alemãs com quem mantém parcerias.

O histórico e as características das duas alianças que serviram de base para as respostas são similares. No entanto, ao generalizar as respostas os dados poderiam não expressar detalhes que talvez pudessem ser importantes para o propósito da pesquisa, assim como o ano do fechamento do acordo da parceria e o ano de início das atividades da mesma. Os entrevistado afirmou que os acordos em questão foram fechados em 2002 e 2004, respectivamente, quando em suas respostas iniciais ele havia declarado o ano 2000.

O entrevistado considera que essas parcerias sejam formais, embora não tenham um contrato padrão do tipo que é realizado em cartório sob a jurisdição da justiça civil. O único documento desenvolvido foi interno, na forma de um “Procedimento para fabricação de produto importado”, de validade no âmbito do grupo acionário dos acionistas alemães, o qual se limitava a definir qual produto seria fabricado na empresa brasileira e focava no

detalhamento das operações de manufatura. Em paralelo, os projetos técnicos eram repassados pelas parceiras alemãs à parceira brasileira, com a determinação dos parâmetros de Qualidade Técnica (projetos detalhados com as devidas especificações técnicas). O gestor 1 afirmou que as alianças foram motivadas pela demanda de mercado, que está ainda em crescimento, e que a implementação da tecnologia repassada para sua empresa deu-se de uma só vez. No entanto, afirmou ser difícil lidar com os requisitos de qualidade “do cliente”, que segundo ele é diferente de qualidade técnica. Quanto a esta não teria havido problemas ou dificuldades maiores, com exceção da adaptação de algumas matérias-primas disponíveis no Brasil cujos padrões disponíveis são diferentes (ex: chapas de aço), o que teria sido realizado a contento.

A reavaliação das três questões chave do questionário (importância, nível de clareza e grau de realização de cada objetivo) pelo entrevistado confirmou suas respostas à primeira versão. No caso da reavaliação da satisfação geral da empresa com as alianças, ele a princípio confirmou o dado inicial em que atribuiu grau 7 (numa escala de 1 a 7 onde 1 era o mínimo e 7 era o máximo). Mas em seguida considerou que o fato de as empresas parceiras pertencerem ao mesmo grupo alterava essa avaliação. Para ele, caso não ocorresse essa particularidade, a avaliação da satisfação cairia de 7 para 4. Ele exemplificou os motivos com o caso dos motores utilizados no produto de uma das parcerias. No projeto inicial alemão o motor especificado deveria atender às normas européias de emissões de gases ao ambiente; o motor é um dos itens que a empresa brasileira importa, não havendo possibilidades de adaptação de outro motor que poderia ser comprado aqui por um preço bem menor, já que no Brasil não se aplicam as mesmas restrições quanto a emissão de poluentes. A empresa não pode reduzir o custo de produção do produto no que tange a esse item, pois é de seu interesse continuar vendendo motores à parceira brasileira e há a clareza por parte desta de que “o dono do projeto é soberano nas decisões” (declaração do gestor 1); assim a questão dos motores resta não renegociável. Devido a esse tipo de situação, ou seja, considerando o que era possível fazer dentro das limitações do acordo inicial, a satisfação seria máxima (nível 7 da escala). Mas se isso passar a ser questionado a nível de possibilidades técnicas, o gestor 1 avalia que a satisfação passaria para 4. O gestor ressalta que numa parceria comum, onde as empresas parceiras não pertencessem a um mesmo grupo acionário, tais questões poderiam ser renegociadas de forma mais efetiva e melhores resultados poderiam ser obtidos. O gestor 1 afirmou ainda que “quando as parceiras são do mesmo grupo as divergências impactam menos”, e que a alta satisfação da empresa com a aliança expressa no questionário foi assim classificada “por causa da demanda e por serem (as parceiras) do mesmo grupo”. Isso deixou

claro que o fato de as parceiras serem do mesmo grupo acionário alterou as respostas ao questionário.

Um último fator que provavelmente tenha causado distorções nas respostas do questionário com relação aos dados reais é que o gestor está na empresa a apenas 1,5 ano, e portanto não participou diretamente nem tampouco acompanhou as negociações para as alianças, as quais foram conduzidas diretamente pelo presidente da empresa. Suas respostas basearam-se no seu grande envolvimento com as parcerias a partir do momento em que assumiu o cargo de Gerente Industrial. Porém o não cumprimento do requisito solicitado de que o respondente tivesse participado ativamente da negociação e implementação da aliança (ver 7.1.2) provavelmente influenciou na veracidade das respostas, especialmente no que diz respeito às questões 2 e 3, no que se referem ao “período de negociação”.

### **7.3.2 Entrevista 2**

A empresa da entrevista 2 fabrica equipamentos para fábricas de cerveja, refrigerantes e outras bebidas há mais de 60 anos. Na década de 70 ela foi incorporada por uma grande empresa alemã do mesmo ramo. A partir de então alguns produtos da acionista foram incorporados aos produtos da empresa e passaram a compor o conjunto de equipamentos que esta entregava aos clientes. No entanto, em 1999 a empresa acionista passou por uma crise e vendeu a totalidade das ações da empresa brasileira para um acionista brasileiro, o que fez com que o capital voltasse a ser 100% nacional.

Ocorre que com a separação da empresa alemã a empresa 2 perdeu o direito de continuar agregando itens de produtos advindos da Alemanha nos conjuntos de equipamentos (instalações) que produzia e comercializava. Foi nesse momento que ela buscou a aliança com uma outra fabricante alemã de produtos complementares aos seus, cuja marca já era bem conceituada no mercado brasileiro e estava na preferência da maior parte dos clientes. Portanto, desde 1999 passaram a haver contatos no sentido de concretizar o acordo de licenciamento da primeira máquina de projeto Alemão que seria fabricada no Brasil e passaria a incorporar os produtos da empresa brasileira. Da mesma forma que no caso da entrevista 1, alguns componentes da máquina licenciada continuaram a serem fornecidos pela detentora do projeto (neste caso o principal era o software de operação da máquina). O contrato de licenciamento foi assinado em 2002, com duração prevista de 4 anos. No entanto, à revelia das cláusulas estabelecidas no contrato, a cooperação foi se fortalecendo cada vez mais,

ampliando-se para outros produtos que passaram a ser importados ou produzidos pela empresa brasileira e ultrapassando o prazo previsto no contrato (2006). A parceria continua até o momento, tendo na prática já 8 anos de existência. No entanto, o contrato inicial de 4 anos não atende aos requisitos solicitados para as alianças da amostra (sub-seção 7.1.3).

Na entrevista, o gestor 2 confirmou a avaliação realizada sobre a satisfação geral da empresa com a aliança, para o qual atribuiu nota 6 numa escala *likert* de 1 a 7, sendo 1 “pouco satisfeita” e 7 “muito satisfeita”. Mas as respostas às questões 2, 3 e 4 do questionário que ele respondeu novamente ao final da entrevista não podem ser consideradas confirmatórias com relação às respostas fornecidas anteriormente. Na questão 2 (questionário anexo A), por exemplo, dos 14 objetivos avaliados, 6 tiveram diferenças maiores do que as anteriores entre os índices de importância do objetivo no período de negociação e no mais recente ano de operação, e apenas 1 teve essa diferença reduzida. Na questão 3 a diferença nos índices foi maior para 3 dos 14 objetivos entre as respostas da entrevista e as respostas anteriores, e nenhum dos objetivos teve diferença menor. Caso esse fato do aumento das diferenças fosse generalizado para outras alianças, isso alteraria sobremaneira os resultados da sub-seção 7.2.4 no sentido de realçar a relevância dos objetivos não-declarados sobre os declarados e dos emergentes sobre os iniciais (tabelas 2 e 3). As reavaliações do grau de realização de cada objetivo (questão 4 do questionário – anexo A) apresentaram diferenças sutis em relação à avaliação inicial.

O gestor 2 ressalta que desde o início da parceria a empresa brasileira passou a investir mais em projetos, buscar mais o aprendizado sobre os produtos da parceira, de modo que hoje já possui condições de produzir alguns deles. No entanto, ele observa que a parceria continua muito importante para sua empresa, pois sempre há o que aprender dado que a parceira é uma empresa que desenvolve tecnologias de ponta para o setor que atendem.

#### 7.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA *SURVEY*

A etapa da *survey* cumpriu o seu papel nesta pesquisa que era de verificar quantitativamente a ocorrência dos objetivos não-declarados, estimando seu reflexo na performance geral das alianças. No entanto, como previsto, os objetivos ocultos não foram visualizados devido a limitações intrínsecas ao método.

Alguns fatores limitaram os resultados desta pesquisa devem ser considerados. Por exemplo, mesmo tendo sido solicitado que os respondentes fossem gestores das alianças ou

diretores das empresas-mãe, com efetiva participação na negociação e implementação, esse requisito nem sempre foi verificado na *survey*. Pôde-se perceber que em muitos casos o negociador da aliança não é o gestor na fase de implementação. Isso provavelmente interferiu na veracidade dos dados obtidos, pois o respondente por si só muitas vezes não reunia todo o conhecimento necessário para responder ao questionário.

A ausência de um cadastro de alianças no Brasil prejudicou as condições da pesquisa *survey* porque impediu a determinação de uma amostra antes do início da coleta de dados. Estudos realizados nos EUA e Canadá demonstram que nesses países existem cadastros das *JV* que têm ao menos uma das parceiras localizadas nesses territórios. No entanto, essa facilidade de acesso no que tange a *JV* pode ter prejudicado o desenvolvimento de estudos empíricos com amostras de alianças formais que não formam novas empresas. Portanto, as dificuldades na amostragem da presente pesquisa foram parcialmente contrapostas pelo seu visível ineditismo na composição da amostra com a maior parte das alianças do tipo formal.

Como última tentativa de observar objetivos não-declarados nas alianças dessa fase da pesquisa, as duas entrevistas abordadas em 7.3 também não foram capazes de fazê-lo, devido ao restrito aprofundamento das discussões que se estabeleceram entre a pesquisadora e os gestores em apenas 1,5 horas de trabalho. Elas serviram, outrossim, para detectar pequenos detalhes que podem ter distorcido as respostas do questionário que foi utilizado na composição da amostra da pesquisa, demonstrando a fragilidade do método para os propósitos iniciais do estudo. Portanto, longe se invalidar os resultados obtidos, que são um importante ponto de partida para justificar a importância de outros estudos sobre o tema, tal procedimento serve como alerta para que se adote posição de cautela ao tirar conclusões a partir dos resultados da *survey* e serve principalmente para reforçar a idéia já expressa na seção 5 de que estudos qualitativos são mais adequados para investigar o fenômeno dos objetivos não-declarados e ocultos nas alianças.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As duas suposições levantadas inicialmente para o alto índice de insucesso das alianças foram reforçadas pela pesquisa realizada. Ao finalizar este estudo restam ainda mais contundentes as idéias da falta de uma visão integrada dos fatores de gestão de alianças por parte dos seus gestores e de falha dos mecanismos de medição de performance no sentido de não considerar a existência de objetivos não-declarados pelas organizações-mãe nos acordos.

Baixos valores de performance e até fracassos das alianças podem ser conseqüências de falhas básicas na sua gestão. Os estudos de caso demonstraram que nos casos 1 e 2 tais falhas são expressivas e referem-se mais aos elementos de planejamento e controle do que à organização e direção das alianças. Embora as alianças estudadas tivessem performances suficientes para serem mantidas em operação, foi observado que suas principais dificuldades relacionavam-se a tais fragilidades na gestão. Uma vez que a aliança é uma “ferramenta” a ser utilizada pelas organizações-mãe para pôr em prática o seu planejamento, é lógico considerar que o planejamento das alianças seja mais difícil do que o planejamento das suas genitoras; é esperável que não haja condições de que esse planejamento seja realizado por prazos iguais ou maiores do que os planejamentos das organizações-mãe. Assim, em geral só é possível fazer o planejamento das alianças por prazos menores do que o das organizações-mãe, e em consequência os gestores das alianças precisam ter mais habilidades para trabalhar com situações imprevistas do que os gestores das organizações-mãe.

As suposições teóricas sobre a existência de objetivos não-declarados em relação às alianças foram confirmadas tanto nos estudos de caso quanto na *survey*. Os estudos de caso permitiram a “descoberta” de objetivos não-declarados e ocultos relacionados às alianças entre potenciais concorrentes estudadas cujos propósitos pareciam à primeira vista muito mais operacionais do que estratégicos. A relevância dos objetivos não-declarados sobre os declarados e seus reflexos na performance das alianças foram evidenciados quantitativamente através da *survey*. Portanto, a necessidade inicialmente sinalizada de levar em conta esses tipos de objetivos na medição de performance e na avaliação do sucesso das alianças foi confirmada no âmbito desta pesquisa.

Além de identificar objetivos não-declarados e ocultos, a pesquisa serviu para organizar uma tipologia de objetivos que demonstra que a este nível de detalhamento a identificação dos objetivos relacionados a uma aliança pode ser uma tarefa difícil. Dos oito

tipos de objetivos definidos na sub-seção 4.4, quatro foram identificados nos estudos de caso, sendo que um aprofundamento desses mesmos estudos poderiam levar à identificação de outros tipos. Na *survey* essa identificação foi restringida *a priori*, tendo-se agrupado objetivos comuns com privados, o que limitou o número de tipos em 4. Os tipos observados, porém, deram uma contribuição importante para a verificação da relevância da performance devida aos objetivos não-declarados sobre a devida aos declarados (tabela 2, sub-seção 7.2.4.1) e da performance devida aos objetivos emergentes sobre a devida aos iniciais (tabela 3, sub-seção 7.2.4.2).

A presença de objetivos ocultos foi detectada nas alianças nos dois estudos de caso. Somando-se as ocorrências nos casos 1 e 2 foram observados 4 objetivos ocultos entre os 7 não-declarados. Por limitações do método de pesquisa, eles não puderam ser identificados nas alianças da *survey*, razão pela qual nas alianças da amostra mantém-se a dúvida sobre sua existência. Essa era, aliás, uma situação esperada, já que os objetivos ocultos são definidos neste estudo como relacionados a comportamentos oportunistas das organizações-mãe, razão pela qual os gestores procurariam não expô-los ao responder a um questionário de pesquisa.

Na *survey* os tipos de objetivos medidos foram ODI, ODE, ONDI e ONDE, já que neste estágio não houve a intenção de diferenciar objetivos privados de comuns. Os reflexos de cada um destes tipos na satisfação das empresas com as alianças foram representados pelos coeficientes  $\beta$  na equação 7 (sub-seção 5.1.4). Essa fase da pesquisa trouxe evidências de que alianças entre empresas clientes e fornecedoras guardam diferenças relevantes em relação a alianças entre empresas potenciais concorrentes na medida em que o comportamento previsto para a relação entre as variáveis SOA, PDE, PNDE, PDI e PNDI não foi verificado na análise de regressão para as alianças da amostra geral e da subamostra do tipo 1, mas foram obtidos indícios de que no caso das alianças do tipo 2 tal comportamento poderia vir a ser confirmado.

A análise conjunta do que vem a ser alianças estratégicas (sub-seção 2.4) e objetivos ocultos (sub-seção 2.2.1) à luz dos resultados dessa pesquisa, pode-se conjecturar que a presença desses objetivos e sua relevância frente aos declarados sirva como um indicador do nível estratégico das alianças entre empresas. Assim, pode-se supor que o caráter estratégico das alianças provoque seu comportamento oportunístico e com isso o surgimento de mais objetivos ocultos.

Considerando a existência de todos os tipos de objetivos da sub-seção 4.4 e suas definições, percebe-se que é comum e esperada a existência de vários tipos de objetivos relacionados a uma aliança; no entanto, a existência de nenhum deles é obrigatória para que uma aliança seja formada e mantida. A condição básica imprescindível para isso é a existência de um “objeto” comum às parceiras, que é, em última análise, a definição da atividade conjunta na qual as empresas propõem-se a atuar em cooperação.

Dentro da idéia inicialmente adotada de que a realização dos objetivos é o fator preponderante no cálculo da performance das alianças, torna-se mais importante a consideração, identificação e quantificação dos não-declarados e ocultos. No entanto, há necessidade de especificar o ponto de vista segundo o qual deve ser medida a performance para a partir daí determinar quais tipos de objetivos devem ser considerados na sua composição. Foram definidos e apresentados oito tipos de performances parciais, cada uma correspondente a um tipo de objetivo, que são a PDEC, a PDEP, a PDIC, a PDIP, a PNDEC, a PNDEP, a PNDIC e a PNDIP. Combinadas, elas podem constituir duas medidas de performance com significação prática, que são a performance das alianças *per se* e a performance das organizações-mãe com relação às alianças. A performance das alianças *per se* representa o atingimento dos objetivos declarados comuns das parceiras e por isso leva em conta as parciais PDEC e PDIC. A performance das organizações-mãe com relação às alianças é formada por todas as performances parciais definidas anteriormente.

Do ponto de vista das alianças como ferramentas das organizações-mãe para atingir seus objetivos estratégicos, o tipo mais relevante de performance a ser considerado é a sua performance com relação às alianças. Desse ponto de vista, a performance das alianças *per se* pode ser considerado um indicador intermediário. Caso essa performance seja baixa, duas situações bem diferentes poderiam ocorrer. A primeira situação, e a mais óbvia em uma primeira análise, é que a aliança não fosse mantida. A segunda é que a aliança fosse mantida, estando as performances de ambas as organizações-mãe a contento embora a performance da aliança *per se* não estivesse. Nesse caso, a “organização” aliança seria mantida em situação “deficitária” e, do seu próprio ponto de vista, poderia ser considerada de insucesso.

Portanto, no que tange a performance, sucesso e insucesso das alianças, é essencial que antes de qualquer análise ou consideração seja definida qual a perspectiva adotada, se da organização X, Y ou da própria aliança, a organização Z.

Embora esta pesquisa não tenha provado que o insucesso das alianças *per se* ou baixos valores de performance das organizações com relação às alianças deva-se aos objetivos



declarados e ocultos, obteve-se diversas evidências de sua existência aliada a evidências da fragilidade da gestão das alianças. Nesse sentido, recomenda-se aos gestores de alianças que pratiquem a “gestão paralela” além da gestão formal, procurando exercer o planejamento, organização, direção e controle das alianças com vistas ao que não se coloca no primeiro plano de sua visão, que pode por isso ser considerado “invisível”, mas que as habilidades pessoais combinadas com técnicas adequadas de gestão podem desvendar.

A partir desta pesquisa, foram identificadas outras frentes de investigação importantes para a continuidade do desenvolvimento do arcabouço teórico sobre gestão de alianças. Por exemplo, para aprofundar a capacidade de distinção dos tipos de objetivos organizados na sub-seção 4.4, sugere-se a realização de estudos horizontais de acompanhamento dos estágios de alianças, desde a definição estratégica. Essa abordagem permitiria o acesso a dados mais precisos e diversificados para estimar os diferentes objetivos relacionados a essas alianças. Para tentar confirmar a relação linear de dependência dos termos da equação 7 (sub-seção 5.2), sugere-se a realização de uma *survey* em uma amostra de alianças entre potenciais concorrentes e nova análise de regressão.

Sendo a performance calculada a partir das performances parciais que dependem da classificação dos objetivos, que por sua vez variam com o tempo, sugere-se estudos para a formulação de métodos dinâmicos de medição de performance. A adoção de uma sistemática de levantamento periódico das variáveis IMP, ACO e REA possibilitaria a estimativa periódica das medidas de performance, que tomadas em períodos curtos poderia adquirir o caráter prático de continuidade e trazer até mesmo informações sobre tendências, o que sem dúvida seria de grande valia como ferramenta de gestão de alianças.

## REFERÊNCIAS

- AHUJA, Gautam. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, vol. 45, p. 425-458, sept. 2000.
- AKTOUF, Omar. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- Anuário da Indústria Automotiva Brasileira. São Paulo (SP): **ANFAVEA** – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, 2007.
- ARIÑO, Africa; REUER, Jeffrey J. Alliance Contractual Design (**Working Paper**), Anselmo Rubiralta Center for Globalization and Strategy, IESE Business School, University of Navarra, Barcelona, 2004, 20p.
- ARIÑO, Africa. Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of a Construct Validity. **Journal of International Business Studies**, vol.34, nº1, Jan. 2003, p.66-79.
- ARIÑO, Africa. Inter-firm collaborative ventures: performance and cooperative behavior. **PhD thesis**, The Anderson School, University of California, Los Angeles, 1995.
- AXELROD, R. **The Evolution of Cooperation**. New York: Basic Books, 1984.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3ª ed., Lisboa: Edições 70, 2004, 223p.
- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, vol.17 (1), 1991, p.99-120.
- BARNEY, J.B. Strategic factors markets: expectations, luck and business strategies, **Management Science**, vol.32, 1986, p.1231-41.
- BLEEKE, J. and ERNST, D. Is your strategic alliance really a sale? **Harvard Business Review**, vol.73, 1995, p.97-105.
- BRUNO, Marcos A.C.; VASCONCELLOS, Eduardo. Eficácia da aliança tecnológica: estudos de caso no setor químico. In: **Revista de Administração (RAUSP)**, Universidade de São Paulo, São Paulo, vol.31, nº2, 1996, p. 73-84.
- CALLAHAN, John e MACKENZIE, Scott. Metrics for strategic alliance control. **R&D Management**, 29, 4, 1999, 365-377.
- CAMPBELL, D.T. The Informant in Qualitative Research. **American Journal of Sociology**, 60, 1955, pp.339-342.
- Cartas da ANFAVEA. São Paulo (SP): **ANFAVEA** - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (publicação mensal), julho a novembro de 2007.
- CHESNAIS, François. Multinational Enterprises and the International Difusion of Technology. In: DOSI, G. **Technological Change and Economic Theory**. London: Printer, 1988.
- CHISHOLM, D. **Coordination without hierarchy: Informal structures in multiorganizational systems**. Berkeley, CA: University of California Press, 1989.
- CHORLEY, Richard; HAGGETT, Peter. Modelos, paradigmas e a nova geografia. In: CHORLEY, Richard; HAGGETT, Peter. **Modelos sócio-econômicos em geografia**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, USP, 1975, p.1-22.
- COHEN, Jacob; COHEN, Patricia; WEST, Stephen G.; AIKEN, Leona S. **Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences**. 3ª ed., Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 2003, 703p.

- DACIN, M.T.; HITT, M.A.; LEVITAS, E. Selecting partners for successful international alliances: examination of USA and Korean firms. **Journal of World Business**, vol.32, p.3-16.
- DAS, T.K.; TENG, Bing-Sheng. A Risk Perception Model of Alliance Structuring. **Journal of International Management**, vol.7, 2001, p.1-29.
- DAS, T.K.; TENG, Bing-Sheng. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. **Journal of Management**, vol.26, n.1, 2000, p.31-61.
- DAS, T.K. and TENG, B. Managing risks in strategic alliances. **Academy of Management Executive** 13 4, 1999, p. 50–62.
- DAS, T.K. and TENG, B. Resource and risk management in the strategic alliance making process. **Journal of Management**, 24, 1998a, p. 21–42.
- DAS, T.K.; TENG, Bing-Sheng. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review** 23, 1998b, p. 491–512.
- DAS, T.K.; TENG, Bing-Sheng. Sustaining strategic alliances: Options and guidelines. **Journal of General Management**, vol.22, 4,1997, p.49-64.
- DAS, T.K.; TENG, Bing-Sheng. Risk types and inter-firm alliance structures. **Journal of Management Studies**, vol.33, 1996a, p.827-843.
- DAS, T.K.; TENG, Bing-Sheng. Strategic alliance structuring: A risk perception model. **Academy of Management**. Cincinnati. OH, 1996b.
- DAVID, Matthew (Ed.). Case Study Research, Vol. IV. London: Sage Publications, 2006, 407p.
- DE MAN, Ard-Pieter, Alliance Capability: A comparison of the Alliance Strength of European and American Companies. **European Management Journal**, vol.23, n.3, 2005, p.315-323.
- DILLMAN, Don A. **Mail and Internet Surveys: the Tailored Design Method**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007.
- DOZ, Y.L. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, vol.17, 1996, p.55-83.
- DOZ, Yves L & HAMEL, Gary . **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- DYER, J.H.; KALE, P. & SINGH, H. How to make strategic alliances work. **Sloan Management Review**, vol.42, n.4, 2001, p.37-43.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management Research: an introduction**. London: Sage, 1993.
- EIRIZ, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, n.2, Maio/Ago. 2001, p.65-90.
- EISENHARDT, Kathleen e SCHOONHOVEN, Claudia. Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. **Organization Science**, vol.7, n.2, 1996, p.136-150.
- FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1994, 138p.
- FELDENS, Luis Felipe. Impacto da Tecnologia da Informação nas Variáveis Estratégicas Organizacionais na Gestão da Cadeia de Suprimentos. **Dissertação de Mestrado**, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: UFRGS, 2005.
- FISHER, Harald M. *et al.* Mobilizing knowledge in interorganizational alliances. In: CHOO, Chun Wei e BONTIS, Nick (Eds.). **The strategic management of intellectual capital and organization knowledge**, 2002, p.523-535.

- FOSS, Kirsten e FOSS, Nicolai. The Next Step in the Evolution of the RBV: Integration with Transaction Cost Economics. **Management Revue**, vol.15, issue 1, 2004, p.107-121.
- GOMES-CASSERES, Ben. Do you really have an alliance strategy? *Strategy & Leadership*, september/october 1998, p.6-77.
- GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v.19, 1998, p.293-317.
- HAGEDOORN, John. Understanding the rationale of strategic technology partnering: Inter-organizational modes of cooperation and sectoral differences. **Strategic Management Journal**, v.14, 1993, .371-385.
- HAGEDOORN, John. **Organizational Modes of Inter-Firm Co-Operation and Technology Transfer. Technovation**. Vol 10, n° 1, London: Elsevier Science Publishers Ltda, 1990.
- HAIR Jr, J.F.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. **Multivariate Data Analysis**. 5ª ed., New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARRIGAN, K.R. Strategic alliances and partner asymmetries. In Contractor, F. and Lorange, P. (Eds.). **Cooperative Strategies in International Business**, Lexington Books, Lexington, MA, 1988, p.205-226.
- HÉBERT, Louis. Division of Control, Relationship Dynamics and Joint Venture Performance. **PhD Thesis**, Western Business School, Faculty of Graduate Studies, London, Ontario (Ca): University of Western Ontario, 1994.
- HENNART, Jean-François, ROEHL, Thomas and ZIETLOW, Dixie S. Trojan Horse or Workhorse? The Evolutions of U.S.–Japanese Joint Ventures in the United States. **Strategic Management Journal**, 20, 1999, pp.15-29.
- [http://www.cemarking.net/ce-marking/faqs/ce\\_marking/what\\_is\\_ce\\_marking?.html](http://www.cemarking.net/ce-marking/faqs/ce_marking/what_is_ce_marking?.html), acesso em 22/01/2008
- INKPEN, A.C. A note on the dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, vol.21, 2000, p.775-779.
- IRELAND, R.D.; HITT, M.A. & VAIDYANATH, D. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. **Journal of Management**, vol.28, n.3, 2002, p.413-446.
- KALE, P.; SINGH, H. & PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. **Strategic Management Journal**, vol. 21 (Special issue), 2000, p.217-237.
- KHAANA, T.; GULATI, R. & NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and relative scope. **Strategic Management Journal**, vol. 19, 1998, p.193-210.
- KILLING, J.P. How to make a global joint venture work. **Harvard Business Review**, May-June, 1982, p.120-127.
- KILLING, J.P. Understanding alliances: The role of task and organizational complexity. In: F.J. Contractor e P. Lorange (Eds.), **Cooperative strategies in international business**. Lexington, MA: Lexington Books, 1988, p.55-68.
- KOGUT, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, vol.9, 1988a, p. 319–332.
- KOGUT, B. A study of the life cycle of joint ventures. In Contractor, F. and Lorange, P. (Eds.). **Cooperative Strategies in International Business**, Lexington Books, Lexington, MA, 1988b, p.169-185.
- KOUFTEROS, Xenophon A. **Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling**. *Journal of Operations Management*, v.17, 1999, p.467-488.

- LAM, Michael D. Why Alliances Fail. **Pharmaceutical Executive**, 24, 6, ABI/INFORM Global, jun 2004.
- LEVIN, Jack; FOX, James A. **Estatística para Ciências Humanas**. 9ª edição (tradução Alfredo Alves de Farias; revisão técnica Ana Maria Lima de Farias), São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LEVINE, J.B. & BYRNE, J.A. Odd couples. **Business Week**, vol.21, 1986, p. 100-106.
- LIBONI, Lara B.; TAKAHASHI, Sérgio; MAUAD, Talita M. Alianças estratégicas para o desenvolvimento de novos produtos. IN: 28º ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS
- LINNARSSON, Hakan & WERR, Andréas. Overcoming the innovation – alliance paradox: a case study of an explorative alliance, **European Journal of Innovation Management**, vol 7, number 1, p. 45-55, 2004.
- LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LUO, Yadong. Opportunism in Cooperative Alliances (Cap. 4). In: Oded Shenkar & Jeffrey J. Reuer (eds). **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 2006, p.55-79.
- MANLY, Bryan F.J. *Multivariate Statistical Methods – A Primer*. London: Chapman & Hall, 1991.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**, vol.2. São Paulo: Atlas, 1995.
- MÉNARD, C. “A new institutional approach to organization”. In: Claude Ménard and Mary M. Shirley (eds). **Handbook of New Institutional Economics**. Boston-Dordrecht: Kluwer Academic Press, 2004.
- MILLER, D. and SHAMSIE, J. The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**, vol.39, 1996, p.519–543.
- MINTZBERG, Henry. Opening up the definition of strategy. In: QUINN, J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M. **The Strategy Process – concepts, contexts, and cases**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988, cap.1, p.1-20.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia**. 4ª ed. Porto alegre: Bookman, 2006.
- MOWERY, David C., OXLEY, Joanne E. & SILVERMAN, Brian S. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. **Strategic Management Journal**, vol. 17, 1996, p. 77-91.
- NIELSEN, Richard P. Cooperative Strategy. **Strategic Management Journal**, vol.9, 1988, p.475-492.
- OLIVEIRA, Carlos A. A. & GOULART, Orosinda M. T. Alianças como Instrumento Eficaz de Inovação. IN: 27º ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2003, Atibaia (SP). **Anais Eletrônicos...** Atibaia (SP), 2003.
- OLK, Paul. Modeling and Measuring the Performance of Alliances (Cap. 22). In: Oded Shenkar & Jeffrey J. Reuer (eds). **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 2006, p.397-412.
- PARKHE, Arvind. Research Methods in Alliances (Cap.20). In: Oded Shenkar & Jeffrey J. Reuer (eds). **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 2006, p.369-380.

- PARKHE, A. Partner Nationality and the Structure-performance Relationship in Strategic Alliances. **Organization Sciences**, vol.4(2), May 1993a, p.301-324.
- PARKHE, A. The Structuring of Strategic Alliances: a Game-theoretic and Transaction-cost Examination of Interfirm Cooperation. **Academy of Management Journal**, vol. 36(4), 1993b, p.794-829.
- PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba (PR). **Anais Eletrônicos...** Curitiba (PR), 2004.
- PORTER, M.E. **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.
- PROCHNIK, Victor. Alianças estratégicas internacionais e transferência de tecnologia para o Brasil. IN: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 1997, Recife. **Anais...** Recife, 1997.
- RIBEIRO, José Luis Duarte. **Grupos Focados: teoria e aplicações**. Porto Alegre: Fundação Empresa Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.
- RINDFLEISCH, Aric. Organizational trust and interfirm cooperation: an examination of horizontal versus vertical alliances. **Marketing Letters**; 11, 1; ABI/INFORM Global, Feb 2000, p. 81.
- RING, Peter Smith; VAN DE VEN, Andrew H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, vol.19, nº1, 1994.
- RUFFONI, Janaína P. & SILVA, Gabriela S. Proposição de uma estrutura de análise da formação de alianças estratégicas. IN: XXI SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2000, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2000.
- RUMELT, Richard P. Towards a strategic theory of the firm. In: Richard B. Lamb (ed.): **Competitive Strategic Management**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1984.
- SAES, Maria Sylvia Macchione. Organizações e Instituições. In: ZILBERSTAJN, Décio e NEVES, Marco Fava (Orgs.), **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**, São Paulo: Pioneira, 2000, p.165-186.
- SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.
- SANTINI, Berenice; PINHEIRO, Ivan. Um Ensaio Sobre as Bases Teóricas para Estudos no Campo das Alianças Estratégicas Formais. IN: XII SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO TECNOLÓGICA (ALTEC), 2007, Buenos Aires. **Anais eletrônicos...** Buenos Aires, 2007.
- SAYÃO, Luís Fernando. Modelos teóricos em ciência da informação – abstração e método científico. **Ci. Inf.**, Brasília, vol.30, n.1, p.82-91, jan./abr. 2001.
- SIMON, Herbert A. (1945). **Administrative Behavior**. New York, Free Press, 1997.
- SPEKMAN, R.E.; FORBES, T.M., III, Isabella, L.A., & MacAVOY, T.C. Alliance Management: a view from the past and a look to the future. **Journal of Management Studies**, vol.35, 1998, p.747-772.
- STEIN, Lilian M.; FALCKE, Denise; PREDEBON, Juliana C. et al. A construção de um instrumento de avaliação discente de um programa de pós-graduação. **PsicoUSF** dez.2005 vol 10 n.2 p. 141-147 ISSN 1413-8271.
- TECHEMAYER, César Augustus. O processo de formação de alianças estratégicas: um estudo de caso numa empresa do setor automotivo da Região Sul. **Dissertação de Mestrado**, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: UFRGS, 2002.
- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Managing Innovation: integrating technological market and organizational change**, 2ª ed., Chichester: John Wiley & Sons Ltda, 2001.

- TODEVA, Emanuela & KNOKE, David. Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**, vol.43, n.1, 2005, p.123-148.
- VAN DE VEN, A.H.; WALKER, G. The dynamics of interorganizational coordination. **Administrative Science Quarterly**, v.29, 1984, p.598-621.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, iss.2, 1984, p.171-180.
- WILLIAMSON, O.E. **The economics institutions of capitalism**, New York: Free Press, 1985.
- WHIPPLE, Judith M. & FRANKEL, Robert. Strategic Alliance Success Factors. **Journal of Supply Chain Management**, Summer 2000, 36 (3), pp.21-28.
- YIN, R.K. **Case Study Research: design and methods**. 2 ed. California: Sage Publications, 1994.
- YOSHINO, M.Y. & RANGAN, U.S. **Alianças estratégicas: Uma abordagem empresarial à globalização**, São Paulo: Makron Books, 1996.
- ZYLBERSZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel. **Direito & Economia: análise econômica do direito e das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

---

---

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

---

Estamos realizando uma pesquisa sobre “**alianças ou parcerias**”, isto é, atividades de cooperação entre empresas. Para tal solicitamos a sua valiosa colaboração no desenvolvimento deste estudo. Destacamos que esta pesquisa é de cunho acadêmico do Programa de doutorado da UFRGS. As respostas e os dados obtidos serão de uso restrito e confidencial. Por favor, concentre-se em apenas uma parceria para responder ao questionário.

---

1. Qual é a forma desta parceria?

( ) parceria com fornecedores ou clientes (de produtos, serviços, equipamentos, etc.).

( ) colaboração com os concorrentes potenciais (empresas do mesmo nível da cadeia)

2. No período de negociação e no mais recente ano de operação (em andamento ou encerrada), **qual o grau de importância** que você atribui para cada um dos seguintes objetivos da sua empresa nesta parceria? (escolha uma opção por item)



	No período de negociação							No mais recente ano de operação						
	Sem importância			Muita importância				Sem importância			Muita importância			
1.Partilhar riscos ou reduzir investimento de capital	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2.Facilitar rápida entrada no mercado	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3.Acessar habilidades de mercado ou canais de distribuição	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4.Ser identificado como empresa grande ou de atuação internacional	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5.Obter tecnologias da parceira, patentes, marcas, etc.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6.Aprender com a parceira ou obter know-how	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7.Enfrentar \bloquear a competição	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8.Desenvolver novo(s) produto(s)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9.Obter ou ceder matérias-primas ou componentes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10.Tirar mais proveito da tecnologia que sua empresa já possuía	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11.Desenvolver novas tecnologias	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12.Atender a requisitos governamentais ou legais	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13.Adquirir ou tornar-se acionista da empresa parceira no futuro	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14.Tornar-se mais independente de outra parceira	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7



4. **Em que medida** cada um dos objetivos da sua empresa na parceria tem sido alcançado (realizado) no presente momento **ou** no mais recente ano de operação (caso encerrada)? (escolha uma opção por item)

	No presente momento ou no mais recente ano de operação						
	Pouco alcançado			Muito alcançado			
1.Partilhar riscos ou reduzir investimento de capital	1	2	3	4	5	6	7
2.Facilitar rápida entrada no mercado	1	2	3	4	5	6	7
3.Acessar habilidades de mercado ou canais de distribuição	1	2	3	4	5	6	7
4.Ser identificado como empresa grande ou de atuação internacional	1	2	3	4	5	6	7
5.Obter tecnologias da parceira, patentes, marcas, etc.	1	2	3	4	5	6	7
6.Aprender com a parceira ou obter know-how	1	2	3	4	5	6	7
7.Enfrentar \bloquear a competição	1	2	3	4	5	6	7
8.Desenvolver novo(s) produto(s)	1	2	3	4	5	6	7
9.Obter ou ceder matérias-primas ou componentes	1	2	3	4	5	6	7
10.Tirar mais proveito da tecnologia que sua empresa já possuía	1	2	3	4	5	6	7
11.Desenvolver novas tecnologias	1	2	3	4	5	6	7
12.Atender a requisitos governamentais ou legais	1	2	3	4	5	6	7
13.Adquirir ou tornar-se acionista da empresa parceira no futuro	1	2	3	4	5	6	7
14.Tornar-se mais independente de outra parceira	1	2	3	4	5	6	7

5. Essa parceria deu origem a uma nova empresa (*joint-venture*)? ( )1. Sim ( )2. Não

6. Mês e ano da assinatura do contrato principal da parceria (desconsidere pré-contratos, cartas de intenções e adendos): .....

7. Mês e ano em que iniciaram-se as operações da parceria: .....

8. Status atual da parceria: ( )1. em operação ( )2. encerrada (ano de encerramento: .....

9. Quanto tempo foi gasto na negociação dessa parceria? Considere o tempo decorrido entre as primeiras discussões até a assinatura do contrato.

- ( ) menos de um ano  
 ( ) entre um e dois anos  
 ( ) entre três e quatro anos  
 ( ) cinco anos ou mais

10. Depois de realizadas as negociações e assinado o contrato principal, quantas vezes ele foi modificado no seu texto ou pela adição de outras cláusulas?

- ( ) nunca foi modificado  
 ( ) foi modificado apenas uma vez  
 ( ) foi modificado duas vezes  
 ( ) foi modificado três vezes ou mais

11. Em geral, em que medida você considera que sua empresa esteja **satisfeita** com os resultados globais dessa parceria?

Pouco satisfeita			Muito satisfeita			
1	2	3	4	5	6	7

12. Como você considera o nível tecnológico da sua empresa comparado ao nível tecnológico da empresa parceira?

Muito Baixo			Muito alto			
1	2	3	4	5	6	7

13. Considerando o seguinte: a) sua empresa tem um conjunto de objetivos estratégicos (OEs); b) essa parceria tem potencial para atender uma parte desses OEs. Qual a proporção aproximada dos OEs da sua empresa que essa parceria tem potencial para atender? (responder em percentual)

.....%

14. Durante o período de operação, com que **frequência** a empresa parceira tem (teve) atitudes que vão contra o acordo ou comporta-se (comportou-se) de forma que pudesse colocar em risco os resultados da parceria para obter benefícios próprios?

Baixa			Alta			
1	2	3	4	5	6	7

15. Muitas parcerias resultam em **efeitos laterais** para as empresas parceiras. Por exemplo, existem efeitos laterais **positivos** quando as habilidades que estão sendo desenvolvidas através da parceria são aplicadas de forma exitosa a outras operações dentro da empresa. Existem efeitos laterais **negativos** se a colaboração tem repercussões danosas (prejudiciais) em outras atividades da companhia. Nessa parceria, os **efeitos laterais para sua firma tem sido**

**Se positivo**

Pouco						Muito
1	2	3	4	5	6	7

**Se negativo**

Pouco						Muito
1	2	3	4	5	6	7

16. Além desta parceria, quantas outras sua empresa formou com esta mesma parceira nos últimos 15 anos?

- ( ) nenhuma  
 ( ) uma  
 ( ) duas, três ou quatro  
 ( ) cinco ou mais

17. Além da(s) parceria(s) com essa empresa, quantas outras parcerias sua empresa tem ou já teve com outra(s) empresa(s) nos últimos 15 anos?

- ( ) nenhuma  
 ( ) uma  
 ( ) duas a quatro  
 ( ) cinco a nove  
 ( ) dez ou mais

18. Dados sobre a empresa parceira (ou unidade de negócios)

<b>P.1 Nome da Empresa:</b>					
<b>P.2 Cidade:</b>		<b>Estado:</b>		<b>País:</b>	
<b>P.3 Número de empregados:</b>	( ) 1. até 99	( ) 2. entre 100 e 499	( ) 3. 500 ou mais		
<b>P.4 Setor de atividade:</b>	( ) 1. indústria	( ) 2. comércio	( ) 3. serviços		
<b>P.5 Área principal de atuação:</b>	( ) 1. comunicações	( ) 2. eletrônica e eletricidade	( ) 3. máquinas		
( ) 4. plásticos	( ) 5. alimentos	( ) 6. móveis	( ) 7. outro:.....		

19. Dados sobre sua empresa (ou unidade de negócios):

<b>E.1 Nome da Empresa:</b>					
<b>E.2 Cidade:</b>		<b>Estado:</b>		<b>País:</b>	
<b>E.3 Número de empregados:</b>	<input type="checkbox"/> 1. até 99	<input type="checkbox"/> 2. entre 100 e 499	<input type="checkbox"/> 3. 500 ou mais		
<b>E.4 Setor de atividade:</b>	<input type="checkbox"/> 1. indústria	<input type="checkbox"/> 2. comércio	<input type="checkbox"/> 3. serviços		
<b>E.5 Área principal de atuação:</b>	<input type="checkbox"/> 1. comunicações	<input type="checkbox"/> 2. eletrônica e eletricidade	<input type="checkbox"/> 3. máquinas		
	<input type="checkbox"/> 4. plásticos	<input type="checkbox"/> 5. alimentos	<input type="checkbox"/> 6. móveis	<input type="checkbox"/> 7. outro:.....	

20. Dados do respondente:

Nome:	Cargo:
E-mail (ao qual serão enviados os resultados desse estudo):	

Está assegurada a confidencialidade de suas respostas, às quais apenas a coordenadora do projeto terá acesso direto.

**MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!**

**ANEXO B - MENSAGEM ENVIADA AOS PROVÁVEIS RESPONDENTES**

---

**Prezado Sr(a),**

Esse estudo é sobre as dificuldades das empresas em gerenciar parcerias. De acordo com estudos anteriores, pelo menos 50% delas falham na busca dos seus objetivos. Motivados em encontrar formas de reduzir esse alto índice de insucesso a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a *École des Hautes Études Commerciales* (HEC-Montréal, Canadá) estão apoiando esse projeto. Com base na sua experiência e a de outros gestores de parcerias poderemos propor formas mais eficazes de medição de performance e e obtenção de sucesso na gestão de alianças. Nós contamos com sua participação respondendo a um questionário ou indicando outra pessoa tenha estado intimamente envolvido na negociação e gestão de uma parceria.

As perguntas devem ser respondidas com base em uma parceria formada por duas empresas, no ano 1998 ou mais recentemente, com contrato formal, que pode estar ainda em funcionamento ou já ter sido encerrada. Todos os dados coletados serão mantidos em estrito sigilo, incluindo o anonimato do respondente e o nome da empresa. Os resultados serão apresentados apenas de forma agrupada, não permitindo a caracterização de nenhum respondente nem empresa participante.

Sua participação é determinante para o sucesso desse projeto. Em apreciação à atenção dispensada, lhe enviaremos um resumo dos resultados do estudo, incluindo recomendações para o gerenciamento que podem contribuir para suas atividades de gerenciamento de parcerias. Caso necessite de maiores detalhes, fique à vontade para contatar a coordenadora do projeto pelo e-mail [bsantini@ea.ufrgs.br](mailto:bsantini@ea.ufrgs.br) ou pelo telefone (51)9144-4140.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

Atenciosamente,

Berenice Santini

Professora no Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas (CEFET), Unidade de Sapucaia do Sul, RS

Estudante de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS

Coordenadora do projeto

**ANEXO C – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO PARA FATORES DE GESTÃO  
ESPECÍFICOS**

***Estágio: Definição Estratégica***

<b>Fator 4: Objetivos estratégicos das empresas-mãe</b>		
<b>Fatores de gestão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Comentários</b>
Compatibilização dos objetivos da cooperação com a estratégia empresarial	Grau de alinhamento entre os objetivos declarados da formação da aliança e a estratégia da organização 1 2 3 4 5 (1=mínimo grau; 5=máximo grau)	
Congruência dos objetivos	Grau de alinhamento entre os diferentes objetivos da formação de alianças 1 2 3 4 5 (1=mínimo grau; 5=máximo grau)	
Objetivo estratégico claro Falta de clareza dos objetivos de cada empresa-mãe	Grau de clareza da direção sobre os objetivos estratégicos de formar a aliança 1 2 3 4 5 (1=mínimo grau; 5=máximo grau)	



**Estágio: Negociação**

<b>Fator 9: Clareza dos objetivos da aliança</b>		
<b>Fatores de gestão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Comentários</b>
Clareza na definição dos objetivos declarados da aliança	Clareza de X na definição dos seus objetivos declarados ao formar a aliança.  1 2 3 4 5 (1=mínimo grau; 5=máximo grau)	
	Clareza na compreensão dos objetivos declarados de B ao formar a aliança  1 2 3 4 5 (1=mínimo grau; 5=máximo grau)	
Alinhamento entre os objetivos declarados dos parceiros	Grau de alinhamento (coerência) entre os objetivos de X e Y na aliança.  1 2 3 4 5 (1=mínimo grau; 5=máximo grau)	
Visão dos objetivos não-declarados de cada organização com a aliança	Grau de visão dos objetivos não-declarados premeditados de X ao formar a aliança  1 2 3 4 5 (1=mínimo grau; 5=máximo grau)	
	Grau de visão dos objetivos não-declarados premeditados de Y ao formar a aliança  1 2 3 4 5 (1=mínimo grau; 5=máximo grau)	

<b>Fator 10: Envolvimento da alta administração</b>		
<b>Fatores de gestão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Comentários</b>
Envolvimento da alta administração no estabelecimento dos objetivos	Participação da alta administração de A nas reuniões de negociação de X e Y para definir os objetivos da aliança  1 2 3 4 5 (1=mínima participação; 5=máxima participação)	
	Participação da alta administração de A em discussões internas com gerentes sobre seus objetivos na aliança  1 2 3 4 5 (1=mínima participação; 5=máxima participação)	

<b>Fator 11: Visão de longo prazo</b>		
<b>Fatores de gestão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Comentários</b>
Visão de longo prazo no estabelecimento dos objetivos	Prazo de vigência do contrato  a) até 1 ano      b) 1-2 anos      c) 2-5 anos d) mais de 5 anos      e) indefinido	
	Prazo para de retorno dos investimentos de Z a) no início do período de implementação (alianças por tempo determinado e indeterminado) b) ao final do período de implementação (alianças por tempo determinado) c) após o encerramento (alianças por tempo determinado) d) retorno proporcional durante o período de implementação (alianças por tempo determinado e indeterminado)	
	Alcance da visão de X no período da negociação a) visualizava ganhos financeiros diretos com Z b) visualizava ganhos futuros a partir dos resultados de Z	

<b>Fator 14: Mecanismos de monitoramento</b>		
<b>Fatores de gestão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Comentários</b>
Previsão de formas de monitoramento do desempenho tendo em conta os objetivos declarados, os não-declarados premeditados e os não-declarados oportunistas.	Nível de monitoramento estabelecido para os objetivos declarados  1 2 3 4 5 (1=mínimo nível; 5=máximo nível)	
	Nível de monitoramento estabelecido para os objetivos não-declarados premeditados  1 2 3 4 5 (1=mínimo nível; 5=máximo nível)	
	Nível de monitoramento estabelecido para os objetivos subjacentes oportunistas à medida do seu surgimento  1 2 3 4 5 (1=mínimo nível; 5=máximo nível)	

<b>Fator 15:</b> Escolha dos termos do contrato		
<b>Fatores de gestão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Comentários</b>
Especificidade do contrato (evitar oportunismo)	Nível de detalhamento do contrato, que expressa sua capacidade de previsão de diferentes situações da aliança  1 2 3 4 5 (1=mínimo detalhamento; 5=máximo detalhamento)	
	Nível de detalhamento do contrato quanto aos requisitos de qualidade dos produtos da aliança  1 2 3 4 5 (1=mínimo detalhamento; 5=máximo detalhamento)	
Balanco entre flexibilidade e rigidez estrutural (detalhamento)	Nível de flexibilidade do contrato para permitir a solução de situações inesperadas  1 2 3 4 5 (1=mínimo detalhamento; 5=máximo detalhamento)	
Estrutura de governança (composição da equipe de gestão)	Nível de detalhamento da composição da equipe de gestão de Z no contrato. a) Nenhuma definição sobre número e origem dos gestores b) Definido quantos viriam de X, Y ou seriam externos c) Definido quais viriam de X, Y ou seriam externos	
Atribuições técnicas dos gestores	Nível de detalhamento das atribuições técnicas dos gestores de Z no contrato.	
Atribuições de relacionamento dos gestores	Nível de detalhamento das atribuições de relacionamento dos gestores de Z no contrato.	
Consideração dos objetivos não-declarados ocultos (cláusula)	Sim Não	

**Estágio: Implementação**

<b>Fator 19: Monitoramento</b>		
<b>Fatores de gestão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Comentários</b>
Qualidade da comunicação dentro de X	Qualidade da comunicação oral que permite conhecer os resultados e monitorá-los 1 2 3 4 5 (1=mínimo; 5=máximo)	
	Qualidade da comunicação escrita (memória técnica ou registros) permite conhecer os resultados e monitorá-los 1 2 3 4 5 (1=mínimo; 5=máximo)	
Qualidade da comunicação entre X e Y	Qualidade da comunicação oral que permite conhecer os resultados e monitorá-los 1 2 3 4 5 (1=mínimo; 5=máximo)	
	Qualidade da comunicação escrita (memória técnica ou registros) permite conhecer os resultados e monitorá-los 1 2 3 4 5 (1=mínimo; 5=máximo)	
Acompanhamento do desempenho tendo em conta os objetivos declarados	Frequência do monitoramento do desempenho tendo em conta os objetivos declarados 1 2 3 4 5 (1=frequência mínima; 5= frequência máxima)	
	Eficiência do(s) método(s) de monitoramento de desempenho tendo em conta os objetivos declarados 1 2 3 4 5 (1=mínimo de eficiência; 5=máximo de eficiência)	
Acompanhamento do desempenho tendo em conta os objetivos não declarados de X	Frequência do monitoramento do desempenho tendo em conta os objetivos não-declarados 1 2 3 4 5 (1=frequência mínima; 5= frequência máxima)	
	Eficiência do(s) método(s) de monitoramento de desempenho tendo em conta os objetivos não-declarados 1 2 3 4 5 (1=mínimo de eficiência; 5=máximo de eficiência)	
Alinhamento entre os objetivos declarados dos parceiros	Grau de alinhamento dos objetivos, que podem estar sendo modificados no decorrer da implementação 1 2 3 4 5 (1=mínimo grau; 5=máximo grau)	
Visão de X sobre os objetivos não-declarados de Y	Grau de percepção de X sobre os objetivos não-declarados de Y 1 2 3 4 5 (1=percepção mínima; 5=percepção máxima)	

**Estágio: Encerramento**

<b>Fator 22: Avaliação de desempenho</b>		
<b>Fatores de gestão</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Comentários</b>
Avaliação do atingimento dos objetivos declarados	Parcela em que os objetivos declarados foram atingidos. 1 2 3 4 5 (1=mínimo; 5=máximo)	
Avaliação do atingimento dos objetivos não declarados	Parcela em que os objetivos n foram atingidos. 1 2 3 4 5 (1=mínimo; 5=máximo)	
Avaliação do tempo realizado em relação ao previsto para a aliança	Relação entre tempo previsto e realizado. a) tempo previsto foi curto demais b) tempo previsto foi longo demais c) tempo previsto foi razoavelmente adequado d) tempo previsto foi exatamente adequado	
Nota geral atribuída ao desempenho da aliança.	1 2 3 4 5	

## APÊNDICE A – TEORIAS DE SUPORTE AOS ESTUDOS SOBRE ALIANÇAS

---

### 1. Economia dos Custos de Transação (ECT)

A economia dos custos de transação (ECT) ou teoria dos custos de transação (TCT) tem sido discutida com base nas contribuições de Coase (1937) e Williamson (1985), além de muitos outros estudiosos que sucederam-se a partir destes. Na ECT, as decisões das organizações centram-se na minimização dos custos de transação e de produção. Custos de transação referem-se àqueles derivados de atividades necessárias no relacionamento com o mercado, e custos de produção formam-se a partir das atividades realizadas dentro da organização. Se a internalização de atividades à organização limita efetivamente os custos de transação, ela deverá ser realizada quando os custos de transação de uma troca forem altos. Por outro lado, trocas no mercado incluem custos de transação, mas evitam custos de produção, e então serão realizadas quando os custos de transação forem baixos e os custos de produção forem altos.

Keneth Arrow (1969), *apud* Williamson (1985), definiu os custos de transação como os custos de funcionamento do sistema econômico. Segundo Williamson, os custos de transação serão mais altos quanto maior a especificidade dos ativos, maior a incerteza a que a transação estiver sujeita e menor a frequência com que estas ocorram. A especificidade dos ativos está relacionada com a noção de custos irrecuperáveis, ou seja, às perdas de valor dos ativos que podem ocorrer durante a transação; quanto mais específicos forem os ativos adquiridos por uma organização em função de uma atividade de transação ou de produção, menores serão as possibilidades de aproveitá-los em outras atividades subsequentes. As incertezas referem-se à impossibilidade de prever choques que podem alterar as características dos resultados da transação (devido à racionalidade limitada, que é uma condição humana muito considerada na ECT). No caso da frequência, a repetitividade da transação diminui os custos de transação pela especialização da governança e das estruturas contratuais, que possibilitam a redução das suas cláusulas de salvaguardas.

As formas básicas de governança na ECT eram inicialmente a hierarquia e o mercado. A terceira forma abordada foi a híbrida, discutida por Ménard (2004), onde, na

prática, estariam alocadas todas as relações. Segundo esse autor, uma noção preliminar de “híbridos” inclui todas as formas de colaboração interorganizacionais nas quais os direitos de propriedade continuam distintos enquanto decisões em conjunto são feitas, requerendo modos específicos de coordenação.

A ECT é considerada uma abordagem interdisciplinar do estudo da Nova Economia das Instituições, e se aplica ao estudo das formas de organização, particularmente a capitalista, com especial referência às organizações, ao mercado e à relação contratual. Ela coloca o problema da organização da economia como um problema contratual. O princípio básico dos contratos é de que as organizações serão formatadas buscando o alinhamento entre as características das transações e dos agentes, regidos por um ambiente institucional. Os custos de transação podem ocorrer *ex ante* ou *ex post* ao contrato. Os custos *ex ante* correspondem aos de negociação, salvaguardas e acordos. Os custos *ex post* são decorrentes de investimentos mal feitos, de discussão (barganha) para corrigir desentendimentos, de estruturas de governança (instalação e manutenção) e de manutenção da segurança dos compromissos (credibilidade dos contratos).

Williamson (1985) classifica os contratos de três formas:

- a) **contrato clássico:** completo em relação a cláusulas e detalhes; não abre espaço para negociações; quase não incorre custos de transação;
- b) **contrato neoclássico:** é utilizado para relações de longo prazo, tem espaço para negociações uma vez que considera importante a variável incerteza;
- c) **contrato relacional:** é incompleto e de governança que tende a internalizar a ação à empresa; as transações são de longo prazo e abre espaço para negociações e substituição do contrato por um novo.

Para Williamson (1985), a incerteza está presente em todos os estágios da decisão. Ele divide a frequência das transações e a especificidade dos ativos em três classes cada um. A frequência pode ser única, ocasional ou recorrente, e os ativos podem ser não específicos, mistos ou altamente especificados. O autor explica que da inter-relação destas classes podem resultar quatro formas de governança: de mercado, trilateral, bilateral e única. A governança de mercado surge como principal forma para transações específicas, sendo elas únicas, ocasionais ou recorrentes. É interessante que sejam regidas por contratos clássicos, completos. A governança trilateral mostra-se ideal para transações ocasionais de ativos mistos ou específicos e, ainda, controlado por contratos do tipo neoclássico. A governança bilateral refere-se a investimentos mistos e específicos, desde que recorrentes. A governança única é

também denominada integração vertical, pois trás para uma entidade o controle único de investimentos (ativos) específicos, freqüentes, únicos ou recorrentes. Para as duas últimas formas de governança, o contrato ideal seria do tipo relacional (WILLIAMSON, 1985).

Em todos os estudos que envolvem custos de transação é imprescindível que seja considerado o comportamento envolvido nos contratos, com vistas à limitação da racionalidade (um contrato nunca poderá ser completo por causa da incapacidade humana de prever todas as situações que se sucederão) e ao oportunismo (situação em que uma das partes contratantes buscará, à revelia da outra, obter sempre maiores vantagens na transação). Apesar do caráter de formalidade que confere à relação, a racionalidade limitada das pessoas não permite que qualquer contrato consiga prever todas as circunstâncias decorrentes do relacionamento, e assim é aceito que os contratos sempre serão incompletos.

Uma das principais conseqüências desta fragilidade dos contratos é a presença dos comportamentos oportunistas das partes, em busca de vantagens adicionais àquelas previamente previstas ou acordadas. Para Williamson (1985, p.47), oportunismo pode ser definido como “interesse próprio conduzido com malícia... informações incompletas ou distorcidas, especialmente para medir esforços de desentendimento, distorção, ofuscação ou confusão”.

O oportunismo está presente nos ambientes onde caracteristicamente vão existir interesses conflitantes, como é o caso das AE. Segundo Luo (2006), embora as questões sobre governança de alianças estejam sendo exploradas em profundidade nos estudos acadêmicos, ainda faltam estudos sobre como amenizar o oportunismo em alianças. Para o autor, isso se deve às características naturais do oportunismo de ser intrincado (multifacetado), intrínseco (de difícil observação), instável (mudando constantemente táticas e comportamentos) e irritável (facilmente influenciado por mudanças nos ambientes interno e externo). Ele define oportunismo em alianças cooperativas como

...ação ou comportamento de uma parte que visa manter ganhos unilaterais às custas da outra parte através de quebra do contrato ou acordo, exercício de controle privado, distorção de informações, falta de comprometimento, falta às obrigações, ou até fraude dos ganhos conjuntos. (LUO, 2006, p.57)

Para Williamson (1985), o oportunismo é função da incerteza nas transações, que por sua vez é um resultado parcial da volatilidade do ambiente. Para Oik (2006), volatilidade ambiental é um conceito multidimensional freqüentemente utilizado como sinônimo de dinamismo ou de incerteza, que pode ser definido como o grau de mudança ou instabilidade de fatores dentro de um ambiente. Oik (2006) atribui o oportunismo a fatores ambientais



externos e internos (relacionais) às alianças, uma vez que a “incerteza devida a fatores externos aumenta o oportunismo porque reduz a visibilidade das perspectivas da aliança e a confiança de cada parte na cooperação” e a incerteza devida a fatores internos (originada do relacionamento de dois parceiros) aumenta o oportunismo porque “reduz o comprometimento de cada parte com as atividades coletivas e enfraquece a governança conjunta contra ações oportunísticas” (*ibid.*, p. 63). O autor cita quatro determinantes externos do oportunismo, os quais seriam típicos dos mercados emergentes nas economias em desenvolvimento. São eles:

- incerteza estrutural, resultante da falta de informações sobre a estrutura das organizações de determinado local (país); característica de organizações que estão em constante transformação e sujeitas a forte intervenção governamental;
- dificuldade de obter informação sobre o ambiente de negócios, característica dos mercados emergentes como resultado da fragilidade das instituições, falta de regulação e suas decorrências;
- instabilidade ambiental, ou seja, a extensão à qual os diversos segmentos do ambiente (econômico, regulatório, sócio-cultural, demanda de consumo, competição suprimento) são variáveis e imprevisíveis;
- falta de proteção legal, que pode ser resultado de falta de leis comerciais ou, mais freqüentemente, de *enforcement*, ou seja, de um sistema que propicie a aplicação das leis ou mecanismos que possibilitem a aplicação e supervisão das mesmas.

Os determinantes do oportunismo de natureza interna às alianças seriam em número de três, segundo Luo (2006):

- complementaridade de recursos: segundo várias evidências, o oportunismo é menor quando a complementaridade dos recursos é maior;
- congruência de metas: quanto maior a congruência entre as metas dos parceiros, mais fácil a cooperação, e menos oportunismo deverá ser observado na relação;
- assimetria do poder de barganha: quanto maior a assimetria do poder de barganha dos parceiros, maior a expectativa de que comportamentos oportunistas possam ocorrer (*ibid.*, 2006).

## 2. Visão Baseada em Recursos (VBR)

Barney (1991, 1986), além de um dos precursores da VBR, é também um dos autores que mais contribuem com esse campo de estudos, devido à quantidade e à qualidade reconhecida dos trabalhos publicados. Outros precursores, segundo Foss e Foss (2004), são Wernerfelt (1984) e Rumelt (1984).

A VBR considera as organizações como conjuntos de recursos a serem combinados de maneira otimizada, de cuja habilidade resultará a diferenciação entre as organizações. Segundo Wernerfelt (1984, p.172), recursos são “aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que estão quase permanentemente amarrados à organização”. Devido ao fato de que muitos recursos são específicos das organizações e não são perfeitamente móveis ou imitáveis, as organizações são sempre heterogêneas em termos de sua base de recursos, e essa característica torna-se uma possível fonte de vantagem competitiva.

No que tange às características dos recursos e formação de alianças, Das e Teng (2000) esclarecem que perfis específicos de recursos tendem a encorajar a formação de alianças. Eles atribuem esse fato a certas características dos recursos, que são sua mobilidade, imitabilidade e substitutibilidade imperfeitas. A mobilidade imperfeita refere-se à dificuldade e à ocorrência de custos elevados do processo de transmissão de recursos de uma organização para outra. Já a imitabilidade e a substitutibilidade imperfeitas referem-se a barreiras que as organizações encontram para obter recursos similares aos seus nos parceiros. Para os autores, quanto mais os recursos de determinada organização tiverem as características de mobilidade, imitabilidade e substitutibilidade imperfeitas, haverá mais interesse de outras organizações em formar alianças com ela, pois esses são tipos de recursos difíceis de adquirir de outras formas.

Das e Teng (2000) defendem a idéia de que é possível relacionar tipos de recursos e preferências estruturais de uma aliança. Eles adotam a classificação de Miller e Shamsie (1996) de recursos baseados em propriedade e baseados em conhecimento. Segundo os autores, os recursos baseados em propriedade são propriedades legais, incluem capital financeiro, recursos físicos e humanos. Os recursos baseados em conhecimento referem-se a *know-how* e habilidades intangíveis, dificilmente imitáveis devido às barreiras à informação e ao conhecimento. Eles são difíceis de copiar, vagos e ambíguos. O quadro 1 apresenta exemplos de tipos de recursos para cada uma das características referidas.

Características dos recursos	Tipos de recursos	
	Recursos baseados em propriedade	Recursos baseados em conhecimento
<b>Mobilidade imperfeita</b>	Recursos humanos	Recursos organizacionais (ex: cultura)
<b>Imitabilidade imperfeita</b>	Patentes, contratos, direito de reprodução (copyright), marcas registradas e projetos registrados	Recursos tecnológicos e gerenciais
<b>Substitutibilidade imperfeita</b>	Recursos físicos	Recursos tecnológicos e gerenciais

**Quadro 1: Exemplos de recursos típicos baseados nas características e tipos dos recursos**

Fonte: Das e Teng (2000, p. 42)

Segundo Miller e Shamsie (1996), a principal diferença entre recursos baseados em propriedade e baseados em conhecimento vem do fato de que a proteção das barreiras de acesso ao conhecimento não é perfeita. Enquanto os primeiros contam com proteção legal, os segundos são mais vulneráveis a transferências não-intencionais. Por esse motivo, quando partilhados nas alianças, os recursos de conhecimento fazem com que elas sejam mais difíceis de gerenciar, devido a sua característica de intangibilidade.

### 3. Redes Sociais

A afirmação de Doz e Hamel (2000, p.V) de que “A empresa deve ter a capacidade de conceber, modelar e sustentar uma grande variedade de parcerias estratégicas” já sugere a importância para a organização manter uma diversidade de parcerias. Essa visão que enfatiza a importância das inter-relações para a competitividade é também percebida em outros trabalhos envolvendo esses autores, como em Hamel e Prahalad (1995).

Relacionada a visões como estas encontra-se a chamada teoria das redes sociais, que sugere que as ações estratégicas da organização são afetadas pelo contexto social em que ela está envolvida (GULATI, 1998). O contexto social das organizações inclui todas as interconexões que elas estabelecem com outras organizações, através de vínculos diretos e indiretos com atores da rede, além dos recursos organizacionais e interorganizacionais relacionados (AHUJA, 2000).

O artigo de Gulati (1998) introduz uma perspectiva de redes sociais ao estudo de alianças estratégicas, defendendo a idéia de que tais redes, das quais as organizações fazem

parte, podem definir ou moldar a formação, os processos e os resultados das alianças. Segundo o autor, isso ocorre na medida em que cada organização realiza várias alianças com outras organizações, com a formação de um emaranhado de relações que torna cada organização interconectada indiretamente com muitas outras. Por força dessas ligações indiretas (através de parceiros comuns), o desenvolvimento e a gestão de uma aliança passam a ser influenciados por outras, assim como os resultados podem acabar sendo compartilhados por um número muito maior de organizações do que as que contribuíram diretamente para eles. Esse conceito pode aparecer também com outras expressões, tais como “constelações de alianças”, utilizada por Gomes-Casseres (1998) para indicar o efeito que uma aliança exerce sobre outra quando ligadas por uma organização-mãe comum, embora essa ligação ocorra de forma indireta.

#### **4. Visão Estratégica de Futuro**

A necessidade de olhar para o futuro antes de definir uma estratégia no presente é o argumento central da obra de Hamel e Prahalad (1995), e que se torna cada vez mais forte à medida que a dinâmica das mudanças no mundo organizacional vai sendo acelerada. Ao discutir a competição pelo futuro, os autores sublinham a exigência de redefinições estratégicas constantes, porque o futuro é desconhecido e pode guardar fatos inesperados, apesar da crença em um certo grau de previsibilidade.

Hamel e Prahalad (1995) trazem, de certa forma, a VBR, quando consideram que os gerentes devam ver a empresa como um *portfólio* de competências, e pensar em oportunidades futuras a explorar a partir disso. No entanto, ressaltam as expressões *futuras* e *a partir*, enfatizando que as competências do presente são apenas um ponto necessário para o início da formulação da arquitetura estratégica; para eles, “as posições iniciais em termos de recursos são uma forma muito fraca de prever o futuro da liderança no setor” (*ibid.*, p.148).

Para Hamel e Prahalad (1995), a arquitetura estratégica define o que é certo que se faça hoje para interceptar o futuro, “é o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto e o longo prazo” (*ibid.*, p.127). A visão estratégica de futuro envolve a capacidade de relacionar objetivos de longo e de curto prazo, de forma complementar e concatenada. O trabalho de Doz e Hamel (2000) também demonstra sua preocupação em relacionar atividades de curto e longo prazo em prol de um objetivo estratégico maior quando destaca as principais fontes de instabilidade das alianças: mercados emergentes, tecnologias emergentes,

concorrentes, parceiros (por falta de comprometimento) e mudanças regulatórias. O valor que atribui à capacidade de aliar objetivos de curto e longo prazo pode ser percebido pela afirmação de que:

Os parceiros devem estar preparados para reavaliar seus relacionamentos, ajustá-los e até mesmo renegociá-los à medida que os fatos mudem, que os objetivos também mudem ou desapareçam, e que os parceiros percam o interesse ou encontrem melhores opções. (*ibid.*, p.18)

Uma palavra-chave que resume a preocupação dos autores expressa nessa citação é flexibilidade, imprescindível para lidar com assuntos estratégicos e para tomar decisões estratégicas, como é o caso de todas as decisões que dizem respeito à formação e à gestão de alianças. Ora, sendo elas uma forma de criar valor no futuro (de curto, médio ou longo prazo), e sabendo-se que o futuro não pode ser previsto com certeza, pode ocorrer que ainda na vigência do contrato, a aliança não seja mais uma boa opção estratégica para uma das ou ambas as organizações. Nesse caso, sua dissolução antecipada, antes de atingir os objetivos iniciais, poderá ser a melhor alternativa do ponto de vista de uma das ou ambas as organizações-mãe.

## APÊNDICE B – OUTRAS VARIÁVEIS E SUAS INTERRELAÇÕES

---

### Outras variáveis e suas inter-relações com o modelo proposto para a *survey*

Algumas outras variáveis de suposta inter-relação com o modelo proposto para a *survey* (figura 7, sub-seção 5.2) foram investigadas. Elas estão descritas nos itens seguintes e sumarizadas no quadro 1:

#### *a) Reflexo de objetivos declarados e não-declarados em SOA*

Considerando que os objetivos declarados tenham maior reflexo do que os não-declarados na variável SOA, pode-se supor que :

- hipótese 1: Quanto mais relevante a performance dos objetivos declarados (PD) em relação à performance dos não-declarados, maior SOA.

#### *b) Influência da extensão do período de negociação (PN)*

Se a negociação se estende por períodos maiores, mais detalhes vão sendo discutidos e detalhados pelas duas empresas-mãe; assim, mais objetivos vão sendo visualizados por cada uma delas e a tendência é que cada vez mais eles vão sendo declarados até o momento do fechamento do contrato. Uma vez declarados até a data do último contrato, estes objetivos caracterizam-se como iniciais.

- hipótese 2: Quanto mais longo o período de negociação menor a importância dos objetivos emergentes em relação aos iniciais.

#### *c) Influência do número de modificações realizadas no contrato (MC)*

De forma similar a PN, as modificações do contrato ocorridas no decorrer do período de implementação das alianças indicariam o amadurecimento da relação com a possível inclusão de objetivos antes classificados como emergentes, que passariam a ser considerados iniciais.

- hipótese 3: Quanto maior MC menor a importância dos objetivos emergentes em relação aos iniciais;
- hipótese 4: Quanto maior MC, menor a importância dos objetivos não-declarados em relação aos declarados.

*d) Influência da importância da aliança para a estratégia geral da empresa-mãe (IA)*

Dado que as empresas utilizam as alianças como um dos meios de realizarem seus objetivos estratégicos, a parcela destes que pode ser atingida através da aliança deve corresponder à importância desse empreendimento para a empresa. Assim, por exemplo, uma aliança através da qual uma empresa-mãe possa realizar metade dos seus objetivos estratégicos é muito mais importante do que outra que pudesse lhe proporcionar a realização de um objetivo estratégico de um total de 20.

Numa situação imaginária onde uma empresa-mãe tivesse seus objetivos estratégicos bem definidos, identificasse uma parceira que satisfizesse plenamente suas necessidades, negociasse o acordo e implementasse a aliança com perfeitas condições de planejamento, ação, controle e verificação, seria esperado que o atingimento dos seus objetivos em relação à aliança representasse o alcance completo daqueles objetivos estratégicos dessa empresa-mãe que a levaram a formar a aliança. Daí pode-se supor que alianças mais importantes para uma empresa-mãe sejam mais estratégicas (MINTZBERG, 2006), e por conseguinte tais parceiras tendem a manter não-declarados a maior parte dos seus objetivos.

- hipótese 5: Quanto maior a IA, maior a importância dos objetivos não-declarados em relação aos declarados.

*e) Influência da quantidade de efeitos laterais (EL)*

- hipótese 6: Quanto mais efeitos laterais positivos, maior a importância dos objetivos não declarados em relação aos declarados.

*f) A influência da frequência de quebra do acordo (FQ)*

Em termos teóricos, estudos na linha da TCT que focam no oportunismo também podem fornecer bases para a construção teórica do modelo da figura ... Um artigo de Luo (2006) traz uma série de argumentações que vêm ao encontro das idéias desenvolvidas no presente estudo, já que foca na análise do oportunismo em AE. Amparado em autores precedentes, Luo esclarece que entrar em um relacionamento do tipo aliança significa que os parceiros partilharão um futuro de dependência mútua, e nesta condição uma parte fica vulnerável a outra cujo comportamento não está sob o seu controle. E complementa dizendo que o oportunismo existe em quase todas alianças e em vários graus, devido às intenções competitivas dos parceiros. Considerando que uma aliança seja um meio pelo qual as organizações buscam atingir metas que são estratégicas e melhorar sua capacidade competitiva, no curso da cooperação cada parte tenta enfatizar seus ganhos próprios, e “por causa que cada parte mantém-se separada com identidade organizacional própria, as intenções competitivas são freqüentemente consumadas através de ações oportunísticas” (ibid., p.57).

- hipótese 7: Quanto maior a freqüência de quebra do acordo pela parceira, maior a importância dos objetivos não declarados em relação aos declarados;

Isso ocorreria porque a parceira tenderia a ter mais objetivos não-declarados, e por isso a organização respondente tenderia a ter também mais objetivos não-declarados.

*g) Influência da diferença de nível tecnológico entre as empresas-mãe (NT)*

- hipótese 8: Quanto maior NT maior a importância dos objetivos não-declarados em relação aos declarados.



### Quadro de variáveis adicionais da pesquisa

Variável	Descrição	Nível	Escala	Forma de obtenção
<b>PN</b>	Duração do período de negociação	Primária	Ordinal	Direta
<b>MC</b>	Número de mudanças contratuais	Primária	Ordinal	Direta
<b>NT</b>	Diferenças de nível tecnológico entre as empresas parceiras	Primária	Métrica	Direta
<b>IP</b>	Importância da parceria para a estratégia geral da empresa mãe	Primária	Métrica	Direta
<b>FQ</b>	Frequência de quebra do acordo	Primária	Ordinal	Direta
<b>ELP</b>	Quantidade de efeitos laterais positivos	Primária	Ordinal	Direta
<b>ELN</b>	Quantidade de efeitos laterais negativos	Primária	Ordinal	Direta
<b>OPP</b>	Outras parcerias formadas com a mesma parceira	Primária	Ordinal	Direta
<b>OPO</b>	Outras parcerias formadas com outras parceiras	Primária	Ordinal	Direta

**Quadro 1: Variáveis adicionais da pesquisa**

### Descrição dos resultados obtidos para as variáveis do estudo

- *Questão 9: Duração do período de negociação da parceria (PN)*

O tempo gasto na negociação das parcerias foi definido no questionário como o tempo decorrido entre as primeiras discussões até a assinatura do contrato. O quadro 2 a seguir mostra que a quase totalidade das parcerias da amostra foi negociada em até dois anos, sendo de menos de um ano o tempo gasto na negociação da maioria absoluta.

Duração do período de negociação da parceria	Frequência
Menos de um ano	54
Entre um e dois anos	22
Entre três e quatro anos	2
Cinco anos ou mais	0
<b>Total</b>	<b>78</b>

**Quadro 2: Períodos de negociação das parcerias**

O período curto de negociação sugere que as parcerias sejam simples, o que vem ao encontro do fato da maioria delas ser do tipo cliente-fornecedor.

- *Questão 10: Número de modificações dos contratos (MC)*

Após a assinatura os textos dos contratos podem ser alterados ou outras cláusulas ou adendos podem ser adicionados. Essa questão demonstrou que a maioria dos contratos nunca foi modificada ou sofreu alterações apenas uma vez desde que foi assinado. Uma pequena parcela foi modificada duas, três vezes ou mais (quadro 3).

<b>Número de modificações dos contratos</b>	<b>Frequência</b>
Nunca foi modificado	30
Foi modificado apenas uma vez	32
Foi modificado duas vezes	12
Foi modificado três vezes ou mais	4
<b>Total</b>	<b>78</b>

**Quadro 3: Número de modificações dos contratos**

Essa reduzida ocorrência de modificações poderia estar relacionada ao tempo curto de vida da maioria dos contratos da amostra. Um teste de correlação de Pearson foi realizado para verificar essa relação, que não foi confirmada para a amostra geral de 78 alianças. No entanto, ao repetir o teste limitando a amostra para as parcerias do tipo 2 o coeficiente de correlação resultou forte, porém não significativo. A questão da significação pode ser atribuída em primeira instância ao reduzido tamanho da amostra, com 9 unidades. Embora esse fato torne proibitivo tirar qualquer conclusão em função desta análise, o resultado serve para reforçar a suposição de que contratos mais recentes tenham sofrido menor número de modificações do que contratos com maior tempo de existência.

- *Questão 11: Satisfação geral da empresa com relação à parceria (SOA)*

Conforme os respondentes, as empresas parceiras às quais fazem parte têm um grau médio de satisfação com as parcerias de 5,67 numa escala de 1 a 7, onde 1 é “pouco

satisfeita” e 7 é “muito satisfeita”. Nenhum respondente atribuiu grau 1 a essa variável, ficando as respostas no intervalo de 2 a 7 (quadro 4).

Satisfação mínima	Satisfação máxima	Satisfação média
2	7	5,67

**Quadro 4: Satisfação das empresas com as parcerias**

- *Questão 12: Nível tecnológico da empresa em relação à parceira (NT)*

Conforme os respondentes, as empresas-mãe a que pertencem têm nível tecnológico médio de 5,51 em relação às parceiras, numa escala de 1 a 7, onde 1 é “muito baixo” e 7 é “muito alto”. O nível mínimo informado foi 1 e o máximo 7 (quadro 5).

Nível tecnológico mínimo	Nível tecnológico máximo	Nível tecnológico médio
1	7	5,51

**Quadro 5: Nível tecnológico das empresas em relação às parceiras**

O resultado obtido para esta questão indica que em geral os respondentes consideram que as empresas das quais fazem parte têm nível tecnológico alto em relação ao NT da parceira.

- *Questão 13: Importância da parceria para a estratégia da empresa-mãe (IP)*

Essa questão mediu a proporção em percentual dos objetivos estratégicos da empresa que estavam sendo atendidos pela parceria. Com um nível mínimo de 5% e máximo de 100%, em média as parcerias da amostra estão conseguindo atender a 50,3% dos objetivos estratégicos da empresa mãe respondente.

- *Questão 14: Frequência de quebra do acordo (FQ)*

Essa questão procurou medir a frequência de atitudes negativas das parceiras, ou seja, atitudes que fossem contrárias aos acordos de parceria, ou comportamentos que pudessem colocar em risco os resultados da parceria em nome de benefícios próprios. Na escala de respostas de 1 a 7, onde 1 era “baixa” e 7 era “alta”, a frequência média obtida foi de 2,5, com um mínimo de 1 e máximo de 6. Esse resultado demonstra que na percepção dos gestores as empresas parceiras têm se comportado de maneira razoável tendo em vista o previsto e o acordado.

- *Questão 15: Efeitos laterais positivos (ELP) ou negativos (ELN)*

A questão 15 explicou o que seriam efeitos laterais positivos e negativos e solicitou que os respondentes indicassem como foram esses efeitos no caso da parceria em estudo. Os respondentes deveriam escolher entre “positivos” ou “negativos” e marcar um valor na escala de 1 a 7, onde 1 era “pouco” (positivo ou negativo) e 7 era “muito” (positivo ou negativo). A grande maioria dos respondentes informou que a parceria trouxe efeitos laterais positivos à sua empresa, e apenas duas parcerias teriam trazido efeitos negativos. Em sete casos não houve nenhuma resposta ou foi inserida a observação de que o efeito teria sido nulo (quadro 6).

	<b>Frequência</b>
Efeitos laterais positivos	69
Efeitos laterais negativos	2
Não responderam ou indicaram que o efeito teria sido nulo	7
<b>Total</b>	78

**Quadro 6: Efeitos laterais das parcerias para as empresas-mãe**

Um teste de correlação de Pearson foi realizado para verificar a relação entre a importância dos objetivos emergentes e os efeitos laterais verificados em cada aliança. Antes do teste foi criada uma nova variável chamada EL.geral (efeitos laterais gerais), resultante da diferença entre ELP e ELN. O coeficiente de correlação obtido entre EL.geral e SOM.IMP.E (somatório da importância dos objetivos emergentes) para cada aliança foi moderado, no valor de 0,346, com índice de significância de 0,002 (significante ao nível de 0,01). Esse resultado está de acordo com a consideração de Olk (2006) de que a medida dos *spillovers* (efeitos laterais) representa os objetivos que emergem com o tempo nas alianças (seção 4.2).

- *Questão 16: Outras parcerias com as mesmas parceiras (OPP)*

O número de parcerias que a empresa teria formado com esta mesma parceira nos últimos 15 anos variou de “nenhuma” até “cinco ou mais” (quadro 7).

<b>Número de parcerias com as mesmas parceiras</b>	<b>Frequência</b>
Nenhuma	18
Uma	23
Duas a quatro	26
Cinco ou mais	11
<b>Total</b>	<b>78</b>

**Quadro 7: Número de parcerias com a mesma parceira nos últimos 15 anos**

Na maioria dos casos a parceria em estudo não era a primeira que a empresa formava com a mesma parceira, ou seja, já deveria haver um nível de confiança desenvolvido entre aquelas empresas em função das parcerias anteriores. Obviamente, se na(s) parceria(s) anteriormente formada(s) com a mesma parceira não tivesse ocorrido aumento da confiança, nova parceria não haveria de ser negociada entre as mesmas partes.

- *Questão 17: Outras parcerias com outras empresas parceiras (OPO)*

O número de parcerias que a empresa teria formado com outras empresas além da parceira do caso em estudo nos últimos 15 anos variou de “nenhuma” até “dez ou mais” de acordo com o quadro 8 a seguir.

<b>Número de parcerias com outras empresas</b>	<b>Frequência</b>
Nenhuma	5
Uma	6
Duas a quatro	29
Cinco a nove	23
Dez ou mais	15
<b>Total</b>	<b>78</b>

**Quadro 8: Número de parcerias com outras empresas parceiras nos últimos 15 anos**

De acordo com o quadro 29, a grande maioria das empresas da amostra já teria formado duas ou mais parceiras nos últimos 15 anos. Isso reforça a tese de que as empresas respondentes eram minimamente experientes em termos de cooperação.

### **Resultados das análises de correlação**

Para testar as hipóteses 1 a 8 utilizou-se análise de correlação de Pearson, indicada para o caso em que as variáveis são intervalares (LEVIN e FOX, 2004, p.426).

Devido às diferenças no comportamento entre as variáveis das alianças do tipo 1 e tipo 2 verificadas na análise de regressão previamente realizada, optou-se por realizar todas as análises de correlação em 3 amostras distintas: geral (todos os dados), parcerias tipo 1 e parcerias tipo 2.

- Hipótese 1: Quanto mais relevante a performance dos objetivos declarados em relação à performance dos não-declarados, maior SOA.
  - A correlação encontrada foi abaixo do valor mínimo e sem significância para a amostra geral (0,093). Para o conjunto de alianças do tipo 1 a correlação foi nula. Porém, a análise de correlação dos dados das alianças do tipo 2 apresentou índice moderado de 0,435 (próximo do limite dos índices considerados altos), embora a significância não tenha sido suficiente para sustentar a representatividade desse resultado. Isso pode ser atribuído ao fato de que a amostra das parcerias tipo 2 é muito restrita. No entanto, o fato de ter-se obtido diferenças tão marcantes entre as parcerias do tipo 1 e do tipo 2 aumenta as chances da hipótese 5 ser validada em um teste futuro com uma amostra similar de alianças, porém de tamanho maior.
- Hipótese 2: Quanto mais longo PN menor a importância dos objetivos emergentes em relação aos iniciais.
  - Na análise da amostra geral esta hipótese foi confirmada com um índice de correlação de -0,134 (fraco). Porém, a significância estatística não foi relevante, ficando em 0,243. Na análise das alianças do tipo 1 a correlação encontrada foi de -0,155 (fraca), e outra vez o índice de significância não foi relevante (0,204). As alianças do tipo 2 não puderam ser analisadas pois, além da restrição do tamanho da amostra houve um problema de distribuição dos dados dessa variável (nenhuma das parcerias do tipo 2 teve um PN superior a 2 anos).

- Hipótese 3: Quanto maior MC, menor a importância dos objetivos emergentes em relação aos iniciais.
  - Não foi verificada correlação entre essas variáveis.
- Hipótese 4: Quanto maior MC, menor a importância dos objetivos não declarados em relação aos declarados.
  - Não foi verificada correlação entre essas variáveis.
- Hipótese 5: Quanto maior IA, maior a importância dos objetivos não declarados em relação aos declarados.
  - Esta hipótese não foi confirmada para a amostra geral, tendo-se obtido um índice de -0,180 (negativo e fraco) e uma significância irrelevante. Para parcerias tipo 1 o índice foi muito próximo (-0,175). Porém, para as alianças do tipo 2, o índice de correlação foi forte (-0,579), apesar de negativo e estatisticamente irrelevante (em função do tamanho da amostra). A partir disso, nova suposição pode ser levantada, de que “quanto maior IA, menor a importância dos objetivos não declarados em relação aos declarados”. A hipótese 9 poderia ser reformulada nesse sentido para outros testes futuros com parcerias do tipo 2.
- Hipótese 6: Quanto mais efeitos laterais positivos, maior a importância dos objetivos não declarados em relação aos declarados.
  - A correlação foi moderada mas inversa para a amostra geral (valor de -0,414), com significância ao nível de 0,01. Para parcerias do tipo 1 repete-se o nível de significância e a classificação da correlação como moderada, ficando agora com o índice de -0,434. No caso das parcerias do tipo 2, esse índice sobe para -0,808 e a significância cai um pouco, porém ainda em nível interessante, de 0,05.
- Hipótese 7: Quanto maior FQ, maior a importância dos objetivos não declarados em relação aos declarados.
  - A correlação foi moderada e muito significativa ao nível de 0,01 para a amostra geral (0,378) e também para a amostra de parcerias do tipo 1. Para as parcerias do tipo 2 a correlação obtida foi forte (0,557), porém sem significância estatística (devido, entre outros, ao tamanho reduzido da amostra disponível).
- Hipótese 8: Quanto maior NT, maior a importância dos objetivos não declarados em relação aos declarados.
  - Não foi verificada correlação entre essas variáveis.

### **Considerações finais sobre os testes de hipóteses**

No teste das hipóteses levantadas observou-se a tendência do enquadramento maior das alianças entre potenciais concorrentes (tipo 2) do que aquelas entre clientes e fornecedores (tipo 1). Quatro hipóteses entre as oito iniciais resultaram na confirmação das correlações para alianças do tipo 2 (H5, H9, H10, H11), embora a maioria delas não tenha demonstrado índices de significância que permitissem confirmar a representatividade estatística dessas correlações. Por outro lado, apenas duas hipóteses (H10 e H11) levaram a correlações com significância estatística nas amostras geral (todas as alianças) e de parcerias do tipo 1.



## *Curriculum Vitae*

1. **Nome:** Berenice Santini
2. **Data nascimento:** 26/02/1972
3. **Filiação:** Marlene Fontana Santini e HÉlvio David Farençena Santini
  
4. **Formação acadêmica:**
  - a. 2009 Doutorado em Administração, UFRGS
  - b. 1999 Mestrado em Engenharia de Produção, UFSM
  - c. 1997 Especialização em Gestão da Qualidade Total, UFSM
  - d. 1995 Graduação em Engenharia Mecânica, UFSM
  
5. **Atuação profissional:**
  - a. 1998-2009 Instituto Federal Sul-rio-grandense de Educação, Ciência e Tecnologia – Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, C/h: 40
  - b. 1998-1998 Universidade Federal de Santa Maria - Professor Substituto, C/h: 20
  - c. 1995-1997 Xalingo S.A. Ind. & Com. – Supervisor de Produção, C/h: 44
  
6. **Produção bibliográfica:**
  - a. 2008 SANTINI, Berenice; PINHEIRO, I. A. Management Factors of Strategic Alliances: Some Suggestions. In: International Conference on Management of Technology, 2008, Dubai. International Conference on Management of Technology.
  
  - b. 2008 SANTINI, Berenice; PINHEIRO, I. A. Looking for an alliance management model: a research about the influences of the non-declared objectives and management factors origin. In: V Encontro Regional de Comércio Exterior I Fórum de Pesquisa em Internacionalização, 2008, São Leopoldo. Anais Eletrônicos do I Fórum de Pesquisa em Internacionalização.
  
  - c. 2007 POSSAS, P. H.; PINHEIRO, I. A.; SANTINI, Berenice. O Impacto do Marco Regulatório na Geração de Inovações para a Integração Organizacional Público-Privada: um Estudo Exploratório sobre as Operações de Processamento de Passageiros nos Aeroportos Brasileiros Controlados pela INFRAERO. In: Encontro Científico de Administração - ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais do Encontro Científico de Administração - ENANPAD.

- d. 2007 SANTINI, Berenice ; PINHEIRO, I. A. . Um Ensaio Sobre as Bases Teóricas para Estudos no Campo das Alianças Estratégicas Formais. In: XII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestion Tecnologica, 2007, Buenos Aires. Anais do XII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnologica.
- e. 2006 SANTINI, Berenice . Relações interorganizacionais e a transferência de conhecimentos. Global Manager, v. ed.10, p. 25-41.
- f. 2006 PINHEIRO, I. A. ; FRACASSO, E. M. ; SANTINI, Berenice ; DUTRA, C. J. C. . An Agenda for the Study, Research and Implementation of Innovation Management. In: International Conference on Management of Technology, 2006, Beijing. International Conference on Management of Technology.
- g. 2006 ZEN, A.; POSSAS, P. H. ; SANTINI, Berenice. A Ampliação dos Limites da Universidade por Intermédio da Cooperação com o Setor Produtivo: o Caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. In: ENANPAD 2006: Encontro Científico de Administração, 2006, Salvador. ENANPAD 2006: Encontro Científico de Administração.
- h. 2005 PINHEIRO, I. A.; SANTINI, Berenice; GIMENEZ, M. S. B.; POSSAS, P. H.. Discusión sobre las tensiones generadas por la homogeneidad y heterogeneidad de las organizaciones: presiones en el sentido de isomorfismo y control versus el imperativo de la innovación.. In: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, 2005, Santiago. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración.

## 7. Idiomas

- a. Inglês: compreende bem, fala bem, lê bem, escreve bem
- b. Espanhol: compreende bem, fala pouco, lê razoavelmente, escreve pouco