



**FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA**

Dissertação de Mestrado em Gestão

Especialização em Estratégia e Comportamento Organizacional

Impacto da participação em alianças  
sobre o desempenho empresarial

João Luís Peres Albuquerque de Melo

Coimbra, Setembro de 2009

## Agradecimentos

A tese aqui contida deve-se a um esforço continuado de aprendizagem e empenho pessoal, que não conseguiria concretizar sem os apoios que de seguida muito agradeço.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, na pessoa do Senhor Professor Doutor Fernando Carvalho, pela orientação e disponibilidade, mas essencialmente pela compreensão e autonomia, tanto na escolha do tema como na compatibilização dos calendários de realização deste estudo com as minhas actividades profissionais.

Em segundo lugar, quer à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, na pessoa do Senhor Professor Doutor Arnaldo Coelho, quer à Specialty Minerals Inc., nas pessoas dos Senhores Chris Davidson e Luke O’Keefe, por me terem tornado possível a frequência do curso de mestrado.

Em terceiro lugar ao meu amigo Doutor Belmiro Duarte, pelas várias e excelentes revisões que efectuou ao documento, e ao meu amigo Dr. Luís Breda pelo excelente e impagável apoio que me prestou na elaboração do questionário.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos meus filhos e à minha esposa a compreensão sempre manifestada durante todo o período em que a elaboração deste trabalho me ocupou a maior parte do tempo disponível.

## Resumo

Neste trabalho discute-se o impacto da participação em alianças sobre o desempenho das empresas que nelas participam. Começa-se por caracterizar o que, neste contexto, se entende por aliança, descrevendo-se as múltiplas dimensões caracterizadoras do conceito e propondo uma definição adequada ao objecto em estudo.

O conceito de desempenho de alianças é de seguida analisado, sendo apresentada e justificada uma definição do conceito de desempenho empresarial, resultante da participação em alianças, bem como um modelo de avaliação do mesmo, no qual se constituem como principal indicador de desempenho os objectivos estratégicos, definidos pelas empresas para aquela participação (pelo que estes foram detalhadamente explanados e justificados, no que concerne aos vários quadros teóricos que suportavam a plausibilidade de relevância de cada um daqueles objectivos).

Para incluir os determinantes do desempenho, o modelo de avaliação de desempenho foi então expandido. Dessa inclusão resultou um modelo de dezasseis hipóteses refutáveis, no qual, para além dos já referidos objectivos estratégicos, assumiam primordial importância os mecanismos de contratação e relacionamento, os seus determinantes e factores exógenos aos parceiros, tais como a incerteza do ambiente transaccional específico a cada aliança.

O modelo foi empiricamente testado com base nas respostas relativas a 330 alianças de empresas Portuguesas. Os resultados das análises estatísticas levadas a cabo corroboram, no essencial, o postulado, nomeadamente: *i*) a participação em alianças tem um impacto positivo no desempenho das empresas, *ii*) os dois mecanismos directivos primordiais em alianças, a contratação (que se constatou apresentar três dimensões fundamentais) e o relacionamento, apresentam um impacto positivo sobre o alcance dos referidos objectivos estratégicos, *iii*) sendo esse impacto de algum modo moderado pela incerteza ambiental. Constatou-se ainda que a uma maior relevância estratégica, atribuída às alianças pelas empresas participantes, corresponde um maior alcance de objectivos estratégicos.

O poder descritivo do modelo poderá ser ampliado, quer por incorporação de mecanismos directivos adicionais e respectivos determinantes, quer por maior focagem em aspectos de criação de valor.

# Abstract

This thesis discusses the impact on their performance for companies participating in alliances. It starts by characterizing, in this context, the alliance concept, describing its multiple dimensions and proposing an adequate definition for the object under study.

The alliance performance concept is then analyzed, with a definition for business performance, resulting from companies' participation in alliances, being proposed and justified. A model for its evaluation is developed, in which the achievement of strategic business objectives, defined by the companies for their participation in alliances, constitutes the major, but not exclusive, performance indicator; due to their importance, those objectives were, in detail, described, exemplified and reviewed in light of the main theoretical frameworks that support their plausible relevance on the context of alliances.

To include the performance determinants, the evaluation model was further expanded, resulting on a set of sixteen refutable hypotheses. Beyond the already referred strategic objectives, the governance mechanisms of contracting and relationship, as well as their determinants and factors exogenous to the partners (such as the uncertainty of the transactional environment specific to each alliance) assumed fundamental importance on the extended model.

The model was empirically tested based on answers, to a questionnaire devised specifically for that purpose, from 330 alliances of Portuguese companies. The results of the statistical analyses conducted essentially corroborate the postulated relations, namely: i) the participation in alliances has a positive impact on performance, ii) the two fundamental governance mechanisms in alliances, contracting (which was found to be decomposable in three fundamental dimensions) and relationship, present a positive impact on the achievement of the referred strategic objectives, iii) with that impact being somehow moderated by environmental uncertainty. It also got empirically established that an higher strategic relevance, attributed to the alliances by the participating companies, implies an higher level of achievement of strategic objectives.

The developed model's descriptive power will be augmented, by incorporation of additional governance mechanisms and their determinants, as well as by an higher focus on value creation aspects of business alliances.

# Índice

Índice de tabelas.....	vii
Índice de figuras .....	viii
<b>1</b> Introdução e motivação .....	<b>1</b>
<b>2</b> Caracterização de alianças .....	<b>8</b>
2.1 Revisão da definição de aliança.....	9
2.2 Estrutura - formas e suas dimensões.....	13
2.2.1 Integração .....	15
2.2.1.1 Posse: acordos com participação versus acordos contratuais .....	19
2.2.2 Controlo .....	21
2.2.2.1 Posse e controlo.....	24
2.2.3 Legalidade, contratação e relacionamento .....	25
2.2.3.1 Posse e contratação.....	31
2.2.3.2 Contratação e relacionamento .....	32
2.2.4 Outras dimensões estruturantes.....	36
2.2.4.1 Características dos participantes .....	36
2.2.4.2 Características das actividades.....	40
2.2.4.3 Características dos recursos.....	41
2.2.4.4 Intento da aliança .....	43
2.3 Dinâmica de alianças .....	44
2.3.1 A oposição de estrutura a processo .....	47
2.4 Definição de aliança adoptada neste estudo .....	48
<b>3</b> Desempenho de alianças .....	<b>51</b>
3.1 Especificidade das alianças .....	52
3.2 Definição, indicadores e modelação .....	55
3.2.1 Níveis de desempenho .....	55
3.2.2 Definição de DESEMPENHO DE ALIANÇAS adoptada neste estudo.....	59
3.2.3 Modelação de desempenho de alianças .....	61
<b>4</b> Objectivos estratégicos de alianças .....	<b>67</b>
4.1 Quadros teóricos explicativos da formação de alianças .....	68
4.1.1 Perspectiva focada em sinergias .....	69
4.1.1.1 Acordos verticais.....	69
4.1.1.2 Acordos horizontais.....	71
4.1.2 Teoria de custos de transacção.....	71
4.1.2.1 Acordos com participação e acordos contratuais.....	74
4.1.3 Teoria do posicionamento estratégico.....	77
4.1.4 Perspectiva focada em recursos .....	78
4.1.5 Teorias de conhecimento organizacional .....	81
4.1.5.1 Aprendizagem organizacional.....	82
4.1.5.2 Especialização cooperativa versus internalização .....	85
4.1.6 Teoria institucional .....	87
4.1.6.1 Legitimidade de mercado.....	89
4.1.6.2 Legitimidade social.....	90
4.1.6.3 Legitimidade relacional.....	91
4.1.6.4 Legitimidade de investimento.....	91
4.1.6.5 Legitimidade de aliança.....	91
4.1.7 Sumário dos quadros teóricos considerados .....	92

4.2	Motivos de formação de alianças .....	94
4.2.1	Dispersão de custos e riscos de investimento .....	95
4.2.2	Partilha de custos de I&D .....	96
4.2.3	Obtenção de benefícios de economias de escala .....	98
4.2.4	Obtenção de matérias-primas e outros recursos naturais .....	99
4.2.5	Transferência de produção para mercados de baixo custo .....	99
4.2.6	Obediência a políticas governamentais locais.....	100
4.2.7	Consolidar presença no mercado .....	101
4.2.8	Obter entrada mais rápida em mercados .....	102
4.2.9	Facilitar a expansão internacional.....	103
4.2.10	Concorrer eficazmente com os actuais concorrentes .....	104
4.2.11	Manter posição competitiva em mercados existentes .....	105
4.2.12	Redução da concorrência por cooperação com concorrentes.....	106
4.2.13	Potenciar a diversificação de produtos ou serviços.....	108
4.2.14	Potenciar retornos mais rápidos do investimento.....	109
4.2.15	Facilitar aprendizagem organizacional .....	110
4.2.16	Facilitar acesso a tecnologia complementar.....	112
4.2.17	Facilitar acesso a conhecimento de condições de mercados .....	113
4.3	Correspondência entre motivos e quadros teóricos .....	114
5	Estudo proposto e metodologia.....	117
5.1	Avaliação de desempenho .....	118
5.2	Determinantes de desempenho .....	119
5.2.1	Mecanismos directivos .....	120
5.2.2	O desenvolvimento da relação .....	123
5.2.2.1	Cooperação prévia .....	123
5.2.2.2	Perspectivas de continuidade .....	124
5.2.3	Características das transacções .....	126
5.2.3.1	Activos específicos .....	126
5.2.3.2	Incerteza ambiental.....	128
5.2.4	Estratégia e organização .....	131
5.2.4.1	Relevância estratégica .....	131
5.2.4.2	Compatibilidade estratégica .....	132
5.2.4.3	Complexidade organizacional: o tamanho da aliança.....	133
5.3	Representação gráfica e sumário do modelo de desempenho .....	134
5.4	Metodologia - caracterização da amostra .....	136
5.5	Metodologia – escalas de medição .....	140
5.5.1	Eficácia e satisfação organizacionais .....	141
5.5.2	Mecanismos directivos .....	142
5.5.2.1	Contratação .....	143
5.5.2.2	Relacionamento .....	145
5.5.3	Desenvolvimento da relação .....	146
5.5.4	Características das transacções .....	147
5.5.4.1	Activos específicos .....	147
5.5.4.2	Incerteza ambiental .....	147
5.5.5	Variáveis estratégicas e organizacionais .....	150
5.5.6	Variáveis de controlo .....	151
5.5.7	Descrição detalhada dos itens de medição .....	153
6	Resultados obtidos e sua discussão .....	159
6.1	Métodos empregues na análise .....	159
6.1.1	Significância e confiança .....	160
6.1.2	Correlação .....	162
6.1.3	Fiabilidade .....	165

6.1.4	Análise factorial.....	166
6.1.5	Regressão linear.....	169
6.1.6	Testes de moderação.....	171
6.2	Características das variáveis em análise.....	172
6.2.1	Variáveis caracterizadoras de desempenho.....	172
6.2.2	Variáveis caracterizadoras de mecanismos directivos.....	172
6.2.3	Cooperação prévia.....	175
6.2.4	Variáveis caracterizadoras das transacções.....	176
6.2.5	Variáveis caracterizadoras da estratégia e organização.....	177
6.2.6	Variáveis de controlo.....	178
6.3	Análise e discussão de resultados.....	181
6.3.1	Objectivos estratégicos das alianças.....	182
6.3.2	Contratação em alianças.....	191
6.3.3	Desempenho processual e relacional em alianças.....	207
6.3.3.1	Interacções no desenvolvimento da relação.....	211
6.3.4	Eficácia e satisfação decorrentes da participação em alianças.....	214
6.4	Sumário e discussão final de resultados.....	222
7	Conclusões e sugestões.....	229
7.1	Limitações e sugestões de trabalho futuro.....	239
	Bibliografia.....	242

## Índice de tabelas

Tabela 2-1 - Formas básicas de relações inter-organizacionais .....	16
Tabela 4-1 - Relação entre motivos e quadros teóricos explicativos .....	116
Tabela 5-1 – Características das alianças consideradas para tratamento estatístico.....	140
Tabela 5-2 – Sumário de métricas de incerteza em ambiental .....	148
Tabela 6-1 – Definição dos intervalos de rejeição de $H_0$ .....	161
Tabela 6-2 – Definição das codificações de significância.....	161
Tabela 6-3 – Variáveis consideradas na análise e suas correlações .....	173
Tabela 6-4 – Características e correlações entre indicadores de contratação.....	174
Tabela 6-5 – Resultados da análise de factores da incerteza ambiental .....	178
Tabela 6-6 – Características das distribuições de tamanho da aliança e outras .....	179
Tabela 6-7 – Objectivos estratégicos de alianças com contratação.....	184
Tabela 6-8 – Objectivos estratégicos de alianças sem contratação - quatro factores .....	185
Tabela 6-9 – Objectivos estratégicos de alianças sem contratação – cinco factores.....	186
Tabela 6-10 – Chaves de identificação de quadros teóricos explicativos .....	190
Tabela 6-11 – Análise relativa à ausência / presença de cláusulas contratuais .....	193
Tabela 6-12 – Matriz de correlação de cláusulas contratuais.....	194
Tabela 6-13 – Análises de regressão de contratação .....	197
Tabela 6-14 – Análises exploratórias de regressão de contratação .....	201
Tabela 6-15 – Teste de hipóteses relativas a relacionamento.....	208
Tabela 6-16 – Teste de hipóteses relativas a expectativas de continuidade .....	209
Tabela 6-17 – Testes de moderação de impactos no relacionamento .....	211
Tabela 6-18 – Análise de regressão de relacionamento versus cooperação prévia .....	212
Tabela 6-19 – Análise de valores médios de alcance de objectivos estratégicos .....	215
Tabela 6-20 – Correlação entre variáveis caracterizadoras de desempenho .....	216
Tabela 6-21 – Modelo simples de regressão para satisfação.....	216
Tabela 6-22 – Análises de regressão dos modelos de desempenho em alianças.....	218
Tabela 6-23 – testes de moderação para incerteza ambiental e tamanho da aliança .....	219
Tabela 6-24 – Tamanhos de aliança – comparação entre estudos.....	221
Tabela 6-25 – Sumário das hipóteses estudadas .....	222
Tabela 6-26 – Hipóteses e constatações relativas a desempenho .....	223
Tabela 6-27 – Hipóteses e constatações: desempenho processual e relacional.....	225
Tabela 6-28 – Hipóteses e constatações relativas a contratação .....	226
Tabela 7-1 – Sumário dos quadros teóricos considerados .....	232



## Índice de figuras

Figura 2-1 – Grau de integração e formas de alianças .....	19
Figura 3-1 – Níveis de desempenho organizacional .....	56
Figura 3-2 – Relações entre indicadores de desempenho de alianças .....	61
Figura 5-1 - Modelo estrutural de desempenho de alianças .....	135
Figura 5-2 - Mensagem enviada por correio electrónico em 28-Abr-09 .....	137
Figura 5-3 - Exemplo de questionário – página 1 de 4 .....	155
Figura 5-4 - Exemplo de questionário – página 2 de 4 .....	156
Figura 5-5 - Exemplo de questionário – página 3 de 4 .....	157
Figura 5-6 - Exemplo de questionário – página 4 de 4 .....	158
Figura 6-1 – Ilustração do modelo de moderação .....	171
Figura 6-2 – Histogramas de indicadores de cooperação prévia em alianças .....	176
Figura 6-3 – Histograma do número de parceiros .....	180
Figura 6-4 – Histogramas de indicadores de quantidade: parceiros estrangeiros .....	181
Figura 6-5 – Aplicabilidade e importância de objectivos estratégicos de alianças .....	183
Figura 6-6 – Factores objectivos estratégicos de alianças com contratação .....	188
Figura 6-7 – Factores para objectivos estratégicos de alianças sem contratação .....	189
Figura 6-8 – Número de factores para contratação .....	192
Figura 6-9 – Número de factores para contratação (correlações tetracóricas) .....	192
Figura 6-10 – Impacto das expectativas de continuidade no relacionamento .....	213
Figura 6-11 – Impacto de mecanismos directivos e variáveis moderadoras .....	220
Figura 7-1 - Modelo de desempenho de alianças corroborado empiricamente .....	235

# 1 Introdução e motivação

Sucedo assim porque os homens são de tal natureza que se deixam cativar tanto pelos serviços que prestam como por aqueles que lhes prestam.

O Príncipe, Maquiavel

O ambiente competitivo actual força as empresas a interagirem entre si, não só enquanto fornecedores, clientes ou concorrentes, mas também de modo cooperativo (Pitta, Franzak e Little, 2004, pg. 510; Borys e Jemison, 1989, pg. 241). A escalada de sofisticação e diversificação requeridas pelos clientes obriga as empresas a suportarem-se em recursos detidos por outras. Tal leva-as a operar através de fronteiras organizacionais, o que requer novas estratégias e estruturas organizacionais (Ito e Rose, 2004, pg. 64). Estas alterações no modo de ligação entre empresas são provavelmente uma das maiores mudanças no mundo empresarial actual (Pitta, Franzak e Little, 2004, pg. 510; Drucker, 1996 – citado em Elmuti, Abebe e Nicolosi, 2005, pg. 116).

As alianças estratégicas têm vindo a afirmar-se como um modo organizacional muito utilizado<sup>1</sup> em todos os sectores de actividade (Casson e Mol, 2006, pg. 17; Reuer e Ragozzino, 2006,

---

<sup>1</sup> Bell é categórico “Alianças tornaram-se um lugar-comum” (Bell, den Ouden e Ziggers, 2006, pg. 1067). Morosini afirma que “as alianças estratégicas e os empreendimentos conjuntos internacionais apresentaram, nas últimas três décadas do século XX, um crescimento de tal modo explosivo que levou a que passassem a ser consideradas como a forma organizacional dominante em negócios globais” (Morosini, 2006, pg. 275). Grant e Baden-Fuller consideram que “uma das mais importantes tendências na organização industrial do último quarto do século XX foi o aumento da colaboração entre empresas independentes (Grant e Baden-Fuller, 2004, pg. 61). Reuer e Ragozzino, citando um estudo de 1999, afirmam que uma grande corporação americana “típica” gere para cima de 30 alianças, que representam entre 6 e 15% do valor de mercado da empresa (Reuer e Ragozzino, 2006, pg. 27). de Rond e Bouchiki apresentam outros dados também ilustrativos (de Rond e Bouchiki, 2004, pg. 56), dos quais se pode realçar: a) até 2001, mais de 10 000 alianças criadas por ano, b) só na área da biotecnologia, o número e montante investidos em alianças aumentou cinco vezes na última década do século vinte, c) entre 25 e 50% do orçamento total em investigação e desenvolvimento da indústria farmacêutica foi investido em alianças, representado entre 11 e 22 biliões de dólares só em 2001. Muitos outros autores apresentam dados complementares que apontam no mesmo sentido (Hwang e Park, 2007, pg. 427; Lyles e Gudergan, 2006, pg. 242; Elmuti, Abebe e Nicolosi., 2005, pg. 116; Hennart e Zeng, 2005, pg. 107; Sawler, 2005, pg. 243; Abdou e Kliche, 2004, pg. 8; Dyer, Kale e Singh, 2004, pg. 109).

pg. 27; Ernst e Bamford, 2005, pg. 133; de Rond e Bouchikhi, 2004, pg. 56; Chen e Chen, 2003, pg. 1; Narula e Hagedoorn, 1999, pg. 283; Gulati, 1995, pg. 85), capacitando as empresas para obter novas formas de vantagem competitiva (Bell, den Ouden e Ziggers, 2006, pg. 1067; Chen e Chen, 2003, pg. 1; Porter e Fuller, 1986, pg. 316) necessárias à competição em mercados cada vez mais abertos e globais<sup>2</sup>. E existem fortes razões para admitir como provável que o recurso a alianças estratégicas se mantenha ou intensifique, pois:

- “a complexidade, ambiguidade e fronteiras permeáveis que caracterizam as alianças são típicas do ambiente de negócios futuro” (Shenkar e Reuer, 2006, pg. 4);
- as necessidades acrescidas de interação criam oportunidades às empresas que consigam gerir, em simultâneo, múltiplas relações inter-empresariais (Pitta, Franzak e Little, 2004, pg. 510). Zineldin afirma mesmo que “o papel fundamental da organização do futuro será a criação e desenvolvimento de processos de cooperação estratégica<sup>3</sup>” (Zineldin, 2004, pg. 781);
- desde que correctamente implementadas, as alianças estratégicas proporcionam um enorme potencial de melhoria radical das operações e da competitividade de uma organização (Elmuti, Abebe e Nicolosi, 2005, pg. 116);

---

<sup>2</sup> Adobor refere que as alianças se tornaram motores do crescimento das empresas, quer nos mercados domésticos quer nos mercados globais (Adobor, 2006, pg. 122). Parise e Henderson admitem que em muitos mercados e indústrias as alianças são já mais uma necessidade do que uma opção estratégica (Parise e Henderson, 2001, pg. 908), no que é secundado, quer por Teng, quando este afirma que as alianças se tornaram rapidamente uma importante ferramenta estratégica que poucas empresas conseguirão ignorar (Teng, 2005, pg. 61), quer por Chen, o qual afirma que o uso de alianças está a tornar-se um atributo essencial da estratégia das empresas (Chen, 2003, pg. 115). Ferreira admite que nalguns casos as alianças com empresas com novas competências e técnicas são vitais para a protecção e consolidação de posição em mercados em crescimento (Ferreira, 2002, pg. 83). Já em 1986 Porter e Fuller sugeriam que o processo de formação de alianças estaria particularmente relacionado com a globalização de empresas e indústrias (Porter e Fuller, 1986, pg. 315); pouco depois, Ohmae admite que a globalização torna as alianças essenciais (e não uma moda ou mania), quer à estratégia, quer como veículos de valor orientados para o cliente, dada a convergência das necessidades e preferências dos clientes (num processo de aculturação global que Ohmae cataloga como a “*Californização da Procura*”) (Ohmae, 1989, pgs. 143-4). Casson e Mol referem que nos anos 90 do século XX as alianças começaram a ser vistas como mecanismos ideais de ajuste às novas realidades da competição global (Casson e Mol, 2006, pg. 19); Lee e Yang afirmam mesmo que “as alianças aparentam ser uma solução óptima no actual ambiente de negócios” (Lee e Yang, 2007, pg. 111).

<sup>3</sup> Outros autores apresentam um argumento que reforça esta visão (ver secção 4.1.5.2, página 85): alianças serão muito mais veículos de acesso a conhecimento do que mecanismos de transferência de conhecimento (Hennart e Zeng, 2005, pgs. 107-108; Grant e Baden-Fuller, 2004, pg. 65).

- emergem já estruturas de análise em que as alianças são vistas não como uma mera forma organizacional transitória<sup>4</sup>, mas sim como um rumo estratégica e organizacionalmente viável<sup>5, 6</sup> (Gomes-Casseres, Hagedoorn e Jaffe, 2006, pg. 29; Shenkar e Reuer, 2006, pg. 4; Ito e Rose, 2004; Chen e Chen, 2003, pg. 1; Osborn e Hagedoorn, 1997, pg. 267), e que permitem explorar em simultâneo economias de escala, de âmbito e de rapidez (Ito e Rose, 2004, pg. 80).

Por outras palavras, porque apresentam vários usos e benefícios estratégicos potenciais, as alianças moldam a acção económica e contribuem para o sucesso empresarial das empresas a que elas recorrem (Gulati, 2007, pg. 3). As empresas com elevado desempenho demonstram não só uma maior propensão para participar em alianças, mas os laços que criam são também qualitativamente diferentes: mais estratégicos, profundos e eficazes no alavancar de recursos, permitindo a essas empresas alcançar mais resultados usando menos recursos (Gulati, 2007, pg. 198). O impacto das alianças no desempenho empresarial justifica que muitas empresas tenham mesmo formado alianças como forma de garantir a sua sobrevivência (Murray e Kotabe, 2005, pg. 1525).

No entanto, tal contribuição para o sucesso empresarial não decorre natural e automaticamente do recurso a alianças, pois a procura de obtenção de benefícios põe problemas de gestão, tanto comuns à maioria das actividades empresariais como específicos das alianças (Hennart, 2006, pg. 1623), cuja resolução adequada é condição necessária de

---

<sup>4</sup> Recentemente, Ernst e Bamford consideraram, de uma forma algo provocatória, que muitas alianças serão mesmo demasiado estáveis, e não instáveis, como é comum admitir-se (Ernst e Bamford, 2005).

<sup>5</sup> Conforme indicado por Gomes-Casseres, Hagedoorn e Jaffe, o facto de um elevado número de grandes empresas se terem tornado dependentes de alianças, para a obtenção de uma grande parte das suas vendas e fornecimentos, corrobora uma visão emergente de que as definições legal e económica da empresa poderão ser discrepantes (o caso dos escândalos com as entidades de propósitos especiais da Enron será um exemplo deste problema). No essencial, estas empresas criam redes de relações que são tão importantes para o seu sucesso competitivo como alguns dos seus activos internos, dos quais detêm a posse integral (Gomes-Casseres, Hagedoorn e Jaffe, 2006, pg. 29).

<sup>6</sup> Já em 1986 Porter e Fuller intuía esta mudança, ao constatarem que as alianças internacionais pareciam apresentar um carácter cada vez mais estratégico, por oposição ao carácter normalmente tático das alianças tradicionais à altura (Porter e Fuller, 1986, pg. 315). Tal não implica que as alianças não possam ter objectivos puramente táticos e/ou não sejam assumidas como uma forma transitória; estes autores indicam mesmo critérios de selecção de parceiros para alianças que se pretendam de longo prazo, por um lado, ou de curto prazo, por outro. Narula e Hagedoorn apresentam argumentos similares em 1999, indicando que a crescente preferência por acordos contratuais (ver secção 2.2.1, página 15), os quais apresentam uma maior flexibilidade estratégica, seria um indicador de que as empresas participariam em alianças mais com um intento estratégico explícito do que com um objectivo tático de redução de custos (Narula e Hagedoorn, 1999, 290).

sucesso (Tallman e Phene, 2006, pg. 140; Harrigan, 1986, pg. 23; Contractor e Lorange, 1988, pg. 19). O facto de as empresas recorrerem cada vez mais ao uso de alianças, apesar dos benefícios potenciais serem difíceis de obter (Lunnan e Haugland, 2008, pg. 545), constitui evidência adicional do referido impacto sobre desempenho empresarial. Por outro lado, a dificuldade de capturar os benefícios que potencialmente resultarão, para os parceiros, da sua participação em alianças, torna essencial aprofundar o entendimento de como melhorar essa captura (Lee e Cavusgil, 2006, pg. 896).

Tal como seria expectável tendo em conta a extensão do fenómeno no universo empresarial, a literatura académica sobre o tema é vasta (de Rond e Bouchikhi, 2004, pg. 56; Grant e Baden-Fuller, 2004, pg. 62; Osborn e Hagedoorn, 1997, 261-2), tendo-se acumulado essencialmente ao longo dos últimos vinte anos (Kale e Zollo, 2006, pg. 81), produzindo um conjunto abrangente de teorias explicativas. Se por um lado essa investigação gerou um entendimento mais aprofundado do funcionamento e limitações das alianças, por outro expôs as limitações e deficiências dos enquadramentos analíticos usados<sup>7</sup> (Shenkar e Reuer, 2006, pg. 3).

Uma dessas limitações está relacionada com os resultados de alianças, pois apesar da sua importância óbvia, esta área tem recebido menor atenção do que as restantes, apresentando-se a literatura de determinantes de desempenho de alianças altamente fragmentada, com baixa replicabilidade e, portanto, com conhecimento acumulado limitado. A diversidade de tratamentos reflecte uma aparente falta de consenso quanto à justificação do fenómeno das alianças, ou seja, não existe nenhuma teoria geralmente aceite que explique as razões da sua criação, impedindo a determinação dos critérios de avaliação do seu desempenho, ou os factores determinantes deste (Hennart e Zeng, 2005, pg. 105). Por outro lado, é limitada a evidência empírica que sustente a relação entre participação em alianças e maior desempenho (Murray e Kotabe, 2005, pg. 1525). Estas razões justificam que o desempenho constitua actualmente uma das mais excitantes e inexploradas áreas da investigação em alianças (Lunnan e Haugland, 2008, pg. 545).

---

<sup>7</sup> Como exemplos dessas limitações e deficiências podem apontar-se conclusões frequentemente inconsistentes (Shenkar e Reuer, 2006, pg. 13), a inexistência quer de uma definição de aliança com aceitação generalizada, quer de uma classificação padronizada dos vários tipos de aliança (Casson e Mol, 2006, pg. 17), ou o conhecimento muito limitado no tocante à implementação de alianças (Shenkar e Reuer, 2006, pg. 11), mesmo em aspectos fundamentais tais como: a) o tipo de recursos a partilhar e como os partilhar (Chen e Chen, 2003, pg. 2; Huang, Tzeng e Ong, 2005) ou b) medidas para limitar a ocorrência e impacto de comportamentos oportunistas (Luo, 2006, pg. 56).

Uma outra dessas limitações está relacionada com os motivos de formação de alianças: mesmo que implicitamente, os investigadores impõem um motivo por parte dos participantes na formação de alianças (ver exemplo na nota de rodapé 159, na página 130). No entanto, é perfeitamente plausível que os participantes não adiram a um único motivo, apresentando antes uma multiplicidade de motivos que poderão evoluir ao longo do período de colaboração, bem como depender dos contextos de investimento e das empresas envolvidas. A análise dessa multiplicidade de motivos das partes deverá melhorar dois aspectos relativos aos resultados alcançados pelas alianças: a avaliação daqueles e o entendimento quanto ao impacto de motivos de formação (Makino *et al.*, 2007, pg. 1129). De facto, a íntima relação dos objectivos pretendidos para as alianças com os resultados decorrentes do seu uso é uma questão da maior relevância, quer do ponto de vista teórico, pois o entendimento quanto àqueles objectivos é necessário para que se obtenha consenso quanto à avaliação e determinantes de desempenho (Hennart e Zeng, 2005, pg. 113), quer do ponto de vista da prática de gestão: não só por razões óbvias decorrentes da importância prática da eficácia empresarial, mas também porque existirá uma relação endógena entre os resultados e os objectivos iniciais de formação de alianças (embora seja ainda limitada a investigação disponível nesta área) (Makino *et al.*, 2007, pgs. 1117 e 1127; Nielsen, 2007, pg. 337; Ariño, 2003, pg. 68). Para além disso, a análise da multiplicidade de motivos das partes deverá melhorar também o valor descritivo das teorias em uso (Shenkar e Reuer, 2006, pg. 13)

Por outro lado, conforme mostrado por vários autores, a importância relativa de cada motivo só pode ser determinada experimentalmente, estando directamente relacionada com as características chave da amostra subjacente (Dong e Glaister, 2006; Kauser e Shaw, 2004; Glaister e Buckley, 1996); para além disso, a importância relativa variará ao longo dos contextos em que se formam as alianças (Dong e Glaister, 2006, pg. 596; Kauser e Shaw, 2004, pg. 40). Tanto quanto é do nosso conhecimento, essa determinação experimental não foi ainda efectuada para o caso específico de empresas Portuguesas, pelo que se desconhece em que medida as especificidades do contexto Português influenciam a importância relativa de cada motivo.

Tendo em conta o estado actual do conhecimento, e respectivas limitações, constituem assim objectivos deste estudo:

- I. Caracterizar em detalhe o conceito de aliança empresarial, nas suas múltiplas dimensões;

- II. Determinar o impacto no desempenho das empresas decorrente da sua participação em alianças. Em particular, procura-se definir como deve esse desempenho ser caracterizado e identificar os factores que o determinam.
- III. Efectuar uma análise dos principais quadros teóricos disponíveis para justificação de formação de alianças;
- IV. Analisar a multiplicidade de motivos que levam as empresas a envolver-se em alianças, determinando a importância relativa de cada um no contexto específico Português;
- V. Enquadrar os comportamentos observados nos quadros teóricos disponíveis na análise de alianças, de modo a, por um lado, obter um conjunto parcimonioso de factores determinantes de formação de alianças e, por outro, avaliar o poder descritivo dos quadros teóricos usados na análise.
- VI. Relacionar o desempenho observado com os seus principais factores determinantes. Mais especificamente, pretende-se avaliar de que modo, e em que extensão, tal desempenho depende:
  - (a) Por um lado, de como as empresas estruturam e operam as suas alianças, tendo em conta as suas necessidades e expectativas estratégicas;
  - (b) Por outro, de factores exógenos sobre os quais as empresas terão um menor (tais como características dos parceiros com quem se aliam) ou mesmo muito diminuto (tais como condições estruturais da(s) indústria(s) em que operam) controlo.

O meu interesse particular em estudar alianças prende-se com o facto de na minha actividade profissional me encontrar muito frequentemente na situação de ter que funcionar como interface entre várias organizações envolvidas em relações que enquadram, em simultâneo e com intensidade significativa, aspectos cooperativos e concorrenciais, tendo constatado que as especificidades inerentes a este tipo de ambientes de negócio exigem atitudes de gestão marcadamente diferentes daquelas que são requeridas quer em ambientes predominantemente hierárquicos, por um lado, quer em ambientes que envolvem essencialmente trocas bem especificadas e reguladas, por outro.

Esta dissertação está dividida em mais seis capítulos. O capítulo dois enquadra o conceito de aliança empresarial, apresentando as principais características destas formas de

organização de actividades, e define os limites do conceito no âmbito desta tese. O capítulo três trata da problemática associada à avaliação do desempenho de alianças. O capítulo quatro detalha um conjunto de motivos de formação de alianças empresariais (conjunto esse considerado como sendo abrangente e representativo da grande maioria dos comportamentos observados na formação de alianças) e detalha os quadros teóricos (os quais constituem um conjunto muito completo das teorias disponíveis na literatura e que são relevantes para justificação de formação de alianças) necessários à interpretação adequada de cada um desses motivos. O capítulo cinco apresenta o modelo aqui empregue para dar resposta aos objectivos acima enunciados, bem como a metodologia usada para a sua validação empírica. O capítulo seis apresenta e discute em detalhe os resultados obtidos. Por último, sumarizam-se no capítulo sete as principais conclusões do estudo, bem como as suas limitações e sugestões para trabalhos futuros nesta área. As referências bibliográficas usadas estão listadas no fim deste trabalho.



## 2 Caracterização de alianças

Where one finishes, the other begins.

... The extremes are easy. Only the middle is a puzzle.

The Wild Iris, Louise Glück

Englobando desde agrupamentos de empresas com ligações difusas a parceiros quase integrados, é vasto e potencialmente confuso<sup>8</sup> o conjunto de arranjos empresariais que não se baseiam nem em mercados nem em controlo hierárquico (Ménard, 2004, pg. 347).

Este capítulo tem como objectivo contextualizar o conceito de aliança, apresentando uma revisão da literatura relativamente à sua definição, às suas várias formas e dimensões caracterizadoras, prosseguindo com um tratamento sumário da dinâmica de alianças, e concluindo com a apresentação do que se entenderá como aliança no restante do documento.

---

<sup>8</sup> O mesmo é amplamente reconhecido por vários autores (quer Casson e Moll, quer Bell, Den Ouden e Ziggers, apresentam revisões recentes do estado problemático em que permanece a investigação em alianças – Casson e Mol, 2006, pgs. 18-26; Bell, Den Ouden e Ziggers, 2006). Em 1997 Osborn e Hagedoorn classificam a investigação em alianças como “uma área de investigação caótica, repleta de uma multiplicidade de teorias, métodos de pesquisa e unidades de análise” (Osborn e Hagedoorn, 1997, pg. 262). Em 1998 Oliver e Ebers sustentam que “o aumento do número de estudos sobre relações e redes inter-organizacionais contribuiu para uma situação particularmente confusa marcada por uma cacofonia heterogénea de conceitos, teorias e resultados de investigação” (Oliver e Ebers, 1998, pg. 550; citado em Ménard, 2004, pg. 347). Em 2004, Grant e Baden-Fuller afirmam que “o problema não é tanto a falta de teorias mas sim a enorme abundância das mesmas” (Grant e Baden-Fuller, 2004, pg. 62). Em 2006, Hennart é categórico: “Demasiada literatura sobre alianças consiste em estudos transversais de grandes amostras, baseadas em dados secundários de qualidade duvidosa, e que usam teorias superficiais de um modo mecanicista. Muitos investigadores aparentam deter apenas um conhecimento limitado da realidade empírica subjacente aos conjuntos de dados usados, e frequentemente não baseiam o seu trabalho no conhecimento académico já disponível. Como resultado, muita da literatura proporciona apenas compreensão superficial e orientação prática limitada.” (Hennart, 2006, pgs. 1621-2). Mesmo em áreas mais restritas da pesquisa em alianças o problema persiste; em 2005 Hennart e Zeng afirmam que “a literatura sobre determinantes de desempenho de alianças apresenta-se altamente fragmentada, com um grau muito baixo de replicação e portanto com um limitado conhecimento acumulado” (Hennart e Zeng, 2005, pg. 105); em 2006, relativamente a dinâmica de alianças, Bell, Den Ouden e Ziggers afirmam que “... a área de pesquisa apresenta-se fragmentada, falta-lhe coerência, e produziu investigação não comparável. Pode mesmo ser descrita como caótica”, lamentando no entanto tal facto, pois “... esta área de investigação pode transformar-se numa importante e muito necessária pedra angular da pesquisa em alianças.” (Bell, Den Ouden e Ziggers, 2006, pg. 1068; ver também a secção 2.3.1 na página 47); em 2006, relativamente a aprendizagem organizacional, Lyles e Gudergan afirmam que “... a literatura sobre aprendizagem e gestão de conhecimento, particularmente a relativa a alianças, é caracterizada por uma intrincada abundância de definições e perspectivas, das quais nem todas são consistentes” (Lyles e Gudergan, 2006, pg. 241). Ver também a nota de rodapé 78, na página 68.

## 2.1 Revisão da definição de aliança

As definições de ALIANÇA variam enormemente (Salk e Vora, 2006, pg. 381), não existindo uma definição do conceito com aceitação generalizada (Morosini, 2006, pg. 294). De facto, aquele tem sido usado na literatura de um modo tão diverso (Kausser e Shaw, 2004, pg. 11) que leva mesmo a pôr em causa o modo como a pesquisa tem acumulado conhecimento nesta área (Casson e Mol, 2006, pg. 23).

Autores há que usam o conceito de uma forma muito abrangente:

- Salk e Vora definem alianças como “qualquer cooperação contratual com um fim determinado, entre duas ou mais organizações<sup>9</sup> parceiras, envolvendo algum investimento em activos específicos por parte de um ou mais parceiros” (Salk e Vora, 2006, pg. 381).
- Gulati define alianças como “arranjos voluntários<sup>10</sup> entre empresas envolvendo troca, partilha ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. As alianças podem ocorrer como resultado de uma gama alargada de motivos e objectivos, tomar uma variedade de formas, e ocorrer através de fronteiras verticais e horizontais” (Gulati, 1998, pg. 293).

Outros autores utilizam o conceito de uma forma também abrangente, mas que toma em conta a integração entre parceiros:

- Para Elmuti et al. aliança “é um acordo entre empresas para efectuar negócios conjuntamente em moldes para além dos relacionamentos normais entre empresas, mas que ficam aquém de uma fusão ou parceria completa (Wheelen e Hungar, 2000). As alianças estratégicas representam geralmente acordos de cooperação inter-empresas pretendendo alcançar vantagem competitiva para os parceiros. Estas alianças vão desde acordos informais de “aperto de mão” até acordos formais com contratos extensos, nos quais as partes podem também trocar participações ou contribuir com capital para formar empreendimentos conjuntos (*joint ventures*)” (Elmuti, Abebe e Nicolosi, 2005, pg. 115);
- Gomes-Casseres, Hagedoorn e Jaffe definem uma aliança como “qualquer estrutura directiva (*governance structure*; ver a este respeito a secção 2.2.1, página 15) usada para gerir um contracto incompleto entre empresas separadas, e onde cada parceiro detém, portanto, um controlo limitado. As alianças apresentam diversas formas, abrangendo desde empreendimentos conjuntos com capital

---

<sup>9</sup> O uso do termo ORGANIZAÇÕES por estes autores é intencional, pois pretendem que a definição enquadre tipos de cooperação menos comuns, tais como a cooperação entre empresas e organizações não lucrativas, ou a acção conjunta e cooperativa entre a sede e subsidiárias de multinacionais (Salk e Vora, 2006, pg. 381).

<sup>10</sup> Num seu famoso artigo de 1995, Gulati usa os termos “iniciado independentemente” no lugar de “voluntário”, explicitando que tal definição exclui vários acordos, nomeadamente os resultantes de programas de I&D subsidiados por governos (Gulati, 1995, pgs. 86-87). Esta exclusão não é referida no citado artigo de 1998, donde a definição de 1998 deverá ser considerada muito abrangente.

social autonomizado a relações contratuais sem participação. Independentemente da forma, estes arranjos são de algum modo abertos e apresentam lacunas típicas de contratos incompletos. Tal resulta na necessidade de os parceiros tomarem decisões conjuntas<sup>11</sup> para lidar com contingências inesperadas, embora não haja nenhuma convergência automática nos seus interesses. A estrutura de aliança capacita assim os parceiros a coordenarem o trabalho conjunto e a alinharem interesses, melhor que por contratos pontuais no mercado. Por outras palavras, a estrutura de aliança pode ser vista como uma alternativa à integração vertical para lidar com problemas criados pelo estado incompleto de contratos (Hart et al., 1990)” (Gomes-Casseres, Hagedoorn e Jaffe, 2006, pg. 8).

Conforme indicado por vários autores, definições que têm em conta a dimensão integradora da parceria consideram que o conceito de aliança engloba um vasto espectro de arranjos contratuais intermédios entre dois casos limite bem compreendidos: transacções pontuais no mercado, num extremo, e fusão completa de empresas no outro extremo (Casson e Mol, 2006, pg. 26; Grant e Baden-Fuller, 2004, pg. 62; Hennart, 1993, pg. 532).

Casson e Mol consideram, no entanto, ser este tipo de definição ambíguo (pois o conceito é delimitado mais por oposição<sup>12</sup> a noções conhecidas<sup>13</sup> do que por explicitação efectiva do seu significado). Muito recentemente, Gulati e Nickerson apresentam uma categorização análoga mas algo diferente, em que a explicitação de significado está presente, removendo portanto parte dessa ambiguidade. Estes autores distinguem entre “três protótipos de estruturas directivas para trocas entre duas organizações, “comprar”, “aliar” e “fazer”, que Williamson (1991) designava por “mercado”, “híbrido” e “hierarquia” (ver também as secções 2.2, na página 13, e 2.4, na página 48, para uma caracterização mais detalhada dos conceitos de mercado, híbrido e hierarquia, no contexto de análise de alianças). No modo *comprar*, uma organização obtém uma entrada a partir de outra organização usando contratos simples. No modo *aliar*, para obter a entrada uma

<sup>11</sup> Decisões conjuntas não devem ser aqui tomadas como dependentes ou consensuais. Tal como realçado por Sawler “... os parceiros na aliança permanecem entidades legais separadas, com a capacidade de tomar decisões independentemente.” (Sawler, 2005, pg. 244; ver também Ménard, 2004, pg. 351).

<sup>12</sup> No que concerne a fluxos de conhecimento tecnológico em alianças, Gomes-Casseres, Hagedoorn e Jaffe sugerem que a diferença entre empresas e alianças será mais uma questão de grau do que de género, dado verificar-se uma correspondência entre o grau de integração e o fluxo de conhecimento tecnológico (Gomes-Casseres, Hagedoorn e Jaffe, 2006, pg. 29; sobre este assunto ver também Gomes-Casseres, 2006, pg. 42).

<sup>13</sup> “Existe uma noção comum do conceito de *mercado*, com os mecanismos de procura e oferta no núcleo, e com o papel dos preços como a chave para a adaptação. De um modo similar, e independentemente dos desafios colocados pela definição das suas principais características e fronteiras difusas, empresas representam um objecto familiar, com o papel central da hierarquia para tomar e ajustar decisões” (Ménard, 2004, pg. 347). “É habitual o emprego de elementos hierárquicos pelas empresas para exercerem controlo e atribuírem recursos. Tal é referido como autoridade ou hierarquia e inclui, entre outros elementos, poder, direitos de decisão, regras formais, regulamentos e procedimentos operacionais padrão, etc. Tais elementos podem também ser usados para regular transacções entre empresas” (Ness e Haugland, 2005, pg. 1227).

organização entra num arranjo formal com outra usando contratos complexos (mas incompletos). No modo *fazer*, uma unidade organizacional obtém a entrada de uma outra unidade organizacional que faz parte da mesma organização.” (Gulati e Nickerson, 2008, pg. 689).

De facto, as alianças podem ser encaradas como substitutos estratégicos (Sawler, 2005; Villalonga e McGahan, 2005; Dyer, Kale e Singh, 2004), quer dos mercados quer das hierarquias, sobre as quais poderão apresentar vantagens, podendo-se referir os seguintes exemplos: a) a junção e transferência de tecnologia entre empresas, em que as alianças terão vantagens sobre os mercados (Gomes-Casseres, Hagedoorn e Jaffe, 2006, pgs. 8 e 28), b) no aceder a conhecimento, em que as alianças terão vantagens sobre as hierarquias e sobre os mercados (Grant e Baden-Fuller, 2004, pg. 61), ou c) a preservação nas alianças do potencial de concorrência, ou mesmo da própria concorrência, enquanto que em fusões a concorrência é eliminada (Sawler, 2005, pg. 244).

Outros autores usam o conceito de uma forma mais restrita, reclamando a necessidade de uma intenção estratégica na cooperação para que uma aliança se possa considerar como estratégica:

- Das e Teng são taxativos quanto à intenção estratégica, ao definirem alianças estratégicas como “acordos voluntários inter empresariais destinados a obter uma vantagem competitiva para os parceiros” (Das e Teng, 2000, pg. 33) ou como “arranjos cooperativos inter empresariais direccionados ao alcance dos objectivos estratégicos dos parceiros” (Das e Teng, 2002, pg. 439).
- Narula e Hagedoorn consideram as alianças estratégicas como um subconjunto dos acordos de cooperação empresarial. Aquele subconjunto será caracterizado por uma motivação estratégica, com o propósito de obtenção de optimização de lucros no longo prazo, por oposição a acordos que são estabelecidos tendo em vista essencialmente eficiências de custo de curto prazo, e que ocorrem normalmente em redes cliente – fornecedor (Narula e Hagedoorn, 1999, pg. 284).
- Zhang considera alianças estratégicas como sendo parcerias de médio ou longo prazo, encetadas com o objectivo de melhorar as vantagens dos parceiros relativamente aos seus concorrentes, as quais diferem das “alianças ordinárias” pois os parceiros revelam um forte compromisso de cooperar, não só em áreas operacionais mas também em áreas estratégicas chave, que incluem o desenvolvimento de novos produtos, acesso e conexão de mercados, e coordenação de preços e capacidades (Zhang, 2005, pg. 76).
- Chen define aliança estratégica como “um arranjo cooperativo inter-empresarial sobre determinados espaço económico e tempo para a prossecução de objectivos estratégicos”. Este autor considera que alianças estratégicas podem ser tratadas como um projecto estratégico de curto, médio ou longo prazo (Chen, 2003, pg. 115; sobre o encarar alianças como projectos ver também a secção 2.2.4.2, página 40).

- Todeva e Knoke consideram que uma aliança estratégica “envolve pelo menos dois parceiros que a) permanecem legalmente independentes após a formação da aliança, b) partilham benefícios e controlo de gestão relativos às tarefas designadas e c) efectuam contribuições continuadas em uma ou mais áreas estratégicas, tais como tecnologia ou produtos. Estes três critérios implicam que as alianças estratégicas criem interdependência entre unidades económicas autónomas, proporcionando benefícios aos parceiros na forma de bens intangíveis, e obrigando-os a contribuírem continuamente para a parceria” (Todeva e Knoke, 2005, pgs. 125-26).

Existem ainda autores que advogam o uso muito restrito do conceito:

- Casson e Mol introduzem o termo aliança estratégica cooperativa (cooperativo é por estes autores tomado por oposição a contratual), que definem como um acordo aberto entre duas ou mais empresas independentes para a) efectuar investimentos complementares num projecto ou conjunto de projectos e b) partilhar os benefícios daí decorrentes (Casson e Mol, 2006, pgs. 27-28).
- Cravens, Shipp e Cravens consideram que o conceito de aliança estratégica deve ficar restrito a acordos horizontais, entre duas ou mais organizações, com o objectivo de alcançar um ou mais objectivos estratégicos comuns, e que não envolvam participações de capital social (Cravens, Shipp e Cravens, 1993, pg. 57)<sup>14</sup>.

É interessante verificar que tanto Casson e Mol como Cravens, Shipp e Cravens, admitem que o termo aliança não deve ser usado em áreas em que existe já um conhecimento acumulado considerável, tais como o estudo de relações de cooperação entre actores nos canais de distribuição (Cravens, Shipp e Cravens, 1993, pg. 57), ou em que as actividades são rotineiras (actividades rotineiras aqui entendidas por oposição a projectos - ver também a secção 2.2.4.2 na página 40) (Casson e Mol, 2006, pg. 27).

O enquadramento das várias definições de aliança só é possível tendo em conta que as alianças são entidades complexas, que envolvem múltiplas dimensões, das quais as mais relevantes se discutem nas secções seguintes. Na secção 2.4, página 48, voltar-se-á a tratar a questão, sendo aí exposta a definição de aliança adoptada neste trabalho.

---

<sup>14</sup> Com a distinção que explicitam entre empreendimentos conjuntos e alianças estratégicas, estes autores admitem as mesmas possibilidades de intento estratégico aos dois tipos de aliança (Cravens, Shipp e Cravens, 1993, pg. 57).

## 2.2 Estrutura - formas e suas dimensões

As alianças englobam um espectro vasto de formas<sup>15</sup>, em que cada uma representa um modo distinto adoptado pelos parceiros, quer para controlar a sua dependência da aliança e dos outros parceiros, quer para alcançarem maior flexibilidade operacional e realização de potencial de mercado (Todeva e Knoke, 2005, pgs. 126 e 128). Conforme detalhado na secção anterior, essas formas englobam um espectro situado entre dois extremos de integração ou concentração: transacções pontuais no mercado, num extremo, e fusão completa de empresas no outro extremo (Casson e Mol, 2006, pg. 26; Villalonga e McGahan, 2005, pg. 1183; Grant e Baden-Fuller, 2004, pg. 62; Hennart, 1993, pg. 532; Hamel, 1991, pg. 99).

Conforme considerado por vários autores (Hennart, 1993, pgs. 531-532; Zenger e Hesterly, 1997, pg. 219; Adler, 2001, pg. 216), a existência daquele espectro é claramente justificada tendo em conta dois factores:

### I. A distinção entre instituições económicas e os métodos de organização de transacções

As instituições económicas (mercados, empresas) são distintas dos métodos de organização de transacções: o **sistema de preços**, por um lado, e a autoridade resultante das relações hierárquicas ou **autoridade**<sup>16</sup>, por outro (ver também a nota de rodapé 13 na página 10). Hennart admite que os dois métodos, **preços** e **autoridade**, diferem relativamente às técnicas de organização das actividades económicas: o **sistema de preços** premeia os agentes com base nos seus resultados (do inglês “outputs”) – enquanto que a **autoridade** premeia com base no comportamento (do inglês “inputs”) (Hennart, 1993, pg. 531);

### II. As instituições económicas apresentam proporções variáveis dos métodos de organização de transacções

Qualquer instituição económica pode, em circunstâncias específicas, adoptar uma mistura dos dois métodos de organização de transacções: embora os mercados recorram predominantemente ao uso do **sistema de preços** e as empresas se baseiem predominantemente em **autoridade**, mesmo estas instituições usam uma mistura dos dois

---

<sup>15</sup> A existência de várias formas de alianças é um facto amplamente reconhecido, tal como se pode facilmente depreender das várias definições de aliança apresentadas na secção 2.1, página 9, ou de outra literatura relevante (exemplos incluem: Hennart, 2006, pg. 1622; Morosini, 2006, pg. 294; Seth e Chi, 2006, pg. 112; Das e Teng, 2000, pg. 43; Hennart, 1993, pg. 532; Parkhe, 1993a, pg. 796; Borys e Jemison, 1989, pg. 235).

<sup>16</sup> Dado que a autoridade não decorre apenas de relações hierárquicas, seria mais correcto adoptar o termo **autoridade hierárquica**; no entanto, com o objectivo único de simplificar o texto, usar-se-á apenas o termo **autoridade**, admitindo-se que neste contexto de tal não resultará diminuição de exactidão de conceitos.

métodos (as empresas apresentarão na mistura uma proporção elevada de restrições comportamentais, enquanto que nos mercados a proporção estará enviesada para as restrições de preços)

Aqueles dois factores, embora permitam clarificar a existência das várias formas, não são no entanto suficientes para justificar a concentração de instituições económicas híbridas, localizadas no “meio inchado”<sup>17, 18</sup> entre o mercado e a hierarquia (conforme exposto na secção 2.1, página 9, neste contexto mercado e hierarquia são consideradas como protótipos/modelos, não como instituições reais). Tal concentração pode ser explicado por desagregação de empresas com o objectivo de obtenção de incentivos de elevado poder (Zenger e Hesterly, 1997, pgs. 212-213), e por menores custos de organização (Hennart, 1993, pg. 545)<sup>19</sup> e também desagregação (Zenger e Hesterly, 1997, pgs. 213-218) resultantes da utilização conjugada dos dois métodos de organização de transacções<sup>20</sup> (Hennart, 1993, pgs. 531-532; Zenger e Hesterly, 1997, pg. 219; Adler, 2001, pg. 216).

Numa revisão recente desta área de investigação, Todeva e Knoke distinguem treze formas básicas de relações inter-organizacionais (Todeva e Knoke, 2005, pgs. 124-25), as quais

---

<sup>17</sup> A complexidade das instituições económicas não pode ser reduzida a uma variação linear entre mercado e hierarquia (Perrow, 1986; citado em Hennart, 1993, pg. 530). De acordo com este autor, “A distinção entre mercado e hierarquia está demasiadamente empolada. O contínuo de mercado para hierarquia é menos como uma régua e mais como uma bola de rãguebi, com formas puras de muito baixa frequência nos extremos, e um meio inchado que une os dois. ... Há muito pouca vida organizacional nos dois extremos da bola de rãguebi.”. Outros autores suportam esta perspectiva: Ménard refere que Ronald Coase (primeiro autor a propor o conceito de custos de transacção e prémio Nobel da Economia em 1991) assumia que os híbridos talvez representem a forma dominante de efectuar negócios (Ménard, 2004, pg. 346), Zenger e Hesterly afirmam que “a escolha dicotómica entre mercado e hierarquia é fundamentalmente uma distinção legal de consequências cada vez mais diminutas” (Zenger e Hesterly, 1997, pg. 219), e Borys e Jemison admitem que algumas relações de mercado apresentam características hierárquicas (Borys e Jemison, 1989, pg. 242).

<sup>18</sup> Zenger e Hesterly afirmam mesmo que independentemente de quão “inchado” se apresentou historicamente o meio, estaria ainda em 1997 a crescer e rapidamente; estes autores justificam que essa tendência seria devida a uma variedade de inovações tecnológicas e organizacionais, facilitadoras da infusão de elementos de mercado em hierarquias e de elementos de hierarquia nos mercados, o que contribui para a desagregação de grandes empresas e infusão de incentivos de elevado poder (Zenger e Hesterly, 1997, pg. 214).

<sup>19</sup> Hennart entende os custos de organização como sendo compostos por CUSTOS DE TRANSACÇÃO (custos decorrentes da medição dos resultados – do inglês “outputs” - e das consequências da imperfeição dessa medição) e por CUSTOS DE GESTÃO (custos decorrentes de dirigir e monitorizar comportamento e das consequências de não se conseguir efectuar essa direcção e monitorização de uma forma perfeita). De acordo com este modelo, a) as transacções para as quais o resultado é relativamente fácil de medir e as consequências de não medir são baixas, mas para as quais o comportamento é difícil de dirigir e monitorizar, serão organizadas eficazmente pelo mercado; b) para transacções em que pode ser difícil medir todas as dimensões pertinentes dos resultados e falhas nessa medição podem ter consequências graves, mas em que o comportamento pode ser relativamente fácil de constringer, serão organizadas em empresas (Hennart, 1993, pg. 537).

<sup>20</sup> Hennart afirma que todas as alianças podem ser explicadas como mecanismos para contornar mercados ineficientes de produtos intermédios. A presença de ineficiências em mercados intermédios será assim uma condição necessária para que as alianças emirjam (Hennart, 1988, pg. 364).

estão detalhadas na Tabela 2-1 (neste contexto é relevante a nota de Ferreira: “a capacidade criativa das pessoas, por um lado, e as cada vez mais complexas características dos negócios, tornam insuficiente qualquer tentativa de ser exaustivo quanto às formas e tipos de acordos de cooperação” – Ferreira, 2002, pg. 109).

De acordo com esses autores, as formas constantes da Tabela 2-1 estão essencialmente ordenadas (no sentido crescente da base para o topo) de acordo com o grau de integração, interdependência e formalização das estruturas directivas das relações inter-organizacionais. Estruturas directivas são aqui entendidas como o “contexto institucional em que têm lugar as transacções – seja o mercado, hierarquia ou um híbrido” e enquadram os mecanismos directivos (por exemplo, a presença de um conselho de administração) (Ariño e Reuer, 2006, pg. 150), legais e sociais, usados para proteger, coordenar e controlar os parceiros no que toca a contribuições em recursos, responsabilidades administrativas, e divisão de recompensas (Todeva e Knoke, 2005, pg. 125). Esses mecanismos directivos decorrem de provisões contratuais ou de gestão (as quais incluem estrutura organizacional, corpos dirigentes, interfaces organizacionais, staff) (Reuer e Ariño, 2007, pg. 328) e resultarão na combinação de utilização, em proporções variáveis, dos métodos de organização de transacções (ver a este respeito as secções 2.2, página 13, e 2.2.3.2, página 32).

É no entanto de relevar desde já que a ordenação linear entre mercado e hierarquia é uma perspectiva redutora<sup>21</sup> (Kogut, 1988-b, pg. 320; Hennart, 1993, pgs. 538-39; ver também a nota de rodapé 17, na página 14), pois as diversas formas de alianças estratégicas são caracterizadas por diferentes níveis em várias dimensões caracterizadoras (Colombo, 2003, pg. 1226; Nooteboom, 1999, pgs. 66-67; Williamson, 1991, 277-281; Kogut, 1988-b, pg. 320; Borys e Jemison, 1989, pg. 234) que interagem entre si (Kogut, 1988-b, pg. 320; Borys e Jemison, 1989, pg. 244). As secções seguintes detalham aspectos das mais relevantes dessas dimensões.



### **2.2.1 Integração**

O espectro de formas é normalmente indicado ao longo de uma dimensão única de integração, tal como mostrado na Tabela 2-1.

---

<sup>21</sup> Se nenhuma outra razão existisse, tal perspectiva - distribuição de formas organizacionais entre duas instituições ideais, mercado e hierarquia, as quais usam no essencial o sistema de preços e a autoridade, respectivamente, como mecanismos directivos das transacções - teria forçosamente de ser considerada redutora devido a não ter em conta um terceiro método de organização de transacções, a confiança, fundamental neste contexto - ver secção 2.2.3.2, página 32.



1.	<b>RELAÇÕES HIERÁRQUICAS</b> Por aquisição ou fusão, uma empresa toma o controlo completo dos activos de outra, coordenando acções por mecanismo de direitos de posse.	<b>Interdependência total</b> <b>Integração completa</b>	
2.	<b>EMPREENDIMENTOS CONJUNTOS</b> (“JOINT VENTURES”) Duas ou mais empresas criam uma organização legal conjuntamente detida, que serve àquelas num propósito limitado, como I&D, comercialização ou produção.	<b>ACORDOS COM PARTICIPAÇÃO</b>	 <b>Interdependência e</b> <b>integração crescentes</b> 
3.	<b>INVESTIMENTOS NO CAPITAL SOCIAL</b> Participação, maioritária ou minoritária, no capital social de uma empresa por outra através de compra directa de acções na primeira.		
4.	<b>COOPERATIVAS</b> Uma união de pequenas empresas que combinam, coordenam e administram os seus recursos colectivos.		
5.	<b>CONSÓRCIOS DE I&amp;D</b> Acordos inter-empresariais para colaboração em investigação e desenvolvimento, que tipicamente se formam em áreas tecnológicas de mudança intensiva.	<b>ACORDOS (OU SEM PARTICIPAÇÃO)</b>	
6.	<b>ACORDOS COOPERATIVOS ESTRATÉGICOS</b> Redes contratuais de negócio baseadas em controlo estratégico conjunto pelos vários intervenientes, em que os parceiros colaboram nas decisões estratégicas fundamentais e compartilham responsabilidades pelo resultados do desempenho conjunto.		
7.	<b>CARTÉIS</b> Grandes corporações conspiram para restringir a concorrência por cooperação no controlo de produção e/ou preços numa indústria específica.		
8.	<b>FRANQUIA</b> A empresa cedente concede ao concessionário o direito de uso de uma marca, produto ou técnica dentro de uma área geográfica, mas retém o controlo sobre preços, marketing e padrões de serviço.		
9.	<b>LICENCIAMENTO</b> Uma empresa concede a outra o direito de usar tecnologias ou processos de produção patenteados, em troca de “royalties” ou taxas.		
10.	<b>REDES DE SUBCONTRATAÇÃO</b> Corresponde a empresas interligadas, em que um contratante negocia no longo prazo, com os seus fornecedores, preços, capacidade de produção e prazos de entrega.		
11.	<b>GRUPOS DE PADRÕES INDUSTRIAIS</b> Corresponde a comités que procuram acordos, entre as organizações parceiras, na adopção de padrões técnicos de fabricação e comercialização.		
12.	<b>GRUPOS DE PRESSÃO</b> Coligações organizacionais de curto prazo em que os membros coordenam os seus esforços de lóbi para influenciar a definição das políticas públicas.	<b>ACORDOS CONTRATAIS</b>	
13.	<b>RELAÇÕES DE MERCADO</b> Transacções pontuais no mercado entre organizações coordenadas apenas pelo mecanismo de preço.		

**Tabela 2-1 - Formas básicas de relações inter-organizacionais** (adaptado de Todeva e Knoke, 2005, pgs. 124-25 e Narula e Hagedoorn, 1999, pgs. 289-90)

Uma classificação comum na literatura é baseada na integração dos parceiros (Adobor, 2006, pg. 123; Chen, 2003, pg. 118; Colombo, 2003, pgs. 1209-10; Das e Teng, 2000, pg. 43; Gulati, 1995, pgs. 88-90; Hennart, 1988, pg. 361; Narula e Hagedoorn, 1999, pgs. 289-90). Dado ser seguro aceitar que acordos envolvendo participações sociais apresentam um maior grau de integração do que acordos que não envolvem participações sociais (Narula e Hagedoorn, 1999, pg. 289), são consideradas duas categorias: acordos com participação e acordos contratuais ou sem participação, tal como apresentado na Tabela 2-1 (a secção 4.1.2.1 na página 74 apresenta elementos adicionais sobre este assunto).

A categorização pode ainda ser refinada, distinguindo-se dois tipos em cada uma das categorias de acordos (Colombo, 2003, pg. 1216; Das e Teng., 2000; Hennart, 1988).

Para **acordos com participação**, consideram-se os mesmos dois tipos<sup>22</sup> constantes da Tabela 2-1, ou seja empreendimentos conjuntos<sup>23</sup> (forma 2 na Tabela 2-1) e investimentos no capital social (forma 3 na Tabela 2-1).

Para **acordos contratuais** consideram-se contratos bilaterais e unilaterais (Colombo, 2003, pg. 1216; Das e Teng, 2000; Gulati, 1995, pgs. 88-89), tal como se detalha de seguida:

- **CONTRATOS UNILATERAIS**, correspondentes a situações em que empresas individuais prosseguem com as suas obrigações independentemente de outros, pelo que o nível de integração é baixo - Colombo apelida mesmo este tipo de acordos como “quase mercado”<sup>24</sup> (Colombo, 2003, pg. 1216). Contratos de I&D, acordos de transferência de

---

<sup>22</sup> A utilização de participação como discriminante de estruturas directivas resulta essencialmente da análise de custos de transacção (ver secção 4.1.2, na página 71, e em particular a secção 4.1.2.1, na página 74). Os economistas de custo de transacção justificam tratar empreendimentos conjuntos e investimentos no capital social como uma única categoria com base no argumento de que um investimento directo no capital social em essência gera um empreendimento conjunto entre os accionistas pré-existentes e o novo investidor incorporado (Gulati, 1995, pg. 88).

<sup>23</sup> Kogut salienta que, numa definição estrita, um empreendimento conjunto ocorre quando duas ou mais empresas agregam uma parte dos seus recursos numa organização legal comum; por outro lado, conceptualmente um empreendimento conjunto constitui uma escolha, de entre várias alternativas disponíveis (ver tabela 2.1), quanto ao modo pelo qual duas ou mais empresas transaccionam (Kogut, 1988-b, pg. 319). Neste contexto, é ainda de salientar que a literatura considera patamares de participação para que um empreendimento se possa considerar como conjunto: por exemplo, Yan e Zeng referem o uso na literatura do critério de um nível de participação acima dos 95% implicar a classificação do empreendimento como uma subsidiária integralmente detida (Yan e Zeng, 1999, pg. 399), critério esse usado por Makino e outros em trabalho sobre desempenho de alianças. Esses autores definem nesse estudo um patamar mínimo de 20% para que um parceiro se considere como relevante no empreendimento (Makino et al., 2007, pg. 1121).

<sup>24</sup> Esta visão é partilhada por Casson e Mol, que consideram as licenças como “pouco mais do que uma venda pura” e as franquias como “pouco mais que contrato de distribuição de longo prazo a que se acrescenta um treino diminuto” (Casson e Mol, 2006, pg. 27). Borys e Jemison partilham de algum modo desta opinião, ao

tecnologia, licenças, relações cliente/fornecedor, franquias e outros acordos comerciais unilaterais, tais como acordos de distribuição e manufatura de equipamento original (OEM), constituem as principais formas de alianças baseadas em contratos unilaterais (os quais se podem identificar com as formas 8 a 10 da Tabela 2-1). É ainda interessante constatar que esta categoria corresponde em grande medida ao que Casson e Mol designam como alianças contratuais (ver nota de rodapé 35 na página 27) (Casson e Mol, 2006, pg. 27).

- CONTRATOS BILATERAIS, correspondentes a alianças em que os parceiros colaboram continuamente e estão estreitamente integrados, que envolvem o desenvolvimento conjunto de actividades, bem como a partilha e/ou troca de recursos e incorporam, geralmente, mecanismos de controlo dedicados, que de certo modo simulam as características das formas com participação. Os contratos deste tipo são normalmente mais incompletos e abertos (ver secção 2.2.3 na página 25 e em particular a nota de rodapé 39 na página 30) que os contratos unilaterais. Contratos de I&D conjuntos, de partilha de tecnologia, de cruzamento de licenças, contratos para partilha de unidades de produção ou de recursos logísticos e/ou de redes de distribuição, contratos de marketing ou produção conjuntos, são bons exemplos de alianças baseadas em contratos bilaterais (que se podem identificar com as formas 4 a 6 da Tabela 2-1).

Colombo salienta que, como as diferentes formas diferem num número alargado de dimensões, existirá uma elevada heterogeneidade na classificação anterior, em especial no que concerne aos acordos contratuais (Colombo, 2003, pg. 1226). Nooteboom indica ainda que integração contém no mínimo duas dimensões (Nooteboom, 1999, pgs. 64-66): integração financeira de detenção da propriedade (relacionada com o direito a reclamar lucros) e integração organizacional (relacionada com direitos de decisão; Cravens, Shipp e Cravens também consideram que a integração de decisão será uma dimensão a ter em conta no estudo de alianças, sugerindo que seja um determinante da propensão de formar alianças – Cravens, Shipp e Cravens, 1993, pg. 62). As variadas formas de alianças distribuem-se ao longo destas duas dimensões tal como ilustrado na Figura 2-1.

---

reconhecerem uma necessidade pequena de integração operacional em licenças (Borys e Jemison, 1989, pg. 246). Gulati considera todos os acordos contratuais como “quase-mercado” (Gulati, 1995, pg. 89). No entanto, “quando a tecnologia constitui uma fonte importante de vantagem competitiva, as decisões sobre licenças são vitais” (Porter, 1989, pg. 177).

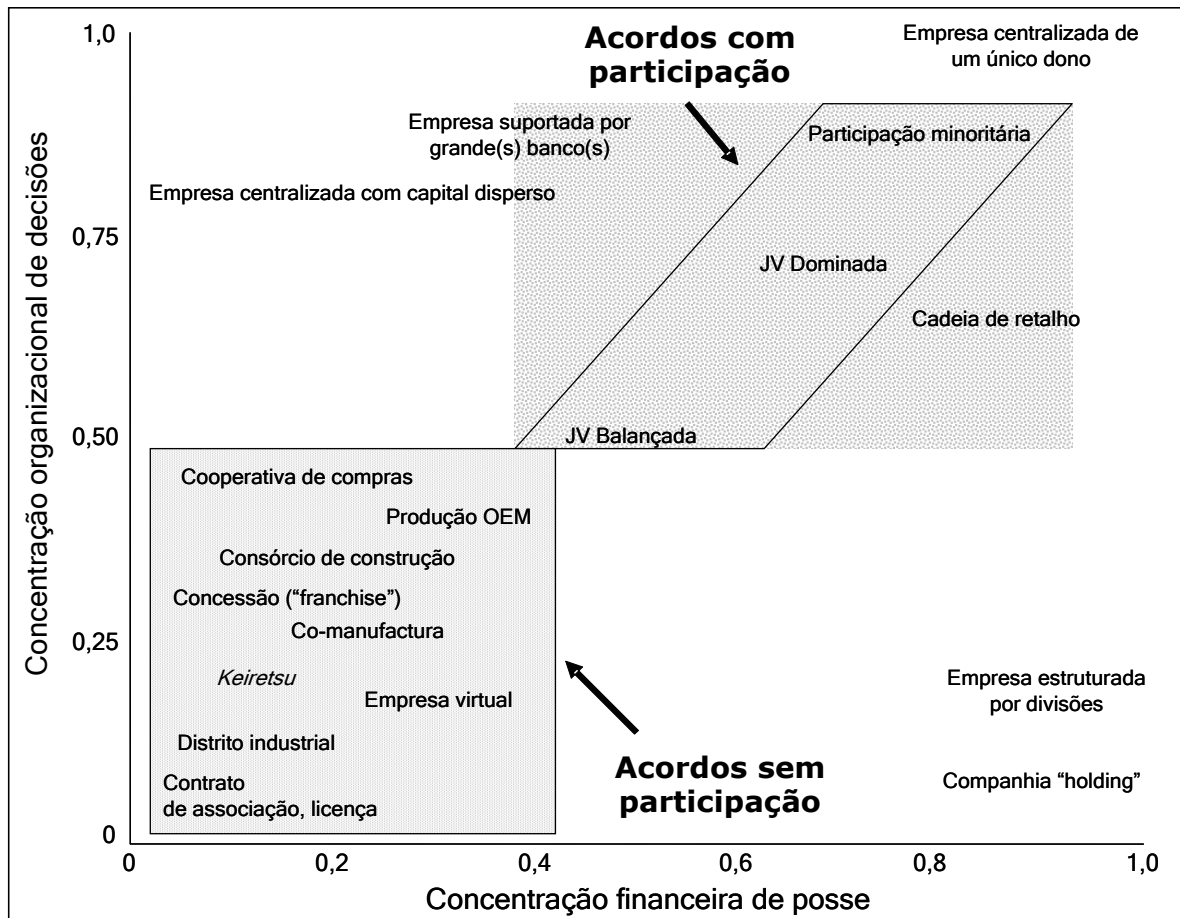


Figura 2-1 – Grau de integração e formas de alianças (adaptado de Nooteboom, 1999, pgs. 64-66).

**2.2.1.1 Posse: acordos com participação versus acordos contratuais**

Os acordos com participação são considerados hierárquicos na medida em que, melhor do que acordos contratuais, replicam alguns dos atributos associados com hierarquias organizacionais. Por outro lado, e na ausência de uma estrutura directiva resultante de posse partilhada (pois os elementos dos parceiros trabalham em conjunto directamente a partir das respectivas estruturas organizacionais), os acordos contratuais são mais similares a relações de mercado (Gulati, 1995, pg. 88).

Hennart e Zeng apresentam uma categorização algo diferente, distinguindo entre contratos *ex ante* (em que as contribuições e prémios dos parceiros são definidas desde o início da colaboração) e contratos com partilha de residual (em que é definido desde o início da colaboração o modo de partilha dos lucros residuais resultantes da colaboração): os primeiros serão escolhidos quando é relativamente fácil definir e medir as contribuições dos parceiros, enquanto os segundos

serão usados nos restantes casos. Os acordos com participação serão do segundo tipo (partilha de residuais), podendo obviamente incorporar características de contratos *ex ante*; os acordos contratuais podem ser de qualquer um dos tipos (Hennart e Zeng, 2005, pgs. 108-109; ver também Contractor e Lorange, 1988, pg. 17).

Gulati afirma que a “característica fundamental que distingue acordos com participação de acordos contratuais é que a partilha de participação leva à partilha de posse e é, acima de um limiar mínimo, eficaz na redução de exposição a comportamentos oportunistas” (Gulati, 1995, pg. 98)<sup>25</sup>. Por esta razão, os acordos com participação serão um veículo de cooperação especialmente confortável (na medida em que estão envolvidos direitos de propriedade partilhada, os gestores sentirão um maior conforto face a situações de incerteza) entre parceiros que não se conhecem bem (ou não conhecem bem a legislação por que se regem os parceiros) e em que, portanto, ainda não confiam (Harrigan, 2002, pg. 625).

Em comparação com os acordos com participação, destacam-se as seguintes características específicas dos acordos contratuais: maior flexibilidade e rapidez, fácil dissolução, relações entre parceiros mais transitórias e menos institucionais, menor visibilidade e exposição públicas, incumbências legais reduzidas, facilidade de negociação e renegociação (Comino, Mariel e Sandonís, 2007, pg. 161; Schuler e Tarique, 2006, pg. 220; Murray e Kotabe, 2005, pg. 1526; Chen e Chen, 2003, pg. 2; Harrigan, 2002, pgs 625-626; Narula e Hagedoorn, 1999, pg. 289; Johnson, Cullen, Sakano e Takenouchi, 1997, pg. 234; Cravens, Shipp e Cravens, 1993, pg. 61). No entanto, os acordos contratuais podem defrontar maiores desafios no que concerne a limitação de oportunismo, transferência de conhecimento tácito (ver também a secção 4.1.5, na página 81, e a nota de rodapé 140, na página 111) e volume mais reduzido de investimentos dedicados à aliança (Murray e Kotabe, 2005, pg. 1526)

Por outro lado, tal como realçado por alguns autores, a comparação entre acordos com e sem participação é essencialmente uma comparação entre compromisso e flexibilidade (Comino, Mariel e Sandonís, 2007, pg. 161; Colombo, 2003, pg. 1226).

Vários autores constataam que os acordos contratuais têm vindo a aumentar a sua importância no campo das alianças (Narula e Hagedoorn, 1999, pgs. 289-91; Harrigan, 2002, pg. 626;

---

<sup>25</sup> Uma visão complementar, mas bastante similar, é a apresentada por Kogut, segundo a qual “é a incerteza acerca do desempenho que tem um papel crucial no encorajar de um acordo com participação sobre um acordo contratual” (Kogut, 1998, pg. 321). Hennart e Zeng corroboram esta perspectiva ao afirmarem que, na presença de elevados custos de informação, negociação e imposição, os acordos com participação são mais eficientes que os acordos contratuais (Hennart e Zeng, 2005, pg. 109).

pg. 289; Chen e Chen, 2003, pg. 2;), o que será explicado por dois factores (Narula e Hagedoorn, 1999, pgs. 289-90):

- **Causas exógenas associadas à globalização**

Por um lado, as características específicas dos acordos contratuais permitem-lhe maior flexibilidade estratégica (especialmente importante para capacitar as empresas a responder rapidamente a ambientes mutáveis e voláteis, o que é o caso em especial de sectores de tecnologia de ponta). Para além disto, o desenvolvimento de estruturas supra-nacionais (como a Organização Mundial do Comércio e a Organização Mundial da Propriedade Intelectual) facilita a imposição legal de contratos independentemente das fronteiras, o que reduz a necessidade de recurso a acordos com participação, em que existem direitos de propriedade claros, para salvaguarda de activos.

- **Causas associadas a aprendizagem organizacional**

À medida que as empresas adquirem experiência com alianças, e em particular com alianças internacionais, as suas percepções quanto ao risco inerente à participação baixam. Por outro lado, à medida que ganham familiaridade com um parceiro, diminui, em cada acordo subsequente, o risco de que um parceiro específico se comporte de uma forma desonesta. Esta diminuição de risco associado a incerteza comportamental do(s) parceiro(s) leva a uma menor necessidade de recurso a acordos com participação. Tal como salientado por Adobor, o uso de acordos contratuais tem sido encarado como um indicador de existência de confiança entre os parceiros (Adobor, 2006, pg. 123; ver também Gulati, 1995).

### **2.2.2 Controlo**

Sendo amplamente considerado como essencial em alianças, o controlo é geralmente encarado como um processo de regulação e monitorização (Das e Teng, 2001, pg. 258), cujo propósito é assegurar que os objectivos e estratégias da aliança são alcançados (Inkpen e Curral, 2004, pg. 593; Das e Teng, 2001, pg. 258), e que a aliança opera de um modo consistente com os objectivos dos parceiros (Inkpen e Curral, 2004, pg. 593)<sup>26</sup>.

O controlo pode ser alcançado através de vários mecanismos (resultantes de provisões contratuais, e de gestão, e outros mecanismos informais) sendo de relevar que um controlo eficaz é importante para um desempenho satisfatório da aliança (Das e Teng, 2001, pg. 258), embora

---

<sup>26</sup> Borys e Jemison chamam a atenção para a dualidade distintiva das alianças, pois são simultaneamente arranjos organizacionais singulares e um produto de outras organizações autónomas (Borys e Jemison, 1989, pg. 235); para estes autores, a autonomia dos parceiros impõe uma tensão constante sobre a unicidade da aliança (Borys e Jemison, 1989, pg. 242). Inkpen e Curral corroboram esta perspectiva, ao admitirem que os problemas básicos na gestão de empreendimentos conjuntos decorrem da existência de mais do que um criador do empreendimento, os quais apresentam frequentemente objectivos muito diferentes (Inkpen e Curral, 2004, pg. 588). Sobre a problemática da constante tensão em alianças ver de Rond e Bouchiki, 2004.

possam existir efeitos negativos (por exemplo, o aumento de comportamento oportunista de um dos parceiros como resultado de controlo excessivo por outro) (Inkpen e Currall, 2004, pg. 592; Das e Teng, 2001, pg. 258-259; ver também a análise de Yoffie e Kwak, 2006, pgs. 92 e 93, secção BUILDING HARD POWER).

É normalmente aceite a existência de dois modos básicos de controlo: externo ou formal, e interno ou social (Inkpen e Currall, 2004, pg. 590; Das e Teng, 2001, pg. 259; Smith, Carroll e Ashford, 1995, pg. 10; Hennart, 1993, pg. 533).

O **controlo formal** enfatiza o estabelecimento e utilização de regras formais, procedimentos, políticas e regulamentos para monitorizar e premiar o desempenho desejado (Das e Teng, 2001, pg. 259). Os mecanismos de controlo formal tendem a ser previsíveis, rotineiros, e envolvem transferências de informação explícitas<sup>27</sup>; exemplos incluem provisões de recurso a justiça e arbitragem, linhas de orientação para informação financeira, procedimentos específicos à aliança determinados pelos parceiros, encontros regulares entre gestores da aliança e dos parceiros (Inkpen e Currall, 2004, pg. 590).

Das e Teng consideram que existem dois modos principais de controlo formal<sup>28, 29</sup> (Das e Teng, 2001, pg. 259): as organizações podem controlar medindo os comportamentos (**controlo comportamental**); os mecanismos mais representativos serão políticas e procedimentos, estrutura hierárquica /

---

<sup>27</sup> Inkpen e Currall admitem que controlos formais diversos, tais como a clara possibilidade de recurso legal e regras operacionais bem definidas, poderão encorajar a aceitação do parceiro como sendo merecedor de confiança, criando o que denominam como efeitos de “crença em garantias estruturais” (os autores referem como exemplo que o contrato pode explicitamente contemplar o recurso à justiça no caso de violação pelo parceiro de certas provisões). Esta “garantia estrutural” será especialmente importante no início da colaboração entre os gestores, pois na sua ausência estes poderão estar mais focados na sua auto-protecção do que no desempenho mútuo (Inkpen e Currall, 2004, pgs. 591 e 592).

<sup>28</sup> Esta distinção é basicamente a mesma que a efectuada por Hennart, o qual encara os dois métodos básicos de organização de transacções anteriormente detalhados (sistema de preços e hierarquia; ver página 13) como mecanismos de controlo formal, os quais devem ser considerados como substitutos entre si (Hennart, 1993, pg. 533-536). Ariño e Reuer, ao analisarem contratos em alianças, consideram, no entanto, que presumir o aumento do controlo de gestão (hierarquia), quando se caminha de transacções pontuais no mercado para internalização completa, será uma descrição simplificada, admitindo estes autores que, tal como nos acordos com participação, os acordos sem participação podem também especificar contratualmente um elevado número de controlos (Ariño e Reuer, 2006, pg. 153).

<sup>29</sup> Borys e Jemison referem que o recurso a métodos hierárquicos (ou de controlo comportamental, como resulta da nota de rodapé 28) difere entre alianças e organizações unitárias. A existência de normas partilhadas e expectativas de justiça leva a coordenação de acções e submissão a autoridade organizacional, sugerindo, portanto, que legitimidade e confiança serão mecanismos chave na estabilidade de alianças; no entanto, devido à possível ausência de uma história comum e/ou de expectativas de continuação da aliança no tempo (sobre a ‘sombra do passado’ ver na secção 2.2.4.1 o exposto na página 40 sobre alianças anteriores entre os parceiros; sobre a ‘sombra do futuro’ ver a nota de rodapé 37, página 27; a secção 5.2.2, página 123, apresenta uma análise dos efeitos da interacção da ambas no relacionamento de parceiros), os elementos de uma aliança poderão não aderir aos comportamentos geradores de legitimidade e confiança (Borys e Jemison, 1989, pg. 242).

organigrama, e recrutamento e treino – Das e Teng, 2001, pg. 273) ou medindo o desempenho associado a esses comportamentos (**controlo de resultados**; dois mecanismos serão particularmente importantes: o estabelecimento de objectivos e o planeamento / orçamentação – Das e Teng, 2001, pg. 275).

O **controlo social** baseia-se no estabelecimento de normas, valores e cultura organizacionais, e na internalização de objectivos de modo a potenciar os comportamentos e resultados desejados (Das e Teng, 2001, pg. 259). Os mecanismos de controlo social tendem a ser mais incertos, ambíguos e a estar intimamente encaixados (do inglês “embedded”) na organização; exemplos incluem socialização, treino, interacção espontânea entre os parceiros e amizade pessoal entre gestores (Inkpen e Currall, 2004, pg. 590). O controlo social é frequentemente usado em alianças como mecanismo de estabelecimento de acordo sobre objectivos (Das e Teng, 2001, pg. 262); a este respeito, Rindfleisch e Moorman afirmam que a maior parte da cooperação em Investigação e Desenvolvimento envolve essencialmente mecanismos deste tipo (Rindfleisch e Moorman, 2001, pg. 12).

Inkpen e Currall indicam explicitamente que nenhum dos tipos de controlo (formal e social) é melhor ou “mais forte”<sup>30</sup>, sendo que os mecanismos de controlo formal são mais explícitos e previsíveis, enquanto que os mecanismos de controlo social serão mais flexíveis, baseando-se na combinação de culturas e partilha de valores (pelo que terão um valor reduzido no início da colaboração; no entanto, tal como salientado por Das e Teng, o controlo social proporciona no início da colaboração a ambiguidade adequada à criação de consensos – Das e Teng, 2001, pg. 262) (Inkpen e Currall, 2004, pg. 594). A diferença principal entre os dois métodos reside na ausência, para o controlo social, de qualquer especificação inicial, quer comportamental quer de resultados (Das e Teng, 2001, pg. 262).

Ambos os mecanismos operarão simultaneamente (mas a diferentes níveis: os de controlo formal operarão a nível inter empresarial, enquanto os de controlo social operarão a nível de relações dos gestores envolvidos na aliança; Inkpen e Currall, 2004, pg. 591) e interagirão (Baker, Gibbons e Murphy,

---

<sup>30</sup> Existem autores que não partilham desta opinião. Ring e Van de Ven indicam que a preferência por mecanismos de controlo comportamental para organizar transacções de elevado risco, resultado que decorre da teoria de custos de transacção (ver secção 4.1.2 na página 71), reflecte o lado frio, racional e formal de transaccionar, ignorando o papel crucial que relações pessoais informais e socialmente íntimas, desempenham no desenvolvimento e preservação de relações estáveis entre empresas autónomas (Ring e Van de Ven, 1992, pg. 492). Morosini alerta para a possibilidade de “perspectivas transaccionais, de teoria de jogos, ou de negociação, poderem ter sobrestimado certas concepções que encaram as alianças como uma série de jogadas concorrenciais, determinadas de forma mecanística por agentes utilitários e oportunistas. No entanto, esses teorizadores poderiam obter maior capacidade de previsão encarando as alianças como formas intrinsecamente cooperativas, que se desenvolvem entre organizações operando como actores sociais em comunidades complexas, diversas e bem estabelecidas” (Morosini, 2006, pg. 292).



2002, pg. 71; Ring e Van de Ven, 1994, pgs. 98 a 112), tendendo os gestores a usar ambos os tipos de controlo (Inkpen e Currall, 2004, pg. 591; Koza e Lewin, 1998, pg. 260), de modo a prevenirem eventuais falhas num deles (Inkpen e Currall, 2004, pg. 591; Ring e Van de Ven, 1994, pgs. 110 e 112).

O grau de importância atribuído a cada tipo de mecanismos de controlo depende:

- da evolução da relação (Inkpen e Currall, 2004, pg. 590)

Estes autores admitem que à medida que um parceiro se torna mais confiante na sua capacidade de estruturar e gerir o processo de direcção da aliança, poderá verificar-se uma tendência para dar maior importância a mecanismos de controlo social (Inkpen e Currall, pg. 594);

- do intento da aliança

Em alianças de aproveitamento predominarão mecanismos de controlo de desempenho, enquanto que em alianças de exploração predominarão os mecanismos de controlo comportamental e processual (Koza e Lewin, 1998, pg. 260; ver secção 2.2.4.4 na página 43 sobre alianças de exploração e aproveitamento);

- das características das tarefas (Das e Teng, 2001, pgs. 259-260)

Estes autores consideram duas características das tarefas: a programabilidade, referente ao grau em que os gestores entendem o processo de transformação segundo o qual comportamentos adequados terão lugar, e a mensurabilidade de resultados, referente à capacidade de medir resultados de uma forma precisa e objectiva. Mecanismos de controlo de resultados serão apropriados na presença de elevada mensurabilidade de resultados e baixa programabilidade, enquanto o controlo comportamental funcionará melhor no sentido oposto – baixa mensurabilidade de resultados e alta programabilidade. Os mecanismos de controlo social são preferíveis quando ambas as características se apresentam na parte baixa da escala, pois permitem um processo de definição de objectivos mais participativo;

- da forma da aliança (Das e Teng, 2001, pgs. 269-270)

Estes autores consideram que a) embora todas as formas de aliança possam beneficiar com o emprego de mecanismos de controlo social (Das e Teng, 2001, pg. 276), este é mais importante para empreendimentos conjuntos, pois o facto de serem entidades singulares permite-lhes mais facilmente usar mecanismos de controlo social tais como interacção, socialização e treino, b) o controlo comportamental tende a ser mais importante em acordos com participação, pois há a possibilidade acrescida de comportamento oportunista neste tipo de alianças, dado que os parceiros trabalham em conjunto mais intimamente, e c) o controlo de resultados é importante independentemente da forma da aliança.

### **2.2.2.1 Posse e controlo**

A posse financeira é em muitos casos um indicador válido de controlo, pois a participação no capital social determina frequentemente a composição da direcção, a qual por sua vez nomeia os executivos de topo, pelo que, adoptando esta perspectiva, uma posição

dominante no capital social implica a capacidade de exercer maior controlo (Karhunen, Löfgren e Kosonen, 2008, pg. 81). Deriva daqui uma assunção frequente na pesquisa em alianças, segundo a qual se verificará um maior grau de controlo em acordos com participação do que em acordos contratuais (ver secção 2.2.1.1 na página 19).

Contudo, a posse financeira, só por si, não implica necessariamente maior controlo (Reuer, Ariño e Mellewigt, 2006, pg. 308), sendo conhecidos vários exemplos de tipos de aliança em que tal se não verifica (Karhunen, Löfgren e Kosonen, 2008, pg. 81):

- O controlo de operações pode ser obtido por métodos contratuais que não envolvem participação no capital social, como é o caso de contratos de exploração em que a posse das instalações e o controlo das operações jaz em parceiros diferentes;
- Investimento sob a forma de capital social não implica necessariamente que o investidor tome um papel activo na gestão do empreendimento, dado que alguns accionistas podem preferir desempenhar o papel de “parceiro adormecido”;
- Um parceiro estrangeiro pode conceder à gestão local uma elevada autonomia devido ao seu conhecimento tácito do ambiente local de negócios e contactos com actores institucionais.

Para além disso, e conforme anteriormente se detalhou, um dos mecanismos potenciadores de controlo são as provisões contratuais, as quais deverão ser consideradas independentes da presença de participação no capital social, tendo ainda antecedentes distintos desta (ver secção 2.2.3.1, página 31).

Por todas estas razões, as dimensões de posse financeira e controlo deverão na realidade ser encaradas como independentes: tal foi recentemente constatado empiricamente (Karhunen, Löfgren e Kosonen, 2008), e estava já de algum modo implícito na distinção entre concentração financeira de posse e concentração organizacional decisória, apresentada na secção 2.2.1, página 15.

### **2.2.3 Legalidade, contratação e relacionamento**

De acordo com Nooteboom distinguem-se várias categorias no que respeita à forma legal: companhia de responsabilidade limitada, parceria legal, sociedade, fundação, contrato. Um empreendimento conjunto será em geral uma companhia, uma associação poderá ser uma fundação (Nooteboom, 1999, pg. 66).

Segundo Porter e Fuller, a forma legal seleccionada para uma determinada aliança está relacionada com as condições competitivas enfrentadas pelos parceiros (incluindo as suas

posições relativas), reflecte considerações legais e fiscais específicas de cada país, tem uma influência considerável na alocação de risco e é essencialmente condicionada pelas circunstâncias de formação da aliança; estes autores consideram ainda que não existe nenhuma relação simples entre a forma legal e os objectivos esperados de uma aliança, e que as contribuições de cada parceiro não são determinadas pela forma legal (Porter e Fuller, 1986, pgs. 316 e 325).

Os acordos cooperativos envolvidos em alianças podem ser formais ou informais<sup>31</sup> (Ohmae, 1989, pg. 151; Mariti e Smiley 1983, pg. 442), escritos ou orais; na prática, a maioria das alianças são formalizadas e registadas como um contrato escrito<sup>32</sup> (Ring, 2002, pg. 146; Mariti e Smiley, 1983, pg. 437). De um ponto de vista legal, e de acordo com Ring, para além da distinção entre contratos formais e informais, consideram-se ainda distinções entre contratos unilaterais e bilaterais (nos contratos unilaterais apenas uma parte efectua promessas, enquanto que nos contratos bilaterais pelo menos duas partes realizam promessas) e contratos expressos e implícitos (os primeiros envolvem palavras, escritas ou faladas, enquanto que os segundos são consequência dos actos das partes), verificando-se que a maioria das alianças são bilaterais por natureza, sendo dirigidas por contratos bilaterais expressos (Ring, 2002, pg. 148).

Em alianças, um contrato típico definirá os papéis e responsabilidades de cada parceiro, a alocação de direitos de decisão e controlo, o planeamento de várias contingências e como é que os parceiros comunicarão e resolverão disputas (Mayer e Argyres, 2004; citado em Ariño e Reuer, 2006, pg. 150). A elaboração dos contratos envolve obviamente custos para os parceiros, os quais são de natureza variada (Ariño e Reuer apresentam um sumário detalhado dos custos envolvidos na contratação em alianças – Ariño e Reuer, 2006, pg. 159); esses custos são no entanto balanceados pelos benefícios resultantes quer da existência de protecção institucional para o acordo<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Ring refere que, no sentido estritamente legal do termo, “um contrato formal é uma coisa muito rara”, devido às formalidades legais exigidas para que se possa qualificar como tal. De um ponto de vista estritamente legal, a maioria dos contratos em alianças será, portanto, informal, sendo susceptíveis de imposição legal quando apresentarem substância de contrato (Ring, 2002, pg. 148-150).

<sup>32</sup> Conforme salientado por Ring e Van de Ven, após os parceiros acordarem informalmente nas responsabilidades e regras de acção futura (ou seja, após “o encontro de mentes”), as quais são codificadas ou num contrato formal ou num contrato psicológico entre os parceiros, os agentes legais destes são frequentemente envolvidos para elaborar um acordo relativo a outros compromissos chave, evitando impedimentos legais que tornariam a relação nula ou desprovida de conteúdo legal (Ring e Van de Ven, 1994, pg. 98).

<sup>33</sup> Ou seja, “quando, de facto, a arbitragem dá lugar ao litígio” (Williamson, 1991, pg. 273). Segundo Ring “... o propósito básico para se efectuar um contrato é evitar a mudança, ou no mínimo para obter compensação no caso de mudança. ... Se as partes não estão dispostas a estar obrigadas pelos seus contratos, então deverão estar

quer do processo de elaboração do contrato<sup>34</sup> (Ring, 2002, pgs. 150-159; Ariño e Reuer, 2006, pg. 165).

Embora os contratos que governam as alianças sejam úteis no providenciar de “orientação aos tribunais relativamente às intenções dos parceiros no caso de a aliança se romper” (Ryall e Sampson, 2003, p.3; citado em Ariño e Reuer, 2006, pg. 149), cumprem, no entanto, também outras funções (Ménard afirma que, embora com limitações, os contratos desempenham um papel crucial na coordenação de parceiros – Ménard, 2004, pg. 361), podendo até incluir termos que não podem ser legalmente impostos<sup>35</sup> (Ariño e Reuer, 2006, pg. 149; Williamson, 2002, pg 178; Ring e Van de Ven, 1994, pgs. 94 e 95).

Na prática, muitas das disputas entre empresas são resolvidas sem recurso a tribunais, embora pudessem ser resolvidas litigiosamente, pois aquelas são frequentemente capazes de desenvolver soluções mais satisfatórias<sup>36</sup>, para a resolução das suas disputas, do que conseguiriam profissionais limitados à aplicação de regras gerais com base num entendimento limitado da disputa (Williamson, 2002, pg. 178; Ring, 2002, pg. 146; Ménard, 2004,

---

preparadas para compensar os afectados pelas suas quebras de contrato” (Ring, 2002, pg. 147). Para além disso, um bom contrato serve também como protecção contra comportamentos oportunistas do(s) parceiro(s) (Ariño e Reuer, 2004, pg. 45).

<sup>34</sup> Constituem exemplos desses benefícios: a) a análise da competência legal do(s) parceiro(s) dirige a atenção para a necessidade de determinação da competência funcional dos mesmos (Ring, 2002, pg. 151), b) negociar termos com validade legal requer a obtenção, no presente e não adiando para o futuro, de acordos quanto a direitos e responsabilidades, obrigando os parceiros a concentrarem-se nas situações em que necessitam de se pôr de acordo (Ring, 2002, pg. 153-158).

<sup>35</sup> Casson propõe uma categorização que toma como um dos critérios a força legal do acordo (Casson e Mol, 2006, pg. 27). Estes autores distinguem **alianças contratuais**, as quais se baseiam em acordos cujo cumprimento pode ser legalmente imposto e cujo fim é providenciar a um parceiro uma quantidade mensurável de recursos respeitando uma temporização definida em troca de um pagamento especificado, e **alianças cooperativas**, nas quais os parceiros assumem um compromisso recíproco de cooperação para disponibilizar recursos (em quantidades que podem ser dificilmente mensuráveis) dos quais retiram benefícios (cuja avaliação poderá ser inerentemente subjectiva) que partilham, o que implica que mesmo que o acordo tome forma legal, será difícil impor o seu cumprimento por meios legais (na realidade, a sanção legal não é mais do que uma ameaça que cada parceiro detém de poder complicar a situação de outros parceiros se considerar que está a ser enganado).

Esta categorização pode ser interpretada à luz dos tipos de lei contratual (Williamson, 1991, pgs. 271-272). De acordo com a nomenclatura usada por este autor, é razoável admitir que as alianças contratuais se regularão por lei contratual clássica, enquanto que as alianças cooperativas serão reguladas por lei contratual neoclássica e doutrina de isenção. Este autor afirma ainda que a lei contratual aplicável é um dos atributos chave relativamente ao qual as alianças diferem quer dos mercados quer das hierarquias (Williamson, 1991, pg. 277).

<sup>36</sup> Tal como salientado por Narula e Hagedoorn, em particular no caso de alianças internacionais, é por vezes muito difícil recorrer a tribunais para obter compensação por apropriação indevida de propriedade intelectual. Conforme já tratado na secção 2.2.1, página 15, o desenvolvimento de instituições supra-nacionais (como a Organização Mundial do Comércio e a Organização Mundial da Propriedade Intelectual) tem vindo a facilitar a imposição legal de contratos independentemente das fronteiras (Narula e Hagedoorn, 1999, pg. 289).

secção 4.3, pgs. 365-368, apresenta uma revisão muito interessante sobre casos reais que exemplificam este aspecto).

A possibilidade de desenvolvimento de soluções mais satisfatórias para resolução de disputas entre parceiros é essencialmente devida ao processo de elaboração e execução do contrato:

- Conforme salientado por Ring, “... um dos elementos que faz com que algumas empresas sejam melhores a formar e a sustentar relações cooperativas é o seu maior entendimento das consequências que derivam da necessidade de parcialmente fazer depender do contrato a direcção de relações cooperativas de negócio. Essas empresas são capazes de articular o seu intento e agir de formas inteiramente consistentes com as intenções que deixaram expressas. Por estas razões, raramente necessitam de especialistas em litígio ...” (Ring, 2002, pgs. 145-146);
- Ariño e Reuer afirmam que “são necessários quer um contrato legal robusto quer um contrato psicológico para que uma aliança se desenvolva favoravelmente. Por um lado, uma focalização excessiva em questões legais pode levar a desconfiança entre as partes; por outro, a ausência de estruturas legais formais potencia os abusos de confiança. Assim, será desejável o balanço entre os aspectos formais e informais da contratação” (Ariño e Reuer, 2006, pg. 165; ver também Ariño e Reuer, 2004, pg. 45). Hamel corrobora esta perspectiva, ao afirmar que “do mesmo modo que a presença de disputas não indica, só por si, falhas na cooperação, ... a abundância de harmonia e boa vontade não indica necessariamente que os parceiros beneficiam por igual de melhorias de competitividade. O êxito da colaboração não pode ser medido em termos de um *índice de felicidade*” (Hamel, 1991, pg. 88).
- Williamson, citando Macaulay (Macaulay, 1963), indica que “a execução de um contrato é um processo muito mais informal e cooperativo do que seria sugerido por uma perspectiva legalista. Tal como explicitado por um homem de negócios, é possível resolver qualquer disputa desde que se não envolvam advogados ou contabilistas, pois estes simplesmente não entendem o compromisso necessário aos negócios” (Williamson, 1985, pg. 10);
- Baker, Gibbons e Murphy referem que “... o valor da relação futura deverá ser suficientemente grande para que nenhuma das partes deseje renegar [os compromissos assumidos] ” (Baker, Gibbons e Murphy, 2002, pg. 40)<sup>37</sup>.

O contrato legal constitui-se, portanto, essencialmente como um enquadramento em torno do qual a relação se deverá manter (tal como referido por Gulati, “embora os parceiros possam não seguir o contrato inicial à letra, este proporciona um conjunto de linhas de orientação normativas” - Gulati, 1995, pg. 87; por outro lado, Luo salienta que “de um ponto de vista económico, a cooperação tem que decorrer

---

<sup>37</sup> Sobre a “sombra do futuro” ver a excelente revisão de Parkhe, 1993a, pgs. 799-801, e também Ariño e Reuer, 2006, pgs. 162-163.

sob um enquadramento contratual pois todos os parceiros numa aliança detêm um direito de facto e inalienável de perseguir os seus direitos a expensas de terceiros” – Luo, 2002, pg. 905-6), para o qual se remete em caso de dúvida ou, em última instância, de recurso a litígio (Williamson, 1985, pg. 5; Gulati, 1995, pgs. 87-88; Williamson, 2002, pg. 178).

A possibilidade de recurso ao litígio serve assim mais para delimitar posições de ameaça (Casson e Mol, 2006, pg. 27; Williamson, 1985, pg. 5; Williamson, 2002, pg. 178), tendo que se ter presentes os efeitos negativos, sobre a cooperação entre os parceiros, daí decorrentes, e que podem ser ilustrados pelos exemplos seguintes:

- “ ... Os negociadores da Renault assumiram que o melhor modo de prosseguir seria o estabelecimento de vários empreendimentos conjuntos, e desejavam discutir todos os aspectos legais associados: quem contribui com o quê, como é que os resultados são divididos, e outros aspectos similares. A equipa da Nissan retraiu-se; eles desejavam explorar aspectos de gestão e de negócio, não detalhes técnicos. Como resultado, as negociações pararam. ... Recomendei o abandono da abordagem por empreendimentos conjuntos. Quando se pretende que as pessoas trabalhem em conjunto, a última coisa necessária é uma estrutura legal para atrapalhar. A minha solução foi a introdução de equipas informais inter-empresas.” (Ghoshn, 2002; citado em Morosini, 2006, pg. 288);
- “As considerações legais formais entram frequentemente em conflito com as necessidades de autonomia e flexibilidade da gestão.” (Ring & Van de Ven, 1994, pg. 109);
- “Medidas formais legais podem ter um efeito negativo sobre o *‘ambiente’*. Pode desenvolver-se um círculo vicioso de desconfiança, no qual os parceiros se envolvem numa acumulação de restrições à acção. Acções antagónicas podem levar a retaliação.” (Nooteboom, 1999, pg. 127).
- “Como nos foi dito por um executivo ao referir-se a acordos de aliança *‘É necessário estabelecer um contrato muito bom e depois ... pô-lo de lado ao gerir a aliança’*. Executivos que gerem uma aliança pela letra do contrato sinalizam que os processos de construção de sentido partilhado não estão activos e que falta um entendimento adequado entre os parceiros” (Ariño e Reuer, 2004, pg. 45).
- “Embora a evidência empírica seja escassa, é frequentemente referido que quando advogados procuram ditar quer os termos legais quer os termos das funções de produção das transacções, os custos de negociação escalarão, e aumenta a probabilidade de problemas em fases administrativas (também com maiores custos associados).” (Ring, 2002, pg. 159);
- “Contratos formais poderão sinalizar desconfiança no(s) parceiro(s) envolvido(s) na transacção e, ao minar a confiança, encorajar, ao invés de desencorajar, comportamentos oportunistas” (Poppo e Zenger, 2002, pg. 707). “De facto, autores há que argumentam que os contratos podem até comprometer a evolução de alianças na medida em que os contratos podem sinalizar desconfiança e, portanto, promover oportunismo” (Luo, 2002, pg. 906). “O emprego de políticas e procedimentos

explícitos para protecção de conhecimento terá muito provavelmente um impacto negativo na percepção de colaboração franca e honesta” (Nielsen, 2007, pg. 345).

Dado que é frequentemente impossível aos parceiros antecipar todas as possíveis eventualidades (resultantes quer de todos os possíveis estados da natureza - incerteza ambiental - que possam surgir numa aliança, quer do comportamento futuro do(s) parceiro(s) uma vez formada a aliança - incerteza comportamental<sup>38</sup> - Ariño e Reuer, 2006, pg. 149) e enumerar as potenciais respostas dos parceiros àquelas (Ariño e Reuer, 2004, pg. 37; Luo, 2002, pg. 905), muitos contratos não são nunca formalmente especificados de uma forma completa (Ariño e Reuer, 2006, pg. 149; Ring e Van de Ven, 1994, pg. 105), sendo incorporadas em contratos legais apenas as contingências que são encaradas como possíveis, importantes e com potencial de desacordo significativo (os restantes assuntos tornam-se assunções inquestionáveis nos contratos psicológicos estabelecidos pelos parceiros nas sucessivas interações, substituindo-se assim os processos informais aos processos formais; Ménard admite que processos informais baseados em relação e reputação são frequentes, assumindo neste contexto a confiança entre parceiros um papel importante – Ménard, 2004, pg. 363; Ernst e Bamford afirmam que a possibilidade de renegociação do contrato não é normalmente contemplada, embora tal falta dificulte processos de reestruturação de alianças relevantes para melhoria de desempenho – Ernst e Bamford, 2005, pg. 134) (Ring e Van de Ven, 1994, pg. 105).

O grau de abertura<sup>39</sup> acordado pelos parceiros, para o contrato, deverá reflectir o compromisso entre maiores custos associados a um contrato mais completo e os benefícios resultantes da redução do esforço de controlo de oportunismo serem aplicados na redistribuição do excedente gerado pela aliança (Crocker e Reynolds, 1993, pg. 133; Ariño e Reuer, 2004, pg. 45; ver também Ariño e Reuer, 2006, pg. 159).

A complexidade<sup>40</sup> contratual é frequentemente usada como uma medida do grau de contratação existente numa aliança (Reuer e Ariño, 2007; Luo, 2002, pgs. 404-5). Embora tenham sido empregues, as caracterizações de uma só dimensão para aquele constructo são

---

<sup>38</sup> Gulati sugere que a maior preocupação de uma empresa ao entrar numa aliança será a previsibilidade dos comportamentos do(s) parceiro(s), indicando que contratos detalhados e confiança são mecanismos que tendem a garantir a previsibilidade desses comportamentos (Gulati, 1995, pg. 93).

<sup>39</sup> A literatura anglo-saxónica sobre contratos em alianças usa frequentemente os termos “degree/level of incompleteness” para designar até que ponto um contrato é incompleto. Dado que o termo “incompleteness” não tem termo correspondente em Português, uso o termo “abertura” pois um contrato incompleto é também frequentemente referido como sendo aberto (no sentido de “open-ended”).

<sup>40</sup> Ariño e Reuer alertam para a necessidade de distinguir entre *complexidade* e *abertura* de contratos. Neste contexto, estes autores assumem que *complexidade* é uma característica intrínseca do contrato, enquanto que *abertura* é relativa aos atributos particulares de uma transacção; referem como exemplo que tal como um contrato para uma transacção simples pode ser completo mas não complexo, também para uma transacção mais elaborada um contrato pode ser complexo mas não completo (Ariño e Reuer, 2006, pgs. 154-155).

consideradas demasiado redutoras (Poppo e Zenger, 2002, pg. 717; Reuer e Ariño, 2007, pg. 326), pelo que se tem procurado empregar caracterizações multidimensionais do constructo (Reuer e Ariño, 2007; Luo, 2002, pgs. 404-5). Neste estudo, é usada a caracterização proposta por Reuer e Ariño, em que se distinguem as dimensões coerciva e coordenativa da contratação (ver a secção 5.5.2.1, na página 143, para mais detalhes sobre estas dimensões).

A complexidade contratual depende das necessidades transaccionais, as quais por sua vez dependerão de uma multiplicidade de factores, nomeadamente das características transaccionais (que incluem complexidade do negócio, intensidade tecnológica, direitos de propriedade intelectual, exposição económica) e dos enquadramentos institucionais (caracterizados por atributos como abrangência do sistema legal, severidade reguladora e volatilidade ambiental) (Luo, 2002, pg. 905). Ariño e Reuer analisaram os seguintes determinantes de complexidade de contratos: especificidade dos investimentos, existência de laços prévios entre os parceiros, horizonte temporal da aliança, importância estratégica da aliança para os parceiros e custos de procura de parceiro(s) (Ariño e Reuer, 2006, pgs. 159-164).

### **2.2.3.1 Posse e contratação**

A oposição polar entre mercado e hierarquia tem sido usada (no que deverá ser considerado como uma perspectiva redutora, conforme se detalhou na secção 2.2.1, página 15) para enquadrar as numerosas formas de alianças num contínuo entre esses dois extremos, assumindo o envolvimento de capital social especial relevância neste contexto: um mais elevado nível de hierarquia caracterizará os acordos em que existe capital social envolvido, devido a partilha tanto de posse como de controlo<sup>41</sup> (Reuer e Ariño, 2007, pg. 313).

Embora o envolvimento de capital social proporcione importante distinção entre alianças, captando destas importantes características (o que em detalhe se expôs na secção 2.2.1.1, página 19), não enquadra, contudo, outras dimensões dos seus mecanismos directivos, tais como as resultantes de provisões contratuais (Ariño e Reuer, 2006, pgs. 151-54; Reuer e Ariño, 2007, pg. 314) ou de gestão (as quais incluem estrutura organizacional, corpos dirigentes, interfaces organizacionais, staff) (Reuer e Ariño, 2007, pg. 328). Conforme salientado por Kogut, “acordos contratuais podem também ser elaborados para proporcionarem incentivos similares [aos dos

---

<sup>41</sup> Conforme em detalhe se tratou na secção 2.2.2.1, página 24, deve-se ter em atenção que, por si só, posse financeira não implica necessariamente maior controlo.



acordos com participação] por especificação de contingências complexas e coerção” (Kogut, 1988b, pg. 321).

De facto, e embora seja limitada a pesquisa nesta área, existe já evidência considerável de que as provisões contratuais são não só independentes da presença de participação no capital social, mas possuem ainda antecedentes distintos (Reuer e Ariño, 2007; Reuer, Ariño e Mellewigt, 2006; Ariño e Reuer, 2006).

### **2.2.3.2 Contratação e relacionamento**

Os contratos representam promessas ou obrigações para realizar determinadas acções no futuro (Lee e Cavusgil, 2006, pg. 899; Poppo e Zenger, 2002, pg. 708), são frequentemente considerados como representando a dimensão estrutural das relações e podem ser agrupados em três categorias diferentes: contratos de mercado, internos e relacionais (Ness e Haugland, 2005, pg. 1227).

Nos contratos de mercado (os quais são tradicionalmente denominados como contratos discretos, significando isso que nada mais há na relação para além de cada transacção individual) o método subjacente de organização de transacções é a estrutura económica (usualmente referida como sistema de preços ou incentivos), enquanto nos contratos internos (os quais reflectem a transacção dentro de uma estrutura hierárquica, por oposição aos contratos de mercado) predomina a autoridade como método subjacente de organização de transacções. Nos contratos relacionais (frequentemente associados com alianças estratégicas de longo prazo e outros modos híbridos de direcção) as normas de cooperação e obrigação desempenham um papel importante na coordenação dos processos transaccionais: é esperado dos actores que adoptem certos padrões de comportamento, representados por um conjunto de normas compartilhadas baseadas na confiança entre os parceiros (Ness e Haugland, 2005, pg. 1227)<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> Ness e Haugland expõem de uma forma clara o significado, no contexto das alianças, de normas e confiança: a) As normas representam “*um princípio de correcto agir que vincula os membros de um grupo e que serve para orientar, controlar ou regular comportamento adequado e aceitável (Macneil, 1980, p. 38)*”. Constituem normas relacionais importantes a preservação da relação, reciprocidade, flexibilidade, integridade de papéis, e harmonização de conflito relacional; b) Por outro lado, a confiança, definida como “*um estado psicológico abrangendo a intenção para aceitar vulnerabilidade baseada sobre expectativas positivas das intenções ou comportamento de outro (Rousseau et al., 1998, p. 395)*” serve como uma base comum para interacção futura (Ness e Haugland, 2005, pg. 1227).

Na presença de riscos associados à transacção, as empresas poderão elaborar contratos complexos<sup>43</sup> destinados a definir soluções para contingências expectáveis ou a especificar processos para resolver situações imprevisíveis. Contudo, a adequação de tais contratos é limitada pelos seus custos de elaboração, por dificuldades de imposição legal e mesmo, conforme já abordado na secção 2.2.3, por potenciação de comportamentos oportunistas. O recurso à incorporação de elementos relacionais, baseados em confiança e comportamentos normativos subjacentes que se impõem por si próprios, constituiu assim uma alternativa mais eficaz e menos onerosa do que contratos formais (Poppo e Zenger, 2002, pg. 707).

É hoje consensual que a confiança constitui um método de organização de transacções, que opera independentemente tanto do sistema de preços como da autoridade, pelo que é uma dimensão fundamental a considerar na estruturação de transacções. Ring e Van de Ven apresentam uma tipologia de relações inter-organizacionais em que estruturas directivas alternativas a mercado e hierarquia emergem em diferentes níveis de confiança inter-organizacional, que os autores assumem como uma de duas dimensões fundamentais para tipificar estruturas directivas (Ring e Van de Ven, 1992). Outros autores admitem explicitamente que a confiança é uma dimensão relevante da organização de transacções, para além do sistema de preços e autoridade (Gulati, 1995, pg. 105; Nooteboom, 1999, pg. 24). Numa linha de pensamento similar, Adler vai no entanto muito mais longe, introduzindo uma terceira instituição económica ideal, que denomina por **comunidade**, baseada na confiança como principal método de organização de transacções, e que é complementar às outras duas instituições ideais, mercado e hierarquia, já tratadas na secção 2.2, página 13 (Adler, 2001). É ainda de salientar que a confiança é um fenómeno complexo, com actuação em múltiplos níveis (pessoal, organizacional, inter organizacional, institucional, internacional) (Das e Teng, 2001, pg. 255; Nooteboom, 1999, pgs. 24-35) e, ao nível inter organizacional, permanece como questão em aberto determinar se é causa ou consequência dos processos inter organizacionais (Adler, 2001, pg. 224; Koza e Lewin, 1998, pg. 259).

As três categorias de contratos - de mercado, internos e relacionais - representam por isso três tipos diferentes de métodos de organização de transacções: preços/incentivos,

---

<sup>43</sup> Conforme destacado por Ness e Haugland, “*Tal como escreve Stinchcombe (1985): «Uma estrutura com autoridade legítima, com um sistema de incentivos manipulável, com um método de ajustar custos, quantidades e preços, com uma estrutura para resolução de disputas e com um conjunto de procedimentos operacionais padrão, assemelha-se muito mais a uma hierarquia do que a um mercado concorrencial. Contudo, todas estas características de hierarquia são rotineiramente obtidas por contratos entre firmas» (p. 126)»* (Ness e Haugland, 2005, pg. 1227)”.

autoridade hierárquica e confiança. Os três métodos podem ser usados independentemente, mas as estruturas directivas combinam-nos, com proporções variáveis, em situações específicas (Adler, 2001; Ness e Haugland, 2005, pg. 1227-28). Essa combinação é justificada não só pelo facto de o tratamento eficaz de diferentes assuntos ou tarefas requerer o emprego de diferentes métodos, mas também porque um problema directivo específico pode ser tratado por mais do que um dos métodos (Ness e Haugland, 2005, pg. 1228).

Por outro lado, o uso de elementos contratuais de mercado e internos necessitam tipicamente do suporte de contratos formais, de que resultam os denominados **mecanismos directivos contratuais**. Estes enfatizam, portanto, o recurso a acordos formais e juridicamente vinculativos, para dirigir a parceria inter-organizacional. Por oposição, os **mecanismos directivos relacionais**, aos quais estão subjacentes características dos contratos relacionais, destacam o papel da confiança e compromisso no processo directivo das alianças<sup>44</sup> (Lee e Cavusgil, 2006, pg. 898; Poppo e Zenger, 2002, pg. 710). As duas categorias de mecanismos são em simultâneo complementares e substitutas (Gulati e Nickerson, 2008).

No mínimo duas razões justificam que os dois mecanismos directivos sejam substitutos (Reuer, Ariño e Mellewigt, 2006, pgs. 310; Poppo e Zenger, 2002, pg. 711; ver também a secção 2.2.3, página 25):

- a) primeiro, a confiança inerente aos mecanismos relacionais permite poupanças ao evitar contratos onerosos, dado que entidades com confiança mútua terão menor necessidade de impor controlo aos parceiros. Por outras palavras, “a confiança reduz os custos de transacção ao ‘substituir contratos por apertos de mão’ (Adler, 2001, pg. 219)” (Poppo e Zenger, 2002, pg. 711);
- b) segundo, o recurso a contratação exaustiva pode efectivamente até destruir a confiança, por exemplo através da criação de suspeição.

---

<sup>44</sup> Poppo e Zenger clarificam e resumem as principais características dos mecanismos directivos relacionais, para os quais “a imposição de obrigações, promessas e expectativas ocorre através de processos sociais promotores de normas de flexibilidade, solidariedade e troca de informação. Flexibilidade facilita a adaptação a acontecimentos imprevisíveis. Solidariedade promove uma resolução conjunta de problemas, criando um compromisso com acção conjunta através de ajustes mútuos. Troca de informação facilita a resolução de problemas e adaptação porque os parceiros se dispõem a partilhar informação privada, incluindo planos e objectivos de curto e longo prazo. À medida que os parceiros se comprometem com tais normas, mutualismo e cooperação caracterizam o comportamento resultante” (Poppo e Zenger, 2002, pg. 710).

É ainda de relevar que, tal como salientado por Reuer e Ariño, os mecanismos directivos relacionais poderão substituir as provisões contratuais menos severas mas não as mais restritivas, elaboradas para lidar com as mais graves e dispendiosas violações do acordo colaborativo; esta observação estará de acordo com a visão de Williamson relativa às limitações da confiança em alianças (Reuer e Ariño, 2007, pg. 327; Williamson, pgs. 64-65).

Os mecanismos contratuais serão eficazes tanto no controlo dos fluxos de informação entre parceiros como no estabelecimento das bases de confiança e cooperação futuras; para além disso, quando definem como lidar com contingências futuras, reduzem incerteza (quanto a comportamentos e resultados) ao garantirem mecanismos de manutenção da relação (Lee e Cavusgil, 2006, pg. 899; Luo, 2002, pg. 907; Poppo e Zenger, 2002, pgs. 712-13; Luo, Shenkar e Park, 2002, pg. 833), sejam eles explícitos (os quais poderão envolver entidades externas, tais como tribunais arbitrais ou mesmo comuns, para a gestão de eventuais conflitos) ou implícitos (por exemplo, as consequências legais e económicas de violação de um contrato legal dificultam aproveitamentos oportunistas, estabilizando a aliança) (Lee e Cavusgil, 2006, pg. 899). Em suma, ao mesmo tempo que proporcionam um enquadramento estruturante para a relação (Hansen, Hoskisson e Barney, 2008, pgs. 197 e 202), os mecanismos contratuais permitem o reforço daquela ao atenuarem os riscos associados à incerteza, ambiental e comportamental (Luo, 2002, pg. 907). Por outras palavras, *“nas situações em que os riscos transaccionais são elevados ... a presença de bem articulados termos contratuais, compensações e processos de resolução de disputas, bem como de normas relacionais de flexibilidade, solidariedade, bilateralidade e continuidade podem inspirar segurança para cooperar”* (Poppo e Zenger, 2002, pg. 712). Por outro lado, restrições contratuais e não contratuais podem ser usadas para alinhar os interesses dos parceiros (Hennart, 2006, pg. 1625).

Por outro lado, e conforme já anteriormente referido (ver secção 2.2.3, página 25), não é possível às direcções empresariais prever e resolver contratualmente toda e qualquer contingência futura pelo que, quando surgem perturbações, os mecanismos contratuais revelam-se incapazes de, isolados, assegurar a mais eficaz<sup>45</sup> direcção da aliança e eventualmente nem mesmo a manutenção da relação, pelo que os mecanismos relacionais se assumem assim um complemento necessário àqueles (permitindo ultrapassar as restrições contratuais

---

<sup>45</sup> Neste contexto é conveniente ter presente que das contingências não resultam necessariamente consequências adversas; pelo contrário, e conforme exposto na secção 2.4, página 48, podem daquelas emergir substanciais oportunidades de ganhos (Hansen, Hoskisson e Barney, 2008, pg. 201).

concernentes a adaptação e execução, promovendo em simultâneo continuidade e flexibilidade na relação) (Luo, 2002, pg. 905; Poppo e Zenger, 2002, pg. 713).

Os mecanismos contratuais e relacionais deverão portanto ser acoplados, de tal modo que os primeiros proporcionem um enquadramento sobre o qual os segundos prosseguem e melhor respondem às situações em que os primeiros se não revelam eficazes, proporcionando em simultâneo mecanismos estimulantes de execução dos primeiros. Neste sentido, contratação e relacionamento deverão ser considerados como inseparáveis (Luo, 2002, pg. 905 e 908). A importância de ambos os mecanismos, contratuais e relacionais, é perfeitamente inteligível quando se considera que os parceiros dispõem daqueles dois para tornar o comportamento previsível (Reuer, Ariño e Mellewigt, 2006, pg. 310; Gulati, 1995, pg. 93), pelo que as capacidades de emprego de contratação e relacionamento são consideradas competências operativas dos parceiros (Hassen, Hoskisson e Barney, 2008, pgs. 196-97).

## **2.2.4 Outras dimensões estruturantes**

As dimensões expostas nas secções anteriores, nomeadamente integração, controlo, legalidade, contratação e relacionamento, embora fundamentais na estruturação de alianças, não representam contudo todas as dimensões estruturantes. As secções seguintes detalham assim outras dimensões relevantes na estruturação de alianças.

### **2.2.4.1 Características dos participantes**

Deve distinguir-se entre características intrínsecas dos parceiros (tais como tamanho, nacionalidade, capacidade de gestão de alianças; Hwang e Park sugerem que é crucial incorporar os efeitos sistemáticos do estado interno de uma empresa para entender adequadamente o seu comportamento relativamente a alianças – Hwang e Park, 2007, pg. 432) e características relativas à aliança em estudo (tais como o número de parceiros e a existência de alianças anteriores entre aqueles).

O **tamanho dos parceiros** é uma dimensão importante a ter em conta. Colombo admite que grandes empresas, as quais têm muitas vezes a condição de líderes de oligopólio, terão uma maior propensão do que pequenas empresas para adoptar formas contratuais<sup>46</sup> (ver secção 2.2.1 na página 15). Tal será devido, por um lado, à capacidade destas empresas em

---

<sup>46</sup> Chen e Chen, num estudo de 1998 sobre empresas de Taipé envolvidas em alianças internacionais, postularam o contrário: maior propensão de pequenas empresas para acordos contratuais. Os resultados obtidos, embora não estatisticamente significativos, mostraram que tal se não verificava, excepto para pequenas empresas envolvidas em alianças relacionadas com inovação (sendo que neste caso os resultados apresentados pelos autores eram estatisticamente significativos) (Chen e Chen, 2003, pgs. 10 e 11).

salvaguardar os seus bens por outros meios<sup>47</sup> (de que a retaliação é um exemplo) para além dos providenciados pelas estruturas directivas das alianças e, por outro, porque os efeitos de reputação, os quais desencorajam comportamentos oportunistas, serão mais importantes quando se trata de grandes empresas (Colombo, 2003, pg. 1225; esta perspectiva sobre efeitos de reputação é partilhada por Nooteboom, o qual admite que “pequenas empresas podem carecer da disciplina da reputação” – Nooteboom, 1999, pg. 21). Gulati, citando Osborn e Baughn (1990), indica também que o tamanho dos parceiros é um determinante importante das estruturas directivas de alianças (Gulati, 1995, pg. 107).

Nooteboom indica várias outras diferenças relevantes entre pequenas e grandes empresas (Nooteboom, 1999, pgs. 20-21):

- Os custos de transacção são maiores para pequenas empresas;
- As pequenas empresas apresentam maior diversidade, quer porque podem apresentar motivações para além da maximização do crescimento ou lucro, quer porque o seu capital não está no mercado, pelo que não estão sujeitas aos rigorosos critérios de controlo do mercado de capitais;
- É mais difícil contratar com pequenas empresas, e monitorizar o cumprimento dos contratos por parte das mesmas, devido a menor volume de documentação formal e conhecimento mais tácito (ver secção 4.1.5 na página 81);
- Assumindo um volume determinado para uma transacção, uma pequena empresa terá menos parceiros, pelo que tem maior exposição ao risco relacional;
- Uma pequena empresa terá também maior probabilidade de falência, pelo que poderá sobrecarregar o(s) parceiro(s) com o risco de interrupção da relação;
- As pequenas empresas podem também levantar suspeitas sobre comportamentos oportunistas do género de “toca e foge”: com o objectivo de obter lucros imediatos, entram rapidamente num negócio com um produto de baixa qualidade ou sem suporte futuro e abandonam depois o mercado quando os danos se tornam evidentes.

Em sintonia com os dois últimos pontos, Hwang e Park admitem que pequenas empresas na fase de arranque carecem de recursos, reputação e legitimidade, pelo que tenderão a associar-se a parceiros proeminentes que lhas garantam (Hwang e Park, 2007, pg. 430), não constituindo uma ameaça à posição de mercado do(s) maior(es) parceiro(s) (Chen e Chen, 2003, pg. 4).

A **nacionalidade dos parceiros** representa também uma dimensão importante:

- Colombo usa a área geográfica a que pertencem os parceiros como uma das dimensões caracterizadoras da complexidade do acordo, encontrando uma relação entre aquela variável e o tipo (com participação e contratual) de acordo escolhido (Colombo, 2003, pgs. 1219 e 1223);

---

<sup>47</sup> Hitt e outros defendem um argumento similar, afirmando que “o tamanho da empresa pode afectar o seu poder de mercado, e portanto a sua capacidade de dominar os parceiros numa aliança. Por esta razão, empresas grandes procurarão parceiros com características diferentes dos procurados pelas empresas pequenas” (Hitt, Ahlstrom, Dacin, Levitas e Svobodina, 2004, pg. 179).

- Quer Chen (ao analisar 564 projectos de alianças norte-americanas em 1994 e 1995) quer Gulati (ao analisar mais de 2400 alianças formadas por empresas Americanas, Europeias e Japonesas, para o período entre 1970 e 1989, nos sectores bio-farmacêutico, de novos materiais, e automóvel) encontram relação significativa entre a diferença de nacionalidades e o tipo de acordo (com participação e contratual) escolhido (Chen, 2003, pg. 121; Gulati, 1995, pg. 105). Estes resultados serão explicados essencialmente por dois conjuntos de factores (Chen, 2003, pg. 117; Gulati, 1995, pg. 95):
  - a) Nacionalidades diferentes simbolizam frequentemente padrões diferentes de se comportar, de acreditar, e perspectivas cognitivas diferentes ao interpretar o mundo; são assim expectáveis mais mal-entendidos e conflitos nas interações entre empresas de nacionalidades diferentes, pelo que o estabelecimento de um mecanismo hierárquico como o quadro de referência comum, na promoção de comunicações e ajustes, será mais necessário quando a aliança é formada entre empresas de nacionalidades diferentes;
  - b) Por outro lado, é expectável que as empresas confiem em parceiros domésticos mais do que em parceiros estrangeiros, quer porque mais e melhor informação se encontra normalmente disponível sobre parceiros domésticos, quer porque as consequências de reputação por comportamento oportunista são mais elevadas em contexto doméstico. Assim, as empresas estarão mais inclinadas a formar alianças com base em contratos menos rígidos com parceiros domésticos do que com parceiros estrangeiros.

Existem autores que defendem que a **capacidade de gestão de alianças**<sup>48</sup> deverá ser considerada um tipo específico de competência e um determinante importante, quer do desempenho de alianças quer do alavancar da rede de alianças de uma empresa (ver também a nota de rodapé 64, na página 52), pelo que empresas com maior experiência serão dos melhores potenciais parceiros<sup>49</sup> (Hitt et al., 2004, pg. 177; Simonin, 2002, pg. 238; Harrigan, 1986, pg. 45). A esta capacidade estarão associado efeitos de experiência: quer no que concerne à interação e comunicação com parceiros actuais (facilitando quer a gestão das alianças actuais, quer o estabelecimento de alianças futuras com os mesmos parceiros), quer no que concerne ao projecto e gestão de alianças futuras com base na experiência adquirida com anteriores alianças (Wang e Zajac, 2007, pgs. 1295-97 e 1313; Villalonga e McGahan, 2005, pgs. 1186-87 e 1205; Harrigan, 1986, pg. 45; Hennart e Zeng, 2005, pg. 106). A este respeito, Lyles e Gudergan indicam, no entanto, que a aprendizagem por experiência será particularmente difícil e problemática no caso da gestão de alianças, pois a repetição de circunstâncias comparáveis será rara e é improvável que existam rotinas padronizadas, para gerir as complicações específicas de alianças individuais, que sejam aplicáveis a todas as alianças de uma empresa (Lyles e Gudergan, 2006, pg. 244).

---

<sup>48</sup> Lyles e Gudergan apresentam uma análise recente sobre este assunto (Lyles e Gudergan, 2006, secção TYPES OF KNOWLEDGE: ALLIANCE MANAGEMENT, pgs. 243-245).

<sup>49</sup> Hitt e outros postularam e validaram empiricamente, para uma amostra de empresas Chinesas, que a experiência do parceiro em alianças é um critério determinante da selecção de parceiros; no entanto, a validação empírica não foi obtida no caso da amostra de empresas russas consideradas no mesmo estudo (Hitt, Ahlstrom, Dacin, Levitas e Svobodina, 2004, pg. 177-78 e 182).

Quanto ao **número de parceiros** (actuais ou potenciais) distinguem-se duas categorias (Nooteboom, 1999, pg. 66):

- a) acordos bilaterais, em que estão envolvidos apenas dois parceiros. Os empreendimentos conjuntos são um exemplo comum de acordos nesta categoria, dado ser usual envolverem não mais que dois parceiros;
- b) acordos multilaterais, em que participam mais que dois parceiros. Exemplos comuns de acordos nesta categoria incluem os consórcios, que envolvem usualmente vários parceiros, e os acordos de franquia, em que normalmente muitos parceiros participam.

A relevância do **número de parceiros** na análise de alianças é amplamente reconhecida, tal como se mostra nos exemplos seguintes:

- Ménard, ao analisar o papel crucial dos contratos na coordenação de parceiros, refere que acordos bilaterais são mais fáceis de monitorizar mas envolverão maior dependência, enquanto que acordos multilaterais tornam a gestão das relações mais complexa<sup>50</sup>, mas permitem comparações e “benchmarking”, uma ferramenta poderosa para restringir o oportunismo (Ménard, 2004, pg. 361). O autor afirma que a maioria dos acordos são multilaterais, conjecturando com base nisto que tal será devido à captura pelos acordos multilaterais de algumas propriedades positivas dos mercados;
- Colombo usa o número de parceiros como uma das dimensões caracterizadoras da complexidade do acordo, com impacto directo na escolha do seu tipo (com participação ou contratual) (Colombo, 2003, pgs. 1219 e 1223); Reuer, Ariño e Mellewigt admitem também ter o número de parceiros impacto sobre a complexidade dos acordos (Reuer, Ariño e Mellewigt, 2006, pg. 315).
- Nooteboom, ao analisar as fugas de conhecimento em alianças, considera que quanto maior for o número de parceiros maior será a propensão para as fugas, dadas as maiores dificuldades de monitorização (Nooteboom, 1999, pg. 50);
- Ao analisar 564 projectos de alianças estratégicas norte-americanas em 1994 e 1995, Chen sugere que o número de participantes terá um efeito moderador na influência da complexidade do ambiente sobre a escolha de acordos com ou sem participação (Chen, 2003, pg. 122).
- Mariti e Smiley admitem que, em indústrias altamente concentradas, haverá um número limitado de parceiros potenciais com quem efectuar acordos de racionalização de produção, pelo que serão alcançados acordos com maior celeridade devido ao medo de se ser deixado de fora<sup>51</sup> (Mariti e Smiley, 1983, pg. 446).

---

<sup>50</sup> Killing corrobora esta visão, afirmando mesmo que uma aliança com mais do que três parceiros é normalmente muito difícil de gerir, a não ser que cada parceiro tenha um papel e esfera de influência bem definidos desde o início, o que poderá incluir a concordância de um ou mais parceiros em desempenharem papéis relativamente passivos (Killing, 1988, pg. 61).

<sup>51</sup> Gomes-Casseres corrobora este argumento, ao realçar a importância da temporização de entrada em alianças: o autor assume que as alianças se propagam em ondas à medida que as empresas reagem aos rivais, pelo que rapidamente se poderá verificar um “bloqueio estratégico” resultante do envolvimento generalizado da indústria em alianças, o qual será impeditivo da formação de novas alianças (Gomes-Casseres, 2006, pg. 50). Eisenhardt e Schoonhoven constataram empiricamente o fenómeno de emergência acentuada de alianças num determinado período temporal, especulando que tal se poderia dever a globalização e ambiente competitivo crescentes, efeitos de arrastamento devido à popularidade crescente de alianças no período e indústria em causa (semi-



A existência de **alianças anteriores entre parceiros** é ainda uma outra dimensão importante (sobre ‘a sombra do passado ver também a secção 5.2.2.1, página 123, e a nota de rodapé 29, página 22):

- No estudo já referido sobre a **nacionalidade de parceiros** (ver ponto anterior nesta secção) Gulati usa o número de alianças anteriores entre parceiros como uma variável substituta (“proxy”) de confiança, e encontra uma relação significativa para a probabilidade de uma nova aliança entre parceiros anteriores ser do tipo contratual, concluindo assim que a familiaridade entre organizações fomenta de facto a confiança entre parceiros (Gulati, 1995, pgs. 94 e 105);
- Colombo, ao analisar 278 alianças criadas entre 1983 e 1986 entre 67 das maiores empresas mundiais (34 Americanas, 20 Europeias e 13 Japonesas) do sector de tecnologias de informação (semicondutores, processamento de dados e telecomunicações), encontra uma relação significativa para a probabilidade de uma nova aliança entre parceiros anteriores envolver participação. O autor justifica este resultado admitindo que a confiança decorrente de experiências positivas, em alianças anteriores com o(s) mesmo(s) parceiro(s), pode propiciar o compromisso de maiores recursos, específicos à relação, em novos empreendimentos cooperativos. Uma vez que tal aumentará os custos de transacção, serão assim favorecidas formas com participação (Colombo, 2003, pgs. 1215-16, 1219 e 1225);
- Reuer e Ariño, ao analisarem 436 alianças entre 346 empresas espanholas para o período entre 1986 e 1992, encontram uma relação significativa entre o número de alianças anteriores e o número de cláusulas contratuais relacionadas com a coordenação de alianças, não se verificando no entanto a mesma relação quanto a cláusulas contratuais sujeitas a coerção legal (por exemplo, informação confidencial, tecnologia proprietária, término da aliança, resolução de disputas por terceiros) (Reuer e Ariño, 2007, pgs. 316-318, 325-327; ver também Ariño e Reuer, 2006, pgs. 160-162, já mencionado na secção 2.2.3, página 25).

#### 2.2.4.2 Características das actividades

Quanto a **frequência** do estabelecimento de alianças, podem distinguir-se as seguintes alternativas: projectos únicos, relações latentes que são activadas à medida que surgem oportunidades de colaboração, e cooperação em actividade permanente (Nooteboom, 1999, pg. 66).

A **intensidade da cooperação** é um aspecto importante a considerar no que concerne à estrutura directiva da relação (Nooteboom, 1999, pg. 67). Esta dimensão pode ser caracterizada por variáveis tais como os ajustes mútuos por investimentos dedicados, o tipo e extensão de conhecimento trocado, a frequência de reuniões ou a troca de *staff*.

A **extensão** (exemplos: numa associação é muito limitada, em co-manufactura é considerável, e num empreendimento conjunto é extensiva) e o **tipo de actividades** partilhadas ou fornecidas pelos parceiros são também dimensões relevantes.

Uma classificação sistemática poderá ser definida com base na cadeia de valor de Porter (Nooteboom, 1999, pgs. 66-67). Um exemplo é a tipologia proposta por Eiriz, o qual distingue 16

---

condutores) ou outros factores (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996, pg. 146). As explicações de formação de alianças por fenómenos miméticos estão estabelecidas na literatura (Teng, 2005; Xia, Tan e Tan, 2008).

tipos de alianças enquadrados em três domínios de cooperação: comercial, técnico/produção e financeiro (Eiriz, 2001). Um segundo exemplo é apresentado por Porter (Porter e Fuller, 1986, pgs. 322-24), em que se considera uma cadeia de valor simplificada agrupando as actividades em três categorias: a) logística e operações; b) marketing, vendas e serviço ao cliente; c) desenvolvimento de tecnologia. Cada um destes três grupos de actividades tende a apresentar características económicas diferentes, com implicações importantes na natureza e benefícios das alianças.

Casson e Mol propõem a utilização do tipo de operações como uma dimensão para enquadrar alianças. Estes autores distinguem entre **alianças baseadas em actividades** (aqui entendidas como operações rotineiras, que se podem repetir indefinidamente e são bem compreendidas) e **alianças baseadas em projectos** (aqui entendidas como actividades limitadas no tempo, que necessitam de investimento pois não geram retorno imediatamente após o seu início, e que muito frequentemente constituem operações únicas, sem repetição). Baseando-se no argumento de que a gestão de actividades de rotina é uma área já bem desenvolvida, os autores sugerem que uma teoria de alianças se concentre em alianças baseadas em projectos<sup>52</sup>, pois são estas as mais difíceis de analisar usando técnicas tradicionais (Casson e Mol, 2006, pgs. 26 e 27).

#### 2.2.4.3 Características dos recursos

No contexto de análise de alianças, uma categorização amplamente usada distingue entre **recursos similares** e **recursos complementares**:

- Porter e Fuller distinguem entre alianças que denominam por TIPO X, em que os parceiros dividem as actividades (por exemplo, um parceiro produz enquanto o outro comercializa), e TIPO Y, em que os parceiros desempenham conjuntamente a mesma actividade (por exemplo, num acordo de marketing conjunto). As alianças do TIPO X resultam de dissimilaridade complementar entre as cadeias de valor envolvidas pelos parceiros nas alianças, permitindo-lhes a especialização nas actividades em que cada um é mais capaz. Nas alianças do TIPO Y os parceiros tendem a ser mais similares e nenhum deles poderá isoladamente desempenhar, de forma satisfatória, as actividades cobertas pela aliança (nem mesmo com o volume acrescido que resultaria de efectuar uma actividade pelo(s) outro(s) parceiro(s)). Assim, a partilha ou combinação de actividades poderá permitir economias de escalas, a

---

<sup>52</sup> Ito e Rose suportam de algum modo esta visão, ao considerar que os empreendimentos conjuntos tradicionais têm sido normalmente formados para lidar com situações específicas de negócio (Ito e Rose, 2004, pg. 76). Ménard, citando a análise de Eccles, 1981, às práticas de subcontratação na indústria de construção, contrapõe a este o argumento o facto de que, embora os contratos em causa fossem de curta duração, relativos a projectos específicos, as relações contratuais eram duráveis; essa permanência de relações formava a base de estratégias de subcontratação mais eficazes que os mercados e que evitavam a integração e a sua carga burocrática (Ménard, 2004, pg. 348).

redução de excesso de capacidade, a transferência de conhecimento e a dispersão de risco (Porter e Fuller, 1986, pgs. 336-38);

- Hennart distingue entre ACORDOS DE ESCALA (correspondendo a situações em que uma ou mais empresas em conjunto entram ou num estágio contíguo de produção ou distribuição, ou num novo mercado; a característica principal deste tipo de acordos é que resultam de movimentações similares de todos os parceiros: integração vertical, a montante ou a jusante, expansão horizontal ou diversificação) e ACORDOS DE LIGAÇÃO (por oposição aos acordos de escala, nestes a posição dos parceiros não é simétrica: por exemplo, para um dos parceiros o acordo corresponderá a um investimento de integração vertical, enquanto que para outro representará um investimento de diversificação) (Hennart, 1988, pgs. 362-63). Tal como explicitado por Hennart e Zeng, os ACORDOS DE LIGAÇÃO são usados na agregação de recursos complementares, enquanto que os ACORDOS DE ESCALA são usados na agregação de recursos similares, ocorrendo quando os parceiros necessitam de integrar verticalmente mas a escala mínima de operação eficiente é maior do que a justificada pela sua procura individual (Hennart e Zeng, 2005, pg. 108). Tal como tratado na secção 2.2.4.4, página 43, é de relevar que esta distinção pode ser encarada como relacionada com o intento da aliança (Casson e Mol, 2006, pg. 24).

O **nível de partilha** de recursos varia desde a partilha total, como acontece em empreendimentos conjuntos, à partilha de recursos dedicados a uma actividade específica, tal como acontece na co-manufactura, até à quase inexistência de recursos partilhados, como acontecerá em contratos unilaterais (ver secção 2.2.1 na página 15) (Nooteboom, 1999, pg. 66).

De acordo com Chen e Chen, as alianças podem ser categorizadas de acordo com os **modos de partilha** de recursos entre os parceiros (Chen e Chen, 2003, pg. 2). Estes autores distinguem duas categorias: a primeira denominada como **aliança de permuta**, em que um parceiro oferece um recurso em troca de outro recurso de um outro parceiro, a segunda denominada como **aliança de integração**, em que os parceiros agregam os recursos para um objectivo comum. As duas categorias diferem relativamente a várias dimensões: a) grau de utilização conjunta de recursos – na aliança de permuta cada parceiro usa os recursos trocados de um modo autónomo, embora cooperativo; b) incorporação de actividades dos parceiros – a aliança de integração invariavelmente leva a uma incorporação parcial das actividades dos parceiros na organização da própria empresa, enquanto que a aliança de permuta exige actividades de terceirização (“outsourcing”); c) estruturação e controlo de actividades – a aliança de integração proporciona um maior grau relativamente a estas duas dimensões; d) especialização – a aliança de permuta permite a cada parceiro focar-se nas

suas competências nucleares (“core competencies”), enquanto que a aliança de integração permite a realização de sinergias ao colocar recursos distintos numa organização própria.

De acordo com Nooteboom, a **distribuição da propriedade dos recursos** é também uma dimensão relevante. Pode ser uniforme, como no caso de um empreendimento conjunto equilibrado, ou enviesada, como no caso de um empreendimento conjunto dominado. A fracção de recursos detida pelo maior participante constitui uma medida simples desta dimensão (Nooteboom, 1999, pg. 66).

#### **2.2.4.4 Intento da aliança**

No que concerne ao intento de uma aliança, são normalmente considerados dois tipos de alianças: as de **exploração** e as de **aproveitamento** (Casson e Mol, 2006, pgs. 23-24; Grant e Baden-Fuller, 2004, pg. 64; Koza e Lewin, 1998, pg. 256-257).

As **alianças de exploração** têm como objectivo primordial a criação de novos bens (incluindo intangíveis, tais como tecnologia); o intento subjacente à entrada numa aliança de exploração envolve o desejo de criação de novas oportunidades (Koza e Lewin, 1998, pg. 257). Estas alianças enfatizam a recombinação de recursos (Casson e Mol, 2006, pg. 24).

As **alianças de aproveitamento** têm como objectivo primordial melhorar a utilização de um bem existente. A forma mais comum de aliança de aproveitamento envolve a maximização conjunta de bens complementares por partilha de retornos residuais de uma actividade de negócio; o mais frequente será o estabelecimento de um empreendimento conjunto, embora licenciamento, franquias e redes (exemplos incluem acordos de partilha de reservas na indústria de aviação e redes de orientação em indústrias de serviços profissionais) sejam também ocorrências de alianças de aproveitamento (Koza e Lewin, 1998, pg. 256-257). Estas alianças tendem a enfatizar uma melhor utilização de conjuntos de competências já existentes nos parceiros (Casson e Mol, 2006, pg. 24).

A escolha entre estratégias de exploração ou de aproveitamento depende dos retornos esperados de cada uma, do conhecimento do ambiente pela gestão e do intento estratégico (Koza e Lewin, 1998, pg. 257). Na presença de elevada incerteza estratégica, as empresas podem aproveitar a sua base actual de recursos e capacidades (aguardando a redução de incerteza para desenvolver novos recursos e capacidades) ou alternativamente, por exploração, tentar alterar a sua base de recursos e tirar partido antecipadamente das oportunidades criadas pela evolução ambiental. As alianças permitem minimizar aquele compromisso, criando um balanço entre o

aproveitamento de competências existentes e o desenvolvimento de novas competências (Hoffmann, 2007, pg. 831), pois:

- facultam o desenvolvimento de novas competências e a exploração de novas actividades de negócio, num novo domínio tecnológico ou mercado, em simultâneo com a limitação de risco por investimentos sequenciais à medida que recebem informação sobre os méritos de uma tecnologia ou produto (Shenkar e Reuer, 2006, pg. 6);
- após redução de incerteza estratégica, numa estratégia de aproveitamento a empresa fica com opções para adquirir e integrar a unidade cooperativa ou efectuar investimentos conjuntos sucessivos com o(s) parceiro(s) (Hoffman, 2007, pg. 831).

Conforme salientado por Casson e Mol, a distinção entre alianças de escala e de ligação, já apresentada na secção 2.2.4.3, página 41, está também ligada ao intento da aliança. Embora essa distinção apresente similaridades com a distinção entre alianças de exploração e aproveitamento, apresenta no entanto uma diferença crucial: as alianças de escala são referentes a situações em que parceiros agregam recursos muito similares, enquanto que as alianças de ligação são referentes a situações em que os parceiros combinam recursos essencialmente diferentes (Casson e Mol, 2006, pg. 24).

### 2.3 Dinâmica de alianças

Para além das características estruturais das alianças (analisadas em detalhe na secção 2.2, página 13, e que são essencialmente determinadas nos estágios de formação da aliança), é ainda importante ter em conta o carácter emergente<sup>53</sup>, dinâmico e social<sup>54</sup> das alianças.

O carácter emergente das alianças é claramente ilustrado nos seguintes exemplos:

- “... entre 1999 e 2004, a colaboração entre Renault e Nissan cresceu em tal escala e importância ... que em Março de 2004 as empresas reportaram conjuntamente os seus principais resultados financeiros e anunciaram que partilhariam um único administrador executivo (CEO) em 2005. Isto nunca esteve contemplado no acordo de aliança original de 1999. ... pelo que não parece ter surgido do alcance de etapas de qualquer plano estratégico pré-concebido.” (Morosini, 2006, pg. 283);

---

<sup>53</sup> Emergente é aqui entendido na acepção exposta por Mintzberg e outros, ou seja, como um padrão realizado mas não expressamente pretendido (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, páginas 18-19; ver também: Makino et al., 2007, em particular a conclusão, pg. 1129, Olk, 2006, pgs. 405-6 e Ariño, 2003, pg. 68).

<sup>54</sup> Rahman salienta que “as alianças são singulares pelo facto de constituírem a única forma de organização económica que exige manter uma relação” (Rahman, 2007, pg. 21).

- Gulati afirma que as alianças, uma vez em marcha, podem ser transformadas muito para além do seu projecto e mandato originais (Gulati, 1998, pg. 104). Inkpen e Curral corroboram esta afirmação, ao admitirem que “praticamente todos os empreendimentos conjuntos se desenvolvem de maneira não prevista pelos parceiros na altura da concepção do empreendimento” (Inkpen e Curral, 2004, pg. 592);
- Ito e Rose notam que as alianças não são necessariamente fruto de um cuidado pré-planeamento e que o processo de desenvolvimento das alianças inclui serendipidade, embora algumas das alianças se tornem dominantes e eficientes por razões determinísticas (Ito e Rose, 2004, pg. 80). Doz e Hamel corroboram esta perspectiva, afirmando que as recompensas trazidas pelas alianças são muitas vezes parcialmente acidentais (Doz e Hamel, 1998, pg. 253).
- “Uma aliança estratégica corresponde a uma negociação em constante evolução, cujos termos reais vão para além dos acordos legais estabelecidos ou dos objectivos da gestão de topo. A informação que é trocada é determinada no dia a dia, frequentemente por engenheiros e gestores operacionais” (Hamel et al., 1989, pg. 134).
- Zajac e Olsen consideram que “a aprendizagem sobre as diferenças e similaridades de interesses de um parceiro é um processo de revelação ao longo do tempo” (Zajac e Olsen, 1993, pg. 138), no que são corroborados por Doz e Hamel, os quais afirmam que “o processo de colaboração entre parceiros pode ele próprio levar à descoberta de oportunidades de criação de valor inesperadas e de proveitos não antecipados. Por exemplo, embora a ICI e a Enichem, duas grandes empresas químicas europeias, tivessem iniciado o seu empreendimento conjunto no negócio dos plásticos (Eurovynil Corporation) essencialmente para racionalizar a produção, rapidamente descobriram que tinham muito a aprender em conjunto – a Enichem contribuindo com capacidade técnica e a ICI com conhecimento do mercado” (Doz e Hamel, 1998, pg. 19).
- “Uma relação fornecedor-cliente, que inicialmente será estritamente contratual por natureza, pode num estágio posterior abranger actividades de desenvolvimento conjunto da geração seguinte de produtos, não governadas por nenhum contrato bem especificado. No início da produção desses produtos a aliança poderá novamente reverter para um modo mais contratual.” (Casson e Mol, 2006, pg. 28).

O carácter dinâmico e social das alianças é amplamente reconhecido na literatura, tal como exposto nos seguintes exemplos:

- Ito e Rose realçam que uma relação empresarial continuada, do tipo das alianças<sup>55</sup>, constitui um processo muito dinâmico e que requer a monitorização constante pelos parceiros (Ito e Rose, 2004, pg. 76);

---

<sup>55</sup> Embora os autores se refiram na página 76 a empreendimento conjunto, alertam na nota de rodapé 9 na página 75 do artigo, que usam o conceito de uma forma lata, englobando acordos com e sem participação.

- Ohmae afirma que uma aliança é uma relação vaga e evolutiva, com linhas de orientação e expectativas, em que se não antecipa um retorno preciso, nem mensurável, do compromisso inicial e em que ambos os parceiros trazem para a aliança uma fé de que serão mais fortes juntos do que seriam separadamente (Ohmae, 1989, pg. 151);
- Morosini admite que “... formar e gerir alianças estáveis ... é um desafio contínuo e holístico para criar uma entidade *social*<sup>56</sup> viva. Para além disso, ... os ganhos resultantes das alianças provêm do talento dos parceiros de conjuntamente imaginarem, partilharem e construírem um futuro comum” (Morosini, 2006, pg. 278);
- Doz e Hamel afirmam que “uma aliança é possivelmente melhor entendida como uma relação evolutiva marcada por uma série de compromissos, passos e negociações explícitas ou implicitamente aceites ao longo do tempo” (Doz e Hamel, 1998, pg. 20);
- Borys e Jemison afirmam que “os acordos de licenciamento podem levar a outras formas de colaboração à medida que as empresas aumentam o seu conhecimento mútuo através da interação.”, e ainda que, “com o passar do tempo, no entanto, muitas empresas desenvolvem arranjos mais sofisticados com os fornecedores em que a interdependência recíproca se torna estrategicamente importante, o propósito se alarga e os mecanismos de estabilidade passam a ter uma base quer institucional quer contratual<sup>57</sup>.” (Borys e Jemison, 1989, pg. 246).

Apesar da reconhecida importância dos aspectos dinâmicos das alianças, a literatura tem dedicado a esta área uma atenção algo limitada (recentemente Bell, den Ouden e Ziggers apresentaram uma análise crítica a este aspecto da investigação em alianças, a que Hennart contrapôs argumentos defendendo que a evolução das alianças pode ser prevista com base na estrutura inicial – Bell, den Ouden e Ziggers, 2006 e Hennart, 2006; ver também Zajac e Olsen, 1993, pgs. 135 a 137, e a secção 2.3.1 na página 47).

É amplamente aceite, no entanto, que o processo de evolução temporal de alianças é constituído por um conjunto de estágios (Casson e Mol, 2006, pgs. 20-21; Inkpen e Curral, 2004, pg. 588; Ring e Van de Ven, 1994, pg. 97; Zajac e Olsen., 1993, pgs. 139-142) integrados em ciclos de

---

<sup>56</sup> Realçado a itálico no original.

<sup>57</sup> O famoso sistema conhecido por *keiretsu* (Ito e Rose apresentam uma revisão das principais características deste tipo de alianças – Ito e Rose, 2004, pgs. 72-75), adoptado por muitas empresas japonesas, “o qual tinha uma longa tradição no capitalismo Japonês, tendo providenciado um ambiente de lealdade mútua, estabilidade e baixo risco, responsável pelo crescimento da maioria das grandes corporações Japonesas desde o século XIX” é um dos exemplos apresentados por Borys e Jemison (Borys e Jemison, 1989, pg. 246). No entanto, “a falta intrínseca de flexibilidade deste sistema estava a mostrar-se como uma das suas falhas mais sérias no ambiente de mudanças aceleradas e globais do século XXI” (Morosini, 2006, pg. 287), o que não será surpreendente tendo em conta que, conforme salientado por Adler, “quando fornecedores se tornam parceiros confiáveis, o risco de discriminação contra potenciais novos fornecedores aumenta, diminuindo o potencial de inovação. Na linguagem da sociologia, pode dizer-se que em ambientes governados por confiança baseada em familiaridade ou normas, o *status* atribuído substitui frequentemente o *status* alcançado” (Adler, 2001, pg. 226).

realimentação (Zajac e Olsen, 1993, pg. 142; Ring e Van de Ven, 1994, pg. 112; Doz, 1996, pg. 64; Inkpen e Curral, 2004, pg. 588), em que variáveis tais como confiança<sup>58</sup> (Morosini, 2006; Inkpen e Curral, 2004; Das e Teng, 2001; Zajac e Olsen, 1993, pg. 140; Ring e Van de Ven, 1992), compromisso (Inkpen e Curral, 2004, pgs. 592-596; Ring e Van de Ven, 1994, pgs. 97-98), controlo (Inkpen e Curral, 2004; Das e Teng, 2001) e normas partilhadas (Morosini, 2006, pg. 293-4; Zajac e Olsen., 1993, pgs. 139-142), incluindo expectativas de justiça (Borys e Jemison, 1989, pg. 242; Ring e Van de Ven, 1994, pgs. 93 e 94), assumem importância fulcral.

### 2.3.1 A oposição de estrutura a processo

Conforme salientado por Ring, *“embora o conhecimento das entradas, da estrutura, e das saídas desejadas de uma relação proporcionem um contexto útil para estudar processo [de emergência, crescimento e dissolução de alianças ao longo do tempo], estes factores não nos dizem como é que uma relação se poderá desenvolver temporalmente. Processo, no entanto, é fulcral na gestão de alianças”* (Ring e de Ven, 1994, pg. 91).

Morosini admite mesmo que, dos desafios envolvidos na concepção, negociação e gestão de alianças, 95% estarão relacionados com o desafio social de criação e desenvolvimento de uma atmosfera cooperativa (Morosini, 2006, pg. 292). Outros autores adoptam posições similares mas menos extremadas:

- Doz e Hamel ao explicitarem que *“a gestão das relações na aliança ao longo do tempo é normalmente mais importante do que a concepção formal inicial; os acordos iniciais têm menos a ver com sucesso do que a adaptabilidade à mudança.”* (Doz e Hamel, 1998, pg. xv);
- Contractor e Lorange ao afirmarem que *“as formas legal e organizacional não são desprovidas de importância ... . No entanto, questões como confiança, comunicação e relação são de importância central para o sucesso de actividades de cooperação”* (Contractor e Lorange, 2002, pg. xi);
- Yan e Zeng ao admitirem que *“na prática, o valor real da investigação reside no proporcionar aos praticantes o entendimento quanto à gestão da evolução dos empreendimentos conjuntos, em particular, como reconfigurar as suas estruturas e*

---

<sup>58</sup> Embora admitindo a importância da confiança entre parceiros, Koza e Lewin apresentam uma análise crítica da influência desta variável em alianças (Koza e Lewin, 1998, pg. 259); ver também a nota de rodapé 21 na página 15.



*encetar acções adaptativas ao longo do tempo, de modo a fortalecer o desempenho e prevenir o término prematuro” (Yan e Zeng, 1999, pg. 404).*

Hennart contrapõe estas perspectivas, afirmando mesmo que “... talvez 80% do que acontece em alianças possa ser previsto por uma análise cuidada da sua estrutura inicial, e se essa estrutura for deficiente, esforços subsequentes pelos gestores para criar confiança ou melhorar comunicações não terão muito provavelmente grandes efeitos” (Hennart, 2006, pg. 1627). Outros autores suportam pelo menos parcialmente esta perspectiva:

- Reuer, Zollo e Singh, embora salientem o reconhecimento crescente de que a gestão das dinâmicas de alianças após a formação é crucial, sugerem, no entanto, que as mesmas variáveis que afectam as escolhas iniciais dos parceiros apresentam um impacto profundo sobre a relação após o início da colaboração (Reuer, Zollo e Singh, 2002, pg. 148);
- Inkpen e Currall ao discutirem o que denominam por “crenças de garantia estrutural” (Inkpen e Currall, 2004, pgs. 591 e 592);
- Parkhe ao destacar “a importância crítica da estrutura de alianças na promoção de cooperação estável” (Parkhe, 1993a, pg. 795).

Independentemente dos valores numéricos que, aparentemente mais por intuição do que por facticidade (pois nenhum dos autores acima justifica os números apresentados), cada um lhe queira atribuir, parece evidente que os aspectos dinâmicos não poderão ser ignorados numa análise abrangente de alianças. A polémica aqui exposta é mais um exemplo do estado de desenvolvimento da teoria de alianças (ver também as notas de rodapé 8, na página 8, e 78, na página 68).

## **2.4 Definição de aliança adoptada neste estudo**

Embora as secções anteriores evidenciem que não existe uma definição de aliança de aceitação generalizada, afigura-se, no entanto, seguro admitir que as alianças sejam consideradas como organizações híbridas, combinando elementos de mercado e hierárquicos<sup>59</sup> (Todeva e Knoke, 2005, pg. 127; Ménard, 2004; Hennart, 1993; Borys e Jemison, 1989), e

---

<sup>59</sup> O conceito de aliança como combinação de elementos de mercados e hierarquias está intimamente ligado com a teoria de custos de transacção (ver secção 4.1.2, na página 71); outras perspectivas teóricas poderão levar a encarar as alianças de um modo diferente – ver nota de rodapé 101, na página 82.

que envolvem algum nível de cooperação<sup>60</sup> entre entidades legalmente autónomas que se ajustam mutuamente com pouco suporte dos sistemas de preços (Ménard, 2004, pg. 348) e legal (Williamson, 1991, pgs. 271-273).

As secções anteriores evidenciam também que as alianças englobam um complexo conjunto de formas organizacionais aparentemente heterogéneas, caracterizadas por várias dimensões. No entanto, constata-se empiricamente que a diversidade das formas híbridas apresenta regularidades<sup>61</sup> recorrentes e independentes da perspectiva teórica adoptada no estudo do fenómeno (Ménard, 2004, pgs. 351-53), as quais se podem resumir a três categorias principais: junção, contratação e competição. Estas regularidades estão baseadas numa mistura de cooperação e competição, tal como seguidamente se detalha.

**JUNÇÃO DE RECURSOS** - As organizações híbridas são sistematicamente orientadas para organizar actividades através de coordenação e cooperação inter-empresarial, o que obriga a decisões conjuntas, embora autónomas, relativamente a investimentos chave. Juntar recursos entre parceiros legalmente distintos só faz sentido quando existe alguma continuidade na relação. Esta continuidade requer cooperação e coordenação: os parceiros têm que aceitar perder parte da autonomia de que dispõem numa relação apenas de mercado sem, no entanto, beneficiarem do controlo providenciado pela hierarquia.

**CONTRATAÇÃO** - Os contratos proporcionam modos de regular relações, são normalmente incompletos e sujeitos a revisões imprevisíveis, proporcionando não mais do que um enquadramento simples e uniforme para uma relação entre parceiros autónomos que permanecem legalmente (e também de facto) independentes nas suas decisões. Com os contratos reduzidos a um enquadramento, é crucial o papel da estrutura directiva para os complementar e implementar.

**COMPETICÃO** - As pressões concorrenciais são importantes na formação de organizações híbridas, e operam em dois níveis: por um lado, os parceiros competem entre si e, por outro, as organizações híbridas competem com outras organizações, incluindo outros híbridos.

Por outro lado, dado que os objectivos deste estudo se prendem com a caracterização, para alianças empresariais genéricas, do desempenho e dos seus motivos de formação, é necessário garantir a adopção de uma definição de aliança com elevada abrangência, pois definições menos abrangentes do conceito de aliança (tais como as detalhadas na secção 2.1, página

---

<sup>60</sup> Adoptando implicitamente também esta posição, Dong caracteriza as alianças como formas organizacionais híbridas e cooperativas (Dong e Glaister, 2006, pg. 579).

<sup>61</sup> Sobre a questão de características comuns, associadas à maioria dos tipos individuais de aliança, ver também Parkhe, 1993a, pg. 796.

9) apresentariam duas desvantagens: por um lado, reduziriam desnecessariamente o âmbito do estudo<sup>62</sup> e, por outro, não teriam em conta o carácter emergente e dinâmico<sup>63</sup> de alianças.

Assim, é **adoptada neste trabalho a seguinte DEFINIÇÃO:**

**“uma ALIANÇA é qualquer estrutura directiva usada para gerir um contracto incompleto entre empresas separadas e onde, portanto, cada parceiro detém um controlo limitado. Estas estruturas podem ser mais ou menos formais – é o grau de abertura do contrato que determina a presença de uma aliança, não a existência ou ausência de uma estrutura autónoma para dirigir a relação.”** (Gomes-Casseres, 2006, pg. 42).

Esta definição é muito próxima da caracterização acima apresentada e revela uma grande abrangência, tal como se pretendia.

---

<sup>62</sup> Atente-se por exemplo no caso dos acordos de licenciamento, que embora sejam considerados como apresentando um nível de integração muito baixo (chegando por isso a serem classificados como relações de “quase mercado” – ver a nota de rodapé 24, na página 17), poderão ter um impacto vital em situações em que a tecnologia se constitui como uma fonte importante de vantagem competitiva (Porter, 1989, pg. 177). Este exemplo mostra claramente que, quando são usadas definições de aliança algo restritivas, se corre o risco de exclusão da análise de fenómenos cooperativos de importante conteúdo estratégico. Sobre esta questão ver ainda Parkhe, 1993a, pg. 796.

<sup>63</sup> O qual justifica, por exemplo, que uma aliança com um pequeno conteúdo estratégico possa evoluir, mesmo muito rapidamente, para formas de elevada coordenação e conteúdo estratégicos; o caso da aliança entre a ICI e a Enichem, já do na secção 2.3, na página 44, é perfeitamente ilustrativo deste argumento - Doz e Hamel, 1998, pg. 19.

### 3 Desempenho de alianças

“Não, não vou por aí! Só vou por onde  
Me levam meus próprios passos ...”

Cântico Negro, José Régio

As alianças apresentam vários usos e benefícios estratégicos potenciais. Contudo, apresentam também problemas potenciais (incluindo redução de concorrência, perda de vantagens competitivas devido a inflexibilidade estratégica e redução de autonomia e controlo) que necessitam de ser tidos em conta durante os vários estágios evolutivos da aliança, desde a sua formação ao seu término, afectando, geralmente, os resultados decorrentes do recurso a alianças (Harrigan, 1986, pg. 23; Contractor e Lorange, 1988, pg. 19).

Apesar de não ser recente o conhecimento de factores genéricos justificativos da existência dos referidos problemas (Harrigan afirma que esses factores incluem alguma inexperiência das empresas no emprego de alianças, pressões institucionais resultantes de ignorância governamental quanto ao uso desta opção estratégica e de políticas comerciais irrealistas e, por último, incapacidade dos parceiros para gerir com eficácia as alianças em que participam - Harrigan, 1986, pg. 23), não foi ainda alcançado consenso, nem sobre o conjunto de factores relevantes, nem sobre o seu impacto no desempenho de alianças (Hennart e Zeng, 2005, pg. 105; Lunnan e Haugland, 2008, pg. 546).

A mesma ausência de consenso verifica-se quanto à avaliação. De facto, embora na investigação de alianças a definição e medição do seu desempenho sejam reconhecidas como assuntos importantes (Kausser e Shaw, 2004, pg. 12; de Rond e Marjanovic, 2006, pgs. 414-15; Lunnan e Haugland, 2008, pg. 545), avaliar tal desempenho tem-se revelado problemático, quer na prática, pois muitos gestores reportam baixos níveis de confiança nas medidas usadas para avaliação,

quer ao nível da investigação, devido ao uso de uma variedade de indicadores com uma discussão limitada da sua comparabilidade (Olk, 2006, pg. 397). Resulta daqui a ausência de uma definição de desempenho de alianças que seja consensual na literatura (Ariño, 2003, pg. 67).

As dificuldades associadas à avaliação de desempenho de alianças são justificadas, desde logo, pelo facto não se ter alcançado consenso relativamente à questão mais geral de avaliação de desempenho organizacional (Olk, 2006, pg. 397). Para alianças a questão é ainda mais complexa (Olk, 2006, pg. 398; Teng, 2005, pg. 73), dado o seu carácter híbrido (com problemas associados, tais como incompatibilidade de objectivos, controlo e decisão partilhados e maior impacto da dinâmica de necessidades), a sua natureza potencialmente transitória e frequentemente exploratória, bem como um maior número de INTERESSADOS (do inglês “stakeholders”). Estas características intrínsecas conduzem regularmente a desafios específicos das alianças (Olk, 2002, pg 120), nos quais se incluem os detalhados na secção seguinte.

### **3.1 Especificidade das alianças**

Dois temas em particular exemplificam a especificidade associada à avaliação de alianças, a saber, a perspectiva do avaliador e o uso do indicador de término.

A questão relativa à perspectiva de avaliação é reconhecida como crítica na decisão quanto aos critérios de avaliação apropriados, quer para alianças quer para outras organizações. Embora existam vários INTERESSADOS cujas perspectivas poderão ser pertinentes para qualquer aliança concreta, a pesquisa em alianças tem focado os seus esforços essencialmente em dois níveis de análise, a aliança e os parceiros, em que o primeiro analisa o desempenho da aliança como entidade separada, enquanto que o segundo estuda os benefícios para os parceiros<sup>64</sup>, individual ou colectivamente, resultantes da aliança (Gulati, 2007, pg. 151; Olk, 2002, pgs. 120 e 121).

Um dos quadros de análise do desempenho organizacional advoga explicitamente, ou no mínimo assume implicitamente, que de entre vários indicadores possíveis, se deverá seleccionar apenas um para caracterizar o desempenho (Olk, 2006, pgs. 398 e 399). O indicador

---

<sup>64</sup> Quando se considera a perspectiva dos parceiros, é relevante passar-se a análise para o conjunto de alianças da empresa. Tal como realçado por Hoffmann, “o que realmente importa é não o sucesso ou falha de uma aliança particular, mas sim que a empresa alcance os seus objectivos estratégicos com o conjunto das suas alianças” (Hoffmann, 2007, pg. 828).

de término (ou, por outras palavras, se a aliança continua a existir) é um dos mais usados com esse fim; contudo, apresenta problemas específicos quando aplicado às alianças, nomeadamente:

- a. O término inclui mortes naturais e prematuras (Makino *et al.*, 2007; Olk, 2006, pg. 399; Lunnan e Haugland, 2008, pg. 552), pelo que nem sempre implica falha organizacional, podendo enquadrar situações que se configuram como consequência propositada e com êxito de escolhas e acções organizacionais (Makino *et al.*, 2007, pg. 1128; Lunnan e Haugland, 2008, pg. 546). De facto, os acordos, especialmente os contratuais<sup>65</sup> (ver secção 2.2.1, na página 15), podem ser projectados para durações limitadas (por exemplo, para desenvolver e entregar um projecto, tais como projectos de investigação conjunta ou um consórcio para construção de uma unidade industrial) e, por outro lado, um acordo pode ser deliberada e formalmente temporário, devido a ter como objectivo prioritário melhor avaliar uma empresa antes de realizar a aquisição (Nooteboom, 1999, pg. 75). A falta de análise das causas directas do término cria problemas críticos no que respeita à interpretação deste indicador (Makino *et al.*, 2007, pg. 1113-14; Lunnan e Haugland, 2008, pg. 552).
- b. O uso de um indicador de término assume que apenas as alianças mais aptas sobreviverão e que essa estabilidade é no melhor interesse dos parceiros; no entanto, revela pouco sobre as razões que levaram ao fim da aliança (por exemplo, o término não contém informação sobre se um parceiro decidiu unilateralmente<sup>66</sup> retirar-se ou se ambos concordaram, sobre se os interesses estratégicos dos parceiros mudaram, tornando a aliança não mais relevante apesar do seu bom desempenho, nem sobre se um deles decidiu incorporar as actividades da aliança, deixando de pretender uma entidade separada) (Olk, 2006, pg. 399, Makino *et al.*, 2007);
- c. A ausência de término ou insucesso da aliança impede a realização de qualquer avaliação ou obtenção de informação relacionada (Kausser e Shaw, 2004, pg. 13; Olk,

---

<sup>65</sup> A duração limitada dos acordos não se restringe aos contratuais. Yan e Zeng indicam que estão documentados vários casos de empreendimentos conjuntos que terminaram devido ao seu sucesso, e não à sua falha. Aqueles autores tipificam duas situações em que tal se verifica: 1) devido ao seu sucesso, o empreendimento torna-se crítico para um dos parceiros, pelo que o torna numa subsidiária integralmente detida; 2) o empreendimento é terminado porque atingiu com sucesso os objectivos iniciais (Yan e Zeng, 1999, pg. 402 e 404).

<sup>66</sup> Santoro e McGill referem o caso em que parceiros em alianças de investigação adiam patentear os resultados da investigação até que a aliança termine, de modo a ficarem isoladamente com os direitos de patente (Santoro e McGill, 2005, pg. 1264).

2006, pg. 399). Por exemplo, Makino e outros indicam que “sobrevivência não implica necessariamente que empreendimentos conjuntos mantenham as suas operações porque existem razões específicas (propósitos) para o fazer. Pode acontecer que tais empreendimentos não tenham razões para terminar as suas operações quando são geradores de lucro, e que portanto assumam a sobrevivência como sendo um estado operativo por defeito” (Makino *et al.*, 2007, pg. 1128). Yan e Zeng reforçam esta argumentação, sintetizando que as alianças “não passam de estáveis a instáveis na noite anterior ao seu término” (Yan e Zeng, 1999, pg. 404).

- d. Muitas das medidas de término usadas na investigação poderão não ser inteiramente fiáveis, dado que se “basearam apenas em fontes estáticas e secundárias. Por exemplo, é comum que um empreendimento conjunto seja categorizado como TERMINADO quando, devido a razões desconhecidas e potencialmente numerosas, deixa de constar do próximo número do mesmo relatório” (Yan e Zeng, 1999, pg. 403).

Os exemplos seguintes clarificam e ilustram os problemas expostos sobre a perspectiva de avaliação e quanto ao indicador de término:

- “Embora algumas alianças possam ter fronteiras que as distinguem claramente dos parceiros envolvidos na aliança, para outras a separação pode estar menos bem definida. Nestes casos, pode não ser claro para um avaliador – e em particular um avaliador externo à aliança - o grau em que a aliança cria valor e o transfere para os parceiros. Por exemplo, ao tentar estabelecer os limites, um avaliador pode considerar uma aliança como uma entidade autónoma. Verificando-se que a aliança criou valor significativo, o observador poderá concluir que a aliança apresenta um bom desempenho. No entanto, se os parceiros não capturam esses benefícios (Doz & Hamel, 1998), poderão considerar que a aliança apresenta um fraco desempenho. Por outro lado, uma aliança terminada pode ser considerada um fracasso porque não mais está activa. Mas pelo menos um parceiro poderá considerar essa aliança como bem sucedida, se da aliança retirou ensinamentos e os transferiu para a empresa” (Olk, 2006, pg. 398).
- “..., Duas empresas formaram uma aliança para explorar um novo mercado. Embora a aliança por si só não tivesse conseguido ser lucrativa, os parceiros obtiveram lições importantes com base nessa experiência. Assim, decidiram terminar a aliança e entrar no mercado separados. Pode parecer que a aliança foi um falhanço dada a operação com prejuízos financeiros e o término daí resultante. No entanto, os parceiros podem nunca ter esperado obter lucros com a aliança, e encararam como motivos principais a aprendizagem e risco partilhado na exploração do mercado” (Teng, 2005, pg. 73).

## 3.2 Definição, indicadores e modelação

Com o objectivo de avaliar o desempenho de alianças, foram desenvolvidas várias metodologias que se baseiam numa grande variedade de indicadores<sup>67</sup> (Kauser & Shaw, 2004, pgs. 12-14; Hennart e Zeng, 2005, pg. 105; Olk, 2002; Olk, 2006; Lunnan e Haugland, 2008, pg. 546). Sobre estes, apresentam detalhes e efectuam o seu enquadramento as secções seguintes, no que concerne ao modo como contribuem para a questão em causa.

### 3.2.1 Níveis de desempenho

Apesar da já referida inexistência de uma definição consensual de desempenho de alianças, o alcance de objectivos está subjacente à maioria das interpretações (Ariño, 2003, pg. 67), sendo neste contexto possível, por recurso à literatura de Estratégia Organizacional, distinguir três níveis de desempenho que dependem dos objectivos em causa: desempenho financeiro, desempenho operacional e eficácia organizacional (Ariño, 2003, pg. 67; Venkatraman e Ramanujan, 1986, pgs. 802-3; Hult *et al.*, 2008, pgs. 1066 e 1068; Lunnan e Haugland, 2008, pgs. 46-47), os quais se analisam nas secções seguintes.

A perspectiva de que o desempenho organizacional poderá ser encarado como apresentando vários níveis é ilustrada na Figura 3-1.

Correspondendo à concepção mais limitada de desempenho, o domínio financeiro reflecte a concretização dos objectivos económicos a alcançar pelas alianças, na avaliação das quais constituem uma aplicação directa dos tradicionais indicadores financeiros, contabilísticos ou de vendas, as quais são marcadamente tangíveis.

Este nível pode ser avaliado por recurso a indicadores que incluem retorno (de investimento, de vendas, de activos, de participação social), lucros, vendas, custos relativos e reacção do mercado de capitais (Kauser e Shaw, 2004, pg. 13; Olk, 2006, pgs. 402 e 405; Nielsen, 2007, pg. 338). Tal como sucede com organizações autónomas, acredita-se que estes indicadores proporcionam uma indicação fiável do valor de alianças e permitem comparabilidade entre estas.

---

<sup>67</sup> Lunnan e Haugland afirmam mesmo que a diversidade de indicadores existentes sugere que a decisão sobre que alianças alcançam sucesso depende das métricas seleccionadas para a sua avaliação e não de uma perspectiva geral e unificada sobre sucesso de alianças (Lunnan e Haugland, 2008, pg. 546).



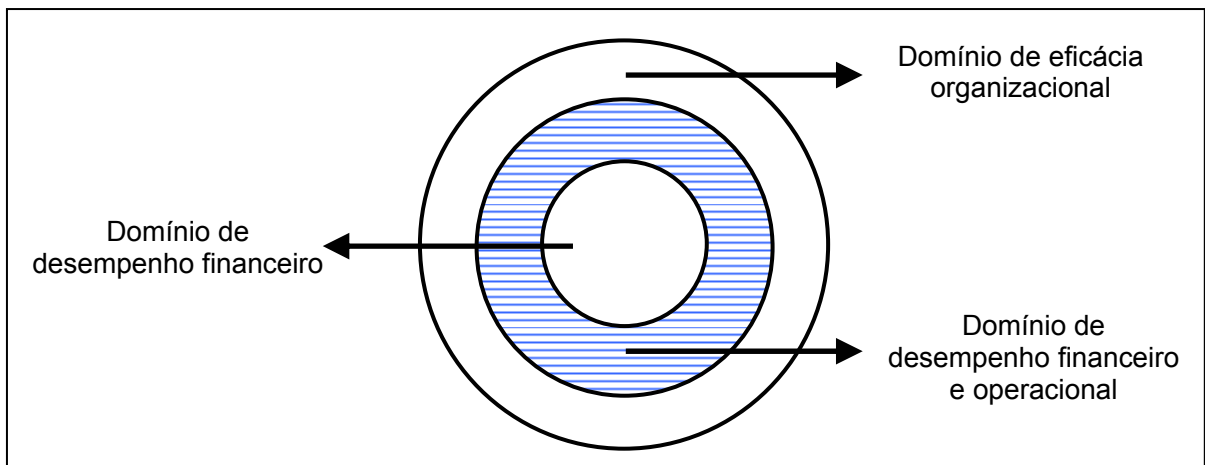


Figura 3-1 – Níveis de desempenho organizacional (adaptado de Venkatraman e Ramanujan, 1986, pg. 803)

Os indicadores financeiros apresentam no entanto limitações relevantes, de que se destacam:

- Não reflectem a extensão em que são alcançados outros objectivos dos parceiros, sejam estes de curto prazo ou longo prazo e que podem ser de natureza mais estratégica do que financeira, ou seja, captam apenas uma dimensão de desempenho, não tendo em conta outras mais qualitativas mas eventualmente mais relevantes (pelo que uma parceria pode alcançar os seus objectivos apresentando, contudo, fraco desempenho financeiro ou, inversamente, ser pela direcção considerada um insucesso apesar do bom desempenho financeiro) (Kaiser e Shaw, 2004, pg. 13; Nootboom, 1999, pg. 75);
- Geralmente não proporcionam indicação sobre desempenho futuro ou, nos casos em que tal se verifica (por exemplo, na reacção dos mercados de capitais), está ainda por demonstrar a ligação causal ao desempenho actual (Olk, 2006, pgs. 399 e 405);
- Dado que a informação financeira sobre alianças não é normalmente disponibilizada ao público nem às autoridades e que, para além disso, a maioria das empresas tem muita relutância em a disponibilizar, os investigadores questionam-se sobre a qualidade e exactidão da informação financeira que solicitam (Kaiser e Shaw, 2004, pg. 13; Olk, 2006, pg. 405);
- Os benefícios financeiros poderão não ser os mesmos para todos os parceiros, ou podem reflectir decisões, sobre preços de transferência, tomadas para moldar a localização de lucros (Olk, 2006, pg. 399; o impacto fiscal é um exemplo óbvio de motivação para localização de lucros);

- O desempenho financeiro será relevante quando os parceiros numa aliança têm objectivos financeiros explícitos para aquela (Ariño, 2003, pg. 67).

Devido também às limitações associadas aos indicadores financeiros, muitos investigadores focaram a sua atenção em indicadores não financeiras (Kausser e Shaw, 2004, pg. 13), nas quais se incluem as associadas ao domínio operacional.

Para a generalidade dos arranjos organizacionais, o desempenho operacional enquadra dimensões não financeiras, “focando-se nos aspectos operacionais chave que poderão determinar o desempenho financeiro” (Venkatraman e Ramanujan, 1986, pgs. 802-3) e enquadrando os respectivos indicadores resultados associados quer ao binómio produto-mercado (incluindo quota de mercado, eficiência, inovação e introdução de novos produtos e qualidade de produtos ou serviços) quer a processos internos (tais como produtividade, retenção e satisfação de empregados, tempo de ciclo) (Hult *et al.*, 2008, pg. 1066).

No caso específico de alianças, Ariño defende, por um lado, que “os factores de sucesso operacional poderão conduzir à eficácia organizacional”, pois naquelas nem sempre desempenho financeiro é relevante (Ariño, 2003, pgs. 67) e, por outro, que tais factores correspondem na prática a indicadores de estabilidade, tais como longevidade, sobrevivência (ou término, por oposição), alterações contratuais ou dos graus de posse da aliança pelos parceiros (Ariño, 2003, pgs. 69; Kausser e Shaw, 2004, pg. 13; Olk, 2006, pg. 399).

Embora tais indicadores sejam mais fáceis e baratos de coligir do que outros mais elaborados, apresentam problemas relativos à informação que incorporam e respectiva interpretação, dos quais se destacam os já referidos na secção 3.1 quanto ao término e os associados à interpretação das medidas de estabilidade<sup>68</sup>, a qual é muitas vezes encarada como sendo do melhor interesse dos parceiros (Olk, 2006, pg. 399).

Apesar de a estabilidade poder efectivamente significar regularidade e previsibilidade, pode também ser sinónimo de estagnação e falta de adaptação (Yan e Zeng, 1999, pgs. 405-6). Ernst e Bamford mostram que, muito frequentemente, se verifica ser uma relação estável um

---

<sup>68</sup> Yan e Zeng apresentam uma revisão desses problemas no que concerne a empreendimentos conjuntos (Yan e Zeng, 1999).

sintoma de baixo desempenho<sup>69</sup>. Tal é devido a frequente inadaptação das alianças à evolução do ambiente de negócios, o que será uma consequência directa das dificuldades associadas à sua reestruturação. Várias razões justificam a existência daquelas dificuldades, entre as quais se incluem a necessidade de acordo entre múltiplos actores, com capacidade de decisão autónoma e interesses eventualmente divergentes, bem como processos complexos e não necessariamente estruturados, de renegociação e adaptação de contratos (os quais, tipicamente, não antecipam processos de reestruturação, conforme já anteriormente referido – ver secção 2.2.3, na página 25) (Ernst e Bamford, 2005, pgs. 133-34). Makino e outros sintetizam o argumento afirmando que “a influência da condições iniciais tende a dominar as subseqüentes estruturas e processos organizacionais por um período alargado, podendo tornar-se numa fonte de inércia organizacional e levar as alianças a rigidez em face de alterações que possam verificar-se nas condições interna ou externas” (Makino *et al.*, 2007, pg. 1120).

Por outro lado, a instabilidade não constitui necessariamente uma falha. Pelo contrário, a longo prazo o sucesso das alianças baseia-se na sua adaptação e reconfiguração. De facto, constatou-se que muitas alianças de sucesso se modificaram estruturalmente como resultado de acções que poderão ser ou a) adaptativas a alterações de condições ambientais ou de estratégias dos parceiros; ou b) correctoras de desalinhamentos estruturais iniciais; ou c) previamente planeadas como meio de fazer avançar a aliança (Yan e Zeng, 1999, pgs. 398 e 402; Ariño, 2003, pg. 69). Para além disso, deve-se ainda ter em conta que, quando os motivos de formação levam a que a aliança se torne numa corrida de aprendizagem (ver secção 4.1.5.1, página 82), pelo menos um dos parceiros tende a ver o período de duração da aliança como o tempo necessário para alcançar os objectivos iniciais e considerará, portanto, uma menor longevidade como um resultado desejável (Makino *et al.*, 2007, pg. 1118).

Da análise das limitações associadas aos indicadores financeiros, conclui-se que “é preferível avaliar o alcance de objectivos de uma forma mais abrangente e em grande

---

<sup>69</sup> As evidências apresentadas por Ernst e Bamford são de certo modo impressionantes: a) um estudo da McKinsey, a mais de 30 empresas em 2004, revelou que mais de 70% delas tinha alianças principais com baixo desempenho ou com necessidades de reestruturação, b) empreendimentos conjuntos que ampliaram ou ajustaram o seu âmbito apresentam 79% de possibilidade de sucesso, contra 33% naqueles que permanecem inalterados, c) na China, em que a maioria do investimento estrangeiro tomou a forma de investimentos conjuntos, um estudo a 30 multinacionais indicou que os de maior desempenho apresentavam uma probabilidade de terem sido reestruturados duas vezes superior aos de menor desempenho (Ernst e Bamford, 2005, pgs. 133-34).

extensão qualitativamente, na base de percebidos e respectiva concretização” (Nooteboom, 1999, pg. 75).

O domínio de eficácia organizacional, entendida como concretização de objectivos organizacionais, representa a mais abrangente conceptualização de desempenho, englobando os níveis financeiro e operacional (Venkatraman e Ramanujan, 1986, pgs. 802-4). Relativamente a essa abrangência, Ariño salienta que (Ariño, 2003, pg. 69):

- Se o lucro for um objectivo específico, então a eficácia organizacional incluirá explicitamente o desempenho financeiro;
- Por outro lado, se os factores chave de sucesso operacional conduzem à concretização dos objectivos organizacionais, então a eficácia organizacional enquadrará implicitamente o desempenho operacional.

Os indicadores de eficácia organizacional têm em conta os interesses dos vários interessados relevantes à aliança (Ariño, 2003, pg. 68) e incluem reputação, percepções de desempenho geral, alcance de objectivos e percepções de desempenho geral por comparação com concorrentes (Hult *et al.*, 2008, pg. 1066)<sup>70</sup>.

O que até este ponto se expôs levanta, portanto e no mínimo, duas questões relevantes, a saber:

- (1) como deverá o DESEMPENHO DE ALIANÇAS ser definido?
- (2) quais as relações entre os vários indicadores de desempenho?

As secções seguintes apresentam a resposta a essas duas questões.

### 3.2.2 Definição de DESEMPENHO DE ALIANÇAS adoptada neste estudo

Quanto à primeira questão, Ariño entende ser necessário ter em conta, tanto a já referida presença de vários INTERESSADOS (em que se incluem os parceiros, a equipa de gestão da aliança, e a comunidade – em particular o governo local no caso de alianças internacionais), como a constatação de que, apesar da inexistência de uma definição consensual de desempenho de alianças, o

---

<sup>70</sup> Estes autores incluem a sobrevivência como indicador de eficácia organizacional. Conforme detalhado na secção 3.1, página 52, embora tal seja relevante quando se consideram empresas autónomas, não o é necessariamente ao nível inter-organizacional.

alcance de objectivos está subjacente à maioria das interpretações, pelo que esta autora (Ariño, 2003, pg. 68):

- assume que na avaliação do desempenho de alianças, os objectivos relevantes serão os dos parceiros; tais objectivos reflectirão os de outros interessados na medida em que são restringidos por estes;
- considera que os parceiros não compartilham de todos os seus objectivos, pelo que nestes se deverão distinguir os comuns (ou seja, partilhados pelos parceiros) dos privados (ou seja, os que cada empresa tem para a aliança que não partilha com os parceiros);
- considera que os objectivos dos parceiros, sejam eles comuns ou privados, evoluem temporalmente, resultando em objectivos emergentes que diferem dos iniciais. Os objectivos iniciais determinam o potencial de conflito e o nível de conflito influenciará, por sua vez, o modo de interacção dos parceiros (ou seja, o processo de desenvolvimento da aliança – ver secção 2.3.1 na página 47). A forma como o processo da aliança se desenvolve influenciará a capacidade dos parceiros em atingirem os seus objectivos no âmbito desta, bem como a emergência de novos objectivos<sup>71</sup>, pelo que conclui que resultados e processo estão, assim, interligados.

Com base nesta argumentação, adopta-se neste estudo a definição proposta por Ariño, de acordo com a qual **DESEMPENHO DE ALIANÇAS representa “o grau de concretização dos objectivos dos parceiros, sejam esses comuns ou privados, iniciais ou emergentes (desempenho de resultados), bem como a extensão em que o seu padrão de interacções é aceitável para os parceiros (desempenho de processo)”** (Ariño, 2003, pg. 68 e 75-76).

Salientam-se desde já dois aspectos essenciais que resultam desta definição:

- (1) a perspectiva de avaliação de desempenho adoptada é a referente aos benefícios para os parceiros e não ao desempenho da aliança enquanto entidade separada, sendo este o sentido com que neste estudo deve ser entendido o termo **DESEMPENHO DE ALIANÇAS**;

---

<sup>71</sup> A emergência de novos objectivos numa aliança não é necessariamente consequência apenas do potencial de conflito. Conforme referido por Olk, durante o ciclo de vida da aliança o propósito desta pode evoluir à medida que a aliança concretiza, ou se sente incapacitada para concretizar, os objectivos iniciais, pelo que os gestores podem decidir estabelecer novos objectivos, ou porque os objectivos iniciais se poderão vir a revelar como de menor relevância do que outros posteriores (Olk, 2006, pgs. 405-406).

(2) para uma aliança em concreto, a focalização na concretização dos objectivos dos parceiros para aquela, permite desacoplar a influência que outras das suas actividades, não ligadas à aliança, têm sobre o desempenho dos parceiros. Por sua vez, isso reduz as dificuldades associadas à demonstração empírica da ligação entre as actividades da aliança e o desempenho dos parceiros (Gulati, 2007, pg. 151).

### 3.2.3 Modelação de desempenho de alianças

A ligação estreita entre processo e resultados facilita a resposta à segunda questão, a saber: quais as relações entre os vários indicadores de desempenho?

Numa revisão recente e exaustiva da literatura relevante sobre o assunto, Olk elaborou uma categorização dos vários indicadores que têm vindo a ser usados e propôs um modelo de relacionamento entre eles, ilustrado na Figura 3-2 (Olk, 2006, pgs. 401-7; na página 402 o autor apresenta um quadro resumo dos indicadores considerados em cada uma das categorias), o qual constitui uma perspectiva alternativa mas complementar à visão estratificada apresentada na secção anterior.

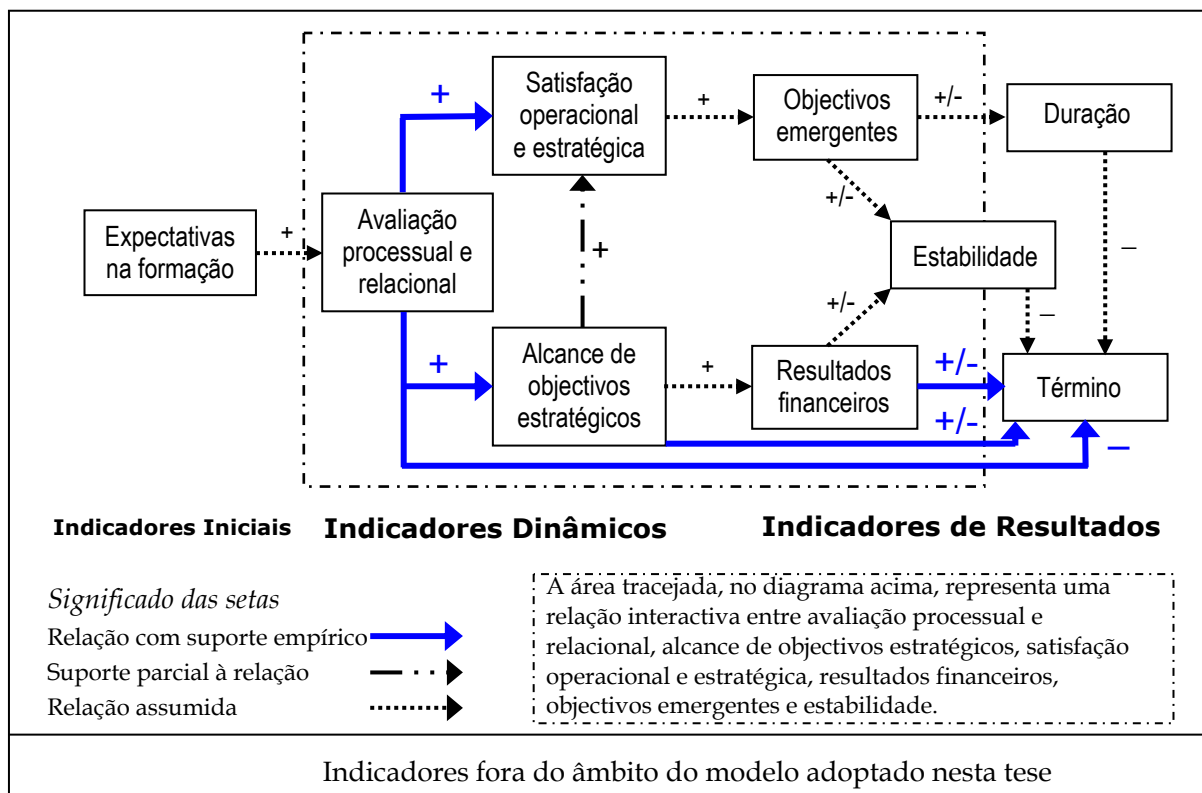


Figura 3-2 – Relações entre indicadores de desempenho de alianças (adaptado de Olk, 2006, pg. 401-7)

O modelo proposto divide-se em três secções: indicadores iniciais, dinâmicos (ou em curso) e de consequências de acontecimentos. A primeira secção contém indicadores de orientação para o futuro, que estarão relacionados com o potencial da aliança, a segunda secção contém indicadores que proporcionam informação sobre alianças existentes, enquanto os indicadores na terceira secção reflectem o desempenho *post hoc* de alianças.

Antes de expor e com detalhe o modelo de avaliação que usaremos neste estudo, é conveniente explicitarmos duas observações, relativas a indicadores já tratados na secção anterior, resultantes da análise do modelo representado na Figura 3-2:

- 1) Olk, no que é secundado por Lee e Cavusgil, assume como plausível que os resultados financeiros estejam relacionados com, ou sejam mesmo idênticos ao, ALCANCE DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS (por outras palavras: ou uma empresa participa numa aliança com objectivos financeiros, tais como a redução de custos<sup>72</sup>, ou ao atingir os seus objectivos estratégicos alcança benefícios financeiros) (Olk, 2006, pg. 405; Lee e Cavusgil, 2006, pg. 900).
- 2) A interpretação dos indicadores de estabilidade é ainda dificultada pelo facto de aquelas serem afectadas por outros indicadores de desempenho (por exemplo, no modelo já referido, os indicadores de ESTABILIDADE serão influenciados pelas indicadores associados quer a OBJECTIVOS EMERGENTES quer a RESULTADOS FINANCEIROS), o que terá contribuído para inconsistência de resultados reportados na literatura (Olk, 2006, pg. 408). Combinados com o facto de a análise das condições de estabilidade ser um dos aspectos de alianças mais estudados, os problemas descritos levaram a que, já em 2002, numa revisão da literatura sobre desempenho de alianças, Olk tenha desaconselhado os investigadores a persistirem na investigação do tema (Olk, 2002, pg. 139).

Olk alerta, ainda, para uma importante característica dos indicadores na segunda secção: a sua capacidade de influência mútua, o que introduz maior complexidade num modelo que, mesmo na ausência de tal característica, se afigura já complexo. De facto, embora o modelo procure mostrar formalmente de que modo as avaliações anteriores (processuais e relacionais) influenciam avaliações subsequentes (e.g., SATISFAÇÃO OPERACIONAL E ESTRATÉGICA, OBJECTIVOS

---

<sup>72</sup> Neste contexto, é de ter em conta que a falta de avaliação directa de custos directivos limita a capacidade de determinação de níveis óptimos de desempenho (Poppo e Zenger, 2002, pg. 715). Sobre a questão de custos de cooperação ver também White, 2005.

EMERGENTES), estas por seu lado influenciarão as avaliações “anteriores” (por exemplo, para uma aliança com actividades em curso o desempenho em termos de OBJECTIVOS EMERGENTES e RESULTADOS FINANCEIROS afectará subsequentes AVALIAÇÕES PROCESSUAIS E RELACIONAIS e SATISFAÇÃO OPERACIONAL E ESTRATÉGICA) (Olk, 2006, pg. 403)<sup>73</sup>. A natureza complexa das relações existentes entre as várias categorias de indicadores tem implicações no uso prático do modelo, pelo que aquele autor assume como plausível que este seja usado e testado apenas parcialmente<sup>74</sup> (Olk, 2006, pg. 409).

Nesse sentido, e respondendo à muito recente recomendação de Hult e outros, relativa à necessidade de maior especificação e justificação dos indicadores adoptados (ver a nota de rodapé 74), é importante, tanto justificar a exclusão dos indicadores não considerados (indicados com sombreado tracejado na Figura 3-2, nomeadamente indicadores iniciais e de resultados, com excepção de objectivos emergentes), como detalhar as adoptadas no estudo (a saber, indicadores em curso e objectivos emergentes), o que se trata de seguida.

Dado que os INDICADORES INICIAIS procuram avaliar as expectativas de desempenho na altura de formação da aliança (Olk, 2006, pg. 403), não se enquadram nos objectivos desta tese (ver página 5), pois pretende-se aqui avaliar o desempenho efectivamente alcançado por alianças e não o seu potencial de alcance. Por outro lado, embora o modelo exposto na Figura 3-2 proponha uma ligação positiva dos INDICADORES INICIAIS com os indicadores de AVALIAÇÃO PROCESSUAL E RELACIONAL (donde resultaria que as expectativas de desempenho à altura da formação proporcionariam uma boa estimativa inicial dos indicadores de AVALIAÇÃO PROCESSUAL E RELACIONAL) tal não foi ainda determinado experimentalmente (Olk, 2006, pg. 404). Estas razões

---

<sup>73</sup> Luo apresenta uma argumentação similar, a qual pode ser sintetizada afirmando que “a cooperação em transacções repetidas é um processo longitudinal ligando relações passadas, presentes e futuras entre os mesmos parceiros, através de novos arranjos contratuais para projectos cooperativos” (Luo, 2002, pg. 906).

<sup>74</sup> É de salientar que tal limitação não restringe o contributo da análise pois, conforme salientado por Venkatraman e Ramanujan, citando Cameron e Whetten, “constructos como inteligência, motivação e liderança – cujo espaço construtivo, por definição, não é também limitado – têm sido melhor compreendidos à medida que aspectos parciais do seu significado total têm sido medidos ... Ao avaliar a eficácia organizacional, afigura-se adequado um tratamento similar, ou seja, concentrar-se na medição de domínios limitados do constructo” (Cameron e Whetten, 1983, pg. 267; citado em Venkatraman e Ramanujan, 1986, pg. 802). No mesmo sentido apontam Hult e outros, que num estudo muito recente de revisão da literatura mais relevante sobre medição de desempenho de organizações genéricas (não restrito a alianças), no qual sugerem que a investigação se oriente para a adopção de métricas de desempenho mais efectivas e de maior especificação e justificação da sua medição, concluem que “embora seja recomendável o uso de múltiplos tipos de métricas de desempenho, de modo a entender na totalidade o impacto dos factores antecedentes, acreditamos também ser importante que os investigadores: (1) meçam desempenho de acordo com o modelo teórico que adoptam, o qual é guiado pela questão primária sob investigação; (2) construam modelos parcimoniosos.” (Hult et al., 2008, pg. 1075).



sustentam, assim, a exclusão dos INDICADORES INICIAIS do âmbito do modelo de avaliação adoptado nesta tese.

As já expostas dificuldades relativas à interpretação dos indicadores de término, duração e estabilidade, justificam que não sejam adoptadas neste estudo. O mesmo é válido para os resultados financeiros, para os quais a sua exclusão é ainda reforçada pela também já exposta ligação com o ALCANCE DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS (Olk, 2006, pg. 405; Ariño, 2003, pg. 69).

Quanto aos OBJECTIVOS EMERGENTES, os quais resultarão do processo de evolução das alianças (ver secção 2.3, página 44, bem como a argumentação justificativa da definição de desempenho de aliança, apresentada na secção 3.2.2), serão usados com base no argumento de que, sendo as alianças entidades dinâmicas, usar apenas objectivos iniciais implica ignorar possíveis benefícios importantes para uma empresa. Neste âmbito, é de referir que, para captar o efeito de benefícios recebidos que não eram inicialmente esperados, se tem usado a medição de EFEITOS LATERAIS (do inglês “spillovers”) (Olk, 2006, pgs. 405), os quais constituem também uma medida fiel de desempenho (Ariño, 2006, pg. 72), pelo que se recorrerá a estes para caracterizar OBJECTIVOS EMERGENTES.

É ainda de relevar a ligação íntima dos OBJECTIVOS EMERGENTES com a SATISFAÇÃO OPERACIONAL E ESTRATÉGICA<sup>75</sup>, que mede a extensão em que os gestores reportam a sua satisfação geral com o desempenho proporcionado pela aliança, sendo normalmente determinada com base numa escala com um item único, requerendo ao respondente que indique o grau em que a empresa está satisfeita com o desempenho da aliança em geral (Ariño, 2003, pg. 69; Olk, 2006, pg. 405). É um dos indicadores mais usados (Ariño, 2003, pg. 69),

---

<sup>75</sup> A SATISFAÇÃO OPERACIONAL E ESTRATÉGICA (SOE) apresentará uma relação directa com os OBJECTIVOS EMERGENTES (OE) a qual é muito possivelmente afectada pelo impacto do ALCANCE DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS naquela. A possibilidade de existência de tal relação, que não foi ainda explicitamente testada empiricamente, deriva do argumento de que, à medida que uma aliança alcança os seus objectivos estratégicos, aumentado assim os seus níveis de satisfação com a aliança, é plausível admitir que os parceiros desenvolvam novos objectivos para aquela (Olk, 2006, pgs. 405-6). Por outro lado, conforme salientado por Ariño, a SOE representa uma avaliação geral de satisfação com a concretização dos objectivos actuais, sejam eles iniciais ou emergentes, pelo que incorpora já implicitamente informação relativa a OE (Ariño, 2003, pg. 69). Para além disso, conforme já referido relativamente à influência mútua dos indicadores em curso, é plausível admitir que o alcance de OE influencie a SOE. Resulta desta argumentação a plausibilidade de uma ligação muito estreita entre os dois conjuntos de indicadores. Em particular, a ligação entre efeitos laterais (“spillovers”) e SOE foi já experimentalmente validada por Ariño, 2003, pg. 72 e usada por Parkhe, ao caracterizar o que denominou como indicadores indirectos de desempenho (Parkhe, 1993a, pg. 812).

pois é de fácil resposta pelos gestores, capta a avaliação geral usada pelas direcções para decidir sobre uma aliança e, porque é uma medida simples que incorpora o contexto, proporciona uma comparação fácil entre alianças (Olk, 2006, pg. 405).

O conjunto de indicadores designado como ALCANCE DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS procura caracterizar em que extensão a participação na aliança conduz a que sejam alcançadas as metas estratégicas estabelecidas pela empresa para aquela, pelo que tem sido sustentado que proporcionam informação fiável quanto ao contributo das alianças para a concretização da estratégia global da empresa. Representa provavelmente a medida mais comum de desempenho usada em investigação por questionário e resulta tipicamente de solicitar aos respondentes que caracterizem a extensão em que a aliança possibilitou alcançar metas específicas (sugeridas pelo investigador - Ariño, 2003, pg. 69), as quais terão sido definidas pela direcção da empresa para a aliança.

O ALCANCE DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS será um bom preditor da SATISFAÇÃO OPERACIONAL E ESTRATÉGICA: à utilização destes indicadores está subjacente que derivam, pelo menos em parte, do alcance de objectivos na aliança. Olk indica que, apesar de tal se não verificar para todos os estudos empíricos, a maioria destes suportam, com fortes correlações, a relação entre estes dois conjuntos de indicadores (Olk, 2006, pg. 405).#

Por seu lado, o ALCANCE DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS será determinado, pelo menos parcialmente, pelos indicadores de AVALIAÇÃO PROCESSUAL E RELACIONAL, ou seja, quanto melhor for o desempenho processual e relacional mais provável será que uma empresa concretize as suas metas estratégicas. É ainda de relevar que os objectivos estratégicos contidos nestes indicadores não serão necessariamente os mesmos que representaram as razões iniciais para entrar na aliança<sup>76</sup>, pelo que implicitamente captam também informação relativa a objectivos emergentes (Olk, 2006, pg. 404).

Por último, os indicadores de AVALIAÇÃO PROCESSUAL E RELACIONAL procuram captar a natureza das interacções entre os participantes, assumindo-se assim que a eficácia é reflexo da boa operação da aliança. Os indicadores mais usados são o alcance de metas operacionais intermédias, a presença de comportamento oportunista (ou a ausência do seu reverso, a confiança) e

---

<sup>76</sup> A literatura não é consensual quanto a este ponto: Ariño considera explicitamente que “estas métricas captam o grau de concretização dos objectivos iniciais” (Ariño, 2003, pg. 69). Considerar a possibilidade de inclusão de objectivos emergentes nos objectivos estratégicos é de algum modo consistente com a noção de interactividade proposta por Olk para este tipo de indicadores.

o nível de conflito entre os parceiros, acreditando-se que tais concretizações e comportamentos sinalizem eficácia, por reflectirem quer o grau em que os parceiros superaram diferenças concorrenciais quer a sua capacidade para projectar e gerir o esforço cooperativo (Olk, 2006, pg. 404). Para além do seu impacto no ALCANCE DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS, os indicadores de AVALIAÇÃO PROCESSUAL E RELACIONAL apresentam um impacto directo na SATISFAÇÃO OPERACIONAL E ESTRATÉGICA, pois alcançar relevantes metas operacionais, criar confiança e ausência de conflito, tanto isoladamente como em conjunto, certamente que contribuirão para aumentar o nível de satisfação com a aliança (Olk, 2006, pg. 405). É ainda de relevar que, tal como anteriormente se referiu relativamente à confiança (ver secção 2.2.3.2, página 32), os indicadores processuais e relacionais são em simultâneo causa e consequência dos processos organizacionais, pelo que poderão e deverão ser também encarados como determinantes de desempenho, como se verá no capítulo 5.

## 4 Objectivos estratégicos de alianças

Damos comumente às nossas ideias do desconhecido a cor das nossas noções do conhecido ... . A civilização consiste em dar a qualquer coisa um nome que lhe não compete, e depois sonhar com o resultado.

O Livro do Desassossego, Fernando Pessoa

Conforme se realçou no capítulo anterior, os objectivos estratégicos que uma empresa pretende alcançar com a sua participação numa aliança constituem uma dimensão fundamental do desempenho de alianças, pelo que importa analisá-los em maior detalhe.

Esses objectivos podem evoluir temporalmente, desde a formação da aliança até ao seu eventual término, pelo que se distinguem objectivos iniciais e emergentes, conforme já tratado no capítulo anterior. No entanto, numa aliança em concreto, os dois grupos de objectivos fazem parte do mesmo conjunto de possíveis objectivos para formação e manutenção de alianças. Isto justifica que seja suficiente caracterizar este conjunto estudando um tipo de objectivos.

Porque a decisão de recorrer a uma aliança, sendo fundamental no seu processo de estruturação, está intimamente ligada aos objectivos que uma empresa pretende alcançar quando toma tal decisão (Tallman e Phene, 2006, pgs. 134-36), a literatura de alianças analisa essencialmente os objectivos estratégicos iniciais, pelo que serão esses que usaremos para caracterizar o conjunto referido no parágrafo anterior. Como são normalmente designados na literatura por *motivos de formação de alianças*, será esta a terminologia usada neste capítulo para os referir.

## 4.1 Quadros teóricos explicativos da formação de alianças

Apesar de não ser recente o reconhecimento de que a falta de uma teoria explicativa da formação de alianças é uma limitação importante<sup>77</sup> (Borys e Jemison, 1989, pg. 236), não existe ainda nenhuma teoria amplamente aceite que explique as razões de criação daquelas (Dong e Glaister, 2006, pg. 579; Hennart e Zeng, 2005, pg. 105). Para além disso, diferentes perspectivas teóricas identificam por vezes os mesmos motivos para a formação<sup>78</sup> (Dong e Glaister, 2006, pg. 579; Kauser e Shaw, 2004, pg. 12; Glaister e Buckley, 1996, pg. 308); na verdade, uma vez que as empresas são motivadas a formar alianças por uma gama vasta de razões (ver secção 4.2, página 94), essas perspectivas deverão ser consideradas mais como complementares do que como competindo na explicação do fenómeno<sup>79</sup> (McCutchen e Swamidass, 2004, pg. 201; Hemphill e Vonortas, 2003, pgs. 265-66; Tsang, 1998, pg. 209; Varadarajan e Cunningham, 1995, pg. 287; Kogut, 1988b, pg. 322; ver também Villalonga e McGahan, 2005, pgs. 1185 e 1204, e a nota de rodapé 85, na página 72).

As secções seguintes apresentam assim um conjunto de quadros teóricos relevantes quanto à explicação da formação de alianças, os quais possibilitam o enquadramento dos principais motivos de formação de alianças. É de relevar desde já:

1. São detalhados essencialmente os aspectos desses quadros que se focam nesse objectivo, sendo analisadas apenas de forma pontual as contribuições daqueles para a explicação de outros aspectos importantes em alianças (tais como a selecção de parceiros, a escolha da estrutura da aliança e implicações no desempenho). No entanto, as várias referências bibliográficas citadas em cada uma das secções abrangem esses assuntos, os quais se encontram para além do âmbito deste trabalho;

<sup>77</sup> Limitação essa que pode ser facilmente entendida quando se sabe que as motivações dos parceiros moldam a estrutura institucional da aliança (Wisniewski e Soni, 2004; Colombo, 2003, pg. 1211) e influenciam o comportamento futuro daqueles (Kogut, 1988a, pgs. 174-176).

<sup>78</sup> Tal não é surpreendente quando se toma em consideração que as teorias sobre alianças estudam principalmente outros aspectos que não os motivos das empresas para participar em alianças (Glaister e Buckley, 1996, pg. 308). O problema não se restringe à análise de motivos, tal como se exemplifica de seguida: a) Colombo indica que duas perspectivas teóricas amplamente usadas na análise de alianças – teoria de custos de transacção e perspectiva focada em recursos – proporcionam as mesmas previsões no que respeita ao tipo de aliança escolhido - com ou sem participação (Colombo, 2003, pg. 1213), b) de Rond e Marjanovic afirmam que a necessidade de maior entendimento não é válida apenas para a questão do desempenho de alianças, sendo igualmente aplicável a outros temas de alianças, tais como formação e estruturação, direcção, gestão, dinâmica e evolução (de Rond e Marjanovic, 2006, pg. 415).

<sup>79</sup> Hemphill e Vonortas postulam mesmo que as oportunidades mais gratificantes na pesquisa em alianças de I&D virão da criação de uma perspectiva teórica mais abrangente, que integre as várias perspectivas teóricas num quadro único e coerente (Hemphill e Vonortas, 2003, pg. 266).

2. Dado que os vários quadros teóricos analisados deverão ser considerados como complementares, não é efectuada uma análise crítica de cada um daqueles, pois a necessidade de recorrer a vários enquadramentos constitui desde logo uma crítica óbvia e implícita a todos eles.
3. A literatura proporciona apenas indicações muito ténues sobre a importância relativa dos vários motivos de formação de alianças (Glaister e Buckley, 2006, pg. 579 e 588), e por consequência da importância relativa dos quadros teóricos quanto a este aspecto. Citando Tsang, “*Sob determinadas circunstâncias, uma perspectiva pode ser superior às outras, mas nenhuma é sempre a melhor.*” (Tsang, 1998, pg. 209), não esclarecendo no entanto a literatura as circunstâncias que permitirão discriminar entre as diferentes perspectivas.

#### 4.1.1 Perspectiva focada em sinergias<sup>80</sup>

Esta perspectiva considera que os parceiros estabelecerão relações simbióticas quando tal é mutuamente benéfico. Conforme realçado por McCutchen e Swamidass, citando Shan e Visudtibhan (1990), “A explicação mais intuitiva para acordos cooperativos são os seus óbvios efeitos sinérgicos: redução de risco, economias de escala e de gama, racionalização de produção e convergência de tecnologia” (McCutchen e Swamidass, 2004, pg. 200).

A orientação proporcionada por esta perspectiva admite que, quando se consideram os benefícios de empreendimentos cooperativos no sentido mais amplo, estes tipicamente criam valor através de um arranjo vertical ou horizontal (Contractor e Lorange, 1988, pgs. 9 e 10; Porter, 1989, pg. 52).

##### 4.1.1.1 Acordos verticais

Ao considerar o processo de incorporação de valor num arranjo cooperativo vertical, é útil basear-se a análise no tratamento da cadeia de valor, nomeadamente:

- os esforços combinados de todos os parceiros devem contribuir para uma cadeia de valor que consiga produzir um resultado final mais competitivo;

---

<sup>80</sup> O quadro teórico aqui considerado corresponde essencialmente ao que Glaister e Buckley designam por perspectiva das correntes económicas dominantes (Glaister e Buckley, 1996, pgs. 303 e 307), o qual é claramente exposto em Contractor e Lorange, 1988, pgs. 3-28, e Hladik, 1985. No entanto, tal como realçado por McCutchen e Swamidass, 2004, pgs. 199 e 200, esta explicação para alianças é claramente baseada na focalização em sinergias (ver Porter, 1989, capítulo 9; o último parágrafo da pg. 307 dessa referência justifica a aplicabilidade a alianças do exposto nesse capítulo).

- é importante que os parceiros apresentem forças complementares, e em conjunto abrangam todas as dimensões relevantes de conhecimento (“know-how”) necessário;
- é ainda importante que as estratégias dos sócios sejam compatíveis e não conflitantes<sup>81</sup>.

Contractor e Lorange afirmam que uma posição intermédia entre os extremos de integração total e contratação pontual é frequentemente o mais adequado para muitas empresas. Estes autores apelidam o fenómeno como QUASE INTEGRAÇÃO VERTICAL, o qual é justificado por duas razões principais (Contractor e Lorange, 1988, pgs. 15-19; Porter, 1989, pgs. 52 e 72):

1. Por um lado, contratos pontuais poderão tornar quase impossível o estabelecimento de actuação estratégica, uma vez que nenhuma das partes aceita qualquer obrigação quanto a comportamento futuro;
2. Por outro lado, a integração vertical, embora permita mais facilmente o estabelecimento de actuação estratégica, poderá apresentar desvantagens, nomeadamente:
  - Os custos de investimentos poderão ser demasiado elevados para serem suportados por uma única empresa, especialmente em ambientes de alto risco (ver secção 4.2.1 na página 95);
  - Uma empresa verticalmente integrada tende a aumentar os seus custos fixos e, portanto, o seu ponto de início de retorno (“break-even point”), aumentando assim o potencial de exposição a flutuações cíclicas;
  - A integração a jusante requer acesso ao mercado, ligações aos compradores principais e reconhecimento de marca, factores que poderão constituir um impedimento crítico ao nível da expansão internacional;
  - A elevação de barreiras de saída;
  - Constituem outros exemplos de desvantagens a redução na flexibilidade a alterações ambientais ou tecnológicas, menores incentivos para que uma unidade operacional permaneça competitiva quando os preços internos de transferência não correspondem aos de mercado e a privação de contribuições externas técnicas ou de mercado.

---

<sup>81</sup> A perspectiva focada em sinergias enfatiza a importância de complementaridade quer dos activos quer das estratégias dos parceiros (McCutchen e Swamidass, 2004, pg. 200; Hladik, 1985, pg. 118).

#### 4.1.1.2 Acordos horizontais

Um modelo alternativo de cooperação é aquele em que os parceiros efectuem contribuições similares, ao invés de complementares, para o empreendimento cooperativo. Tal pode ter como motivação o limitar de excessos de capacidade, obter redução de risco por esforços conjuntos e alcançar redução de custos. Constituem exemplos relevantes:

- **Acordos de racionalização de produção**

Nos casos em que a produção é caracterizada por economias de escala e de aprendizagem, as alianças possibilitam a empresas na mesma indústria racionalizar a produção, reduzindo assim os custos através de economias de escala<sup>82</sup> e aprendizagem (Mariti e Smiley, 1983, pg. 445; ver também Porter, 1989, pgs 62-68). A racionalização da produção (entendida neste contexto como sendo a transferência da totalidade da produção para o local de menor custo) permitida por alianças leva por si só a menores custos de aprovisionamento; por outro lado, a concentração da produção leva a aumentos de volume de produção dos quais poderão resultar economias de escala e de aprendizagem (Nooteboom, 1999, pg. 45; Contractor e Lorange, 1988, pg. 12; Porter, 1989, pg. 71; Mariti e Smiley, 1983, pg. 440).

A racionalização de produção poderá também ser eficaz no caso de excessos de capacidade, frequente em indústrias maduras; alianças nestes contextos permitem evitar situações de confronto prolongado, ultrapassando-se assim barreiras de saída elevadas (Contractor e Lorange, 1988, pg. 12; Mariti e Smiley, 1983, pg. 447).

- **Projectos de grande envergadura financeira**

Para um projecto de grande envergadura financeira<sup>83</sup>, o envolvimento de vários parceiros permite obviamente reduzir os riscos (mas também os ganhos potenciais) do projecto (Contractor e Lorange, 1988, pg. 11; Harrigan, 1986, pg. 17; Porter e Fuller, 1986, pg. 325); por exemplo, as alianças na exploração petrolífera são criadas com o objectivo único de reduzir o risco (Contractor e Lorange, 1988, pg. 16; Porter e Fuller, 1986, pg. 325).

#### 4.1.2 Teoria de custos de transacção<sup>84</sup>

A teoria de custos de transacção, a qual tem tido uma influência profunda na análise de alianças (muitos estudos sobre a formação de alianças domésticas e internacionais usam conceitos chave desta

---

<sup>82</sup> A este respeito, é importante ter em conta que, tal como realçado por Porter, “economias de escala devem ser nitidamente distinguidas da utilização de capacidade. O aumento da utilização de capacidade espalha os custos fixos das instalações existentes e do pessoal por um volume maior, enquanto que economias de escala implicam que uma actividade é mais eficiente numa escala maior. Confundir utilização de capacidade com economias de escala pode levar uma empresa à falsa conclusão de que os seus custos continuarão a baixar caso expanda a capacidade assim que alcançar a utilização plena da capacidade existente.” (Porter, 1989, pg. 65).

<sup>83</sup> Nooteboom apresenta vários exemplos de actividades com custos de limiar (nível mínimo de investimento exigido para desenvolver uma actividade) elevados, que incluem actividades de I&D, marketing, distribuição e seguros (Nooteboom, 1999, pgs. 46-47).

<sup>84</sup> Com excepção do referenciado, esta secção é um resumo de Kogut, 1988b, pgs. 320-21 (secção *Transaction costs*). Recomenda-se ainda a leitura de Hennart, 1988, o qual apresenta um conjunto muito variado de exemplos concretos que ilustram os conceitos aqui expostos.



teoria), encara as alianças como formas organizacionais localizadas entre mercados e hierarquias (ver secção 2.2 na página 13), e que minimizam custos de transacção em determinadas circunstâncias (Chen e Chen, 2003, pg. 2)

Sumariando de um modo simples, a teoria de custos de transacção admite que as empresas escolhem como transaccionar de modo a minimizar a soma dos custos de produção e transacção<sup>85</sup>.

Os custos de produção podem diferir entre empresas devido à escala de operações, a aprendizagem, ou a conhecimento exclusivo.

Por custos de transacção<sup>86</sup> entendem-se as despesas incorridas para:

- elaborar e impor contractos;
- negociar os termos do contrato e reclamações por contingências;
- desviar de tipos ideais de investimentos, de modo a aumentar a dependência de terceiros ou estabilizar uma relação;
- administrar uma transacção.

A teoria de custos de transacção postula que o principal atributo, associado a elevados custos de transacção entre os intervenientes em relações de mercado, é a NEGOCIAÇÃO EM GRUPOS DIMINUTOS (do inglês “small numbers bargaining”) em situações de controlo bilateral. A NEGOCIAÇÃO EM GRUPOS DIMINUTOS ocorre devido a elevados custos de mudança resultantes

---

<sup>85</sup> A este respeito, Williamson refere que terão de ser considerados compromissos entre custos de produção e transacção, dado que o objectivo é minimizar a sua soma (Williamson, 1985, pg. 22). Por outro lado, é ainda de relevar o reconhecimento explícito por Williamson de que “... organizações complexas servem normalmente uma variedade de propósitos, e não só económicos. Tal é claramente aplicável às instituições económicas do capitalismo ... . A minha ênfase em aspectos de custos de transacção não tem por objectivo sugerir que economizar em custos de transacção é o único propósito servido” (Williamson, 1985, pg 2), e que “Dada a complexidade dos fenómenos em revisão, a análise de custos de transacção deve frequentemente ser usada em adição a, ao invés de por exclusão de, perspectivas alternativas” (Williamson, 1985, pg 18).

<sup>86</sup> De acordo com Williamson, “ocorre uma transacção quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável. Com uma interface a funcionar bem, tal como numa máquina em bom estado, estas transferências ocorrem sem percalços. Em sistemas mecânicos atenta-se no atrito: estão as engrenagens bem acopladas, estão os componentes lubrificados, existem derrapagens inúteis ou outros desperdícios de energia? A contraparte do atrito em sistemas económicos é o custo de transacção: as partes na troca operam harmoniosamente, ou existem frequentes mal entendidos e conflitos que levam a atrasos, paragens e outras falhas? A análise de custos de transacção suplanta a preocupação usual com tecnologia e despesas de produção (ou distribuição) em estado estacionário pelo exame dos custos comparativos de planeamento, adaptação e monitorização de finalização de tarefas sob diferentes estruturas directivas” (Williamson, 1985, pgs. 1 e 2).

da especificidade de activos (entendida como o grau em que os activos são especializados no suporte de transacções que envolvem apenas um número reduzido de entidades).

Resulta desta análise que uma empresa pode escolher, por exemplo, produzir um componente mesmo que os seus custos de produção sejam superiores aos de aquisição do componente no mercado, pois tal decisão pode revelar-se adequada, caso seja expectável que a dependência do(s) fornecedor(es) apresente custos de transacção superiores às poupanças resultantes de aquisição.

Uma explicação com base na análise de custos de transacção, para as razões que justificam que o recurso ao mercado não seja adoptado, jaz na eventualidade de exploração oportunista de uma, ou mais partes, quando os activos são especificamente dedicados à relação e existem incertezas sobre compensação por essa exploração.

Considere-se agora uma outra questão: por que razão deve uma empresa escolher a partilha de actividades? Claramente, a resposta situa-se no quadro das deseconomias (do inglês “*diseconomies*”) de aquisição resultantes:

- de custos de desinvestimento (do inglês “*divesting*”);
- de custos de gestão de actividades não relacionadas;
- de maiores custos associados ao desenvolvimento interno.

Assim, uma condição necessária para que as actividades sejam partilhadas é que o custo de produção alcançado por desenvolvimento interno, ou por aquisição, seja significativamente mais alto que o de fornecimento externo, para pelo menos um dos parceiros.

Pondo de lado a integração, por ser economicamente inviável, e transacções no mercado, por comportarem demasiado risco de oportunismo, decorre a necessidade de considerar o recurso a alianças.

Em suma, a noção nuclear da teoria de custos de transacção sustenta que os custos de organização de transacções diferem, dependendo das características (especificidade de activos, incerteza e frequência) das transacções em causa. A transacção é a unidade de análise, sendo a gestão de transacções encarada como um problema de contratação. A teoria encara a empresa como uma estrutura directiva de transacções (Gronhaug e Haugland, 2005, pgs. 65 e 66). Em princípio (devido a economias de especialização e aos limites administrativos e de incentivos das hierarquias)

o mercado é uma estrutura directiva mais eficaz que hierarquias, excepto para transacções caracterizadas por níveis elevados de especificidade de activos ou/e incerteza; no entanto, para valores moderados daquelas características, são mais eficazes estruturas híbridas (das quais as alianças são exemplos proeminentes) que combinam mercado e hierarquia (Chen e Chen, 2003, pgs. 2 e 3; Williamson, 1991). A teoria proporciona linhas de orientação quanto à selecção do tipo de estrutura directiva, dependendo das características das transacções em causa, tal como definido na secção seguinte.

#### **4.1.2.1 Acordos com participação e acordos contratuais<sup>87</sup>**

A teoria de custos de transacção (TCT) é poderosa na clarificação dos mecanismos de controlo e estruturas hierárquicas das alianças (Chen e Chen, 2003, pg. 2). De acordo com esta teoria, o grau em que uma aliança combina elementos de mercado e hierarquia depende da magnitude dos custos de transacção envolvidos: quanto maiores estes foram, maior será a componente hierárquica. Esta afirmação baseia-se fortemente na assunção de que os contratos podem ser elaborados de uma forma flexível e efectivamente impostos, proporcionando qualquer nível desejado de controlo da aliança. Tal como tratado em detalhe na secção 2.2.3 na página 25, a impossibilidade prática de elaborar contratos perfeitos limita o poder explicativo do uso de contratos como mecanismo de controlo tendente à minimização de custos de transacção, pelo que a TCT é, de facto, mais valiosa na clarificação dos discriminantes de ACORDOS COM PARTICIPAÇÃO (AP) e ACORDOS CONTRATUAIS (AC) (ver secção 2.2.1.1 na página 19) (Chen e Chen, 2003, pg. 3) e na identificação das situações transaccionais em que um AP se torna mais adequado.

Duas propriedades são particularmente distintivas na TCT: direitos de co-propriedade (e de controlo) e contribuição conjunta de recursos<sup>88</sup>. As características situacionais mais

---

<sup>87</sup> Sobre este assunto, recomenda-se ainda a leitura de Gulati, 1995, secção EQUITY AND NONEQUITY ALLIANCES., páginas 88 a 90; é também aí exposta uma excelente revisão do uso de participação como discriminante de estruturas directivas de alianças.

<sup>88</sup> Kogut salienta que, englobando o ACORDO COM PARTICIPAÇÃO as fronteiras de pelo menos duas empresas, difere quer de um ACORDO CONTRATUAL quer de uma actividade verticalmente integrada. De um ACORDO CONTRATUAL difere na medida em que, no ACORDO COM PARTICIPAÇÃO, a cooperação é administrada dentro de um hierarquia organizacional; de uma actividade verticalmente integrada difere na medida em que, no ACORDO COM PARTICIPAÇÃO, mais que uma empresa reivindica a posse do valor residual e dos direitos de controlo sobre o uso dos activos (Kogut, 1988b, pg. 320).

apropriadas a um AP são maior incerteza<sup>89</sup> quanto a especificação e monitorização de desempenho, em conjunto com níveis relativamente elevados de especificidade de activos.

É a incerteza acerca do desempenho que tem um papel fundamental na preferência de um AP, ao invés de um AC. Para clarificar as razões que justificam que tal incerteza torna as características de co-propriedade e contribuição conjunta particularmente valiosas, considere-se em primeiro lugar o caso de um AP para fornecer um dos parceiros e, em segundo, o de um AP servindo como uma extensão horizontal das ligações entre um ou mais stágios das cadeias de valor dos parceiros.

No caso em que o AP representa um investimento vertical para um parceiro e horizontal para o outro, o AP substitui um acordo de fornecimento. Neste caso, o AP é o resultado combinado da vantagem de produção do fornecedor e dos riscos associados aos custos de transacção com que se deparam os parceiros.

Estes riscos colocam o problema de como estabilizar, ao longo do tempo, um acordo de divisão de lucros<sup>90</sup>. Quer o fornecedor quer o comprador podem debater-se com riscos de custo de transacção; é plausível assumir que, num contrato de fornecimento, esses riscos resultem da incerteza sobre se o parceiro a jusante disponibiliza informação acerca das condições de mercado, sobre se ambos os parceiros partilham novas tecnologias, ou sobre se o fornecedor opera eficientemente ou com a necessária qualidade de produção. Cada um destes casos coloca a questão quanto à possibilidade de projectar e implementar um mecanismo de controlo capaz de proporcionar incentivos a um desempenho adequado, dada a incapacidade de adequadamente o especificar e monitorizar na ausência desse mecanismo.

Um AP procura resolver esta questão pelo estabelecimento de um mecanismo superior de monitorização e alinhamento de incentivos para revelar informação, partilhar tecnologias, e garantir desempenho.

Instrumentais para alcançar este alinhamento são as regras de partilha de custos e/ou lucros e o investimento conjunto em activos dedicados (isto é, activos especializados a compras ou

---

<sup>89</sup> A incerteza, que será endémica a qualquer relação de troca entre parceiros, prende-se quer com a dificuldade de observar e medir a aderência às disposições contratuais pelas partes contratantes, quer com a dificuldade de medir o desempenho de cada parte contratante (Chen e Chen, 2003, pg. 4).

<sup>90</sup> Este problema de divisão de resultados é conhecido como o PROBLEMA DA *APROPRIABILIDADE* (do inglês "appropriability"); resulta quer da incerteza comportamental quer de problemas contratuais (Chen e Chen, 2003, pg. 3).

vendas de uma firma específica). Assim, ambos os parceiros ganham ou perdem de acordo com desempenho do empreendimento.

É pelo estabelecimento de posições refém mútuas, resultantes de contribuição conjunta de activos, financeiros ou reais, que esse alinhamento superior de incentivos é alcançado e o acordo na divisão de lucros e/ou custos é estabilizado.

Os AC podem também ser elaborados de modo a que proporcionem incentivos semelhantes, estipulando *ex ante* complexas contingências e ligações entre os parceiros. Um AP recorre a um mecanismo diferente, especificando *ex ante* os compromissos iniciais e as regras de divisão de residuais a obter *post factum*, bem como procedimentos de gestão para controlo e avaliação, mas não as exigências de desempenho ou comportamento de cada parceiro.

Um caso mais complexo ocorre quando o AP representa um investimento horizontal para fornecer ambos os parceiros ou para vender num mercado externo. O atributo discriminante de um AP mutuamente horizontal é que a aliança emprega activos (tais como a reputação da marca de um parceiro) vulneráveis à erosão de valor. Este aspecto é particularmente importante quando o AP apresenta externalidades potenciais que influenciam o valor dos activos estratégicos dos parceiros (tais como os decorrentes da difusão de tecnologia, a erosão de reputação e marcas, ou os efeitos concorrenciais noutras linhas comuns de negócio). Ironicamente, a complementaridade inicial entre os activos dos parceiros, é em simultâneo motivante para a cooperação e causa para o risco transaccional de externalidades negativas (resultante de erosão ou imitação de activos, tais como a tecnologia ou reputação).

Se os parceiros procurarem resolver este dilema por contratação a terceiros, ou a um dos parceiros, o risco é que a entidade contratada venha a investir abaixo do esperado em activos complementares e tire partido da marca ou da vantagem tecnológica. Como resultado a entidade contratada irá fornecer por defeito ou, em alternativa, aumenta o preço das suas contribuições. Mais uma vez, um AP procura resolver estas questões ao proporcionar um alinhamento superior de incentivos e afectação conjunta de recursos, combinados com capacidades de monitorização reforçadas por direitos de controlo de posse.

Em resumo, a dimensão crítica de um AP é a sua resolução de altos níveis de incerteza sobre o comportamento de entidades que transaccionam, quando os activos de uma ou mais

entidades são específicos à transacção e os riscos de cooperação conjunta são excedidos por maiores custos de produção, ou de aquisição no mercado, no caso de detenção integral das actividades.

### 4.1.3 Teoria do posicionamento estratégico<sup>91</sup>

Uma explicação alternativa para o uso de alianças resulta da aplicação das teorias relativas à influência do comportamento estratégico no posicionamento competitivo das empresas. As motivações para a formação de alianças por razões estratégicas são numerosas. Embora as teorias de custos de transacção e de posicionamento estratégico apresentem vários pontos comuns, diferem fundamentalmente nos objectivos atribuídos às empresas. Enquanto que a teoria de custos de transacção postula que as empresas transaccionam pelo modo que minimize a soma dos custos de produção e de transacção, a teoria de posicionamento estratégico postula que as empresas transaccionam pelo modo que, ao melhorar a sua posição competitiva face aos rivais, lhes potencie maiores lucros.

Uma confusão comum resulta de tratar as duas teorias como alternativas ao invés de complementares. Considere-se o seguinte exemplo: para uma dada estratégia de entrada em alianças, a teoria de custos de transacção é de facto útil para analisar problemas de negociação bilateral. Mas a decisão de formação da aliança pode ter origem em motivações de lucro, podendo mesmo, em face de outras escolhas possíveis, ser uma alternativa de maior custo, mas mais lucrativa. A diferença principal é que os custos de transacção analisam os custos específicos de uma troca económica particular, independentemente da estratégia de produtos mercados, enquanto o posicionamento estratégico analisa o modo como o posicionamento competitivo influencia o valor dos activos da empresa.

Potencialmente, qualquer modelo de concorrência imperfeita que explique integração vertical é aplicável a alianças, desde “amarrar” distribuidores a jusante, a privar concorrentes de matérias-primas, e a estabilizar concorrência oligopolista. Naturalmente, nem todos os motivos para comportamento colusivo são contrários ao bem-estar social (ver secção 4.2.12 na página 106). Muitas alianças são, por outro lado, motivadas por posicionamento estratégico, para desencorajar a entrada de concorrentes ou desgastar a sua posição.

---

<sup>91</sup> Com excepção do referenciado, esta secção é um resumo de Kogut, 1988b, pgs. 321-22 (secção *Strategic behavior*).

Harrigan definiu um enquadramento relacionando características da indústria e aspectos da estratégia competitiva com as alternativas estratégicas de aliança. As variáveis ambientais chave consideradas contempladas no modelo são: incerteza na procura, características dos clientes (em especial a sua sofisticação na avaliação da diferenciação de um produto e as suas competências para encomendar produtos personalizados aos fornecedores), nível de desenvolvimento infra-estrutural, tecnologia de produção, volatilidade da estratégia e natureza e extensão das ligações entre a aliança e os parceiros. De acordo com este modelo, as estratégias eficazes de aliança têm que se adaptar às forças exercidas por aquelas seis variáveis ambientais chave, pelo que a forma, a intensidade, a autonomia e duração das estratégias de aliança varia de indústria para indústria devido a elas (Harrigan, 1988).

A adopção de alianças, na perspectiva deste quadro explicativo, implica que a selecção de parceiros ocorre em contexto de posicionamento competitivo frente a frente com outros rivais ou consumidores. É improvável que as teorias de posicionamento estratégico e de custos de transacção conduzam à mesma previsão, no que respeita à identificação das empresas com maior probabilidade de se aliar. Considerando que a teoria de custos de transacção prediz que a selecção de parceiros reflectirá a minimização de custos, a teoria de posicionamento estratégico prediz que os parceiros na aliança serão escolhidos para melhorar o posicionamento competitivo daqueles, seja por colusão, seja por privar concorrentes de parceiros potencialmente valiosos.

Assim, resulta desta análise que duas diferenças importantes nas implicações das teorias de custo de transacção e de posicionamento estratégico são a identificação dos motivos da cooperação e a selecção de parceiros.

#### **4.1.4 Perspectiva focada em recursos<sup>92</sup>**

Por contraste com a teoria de custos de transacção, a qual enfatiza a minimização de custos, a perspectiva focada em recursos realça a maximização de valor de uma empresa através da combinação e utilização de recursos valiosos. A assunção básica é a de que as empresas maximizam os lucros no médio e longo prazo através do uso e desenvolvimento dos seus recursos (Tsang, 1998, pg. 209).

---

<sup>92</sup> Com excepção do referenciado, esta secção é um resumo de Das e Teng, 2000, pgs. 36-38 (secção *Resource-Based Rationale*).

Nesta perspectiva, uma empresa é equivalente a um conjunto amplo de recursos que possui, sendo estes definidos como bens (tangíveis e intangíveis<sup>93</sup>) que estão semi-permanentemente ligados à empresa (Das e Teng, 2000, pg. 32; Eisenhardt e Schoonhoven, 1996, pg. 138).

Uma empresa terá uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor não simultaneamente implementada por qualquer dos seus actuais ou potenciais concorrentes. A razão pela qual tal estratégia não será geralmente implementada pelos concorrentes é que estes poderão não possuir os recursos apropriados para isso<sup>94</sup>.

Como esta perspectiva sugere que recursos valiosos de uma empresa são normalmente escassos, imperfeitamente imitáveis e carecem de substitutos directos, tal implica que a **obtenção** e a **retenção** de recursos valiosos são uma necessidade estratégica.

É comum a troca eficiente de recursos não ser possível através dos mercados; tal é devido a que certos recursos não são perfeitamente transaccionáveis, pois estão combinados com outros recursos, ou intimamente encaixados (do inglês “embedded”) nas organizações. A perspectiva focada em recursos considera:

- as aquisições, fusões ou alianças como estratégias para **obter** recursos de outras empresas, com o objectivo de adicionar vantagens competitivas e valor à empresa, os quais estariam de outro modo inacessíveis.
- que as alianças serão preferíveis às aquisições e fusões para **obter** apenas e só os recursos necessários. Isto porque os recursos da(s) empresa(s) alvo poderão não ser todos valiosos para a empresa promotora, ou poderá não ser possível separar os recursos valiosos dos menos valiosos ou redundantes.

Por outro lado, a empresa poderá desejar **reter** certos recursos mas estar temporariamente inabilitada para fazer uso dos mesmos; terá assim como possíveis alternativas desfazer-se desses recursos, e/ou cedê-los a terceiros de uma forma definitiva (por aquisição ou fusão), ou procurar projectos de participação em alianças, em que tais recursos

---

<sup>93</sup> A categorização de recursos como tangíveis e intangíveis é uma das apresentadas na literatura; para uma revisão sumária daquelas categorizações ver Chen e Chen, 2003, pg. 5.

<sup>94</sup> Tal como realçado por Tsang, uma assunção básica desta perspectiva é que os recursos estão heterogeneamente distribuídos nas empresas. Esse autor sugere mesmo que a probabilidade de formação de alianças aumentará com o aumento dessa heterogeneidade entre empresas num mercado (Tsang, 1998, pg. 210).



possam ser usados em conjunto com os de outra(s) empresa(s)<sup>95</sup>. A possível vantagem das alianças residirá no facto de a empresa proporcionar acesso aos seus recursos apenas temporariamente, os quais permanecem assim disponíveis para desenvolvimento futuro<sup>96</sup>.

Em suma, resulta da perspectiva focada em recursos que:

- o motivo básico para uma empresa entrar em alianças é muito simples: a empresa procura agregar, partilhar ou trocar recursos valiosos com outra(s) empresa(s), quando esses recursos não podem ser eficientemente obtidos, nem por recurso a mercados nem por aquisições ou fusões;
- os motivos pelos quais as alianças serão preferíveis a aquisições e fusões estão essencialmente relacionados com a obtenção e retenção de recursos. A diferença entre estes dois motivos é essencialmente de horizonte temporal: a obtenção de recursos prende-se com a criação imediata de vantagem competitiva, enquanto que com a retenção de recursos se pretende o assegurar de vantagens competitivas futuras;
- independentemente dos motivos de obtenção ou retenção de recursos, o critério de decisão principal para entrar ou não em alianças será o custo de oportunidade dos recursos: se no longo prazo maior valor puder ser criado por desenvolvimento interno ou venda de recursos, de modo nenhum se deverá recorrer a alianças.

---

<sup>95</sup> A assunção de que as empresas procurarão oportunidades para aplicação de recursos não plenamente utilizados será particularmente válida para recursos capazes de providenciar um ou mais serviços produtivos em quantidades ilimitadas, devido à necessidade de amortização de custos fixos numa maior base de mercado (Tsang, 1998, pg. 211; Ohmae, 1989, pgs. 146-147). A necessidade de procura activa de oportunidades suporta o argumento defendido por Eisenhardt e Schoonhoven, de que posições sociais fortes (posição social é por estas autoras entendido como um recurso) levam à formação de alianças porque relações pessoais extensas criam a percepção de oportunidades de aliança (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996, pg. 138).

<sup>96</sup> Ao proporcionar acesso temporário aos seus recursos, a empresa pode ter como objectivo a venda posterior dos mesmos ao parceiro (Tsang, 1998, secção Disposal of resources, pgs. 216-17), o que não deixa de constituir um modo de desenvolvimento futuro.

#### 4.1.5 Teorias de conhecimento organizacional<sup>97</sup>

É importante precisar que o conhecimento debatido por estas teorias é conhecido na literatura como CONHECIMENTO TÁCITO, e corresponde a competências que não podem ser facilmente codificadas nem transferidas entre parceiros (constituem exemplos a experiência de uma empresa na produção e marketing de um produto, ou o conhecimento específico relativo a um país - tais como o conhecimento íntimo de hábitos, mercados, políticas e pessoas locais, resultantes de ter vivido nesse país), pois está incorporado nas organizações, pelo que a sua permuta tem que se basear em contacto humano íntimo (não é suficiente uma troca de patentes<sup>98</sup>; pelo contrário, a patente terá que ser acompanhada de transferência de pessoal da empresa detentora da patente) (Khanna, Gulati e Nohria, 1998, pg. 201; Hennart, 1988, pg. 366, Kogut, 1988, pg. 323)<sup>99</sup>.

Verifica-se uma grande controvérsia na literatura sobre os motivos de alianças em que o conhecimento é o principal objecto. Uma corrente defende que as alianças são essencialmente um meio que possibilita a aprendizagem dos parceiros, levando as partes a envolver-se em corridas de aprendizagem e/ou em apropriações oportunistas do conhecimento detido pelos seus parceiros. A outra corrente argumenta que, precisamente por causa das tensões competitivas que essa aprendizagem implica, na maioria das alianças as empresas pretendem a especialização mútua na colaboração, ou seja, ao invés de procurar absorver o conhecimento detido por parceiros, cada um focalizará os seus esforços em aprofundar o próprio conhecimento de um modo que complementa o conhecimento dos seus parceiros (Gomes-Casseres, Hagedoorn e Jaffe, 2006, pg. 9).

Tal como salientado por Inkpen, as alianças são caracterizadas pela presença de vários motivos (o capítulo 4.2, com início na página 94, trata em detalhe este aspecto), pelo que uma aliança concreta será, em simultâneo, quer um jogo de soma nula em que o parceiro que aprende

---

<sup>97</sup> Há autores que, ao tratarem a perspectiva focada em recursos, consideram o conhecimento organizacional como um tipo particular de recurso, ao qual aquela perspectiva será aplicável de um modo lato, constituindo-se assim as teorias de conhecimento organizacional como um caso particular específico da perspectiva focada em recursos (Das e Teng, 2000, pg. 37; Tsang, 1998, pgs. 212 e 213). É ainda de relevar que o desenvolvimento dos dois quadros teóricos tem sido historicamente independente.

<sup>98</sup> Por esta razão, as teorias de conhecimento aqui tratadas, em especial a de aprendizagem organizacional, não contemplam acordos de licenciamento (Khanna, Gulati e Nohria, 1998, pg. 201; Kogut, 1988, pg. 323; Hennart, 1998, pg. 366; Hamel, 1991, pg. 99).

<sup>99</sup> Para uma revisão mais detalhada das características de conhecimento, recomenda-se a consulta das seguintes referências: Hennart, 1988, secção Knowledge, pgs. 365-367; Grant e Baden-Fuller, 2004, secção features of Knowledge-based production, pgs. 65-67; Lyles e Gudergan, 2006, secção Knowledge Characteristics, pgs. 245-246; Inkpen, 2002, secção Knowledge Characteristics, pg. 275.

mais rápido domina a relação, quer uma plataforma de criação de valor mútuo (ver Seth e Chi, secção CONSEQUENCES OF ASYMMETRIC LEARNING, pgs. 107-09, onde é efectuada uma excelente revisão sobre esta dualidade, sob a perspectiva de aplicação da teoria de opções reais). Para além disso, no “*confuso mundo da prática*”, não é fácil separar os dois aspectos, pois a apropriação de competências e a aliança como comunidade estão interligados (Inkpen, 2002, pg. 269). Assim, as posições defendidas pelas duas correntes deverão ser encaradas mais como correspondentes a dois extremos, entre os quais se situam a maioria das alianças (Khanna, Gulati e Nohria, 1998, pg. 201).

As secções seguintes sumariam estas duas correntes (com excepção das referências indicadas, essas secções são o resultado de tradução e adaptação de Hennart e Zeng, 2005, secções Organizational Learning, Accessing vs. internalizing, Cooperative specialization vs. internalization e Strategic alliances as public goods – páginas 106 a 108)<sup>100</sup>.

#### **4.1.5.1 Aprendizagem organizacional**

Nalguns casos, as empresas não detêm internamente todas as competências necessárias à implementação de uma estratégia concreta (ver exemplo na nota de rodapé 144, página 112). Uma corrente importante na literatura de alianças sugere que, neste caso, a solução é entrar em alianças com parceiros que detenham essas competências, para delas se apropriar e integrar nas suas operações internas (ou seja, internalizar<sup>101</sup>).

As alianças poderão assim ser encaradas como um meio pelo qual as empresas aprendem ou procuram reter as suas competências. Adoptando esta perspectiva, as empresas consistirão numa base de conhecimento, que se pode designar por competências, as quais não se difundem facilmente através dos limites da empresa (Kogut, 1998, pg. 323; ver também a nota de rodapé 139, na página 110) e que poderão ser adquiridas de parceiros de aliança através de um processo de aprendizagem inter-organizacional, ou seja, através da transferência de

---

<sup>100</sup> Embora Hennart e Zeng sejam claramente defensores da corrente de especialização cooperativa (ver secção 4.1.5.2 na página 85), a selecção de trechos deste autores como base para caracterização das duas correntes é justificada apenas por facilidade de exposição do tema, e não por qualquer preferência do autor deste relatório por uma das correntes.

<sup>101</sup> Hamel salienta que, quando o objectivo de uma aliança é a aquisição de competências, aquela poderá ser encarada, por um ou mais parceiros, não como um compromisso óptimo entre mercado e hierarquia (ver secção 2.2 na página 13), mas sim como um estágio intermédio no percurso entre esses dois pólos, constituindo-se na realidade como uma alternativa a outros modos de obtenção de competências, tais como a aquisição de parceiros, o licenciamento por um parceiro e o desenvolvimento interno das competências desejadas (Hamel, 1991, pg. 99).

experiência técnica<sup>102</sup> tácita e de conhecimento prático subjacente a essas mesmas competências (Mowery, Oxley e Silverman, 2002, pg. 294).

Do ponto de vista de um parceiro de aliança, a aprendizagem pode ser analisada considerando quatro tipos diferentes de conhecimento que pode ser adquirido nas alianças, os quais envolvem diferentes motivações e efeitos nos parceiros (Inkpen, 2002, pg. 268; Hennart e Zeng, 2005, pg. 106):

- **Tipo 1 – aprendizagem sobre os parceiros**

Os parceiros podem procurar aprender sobre os seus parceiros de aliança, isto é, como se interage e comunica com estes. Tal pode incluir alguma internalização das suas competências, com o objectivo de melhorar o acesso aos parceiros, mas sem a intenção de internalização plena daquelas (internalização que caracteriza o tipo 4). O conhecimento obtido pode ser fundamental para a evolução da aliança.

- **Tipo 2 – aprendizagem sobre alianças**

Os parceiros podem procurar aprender com alianças passadas como projectar e gerir alianças futuras.

- **Tipo 3 – aprendizagem por desenvolvimento com os parceiros**

Este tipo de aprendizagem ocorre quando os parceiros, em conjunto, entram numa nova área de negócio e desenvolvem novas competências em alianças de escala (ver secção 2.2.4.3 na página 42).

- **Tipo 4 – aprendizagem a partir de parceiros**

Conforme detalhado na secção seguinte, a aprendizagem a partir de um parceiro poderá envolver objectivos estratégicos diferentes, nomeadamente acesso e internalização. Os parceiros poderão pretender aceder às competências dos outros, não necessariamente com o objectivo de integrar esse conhecimento nas suas operações, mas sim com o objectivo de, através de alianças, combinar com sucesso as suas competências. Os parceiros poderão no entanto procurar activamente internalizar (isto é, absorver internamente) o conhecimento com que outros parceiros contribuem para a aliança.

Ao avaliar as motivações para alianças e os determinantes do seu desempenho, é crucial distinguir entre estes quatro tipos de aprendizagem.

Os dois primeiros tipos de conhecimento facilitam a gestão de alianças<sup>103</sup> (constituindo-se quer como condição para alianças bem sucedidas, quer como possíveis resultados secundários daquelas), mas não podem ser razões para a sua formação na medida em que, por si sós, não trazem quaisquer benefícios (pois saber como fazer alianças e como trabalhar com um parceiro são investimentos sem valor a menos que possam ser aplicados para facilitar uma tarefa particular: seja ela apropriar-se de competências de um parceiro, ou combinar competências com aquele).

O tipo 3 é simultaneamente um objectivo e uma condição para o êxito das alianças de escala (ver secção 2.2.4.3 na página 42).

---

<sup>102</sup> Do inglês “know-how”.

<sup>103</sup> A capacidade de gestão de alianças foi já sumariamente da na secção 2.2.4, página 36.

Tal como salientado por Inkpen, o conhecimento do tipo 4 pode ser usado pelos parceiros para melhorar estratégias e operações em áreas não relacionadas com as actividades da aliança, constituindo-se nos benefícios privados (Khanna, Gulati e Nohria, 1998) que uma empresa obtém por aquisição de competências a partir dos seus parceiros. Ao contrário do conhecimento sobre gestão de alianças e do conhecimento sobre o(s) parceiro(s), este conhecimento está directamente associado às competências daqueles, tendo valor para cada parceiro fora do âmbito da aliança. Isto significa que pode ser internalizado por um parceiro e usado em novos mercados geográficos, produtos ou negócios. É ainda de relevar que a este conhecimento potencialmente valioso os parceiros não acederiam sem formar a aliança, pois tal conhecimento, ou provém de transferência de um parceiro para a aliança, ou é criado em fórum desenvolvido pela aliança para interacção entre os parceiros, ou decorre da interacção da aliança com os seus clientes, concorrentes, e outras empresas (Inkpen, 2002, pg. 268). Um caso especial de internalização é na literatura normalmente designado como CORRIDA DE APRENDIZAGEM, sendo caracterizado pelo facto de cada parceiro procura apropriar-se o quanto antes de competências dos outros (ver também a nota de rodapé 101 na página 82) e dissolver a aliança quando tal é alcançado (Hamel, 1991; Khanna, Gulati e Nohria, 1998).

Várias razões justificam que as alianças possam, nalguns casos, ser o modo preferencial de aquisição de competências. Para competências complexas, baseadas em conhecimento tácito e que emergem num contexto cultural único, o custo de desenvolvimento interno pode ser quase infinito, pelo que essas competências serão adquiríveis apenas por observação cuidada e emulação de empresas detentoras daquelas. As alianças podem nesta aquisição oferecer vantagens de oportunidade, bem como de eficiência, funcionando como meios que proporcionam o curto-circuito do processo de aquisição de competências e evitam os custos de oportunidade resultantes da condição de seguidor permanente. Tal será especialmente importante nos casos em que concorrentes globais rapidamente desenvolvem quer as competências existentes, quer novas fontes de vantagem competitiva, pelo que estratégias de desenvolvimento interno isolado podem confinar uma empresa a um permanente papel secundário (Hamel, 1991, pg. 99). Por outro lado, a internalização por colaboração pode também ser mais atraente que a aquisição integral de uma empresa detentora das competências alvo (ver nota de rodapé 107 na página 85).

#### 4.1.5.2 Especialização cooperativa versus internalização

Internalizar competências de um parceiro não é, contudo, a única maneira de se obterem competências em falta, e nem mesmo é sempre a mais eficiente, pois internalizar significa replicar internamente competências com que parceiros contribuem para a aliança. Ora muito do conhecimento apresenta a natureza de BEM PÚBLICO, o que significa que a sua criação envolve custos fixos elevados, mas a sua partilha tem custos marginais baixos (por outras palavras, replicar conhecimento exige investimentos elevados de tempo e dinheiro, mas após se ter incorrido neste custo, compartilhar o conhecimento com um operador adicional requer custos relativamente baixos; para além disso, compartilhar conhecimento com um operador adicional não diminui a quantidade disponível para outros recipientes), pelo que é normalmente mais eficiente aceder a conhecimento<sup>104</sup> já possuído por uma empresa do que replicá-lo.

A replicação de conhecimento, que a empresa não possua, exige recursos que podiam ser usados explorando o conhecimento que já detém, pelo que gestores interessados em focalizar as suas competências nucleares poderão preferir usar alianças para aceder a conhecimento complementar, ao invés de replicar conhecimento em falta que não é nuclear para a empresa. As alianças podem, assim, ser vistas como arranjos institucionais que possibilitam o uso de conhecimento complementar sem ter que o internalizar<sup>105,106</sup>.

Destes argumentos, e dos expostos na secção anterior, resulta que as empresas têm como alternativas<sup>107</sup> obter acesso a conhecimento detido por outros, ou fazer investimentos na replicação daquele, numa estratégia de aprendizagem organizacional.

---

<sup>104</sup> Aceder a conhecimento por intermédio de alianças significa obter o uso desse conhecimento sem ter que o duplicar; tal é particularmente vantajoso nos casos em que, para se manter actualizado numa área de negócio, se exigem investimentos constantes na geração de conhecimento.

<sup>105</sup> É por estas razões que, mais de 20 anos depois da aprovação pelo regulador, em 1982, da primeira droga baseada em biotecnologia, nem as empresas farmacêuticas integraram em pleno a pesquisa de biotecnologia, nem as empresas de biotecnologia integraram a aprovação reguladora e marketing. De facto, cerca de metade das novas drogas baseadas em biotecnologia, aprovadas nos Estados Unidos de 1994 a 2004, são o resultado de alianças entre pequenas empresas de pesquisa em biotecnologia e grandes empresas farmacêuticas.

<sup>106</sup> Grant e Baden-Fuller apresentam como exemplos, de uma forma algo provocante, a colaboração entre a Mercedes e a Swatch no projecto do veículo SMART, e a colaboração entre Luciano Pavarotti e as Spice Girls (Grant e Baden-Fuller, 2004, pg. 65).

<sup>107</sup> A aquisição das empresas detentoras do conhecimento é também uma alternativa. Esta alternativa pode apresentar problemas, nomeadamente a) deterioração de incentivos da gestão e pessoal chave da empresa alvo, b) aquisição de activos não necessários inseparáveis da empresa alvo (pelo que esta se vê confrontada com um problema de integração organizacional significativamente maior - Hamel, 1991, pg. 99). Ver também a secção 4.2.14 na página 109.

Apesar de frequentemente se assumir que a aprendizagem organizacional é o principal motivo de formação de alianças, nem todas as alianças levam a fluxos de conhecimento e nem todas têm como objectivo fazê-lo (Gomes-Casseres, Hagedoorn e Jaffe, 2006, pg. 9).

Por contraste com uma estratégia de CORRIDA DE APRENDIZAGEM, em que cada parceiro se tenta apropriar das competências dos outros parceiros, numa estratégia de ESPECIALIZAÇÃO COOPERATIVA troca-se o acesso a competências próprias por acesso às competências dos parceiros. Nesta última estratégia, ao invés de tentar dominar todas as actividades na cadeia de valor, uma empresa pode especializar-se apenas nalgumas e usar alianças para combinar as suas competências com as de outras empresas. Este arranjo evita às empresas a duplicação de conhecimento já detido pelos seus parceiros, permitindo que se especializem no desenvolvimento das suas próprias competências.

É de relevar que as duas estratégias descritas acima (CORRIDA DE APRENDIZAGEM, por um lado, e ESPECIALIZAÇÃO COOPERATIVA, por outro) implicam evoluções opostas nas competências dos parceiros. Os parceiros que seguem estratégias de CORRIDA DE APRENDIZAGEM procuram replicar as competências de cada um dos outros parceiros; caso tenham sucesso, as suas competências tenderão, com o tempo, a tornar-se cada vez mais similares. Os parceiros que seguem estratégias de ESPECIALIZAÇÃO COOPERATIVA concentrar-se-ão nas suas competências nucleares, contando cada vez mais com os seus parceiros para competências complementares; as suas competências tenderão, assim, a divergir com a passagem do tempo.

Sumariando, entre alianças de CORRIDA DE APRENDIZAGEM e alianças de ESPECIALIZAÇÃO COOPERATIVA, verificam-se diferenças fundamentais no tocante a motivação e factores de sucesso. Em alianças de CORRIDA DE APRENDIZAGEM a meta é apropriar-se do conhecimento dos parceiros, e as estratégias ganhadoras passam por permanecer opaco, protegendo as suas competências, enquanto se determina como internalizar a experiência dos parceiros. Em alianças de ESPECIALIZAÇÃO COOPERATIVA a meta é combinar as contribuições dos parceiros, consistindo as estratégias ganhadoras em contribuir abertamente com recursos para a aliança, a fim de assegurar que os ganhos que os

parceiros recebem da maximização dos objectivos da aliança são superiores ao resultantes dos parceiros se explorarem mutuamente<sup>108</sup>.

#### 4.1.6 Teoria institucional<sup>109</sup>

Os teóricos institucionais assumem que as acções das organizações são guiadas por justificação social, isto é, pelo desejo dos actores organizacionais actuarem de uma forma plausível e com significado. Nesta perspectiva, as actividades estratégicas incorporam uma definição social e normativa, pois os seus motivos derivam da propensão dos actores para legitimar ou justificar racionalmente tais actividades, e a eficácia destas é julgada por uma variedade de constituintes (*e.g.*, accionistas, clientes, governos, grupos de interesses públicos) que, da sua própria perspectiva, avaliam a conveniência ou legitimidade das referidas actividades estratégicas.

De acordo com a teoria institucional, a actividade estratégica e económica encontra-se inserida num contexto social e normativo, o qual motiva os actores económicos a procurar legitimidade ou aprovação para as suas acções, particularmente por parte dos constituintes de quem dependem quanto a capital físico, humano, financeiro, ou reputacional.

Esta teoria sugere, ainda, que o ambiente institucional<sup>110</sup> (*e.g.*, o governo, a sociedade, grupos comunitários) impõe pressões significativas nas organizações para que justifiquem as suas acções estratégicas e resultados. Estas pressões, por sua vez, motivam as organizações a aumentar a sua legitimidade relativamente aos constituintes institucionais e a conformar-se com regras, regulamentos, normas, e expectativas institucionais.

De acordo com Teng, a ocorrência e persistência de comportamentos mais devidos ao exercício de hábito, convenção, conveniência, ou obrigação social, do que à escolha e

---

<sup>108</sup> Parceiros que seguem estratégias de ESPECIALIZAÇÃO COOPERATIVA tornam-se necessária e progressivamente dependentes uns dos outros, prescindindo de oportunidades externas à aliança. Uma empresa que é assimetricamente dependente dos seus parceiros corre o risco de que estes tirem partido dessa dependência para daí extrair benefícios, o que pode levar à dissolução da aliança. Para evitar esse risco, os parceiros podem investir abaixo do esperado em activos específicos à aliança, o que levará também ao fracasso desta. As alianças de ESPECIALIZAÇÃO COOPERATIVA são assim essencialmente jogos de dilema do prisioneiro (ou mais geralmente “dilemas sociais”), nos quais as partes alcançam melhores resultados quando todos colaboram, mas em que cada parceiro individual fica melhor se não aderir à colaboração desde que alguns dos restantes cooperem.

<sup>109</sup> Com excepção do referenciado, esta secção é um resumo de Dacin, Oliver e Roy, 2007, pgs. 171-178.

<sup>110</sup> No contexto da actividade empresarial, “instituições são entendimentos colectivos e partilhados, ou regras de conduta, reflectidos em leis, regras, mecanismos directivos, e mercados de capitais, que contribuem para a definição dos padrões observados das trocas no mercado.” (Hitt et al., 2004, pg. 174).



arbitrio, é justificada pelos teóricos institucionais pela acção conjugada de três sistemas de instituições (Teng, 2005, pg. 64):

- O **sistema regulador** é referente à pressão de outras organizações com que a empresa interage ou de que depende, em especial o governo e agências reguladoras. Em indústrias reguladas, tal pressão é particularmente intensa e toma a forma de coacção;
- Por comparação, o **sistema normativo** é por natureza mais subtil, dependendo de valores e normas, especialmente na forma de profissionalismo;
- Finalmente, o **sistema cognitivo** é baseado na suposição de racionalidade limitada<sup>111</sup>, entendida como incapacidade dos decisores se aperceberem de alternativas, o que os leva a escolher imitar o comportamento de outros para reduzir incerteza.

A capacidade de satisfazer necessidades específicas de legitimidade<sup>112</sup>, inerentes a alianças, proporciona uma variedade de benefícios técnicos (e.g., maior acesso a mercados, a capacidade de atrair recursos ou parceiros de qualidade). A legitimidade será portanto um meio importante para que benefícios técnicos possam ser concretizados e para que o desempenho, quer da organização quer da aliança, possa ser melhorado. Assim, as organizações são levadas a adquirir e manter legitimidade e, ao fazê-lo, podem conseguir obter benefícios estratégicos e técnicos, tais como apoio e recursos de constituintes chave.

A legitimação das relações entre organizações poderá influenciar o desempenho, quer da aliança quer dos parceiros, por geração de apoio para o relacionamento inter-organizacional e aumento da reputação da organização, aumentando assim as suas possibilidades de sobrevivência, bem como a capacidade de obter recursos críticos ou vantagens estratégicas.

No contexto de formação de alianças (as quais envolvem actividades de captura e partilha, quer de riscos, quer de uma variedade de recursos tangíveis e intangíveis - competências individuais, conhecimento, contactos), serão determinantes cinco tipos distintos de necessidades de legitimação, detalhados nas secções seguintes, os quais desempenham um papel importante no proporcionar de significativos benefícios técnicos para as organizações e suas alianças.

---

<sup>111</sup> A suposição de racionalidade limitada é também um dos pressupostos comportamentais básicos da teoria de custos de transacção – ver por exemplo Williamson, 1985, pgs. 44-47.

<sup>112</sup> Legitimidade é aqui entendida como um conceito amplo, ligado à extensão com que a estrutura e actividades de uma empresa parecem conformar-se com normas sociais, valores e expectativas do ambiente económico e social da empresa; terá portanto funções estratégicas e institucionais. É um conceito próximo mas distinto quer de reputação quer de prestígio (Dacin, Oliver e Roy, 2007, pg. 171).

#### 4.1.6.1 Legitimidade de mercado

Uma empresa pode entrar numa aliança principalmente para estabelecer ou manter os seus direitos ou qualificação para operar num mercado específico (por outras palavras, para obter ou manter legitimidade de mercado). Quando uma empresa tem por objectivo entrar ou permanecer num mercado, frequentemente procurará estabelecer uma aliança com uma empresa com legitimidade nesse mercado, para assegurar a aprovação e receptividade por parte do governo, de fornecedores, ou de clientes<sup>113</sup>.

A necessidade para legitimidade de mercado é particularmente relevante em três situações:

- quando a **autoridade de governo** sobre as actividades de negócio é grande e a aprovação governamental é essencial para a presença num mercado específico<sup>114</sup>;
- quando a empresa carece das características que contribuem para as percepções de legitimidade no mercado alvo<sup>115</sup>, tais como experiência, reputação positiva, êxito, ou aprovação governamental. Esta “*desvantagem do estranho*” é um obstáculo crítico para empresas que tentam competir em novos mercados;
- para novas empresas, o estabelecimento de legitimidade de mercado é uma actividade crítica, especialmente ao entrar em novos mercados. Estas empresas sofrem quer de “*desvantagem do jovem*” (associadas a carências de contribuições de recursos altamente necessários), quer de “*desvantagem do estranho*”. A obtenção de legitimidade de mercado contribui para a atenuação dessas desvantagens críticas por redução de incerteza nesses mercados.

---

<sup>113</sup> Tal como salientado por Hennart e Reddy, a aprovação e receptividade de detentores dos direitos de propriedade pode também ser um factor importante; os autores exemplificam com as limitações às aquisições por empresas estrangeiras resultantes de participações cruzadas, no Japão, e controlo por bancos e famílias, na Alemanha e Itália (Hennart e Reddy, 1997, pg. 3).

<sup>114</sup> Por exemplo, em muitas economias em desenvolvimento, tais como a China, o direito de uma empresa operar livremente no mercado local não ocorre necessariamente de um modo automático. Tais mercados podem provar ser, em simultâneo, ambientes de operação dispendiosos e intratáveis, para as firmas que não estabeleceram suficiente legitimidade de mercado para assegurar a entrada. As forças institucionais reguladoras, que emanam do governo e são codificadas em restrições legais e sanções formais, podem levar uma multinacional a adoptar um empreendimento conjunto, ao invés de uma subsidiária integralmente detida, como modo preferencial de entrada no mercado.

<sup>115</sup> Constituem exemplo as empresas de economias em transição, tais como as da China e Rússia, as quais terão necessidades especiais para estabelecer legitimidade nos seus mercados (por exemplo, de produto, trabalho, e capital) de origem. Para além disso, os consumidores Chineses terão desenvolvido uma afinidade para marcas reputadas por causa de produtos de qualidade inferior e mesmo falsificados, produzidos por empresas Chinesas, pelo que as empresas Chinesas preferem alianças com empresas estrangeiras que possuam produtos bem conhecidos. A legitimidade obtida por alianças com empresas de forte reputação global aumenta ainda a capacidade dos parceiros Chineses de competir em mercados globais, permitindo-lhes, assim, obter divisa estrangeira e alcançar crescimento (Hitt, Ahlstrom, Dacin, Levitas e Svobodina, 2004, pg. 176).

#### 4.1.6.2 Legitimidade social

As alianças estratégicas podem também desempenhar uma função crucial de legitimação no seu ambiente social ou institucional.

Toda a actividade económica está inserida num contexto social ou institucional, mais amplo, de normas sociais, regras e expectativas que definem comportamento económico socialmente aceitável (por exemplo, grupos, organizações comunitárias, associações profissionais). Grupos de interesse público (por exemplo, de defesa de consumidor, ou de protecção ambiental), comunidades locais, associações ocupacionais e profissionais são constituintes do ambiente institucional que definem, difundem, ou impõem normas predominantes e requisitos de conduta empresarial aceitável, gerando expectativas de que as empresas adotem regras sociais e comportamentos empresariais apropriados. As actividades de monitorização desses constituintes institucionais encorajam as empresas a comportarem-se como entidades socialmente responsáveis.

A necessidade de legitimidade social será particularmente significativa em ambientes institucionais que são caracterizados por constituintes que monitorizam apertadamente a conformidade das empresas com regras sociais e expectativas, e em ambientes onde uma imagem socialmente responsável é vital para a sobrevivência empresarial. Por exemplo, empresas que caem sob o olho vigilante de grupos de interesse públicos transnacionais, tais como a Transparência Internacional ou Greenpeace, terão uma maior necessidade de legitimidade social, dada a capacidade destes grupos em ditar regras, fixar padrões, propagar princípios, e amplamente representar a “Humanidade”, confrontando estados e outros actores.

Um modo importante para uma empresa satisfazer pressões de legitimidade social é o estabelecimento de uma aliança com um parceiro percebido como sendo socialmente responsável. É comum as empresas estabelecerem parcerias com governos e organizações comunitárias para incrementar a sua legitimidade social<sup>116</sup>.

---

<sup>116</sup> Como exemplo, refira-se que vários construtores de automóveis (incluindo a Daimler Chrysler, General Motors e Mitsubishi) formam parcerias com grupos de acção (tais como MADD - Mothers Against Drunk Driving) para formular estratégias e campanhas dirigidas a comunidades específicas. Estas parcerias terão impacto financeiro significativo, quer para as empresas envolvidas quer para os grupos de acção.

#### 4.1.6.3 Legitimidade relacional

Por vezes uma empresa é motivada, em parte, para formar e perpetuar uma aliança para incrementar a sua legitimidade relacional, isto é, a percepção do seu mérito enquanto parceiro de aliança atractivo. Tal é justificado pelo reconhecimento pelas empresas de dois factores:

- conforme cada vez mais realçado pela literatura de relações inter-organizacionais, a utilidade das alianças como um meio de resposta a problemas resultantes de desregulamentação, globalização e desenvolvimento sustentável;
- agregar, em cooperação, competências e recursos, pode resolver problemas intratáveis, reduzir risco e melhorar o desempenho, de formas não alcançáveis em confrontação ou competição.

Dado o número limitado de parceiros de elevada qualidade (especialmente em indústrias mais exigentes, tais como a farmacêutica, computadores e biotecnologia), esse reconhecimento foi acompanhado por um aumento na competição por parceiros valiosos.

#### 4.1.6.4 Legitimidade de investimento

A legitimidade de investimento refere-se ao papel que uma aliança desempenha para legitimar o mérito de actividades empresariais aos olhos de interessados internos, tais como conselhos de administração, executivos, capitalistas de risco e accionistas. Estes são investidores na aliança que arriscam perdas reputacionais e/ou económicas se a aliança fracassar.

A confiança numa iniciativa inovadora e/ou aparentemente arriscada pode ser assegurada por participação numa aliança com um parceiro que demonstre, através de vontade de partilhar risco no investimento, um forte suporte, experiência, e confiança na actividade empresarial de elevada incerteza.

#### 4.1.6.5 Legitimidade de aliança

Sob certas condições, a validade ou conveniência de alianças como uma forma de condução de negócios (isto é, legitimidade de aliança) necessita de ser estabelecida para assegurar o sucesso da actividade.

Ao contrário da legitimidade de investimento, que procura convencer constituintes internos e investidores da viabilidade económica de uma actividade, a legitimidade de aliança procura estabelecer aprovação para o uso de alianças como meio de desenvolvimento

da actividade<sup>117</sup>. Isto ocorre em indústrias sem historial de uso de alianças e que, portanto, sempre limitou a sua forma de actividade de negócios a competição pura, aquisição, ou diversificação. A necessidade para legitimidade de aliança será especialmente significativa quando o uso de alianças não é aceite no mercado actual.

A legitimidade de aliança pode também ser crucial quanto à capacidade da firma assegurar outros tipos de legitimidade. Isto é, pode não ser possível convencer investidores do valor expectável para a actividade de negócio em aliança (legitimidade de investimento) enquanto a empresa não for primeiro capaz de convencer investidores de que o emprego de aliança (legitimidade de aliança), ao contrário de uma estratégia de diversificação, por exemplo, é um meio viável de alcançar ganhos económicos ou vantagem competitiva. De um modo similar, pode ser necessário convencer primeiro o governo, ou os concorrentes, de um mercado estrangeiro, de que alianças são uma maneira aceitável de fazer negócio (legitimidade de aliança) antes de uma empresa poder estabelecer os seus direitos e qualificações de efectuar negócio nesse mercado (legitimidade de mercado). Desta maneira, a legitimidade de aliança pode não representar apenas um fim em si mesma, podendo também interagir com as necessidades de legitimidade de mercado, relacional, social, e de investimento, para alcançar objectivos económicos futuros.

#### **4.1.7 Sumário dos quadros teóricos considerados<sup>118</sup>**

Sumariando os quadros teóricos expostos neste capítulo, pode portanto afirmar-se que seis razões principais justificam a motivação de formação de alianças, a saber: (1) PFS - obtenção de benefícios operacionais, (2) TCT - aumento de eficiência, (3) PE - melhorar o posicionamento face à concorrência, (4) PFR - obtenção e retenção de recursos, em particular (5) CO - conhecimento tácito e (6) TI - garantir legitimidade, conforme respectivamente se detalha de seguida.

---

<sup>117</sup> Ou seja, o estabelecimento de legitimidade de aliança está essencialmente relacionado com o fenómeno de emergência de alianças. Teng apresenta uma explicação alternativa para este fenómeno, por recurso à perspectiva empresarial de alianças (Teng, 2005).

<sup>118</sup> Tendo em mente facilitar a exposição de motivos de formação de alianças a efectuar na secção seguinte, esta secção apresenta uma descrição compacta de cada um dos quadros detalhados nas secções anteriores, associando ainda a cada um deles um “rótulo” (que se designa por *razão principal*), o qual, obviamente, se pretende seja mais elucidativo sobre o respectivo propósito explicativo.

(1) Perspectiva focada em sinergias - PFS

Neste quadro, a extensão da empresa por alianças é encarada como um meio de redução de risco, de obtenção de economias de escala e, por ligações verticais, de obtenção a baixo custo de algum controlo sobre entradas. A integração horizontal e vertical pode ser alcançada sem os custos associados a investimento com capital integralmente detido (o que poderá ainda desempenhar algum papel secundário no moldar da concorrência) (Glaister e Buckley, 1996, pg. 307).

### Principais referências

Contractor e Lorange, 1988; Hladik, 1985; Porter, 1989, capítulo 9, pgs. 291-335.

(2) Teoria de custos de transacção - TCT

A teoria de custos de transacção admite que as empresas escolhem como transaccionar de modo a minimizar a soma dos custos de produção e transacção (Kogut, 1988b, pg. 320). A ênfase é posta no uso de alianças como meio para atingir redução quer de custos (em especial os custos de transacção envolvidos na extensão de ligações verticais e na transferência de tecnologia - negociação e renegociação de contratos, criação de confiança entre os parceiros), quer de riscos (a redução de risco resulta da substituição de mercados externos por estruturas quase internas) (Glaister e Buckley, 1996, pg. 307).

### Principais referências

Kogut, 1988b, pgs. 320-21; Hennart, 1988; Williamson, 1991 (analisa organizações híbridas; Ménard, 2004, apresenta também uma excelente revisão, e muito mais recente, sobre híbridos, adoptando na análise uma perspectiva baseada na teoria de custos de transacção).

Williamson, 1985 (referência fundamental sobre a teoria de custos de transacção, em geral).

(3) Teoria de posicionamento estratégico - PE

A teoria de posicionamento estratégico sugere que as empresas seleccionam a estrutura para transacção que potencie maiores lucros por melhoria da posição competitiva da empresa face aos seus rivais. A estratégia dos parceiros assume assim grande importância neste quadro teórico (Kogut, 1988b, pg. 322; Wisnieski e Soni, 2004, pg. 77).

### Principais referências

Kogut, 1988b, pgs. 321-22; Harrigan, 1988.

(4) Perspectiva focada em recursos - PFR

A perspectiva focada em recursos postula que a lógica inerente à formação de alianças é o potencial de criação de valor de recursos a agrupar. Ao participar em alianças, as empresas estarão interessadas não só em aceder a, ou obter, recursos valiosos que não possuem, mas também em proteger os seus próprios recursos valiosos (Chen e Chen, 2003, pg. 5).

Principais referências

Das e Teng, 2000; Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Tsang, 1998 (este artigo trata essencialmente dos motivos de formação de alianças e apresenta uma análise comparativa com a teoria de custos de transacção).

(5) Teorias de conhecimento organizacional - CO

As teorias de conhecimento organizacional admitem que, quando as empresas formam alianças, o seu propósito essencial envolve conhecimento tácito. Simultaneamente e em grau variável, os parceiros procuram desenvolver conhecimento em conjunto, obter acesso a conhecimento dos parceiros por troca de acesso a conhecimento que detêm, e apropriar-se do conhecimento detido pelos parceiros ou desenvolvido no âmbito da aliança.

Principais referências

Hennart e Zeng, 2005; Grant e Baden-Fuller, 2004; Khanna, Gulati e Nohria, 1998; Hamel, 1991; Kogut, 1988b.

(6) Teoria institucional - TI

A teoria institucional sugere que a formação de alianças, do mesmo modo que outras actividades organizacionais, tem frequentemente como propósito principal a obtenção de legitimidade e aprovação social, ao invés de eficácia ou eficiência (Teng, 2005, pg. 61). As alianças constituem-se assim como respostas das empresas a pressões institucionais que exigem conformidade na área de negócio (Tsang, 2000, pg. 63).

Principais referências

Dacin, Oliver e Roy, 2007.

## **4.2 Motivos de formação de alianças**

De acordo com Nooteboom, embora se tenha verificado uma tendência para atribuir a formação de alianças a causas simples (tais como o objectivo de uma empresa ou condições de

mercado), a experiência acumulada e a pesquisa nesta área mostram que a causalidade das alianças é complexa (ver também Eisenhardt e Schoonhoven, 1996, pg. 148), sendo determinada no mínimo pelos participantes, pelas suas competências, pelos seus motivos e por condições externas (Nooteboom, 1999, pg. 5).

É amplamente reconhecido que as alianças, até porque representam fenómenos muito diversos, podem ser formadas por motivos muito variados (Hansen, Hoskinsson e Barney, 2008, pg. 193; Makino *et al.*, 2007, pg. 1118; Grant e Baden-Fuller, 2004, pg. 63; Gulati, 1995, pg. 90; Kauser e Shaw, 2004, pg. 12; Colombo, 2003, pg. 1211; Narula e Hagedoorn, 1999, pg. 289; Tsang, 1998, pg. 209; Hagedoorn, 1993; Parkhe, 1993a, pg. 796; Ring e Van de Ven, 1992, pg. 483) e que, para além disso, cada empresa possui um conjunto de vários motivos que a levam a entrar em alianças (Dacin, Oliver e Roy, 2007, pg. 172; Dong e Glaister, 2006, pgs. 585 e 587; Kauser e Shaw, 2004, pg. 12; Nielsen, B. B., 2003, pgs. 307 e 308; Inkpen, 2002, pg. 269; Narula e Hagedoorn, 1999, pg. 289; Sakakibara, 1997, pg. 147; Hagedoorn, 1993, pg. 378; Mariti e Smiley, 1983, pg. 441; Makino *et al.*, 2007, pg. 1121).

As secções seguintes apresentam detalhes sobre um conjunto de motivos reconhecidos na literatura como sendo dos mais relevantes para justificar a participação de empresas em alianças (Dong e Glaister, 2006; Kauser e Shaw, 2004; Glaister e Buckley, 1996).

### **4.2.1 Dispersão de custos e riscos de investimento**

Ménard afirma que a dispersão de risco constitui um motivo central na formação de híbridos (Ménard, 2004, pg. 357). De acordo com Contractor e Lorange, 1988, as alianças permitem reduzir o risco dos parceiros por quatro razões principais, de índole económica:

- **Dispersão de risco de um grande projecto por mais de uma empresa**  
Conforme já tratado na secção 4.1.1.2, página 71, o envolvimento de vários parceiros num projecto de grande envergadura financeira permite obviamente reduzir os riscos (bem como os ganhos potenciais) do projecto. Harrigan admite mesmo que alguns projectos jamais seriam executados sem este meio de dispersão de custos e riscos; esta autora afirma, ainda, que as alianças são particularmente apropriadas para projectos que envolvem grandes incertezas, inovações tecnológicas de custo elevado<sup>119</sup>, ou elevados custos de informação, e que para pequenas empresas as alianças permitem o acesso a quantidades mais elevadas de capital (Harrigan, 1986, pg. 17);
- **Diversificação do portfólio de produtos (ver também secção 4.2.13 na página 108)**  
Ao permitir um menor volume de investimento, a participação em alianças liberta recursos que poderão ser investidos em produtos complementares aos abrangidos pelas alianças (Contractor e Lorange, 1988, pg. 11);

---

<sup>119</sup> Contractor e Lorange salientam que custos elevados podem resultar também de reduzidos ciclos de vida dos produtos, pois o investimento terá que ser amortizado em menos tempo (Contractor e Lorange, 1998, pg. 11).



- **Redução dos custos totais do investimento**

Dado que as alianças conseguem simultaneamente agregar e partilhar recursos, permitem aos parceiros concentrarem os seus esforços nas áreas em que cada um possui melhores capacidades (Harrigan, 1986, pg. 17). Tal poderá permitir à aliança custos totais inferiores à da soma de custos em que cada parceiro teria que incorrer se operasse isolado (Contractor e Lorange, 1988, pg. 11);

- **Entrada e retorno mais rápidos**

Quando os parceiros partilham o seu conhecimento do mercado e/ou abdicam da sua quota de mercado em favor da aliança é possível uma entrada mais rápida, com design melhorado e tempos de retorno de investimentos mais curtos. A certificação de medicamentos pela indústria farmacêutica por recursos a parceiros licenciados é um outro exemplo de mais rápido acesso a mercados (Contractor e Lorange, 1988, pg. 11);

Em alianças internacionais poderá haver redução de risco a nível político: por influência do parceiro local, porque as políticas locais podem favorecer o estabelecimento de alianças, e/ou por atenuação de reacções xenófobas nos países hospedeiros<sup>120</sup> (Contractor e Lorange, 1988, pg. 12; Varadarajan e Cunningham, 1995, pg. 285; Cravens, Shipp e Cravens, 1993, pg. 61; Hennart, 1988, pg. 364).

#### **PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS**

Tendo em conta o exposto na secção 4.1.1, página 69, a perspectiva focada em sinergias é o principal quadro teórico associado a este motivo de formação de alianças. A teoria de custos de transacção é também relevante na sua interpretação, especialmente no que concerne aos ganhos de eficiência relacionados com a redução de custos totais, bem como retorno mais rápido, de investimentos. Por último, a teoria institucional contribui para a explicação da redução do risco político, obtida por ganhos de legitimidade de mercado e social (ver secções 4.1.6.1, página 89, e 4.1.6.2, página 90)

#### **4.2.2 Partilha de custos de I&D**

De acordo com Sakakibara, a investigação económica teórica dedicada ao estudo do impacto da cooperação (no mercado de contribuições para I&D) sobre o aumento da produtividade das actividades de I&D<sup>121</sup>, está focada em três motivações primárias para cooperação: a

---

<sup>120</sup> A este respeito, Hennart salienta que uma multinacional pode praticamente eliminar a sua visibilidade e ainda assim explorar as suas vantagens, se estabelecer acordos de licenciamento e franquias com um parceiro local (Hennart, 1988, pg. 364); Cravens, Shipp e Cravens apresentam o exemplo de empresas Japonesas que passaram a recorrer a alianças por causa do seu desapontamento com os baixos retornos e com a publicidade hostil associada à sua aquisição de empresas e propriedades nos EUA durante os anos 80 do século XX (Cravens, Shipp e Cravens, 1993, pg. 61). Um caso concreto apresentado por Hladik é clarificador, envolvendo os esforços da multinacional americana Coca-Cola para aceder ao mercado Egípcio, em que os seus produtos tinham vindo a ser boicotados: ao estabelecer uma parceria de desenvolvimento agrícola no Egipto, o boicote às bebidas da Coca-Cola foi levantado (Hladik, 1985, pg. 118).

<sup>121</sup> Sakakibara afirma que, na literatura económica, os motivos das empresas para participar em actividades cooperativas de investigação e desenvolvimento (I&D) podem ser divididos em duas classes importantes: razões relacionadas com I&D, e razões sem relação directa com I&D. Há duas importantes razões relacionadas com

partilha de custos fixos entre parceiros, a obtenção de economias de escala na área de I&D e a anulação de duplicação de esforços. Os três são motivos baseados em escala e implicam que o propósito principal de acordos cooperativos de I&D é a fixação de regras de partilha de custo (a ênfase em partilha de custo surge das suposições feitas quanto à natureza das competências dos parceiros e à estrutura da concorrência: tipicamente, esta literatura admite que aqueles apresentam simetria nas suas competências ou conhecimento, o que implica que sejam provenientes de uma única indústria) (Sakakibara, 1997, pg. 145).

As alianças constituem, portanto, um meio eficaz de reduzir e partilhar os custos, geralmente elevados, das actividades de I&D, por exemplo por partilha de instalações e *staff* (Nooteboom, 1999, pg. 46; Hagedoorn, 1993, pg. 373; Harrigan, 1986, pg. 18).

Conforme salientado por Hagedoorn, a redução e partilha de custos está intimamente associada à redução e partilha da incerteza associada às actividades de I&D (Hagedoorn, 1993, pgs. 372 e 373; ver também Sakakibara, 1997, pg. 146).

#### **PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS**

Pelas mesmas razões que foram detalhadas na secção 4.2.1, a perspectiva focada em sinergias será o quadro teórico explicativo principal, com a teoria de custos de transacção a proporcionar também explicação relevante.

Tal como salientado quer por Sakakibara, quer por Hemphill e Vonortas, mesmo quando a motivação principal é a obtenção de recursos complementares necessários à prossecução das actividades de I&D, as eficiências resultantes da mais fácil aquisição daqueles recursos são também relevantes (Sakakibara, 1997, pg. 147-48; Hemphill e Vonortas, 2003, pg. 266). Por esta razão, a perspectiva focada em recursos apresenta também algum poder explicativo; o mesmo se aplica às teorias de conhecimento organizacional, ainda que em menor grau (uma vez que nestas teorias o conhecimento será o recurso predominante a analisar).

---

I&D: a) aumentar a produtividade das actividades de I&D por cooperação nas contribuições para essas actividades e b) alterar as condições de apropriação dos resultados das actividades de I&D. As razões sem relação directa com I&D incluem acesso melhorado aos mercados (por maior acesso ou/e por redução do tempo até à comercialização) através dos parceiros e o aproveitamento de subsídios de governo (Sakakibara, 1997, pg. 145-146).

### 4.2.3 Obtenção de benefícios de economias de escala

As alianças formadas com o objectivo de obtenção de benefícios de economias de escala (resultantes de eficiências de produção e distribuição associadas a uma maior escala de operação) aparecem frequentemente associadas a acordos de racionalização de produção (ver secção 4.1.1.2, página 71), os quais permitem maiores volumes de produção a cada parceiro, obtendo-se economias de escala e aprendizagem (Mariti e Smiley, 1983, pg. 440).

Alianças formadas com este objectivo serão portanto importantes em indústrias caracterizadas por economias de escala e de aprendizagem, tais como as indústrias automóvel e de metais (Mariti e Smiley, 1983, pg. 445).

Embora os acordos de racionalização envolvam decisões a um nível elevado de coordenação de operações, economias de escala e de aprendizagem podem ser obtidas por acordos cooperativos tão simples como contratos de fornecimento de longo prazo e acordos de licenciamento/franquia:

- Num contrato de fornecimento de longo prazo, quanto mais longo for o período contratual, maiores serão as reduções de custos induzidas por aprendizagem do fornecedor (Mariti e Smiley, 1983, pg. 445);
- Em contratos de licenciamento/franquia de reparação de equipamentos, poderão existir economias de escala importantes na centralização de operações específicas (Contractor e Lorange apresentam um exemplo de uma operação de licenciamento/franquia para a assistência a motores náuticos e barcos em todo o mundo – Contractor e Lorange, 1988, pg. 12).

Hennart salienta que é frequentemente referido que, em muitas actividades económicas, os aumentos na escala mínima para alcance de eficiência levam as empresas a entrar em alianças; contudo, este autor mostra que as diferenças nas escalas mínimas para eficiência, entre estágios contíguos da cadeia de valor, não constituem condição suficiente para a formação de alianças (Hennart, 1988, pg. 363).

#### **PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS**

Tal como é facilmente constatável pela análise do exposto da secção 4.1.7, página 92, a perspectiva focada em sinergias é o quadro teórico explicativo que explicitamente considera este motivo de formação de alianças.

#### 4.2.4 Obtenção de matérias-primas e outros recursos naturais

A necessidade de obtenção de matérias-primas em mercados limitados (quer devido à necessidade de investimentos específicos e/ou muito elevados, quer devido à indisponibilidade física das mesmas, quer por controlo das fontes por empresas concorrentes<sup>122</sup>) pode levar à criação de alianças envolvendo empresas em estágios contíguos na cadeia de valor (Hennart, 1988, pgs. 364 e 365; ver também o que sobre acordos de escala é indicado na secção 2.2.4.3, página 42).

##### PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS

A perspectiva focada em sinergias é o principal quadro teórico explicativo relevante para a interpretação deste motivo de formação de alianças, na medida em que o trata explicitamente (ver em particular a análise de acordos verticais – secção 4.1.1.1., página 69), relevando a importância da QUASE INTEGRAÇÃO VERTICAL.

A perspectiva focada em recursos é igualmente relevante neste âmbito, pois considera a obtenção e retenção de recursos como a motivação principal para alianças.

Dado que o controlo de matérias-primas poderá ser usado como um modo de posicionamento face à concorrência, a teoria de posicionamento estratégico apresentará algum poder explicativo deste motivo, ainda que de menor abrangência que as anteriores.

#### 4.2.5 Transferência de produção para mercados de baixo custo

Embora a transferência da produção para mercados de baixo custo (normalmente em países menos desenvolvidos) leve a vantagens decorrentes de menores custos, é possível que as empresas resultantes de acordos cooperativos com esse fim venham a exportar para os mercados de origem de algum ou alguns dos parceiros, afectando a sua posição competitiva. Por esta razão, as empresas que entram neste tipo de acordos cooperativos deverão reduzir este tipo de riscos através de cláusulas restritivas no acordo e planeamento cuidadoso na fase de preparação do acordo (Mariti e Smiley, 1983, pg. 446).

##### PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS

A perspectiva focada em sinergias considera explicitamente este motivo de formação de alianças (ver em particular a análise de acordos de racionalização de produção, na secção 4.1.1.2, página 71), bem como a importância da compatibilidade de estratégias dos parceiros.

---

<sup>122</sup> Nootboom refere que a ocupação de uma fonte única de matérias-primas pode levar ao bloqueio dos concorrentes, referindo como exemplo um produtor de alumínio que alcançou uma situação de monopólio ao controlar as principais fontes de bauxite, a matéria-prima principal na produção de alumínio (Nootboom, 1999, pgs. 58 e 59).

A teoria de custos de transacção, ao defender a minimização da soma dos custos de transacção e dos custos de produção como principal motivação de acordos cooperativos, representa também um quadro teórico com elevado poder explicativo deste fenómeno.

#### **4.2.6 Obediência a políticas governamentais locais**

De acordo com Contractor e Lorange, esta será uma das mais antigas e comuns razões para entrar em alianças, pois é frequente que políticas governamentais locais proteccionistas (as quais não são exclusivas de países menos desenvolvidos nem de economias planificadas<sup>123</sup>) tornem as alianças no modo mais conveniente de entrar num mercado externo (Contractor e Lorange, 1988, pg 14). O caso da China é um exemplo bem conhecido: de acordo com Xia, Tan e Tan, até 1997 o governo Chinês encorajou durante muito tempo a entrada de empresas estrangeiras na forma de empreendimentos conjuntos<sup>124</sup>, e até 2004 desencorajou a entrada por fusões e aquisições (Xia, Tan e Tan, 2008, pg. 196; ver também a nota de rodapé 114, na página 89).

Todeva e Knoke referem ser consensual que as redes de alianças internacionais, do mesmo modo que as empresas multinacionais, pretendem normalmente superar, subverter ou evitar os mecanismos reguladores estabelecidos pelos governos nacionais (Todeva e Knoke, 2005, pg. 131; ver também Varadarajan e Cunningham, 1995, pg. 285). Disto são exemplos as restrições à aquisição por estrangeiros em todos ou nalguns dos sectores de actividade (Hennart, 1988, pg. 371), às importações (na forma de quotas e impostos) ou ao repatriar de lucros locais, bem como a exigência de uma fracção mínima de valor acrescentado pela produção local (Nooteboom, 1999, pg. 58), ou a regulamentação anti truste com que se defrontam estratégias de aquisição/fusão ou de desenvolvimento interno (Cravens, Shipp e Cravens, 1993, pg. 61).

Porter apresenta ainda o exemplo de empresas que possuem tecnologias singulares, as quais são forçadas por regulamentações governamentais a conceder licenciamentos (Porter, 1989, pg. 177).

---

<sup>123</sup> Mariti e Smiley referem o caso da OTAN, que preferiria comprar a consórcios multinacionais, permitindo assim aos países compradores participar na produção de componentes através de redes cooperativas (Mariti e Smiley, 1983, pg. 445). Contractor e Lorange referem o caso da Airbus, em que a participação de parceiros de vários países melhoraria a capacidade negocial em vendas às companhias nacionais dos países com parceiros envolvidos no consórcio (Contractor e Lorange, 1988, pg. 18). Ver também a nota de rodapé 113, na página 89, sobre restrições impostas em economias desenvolvidas por outras instituições que não o governo.

<sup>124</sup> Dacin, Oliver e Roy referem os casos da General Motors e da Manulife (International) Ltd., que entraram e mantiveram os seus negócios no mercado Chinês porque formaram alianças com parceiros autóctones, as quais serviram especificamente para satisfazer as estipulações governamentais Chinesas relativas à estrutura de capital (Dacin, Oliver e Roy, 2007, pg. 174).

## PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS

A teoria institucional, exposta na secção 4.1.6, página 87, explica integralmente a formação de alianças como resposta a pressões institucionais (de que políticas governamentais constituem um exemplo), pelo que se constitui como o quadro teórico por excelência para explicação deste motivo.

### 4.2.7 Consolidar presença no mercado

As alianças capacitam os parceiros a aumentar quota de mercado e a preencher as suas linhas de produtos através da partilha de marcas, produtos e serviços de suporte (Harrigan, 1986, pg. 57).

Com o intuito de distribuir os maiores custos administrativos e de suporte<sup>125</sup> associados à satisfação de clientes exigentes (a exigência resultará de solicitações de adaptação das características dos produtos sem contrapartidas de maiores preços, captando assim esses clientes maior valor por recurso à sua capacidade negocial) mas potencialmente lucrativos, empresas concorrentes poderão entrar em actividades cooperativas (por exemplo, a) consolidando as encomendas numa única instalação, o que permitirá a redução de custos quer por efeitos de escala, quer por padronização de mais características dos produtos, b) encetando outras acções cooperativas que permitam alterar a relação de poder negocial entre fornecedores e clientes) (Harrigan, 1988, pgs. 146-147).

## PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS

A perspectiva focada em sinergias enquadra adequadamente este motivo, ao interpretar a formação de alianças por recurso às sinergias resultantes de acordos horizontais (ver em particular a análise de acordos de racionalização de produção, na secção 4.1.1.2, página 71).

A teoria de custos de transacção, ao encarar a minimização da soma dos custos de transacção e dos custos de produção como a principal motivação de acordos cooperativos, contribui também para a explicação, pois a minimização de custos é neste motivo o meio essencial pelo qual o objectivo dos parceiros é alcançado.

A perspectiva focada em recursos, na medida em que considera os acordos cooperativos como um meio de obter e reter recursos valiosos (neste caso, marcas, produtos e serviços de suporte) necessários à maximização de lucros, apresenta do mesmo modo algum poder explicativo do motivo.

---

<sup>125</sup> Do inglês “overhead costs”.

### 4.2.8 Obter entrada mais rápida em mercados

Nalguns mercados em crescimento<sup>126</sup>, as janelas de oportunidade são frequentemente de tão curta duração que as empresas usam alianças para neles entrarem rapidamente, com o objectivo de os explorar antes que deixem de ser atractivos (Harrigan, 1988, pg. 145).

A introdução de novos produtos é frequentemente acompanhada por acordos de marketing ou distribuição (pelo que é frequente encontrar alianças deste tipo em indústrias de rápida mudança tecnológica, dado que uma maior quantidade de novos produtos é desenvolvido nestas indústrias) (Mariti e Smiley, 1983, pg. 444). Constituem exemplo os casos em que uma pequena empresa desenvolve um produto inovador que necessita de lançar no mercado: dado que será dispendioso ou impraticável desenvolver uma rede de distribuição própria em mercados bem desenvolvidos com concorrência intensa, a empresa poderá alcançar um acordo cooperativo com um parceiro que possua uma rede de marketing e distribuição já bem implantada (Hwang e Park, 2007, pg. 431; Contractor e Lorange, 1988, pg. 13; Mariti e Smiley, 1983, pg. 449). Tal como realçado por Contractor e Lorange, paradoxalmente o mesmo acontece com grandes empresas diversificadas (estes autores apresentam como exemplo a General Electric), as quais reservam o investimento directo, em subsidiárias integralmente detidas, para as combinações de actividades produto/país mais promissoras, deixando muito do remanescente para ser abrangido por alianças (Contractor e Lorange, 1988, pg. 13).

A entrada mais rápida num mercado é também possível de atingir com acordos de licenciamento (Contractor e Lorange, 1998, pg. 13), de que são exemplo:

- os casos em que o teste e certificação feitas por um parceiro são aceites pelas autoridades no território de outro(s) parceiro(s);
- cedência dos direitos sobre um processo<sup>127</sup>, parcialmente desenvolvido, a um parceiro que o refina, com os frutos do desenvolvimento a serem partilhados; tal é um padrão típico entre pequenas e grandes empresas (Doz, 1986; citado em Contractor e Lorange, 1988);

---

<sup>126</sup> Grant e Baden-Fuller apresentam um exemplo ilustrativo, em que a Kodak, através de uma aliança com a Apple, conseguiu em sete meses desenvolver e colocar no mercado uma câmara digital; a Kodak decidiu recorrer a uma aliança após constatar que por desenvolvimento interno levaria cerca de três anos a alcançar o mesmo resultado (Grant e Baden-Fuller, 2004, pgs. 69 e 70).

<sup>127</sup> Tal como salientado por Contractor e Lorange, é pertinente lembrar que uma patente não constitui apenas um direito a um processo ou projecto, mas é também o direito a um território. Frequentemente, o marketing ou direitos territoriais constituem o intento estratégico dominante, pelo que, por combinação ou permuta de patentes, as empresas combinam ou permutam também territórios. As alianças de investigação podem ter motivações semelhantes (Contractor e Lorange, 1988, pg. 13).

## PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS

A perspectiva focada em recursos explica explicitamente este motivo, na medida em que considera os acordos cooperativos como um meio de obter recursos valiosos necessários à obtenção imediata de vantagem competitiva.

A perspectiva focada em sinergias enquadra adequadamente este motivo, ao interpretar a formação de alianças por recurso às sinergias resultantes de acordos verticais (ver em particular a análise das desvantagens de integração vertical – secção 4.1.1.1, página 69, nomeadamente as relativas aos elevados custos de investimentos em ambientes de alto risco e as relativas aos recursos, relacionados com mercados, necessários para efectuar integração a jusante).

Por último, a teoria de custos de transacção contribui também para o enquadramento deste motivo, quando se considera como factor determinante de formação a minimização dos elevados custos de transacção associados à aquisição de activos específicos, necessários a uma entrada rápida em mercados.

### 4.2.9 Facilitar a expansão internacional

Tal como salientado por Glaister e Buckley, é necessário neste contexto distinguir entre dois papéis das alianças: o estabelecimento de ligações entre empresas, por um lado, e o desempenhado como modo de entrada em mercados externos, por outro (Glaister e Buckley, 1996, pg. 306).

Embora as empresas que pretendam entrar em mercados externos tenham à sua disposição uma panóplia alargada de modos diferentes para o fazer (Varadarajan e Cunningham, 1995, pg. 285), a investigação foca essencialmente três modos distintos: licenciamento ou franquia, empreendimento conjunto e subsidiária integralmente detida. Estes modos apresentam diferenças quanto ao nível de controlo, de compromisso de recursos e risco de disseminação. Para um determinado contexto de variáveis estratégicas, ambientais e específicas à transacção, a identificação do modo óptimo de entrada é uma tarefa complexa e difícil; a complexidade é ainda maior quando se tem conta as relações estratégicas entre operações nos diferentes países em que a empresa está presente. Tal implica, portanto, que uma decisão de entrada não pode ser encarada isoladamente, mas deverá ser considerada em relação com a postura estratégica global da empresa (Glaister e Buckley, 1996, pg. 306).

Apesar dos problemas associados com a identificação do modo óptimo de entrada, é claro que as alianças têm na prática desempenhado um papel relevante na facilitação de entrada num mercado externo (Glaister e Buckley, 1996, pg. 306):



- Para pequenas e médias empresas, sem experiência de internacionalização, a expansão para mercados externos é muito frequentemente efectuada através de uma aliança (Contractor e Lorange, 1988, pg. 14);
- Em geral, o estabelecimento de uma organização global e de uma presença competitiva, internacionalmente significativa, é um processo dispendioso, difícil e que consome muito tempo, pelo que as alianças oferecem significativas reduções de tempo e recursos (Hennart, 1988, pg. 363), especialmente quando não existem empresas para aquisição a preços realistas (Contractor e Lorange, 1988, pg. 15). Glaister e Buckley argumentam que o uso de alianças para entrada em mercados externos tem vantagens mesmo para empresas com experiência internacional considerável (Glaister e Buckley, 1996, pg. 307).
- A velocidade de internacionalização pode ser um determinante crítico na selecção do modo óptimo de entrada (Varadarajan e Cunningham, 1995, pg. 285), dados os potenciais benefícios para os primeiros concorrentes, tais como a capacidade de exigir preços mais elevados e a possibilidade de conquista de uma quota de mercado relevante. No entanto, a velocidade de entrada terá que ser pesada face aos riscos e custos associados (Glaister e Buckley, 1996, pg. 307).

#### **PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS**

A teoria de posicionamento estratégico enquadra explicitamente este motivo, ao explicar o recurso a alianças como estando subordinado à estratégia de produtos mercados dos parceiros.

A perspectiva focada em recursos permite igualmente um entendimento apropriado do motivo, pois considera as alianças como meios de obter e reter recursos valiosos (neste caso, uma organização global com presença competitiva internacionalmente significativa) necessários à obtenção de vantagem competitiva.

Por último, a teoria de conhecimento organizacional terá algum poder explicativo, especialmente no que se relaciona com a obtenção de experiência de internacionalização.

#### **4.2.10 Concorrer eficazmente com os actuais concorrentes**

As alianças podem criar forças competitivas, por exemplo através da criação de ligações verticais (Harrigan, 1986, pg. 19) ou por cooperação com concorrentes em movimentos

ofensivos de bloqueio de concorrentes não aliados<sup>128</sup> (Contractor e Lorange, 1988, pg. 14; Kogut, 1988b, pg. 322), permitindo às empresas concorrer de uma forma mais eficaz com os seus concorrentes.

Harrigan defende que a análise de características dos concorrentes sugere como deverão as empresas responder às necessidades de cooperação existentes em vários tipos de mercados. Neste âmbito, as características dos concorrentes a analisar englobam as acções que estes empreendem para satisfazer as exigências dos clientes, bem como as consequências daquelas, e que definem as escolhas dos concorrentes quanto a variáveis estratégicas, tais como (a) comportamento competitivo, (b) intensidade de capital, e outros atributos definidores de (c) postura estratégica, (d) relacionamentos que compõem a infra-estrutura da indústria e (e) escala tecnológica, bem como a frequência de mudanças na tecnologia (Harrigan, 1988, pg. 151).

#### **PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS**

A teoria de posicionamento estratégico enquadra explicitamente este motivo, ao explicar a formação de alianças como decorrendo directamente da necessidade de melhoria da posição competitiva das empresas face aos seus rivais, para garantir a alavancagem dos lucros.

#### **4.2.11 Manter posição competitiva em mercados existentes**

Os participantes numa indústria formam por vezes alianças com empresas recém-chegadas, as quais usam a aliança como uma estratégia de entrada. Esta variante de aliança, entre empresas numa indústria emergente e empresas da indústria que tenderá a ser substituída, permite ao recém-chegado aceder aos canais de distribuição e reputação da empresa estabelecida, a qual por seu lado obtém quer alguma protecção contra a substituição quer a redução da resistência a substituição por parte da indústria ameaçada, moldando assim o quadro concorrencial nessa indústria (Porter e Fuller, 1986, pg. 334).

Um outro exemplo é proporcionado por alianças entre concorrentes que desenvolvem e produzem em conjunto, para obtenção de ganhos de eficiência, mas que comercializam de forma independente os produtos daí resultantes; alianças deste tipo serão comuns em muitas

---

<sup>128</sup> Tal como salientado por Gomes-Casseres, as alianças propagam-se frequentemente em vagas, à medida que as empresas reagem aos movimentos dos seus rivais (Gomes-Casseres, 2006, pg. 50); tal poderá justificar que processos miméticos não poderão ser excluídos como motivos de formação de alianças (Kogut, 1988b, pg. 322; Eisenhardt and Schoonhoven, 1996, pg. 146). Ver também a nota de rodapé 51, na página 39.

indústrias (incluindo a automóvel<sup>129</sup>, química, plásticos, aço, electrónica, periféricos de computador e aviação comercial). Desde que o volume de mercado controlado pelos parceiros não seja elevado, alianças deste género permitem-lhes maiores retornos, quer relativamente à actuação independente, quer relativamente à sua integração (por fusão ou aquisição); para além disso, serão mais eficientes no que concerne ao bem-estar social. Por estas razões, deverão ser vistas pelas entidades reguladoras da concorrência como favoráveis a esta (Sawler, 2005).

#### PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS

Pelas mesmas razões que as apresentadas na secção anterior, a teoria de posicionamento estratégico proporciona uma explicação adequada deste motivo.

A perspectiva focada em sinergias é também relevante neste contexto, ao considerar a formação de alianças como resultante das vantagens associadas ao estabelecimento de acordos horizontais (ver secção 4.1.1.2, página 71).

#### 4.2.12 Redução da concorrência por cooperação com concorrentes

Concorrentes potenciais ou já existentes podem ser neutralizados usando alianças, com esses mesmos concorrentes, como movimentos defensivos<sup>130</sup> (Glaister e Buckley, 1996, pg. 305; Contractor e Lorange, 1988, pg. 14; Kogut, 1998b, pg. 322). A literatura refere casos variados, tal como ilustrado nos exemplos seguintes:

- Uma aliança para partilha de instalações caras a custos baixos entre uma companhia aérea instalada e com excesso de capacidade e uma que procura entrar no mercado, embora aparente ser eficiente e concorrencial pode, contudo, ter como fim desmotivar a estreade de construir as suas próprias instalações, impedindo-a de competir numa escala maior e mais concorrencial (Todeva e Knoke, 2005, pg. 43).
- A aliança entre a General Motors e a Toyota terá tido como um dos motivos justificativos enfraquecer a penetração da indústria automóvel Japonesa no mercado dos Estados Unidos (Contractor e Lorange, 1988, pg. 14).

---

<sup>129</sup> Um exemplo concreto é proporcionado pela CAMI, um empreendimento conjunto estabelecido em 1989 entre a General Motors e a Suzuki, e que produz dois veículos praticamente idênticos, o Chevrolet Tracker e o Suzuki Vitara, mas que são comercializados de uma forma independente e sem coordenação de preços (Sawler, 2005, pg. 245).

<sup>130</sup> As alianças podem ser encaradas como uma forma de investimento defensivo, por meio do qual as empresas se protegem de incerteza estratégica, especialmente em indústrias de concentração moderada onde a colusão é difícil de alcançar, apesar dos benefícios de coordenação da interdependência das empresas (Vernon, 1983; citado em Kogut, 1988b, pg. 322).

Harrigan refere, ainda, que concorrentes erráticos, que ameaçam a estabilidade da indústria, podem ser “acalmados” por ligação a acordos cooperativos que focam os seus esforços em objectivos de longo prazo ao invés de ganhos de curto prazo obtidos através da redução de preços (Harrigan, 1986, pg. 19).

O comportamento das alianças é obviamente escrutinado pelos governos<sup>131</sup>, tendo em conta o seu potencial de limitação de concorrência e de bem-estar social (Contractor e Lorange, 1988, pg. 14). É de relevar aqui que o reconhecimento de que as alianças não reduzem necessariamente a concorrência<sup>132</sup> (Hennart, 1988, pg. 363; Kogut, 1988b, pg. 322), mesmo quando o número de concorrentes tenha diminuído, tem raízes profundas na evolução da análise antitruste (Gomes-Casseres, 2006, pg. 51 – ver nota 5). O que se afigura como certo é que o recurso a alianças altera o modo como as empresas concorrem entre si<sup>133</sup> (Gomes-Casseres, 2006, pg. 43; Mariti e Smiley, 1983, pg. 448).

#### **PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS**

Pelas mesmas razões que as apresentadas na secção anterior, a teoria de posicionamento estratégico proporciona uma explicação cabal deste motivo, pelo que constitui o seu principal quadro explicativo.

A perspectiva focada em sinergias é de algum modo também clarificadora do motivo, ao considerar a formação de alianças como resultante das eficiências associadas a acordos horizontais (ver secção 4.1.1.2, página 71).

---

<sup>131</sup> Hennart salienta que muito antes de as alianças terem captado a atenção dos estrategas de negócio, foram estudadas por economistas industriais por causa do seu potencial impacto na concorrência (Hennart, 1988, pg. 363). Teng indica que empresas que formam alianças com concorrentes podem contornar a regulamentação usando duas táticas: (1) enfatizando que desenvolveram mecanismos extensivos para separar as suas funções concorrencial e cooperativa e (2) reclamando que o grau de sobreposição dos mercados detidos pelos parceiros (e portanto o nível de concorrência entre eles) era de facto muito baixo (Teng, 2005, pg. 69).

<sup>132</sup> Kogut exemplifica: a) quando existem fortes externalidades de rede, tal como na compatibilização tecnológica de serviços de comunicação, a investigação e desenvolvimento conjunto de padrões pode resultar em preços mais baixos e qualidade melhorada do produto final; b) é possível mostrar que alianças de investigação, que permitam às empresas evitarem duplicações dispendiosas, preservando a concorrência a jusante, podem, de um modo similar, ser benéficas ao bem-estar social (Kogut, 1988b, pg. 322; alianças de produção e desenvolvimento conjuntos com comercialização independente, referidas na secção 4.2.11, página 105, são um exemplo muito similar ao ponto b) aqui referido).

<sup>133</sup> Para uma revisão das consequências das alianças sobre a concorrência recomenda-se a análise das seguintes referências: a) Gomes-Casseres, 2006; b) Mariti & Smiley, 1983, secção VII, pgs. 447-450; c) Todeva e Knoke, 2005, secção Societal Consequences, pgs. 139-140.

#### 4.2.13 Potenciar a diversificação de produtos ou serviços

Alianças com o objectivo de diversificação<sup>134,135</sup> (envolvendo parceiros cuja relação com a aliança não é horizontal nem vertical) são usadas para obter e/ou aceder a conhecimento, a tecnologia, ou a outro recurso desejado, assim como para entrar em novas áreas de negócio pouco conhecidas, onde as barreiras de entrada podem ser demasiado elevadas para que uma empresa possa entrar sozinha (Harrigan, 1986, pg. 22).

Como exemplo, Varadarajan e Cunningham referem que empresas em indústrias maduras, nas quais aquelas se deparam com mercados estagnados e oportunidades de crescimento severamente reduzidas, têm entrado em alianças numa tentativa de diversificar e tirar partido de oportunidades de crescimento noutros domínios produto-mercado (Varadarajan e Cunningham, 1995, pg. 286).

Os benefícios estratégicos expectáveis da diversificação (e sinergias associadas) dependem das dinâmicas dos relacionamentos entre os parceiros e a aliança, entre os parceiros, e entre a aliança e o seu ambiente concorrencial. Os gestores adoptam alianças de diversificação quando antecipam que as sinergias, com as unidades de negócio que detêm na totalidade, possam ser exploradas, ou que se podem atingir economias de escala ou de integração (Harrigan, 1986, pg. 23).

Hennart chama também a atenção para o facto de as alianças permitirem a entrada num número elevado de mercados, condição essencial para empresas diversificadas, com um investimento que poderá ser muito reduzido (por exemplo, por recurso a acordos de distribuição ou de licenciamento) (Hennart, 1988, pg. 363).

---

<sup>134</sup> Harrigan distingue alianças de DIVERSIFICAÇÃO RELACIONADA, as quais exploram alguma competência nuclear dos parceiros (tais como marketing, investigação e desenvolvimento, produção, ou gestão), por oposição a alianças de DIVERSIFICAÇÃO NÃO RELACIONADA em que tal se não verifica (Harrigan, 1986, pg. 22).

<sup>135</sup> É de relevar que há autores que consideram ser a motivação de diversificação enquadrável noutras categorias: redução de risco, tratada na secção 4.2.1, página 95 (Contractor e Lorange, 1988, pg. 11; ver Glaister e Buckley, 1996, pg. 307) e acesso a conhecimento de mercados, tratada na secção 4.2.17, página 113 (Hennart, 1988, pg. 367). Hennart chama a atenção para a forte relação entre diversificação e alianças (indicando como exemplo que empresas diversificadas apresentam uma maior percentagem de alianças, entre as suas filiais estrangeiras, do que empresas com linhas restritas de produtos), a qual será justificada pela necessidade de obtenção de competências, por parte das empresas diversificadas, no marketing dos novos produtos: dada a dificuldade de obtenção do conhecimento através de licenciamento, torna-se necessário o estabelecimento de alianças com empresas detentoras do mesmo (Hennart, 1988, pg. 367).

## PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS

A perspectiva focada em sinergias explica coerentemente este motivo, ao sustentar que a formação de alianças depende das sinergias obtidas com a aliança e/ou das eficiências associadas a economias de escala e de integração.

A teoria de custos de transacção contribuiu também para a explicação do motivo de diversificação, ao enfatizar a minimização de custos (neste caso os custos de transacção associados a presença num número elevado de mercados) como motivo de formação de alianças.

### 4.2.14 Potenciar retornos mais rápidos do investimento

Ao analisarem as condições de selecção entre alianças e integração total, vários autores salientam que as alianças apresentarão vantagens em várias situações<sup>136</sup>, em especial quando a integração das empresas se afigura problemática (Das e Teng, 2000, pg. 37; Hennart e Reddy, 1997; Hennart, 1988, pgs. 371-72; Hamel, 1991, pg. 99; ver também a nota de rodapé 107 na página 85). Hennart e Reddy tipificam quatro situações como sendo as mais relevantes<sup>137</sup> (Hennart e Reddy, 1997, pgs. 2 e 3):

- Especificidade dos activos da empresa alvo

Quando os activos desejados de um dos parceiros estão intimamente ligados a activos não desejados pelos restantes parceiros<sup>138</sup>, tal torna as aquisições mais dispendiosas e de uso menos eficiente do que as alianças;

- Diferenças culturais

Para empresas com fraca experiência de gestão de mão-de-obra estrangeira, ou que entram em negócios fora das suas áreas nucleares, a integração após aquisição é frequentemente difícil, devido a diferenças culturais. Nestes casos as alianças constituem uma melhor alternativa do que as aquisições, pois salvaguardam os incentivos de desempenho de cada parceiro;

---

<sup>136</sup> É de relevar que a questão de selecção entre estratégias de aquisição, fusão, alianças e desinvestimento, é obviamente uma questão muito mais complexa do que o exposto nesta secção, tal como se constata da análise de Wang e Zajac, 2007, Villalonga e McGahan, 2005, e Dyer, Kale e Singh, 2004, pelo que está para além do âmbito deste trabalho.

<sup>137</sup> As alianças de produção e desenvolvimento conjuntos com comercialização independente, referidas na secção 4.2.11, página 105, constituem uma outra situação em que as alianças apresentam vantagens sobre a integração total. No entanto, nessa situação a vantagem é também a de maior retorno.

<sup>138</sup> Um exemplo ilustrativo é o de cadeias de distribuição que estejam ligadas a unidades de produção, devido a eficiência de integração vertical, pelo que terão que ser adquiridas em conjunto, o que leva o adquirente a envolver-se em mercados novos e não familiares, aumentando os custos de gestão. Por outro lado, a venda das unidades de produção aumentaria os custos de operação do sistema de distribuição por redução de potenciais economias de gama, dado que o requisito de eficiência por integração vertical levaria o adquirente das unidades de produção a mudar a distribuição dos produtos para a sua própria cadeia de distribuição (Hennart, 1988, pgs. 371 e 372; o autor apresenta ainda o exemplo concreto de um produtor agrícola).

- **Assimetrias de informação**

Uma aliança é um veículo eficiente para reduzir custos resultantes do desconhecimento do adquirente quanto ao valor dos activos a adquirir (o que será comum para empresas de indústrias diferentes, que terão um reduzido conhecimento mútuo dos respectivos negócios), pois permite coligir informação adicional sobre esse valor e rescindir a relação a um custo relativamente baixo.

- **Barreiras governamentais e institucionais**

Nalguns países as aquisições por estrangeiros estão banidas em todos ou em parte dos sectores de actividade, ou são dificultadas por restrições, quer legais (tal como ficou detalhado na secção 4.2.6, página 100), quer dos detentores dos direitos de propriedade (ver nota de rodapé 113 na página 89), podendo ainda incorrer na ira de clientes potenciais (Hennart, 1988, pg. 371; ver também a nota de rodapé 120 na página 96).

Ao permitir que as empresas evitem os problemas de integração, as alianças potenciam, assim, o retorno mais rápido do investimento.

#### **PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS**

A perspectiva focada em sinergias enquadra adequadamente este motivo, ao interpretar a formação de alianças por recurso às sinergias resultantes de acordos verticais (ver em particular a análise de desvantagens de integração vertical – secção 4.1.1.1, página 69, nomeadamente as relativas a maiores custos fixos em empresas verticalmente integradas).

A teoria de custos de transacção contribui também para a explicação do motivo da rapidez de retorno, ao considerar a minimização de custos (neste caso os custos de transacção relativos a activos específicos e assimetrias de informação) como motivo de formação de alianças.

Na interpretação da rapidez de retorno é ainda relevante a perspectiva focada em recursos, pois considera-se neste quadro teórico que a formação de alianças está dependente dos custos de oportunidade de obtenção e retenção de recursos (neste caso activos específicos, capital humano e competências fora das áreas nucleares).

Por último, a teoria institucional apresenta também uma explicação coerente do motivo, ao considerar a formação de alianças como resultante das pressões institucionais.

#### **4.2.15 Facilitar aprendizagem organizacional**

De acordo com uma das correntes principais da teoria de aprendizagem organizacional (ver secção 4.1.5.1 na página 82), as alianças terão como motivo principal a aprendizagem e/ou retenção de competências, sendo usadas como veículos<sup>139</sup> para transferência do

---

<sup>139</sup> Hamel apresenta uma perspectiva complementar, ao conceber uma aliança como uma *membrana cooperativa*, através da qual fluem competências entre os parceiros; o sentido e extensão em que a membrana é

conhecimento tácito<sup>140</sup> (ver secção 4.1.5 na página 81) subjacente às competências em causa, especialmente em duas situações em que são particularmente úteis (Kogut, 1998-b, pg. 323):

- quando nenhum dos parceiros detém nem a tecnologia nem as competências subjacentes dos outros;
- quando um dos parceiros deseja manter uma competência organizacional, beneficiando ao mesmo tempo do conhecimento actual, ou de vantagens de custos, dos outros<sup>141</sup>.

Inkpen afirma que a literatura sugere que se constituem como uma classe importante de alianças em que o objectivo principal é a aprendizagem organizacional (Inkpen, 2002, pg. 270). Mowery, Oxley e Silverman afirmam que os exemplos de alianças com este objectivo são numerosos e incluem (Mowery, Oxley e Silverman, 2002, pgs. 294-295):

- a aliança entre a General Motors e a Toyota, que resultou na instalação de uma unidade de produção na Califórnia, estabelecida pela GM com o propósito de aprender os sistemas de produção e as técnicas de gestão de pessoas da Toyota, a qual, por seu lado, esperava aceder ao conhecimento da GM sobre o mercado norte-americano e ganhar experiência na relação com mão-de-obra sindicalizada. O objectivo de aprendizagem da GM ficou explicitamente reconhecido no acordo, contendo cláusulas relativas a visitas à instalação por parte de gestores da toda a rede de produção da GM, potenciando a difusão para outras fábricas das competências adquiridas;
- a aliança entre a Genentech (biotecnologia) e a Eli Lilly (farmacêutica), que resultou na introdução pela Lilly de insulina humana sintética. Esta aliança foi formada para que a Lilly dominasse as técnicas de produção de produtos biotecnológicos da Genentech.

#### **PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS**

Conforme facilmente se conclui da análise da secção 4.1.5, página 81, a teoria de conhecimento organizacional, em especial a corrente que defende ser a internalização de conhecimento o principal objectivo das alianças, explica integralmente o motivo.

---

permeável determinarão as taxas relativas de aprendizagem. A concepção de aliança como uma membrana sugere que o acesso a pessoas, instalações, documentos e outras formas de conhecimento, será um processo contínuo de troca cooperativa (Hamel, 1991, pg. 100).

<sup>140</sup> Devido à natureza do conhecimento tácito, o qual está incorporado na organização, apenas alianças que proporcionem um contacto íntimo dos parceiros poderão ser usadas para efectuar a transferência deste tipo de conhecimento (Kogut, 1988-b, pg. 323; Hennart, 1988, pgs. 365-366).

<sup>141</sup> Mesmo quando um acordo de fornecimento possa operar com custos de produção e transacção mais baixos, uma empresa pode optar por uma aliança para manter a opção de explorar a competência no futuro, ainda que com custos. O que guia a escolha de alianças nesta situação é a diferença no valor das opções para explorar oportunidades futuras (Kogut, 1988b, pg. 323).



#### 4.2.16 Facilitar acesso a tecnologia complementar

Tal como detalhado na secção 4.1.5.2, página 85, uma das duas correntes mais importantes sobre teorias de conhecimento em alianças, considera que o acesso às competências complementares detidas por parceiros será o motivo predominante para formação de alianças<sup>142</sup> (Hennart e Zeng, 2005; Grant e Baden-Fuller, 2004).

As alianças podem assim ser formadas para combinar tecnologias complementares dos parceiros, em que cada um destes contribui para um processo de agregação de competências (que abrangem diferentes aspectos das melhores e mais actuais tecnologias exigidas em indústrias de ponta) e de criação de ambientes de desenvolvimento que potenciam inovações significativas (as quais muito provavelmente não seriam alcançados pelos parceiros trabalhando isoladamente<sup>143</sup>) (Contractor e Lorange, 1988, pg. 13), de que constituem exemplo<sup>144</sup> (Mowery, Oxley e Silverman, 2002, pg. 295):

- a aliança internacional IAE, que produziu o motor a jacto V2500, gerida pela Rolls Royce e Pratt & Whitney como parceiros dominantes, estruturada para potenciar a cada participante especialização no desenvolvimento e produção de partes específicas do motor, e que incluía restrições quanto à troca de informação e tecnologia entre os parceiros;
- a Airbus, na medida em que cada parceiro se especializa no projecto e produção de partes específicas do avião (ver também a nota de rodapé 123 na página 100).

As alianças formadas por empresas de economias em transição constituem um outro exemplo desta motivação, pois:

<sup>142</sup> Tal verificar-se-á especialmente nos sectores baseados em conhecimento, onde a actividade em alianças tem sido prevalecte (i.e. farmacêuticos, semicondutores, aeroespacial, telecomunicações e electrónica de consumo) (Grant e Baden-Fuller, 2004, pg. 63).

<sup>143</sup> Cravens, Shipp e Cravens apresentam um exemplo ilustrativo, relativo ao desenvolvimento de equipamento de fax para papel de escritório, por aliança da Hewlett-Packard, que contribuiu com a tecnologia de impressão de jacto de tinta, com a Matsushita, que contribuiu com a tecnologia de fax. O equipamento chegou ao mercado a um preço algo acima do preço das máquinas de fax em papel térmico, mas muito abaixo do preço de máquinas de fax com impressão a laser. Esta aliança proporcionou aos dois parceiros a oportunidade de entrar no mercado com um produto que nenhum dos dois tinha a capacidade de desenvolver em tempo útil (Cravens, Shipp e Cravens, 1993, pg. 63). O exemplo de desenvolvimento de uma máquina fotográfica digital pela Kodak, já referido na nota de rodapé 126, página 102, constitui também um exemplo ilustrativo da combinação de competências de parceiros. Um outro exemplo relacionado é o da Amazon, que estabeleceu um acordo de *outsourcing* com um dos maiores retalhistas livreiros, o qual garantia os fornecimentos necessários às encomendas processadas pela Amazon (Teng, 2005, pg. 71).

<sup>144</sup> Hennart e Zeng referem ainda que várias alianças, nas indústrias farmacêutica e de biotecnologia, são projectadas nesta base. Muitas pequenas empresas de biotecnologia detêm competências de descoberta de novos produtos, não detendo contudo as necessárias para realizar nem os testes clínicos, requeridos para aprovação pelas entidades reguladoras, nem a comercialização. As empresas farmacêuticas possuem essas competências, mas podem não deter as competências específicas em biotecnologia para descobrir novas drogas em áreas específicas (Hennart e Zeng, 2005, pg. 106).

- Embora necessitem de tecnologia actual para competir em mercados globais, falta-lhes frequentemente o conhecimento e capacidades de desenvolver ou empregar sofisticadas tecnologias de fabricação ou de produto; assim, procuram parceiros de aliança com capacidades tecnológicas, evitando tempos longos de desenvolvimento interno (Hitt, Ahlstrom, Dacin, Levitas e Svobodina, 2004, pg. 175);
- Para além disso, colocam como prioritária a selecção de parceiros com competências especializadas e complementares. A complementaridade entre as competências dos parceiros é ainda mais crítica em ambientes institucionais instáveis e incertos (de que a Rússia constitui exemplo): empresas nestes ambientes possuem margens de segurança muito reduzidas, pelo que necessitam de alcançar muito rapidamente, e manter, a aceitação do mercado para assegurarem a continuidade do negócio (Hitt, Ahlstrom, Dacin, Levitas e Svobodina, 2004, pg. 177).

Outros exemplos são apresentados por Porter:

- Líderes tecnológicos em indústrias com fontes externas de tecnologia (é ilustrativo o caso de muitas indústrias de processo, em que a fonte básica de tecnologia são firmas de engenharia de construção que projectam processos de produção e constroem fábricas) devem conquistar as melhores destas fontes através de alianças, para que possam sustentar a sua liderança<sup>145</sup> (Porter, 1989, pg. 170);
- O licenciamento, que constitui também uma forma de obter acesso a tecnologia. Porter indica que empresas com uma tecnologia singular recebem amiúde pedidos de licenças (Porter, 1989, pg. 177).

#### PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS

Conforme facilmente se conclui da análise da secção 4.1.5, página 81, a teoria de conhecimento organizacional, em especial a corrente que defende ser a especialização cooperativa o principal objectivo das alianças, explica de um modo muito completo o motivo.

Para além disso, a teoria de custos de transacção proporciona também uma explicação coerente, ao considerar como motivação principal das alianças a minimização dos custos de transacção associados a conhecimento tácito (Hennart apresenta em detalhe a aplicação da teoria de custos de transacção ao caso específico do conhecimento - ver Hennart, 1988, pgs. 365-7).

#### 4.2.17 Facilitar acesso a conhecimento de condições de mercados

Tal como salientado por Hennart, o conhecimento de condições de mercados é dificilmente transferível por transacções e apresenta custos de transacção elevados. É por isso expectável que empresas pretendendo entrar em novas indústrias, ou países, estabeleçam alianças com parceiros estabelecidos. A importância deste motivo dependerá quer do grau

---

<sup>145</sup> Constitui alternativa às alianças uma capacidade superior à concorrência para adaptar a tecnologia desenvolvida externamente à indústria (Porter, 1989, pg. 70).

em que o conhecimento das condições locais é necessário para o sucesso das operações quer do grau de familiaridade dos candidatos com as condições dos mercados em que pretendem entrar (por exemplo, no caso de conhecimento de mercados de um país hospedeiro específico, quanto maior for a distância cultural entre o país de origem do investidor e o país hospedeiro, maior será a necessidade de adquirir conhecimento específico deste) (Hennart, 1988, pg. 367).

A literatura apresenta vários exemplos de alianças essencialmente motivadas por esta razão (Hennart, 1988, pg. 367; Contractor e Lorange, 1988, pgs. 18-19), constituindo-se os acordos de distribuição e as alianças de diversificação como exemplos notáveis (ver a secção 4.2.13 e a nota de rodapé 135, na página 108).

#### **PRINCIPAIS QUADROS TEÓRICOS EXPLICATIVOS ASSOCIADOS**

Dado que o conhecimento de mercados é também um tipo de conhecimento tácito (ver Hennart, 1988, pg. 367), as mesmas razões apresentadas na secção anterior justificam ser as teorias de conhecimento organizacional e de custos de transacção os quadros teóricos relevantes na interpretação deste motivo.

### **4.3 Correspondência entre motivos e quadros teóricos**

Tendo presentes as limitações expostas, nas secções anteriores deste capítulo a tabela 4-1 na página 116 sumaria o que aí se detalhou quanto à correspondência entre:

- o conjunto de motivos reconhecidos na literatura como sendo dos mais relevantes para justificar a participação de empresas em alianças, por um lado;
- os principais quadros teóricos explicativos de formação alianças, por outro.

Da análise da tabela 4-1 torna-se patente o exposto na introdução da secção 4.1, nomeadamente:

1. as empresas são motivadas a formar alianças por uma gama vasta de razões;
2. as diferentes perspectivas teóricas identificam por vezes os mesmos motivos para a formação de alianças, pelo que deverão ser consideradas mais como complementares do que como competindo na explicação do fenómeno de criação de alianças;
3. Não existe ainda nenhuma teoria amplamente aceite que explique integralmente as razões da criação de alianças.

É ainda importante ter presente que os vários motivos apresentados não são completamente independentes, havendo relações mais ou menos óbvias entre eles, conforme se depreende facilmente de três exemplos simples mas ilustrativos:

- Conforme salientado na nota de rodapé 135, página 108, o motivo de diversificação é por vezes considerado como estando englobado ou na redução de risco ou no facilitar do acesso a conhecimento de mercados;
- A maior velocidade de acesso a mercados, proporcionada por acesso a rede internacional de marketing e distribuição já estabelecida, é relevante tanto para o motivo de obtenção de entrada mais rápida em mercados como para o motivo de facilitação da expansão internacional.
- Os motivos de manutenção de posição competitiva em mercados existentes e de redução de concorrência por cooperação com os concorrentes apresentam diferenças que, em concreto, se poderão revelar demasiado ténues.

Para além disso, afigura-se importante alertar para o facto de não ser possível deduzir, a partir de análise da tabela 4-1, o grau de aplicabilidade de cada uma das teorias às alianças formadas na prática, pois:

- Por um lado, faltam elementos essenciais, a saber, a frequência e importância reais de cada um dos motivos constantes da tabela, os quais dependem da realidade em estudo e que, portanto, apenas empiricamente poderão ser determinados;
- Por outro, embora os motivos de formação de alianças reconhecidos como mais relevantes na literatura estejam englobados no conjunto detalhado na tabela 4-1, este não é contudo exaustivo, existindo outros motivos, ou variantes dos aqui considerados, que se poderão revelar como mais adequados em situações específicas (de que constitui exemplo a análise de formação de alianças numa indústria particular, tal como a biotecnológica, para referir um exemplo).

Quadro(s) teórico(s)	Motivo	Secção	Página																																
PFS, TCT, TI	Dispersão de custos e riscos do investimento	4.2.1	95																																
PFS, TCT	Potenciar a diversificação de produtos ou serviços	4.2.13	108																																
PFS, PFR, TCT	Obter entrada mais rápida em mercados	4.2.8	102																																
PFS, TCT, (PFR)	Consolidar presença no mercado	4.2.7	101																																
PFS, TCT, PFR, (CO)	Partilha de custos de I&D	4.2.2	96																																
PFS, TCT, PFR, TI	Potenciar retornos mais rápidos do investimento	4.2.14	109																																
PFS, TCT	Transferência de produção para mercados de baixo custo	4.2.5	99																																
PFS, PFR, (PE)	Obtenção de matérias-primas e outros recursos naturais	4.2.4	99																																
PFS	Obtenção de benefícios de economias de escala	4.2.3	98																																
CO	Facilitar aprendizagem organizacional	4.2.15	110																																
CO, TCT	Facilitar acesso a conhecimento de condições de mercados	4.2.17	113																																
CO, TCT	Facilitar acesso a tecnologia complementar	4.2.16	112																																
PE	Concorrer eficazmente com os actuais concorrentes	4.2.10	104																																
PE, PFS	Manter posição competitiva em mercados existentes	4.2.11	105																																
PE, (PFS)	Redução da concorrência por cooperação com concorrentes	4.2.12	106																																
PE, PFR, (CO)	Facilitar a expansão internacional	4.2.9	103																																
TI	Obediência a políticas governamentais locais	4.2.6	100																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="4">Quadro teórico [secção, página]</th> <th colspan="4">Quadro teórico [secção, página]</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PFS</td> <td>Perspectiva focada em sinergias</td> <td>4.1.1</td> <td>69</td> <td>CO</td> <td>Conhecimento organizacional</td> <td>4.1.5</td> <td>81</td> </tr> <tr> <td>TCT</td> <td>Teoria de custos de transacção</td> <td>4.1.2</td> <td>71</td> <td>PE</td> <td>Posicionamento estratégico</td> <td>4.1.3</td> <td>77</td> </tr> <tr> <td>PFR</td> <td>Perspectiva focada em recursos</td> <td>4.1.4</td> <td>78</td> <td>TI</td> <td>Teoria institucional</td> <td>4.1.6</td> <td>87</td> </tr> </tbody> </table>				Quadro teórico [secção, página]				Quadro teórico [secção, página]				PFS	Perspectiva focada em sinergias	4.1.1	69	CO	Conhecimento organizacional	4.1.5	81	TCT	Teoria de custos de transacção	4.1.2	71	PE	Posicionamento estratégico	4.1.3	77	PFR	Perspectiva focada em recursos	4.1.4	78	TI	Teoria institucional	4.1.6	87
Quadro teórico [secção, página]				Quadro teórico [secção, página]																															
PFS	Perspectiva focada em sinergias	4.1.1	69	CO	Conhecimento organizacional	4.1.5	81																												
TCT	Teoria de custos de transacção	4.1.2	71	PE	Posicionamento estratégico	4.1.3	77																												
PFR	Perspectiva focada em recursos	4.1.4	78	TI	Teoria institucional	4.1.6	87																												

**Tabela 4-1 - Relação entre motivos e quadros teóricos explicativos (adaptado de Dong e Glaister, 2006, 579-81, e Glaister e Buckley, 1996, 303-308)**

## 5 Estudo proposto e metodologia

“... basta ter boa vista, mas é preciso tê-la boa; porque os princípios são tão subtis, e em tão grande número, que é quase impossível não escaparem alguns ...”

Pensamentos Escolhidos, Pascal

Conforme se detalhou no capítulo 1, os objectivos primordiais deste estudo podem ser resumidos do seguinte modo:

- (1) determinar o impacto das alianças sobre o desempenho das empresas que nelas participam e
- (2) analisar as causas primeiras desse impacto, estudando a influência dos principais factores determinantes de tal desempenho.

Assim, apresentam-se neste capítulo:

- o conjunto de hipóteses, refutáveis, que permite responder às várias questões decorrentes de tais objectivos; tal conjunto é desenvolvido nas secções 5.1 e 5.2, sendo sumariado e graficamente representado na secção 5.3;
- a metodologia a adoptar para testar empiricamente esse conjunto de hipóteses (o qual designaremos, daqui em diante, simplesmente por modelo<sup>146</sup>), detalhada nas secções 5.4 e 5.5.

---

<sup>146</sup> Releva-se desde já que tal conjunto de hipóteses, e respectivas variáveis associadas, não é desenvolvido com o objectivo de obter um modelo a analisar pela técnica de modelização por equações estruturais.

## 5.1 Avaliação de desempenho

Conforme amplamente tratado no capítulo 1, porque apresentam vários usos e benefícios estratégicos potenciais, em especial no actual ambiente económico, as alianças moldam a acção económica e contribuem para o sucesso empresarial das empresas a que elas recorrem (Gulati, 2007, pg. 3), o que é evidenciado por:

- As empresas com elevado desempenho demonstram uma maior propensão para participar em alianças, criando ligações mais estratégicas, profundas e eficazes no alavancar de recursos, o que lhes permite alcançar mais resultados usando menos recursos (Gulati, 2007, pg. 198);
- O impacto das alianças no desempenho empresarial justifica que muitas empresas tenham mesmo formado alianças como forma de garantir a sua sobrevivência (Murray e Kotabe, 2005, pg. 1525).
- Embora os benefícios potenciais não sejam fáceis de obter (Lunnan e Haugland, 2008, pg. 545), o facto de as empresas recorrerem cada vez mais ao uso de alianças, constitui evidência adicional do referido impacto sobre desempenho empresarial.

Assim, deriva naturalmente do primeiro objectivo primordial deste estudo a sua hipótese central, a saber:

**Hipótese 1**=# Verifica-se um impacto positivo no desempenho das empresas decorrente da sua participação em alianças.##

A definição e modelação do desempenho de alianças foram em detalhe tratadas no capítulo 3, em particular nas secções 3.2.2 e 3.2.3, pelo que para aí se remete para um completo entendimento do exposto nesta secção. Sumaria-se de seguida o que então aí se expôs sobre o entendimento, neste estudo, quanto ao desempenho de alianças, pelo que este:

- (1) É referente aos benefícios operacionais e estratégicos que os parceiros retiram da sua participação na aliança (e não ao desempenho da aliança enquanto entidade separada);
- (2) É caracterizado por recurso a quatro conjuntos relacionados de indicadores, a saber, DESEMPENHO PROCESSUAL E RELACIONAL, ALCANCE DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS ou EFICÁCIA, SATISFAÇÃO OPERACIONAL E ESTRATÉGICA e EFEITOS LATERAIS;
- (3) Dado que existe apenas suporte empírico parcial para o facto de o ALCANCE DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS se constituir como um bom preditor da SATISFAÇÃO

OPERACIONAL E ESTRATÉGICA, é necessário testar empiricamente esta relação, pelo que se postula:

**Hipótese 1a** – O ALCANCE DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS será um bom preditor da SATISFAÇÃO OPERACIONAL E ESTRATÉGICA, influenciando-a positivamente.

- (4) A SATISFAÇÃO OPERACIONAL E ESTRATÉGICA, porque apresenta uma relação íntima com os EFEITOS LATERAIS, deverá estar com estes correlacionada. No entanto, dado que, por um lado, o suporte teórico e a evidência empírica associados a tal relação são ambos ténues e que, por outro, não é evidente quais constituem a causa ou quais são o efeito, não se postula qualquer efeito directo, assumindo-se antes a já referida existência de correlação entre esses indicadores.
- (5) Os indicadores de DESEMPENHO PROCESSUAL E RELACIONAL são em simultâneo causa e consequência dos processos organizacionais, pelo que poderão e deverão ser também encarados como determinantes de desempenho; a sua inclusão no modelo em estudo será, assim, efectuada na secção seguinte.

## 5.2 Determinantes de desempenho

É amplamente reconhecido que o desempenho de alianças é determinado por múltiplos factores, de natureza distinta, entre os quais se incluem características: (a) dos parceiros e dos recursos dedicados à aliança (Lunnan e Haugland, 2008; pg. 547; Nielsen, 2007, pg. 340; Hennart e Zeng, 2005, pg. 110; Luo e Park, 2004, 145-46; Poppo e Zenger, 2002, pg. 717), (b) relativas à estrutura de posse (Hennart e Zeng, 2005, pg. 109; Murray e Kotabe, 2005), a controlo (Yan e Gray, 2001; Aulakh, Kotabe e Sahay, 1996), a justiça (Luo, 2008; Luo, 2005; Robson, Katsikeas e Bello, 2008, pgs. 652, 657), a operação (Lee e Cavusgil, 2006; Poppo e Zenger, 2002; Luo, 2002; Zaheer, McEvily e Perrone, 1998) e a distribuição de ganhos na aliança (Hennart e Zeng, 2005, pg. 108; Parhhe, 1993a, pg. 797-99, 814; Robson, Katsikeas e Bello, 2008, pgs. 652, 657), bem como (c) ambientais (Luo e Park, 2004, pgs. 146-47; Lee e Cavusgil, 2006, pg. 900) e institucionais (Nielsen, 2007, pg. 340; Kwon, 2008, pg. 566).

Ao invés do que sucede com a avaliação de desempenho, que em detalhe se abordou nos dois capítulos anteriores, não existe disponível qualquer modelo de desempenho de alianças que seja abrangente e consensual quanto aos factores determinantes daquele (Ariño, 2003, pg. 70; Hennart e Zeng, 2005, pg. 105). No entanto, é reconhecido ser “o estágio operacional



que finalmente determina o sucesso ou falha da colaboração, pois mesmo uma boa negociação perde o valor se a aliança falhar no seu funcionamento” (Tallman e Phene, 2006, pg. 138) e, por outro lado, “simplesmente providenciar a uma aliança valiosos recursos e competências não garante forte desempenho. Os actores operacionais da aliança terão que, isso sim, propositadamente coordenar a base de recursos disponíveis de modo a maximizar os ganhos dos parceiros” (Robson, Katsikeas e Bello, 2008, pg. 649). Dado que a operação das alianças depende essencialmente dos mecanismos directivos proporcionados por contratação e relacionamento, as duas únicas áreas que estarão solidamente sob controlo dos gestores (Hennart, 2006, pg. 1623), analisamos no restante desta secção as relações entre contratação, relacionamento e desempenho, bem como o papel, neste contexto, dos antecedentes de contratação e relacionamento, por um lado, e das condições ambientais, por outro. Deriva desta análise o desenvolvimento de hipóteses refutáveis a testar empiricamente, as quais são explicitamente identificadas também nas secções seguintes.

### **5.2.1 Mecanismos directivos**

A literatura é consensual quanto à importância dos mecanismos directivos de alianças na determinação do seu desempenho. Neste contexto, duas dimensões fundamentais daqueles mecanismos, contratação e relacionamento, assumem especial importância (Lee e Cavusgil, 2006; Hennart, 2006, pg. 1623; Poppo e Zenger, 2002; Luo, 2002), a qual é perfeitamente inteligível quando se tem em conta o que anteriormente sobre tais mecanismos se expôs na secção 2.2.3, página 25, e em particular na secção 2.2.3.2, página 32 (para as quais se remete, como meio facilitador da compreensão do que nesta secção se apresenta). Assim, detalha esta secção apenas os resultados mais relevantes constantes na literatura relativos ao impacto específico dos mecanismos directivos no desempenho de alianças.

Contratação e relacionamento apresentam, sobre o desempenho, impactos quer directos quer resultantes da interacção entre ambos (Lee e Cavusgil, 2006; Luo, 2002, pg. 916-17; Poppo e Zenger, 2002, pg. 721), o que é resultado de serem em simultâneo complementares e substitutos: conforme muito recentemente mostrado por Gulati e Nickerson, por um lado, relacionamento substitui contratação ao potenciar o emprego de menor formalização e, por outro, complementa-a quando directamente contribui também para a determinação do desempenho. Esta simultaneidade de efeitos deriva directamente do condicionamento comportamental imposto pelos mecanismos contratuais, o qual, em simultâneo, suporta e limita a acção dos

mecanismos relacionais<sup>147</sup> (Gulati e Nickerson, 2008, pg. 692; Luo, 2002, pg. 917; ver também a secção 5.2.3.2 na página 128).

Foi já acumulada evidência experimental significativa quanto ao impacto positivo de ambos os mecanismos no desempenho de alianças, conforme exemplificado de seguida:

- Luo, ao analisar dados relativos a 293 empreendimentos conjuntos na China, envolvidos apenas em manufactura, e utilizando como métricas de desempenho vendas e retorno de investimento, encontrou efeitos directos significativos sobre o desempenho, tanto da contratação como do relacionamento (Luo, 2002, pg. 914). Estes efeitos eram, no entanto, distintos: (a) maiores níveis de contratação correspondiam a um menor impacto positivo no desempenho (numa forma que modelou como quadrática) (Luo, 2002, pg. 916), o que atribuiu aos já referidos efeitos negativos da sobrecontratação sobre o relacionamento, nomeadamente, restrições adaptativas e de flexibilidade estratégica e promoção de oportunismo (Luo, 2002, pg. 909); (b) o relacionamento cooperativo mantinha um impacto positivo que permanecia linear (Luo, 2002, pg. 916). Para além disso, encontrou também efeitos significativos resultantes da interacção entre ambos, os quais mostravam um maior impacto do relacionamento cooperativo para maiores níveis de contratação, o que atribuiu ao já mencionado enquadramento *ex-ante* proporcionado pela contratação para o desenvolvimento do relacionamento (Luo, 2002, pg. 914 e 916);
- Poppo e Zenger, ao analisarem relações cliente/fornecedor na área de serviços informáticos (com base em inquéritos a 152 executivos responsáveis por aquela área em empresas americanas com orçamentos anuais para serviços informáticos acima dos 250 mil dólares – Poppo e Zenger, 2002, pg. 714), usando a satisfação global com as transacções como métrica de desempenho, encontraram valores positivos significativos para os impactos directos de qualquer dos mecanismos directivos sobre o desempenho, o que, combinado com a relação complementar que encontraram para aqueles mecanismos, os levou a confirmar a existência de efeitos complementares dos referidos mecanismos na influência sobre a satisfação com as transacções<sup>148</sup> (Poppo e Zenger, 2002, pg. 721);
- Lee e Cavusgil, ao analisarem alianças em sectores intensivos em tecnologia (com base em inquéritos a 184 executivos directamente ligados e responsáveis por alianças de empresas americanas desse sector e com vendas anuais acima dos 25 milhões de dólares – Lee e Cavusgil, 2006, pg. 901), usando como métricas de desempenho a aquisição de conhecimento a partir de

<sup>147</sup> É de relevar que este é mais uma contribuição em prol do conceito do contrato como enquadramento, já exposto na secção 2.2.3, página 25 (ver em particular a página 28 e a secção 2.2.3.2, página 32).

<sup>148</sup> Este resultado merece uma análise mais detalhada: os autores têm o cuidado de relevar que o impacto complementar, implícito nos modelos que desenvolveram, se manifesta sobre a satisfação, mas não sobre o desempenho em geral pois, tal como notam, “ao não ter em conta directamente os custos directivos, restringimos a determinação dos níveis directivos óptimos. Assim, na ausência de custos, serão preferíveis maiores níveis de contratação e relacionamento” (Poppo e Zenger, 2002, pg. 715).

parceiros (ver também a nota de rodapé 159, na página 130) conjugada com a robustez e estabilidade da aliança (Lee e Cavusgil, 2006, pg. 900), encontraram impactos directos positivos e significativos tanto da contratação sobre a aquisição de conhecimento como do relacionamento sobre todos os aspectos de desempenho considerados. Para além disso, encontraram efeitos significativos, resultantes da interacção entre ambos, sobre a aquisição de conhecimento e robustez das alianças, mas não sobre a estabilidade destas. Contudo, ao contrário do que postularam, esses efeitos eram negativos, o que os levou a concluir pela corroboração do já referido argumento de que a contratação poderá perturbar o relacionamento (Lee e Cavusgil, 2006, pg. 902);

- Kwon, ao analisar empreendimentos conjuntos internacionais na Coreia do Sul, essencialmente com parceiros Americanos, Europeus e Japoneses (com base em inquéritos a 94 executivos de topo com conhecimento das operações daqueles empreendimentos – Kwon, 2008, pgs. 565-6), usando como métricas de desempenho a satisfação com o relacionamento e com o alcance de objectivos estratégicos (Kwon, 2008, pgs. 567), encontrou impactos positivos significativos do relacionamento sobre o desempenho (Kwon, 2008, pgs. 570).
- Robson, Katsikeas e Bello, ao analisarem alianças internacionais na Reino Unido, essencialmente com parceiros Americanos, Europeus e do Extremo Oriente (com base em inquéritos a 177 directores ou gestores de projecto com conhecimento profundo dessas alianças – Robson, Katsikeas e Bello, 2008, pgs. 652-54), usando como métricas de desempenho o alcance de objectivos estratégicos, a eficiência no uso de recursos e adaptabilidade (Robson, Katsikeas e Bello, 2008, pgs. 648, 654), encontraram impactos positivos significativos do relacionamento sobre o desempenho (Robson, Katsikeas e Bello, 2008, pgs. 657-58).

Tendo em conta tanto a evidência empírica, a qual é coincidente quanto aos efeitos directos da contratação e relacionamento sobre o desempenho<sup>149</sup>, como a já referida argumentação relativa a mecanismos directivos (que em detalhe se apresentou na secção 2.2.3, página 25, e em particular na secção 2.2.3.2, página 32), postula-se assim que:

**Hipótese 2a**  $\#D\#frqwdwlp\#r\#dsuhvhqwdue\#vreh\#d\#h\il\acute{e}\acute{f}ld^{483}\#gh\#d\dd{q}bdv\#$   
 $lp\ s\dfwr\#j\lh\fw\#s\rv\lwr\l\#\#$

<sup>149</sup> A evidência empírica corrobora ainda que o (a) os efeitos dos mecanismos directivos poderão não ser lineares, (b) os efeitos de interacção entre mecanismos directivos poderão ser significativos (ver também o final da secção 5.2.4.2, página 132) e (c) dimensões distintas de contratação e relacionamento poderão afectar diferenciadamente dimensões distintas de desempenho. Com excepção do estudo da correlação entre os dois mecanismos directivos, o tratamento empírico destes aspectos está fora do âmbito desta tese.

<sup>150</sup> Embora os argumentos expostos se refiram na generalidade ao desempenho, neste estudo testar-se-á o impacto na EFICÁCIA, ou seja, no ALCANCE DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS da empresa para a aliança. Tal é coerente com o assumido na hipótese 1a, em que se assume que a SATISFAÇÃO será bem estimada com base na EFICÁCIA. É de notar que, embora os OBJECTIVOS EMERGENTES devam, num sentido lato, ser considerados como

**Hipótese 2b**

Para além disso, tendo em conta a possibilidade de interacção significativa entre os dois mecanismos directivos, será analisada a correlação entre estes.

### 5.2.2 O desenvolvimento da relação

Por desenvolvimento da relação entende-se não só o nível de interacção passada dos parceiros, em intensidade e qualidade, como o nível expectável no futuro para aquela interacção. Conforme mostrado nas duas subsecções seguintes, aqueles factores influenciam ambos os mecanismos directivos.

#### 5.2.2.1 Cooperação prévia

Conforme já brevemente tratado na secção 2.2.4.1, página 36, é consensual o reconhecimento do impacto da cooperação prévia sobre contratação e relacionamento.

O historial de cooperação prévia ao estabelecimento da aliança afectará a complexidade contratual, dado que a elaboração dos contratos é influenciada pela extensão em que os parceiros contactaram no passado (Luo, 2002, pg. 906). Dois mecanismos distintos promovem a adopção de contratos menos complexos por parceiros com relações cooperativas sucessivas:

- por um lado, a colaboração repetida leva à emergência de confiança a qual, por sua vez, substituiu mecanismos directivos formais mais elaborados (Reuer e Ariño, 2007, pg. 316);
- por outro, alianças anteriores entre os mesmos parceiros podem levar ao desenvolvimento de rotinas inter-organizacionais, independentes da confiança, que permitem evitar a necessidade de mecanismos detalhados de monitorização e coordenação (Reuer e Ariño, 2007, pg. 316; Poppo e Zenger, 2002, pg. 713).

Para além disso, Reuer e Ariño observaram o efeito diferencial da cooperação anterior na complexidade contratual, ou seja, aquele factor afectará apenas a adopção de provisões usadas pelos parceiros para coordenar as alianças (Reuer e Ariño, 2007, pg. 327). Por outras

---

parte da EFICÁCIA, ou desempenho de resultados, para simplificação da nomenclatura considerou-se que a EFICÁCIA era entendida no sentido mais estrito de ALCANCE DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS.

palavras, a cooperação prévia afecta directamente apenas a dimensão coordenativa dos contratos (ver secção 5.5.2.1 na página 143), pelo que se postula:

**Hipótese 3a:** D# g# p hqvDr#frrughqdwyd#g#frp sch { lgdgh#frqwdwxd#hvwé# qhjdwlydp hqwh#uhoflrqgd#frp #d#frrshudpDr#dqwhulru#hqwh#rv#sdufh lrvl#

Quanto à influência no relacionamento, muito recentemente Poppo, Zhou e Ryu apresentaram uma revisão extensa da perspectiva dominante na investigação, a qual defende a existência de um impacto directo, resultante da emergência de maior relacionamento por construção incremental, ao longo do tempo, através de interacção e experiência prévias – a denominada ‘**sombra do passado**’ (Poppo, Zhou e Ryu, 2008, pg. 41), pelo que se postula:

**Hipótese 3b:** D# frrshudpDr# suýyd# lqixhqfld# srvwlydp hqwh# r# uhoflrqdp hqwr l#

**5.2.2.2 Perspectivas de continuidade**

Poppo, Zhou e Ryu salientam que, quanto ao impacto da cooperação prévia no relacionamento, a acima referida perspectiva dominante proporciona diminuta, ou mesmo nenhuma, motivação económica para a geração do relacionamento, dado que o propósito central é a promoção de identidade partilhada em relações sociais, preenchendo necessidades humanas básicas, tais como a pertença social (Poppo, Zhou e Ryu, 2008, pg. 41).

No entanto, pode explicar-se economicamente a emergência de relacionamento, bastando para tal considerar que este, embora constitua salvaguarda economicamente eficaz dos interesses dos parceiros, estará dependente da existência de incentivos extrínsecos (e não intrínsecos, como sucede quando o relacionamento é criado apenas como resposta a necessidades de pertença social). Isto é, a construção de relacionamento será deliberada, baseando-se numa avaliação racional e calculista das condições futuras, da qual se poderá prever ser compensador comportar-se como se se confiasse noutros, mesmo em situações de vulnerabilidade. Ora as compensações dependem criticamente quer do valor quer do horizonte temporal expectáveis para a colaboração futura (ver também a referência a Baker, Gibbons e Murphy, exposta na página 28, secção 2.2.3) pelo que, de acordo com esta lógica, quanto maior for o horizonte temporal expectável – ‘**sombra do futuro**’ - para a relação, maiores serão os benefícios resultantes da cooperação (Poppo, Zhou e Ryu, 2008, pgs. 40-41). As duas explicações, económica e social, para a emergência de relacionamento estarão interligadas: por um lado, o contributo do passado é

dependente das expectativas quanto ao futuro e, por outro, verificam-se efeitos sinérgicos, ou seja, maiores sombras do passado e do futuro implicam maiores efeitos no relacionamento. A dependência do contributo do passado relativamente ao futuro será justificada pelo facto de cooperação prévia gerar aprendizagem sobre os parceiros, num grau não trivial, o que reduz a propensão para mudanças nas relações, gerando estabilidade que, por sua vez, conduz a maiores níveis de expectativas de continuidade da relação (Poppo, Zhou e Ryu, 2008, pgs. 42). Por outro lado, a construção do relacionamento está inextrincavelmente ligada à sombra do passado, pois esta é um indicador das relações que criaram uma instituição que melhor suporta o desenvolvimento e uso do relacionamento; no entanto, dado que a construção de tais instituições é um processo complexo e dispendioso, terão que existir perspectivas de continuidade pois, na sua ausência, os parceiros não teriam motivação para as construir (Lunnan e Haugland, 2008, pg. 547), dado que os custos não seriam compensados pelos benefícios de curto prazo. Resulta desta interacção que, quando colaboração prévia e expectativas de continuidade actuam conjuntamente, é mais forte o seu efeito combinado no relacionamento (Poppo, Zhou e Ryu, 2008, pgs. 43). Com base nesta argumentação<sup>151</sup>, a qual foi empiricamente corroborada pelos autores em relações fornecedor / cliente<sup>152</sup>, postula-se assim que:

**Hipótese 4a** #Dv#h{shfwdwlydv#gh#frqwlqxlgdgh#dsuhvhqwdp #xp #lp sdfwr#glhfwr#srvlwlyr#vreuh#r#uh@flrqdp hqwr/#r#txd#p hghld#r#hhlwr#srvlwlyr#gd#frrshudp#Dr#dqwhuru#vreuh#r#uh@flrqdp hqwr#

**Hipótese 4b** #Dv#h{shfwdwlydv#gh#frqwlqxlgdgh#h#d#frrshudp#Dr#dqwhuru#dsuhvhqwdp #xp #hhlwr#frqwxqwr#srvlwlyr#vreuh#r#uh@flrqdp hqwr#

<sup>151</sup> Para explicar os efeitos das ‘sombras do passado e do futuro’ optou-se por sumariar a base teórica do referido trabalho de Poppo, Zhou e Ryu, dada a consistência de tal exposição. No entanto, tal não implica que a contribuição desses autores seja única ou tenha débil suporte: também muito recentemente, Gulati e Sytch efectuaram uma revisão extensa dos antecedentes do relacionamento, em que analisam o impacto das ‘sombras’ por recurso aos conceitos de confiança calculada e não calculada, desenvolvendo uma argumentação teórica muito similar à exposta por Poppo, Zhou e Ryu e mesmo com pontos de contacto com a argumentação relativa à criação de rotinas inter-organizacionais e seu impacto na complexidade contratual. Ao analisarem também relações fornecedor / cliente, mas apenas na indústria automóvel, esses autores não obtiveram, no entanto, suporte experimental para as relações obtidas; devido à estranheza de tal resultado, tendo em conta o forte suporte teórico e experimental, trataram a questão de forma alternativa, tendo explicado e corroborado experimentalmente aqueles resultados como sendo devidos a efeitos temporais que actuam na geração de relacionamento (Gulaty e Sytch, 2008).

<sup>152</sup> As relações fornecedor / cliente analisadas por Poppo, Zhou e Ryu apresentavam um baixo nível de integração. No entanto, dado que a argumentação subjacente às relações empiricamente observadas não era restritiva quanto à sua aplicabilidade a situações de mais elevado grau de integração, os autores consideraram relevante a avaliação da possibilidade de generalização a essas situações (Poppo, Zhou e Ryu, 2008, pg. 52).

É de destacar que a hipótese 4a implica um efeito mediador (das expectativas de continuidade relativamente ao impacto da cooperação prévia sobre o relacionamento), implicando a hipótese 4b um efeito moderador (do impacto da cooperação prévia sobre o relacionamento). Em conjunto, as duas hipóteses espelham, assim, a forte interacção que se postulou para estas duas variáveis.

### **5.2.3 Características das transacções**

De acordo com teoria de custos de transacção, as dimensões principais em que as transacções diferem são a especificidade de activos, bem como a incerteza e frequência daquelas (Williamson, 1985, pg. 52). Todas as dimensões geram riscos transaccionais determinantes das estruturas directivas (Poppo e Zenger, 2002, pgs. 709; Williamson, 1985, pgs. 72-79; Williamson, 1991) e respectiva eficácia, pois “em ambientes em que os riscos transaccionais são severos, a combinação de salvaguardas formais e informais pode resultar em melhor desempenho do que a actuação isolada de qualquer delas” (Poppo e Zenger, 2002, pg. 712).

Embora todas as três dimensões caracterizadoras das transacções sejam importantes (Williamson, 1985, pg. 52; Williamson, 1991, pg. 281), é menor a relevância da frequência para a análise de alianças (Williamson, 1985, pg. 79; Williamson, 1991, pgs. 291-92). Assim, analisam-se nas duas subsecções seguintes os efeitos da especificidade de activos e da incerteza ambiental nos mecanismos directivos e respectivo impacto no desempenho.

#### **5.2.3.1 Activos específicos**

Activos não específicos (por exemplo, veículos comerciais) são recuperáveis caso haja ruptura de acordos, pelo que a sua inclusão em alianças é ambígua quanto ao compromisso dos parceiros com a relação. Pelo contrário, quando os activos são especificamente dedicados à aliança, a ruptura de acordos leva a que sofram perdas irre recuperáveis os parceiros que com aqueles contribuíram, implicando para esses uma diminuição dos benefícios potenciais resultantes de eventuais aproveitamentos oportunistas imediatos. Assim, e na medida em que sinaliza expectativas dos parceiros de que os ganhos resultantes da cooperação se terão que estender num horizonte temporal alargado, para que se possam recuperar os custos actuais, o investimento em activos específicos pode induzir confiança e reduzir receios de exploração<sup>153</sup> (Parkhe, 1993a, pgs. 805-6; Poppo, Zhou e Ryu, 2008, pgs. 44 e 52).

---

<sup>153</sup> Este efeito será particularmente relevante quando se verifica o desenvolvimento de activos co-especializados, ou seja, activos que perdem o valor para ambos os parceiros no caso de quebra de acordos (Hennart e Zeng, 2005, pg. 111).

Evidência empírica corrobora também o impacto positivo deste tipo de activos nos níveis de continuidade da relação (Parkhe, 1993a, pgs. 818; Poppo, Zhou e Ryu, 2008, pg. 49), pelo que se postula:

**Hipótese 5a** R# lqyhvwlp hqwr# hp # dfwlyrv# hvshföüfrv# lqixhqfld#  
 srvlwydp hqwh#iv#h{shfwdwydv#gh#frqwlqxlgdgh<sup>487</sup> 1#

Embora os activos específicos proporcionem os compromissos credíveis promotores de alianças (Williamson, 1996, pg. 95), não garantem que aqueles sejam invioláveis (Parkhe, 1993a, pg. 806) pelo que, quando os activos são especificamente dedicados à relação, provisões contratuais relativas a contingências complexas e coerção contribuem para reduzir o impacto de eventuais explorações oportunistas, por um ou mais parceiros, dos elevados custos de mudança resultantes daquela especificidade<sup>155</sup> (Kogut, 1988b, pg. 320). Nestas condições, cada parceiro deverá pesar as eventuais perdas futuras de valor, infligidas pelo incerto comportamento dos outros parceiros, contra os custos adicionais resultantes de negociação *ex ante* de salvaguardas contratuais. A especificidade de activos influenciará assim a complexidade contratual, pois os custos adicionais, resultantes da incorporação nos acordos daquelas salvaguardas, serão justificados para alianças que envolvam um maior risco de comportamento oportunista devido a investimentos específicos às transacções em causa (Reuer e Ariño, 2007, pg. 316), ou seja, à medida que aumentam os riscos transaccionais deverão ser reforçados os mecanismos contratuais, os quais actuam para minimizar custos e perdas de desempenho resultantes de tais riscos (Lee e Cavusgil, 2006, pg. 900). Para além disso, Reuer e Ariño mostraram empiricamente que a referida especificidade afecta, em particular, a

<sup>154</sup> É de notar que a criação de expectativas de continuidade, resultante do calculismo quanto a perdas de valor por término de relação quando se concretizam investimentos em activos específicos, é a justificação subjacente ao que Williamson denomina por transformação fundamental (Williamson, 1985, pg. 61-63), a qual leva à já referida negociação em grupos diminutos em situações controlo bilateral (ver secção 4.1.2, página 71).

<sup>155</sup> Hansen, Hoskisson e Barney ilustram de uma forma simples a possibilidade de exploração oportunista associada a activos específicos. Admita-se que o envolvimento na aliança leva um parceiro a investir numa máquina muito especializada que pode ser usada na produção de um único produto final. Para além disso, admita-se ainda que o outro parceiro detém os direitos de patente sobre o produto final. Nestas condições, a máquina especializada é valiosa na aliança, mas vale muito menos fora dela. No caso de a aliança falhar, o parceiro que investiu na máquina poderá tentar vender a máquina ao parceiro detentor dos direitos de patente, o qual poderá tentar ‘despojar’ (do inglês ‘hold-up’) o primeiro ao fazer uma oferta apenas marginalmente acima do valor de sucata da máquina. A oferta será provavelmente aceite pois os direitos de patente eliminam alternativas de mercado para o equipamento especializado (Hansen, Hoskisson e Barney, 2008, pg. 195). Sobre a problemática do despojo e outros riscos inerentes a alianças, em particular empreendimentos conjuntos, ver Hennart e Zeng, 2005, pgs. 109-10.



adopção pelas empresas de provisões contratuais mais severas relativas a informação, tecnologia proprietária, término da aliança, e intervenção de terceiros na resolução de disputas (Reuer e Ariño, 2007, pg. 327). Por outras palavras, a especificidade de activos afecta directamente a dimensão coerciva dos contratos (ver secção 5.5.2.1, página 143), pelo que se postula:

**Hipótese 5b** – A especificidade dos activos afecta directamente a dimensão coerciva dos contratos, o que resulta em maior desempenho e relacionamento.

Embora a literatura existente seja clara e consensual quanto à influência dos activos específicos nos mecanismos directivos e seus percursores, o mesmo não acontece quanto ao seu impacto directo tanto no relacionamento como no desempenho, donde resultam resultados empíricos de difícil interpretação e mesmo contraditórios (a este respeito ver: Lunnan e Haugland, 2008, pgs. 547 e 551, Murray e Kotabe, 2005, pgs. 1527, 1530-31; Poppo e Zenger, 2002, pgs. 709-11, 719; Parkhe, 1993a, pgs. 806, 817-18). Por essas razões, não se postula nenhuma relação directa entre os *activos específicos*, por um lado, e *relacionamento e desempenho*, por outro<sup>156</sup>, analisando-se, no entanto, os resultados empíricos quanto a essas relações.

**5.2.3.2 Incerteza ambiental**

Os parceiros numa aliança estão expostos a incertezas resultantes quer de todos os possíveis estados da natureza que possam surgir numa aliança (ou seja, estão expostos a incerteza ambiental) quer do comportamento futuro do(s) parceiro(s) uma vez formada a aliança (ou seja, estão expostos a incerteza comportamental) (Ariño e Reuer, 2006, pg. 149).

Conforme já referido (ver nota de rodapé 38, página 30), a maior preocupação de uma empresa ao entrar numa aliança será a previsibilidade dos comportamentos do(s) parceiro(s): contratos detalhados e confiança são mecanismos que tendem a garantir a previsibilidade desses comportamentos (Gulati, 1995, pg. 93). Por outras palavras, contratação e relacionamento, bem como os seus antecedentes, abordados nas secções anteriores, deverão

---

<sup>156</sup> Obviamente que tal não implica negar a existência de tal relação, mas sim admitir que o impacto de activos específicos se manifesta mais claramente pela sua influência noutros determinantes, tais como expectativas de continuidade e contratação. No entanto, é de notar ainda que a já referida transformação fundamental (ver nota de rodapé 154, página 127), central na argumentação da teoria de custos de transacção e que leva à troca económica em grupos diminutos por efeito da presença de activos específicos, implica possibilidade de maior desempenho por ganhos de vantagem sobre concorrentes (Williamson, 1985, pg. 61) e não por garantias de maior desempenho, nas transacções em causa, devido a investimentos específicos.

já captar as principais influências da incerteza comportamental, pelo que importa caracterizar o impacto associado à incerteza ambiental.

Acima de um limiar, essa incerteza pode pressionar as empresas a ajustar os seus objectivos estratégicos e influenciar as acções estratégicas que empreendem para permanecerem competitivos (Lee e Cavusgil, 2006, pg. 900) criando portanto necessidade de adaptação, o que requer estruturas directivas com capacidades adaptativas<sup>157</sup> (Williamson, 1985, pg. 79).

Nas alianças, essas capacidades são proporcionadas tanto por contratação como por relacionamento. Ao especificarem cláusulas e procedimentos facilitadores das negociações, que invariavelmente surgem como resultado de alterações ambientais, ao definirem soluções para contingências expectáveis ou processos de resolução a seguir em situações inesperadas, os mecanismos contratuais proporcionam o acesso a competências coordenativas necessárias para adaptação àquelas alterações. No entanto, ao definirem prospectivamente acordos quanto a situações futuras, limitam a flexibilidade necessária à adaptação (Lee e Cavusgil, 2006, pg. 900).

Por outro lado e conforme já anteriormente referido (ver secção 2.2.3, página 25), não é possível às direcções empresariais prever e resolver contratualmente toda e qualquer contingência futura pelo que, quando surgem perturbações, os mecanismos contratuais revelam-se incapazes de, isolados, assegurar adaptação (Luo, 2002, pg. 905). Os mecanismos relacionais, ao reforçarem as obrigações e promessas através de processos sociais baseados em confiança e compromisso, não só repõem essa flexibilidade como ainda introduzem solidariedade na relação e facilitam a troca de informação, o que se afigura como crucial para a gestão de alianças na presença de incerteza ambiental (Lee e Cavusgil, 2006, pg. 900). A cooperação trazida por estes mecanismos torna-se assim um complemento necessário que ultrapassa as limitações de adaptação e execução de contratos, tornando-se num importante veículo promotor de continuidade e flexibilidade aquando do surgimento de mudança e conflito (Luo, 2002, pg. 905).

---

<sup>157</sup> Embora a eficácia de todas as estruturas directivas se deva deteriorar em face de perturbações mais frequentes, as estruturas híbridas, em que as alianças se incluem, são possivelmente as mais susceptíveis de sofrerem falhas de adaptação a tais perturbações (Williamson, 1991, pg. 291; Williamson, 1985, pg. 80).

O aumento de cooperação entre parceiros deve assim contribuir quer para neutralizar ameaças externas quer para perseguir oportunidades potenciais através da partilha de recursos, pelo que maior incerteza ambiental pode levar a uma actuação mais coesa dos parceiros, tornando-os menos susceptíveis aos impactos ambientais. Para além disso, aquela cooperação poderá reduzir os custos de informação associados a incerteza ambiental, dado o maior empenho dos parceiros na partilha de informação (Luo e Park, 2004, pg. 146). Por outro lado, a incerteza ambiental pode levar tanto a maior probabilidade de comportamento oportunista como a maiores consequências negativas do mesmo, reforçando ainda mais a necessidade de cooperação para que seja obtida adaptação promotora de ganhos da aliança que contrariem esses impactos negativos<sup>158</sup> (Luo e Park, 2004, pg. 147).

Em suma, a incerteza ambiental cria exigências de adaptação, a qual nas alianças pode ser proporcionada pela cooperação resultante da actuação conjunta de contratação e relacionamento, os quais, por sua vez e conforme já analisado na secção 5.2.1, desempenham outras funções com impacto directo no desempenho da aliança. Por outras palavras, a presença de níveis significativos de incerteza ambiental reforça o papel de contratação e relacionamento sobre o desempenho, ao exigir da aliança as capacidades de adaptação proporcionadas por aqueles. Neste sentido, a incerteza ambiental modera o impacto dos mecanismos directivos no desempenho de alianças.

Luo e Park, ao analisarem as respostas de 250 gestores de topo de empreendimentos conjuntos internacionais a operar na China, envolvendo apenas um parceiro Chinês e um parceiro estrangeiro, encontraram evidência experimental corroborante do referido efeito (Luo e Park, 2004, pgs. 148, 154). Lee e Cavusgil, no estudo já referido na secção 5.2.1, encontraram suporte parcial (que poderá ser devido à metodologia usada, pois esses autores efectuaram análises de efeitos de mediação usando para a contratação uma medida não distintiva de dimensionalidade e, para além disso, adoptaram métricas de desempenho incomuns<sup>159</sup>), limitado aos mecanismos relacionais, para esse efeito moderador (Lee e Cavusgil, 2006, pgs. 902).

---

<sup>158</sup> O impacto combinado de incerteza ambiental e comportamental sobre as necessidades de adaptação é melhor justificado por argumentos mais elaborados, pelo que se remete para Luo e Park, 2004, pg. 147 e Williamson, 1985, pgs. 56-60.

<sup>159</sup> As métricas usadas por Lee e Cavusgil não são inteiramente incomuns, pois Lee e Cavusgil usam como medida de desempenho também a aquisição de conhecimentos (Lee e Cavusgil, 2006, pg. 900), a qual pode ser um objectivo estratégico de um ou mais parceiros, tal como em detalhe se analisou nas secções 4.1.5, página 81, 4.2.15, página 110, e 4.2.16, página 112. No entanto, os autores assumem esse como um objectivo

Tendo em conta estas evidências e a consistência dos argumentos apresentados (ver também: Luo, 2002, pg. 905; Williamson, 1985, pgs. 79-80; Williamson, 1991, pgs. 291-92) quanto à relação entre a incerteza ambiental, por um lado, e adaptação de objectivos e acções estratégicas resultantes de contratação e relacionamento, por outro, assume-se assim que:

**Hipótese 6** – A existência de incerteza ambiental leva a que os parceiros de uma aliança apresentem uma maior complexidade contratual, o que resulta em custos de contratação mais elevados.

## 5.2.4 Estratégia e organização

### 5.2.4.1 Relevância estratégica

A crescente importância das alianças para a estratégia empresarial leva a que o seu âmbito seja cada vez mais alargado (envolvendo actuais ou potenciais concorrentes, trocas bilaterais de conhecimento e aspirações de alcançar mercados globais) e a sua gestão cada vez mais especializada (o que implica maiores níveis de incerteza comportamental), pelo que aumentam os riscos a que os parceiros estão expostos (incluindo o de apropriação de recursos estratégicos por concorrentes); por si só, estas razões justificam que sejam suportados maiores custos de contratação para protecção de eventuais ganhos e minimização de perdas. No caso de alianças estrategicamente relevantes, as quais tendem a ser mais complexas e a envolver recursos valiosos, os gestores estarão mais propensos a dedicar os recursos necessários à negociação requerida para elaboração de contratos com maior complexidade (Ariño e Reuer, 2006, pg.163). Em suma, alianças estrategicamente mais relevantes apresentarão maior complexidade contratual, o que foi também robustamente corroborado empiricamente (Reuer, Ariño e Mellewigt, 2006, pgs. 311-12, 321; Reuer e Ariño, 2007, pgs. 323, 326). Em particular, Reuer e Ariño encontraram suporte empírico para o impacto da relevância estratégica na dimensão coerciva dos contratos, mas não na sua dimensão coordenativa, pelo que se admite:

**Hipótese 7a** – A existência de incerteza ambiental leva a que os parceiros de uma aliança apresentem uma maior complexidade contratual, o que resulta em custos de contratação mais elevados.

estratégico, não determinando experimentalmente se de algum modo correspondia aos objectivos dos parceiros. Este é um exemplo da já exposta – ver secção 1, página 1 - crítica feita por Shenkar e Reuer quando afirmam que, mesmo que implicitamente, os investigadores impõem um motivo por parte dos participantes na formação de alianças quando, no entanto, é perfeitamente plausível que os participantes não adiram a um único motivo, apresentando antes uma multiplicidade de motivos que poderão evoluir ao longo do período de colaboração, bem como depender dos contextos de investimento e das empresas envolvidas (Shenkar e Reuer, 2006, pg. 13).

É provável que o impacto da relevância estratégica se manifeste antes na coordenação proporcionada por relacionamento. Ariño e Reuer afirmam que a importância estratégica que uma empresa atribui às suas alianças se reflecte em atitude e compromisso (Ariño e Reuer, 2006, pg. 163) necessários ao correcto desenvolvimento de relacionamento. Por outro lado, Johnson et al. argumentaram que a confiança entre parceiros pode levar a maiores níveis de relevância estratégica, tendo encontrado forte corroboração empírica para essa afirmação (Johnson, Cullen, Sakano e Takenouchi, 1997, pg. 242), pelo que a participação numa aliança de elevada integração estratégica será um indicador da presença do que Gulati e Nickerson denominam por “confiança pré-existente”, a qual é um antecedente de relacionamento (Gulati e Nickerson, 2008). Assim, postula-se que:

**Hipótese 7b:** D#D#hndyíqfld#hvwudwýj lfd#dsuhvhqwd#xp #lp sdfwr#g lhfwr#s rvlwr#vreuh#r#høflrqdp hqwr1#

#### 5.2.4.2 Compatibilidade estratégica

Uma outra dimensão relevante é a compatibilidade estratégica, que se entende como reflectindo a congruência de objectivos dos parceiros (Luo, 2002, pg. 912). Conforme salientado por Kwon, é natural que a concretização dessa compatibilidade se manifeste na partilha de interesses comuns e em expectativas favoráveis quanto à evolução da relação; pelo contrário, metas estratégicas incompatíveis podem induzir confusão e conflitos, eventualmente insanáveis, na aliança (Hennart e Zeng, 2005, pg. 109-10). Por outro lado, a partilha de valores entre os parceiros melhora a confiança e compromisso mútuos em relações contratuais. É assim expectável que o relacionamento seja incrementalmente construído como resultado da compatibilidade estratégica entre os parceiros, afirmação para a qual tanto Kwon como Luo, nos seus estudos já referidos na secção 5.2.1, encontraram suporte empírico (Kwon, 2008, pg. 562; Luo, 2002, pg. 912). Assim, postula-se que:

**Hipótese 7c:** D#D#frp sdwle lqgdgh#hvwudwýj lfd#dsuhvhqwd#xp #lp sdfwr#g lhfwr#s rvlwr#vreuh#r#høflrqdp hqwr1#

Para além do impacto no relacionamento, a congruência de objectivos poderá também afectar o nível de contratação, o que é justificado pelas seguintes razões (Luo, Shenkar e Park, 2002, pg. 833):

- Na presença de diferenças de objectivos, vazios contratuais promovem ainda mais o aparecimento de oportunismo e conflito subsequentes, pelo que maior contratação poderá evitar erros dispendiosos;
- A especificação contratual de termos e condições relativos à formação, operação e gestão da aliança deverá melhorar a troca de informação e transparência, e melhorar a exactidão de interpretação do contrato;
- Um contrato mais completo ajudará os parceiros a resolver disputas e melhorar a cooperação pela delimitação de regras e procedimentos pelos quais eles se devem reger.

Admite-se assim que:

**Hipótese 7d:** #D#frp sdwle lbgdgh#hvwudwýj lfd#dsuhvhqwd#xp #lp sdfwr#qhjdwlýr#vreuh#d#frqwdwlpDr l#

È ainda de relevar que a argumentação acima suporta a noção de interactividade entre contratação e relacionamento, já referida na secção 5.2.1 e que justifica a necessidade de analisar a correlação entre os dois mecanismos directivos.

#### 5.2.4.3 Complexidade organizacional: o tamanho da aliança

Park e Ungson desenvolveram um quadro conceptual, focado no nível de análise relativo à aliança (os níveis de análise de desempenho de alianças foram tratados na secção 3.1, que se inicia na página 52), em que identificaram dois factores fundamentais justificativos da falha de alianças: rivalidade (ou seja, riscos de apropriação) e complexidade. A rivalidade é causada por factores tais como divergência de objectivos e sobreposição operacional, reflectindo-se na presença de comportamentos tais como oportunismo, contenção mútua e confiança (Park e Ungson, 2001, pgs. 40-41). Como resulta do que até aqui neste capítulo se expôs, os efeitos daqueles factores no desempenho de alianças tem recebido bastante atenção por parte da pesquisa, tendo sido captados por variáveis já consideradas, pelo que importa agora caracterizar os efeitos da complexidade organizacional.

Esse factor é referente às dificuldades encontradas pelos actores, na implementação de esforços cooperativos, devidas a problemas de coordenação com origens variadas (que incluem, entre outras, diferentes sistemas de controlo dos parceiros, estruturas organizacionais inconsistentes e

rotinas de trabalho dissimilares) (Robson, Katsikeas e Bello, 2008, pgs. 647-48) e está fortemente associado à estruturação burocrática inerente à gestão de um número elevado de actores<sup>160</sup>. Essa estruturação actua em oposição à estruturação social proporcionado por elevada confiança inter-organizacional (Robson, Katsikeas e Bello, 2008, pg. 651), a qual é uma dimensão fundamental do relacionamento, na medida em simultaneamente estrutura e mobiliza os actores para adoptarem os comportamentos positivos associados às outras dimensões do relacionamento, conforme já tratado na secção 2.2.3.2, página 32. O tamanho da aliança terá assim um papel moderador do impacto do relacionamento sobre o desempenho, o que Robson, Katsikeas e Bello corroboraram empiricamente no seu estudo já referido na secção 5.2.1 (Robson, Katsikeas e Bello, 2008, pg. 657), pelo que se postula:

**Hipótese 7e:** #R #wdp dqkr#g d#ddqpd#dsuhvhwqwd#xp #ihlw#p rghudgru#gr#p sdfwr# gr#h#df#lrqdp hqwr#vreuh#d#h#ilféfld#ghvhp shqkr#d#dvvrflp#Dr#sr#v#wyd#hqw#h#vwhv#gr#lv# vhué#p dl#qwhqvd#sdud#ddqpdv#gh#p hqr#wdp dqkr, l#

### 5.3 Representação gráfica e sumário do modelo de desempenho

Sumariando as relações postuladas, nas secções anteriores, entre as variáveis consideradas para avaliar e justificar o desempenho de alianças, apresenta-se na Figura 5-1 o modelo que será usado para responder às questões de investigação, relacionadas com desempenho, que oportunamente se definiram no capítulo introdutório desta tese. Essas questões podem ser sintetizadas, porque daí decorrem, na procura de saber em que medida, e porquê, são as empresas bem sucedidas na sua participação em alianças. Detalham-se de seguida as principais características do modelo, e a sua relação com as questões específicas de investigação a que pretende dar resposta (ver na página 5 detalhes adicionais sobre essas questões).

Quanto à caracterização do sucesso alcançado pelos parceiros devido à sua participação em alianças, a qual constituía parte da primeira (ponto II. na página 5) das referidas questões específicas da pesquisa, considera-se neste estudo (conforme definido na secção 3.2.2, página 59, de onde se transcreve a definição de seguida exposta) que DESEMPENHO DE ALIANÇAS representa “o grau de concretização dos objectivos dos parceiros, sejam esses comuns ou privados, iniciais ou

<sup>160</sup> É de salientar que a complexidade de alianças é um dos factores justificativos do impacto da relevância estratégica sobre a contratação (como se tratou na secção 5.2.4.1, página 131), pelo que se poderá indagar em que medida o tamanho da aliança não influenciará também e directamente a contratação.

emergentes (desempenho de resultados), bem como a extensão em que o seu padrão de interações é aceitável para os parceiros (desempenho de processo) ” (Ariño, 2003, pg. 68 e 75-76). Esta definição é congruente com a questão de investigação em causa, e por duas razões: (a) o foco é posto na concretização de objectivos das empresas que formam a aliança, e não no alcance dos objectivos da aliança enquanto entidade separada, tal como detalhadamente se apresentou nas secções 3.1 e 3.2.2; (b) identifica as principais dimensões caracterizadoras do desempenho em alianças, reconhecendo a importância óbvia de concretização de resultados mas também a necessidade de serem alcançados através duma aceitável interacção entre os parceiros.

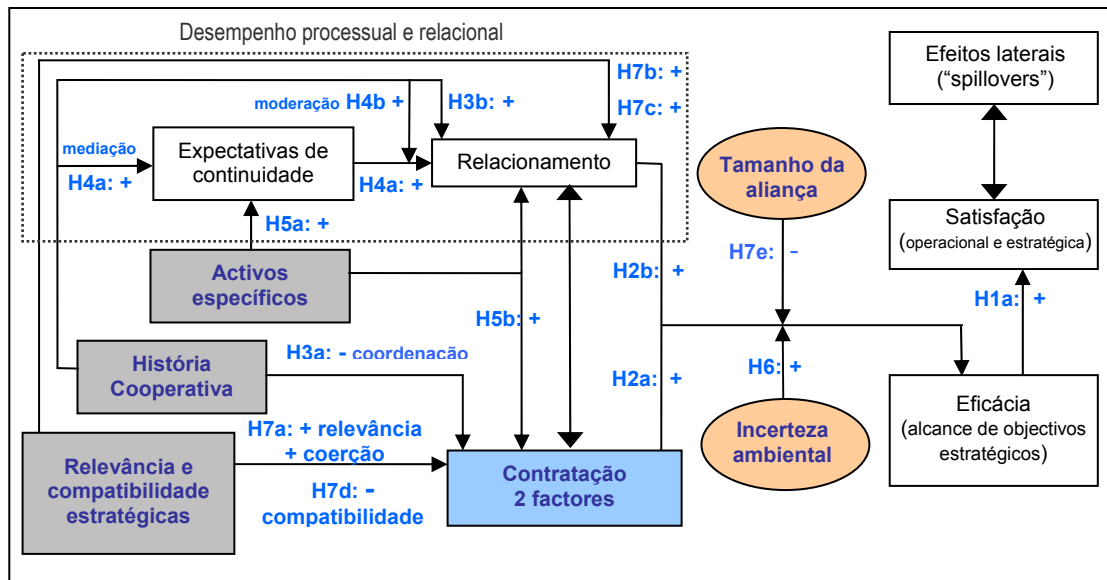


Figura 5-1 - Modelo estrutural de desempenho de alianças

A identificação dos factores determinantes de desempenho, que é a outra parte da referida primeira questão (ponto II. na página 5), foi de algum modo genericamente levada a cabo no capítulo 2, onde se caracterizaram as principais dimensões das alianças, e de um modo específico na introdução da secção 5.2.

No modelo aqui considerado, o desempenho é caracterizado pela EFICÁCIA (ou ALCANCE DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS), pela SATISFAÇÃO (OPERACIONAL E ESTRATÉGICA), pela presença de EFEITOS LATERAIS e ainda pelo RELACIONAMENTO e EXPECTATIVAS DE CONTINUIDADE. As três primeiras categorias foram já amplamente tratadas na secção 3.2.3. Conforme nesta secção se tratou, as duas últimas enquadram-se no que Olk denomina por indicadores de



DESEMPENHO PROCESSUAL E RELACIONAL, na medida em que são resultado e indicadores da interacção dos parceiros no decurso da formação e operação da aliança (Olk, 2006, pg. 404).

Conforme em detalhe se analisou nas secções anteriores, embora se constitua em si mesmo como uma medida do desempenho, o RELACIONAMENTO tem para além disso um papel fundamental na determinação de outras categorias de desempenho, apresentando relações interactivas, quer com essas quer com o outro determinante principal de desempenho, a CONTRATAÇÃO.

Esses dois mecanismos directivos possuem antecedentes comuns, dos quais explicitamente se incluem no modelo o NÍVEL DE ACTIVOS ESPECÍFICOS, a COOPERAÇÃO ANTERIOR COM O PARCEIRO e a RELEVÂNCIA e COMPATIBILIDADE ESTRATÉGICAS. Estes antecedentes apresentam impactos distintos sobre aqueles mecanismos directivos, conforme em detalhe se mostrou nas secções anteriores.

Os impactos da CONTRATAÇÃO e RELACIONAMENTO sobre a EFICÁCIA são moderados por uma característica estrutural da aliança, o seu TAMANHO, pois um maior tamanho implica uma maior complexidade, a qual será detrimental para a EFICÁCIA. Para além disso, considera-se ainda que a INCERTEZA AMBIENTAL, um factor exógeno, modera também aqueles.

Resulta desta exposição que o modelo considerado, simplificando<sup>161</sup> a determinação de desempenho a factores estruturais, operacionais e exógenos à aliança, proporciona assim o enquadramento necessário para que se possa responder à segunda das já referidas questões de investigação, o que é tratado em detalhe no próximo capítulo.

#### **5.4 Metodologia - caracterização da amostra**

Dado não existir nenhuma base de dados disponível sobre as alianças das empresas Portuguesas, seguindo metodologia similar a adoptada previamente na literatura para a mesma situação (Murray e Kotabe, 2005, pg. 1529, secção 3.1; Cravens, Shipp e Cravens, 1993, pgs. 61 e

---

<sup>161</sup> A simplificação resulta de, por um lado, se excluírem do modelo alguns factores que a literatura mostrou já poderem ser determinantes de desempenho (ver a introdução à secção 5.2, página 119) e, por outro, não serem consideradas outras relações, teoricamente plausíveis mas com suporte empírico menos robusto, entre as variáveis incluídas no modelo (ver por exemplo a análise do impacto directo de activos específicos sobre relacionamento e desempenho – secção 5.2.3.1, página 126).

68), a mensagem mostrada na Figura 5-2 foi enviada<sup>162</sup>, por correio electrónico, solicitando a contactos empresariais a colaboração neste estudo.

A colaboração era solicitada a dois níveis: resposta ao questionário de investigação (apresentado em detalhe na secção 5.5.7, na página 153) como a mais importante e, como complemento ou em alternativa, indicação de um ou mais contactos empresariais que o respondente considerasse estarem em condições de poder também colaborar neste estudo.



Figura 5-2 - Mensagem enviada por correio electrónico em 28-Abr-09

<sup>162</sup> A mensagem mostrada corresponde ao segundo envio (ver explicação nesta secção); no primeiro envio não existia o texto entre “Exma(o) Senhor(a)” e “no âmbito de um projecto ...”.

Tal como é comum (ver, por exemplo, Glaister e Buckley, 1996, pg. 312), procurou-se incentivar a colaboração por vários meios: a) alertando os potenciais respondentes para a importância e actualidade do tema, b) garantindo o anonimato e confidencialidade da informação prestada, c) disponibilizando um sumário executivo dos resultados do estudo, a pedido do potencial respondente por marcação directa e simples na interface do utilizador, e d) não disponibilizando na interface a possibilidade de responder que a empresa não possuía alianças, pelo que não poderia colaborar no estudo<sup>163</sup>.

Por limitações de tempo e funcionalidade do servidor de Internet usado, o envio foi feito apenas para cinco mil contactos empresariais, seleccionados aleatoriamente de um conjunto de aproximadamente cinquenta e oito mil que estavam disponíveis: cerca de cinquenta e seis mil provenientes de uma base de dados comercial de empresas Portuguesas<sup>164</sup>, sendo os restantes provenientes da Secretaria de Mestrados da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e de elementos a desenvolver investigação sob orientação do Professor Doutor Fernando Carvalho, orientador deste estudo.

O envio foi efectuado automaticamente a partir de programa a correr no servidor cujo endereço é [www.cbb.pt](http://www.cbb.pt), com monitorização permanente, durante o tempo em que o envio decorria, por parte do autor desta tese, de modo a reiniciar o programa sempre que esteve parava; após ser reiniciado, o programa continuava a enviar o questionário para os contactos em falta.

O primeiro envio foi iniciado em 21-Abr-09, ao fim no dia (após as vinte e uma horas, devida a limitações de capacidade de tráfego no servidor usado). Até ao fim do dia 22-Abr-09 foram recebidas 104 respostas, e até ao fim do dia 28-Abr-09 tinham sido recebidas um total de 142

---

<sup>163</sup> Relativamente a empresas que não possuíam alianças, relevamos o seguinte: a) a ausência da resposta tipo “A empresa não está envolvida em alianças” inibe a quantificação das respostas recebidas como fracção das empresas contactadas envolvidas em alianças e b) mesmo na ausência daquela resposta tipo, foram recebidas para cima de uma centena de mensagens de correio electrónico indicando que a empresa não estava envolvida em alianças.

<sup>164</sup> Excluindo qualquer intuito comercial nesta referência, a base de dados usada foi a Database Portugal 2009 – 7ª. Edição, desenvolvida pela Syrian – Sistemas de Informação Lda. Foi seleccionada esta base de dados de empresas Portuguesas com base numa análise de custo/benefício, de entre as bases de dados que se encontravam disponíveis para compra em linha (através da Internet). De acordo com informação disponibilizada no sítio da empresa, indicado no fim deste parágrafo e consultado em 31-Ago-09, o fornecedor admite que a base de dados apresentará uma taxa de actualização (endereço actualizados: correctos e activos) de 90%. Dado que esta é informação de carácter puramente comercial, na selecção do programa admitiu-se como prudente tomar a taxa de actualização como sendo de cerca de 80%. Sítio consultado: [http://www.lojadosoftware.pt/bases\\_de\\_dados/database\\_portugal/perguntas\\_frequentes.php](http://www.lojadosoftware.pt/bases_de_dados/database_portugal/perguntas_frequentes.php)

respostas. Em 28-Abr-09, também ao fim do dia, efectuou-se um segundo envio aos contactos que não tinham ainda respondido, lembrando da importância de colaboração no estudo. Até ao fim do dia 29-Abr-09 foram recebidas mais 171 respostas; a recolha de dados para tratamento foi dada por completa no dia 15-Mai-09, quando estavam registadas no servidor um total de 400 respostas.

Do total de respostas foram consideradas 330 no tratamento estatístico, tendo 70 não sido consideradas devido a várias razões:

- Em quarenta e três respostas a maioria, ou mesmo a totalidade, dos campos estava por preencher, em princípio porque os respondentes que acederam ao questionário ou decidiram não responder ou tiveram problemas de comunicação electrónica;
- Sete das respostas eram duplicadas; tal erro é muito possivelmente devido ao respondente carregar mais que uma vez no botão enviar (comportamento normal em situações de comunicação de baixa velocidade com o servidor);
- Em oito das respostas não havia informação sobre objectivos estratégicos; estas respostas foram eliminadas tendo em conta a importância fundamental, para este estudo, daqueles objectivos;
- Doze respostas apresentavam faltas diversas: a) em duas faltava o ano de início da aliança, b) numa faltava o número de alianças prévias com parceiros, c) em duas os parceiros não estavam adequadamente definidos, d) em três faltavam, em simultâneo, o ano de início da aliança e o número de alianças prévias com os parceiros, e) em três faltavam, em simultâneo, os anos de início da aliança e da primeira aliança prévia com parceiros e f) numa faltavam, em simultâneo, os anos de início da aliança e da primeira aliança prévia com parceiros, bem como o número de alianças prévias.

Sumariam-se de seguida as principais características das 330 respostas consideradas para tratamento estatístico:

#### **1. FUNÇÃO DOS RESPONDENTES**

A maioria dos respondentes era dono ou sócio (202 respostas, correspondendo a 61% do total), representando os elementos de gestão de topo 29% do total (44 respondentes eram de administração, sendo 51 de direcção). O facto de 90% dos respondentes apresentarem funções estratégicas relevantes assegura, de algum modo, a fiabilidade das respostas. Os restantes respondentes distribuíam-se do seguinte modo: 6% (20 respostas)

eram gestores funcionais, 1% (três respostas) eram gestores de alianças (o que indica um baixo nível de especialização nesta área, por parte das empresas que responderam<sup>165</sup>).

**2. CARACTERÍSTICAS DAS ALIANÇAS E DA EMPRESA**

A Tabela 5-1 sumaria os valores de quatro das principais características definidoras da amostra.

Como se constata por inspecção das diferenças existentes entre a média, mediana e moda, as distribuições são enviesadas à direita, com os valores médios a serem afectados por valores máximos muito diferentes da maioria dos valores nas distribuições. Este efeito é particularmente marcado quanto aos números de trabalhadores, tanto no que respeita às empresas respondentes como aos elementos dedicados a tempo inteiro às alianças.

Característica	Mínimo	Média	Mediana	Moda	Máximo	Desvio Padrão
Trabalhadores da empresa respondente	1	45	8	5	3975	238
Elementos dedicados, a tempo inteiro, à aliança	0	53	3,5	2	4970	355
Idade da aliança (anos)	0	5,9	3,3	2,3	42,3	6,4
Número de parceiros na aliança	1	2,8	2	1	10	2,5

**Tabela 5-1 – Características das alianças consideradas para tratamento estatístico**

Uma outra característica definidora da amostra refere-se à existência de contrato escrito para formalização da aliança: das 330 alianças, 196 apresentam contrato escrito, enquanto que as restantes 134 se baseiam apenas em relacionamento, ou seja, sem qualquer contrato escrito entre os parceiros.

Verificou-se não existir enviesamento na amostra, no que respeita à temporização das respostas, por análises de médias (teste *t*) e variâncias (teste *F*) para as respostas recebidas até 28-Abr-09, resultantes portanto do primeiro envio, e após 28-Abr-09, resultantes portanto do segundo envio. Ambos os testes revelaram não existir diferenças significativas entre os dois grupos de resposta para o conjunto das cinco características (as quatro constantes da Tabela 5-1 e a presença ou ausência de contrato).

**5.5 Metodologia – escalas de medição**

Apresentam-se nas subsecções seguintes as medidas usadas para caracterizar cada uma das variáveis consideradas no estudo experimental, sendo de relevar o seguinte:

- (1) a subsecção sobre medição de eficácia e satisfação organizacionais caracteriza as variáveis mais especificamente ligadas ao desempenho da aliança (nomeadamente, alcance de objectivos estratégicos, satisfação operacional e estratégica e efeitos laterais) e que a

---

<sup>165</sup> Este facto não será de estranhar, quando se tem em conta que a gestão de alianças é uma actividade ainda muito incipiente, sendo que a única associação profissional de gestores de alianças iniciou actividade em 1998 e está sediada nos Estados Unidos (ASAP, 2009).

caracterização de variáveis determinantes dessas é abordado nas subsecções seguintes (sendo usada a mesma categorização que foi empregue na secção 5.2; exceptuam-se as variáveis de controlo, as quais não foram aí tratadas e que, portanto, constam apenas desta secção, sendo apresentadas na subsecção 5.5.6, página 151);

- (2) para facilitar a tarefa do respondente, e de acordo com indicação de um gestor e dois académicos que efectuaram a revisão do inquérito, impondo-lhe uma maior consistência sem, no entanto, prejudicar a sua adequabilidade (Hill e Hill, 2002, pg. 124), todas as escalas que na literatura eram de sete pontos foram convertidas em escalas de cinco pontos;
- (3) tendo em conta, tanto as indicações do acima referido gestor como de um dos acima referidos académicos, bem como a observação de Hill e Hill, que destacam ser frequente mas desaconselhado usar escalas com respostas alternativas apenas parcialmente descritas (Hill e Hill, 2002, pgs. 129-30) , todas as respostas alternativas ficaram descritas.

Para cada uma das escalas afectadas pelo descrito nos pontos (2) e (3) acima, as subsecções seguintes indicam também a escala original constante da respectiva literatura que lhe serve de base.

### 5.5.1 Eficácia e satisfação organizacionais

A eficácia e satisfação organizacionais são avaliadas por medição de *satisfação operacional e estratégica, alcance de objectivos estratégicos e efeitos laterais*. As métricas usadas são adaptadas de Ariño, 2003, pgs. 71 e 77-78.

A *satisfação operacional e estratégica* é determinada com base na avaliação pelo respondente da extensão em que a sua empresa está satisfeita com o desempenho geral da aliança. A questão concreta posta ao respondente é a seguinte:

Na sua opinião e de um modo geral, como avalia o nível de satisfação da **SUA EMPRESA** com os resultados globais desta aliança? (Resposta em escala de cinco pontos: 1 – Muito insatisfeita; 2 – Insatisfeita; 3 – Algo satisfeita; 4 – Satisfeita; 5 – Muito satisfeita).

O *alcance de objectivos estratégicos* é uma métrica composta, resultante da multiplicação dos níveis de *importância* e de *alcance* de cada objectivo estratégico de um dos parceiros. As duas variáveis são determinadas com base na avaliação pelo respondente:

- Para a *importância*, do grau em que cada um dos possíveis *objectivos estratégicos* para uma aliança é importante para a sua empresa;
- Para o *alcance*, da extensão em que cada um desses *objectivos* é alcançado.

As questões concretas, associadas a esta variável, postas ao respondente são as seguintes:

Ao participarem em alianças, as empresas podem ter vários *objectivos estratégicos*, os quais poderão ser alcançados em níveis diferenciados. Como descreveria, para a **SUA EMPRESA**, a importância e o grau com que foi alcançado cada um dos seguintes *objectivos estratégicos*? (Resposta em escala de cinco pontos, para nível de importância e sucesso alcançado: 1 = Mínimo, 2 = Baixo; 3 = Médio; 4 = Alto; 5 = Vital/Elevado; a escala original era, para a importância, 1 = Mínimo, 3 = Médio; 5 = Vital e, para o sucesso alcançado, 1 = Muito fracamente, 3 = Normal, 5 = Muito bem, não estando definidas as respostas dos níveis 2 e 4 – Ariño, 2003, pgs. 77-78).

Os *OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS* propostos ao respondente são os anteriormente apresentados no capítulo 4 (ver em especial a Tabela 4-1 na página 116). Tal como em Ariño: (a) é deixado um item em aberto, para permitir ao respondente considerar *objectivos adicionais* aos propostos e (b) é deixada a categoria ‘não aplicável’ como opção de resposta (Ariño, 2003, pgs. 77-78).

Os *EFEITOS LATERAIS* são medidos com base na avaliação pelo respondente das diferenças entre os efeitos positivos e negativos da aliança noutras actividades da sua empresa. A questão concreta colocada ao respondente é a seguinte:

Muitas alianças resultam em **EFEITOS LATERAIS** para os parceiros que lhes dão origem. Por exemplo: (a) existem efeitos laterais **POSITIVOS** quando competências desenvolvidas na aliança podem ser lucrativamente aplicadas a outras operações da empresa, (b) existem efeitos laterais **NEGATIVOS** se a aliança tem repercussões prejudiciais noutras actividades da empresa. Na sua opinião, nesta aliança os efeitos laterais **LÍQUIDOS** para a **SUA EMPRESA** foram: (Resposta em escala de cinco pontos: 1 = Muito negativos; 2 = Negativos; 3 = Nulos / sem efeitos; 4 = Positivos; 5 = Muito positivos).

### 5.5.2 Mecanismos directivos

As métricas associadas aos mecanismos directivos considerados, *CONTRATAÇÃO* e *RELACIONAMENTO*, são detalhadas nas subsecções seguintes.

### 5.5.2.1 Contratação

A determinação do nível de CONTRATAÇÃO, também denominada como COMPLEXIDADE CONTRATUAL, é concretizada por um conjunto de indicadores de provisões contratuais, desenvolvido por Parkhe para estudar efeitos indirectos de salvaguardas contratuais no desempenho de alianças (Parkhe, 1993a, pgs. 804, 807, 813 e 829). Esse autor distinguiu oito classes de provisões, a saber: (1) relatórios escritos periódicos de todas transacções relevantes; (2) aviso imediato, por escrito, de qualquer desvio aos acordos; (3) o direito de auditar todos os registos relevantes por entidade independente; (4) designação de certa informação como proprietária e sujeita às provisões de confidencialidade do contrato; (5) não utilização de informação proprietária mesmo depois de terminado o acordo; (6) término do acordo; (7) cláusulas de arbitragem; e (8) provisões relativas a litígio legal. A ordenação acima é intencional, tendo subjacente a severidade das cláusulas em cada classe (Reuer e Ariño, 2007, pg. 319).

O uso deste conjunto de indicadores permitiu já várias caracterizações da COMPLEXIDADE CONTRATUAL. Duas caracterizações unidimensionais foram já testadas:

- Uma média pesada definida como  $CC_{\text{Parkhe}} = \frac{1}{36} \sum_{i=1}^8 D_i$ , em que  $D_i$  é igual a  $i$ , se cláusulas da categoria  $i$  constam do acordo, ou a zero em caso contrário (Reuer e Ariño, 2007, pg. 319). Este método baseia-se na acima referida ordenação de importância das provisões contratuais, e corresponde ao empregue por Parkhe no já referido estudo (Parkhe, 1993a, pg. 813).
- Uma média simples definida como  $CC_{\text{RA}} = \sum_{i=1}^8 X_i$ , em que  $X_i$  é igual a 1, se cláusulas da categoria  $i$  constam do acordo, ou a zero em caso contrário (Reuer e Ariño, 2007, pg. 320).

No seu trabalho experimental, Reuer e Ariño não encontraram suporte para a necessidade de empregar a medida unidimensional proposta por Parkhe,  $CC_{\text{Parkhe}}$ , em que os pesos de cada cláusula estão directamente relacionados com a respectiva severidade, dado que as duas medidas agregadas de complexidade contratual, pesada,  $CC_{\text{Parkhe}}$ , e simples,  $CC_{\text{RA}}$ , apresentavam um elevado grau de correlação (Reuer e Ariño, 2007, pgs. 320 e 326).

Recentemente, Reuer e Ariño testaram uma caracterização dimensional do constructo *complexidade contratual*, tendo mostrado que deverão ser distinguidas pelo menos duas dimensões: coerção e coordenação. A primeira dimensão, coerção, está focada na



propriedade intelectual e em violações contratuais severas (conducentes à intervenção de entidades externas); engloba preocupações contratuais com confidencialidade, informação proprietária, término da aliança, arbitragem e litígio, estando, portanto, ligada às cinco categorias de cláusulas contratuais a que Parkhe atribui maior peso. A segunda dimensão, coordenação, focando-se em provisões informacionais, está relacionada mais directamente com a monitorização e adaptação do acordo de cooperação, reflectindo as três categorias de cláusulas a que Parkhe atribuiu menor peso. Tal como já anteriormente exposto nas secções 5.2.2.1 e 5.5.4.1, estas duas dimensões apresentam determinantes exclusivos (Reuer e Ariño, 2007, pgs. 320, 322 e 326-7).

Outros autores têm usado escalas ordinais, o que permite uma medição mais precisa do grau de contratação, quer para avaliar apenas o nível geral de contratação (Poppo e Zenger, 2002, pg. 717) quer distinguindo também categorias de cláusulas contratuais (Luo, Shenkar e Park, 2002, pgs. 837-38; Luo, 2002, pgs. 910-11). Assim, o nível de *contratação* pode também ser determinado com base na extensão com que são incluídas no contrato as classes de provisões detalhadas no início desta secção. Neste contexto, a extensão é avaliada por resposta a duas questões, para cada uma dessas classes:

- (a) Das classes de cláusulas mencionadas abaixo, indique quais constam do contrato desta aliança?
- (b) Para essas classes de cláusulas que constam do contrato, indique a extensão com que são aí tratadas (resposta em escala de Likert de cinco pontos: 1 = Superficial; 2 = Poucos detalhes; 3 = Mediana; 4 = Em detalhe; 5 = Profunda; as escala constantes da literatura eram de cinco pontos, não indicando os autores a descrição das respostas - Luo, Shenkar e Park, 2002, pgs. 837-38; Luo, 2002, pgs. 910-11).

Neste caso, a *contratação* é calculada como a média simples da extensão com que aquelas são tratadas no contrato, ou seja:

$$\text{Nível de contratação} = CC_{\text{Luo}} = \frac{1}{(8 \times 5)} \sum_{i=1}^8 E_i,$$

em que  $E_i$  é igual a zero se cláusulas da classe  $i$  não constam do acordo, ou à extensão (avaliada pela resposta à questão (b) acima) de inclusão no contrato de cláusulas da classe  $i$ , em caso contrário.

É de salientar que esta métrica, porque é uma extensão das usadas quer por Parkhe quer por Reuer e Ariño, permite caracterizar o nível de *contratação* do mesmo modo que esses

autores o fizeram, bastando para isso restringir a análise às respostas à questão (a) acima indicada (Reuer e Ariño, 2007; Parkhe, 1993a).

Para além disso, é ainda de destacar que se admite a inexistência de contrato escrito (o que corresponderá a uma aliança em que as estruturas directivas se basearão essencialmente no relacionamento), caso no qual o nível de *contratação* será obviamente considerado como sendo nulo.

### **5.5.2.2 Relacionamento**

As métricas de *relacionamento* usadas encaram direcção relacional como um factor composto pelas seguintes normas e dimensões subjacentes: comunicação e partilha de informação francas, confiança, compromisso, flexibilidade e cooperação (Poppo e Zenger, 2002, pg. 715; Lee e Cavusgil, 2006, pg. 901; Murray e Kotabe, 2005, pg. 1532). Os cinco indicadores usados foram adaptados de vários estudos empíricos de seguida referenciados, solicitando-se ao respondente que indicasse o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações, usando uma escala de cinco pontos (1 = discordo fortemente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo parcialmente; 5 = concordo fortemente; a escala original usada em todas as referências era de sete pontos, com definição apenas dos valores extremos: 1 = discordo fortemente; 7 = concordo fortemente):

- (1) Nesta aliança os parceiros mantêm-se permanente e mutuamente informados acerca de acontecimentos que possam afectar, ou ajudar, outros parceiros ou a aliança (Young-Ybarra e Wiersema, 1999, pg. 450);
- (2) Esta aliança é caracterizada por confiança mútua entre os parceiros (Kale, Singh e Perlmutter, 2000, pg. 237; Poppo, Zhou e Ryu, 2008, pg. 46);
- (3) Nesta aliança, os parceiros têm uma relação extremamente cooperante (Poppo e Zenger, 2002, pg. 715);
- (4) Os parceiros estão propensos a dedicar recursos e fazer o necessário para resolver os problemas da aliança (Kwon, 2005, pg. 567);
- (5) Flexibilidade na resposta a solicitações de mudança é uma característica desta aliança (Young-Ybarra e Wiersema, 1999, pg. 449);

### 5.5.3 Desenvolvimento da relação

O desenvolvimento da relação é caracterizado por *cooperação prévia* e *expectativas de continuidade*, usando-se as mesmas métricas que Parkhe, 1993a, conforme detalhado de seguida.

O nível de *cooperação prévia* é avaliado com base nas respostas às duas questões seguintes:

- (1) Com este parceiro, esteve a sua empresa envolvida anteriormente noutras alianças que não esta?  
(0 = NÃO; 1 = SIM).
- (2) Se respondeu SIM à questão anterior:
  - Em quantas alianças? \_\_\_\_\_ (= NÚMERO\_DE\_ALIANÇAS);
  - Em que ano se iniciou a primeira aliança? \_\_\_\_\_ (= NÚMERO\_DE\_ANOS).

Quando a resposta à questão (1) é NÃO, o nível de *cooperação prévia* é igual a zero; em caso contrário (ou seja, quando a resposta à questão (1) é SIM), aquele nível é determinado pelo produto do NÚMERO\_DE\_ALIANÇAS pelo NÚMERO\_DE\_ANOS (ver questão (2)) (Parkhe, 1993a, pgs. 813 e 829)<sup>166</sup>. No caso de alianças com múltiplos parceiros, a variável é determinada como a média tomada para todos os parceiros.

O nível de *expectativas de continuidade* é avaliado com base nas respostas às duas questões seguintes:

- (3) Algumas alianças são perspectivadas para durar indefinidamente, enquanto outras são criadas explicitamente com objectivos de curto prazo. Aquando da sua formação, qual era a duração planeada para esta aliança? (1 = curto prazo, 1-3 anos; 2 = médio prazo, 3-5 anos; 3 = longo prazo, acima de cinco anos) (= DURAÇÃO\_PLANEADA);
- (4) Como avalia as suas expectativas de que esta aliança venha a durar tanto ou mais do que inicialmente planeado? (1 = Mínimas; 2= Baixas; 3 = Médias; 4= Altas; 5 = Elevadas) (= EXPECTATIVAS).

O nível de *expectativas de continuidade* é determinado pelo produto da DURAÇÃO\_PLANEADA (questão (3) acima) pelas EXPECTATIVAS (questão (4) acima) (Parkhe, 1993a,

---

<sup>166</sup> Embora alguns autores usem, apenas, ou o número de alianças anteriores ou o tempo de colaboração anterior como indicadores da cooperação prévia (Reuer e Ariño, 2007, pg. 323), o facto de Gulaty e Sytch terem mostrado a eventual importância do tempo de contacto entre os parceiros na geração de relacionamento, implica da necessidade de medir os anos de contacto entre os parceiros, e não apenas o número de alianças anteriores entre eles (Gulaty e Sytch, 2008).

pgs. 813 e 828); dado que esta questão não é inteiramente aplicável a alianças já terminadas<sup>167</sup>, neste caso e em cada aliança, o valor de EXPECTATIVAS pode ser igualado ao valor médio obtido para alianças em curso, de modo a tornar neutro o efeito desta questão (ver também a nota de rodapé 195 na página 207).

#### 5.5.4 Características das transacções

As características transaccionais consideradas são a presença de *activos específicos* e a *incerteza ambiental*, caracterizadas pelas métricas apresentadas nas subsecções seguintes.

##### 5.5.4.1 Activos específicos

A presença de activos específicos é caracterizada pela média simples de quatro indicadores resultantes da resposta, numa escala de 5 pontos (1 = negligível; 2 = reduzido; 3 = mediano; 4 = elevado; 5 = enorme; a escala original era também de cinco pontos: 1 = negligível; 5 = substancial), às seguintes quatro questões (Reuer e Ariño, 2007, pg. 322):

- (1) O nosso investimento em pessoal dedicado e específico a esta aliança é ...;
- (2) O nosso investimento em instalações e equipamentos dedicados e específicos a esta aliança é ...;
- (3) Se decidíssemos terminar esta aliança, a dificuldade que enfrentaríamos para encontrar aplicações alternativas para as pessoas, equipamentos e instalações actualmente ao serviço da aliança seria ...;
- (4) Se esta aliança se dissolvesse, o nosso investimento não recuperável, em equipamentos, pessoas, etc., seria ...;

Conforme mais adiante se detalha na secção 5.5.7, página 153, para alianças já terminadas as questões acima tiveram que ser alteradas.

##### 5.5.4.2 Incerteza ambiental

Apesar de a literatura não ser consensual quanto à caracterização da incerteza ambiental (Fink, James e Hatten, 2008, pg. 369; Buvik e Gronhaug, 2000, pg. 446), Kreiser e Marino propuseram linhas de orientação com esse propósito, baseadas numa revisão detalhada do desenvolvimento histórico do constructo. De acordo com estes autores, quando, como é o caso desta tese, a incerteza ambiental é uma variável secundária na pesquisa, a escolha adequada corresponde a uma caracterização simples do constructo, devendo empregar-se

---

<sup>167</sup> Embora se pudesse solicitar ao respondente que indicasse quais teriam sido as expectativas de continuidade enquanto a aliança estava activa, considerou-se que tal não seria inteiramente apropriado, tendo em conta que a variável *expectativas de continuidade* procura captar essencialmente o impacto do futuro.

uma caracterização complexa apenas quando a variável é de primordial importância<sup>168</sup> (Kreiser e Marino, 2002).

Conforme se ilustra na Tabela 5-2 relativamente ao emprego de medidas de incerteza ambiental no estudo de desempenho de alianças<sup>169</sup>, embora a literatura não proporcione métricas uniformes para a sua avaliação, revela no entanto regularidades importantes, nomeadamente a distinção das fontes (sendo as mais comuns a procura e a tecnologia) e a interacção entre a incerteza resultante daquelas.

Estudo e objectivo da medição da incerteza ambiental (IA)	Fonte de incerteza	Caracterização
Goerzen, 2007 - Efeito moderador da IA sobre o impacto de repetição de alianças no desempenho	Incerteza tecnológica – alianças com participação	<b>Tecnológica:</b> variação anual do número de patentes na indústria
Krishnan <i>et al.</i> , 2006 - Efeito moderador da IA sobre o impacto da confiança no desempenho	Incerteza (instabilidade e imprevisibilidade) da procura – alianças estratégicas	<b>Procura:</b> variância e coeficientes da regressão temporal de vendas totais na indústria durante os últimos cinco anos
Lee e Cavusgil, 2006 - Efeito moderador da IA sobre o impacto de contratação e relacionamento no desempenho	Incertezas da procura e tecnológica – empresas intensivas em tecnologia	<b>Tecnológica</b> (escala de 4 itens relativa a desenvolvimentos técnicos) multiplicada por <b>Procura</b> (escala de 6 itens relativa a estabilidade na composição e preferência de clientes).
Luo, 2005 / Luo e Park, 2004 - Efeito moderador da IA sobre impacto da justiça / cooperação no desempenho	Incerteza de procura – alianças de produção (contratuais e com participação)	<b>Procura:</b> média geométrica do desvio padrão da produção, vendas e lucros totais na indústria da aliança num período de três anos
Murray e Kotabe, 2005 - Efeito moderador da IA sobre o impacto do recurso a alianças no desempenho	Incertezas da procura e tecnológica - relações fornecedor-cliente	<b>Tecnológica:</b> escala de 1 item relativa a previsibilidade de desenvolvimentos técnicos genéricos. <b>Procura:</b> escala de 4 itens relativa a estabilidade da quota de mercado e vendas da empresa (também previsibilidade para as vendas) e da indústria
Poppo e Zenger, 2002 - Efeito directos da IA sobre níveis de contratação, relacionamento e desempenho	Incerteza tecnológica – relações fornecedor-cliente	<b>Tecnológica</b> escala de 2 itens relativa a desenvolvimentos tecnológicos em competências e equipamentos

Tabela 5-2 – Sumário de métricas de incerteza ambiental (IA) em estudos de desempenho de alianças

<sup>168</sup> O estudo de Dickson e Weaver é um bom exemplo de pesquisa em que a incerteza ambiental é uma variável de interesse primordial e em que a caracterização usada é complexa e multidimensional (escala de 25 itens, distinguindo-se cinco factores principais) (Dickson e Weaver, 1997, pg. 411-14).

<sup>169</sup> Obtêm-se conclusões idênticas quando se considera a inclusão da incerteza ambiental em estudos com outro objecto que não o desempenho, conforme se pode constatar por análise de: Zaheer *et al.*, 1998; Sutcliffe e Zaheer, 1998; Buvik e Gronhaug, 2000; Santoro e McGill, 2005; Fink *et al.*, 2008; Vrande *et al.*, 2009).

Tendo assim em conta as acima referidas linhas de orientação propostas por Kreiser e Marino (de acordo com as quais as ameaças e oportunidades percebidas como existentes no ambiente correspondem à caracterização adequada ao estudo da incerteza ambiental como variável de interesse secundário - Kreiser e Marino, 2002, pgs. 897 e 902-3) e a necessidade de distinguir as várias fontes de incerteza ambiental relevantes para a questão em estudo (Dickson e Weaver, 1997, pg. 406; Sutcliffe e Zaheer, 1998, pgs. 3 e 4; Santoro e McGill, 2005, pg. 1262; Vrande, Vanhaverbeke e Duysters, 2009, pg. 75), a incerteza ambiental é considerada como resultante da interacção associada a variações em três características ambientais: procura, concorrência e tecnologia.

A inclusão da procura e da tecnologia como fontes de incerteza é facilmente inteligível tendo em conta a análise da Tabela 5-2. A inclusão da concorrência como fonte de incerteza é justificada pelo facto de ser aquela:

- uma das principais fontes genéricas de incerteza (Dickson e Weaver, 1997, pgs. 405-6; Sutcliffe e Zaheer, 1998, pg. 4);
- necessária para caracterizar relações fornecedor-cliente (dado que, do ponto de vista de um parceiro cliente, variações na concorrência ao parceiro fornecedor poderão implicar incerteza no fornecimento, o que é explicitamente reconhecido nas escalas usadas para caracterizar incerteza em relações fornecedor/cliente – Zaheer *et al.*, 1998, pg. 149, Buvik e Gronhaug, 2000, pg. 452, Fink *et al.*, 2008, pg. 377);
- a par das variações na procura, um dos principais factores de insucesso de alianças (Makino *et al.*, 2007, pg. 1126) .

É de salientar que (a) a incerteza resultante de concorrência é aqui entendida como “sendo gerada pelas acções de concorrentes actuais ou potenciais, sejam ‘inocentes’ ou ‘estratégicas’ ” (Sutcliffe e Zaheer, 1998, pg. 4) podendo ter influência sobre qualquer um dos parceiros e (b) o parceiro de aliança pode ser um concorrente actual ou potencial<sup>170</sup>.

Por último, tendo em conta o actual ambiente económico global, de profunda crise financeira e económica, com implicações enormes a nível de desempenho das empresas (de que o seu encerramento em grande número é o melhor exemplo), introduziram-se duas questões com o

---

<sup>170</sup> As alianças entre concorrentes actuais são muito comuns (Park e Zhou, 2005). Exemplos de alianças com concorrentes potenciais são apresentados em Hennart e Zeng, 2005, pg. 111 e Bell, den Ouden e Ziggers, 2006, pg. 1613.

objectivo de caracterizar o nível de oportunidades e ameaças resultantes da actual crise financeira e económica.

Assim, a incerteza ambiental será caracterizada pelos indicadores resultantes da resposta, numa escala de 5 pontos (1 = negligíveis; 2 = reduzidas; 3 = moderadas; 4 = elevadas; 5 = intensas), às seguintes oito questões:

As indústrias e mercados em que se inserem as actividades das alianças podem apresentar alterações com potencial significativo de impacto na respectiva operação e sucesso. Essas alterações: (a) serão resultantes de factores tais como procura, concorrência, tecnologia e ambiente económico (b) poderão dizer respeito à empresa, aos parceiros e à aliança, em simultâneo ou separadamente, e (c) poderão ser genericamente percebidas como ameaças e oportunidades. Na sua opinião, para esta aliança:

- (1) As ameaças resultantes de variações na procura têm sido:
- (2) As oportunidades resultantes de variações na procura têm sido:
- (3) As ameaças resultantes de movimentações de concorrentes têm sido:
- (4) As oportunidades resultantes de movimentações de concorrentes têm sido:
- (5) As ameaças resultantes de alterações tecnológicas têm sido:
- (6) As oportunidades resultantes de alterações tecnológicas têm sido:
- (7) As ameaças resultantes da actual crise financeira e económica têm sido:
- (8) As oportunidades resultantes de actual crise financeira e económica têm sido:

Para alianças já terminadas nas questões acima substituiu-se “têm sido” por “foram”.

### 5.5.5 Variáveis estratégicas e organizacionais

A caracterização de estratégia e organização é feita por intermédio da *relevância e compatibilidade estratégicas* e ainda pelo *tamanho da aliança*, conforme de seguida se detalha.

A *relevância estratégica* é caracterizada pela resposta às duas questões apresentadas abaixo (adaptado de Reuer e Ariño, 2007, pg. 323 e Johnson, Cullen, Sakano e Takenouchi, 1997, pg. 248; os primeiros autores validaram o conteúdo desta métrica por comparação com a importância atribuída a oito objectivos estratégicos genéricos e usaram uma escala de cinco pontos: 1 = Mínima; 5 = Vital), usando uma escala de cinco pontos (1 = Mínima; 2 = Baixa; 3 = Moderada; 4 = Alta; 5 = Vital):

Qual a importância de obtenção de vantagem competitiva para a sua empresa, devido à participação na aliança?

Aquando da assinatura do contrato de aliança; (RELEVÂNCIA\_INICIAL)

Actualmente: (RELEVÂNCIA\_ACTUAL\_OU\_FINAL)

Para alianças já terminadas, “Actualmente” é substituída por “Aquando do término da aliança”.

A *compatibilidade estratégica* é caracterizada pela resposta à questão apresentada abaixo (adaptada de Yeheskel et al., 2001, pg. 98 e Luo, 2002, pg. 912; este último autor comprovou a validade de conteúdo desta variável; ambos os autores empregaram escalas de cinco pontos, não indicando Luo as respostas que usou), usando a escala de cinco pontos adaptada de Yeheskel e outros (1 = totalmente incompatíveis; 2 = muito incompatíveis; 3 = mais ou menos compatíveis; 4 = muito compatíveis; 5 = quase totalmente compatíveis; na escala original era 3 = cerca de metade são compatíveis, o que com base em opiniões recolhidas em teste prévio se considerou ser melhor traduzido conforme proposto, sendo esta a única adaptação efectuada) (Yeheskel et al., 2001, pg. 98):

Nem todos os objectivos dos parceiros são necessariamente compatíveis. Na sua opinião:

Em que extensão são os objectivos da sua empresa para esta aliança compatíveis com os dos seus parceiros?

Para alianças já terminadas na questão e escalas acima substituiu-se “são” por “eram”.

O *tamanho da aliança* é caracterizado pelo número de colaboradores dedicados a tempo inteiro à aliança (Robson, Katsikeas e Bello, 2008, pg. 654; Luo e Park, 2004, pg. 150).

### **5.5.6 Variáveis de controlo**

Para ter em conta potenciais perturbações às relações teóricas em estudo, foram incluídas cinco variáveis de controlo: tamanho da empresa, número e nacionalidade dos parceiros, presença de participação e idade da aliança. A remoção do efeito dessas variáveis melhora a confiança de que os resultados encontrados se focam nas relações postuladas, a um nível acima e para além das influências exógenas aos níveis da empresa e nacionais, por um lado, bem como de influências de características da aliança não consideradas no modelo, por outro (Parkhe, 1993a, pg. 813).

Para além das já referidas na secção 2.2.4.1, página 36, várias razões justificam a importância do tamanho da empresa, nomeadamente, (a) este poder afectar directamente o desempenho de alianças (Nielsen, 2007, pg. 350; Luo, 2002, pg. 36; Parkhe, 1993a, pg. 813) e (b) pequenas empresas podem ter falta de experiência, de recursos extra ou de staff que lhes permitam elaborar contratos de aliança sofisticados (Reuer e Ariño, 2007, pg. 323). A variável *tamanho da empresa* é medida pelo número de empregados (Nielsen, 2007, pg. 350; Lee e



Cavusgil, 2006, pg. 901; Yeheskel et al., 2001, pg. 99; Hitt et al., 2004, pg. 179) e transformada pelo seu logaritmo (Lunnan e Haugland, 2008, pg. 549; Hitt et al., 2004, pg. 179).

Para além das razões já detalhadas na secção 2.2.4.1, página 39, a relevância do *número de parceiros* é ainda justificada pelo seu papel no desempenho de alianças, moderando o efeito do relacionamento e cooperação naquele (Gong et al., 2007).

A nacionalidade dos parceiros é também uma variável a ter em conta, quer pelas razões indicadas na secção 2.2.4.1, página 37, quer porque é amplamente reconhecido na literatura como tendo impacto sobre o desempenho de alianças, pois capta a dissimilaridade cultural entre eles (Parkhe, 1993b; Parkhe, 1993a, pg. 813; Luo e Park, 2004, pg. 150; Kwon, 2004, pg. 567; Gong et al., 2007, pg. 1028; Lunnan e Haugland, 2008, pgs. 549 e 556). Usando uma metodologia análoga à usada por vários autores (Lunnan e Haugland, 2008, pg. 556; Parkhe, 1993b), a variável *parceiros estrangeiros* é usada para captar os efeitos de nacionalidade, sendo calculada como a fracção de parceiros estrangeiros (a empresa respondente não é contada como parceiro na determinação desta fracção), variando entre zero, quanto todos os parceiros são nacionais, e a unidade, quanto todos os parceiros são estrangeiros.

Conforme em detalhe se tratou nos capítulos 2 e 3 (ver em particular as secções 2.2.1.1 na página 19, 2.2.2.1 na página 24, 2.2.3.1 na página 31 e 4.1.2.1 na página 74), a presença de participação no capital social da aliança, ou dos parceiros, provoca diferenças fundamentais na estrutura daquela, pelo que esta variável terá que ser tida em conta na avaliação de desempenho de alianças (Hennart e Zeng, 2005, pg. 108; Nielsen, 2007, pg. 350). Hennart afirma mesmo que o erro na escolha do tipo de aliança (com ou sem participação) é uma das causas principais de fraco desempenho (Hennart, 2006, pg. 1624), até porque é a incerteza sobre o desempenho que tem um papel fundamental na preferência de um empreendimento conjunto sobre um acordo puramente contratual (Kogut, 1988b, pg. 321). Para além disso, poderá só por si gerar maior complexidade de gestão da aliança, controlo adicional ao proporcionado pela contratação e ainda influenciar a estrutura do contrato (Reuer e Ariño, 2007, pg. 323) e sinalizar os motivos e compromisso dos parceiros (Reuer e Ariño, 2007, pg. 323, Nielsen, 2007, pg. 350). A presença de participação é indicada pelo respondente relativamente à gestão da aliança como uma empresa autónoma cuja posse é partilhada pelos parceiros (Nielsen, 2007, pg. 350; Judge e Dooley, 2006, pg. 31). De acordo com a prática comum na literatura (Luo, 2008, pg. 36; Nakos e Brouthers, 2007, pg. 130; Reuer e Ariño, 2007, pg. 323; Nielsen, 2007, pg. 350; Judge e Dooley, 2006, pg. 31) a

variável *participação* assume o valor 1 (um) caso tenha sido criada tal entidade autónoma, sendo 0 (zero) em caso contrário.

A idade da aliança é importante pois, à medida que os parceiros interagem ao longo do tempo, passam a ter um melhor conhecimento mútuo das práticas de gestão e objectivos estratégicos, o que simplifica o melhoramento do relacionamento (Luo e Park, 2004, pg. 150). A variável *idade da aliança* é determinada como o número de anos em que aquela está ou esteve em vigor (Lunnan e Haugland, 2008, pgs. 549 e 556; Luo e Park, 2004, pg. 150; Luo, 2002, pg. 36; Yeheskel et al., 2001, pgs. 91 e 100).


### 5.5.7 Descrição detalhada dos itens de medição

Dado que os questionários foram submetidos aos respondentes por via electrónica e para serem respondidos por uso de qualquer navegador de Internet, foi possível fazer adaptar automaticamente as questões, e respectivo formato, às respostas que ao questionário iam pelo respondente sendo dadas. Assim, aquele foi programado para se adaptar automaticamente à medida que as respostas eram introduzidas, conforme exemplificado nas páginas e descrição seguintes:

- (1) Após introdução do número de parceiros, eram mostradas caixas para introdução da nacionalidade e de informação sobre a existência de cooperação com cada um dos parceiros (na Figura 5-3 exemplificado para a situação mais comum de apenas um parceiro da empresa respondente; no caso de mais que um parceiro era usado um formato diferente mas de conteúdo equivalente: quadro com número de linhas igual ao número de parceiros, com uma linha por parceiro; o número de parceiros estava limitado a dez);
- (2) Para qualquer um dos parceiros, no caso de com esse existir cooperação prévia, eram mostradas (quando a empresa respondente formou a aliança com apenas um parceiro) ou activadas (quando a empresa respondente formou a aliança com mais do que um parceiro) as caixas para introdução do número de alianças prévias e do ano de início da primeira aliança com esse parceiro;
- (3) O inquérito foi elaborado para, por defeito, se considerar estar a aliança activa. No caso de a aliança não estar activa: a) era substituída a questão sobre a avaliação de expectativas, de que a aliança viesse a durar tanto ou mais do que o inicialmente planeado, por caixas relativas aos mês e ano de término da aliança, b) adaptava-se a semântica em várias partes do questionário, tendo em conta o que se detalhou nas secções anteriores (exemplo: a questão “**É** a empresa gerida como empresa autónoma, com posse partilhada pelos parceiros?” era, no caso de alianças findas, adaptada para “**Foi** a empresa gerida como empresa autónoma, com posse partilhada pelos parceiros?”);

- (4) A caixa relativa às cláusulas contratuais só era mostrada após resposta indicativa da existência de contrato escrito. Para cada tipo de cláusula contratual, as caixas de avaliação da extensão (de tratamento no contrato) só eram activadas caso a resposta à presença no contrato, de cláusulas desse tipo, fosse afirmativa (“SIM”),
- (5) O princípio de activação de itens para entradas dependendo das respostas dadas, já explicado nos casos da cooperação prévia e cláusulas contratuais - ver pontos (2) e (4) acima, foi ainda aplicado às respostas relativas aos objectivos estratégicos (caixa que começa na página 3, Figura 5-5, e termina na página 4, Figura 5-6, do questionário): para cada objectivo estratégico, as entradas relativas ao sucesso alcançado só eram activadas após preenchimento das entradas relativas à importância dos objectivos, com valor entre um e cinco;
- (6) Após o respondente carregar no botão enviar, o programa registava no servidor todas as respostas dadas e verificava se havia informação em falta: caso tal se verificasse, assinalava com fundo amarelo os campos em falta e informava o respondente dessa falta, solicitando o preenchimento – ver, na Figura 5-6, a caixa imediatamente acima do botão ENVIAR.

Análise de Alianças Estratégicas

Faculdade de Economia  
 Universidade de Coimbra
 

---

### Introdução

O objectivo deste estudo é analisar de que forma a estruturação, direcção e operação de alianças empresariais tem impacto no desempenho das empresas que nelas participam. Por **aliança ou parceria empresarial** entende-se qualquer empreendimento colaborativo entre **duas ou mais empresas, nacionais ou estrangeiras**, que adopta uma de **várias formas possíveis** (tais como acordos de **licenciamento** simples ou cruzado, **franquia** - "franchising", **consórcios**, acordos **fornecedor (prestador de serviços) / cliente** de curto, médio ou longo prazo, empreendimentos conjuntos - "joint-ventures", ...), envolve **uma ou mais áreas funcionais** (I&D, marketing, aprovisionamento, produção, ...) e pode ser de **âmbito nacional ou/e internacional**.

Tendo em conta este enquadramento, agradecemos-lhe desde já a sua preciosa colaboração e o tempo que lhe tomamos na resposta a este questionário, onde lhe solicitamos que nos comunique as suas perspectivas relativamente a uma aliança com cuja realidade esteja bem familiarizado.

### Caracterização dos parceiros

Indique o número total de parceiros da sua empresa envolvidos nesta aliança (mínimo 1):

Exemplo: para uma aliança da sua empresa com apenas um parceiro, a resposta é número total de parceiros da sua empresa: 1.

Em que país está sediado o parceiro?

Com este parceiro, esteve a sua empresa envolvida anteriormente noutras alianças que não esta?  Sim  Não

Como respondeu **Sim**, indique: Em quantas alianças?  Em que ano se iniciou a primeira aliança?

### Caracterização da aliança

Quando é que foi criada a aliança?  (Mês - opcional)  (Ano)

Algumas alianças são perspectivadas para durar indefinidamente, enquanto outras são criadas explicitamente com objectivos de curto prazo. **Aquando da sua formação, qual era a duração planeada para esta aliança?**

curto prazo, 1-3 anos  médio prazo, 3-5 anos  longo prazo, acima de cinco anos

Está esta aliança ainda activa?  Sim  Não

Como respondeu **Sim**, como avalia as suas expectativas de que esta aliança venha a durar tanto ou mais do que inicialmente planeado?

Mínimas  Baixas  Médias  Altas  Elevadas

Algumas alianças operam com um grande número de colaboradores a tempo inteiro, enquanto outras podem não ter um único colaborador nessas condições.

Qual o número total de colaboradores, de todos os parceiros, dedicados a tempo inteiro a esta aliança?

Foi para esta aliança elaborado e posto em vigor um contrato escrito?  Sim  Não

É a aliança gerida como empresa autónoma, com posse partilhada pelos parceiros?  Sim  Não

Inquérito Alianças Estratégicas
<http://www.cbb.pt/inquérito.php>
1 de 4

Figura 5-3 - Exemplo de questionário – página 1 de 4

Avalie os activos dedicados à aliança, e eventuais aplicações alternativas daqueles:					
1 = negligenciável; 2 = reduzido; 3 = mediano; 4 = elevado; 5 = enorme;	1	2	3	4	5
O nosso investimento em pessoal dedicado e específico a esta aliança é ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O nosso investimento em instalações e equipamentos dedicados e específicos a esta aliança é ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se decidíssemos terminar esta aliança, para encontrar aplicações alternativas para as pessoas, equipamentos e instalações actualmente ao serviço da aliança, a dificuldade que enfrentaríamos seria ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se esta aliança se dissolvesse, o nosso investimento não recuperável, em equipamentos, pessoas, etc, seria ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Das classes de cláusulas mencionadas abaixo, indique quais constam do contrato desta aliança? Para essas classes de cláusulas que constam do contrato, indique a extensão com que são aí tratadas.							
1- Superficial; 2- Poucos detalhes; 3- Mediana; 4- Em detalhe; 5- Profunda;	Sim	Não	1	2	3	4	5
Relatórios escritos periódicos de todas transacções relevantes;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aviso imediato, por escrito, de qualquer desvio aos acordos;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O direito de auditar todos os registos relevantes por entidade independente;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Designação de certa informação como proprietária e sujeita às cláusulas de confidencialidade do contrato;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não utilização de informação proprietária mesmo depois de terminado o acordo;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Término do acordo;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cláusulas de arbitragem;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cláusulas relativas a litígio legal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações:					
1 = discordo fortemente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo fortemente;	1	2	3	4	5
Nesta aliança os parceiros mantêm-se permanente e mutuamente informados acerca de acontecimentos que possam afectar, ou ajudar, outros parceiros ou a aliança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta aliança é caracterizada por confiança mútua entre os parceiros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesta aliança, os parceiros têm uma relação extremamente cooperante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os parceiros estão propensos a dedicar recursos e fazer o necessário para resolver os problemas da aliança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade na resposta a solicitações de mudança é uma característica desta aliança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>A indústria e mercados em que se inserem as actividades das alianças podem apresentar alterações com potencial significativo de impacto na respectiva operação e sucesso. Essas alterações:</p> <p>(a) serão resultantes de factores tais como procura, concorrência, tecnologia ou ambiente económico,</p> <p>(b) poderão dizer respeito à sua empresa, aos parceiros e à aliança, em simultâneo ou separadamente, e</p> <p>(c) poderão ser genericamente percebidas como ameaças e oportunidades.</p> <p>Na sua opinião, para esta aliança:</p>
--

Figura 5-4 - Exemplo de questionário – página 2 de 4

1 = negligenciáveis; 2 = reduzidas; 3 = moderadas; 4 = elevadas; 5 = intensas;	1	2	3	4	5
As <b>ameaças</b> resultantes de <b>variações na procura</b> têm sido:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As <b>oportunidades</b> resultantes de <b>variações na procura</b> têm sido:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As <b>ameaças</b> resultantes de <b>movimentações de concorrentes</b> têm sido:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As <b>oportunidades</b> resultantes de <b>movimentações de concorrentes</b> têm sido:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As <b>ameaças</b> resultantes de <b>alterações tecnológicas</b> têm sido:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As <b>oportunidades</b> resultantes de <b>alterações tecnológicas</b> têm sido:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As <b>ameaças</b> resultantes da <b>actual crise financeira e económica</b> têm sido:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As <b>oportunidades</b> resultantes da <b>actual crise financeira e económica</b> têm sido:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 = Mínima; 2 = Baixa; 3 = Moderada; 4 = Alta; 5 = Vital	1	2	3	4	5
Qual a importância de obtenção de vantagem competitiva para a sua empresa, devido à participação na aliança?					
Aquando da assinatura do contrato de aliança:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actualmente:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 = totalmente incompatíveis; 2 = muito incompatíveis; 3 = mais ou menos compatíveis; 4 = muito compatíveis; 5 = quase totalmente compatíveis;	1	2	3	4	5
Nem todos os objectivos dos parceiros são necessariamente compatíveis. Na sua opinião:					
Em que extensão são os objectivos da sua empresa para esta aliança compatíveis com os dos seus parceiros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1-Mínimo; 2-Baixo; 3-Médio; 4-Alto; 5-Vital / elevado;	Nível de importância						Sucesso alcançado				
6 - Não aplicável	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5
Dispersão de custos e riscos do investimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potenciar a diversificação de produtos ou serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obter entrada mais rápida em mercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consolidar presença no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de custos de I&D	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potenciar retornos mais rápidos do investimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transferência de produção para mercados de baixo custo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obtenção de matérias-primas e outros recursos naturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obtenção de benefícios de economias de escala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilitar aprendizagem organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 5-5 - Exemplo de questionário – página 3 de 4

Facilitar acesso a conhecimento de condições de mercados	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Facilitar acesso a tecnologia complementar	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Concorrer eficazmente com os actuais concorrentes	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Manter posição competitiva em mercados existentes	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Redução da concorrência por cooperação com concorrentes	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Facilitar a expansão internacional	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Obediência a políticas governamentais locais	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Outro (especifique)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1-Mínimo; 2-Baixo; 3-Médio; 4-Alto; 5-Vital/ elevado;	1 2 3 4 5 6	1 2 3 4 5	
6 - Não aplicável	Nível de importância	Sucesso alcançado	

<p>Na sua opinião e de um modo geral, como avalia o nível de satisfação da <b>SUA EMPRESA</b> com os resultados globais desta aliança?</p>	<input type="radio"/> Muito insatisfeita <input type="radio"/> Insatisfeita <input type="radio"/> Algo satisfeita <input type="radio"/> Satisfeita <input type="radio"/> Muito satisfeita
<p>Muitas alianças resultam em <b>EFETOS LATERAIS</b> para os parceiros que lhes dão origem. Por exemplo: (a) existem efeitos laterais <b>POSITIVOS</b> quando competências desenvolvidas na aliança podem ser lucrativamente aplicadas a outras operações da empresa, (b) Existem efeitos laterais <b>NEGATIVOS</b> se a aliança tem repercussões prejudiciais noutras actividades da empresa.</p> <p>Na sua opinião, nesta aliança os efeitos laterais <b>LÍQUIDOS</b> para a <b>SUA EMPRESA</b> foram:</p>	<input type="radio"/> Muito negativos <input type="radio"/> Negativos <input type="radio"/> Nulos / sem efeitos <input type="radio"/> Positivos <input type="radio"/> Muito positivos

### Caracterização da sua empresa

Número de trabalhadores:  CAE:

(caso a sua empresa tenha mais que um CAE, indique o mais directamente relacionado com as actividades da aliança)  
 (caso não tenha presente o CAE, escreva directamente a actividade da aliança, por exemplo: banca, têxtil, design, ...)

Por último, queira indicar qual a sua função na empresa?

dono ou sócio  administração  direcção  gestão de alianças  gestão funcional  outra

**Não preencheu o inquérito completamente. Por favor, complete as respostas a partir dos campos assinalados a amarelo.**

Figura 5-6 - Exemplo de questionário – página 4 de 4

## 6 Resultados obtidos e sua discussão

“Não procures o que é efémero ...,  
Não procures o que é Eterno,  
tu não podes saber, tu não chegas para saber  
o que é ou não é eterno.”  
Jorge de Sena, in Eduardo Lourenço, Heterodoxia II

Tendo em conta a metodologia exposta no capítulo anterior, apresenta este capítulo os resultados do tratamento estatístico das respostas aos inquéritos submetidos às empresas, os quais foram detalhadamente descritos nas duas últimas secções do capítulo anterior.

Começa-se por apresentar, na secção 6.1, os métodos de tratamento estatístico usados nas análises expostas nas secções seguintes, nomeadamente, as relativas às principais características das variáveis usadas na análise<sup>171</sup>, descritas na secção 6.2, e a exposição detalhada dos estudos de validação das hipóteses propostas, bem como a sua discussão, na secção 6.3. O capítulo é concluído com a secção 6.4, a qual apresenta um sumário dos resultados e respectivas discussões expostas nas secções anteriores.

### 6.1 Métodos empregues na análise

Com o objectivo de clarificar e simplificar (porque reduz as necessidades de referência aos detalhes dos métodos, sempre que estes são usados) o que nas secções seguintes deste capítulo se expõe, referencia e apresenta esta secção, de forma sumária mas sistemática, os métodos

---

<sup>171</sup> A partir daqui, as variáveis em análise são notadas em itálico ou em maiúsculas pequenas, de modo a facilitar a distinção do resto do texto.



naquelas usados, nomeadamente no que concerne aos vários indicadores de correlação e às técnicas de análise de factores latentes e de regressão<sup>172</sup>.

Com excepção de alguns tipos particulares de análise, devidamente identificados no texto, todas as análises foram efectuadas por recurso ao programa SPSS.

### 6.1.1 Significância e confiança<sup>173</sup>

A teoria de decisão, através do teste de hipóteses, é uma forma de inferir sobre um parâmetro da população, associando ao processo um nível de significância. Esta metodologia obriga à formulação de duas hipóteses sobre o(s) valor(es) do(s) parâmetro(s), a saber:

- (a) A primeira hipótese, denominada por **hipótese nula** e normalmente notada como  $H_0$ , é sempre a mais restritiva e só deve ser rejeitada caso exista evidência suficiente, a um nível significativo, que de facto não é válida;
- (b) A segunda hipótese, denominada por **hipótese alternativa** e normalmente notada como  $H_1$  ou  $H_a$ , que será aceite no caso de rejeição da **hipótese nula**  $H_0$ .

Os exemplos abaixo exemplificam o uso do teste de hipóteses em situações comuns e várias vezes empregues nas secções seguintes:

- Teste do valor médio

Quando se pretende decidir se o valor médio de uma população,  $\mu$ , é superior a um determinado valor  $\tau$ , admite-se  $H_0: \mu \leq \tau$ , com  $H_a: \mu > \tau$ , o que constitui um teste unilateral (à direita);

- Teste de correlação

Quando se pretende decidir se duas variáveis estão relacionadas, testa-se o coeficiente de correlação,  $\rho$ , admitindo-se  $H_0: \rho = 0$ , com  $H_a: \rho \neq 0$ , o que constitui um teste bilateral;

- Teste de coeficiente de regressão

Quando se pretende decidir se uma variável influencia linearmente outra, testa-se o coeficiente de regressão,  $\beta$ , admitindo-se  $H_0: \beta = 0$ , com  $H_a: \beta \neq 0$ , o que constitui também um teste bilateral;

O teste de hipóteses desenrola-se em três passos: a) formular as hipóteses a testar, b) calcular a estatística do teste e c) decidir. A decisão é baseada no nível de significância associado à estatística do teste, o que se detalha de seguida.

---

<sup>172</sup> De modo a minimizar a apresentação de matérias demasiado redundantes, não se apresentam detalhes sobre características estatísticas básicas (tais como conceito e tipo de distribuição, média, moda, mediana, variância e desvio padrão, enviesamento e achatamento) nem sobre a transformação de variáveis (sobre este assunto, sugere-se a consulta de Tabachnick e Fidell, 2001, pgs. 80-82 e de Wright e London, 2009, pgs. 10-13).

<sup>173</sup> Com excepção do referenciado, esta secção é um sumário de Maroco, 2007, secções 3.2 e 3.3, pgs. 64-71.

Em estatística, um teste é considerado significativo se é improvável que tenha ocorrido por mero acaso (Statistical significance, 2009). No teste de hipóteses, tal traduz-se por efectuar a decisão de rejeição da hipótese nula,  $H_0$ , caso o valor da estatística do teste esteja contido no denominado **intervalo de rejeição de  $H_0$** , definido como função da distribuição amostral da estatística de teste, conforme exposto na Tabela 6-1 abaixo:

Tipo de teste	Intervalos de rejeição da hipótese nula
Bilateral	$]-\infty, \varepsilon_{inf} ] \cup [ \varepsilon_{sup}, +\infty [$ , com $\varepsilon_{inf} = \varphi(\alpha/2)$ e $\varepsilon_{sup} = \varphi(1-\alpha/2)$
Unilateral à esquerda	$]-\infty, \varepsilon_{inf} ]$ , com $\varepsilon_{inf} = \varphi(\alpha)$
Unilateral à direita	$[ \varepsilon_{sup}, +\infty [$ , com $\varepsilon_{sup} = \varphi(1-\alpha)$

$\varphi(\zeta)$  é o valor da estatística do teste correspondente ao percentil  $\zeta$ .

**Tabela 6-1 – Definição dos intervalos de rejeição de  $H_0$  para os diversos tipos de testes de hipóteses**

O parâmetro  $\alpha$  é denominado como nível de significância, normalmente apresentado como um decimal entre 0 e 1, representando portanto a probabilidade de observar um valor, da estatística do teste, pertencente ao **intervalo de rejeição de  $H_0$**  quando  $H_0$  é verdadeira.

“A tradição e os editores de revistas científicas decretam que ( $\alpha$ ) é 0,05 ou menor, o que significa que a hipótese nula, quando verdadeira, é rejeitada em não mais do que 5% dos casos” (Tabachnick e Fidell, 2001, pg. 32). Maroco refere, no entanto, que outros níveis de significância usados com frequência são 0,1 e 0,01 (Maroco, 2007, pg. 71). Nesta tese são identificados níveis de significância de 0,1, 0,05, 0,01 e 0,001, ou seja, probabilidades de significância de 10%, 5%, 1% e 0,1%, respectivamente. Por outro lado, e como é comum na literatura, os níveis de significância são aqui apresentados com codificação, de acordo com o constante na Tabela 6-2 abaixo.

Nível (probabilidade) de significância	0,1 (10%)	0,05 (5%)	0,01 (1%)	0,001 (0,1%)
Codificações empregues nesta tese	† ou 0	* ou 1	** ou 2	*** ou 3

**Tabela 6-2 – Definição das codificações de significância empregues neste estudo**

Um problema relacionado com o teste de hipóteses, mas deste distinto, prende-se com a estimação de parâmetros de uma população a partir de amostras representativas dessa população. Sem entrar em detalhes explicativos, tal problema pode ser formalizado da seguinte maneira: sendo  $\theta$  um estimador do parâmetro  $\Theta$  da população, tem-se que uma

estimativa deste, com grau de confiança de  $1-\alpha$ , em que  $\alpha$  representa o nível de significância, é dada por  $\Theta \in [\theta - \varphi_{\text{inf}}(\alpha); \theta + \varphi_{\text{sup}}(\alpha)]$ , onde  $\varphi(\alpha)$  são funções do nível de significância  $\alpha$ . O intervalo assim calculado é denominado por intervalo de confiança. Uma aplicação comum desta estimação é o cálculo de intervalos de confiança para a média populacional,  $\mu$ , de variáveis aleatórias com distribuição normal, com base nos parâmetros amostrais da média,  $\bar{x}$ , e variância,  $s^2$ :

$$\mu \in \text{IC} = \left[ \bar{x} - \mathfrak{Z}(\alpha); \bar{x} + \mathfrak{Z}(\alpha) \right], \quad \text{com } \mathfrak{Z}(\alpha) = t_{1-\alpha/2; (n-1)} \sqrt{\frac{s^2}{n}}$$

Na fórmula acima,  $t_{p;gl}$  é o valor da distribuição  $t$  de Student, para um nível de probabilidade  $p$  e com  $gl$  graus de liberdade. Porque a média amostral é um estimador não enviesado da média populacional (Tabachnick e Fidell, 2001, pg. 17), o intervalo de confiança para  $\mu$  pode ser interpretado como a localização obtida, em  $(1-\alpha) * 100\%$  dos casos, para a média de amostras representativas, retiradas da população completa.

### 6.1.2 Correlação

Quando é necessário avaliar o grau de associação entre duas ou mais variáveis, é prática comum usar alguma forma de correlação (Tabachnick e Fidell, 2001, pg. 17). O mais amplamente usado (Press et al., 1988, pg. 503; Garson, 2008), o coeficiente de correlação linear simples de Pearson, normalmente notado como  $r$ , é uma medida bivariada do grau em que duas variáveis estão relacionadas. Varia de 0 (relação aleatória) a 1 (relação positiva linear perfeita) ou -1 (relação negativa linear perfeita); o quadrado do seu valor, normalmente denominado como coeficiente de determinação e notado como  $r^2$ , pode ser interpretado como a fração de variância explicada pela relação (por exemplo, se  $r^2$  é igual a 0,25, então a variável independente é dita explicar 25% da variância na variável dependente<sup>174</sup>) (Garson, 2008). Sendo  $x$  e  $y$  variáveis para as quais se dispõe de um conjunto de  $n$  pares de valores  $(x,y)$ ,  $r$  pode ser calculado por:

<p><b>Forma 1</b></p> $r = \frac{\sum Z_x Z_y}{n-1}, \text{ com } Z_v = \frac{v - \bar{v}}{s}, s = \sqrt{s^2} = \sqrt{\frac{\sum (v - \bar{v})^2}{n-1}}$	<p><b>Forma 2</b></p> $r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$
--	--

<sup>174</sup> Uma das “ciladas” decorrentes do uso de correlações envolve o seu carácter simétrico, que não permite o estabelecimento de relações causais, as quais terão que ser estabelecidas por recursos a outras metodologias.

A **Forma 1** permite mostrar que  $r$  é independente tanto da escala de medição (pois as variáveis são padronizadas, ou seja, convertidas em variáveis com média nula e variância unitária) como do tamanho da amostra (por causa da divisão por  $n$ ). Por outro lado, na **Forma 2**  $r$  pode ser interpretado como representando a covariância entre  $x$  e  $y$  relativa às variâncias de  $x$  e  $y$  (os denominadores da covariância e das variâncias não constam da equação acima, pois cancelam-se mutuamente) (Tabachnick e Fidell, 2001, pgs. 53-54).

Admitindo que as variáveis  $x$  e  $y$  formam, em conjunto, uma distribuição binormal (ou seja, Gaussiana a duas dimensões), a estatística do teste, para avaliação de significância, é  $t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$ , com a hipótese nula  $H_0: \rho = 0$ , sendo a hipótese alternativa  $H_a: \rho \neq 0$ . Sob a hipótese nula, a estatística  $t$  segue a distribuição  $t$  de Student, com um nível de probabilidade correspondente a  $1-\alpha/2$ , para um determinado nível de significância  $\alpha$ , e com um número de graus de liberdade igual a  $n-2$  (Press et al., 1988, pg. 504).

Porque  $r$  é calculado sem qualquer conhecimento das distribuições individuais para variáveis  $x$  e  $y$  a correlacionar, torna-se uma estatística particularmente fraca para decisão sobre a significância da correlação (Press et al., 1988, pg. 503). A incerteza associada à interpretação da significância do coeficiente de correlação de Pearson implica a necessidade de considerar outras medidas de correlação, nomeadamente as de ordenação, ou não paramétricas, as quais se baseiam no seguinte: se, para cada um dos  $n$  valores individuais,  $x_i$ , for considerado não o seu valor mas a sua posição entre todos os  $n$  valores da amostra, obtém-se um conjunto, com também  $n$  valores, de distribuição perfeitamente conhecida, nomeadamente uma distribuição uniforme<sup>175</sup> de inteiros de 1 a  $n$ . Dois dos coeficientes de correlação mais usados e que se baseiam neste princípio são o de posição ordenada de Spearman,  $r_s$ , e o tau de Kendall,  $\tau$  (Press et al., 1988, pg. 507), que podem ser calculados por:

<b>Posição ordenada de Spearman, <math>r_s</math></b>	<b>Tau de Kendall, <math>\tau</math></b>
$r_s = \frac{\sum \Gamma_P \Gamma_Q}{n-1}, \text{ com } \Gamma_v = \frac{v-\bar{v}}{s}, s = \sqrt{s^2} = \sqrt{\frac{\sum (v-\bar{v})^2}{n-1}}$	$\tau = \frac{C-D}{\sqrt{C+D+E_y} \sqrt{C+D+E_x}}$

<sup>175</sup> A distribuição só será uniforme se não houver valores repetidos de  $x$ . Caso haja, o que neste contexto se designa por “laços”, convencionou-se atribuir a todos e cada um o valor da posição intermédia, o que por vezes resulta num inteiro, noutras num fraccionário; esta transformação preserva a soma das posições atribuídas, a qual é a soma dos inteiros de 1 a  $n$ , sendo igual a  $\frac{1}{2} n(n+1)$  (Press et al., 1988, pg. 507).

Ambos os coeficientes apresentam o mesmo intervalo de variação que o coeficiente de Pearson, com os valores de -1, 0 e 1 a terem também o mesmo significado.

Nas fórmulas acima para  $r_s$ ,  $P$  e  $Q$  representam a posição ordenada de  $x$  e  $y$ , respectivamente. Conforme se pode verificar, o cálculo de  $r_s$  é equivalente a calcular o coeficiente de correlação de Pearson,  $r$ , não para os valores das variáveis originais, mas para as suas posições relativas. Não será assim de estranhar que a estatística do teste, para avaliação de significância, seja  $t = r_s \sqrt{\frac{n-2}{1-r_s^2}}$ , com a hipótese nula  $H_0: \rho_s = 0$ , sendo a hipótese alternativa  $H_a: \rho_s \neq 0$ . Sob a hipótese nula, a estatística  $t$  segue aproximadamente a distribuição  $t$  de Student, com um nível de probabilidade correspondente a  $1-\alpha/2$ , para um determinado nível de significância  $\alpha$ , e com um número de graus de liberdade igual a  $n-2$ . A vantagem é que a aproximação à distribuição  $t$  de Student é sempre válida, independentemente da distribuição original de  $x$  e  $y$  (Press et al., 1988, pg. 508).

O coeficiente tau de Kendall,  $\tau$ , é calculado com base na comparação de todos os pares de pontos  $(x_i, y_i)$   $(x_j, y_j)$ , em que a ordem de comparação não é tomada em conta, ou seja, o resultado de comparar  $(x_i, y_i)$  com  $(x_j, y_j)$  é igual a comparar  $(x_j, y_j)$  com  $(x_i, y_i)$ , pelo que o resultado conta apenas uma vez. Um par é considerado concordante se  $x_j > x_i$  e  $y_j > y_i$ , discordante se  $x_j > x_i$  e  $y_j < y_i$ , extra em  $y$  se  $x_j = x_i$  e  $y_j \neq y_i$  e extra em  $x$  se  $x_j \neq x_i$  e  $y_j = y_i$ ; os pares de pontos iguais, ou seja, em que  $x_j = x_i$  e  $y_j = y_i$ , não são considerados. Na fórmula de cálculo de  $\tau$ , acima indicada,  $C$  é o número de pares concordantes,  $D$  é o número de pares discordantes,  $E_y$  o número de pares extra em  $y$  e  $E_x$  o número de pares extra em  $x$ . Sob a hipótese nula  $H_0: T = 0$ , sendo a hipótese alternativa  $H_a: T \neq 0$ ,  $\tau$  aproxima-se de uma distribuição Gaussiana, com média nula e variância dada por  $\text{var}(\tau) = (4n+10)/(9n(n-1))$  (Press et al., 1988, pg. 508). Este coeficiente apresenta também a vantagem da aproximação, neste caso à distribuição gaussiana, se manter independentemente das distribuições de  $x$  e  $y$ .

Em muitas situações, mesmo que uma característica seja contínua, pode ser conveniente dividi-la em níveis ordenados. Os coeficientes de correlação tetracórica (aplicável quando a discretização envolve apenas dois níveis) e policórica (para discretizações ordenadas de mais que dois níveis) são apropriados quando a característica latente, que forma a base das avaliações, pode ser vista como contínua; no entanto, devem ser empregues com cuidado, pois baseiam-se em correlações hipotéticas, e em amostras com um mínimo de 400 observações (Chen e Popovich,

2002, pg. 38). Estes coeficientes variam igualmente entre -1 e 1, apresentando a mesma interpretação que para os outros coeficientes. A página de Uebersax constitui uma excelente referência sobre o assunto (Uebersax, 2008).

Por último, o coeficiente de correlação múltiplo, normalmente notado como **R**, avalia o grau de associação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis dependentes, que foram combinadas para criar uma nova variável, composta. O coeficiente de correlação múltiplo é, assim, um coeficiente de correlação bivariada entre a variável dependente e a variável composta criada a partir das variáveis independentes (Tabachnick e Fidell, 2001, pg. 17).

### 6.1.3 Fiabilidade<sup>176</sup>

Designa-se por **variável latente** aquela que não pode ser observada nem medida directamente, mas que pode ser definida a partir de um conjunto de outras variáveis, que se designam por **variáveis componentes**, passíveis de serem observadas ou medidas, nomeadamente através de questionários.

A medida de uma variável latente é considerada fiável se apresentar consistência interna<sup>177</sup>, a qual é avaliada pela correlação das medidas da variável latente obtidas usando metade dos itens do questionário de cada vez (partição em metades). Dado que a selecção de cada metade seria arbitrária, a consistência interna ficaria dependente dessa escolha. O investigador americano Cronbach propôs um método que ultrapassa o problema inerente à arbitrariedade de tal selecção, ao tomar o valor médio dos coeficientes de todas as possíveis partições em metade.

Esse coeficiente, conhecido como alfa de Cronbach (no texto será identificado como  $\alpha_{\text{Cronbach}}$ ), varia entre zero (ausência de consistência interna) e a unidade (consistência interna perfeita) e é o coeficiente de uso mais comum para avaliar consistência interna. Uma escala de múltiplos itens é considerada minimamente fiável desde que o valor de  $\alpha_{\text{Cronbach}}$  seja superior a 0,6 (Garson, 2009c; Hill e Hill, 2002, pg. 149; Malhotra, 2004, pg. 268).

---

<sup>176</sup> Esta secção apresenta uma introdução sumaríssima à avaliação de fiabilidade, elaborada com base nas secções 7.1 a 7.3, páginas 135 a 149, de Hill e Hill, 2002. Garson apresenta um conjunto vasto de outros métodos para avaliação de fiabilidade de escalas com múltiplos itens (Garson, 2009c).

<sup>177</sup> Em boa verdade, para além da consistência interna existem outros componentes da consistência que podem ser considerados, nomeadamente a consistência temporal e a relativa a versões alternativas, as quais não são relevantes para as análises efectuadas no contexto que aqui desenvolvemos.

#### 6.1.4 Análise factorial<sup>178</sup>

A análise factorial é uma técnica estatística que se aplica a um conjunto de variáveis quando se pretende investigar quais as variáveis que, nesse conjunto, formam subconjuntos coerentes que são relativamente independentes entre si. As variáveis correlacionadas e largamente independentes de outros subconjuntos são combinadas em factores, os quais são, portanto, considerados como reflectindo processos subjacentes, geradores das correlações entre as variáveis.

Os passos a seguir na análise factorial incluem a selecção das variáveis a analisar, preparação da matriz de correlações, seleccionar o número e extrair um conjunto de factores dessa matriz, rodar os factores para aumentar a interpretabilidade e, por último, interpretar e testar os resultados. Os vários métodos disponíveis para determinação das correlações foram já detalhados na secção 6.1.2, pelo que se sumariam de seguida aspectos relevantes sobre os restantes passos.

A medida de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin, normalmente abreviada por KMO, é o método mais comum para avaliar a qualidade dos dados a submeter a análise factorial (ou seja, para avaliar até que ponto as correlações entre as variáveis originais são elevadas o suficiente para que a análise factorial seja útil na estimação de factores comuns). O valor de KMO varia entre 0 e 1 (para detalhes sobre as fórmulas de cálculo ver Maroco, 2007, pg. 367); valores abaixo de 0,5 qualificam os dados como inaceitáveis para análise factorial, sendo normalmente empregue o limite de 0,6 para qualificar os dados como razoáveis para este fim (Garson, 2009a; Maroco, 2007, pgs. 367-8). No caso de KMO ser abaixo do mínimo aceitável, Garson propõe que seja eliminada da análise a variável com KMO mais baixo (existe um KMO para cada variável; o KMO global da análise factorial é igual à soma dos KMO de cada variável), com o processo de eliminação a prosseguir até se atingir o mínimo aceitável (Garson, 2009a).

A determinação do número de factores a extrair representa uma decisão crucial (O'Connor, 2000, pg. 396) e provavelmente mais crítica que a selecção das técnicas de

---

<sup>178</sup> Esta secção apresenta uma introdução sumária à análise factorial de fiabilidade, elaborada essencialmente com base no capítulo 13 de Tabachnick e Fidell, 2001, referência que é, a este propósito e nesta secção, citada apenas nesta nota de rodapé. Outras referências úteis sobre análise factorial são Garson, 2009b e Maroco, 2007, capítulo 10. São omitidos por completo os detalhes de cálculo associados aos métodos, dado envolverem cálculo matricial cujo entendimento não melhoraria a compreensão das análises de factores apresentadas nesta tese.

extracção, rotação ou estimação de comunalidade<sup>179</sup>. O método de uso mais comum é extrair apenas os factores associados a valores próprios superiores à unidade (dado que só estes explicam a variância total do conjunto de dados mais do que as variáveis observadas originais: estas contribuem unitariamente para a variância total, quando se consideram variáveis padronizadas – média nula e variância unitária); tem como principal desvantagens ser algo arbitrário, tipicamente sobrestimar o número de factores, nem sempre resultar em factores fiáveis e não possuir uma base teórica robusta.

Um método que obvia essas desvantagens é o de análises paralelas, em que o foco é no número de factores que explicam mais variância do que factores derivados de dados aleatórios (O'Connor, 2000, pg. 396) e que consiste nos seguintes passos (Watkins, 2006, pg. 344): a) é gerado um conjunto de matrizes de correlação, determinadas com base em dados aleatórios, com o mesmo número de casos e variáveis que o conjunto de observações em estudo; b) essas matrizes são submetidas a extracção, sendo calculados os seus valores próprios como função dos obtidos com cada matriz de correlações “aleatórias” (por exemplo, tomando a média ou o valor do percentil desejado, normalmente 90 ou 95%, da distribuição de valores próprios) e c) são extraídos os factores cujos valores próprios associados às observações são superiores aos valores próprios correspondentes, associados aos conjuntos aleatórios.

Nas análises expostas nas secções seguintes, os números de factores foram determinados com base em três critérios distintos: valores próprios maiores que a unidade e análises paralelas com extracção por componentes principais e eixos principais. As análises paralelas foram efectuadas por recurso à função `fa.parallel` – pacote `psych` - do ambiente **R**<sup>180</sup>.

Quanto às técnicas de extracção, pode-se afirmar que, embora existam várias disponíveis, as mais frequentemente empregues são as de componentes principais e de factorização por eixos principais. Todas as técnicas calculam um conjunto de componentes ortogonais que, combinados, reproduzem a matriz de correlações observadas. As diferenças

---

<sup>179</sup> A comunalidade de uma variável é a fracção da sua variância que é explicada pelos factores.

<sup>180</sup> **R** é uma linguagem e um ambiente de computação estatística e gráfica. O programa é grátis, com código fonte aberto e inúmeros pacotes de análise disponibilizados pela comunidade científica, existindo vários sítios de distribuição em todo o mundo (em Portugal na Universidade do Porto). Para mais informações sobre o ambiente **R** consultar o sítio **The R Project for Statistical Computing** no endereço <http://www.r-project.org/>.



de resultados entre os métodos de extracção são reduzidas; de facto, um teste da estabilidade da solução da análise factorial é garantir que é invariante com o método de extracção.

Os resultados da extracção de factores serão em princípio de difícil interpretação, o que justifica o uso posterior de técnicas de rotação. Estas são usadas para melhorar a interpretação e utilidade científica da solução, mas não para melhorar a qualidade do ajuste da matriz de correlações, pois esse ajuste não é afectado pela rotação.

Das várias técnicas disponíveis, as técnicas de rotação ortogonal mais usadas são a *varimax*, a *quartimax* e a *equamax*, pelo que se testaram essas nas análises expostas nas secções seguintes. A *varimax* tem por objectivo simplificar os factores, por maximização da variância dos pesos das variáveis nos factores (aumentando os pesos já elevados antes da rotação e diminuindo os pesos já baixos antes da rotação). A rotação *quartimax* opera de modo semelhante, mas para variáveis, maximizando a variância entre factores. A *equamax* é uma solução de compromisso entre as duas anteriores. Tal como acontece com a extracção, uma solução estável tende a aparecer independentemente do método de rotação escolhido, pelo que o emprego de vários métodos constitui um teste razoável à adequação da solução da análise factorial.

Embora existam considerações estatísticas relevantes para a maioria dos passos que se analisaram, um teste importante é a sua interpretabilidade: uma boa análise factorial “faz sentido”, uma má não. A interpretação e denominação dos factores dependem do significado da combinação particular de variáveis observadas que apresentam correlação elevada com cada factor; cada um destes é mais facilmente interpretável quando cada subconjunto de variáveis apresenta correlações elevadas apenas com um factor.

A este respeito, e embora o critério possa ser algo arbitrário, em ciências sociais admitem-se valores absolutos de 0,30-0,35 como mínimo para os pesos relevantes dos factores, considerando-se como fracos os valores absolutos inferiores a 0,4 (Garson, 2009a). Por esta razão, nos quadros resumo de análise factorial apresentados neste estudo, os pesos factoriais com valor absoluto inferiores a 0,3 são omitidos, e entre 0,3 e 0,4 são indicados a sombreado.

O teste de validade da solução encontrada na análise factorial, é conseguido por análise das relações entre os factores encontrados e outras variáveis envolvidas no estudo.

### 6.1.5 Regressão linear<sup>181</sup>

O termo “regressão linear” define um conjunto vasto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e predizer o valor de uma variável dependente (ou de resposta, normalmente notada como  $y$ ) a partir de um conjunto de variáveis independentes (ou predictoras, normalmente notadas como  $x$ ). No modelo de regressão univariado admite-se que a relação funcional entre uma variável dependente,  $y$ , e um conjunto de  $p$  variáveis independentes ( $x_i$ ,  $i = 1, \dots, p$ ), para um conjunto de  $n$  observações, é do tipo:

$$y_j = \beta_0 + \beta_1 x_{1,j} + \beta_2 x_{2,j} + \dots + \beta_p x_{p,j} + \varepsilon_j \quad (j = 1, \dots, n)$$

Na equação acima o termo  $\varepsilon_j$ , normalmente denominado como erro ou resíduo do modelo, reflecte erros de medição e variação natural de  $y$ . O modelo tem como pressupostos que os erros apresentam uma distribuição Gaussiana, com média nula e variância unitária, com as variáveis independentes ortogonais, isto é, que apresentem quando muito correlações pouco intensas; pode ser escrito nas formas alternativas:

$$y_j = y_j^* + \varepsilon_j, \quad y_j^* = \beta_0 + \beta_1 x_{1,j} + \beta_2 x_{2,j} + \dots + \beta_p x_{p,j} \quad (j = 1, \dots, n)$$

$$\mathbf{Y} = \mathbf{Y}^* + \mathbf{E} = \mathbf{X}\mathbf{B} + \mathbf{E} \quad \text{forma matricial}$$

em que  $y_j^*$  é denominado como o valor esperado para  $y_j$ .

Com base nas observações empíricas disponíveis, pretende-se determinar o vector de coeficientes de regressão,  $\mathbf{B}$ , que reduza ao mínimo a magnitude dos erros. O mais comum é calcular essa magnitude tomando a soma dos quadrados dos erros; quando se impõe que  $\mathbf{B}$  seja calculado de modo a minimizar essa soma, o que é conhecido como método dos mínimos quadrados ordinários, resulta daí uma solução analítica, dada por  $\mathbf{B} = (\mathbf{X}'\mathbf{X})^{-1}\mathbf{X}'\mathbf{Y}$  (em que  $\mathbf{X}'$  é a matriz transposta de  $\mathbf{X}$  e o subscripto -1 indica a matriz inversa).

Quanto à significância do modelo assim desenvolvido, as hipóteses a testar e a estatística  $F$  associada são:

$$\mathbf{H}_0 : \mathbf{B} = \mathbf{O} ; \quad \mathbf{H}_a : \mathbf{B} \neq \mathbf{O} ; \quad \mathbf{O} \text{ representa um vector nulo}$$

<sup>181</sup> Com excepção do referenciado, esta secção é um sumário de Maroco, 2007, capítulo 14.

$$F = \frac{QMR}{QME} = \frac{SQR/p}{SQE/(n-p-1)} = \frac{\sum_{j=1}^n (y_j^* - \bar{y})^2 / p}{\sum_{j=1}^n (y_j - y_j^*)^2 / (n-p-1)}; \quad \bar{y} \text{ é a média de } y$$

Pretende-se portanto testar se existe pelo menos um coeficiente de regressão não nulo no modelo pois, caso exista, isso implica que, no mínimo, a variável independente associada a esse coeficiente influenciará a variável dependente. A verificar-se a hipótese nula, a estatística  $F$  possui uma distribuição  $F$  de Snedecor com  $p$  e  $n-p-1$  graus de liberdade.

De modo análogo é possível definir as hipóteses e estatística relativas aos coeficientes de regressão, a saber

$$\mathbf{H}_0 : \beta_i = 0; \quad \mathbf{H}_a : \beta_i \neq 0; \quad (i = 1, \dots, p); \quad T_{\beta_i} = \frac{b_i}{\sqrt{QME \times C_{ii}}}$$

Na fórmula acima,  $b_i$  é a estimativa de  $\beta_i$  e  $C_{ii}$  é o elemento da diagonal de  $(X'X)^{-1}$ ; a estatística  $T_{\beta_i}$  segue uma distribuição  $t$  de Student com  $n-p-1$  graus de liberdade, a verificar-se a hipótese nula.

Nas análises de regressão concretizadas nesta tese, a validação dos pressupostos do modelo de regressão linear foi efectuada tendo em conta os seguintes aspectos: a) diagnóstico da presença de observações extremas (do inglês “outliers”), essencialmente por uso da estatística de alavancagem (do inglês “alavancagem”) b) verificação da normalidade e independência dos erros, por recurso a gráficos de probabilidade normal (do inglês “normal probability plot”) e estatística de Durbin-Watson e c) por diagnóstico de multicolinearidade das variáveis independentes, recorrendo à análise de valores de VIF (do inglês “Variance Inflation Factor”) e dos números de condição (do inglês “condition number”).

Para construção dos modelos lineares, para além dos métodos de regressão envolvendo todas as variáveis (e que se identificaram como modelos completos), foram obtidos modelos reduzidos obtidos ou por inserção (do inglês “forward”; neste método as variáveis são introduzidas sequencialmente no modelo, começando pela que provocar maior variação em  $F$  e desde que respeite os critérios estatísticos impostos - nível de significância inferior a 0,05 para que a variável fosse introduzida) ou por remoção (do inglês “backward”; neste método as variáveis são removidas sequencialmente do modelo completo, começando pela que provocar menor variação em  $F$  e desde que respeite os critérios estatísticos impostos – nível de significância superior a 0,10 para que a variável fosse removida). Embora estes

métodos sejam controversos, pois a inclusão ou remoção de variáveis é decidida apenas com base em critérios estatísticos (Tabachnick e Fidell, 2001, pg. 133), são usados pois apresentam a vantagem de indicar, com base em critérios exactos, quais as variáveis independentes que apresentam relações mais fortes com a variável dependente (Maroco, 2007, pg. 607).

Foram ainda usadas técnicas de regressão por blocos, os quais são uma aplicação de métodos de regressão hierárquica ou sequencial. Esta regressão é equivalente aos métodos de inserção, com as diferenças quanto à ordem de entrada, que é aqui definida pelo utilizador, e número de variáveis que entram em simultâneo, que neste caso podem ser várias. A técnica pode ser usada como complemento, ou em alternativa, ao teste de significância dos coeficientes de regressão (Garson, 2009b).

### 6.1.6 Testes de moderação

Conforme definido em Maroco, uma variável é considerada moderadora se afecta, em grandeza ou sinal, a correlação existente entre a variável dependente e a variável independente, conforme ilustrado na Figura 6-1 (Maroco, 2007, pg. 638-40).

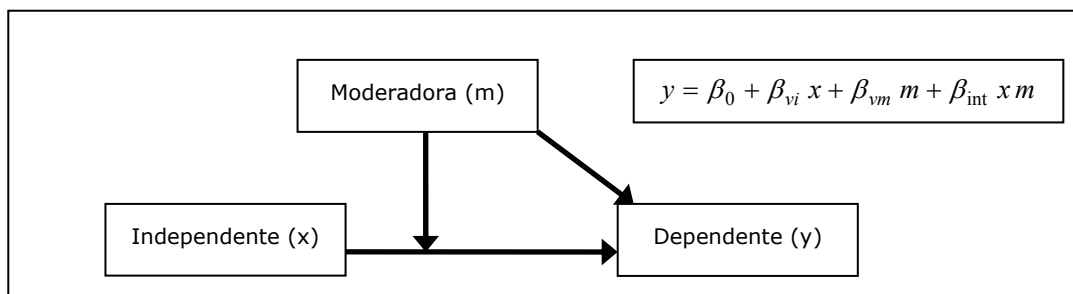


Figura 6-1 – Ilustração do modelo de moderação

Para testar o efeito da moderação, resultante da interacção entre as variáveis independente e moderadora, é necessário incluir no modelo de regressão um termo reflectindo a interacção. No modelo ilustrado na Figura 6-1, tal interacção está obviamente associada ao termo relativo ao produto das variáveis independente e moderadora,  $\beta_{int} x m$ . No caso de o coeficiente de interacção,  $\beta_{int}$ , ser estatisticamente significativo, pode concluir-se que o efeito da variável independente,  $x$ , sobre a variável dependente,  $y$ , é moderado pela variável moderadora,  $m$  (ou, equivalentemente, que existe interacção entre as variáveis independente e moderadora) (Maroco, 2007, pg. 639).

## 6.2 Características das variáveis em análise

As características principais (descrição e código com que são identificadas no texto; estatísticas: média e desvio padrão) das variáveis consideradas na análise, para todas as alianças, bem como os coeficientes de correlação entre elas, estão sumariados na Tabela 6-3, na qual:

- Nas células sombreadas, que constituem a diagonal da matriz de correlações, consta o desvio padrão de cada variável;
- A matriz triangular inferior contém os valores das correlações de Pearson, enquanto que a matriz triangular superior contém os valores da correlação de Kendall; estes são apresentados dado o carácter não Gaussiano de algumas das variáveis, conforme adiante se detalha;

Nas secções seguintes comenta-se em pormenor cada variável, individualmente e/ou como parte de um conjunto de variáveis relacionadas. É de realçar que, na Tabela 6-3, as variáveis estão aí já dispostas em quatro grandes grupos, relativos a desempenho, mecanismos directivos, outras variáveis incluídas no modelo a testar (que são essencialmente determinantes e moderadores dos dois grupos anteriores) e variáveis de controlo.

### 6.2.1 Variáveis caracterizadoras de desempenho

Com excepção das *expectativas de continuidade*, uma das duas variáveis caracterizadoras do desempenho processual e relacional, todas as outras variáveis caracterizadoras de desempenho (número de código 1 a 4 – ver Tabela 6-3) apresentam valores acima da média (3,0), incluindo o *relacionamento* (variável que é em simultâneo um mecanismo directivo, mas também um resultado do desempenho processual e relacional da aliança)

Como era esperado tendo em conta a argumentação que levou ao desenvolvimento das hipóteses assumidas neste estudo, todas as variáveis caracterizadoras de desempenho estão altamente correlacionadas entre elas.

São ainda de notar as elevadas correlações destas variáveis com o *relacionamento* e com as variáveis de estratégia (*relevâncias estratégicas*, na formação e actualmente, e *compatibilidade de objectivos estratégicos*).

### 6.2.2 Variáveis caracterizadoras de mecanismos directivos

O *relacionamento* (variável 5: RELAC na Tabela 6-3) é a média de cinco itens, com valores de um a cinco. Por análise factorial confirmou-se que não apresenta factores.

Descrição		Código	Média	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Desempenho	Eficácia	1: SUC_MP	3,31	,71	,44 <sup>3</sup>	,31 <sup>3</sup>	,23 <sup>3</sup>	,26 <sup>3</sup>	,11 <sup>1</sup>	-,01	,11 <sup>1</sup>	,19 <sup>3</sup>	,40 <sup>3</sup>	,28 <sup>3</sup>	,05	-,11 <sup>2</sup>	,05	-,08 <sup>1</sup>	,07 <sup>0</sup>	,05	,06
	Satisfação	2: SATISF	3,77	,54 <sup>3</sup>	0,88	,38 <sup>3</sup>	,31 <sup>3</sup>	,34 <sup>3</sup>	,08	-,01	,08 <sup>0</sup>	,18 <sup>3</sup>	,46 <sup>3</sup>	,35 <sup>3</sup>	,02	-,03	,05	-,09 <sup>1</sup>	,08 <sup>0</sup>	-,07	,03
	Objectivos laterais	3: LATERAIS	3,79	,42 <sup>3</sup>	,44 <sup>3</sup>	0,67	,15 <sup>2</sup>	,20 <sup>3</sup>	,01	-,05	,04	,08	,27 <sup>3</sup>	,13 <sup>1</sup>	,10 <sup>1</sup>	-,08 <sup>0</sup>	,05	-,11 <sup>1</sup>	,08	,02	-,06
	Expectativas de continuidade	4: EXPECT (N=310)	9,43	,34 <sup>3</sup>	,34 <sup>3</sup>	,21 <sup>3</sup>	4,19	,29 <sup>3</sup>	-,01	-,11 <sup>0</sup>	,08 <sup>0</sup>	,09 <sup>0</sup>	,29 <sup>3</sup>	,25 <sup>3</sup>	,03	-,02	,02	-,19 <sup>3</sup>	,06	,10 <sup>1</sup>	,11 <sup>1</sup>
Directivos	Relacionamento	5: RELAC	3,99	,40 <sup>3</sup>	,44 <sup>3</sup>	,32 <sup>3</sup>	,37 <sup>3</sup>	0,67	,05	,08	,07	,06	,29 <sup>3</sup>	,30 <sup>3</sup>	,10 <sup>1</sup>	-,05	,03	-,01	,08 <sup>0</sup>	,05	,08 <sup>0</sup>
	Contratação (n=196)	6: CC_RA	4,83	,23 <sup>2</sup>	,13 <sup>0</sup>	-,00	,01	,06	2,09	,13 <sup>2</sup>	,19 <sup>3</sup>	,16 <sup>2</sup>	,13 <sup>2</sup>	,12 <sup>1</sup>	,12 <sup>1</sup>	-,19 <sup>3</sup>	,09 <sup>0</sup>	-,05	,03	,15 <sup>1</sup>	,04
Outras variáveis no modelo	Cooperação prévia	7: NALI_SN	0,32	-,01	-,03	-,05	-,11 <sup>0</sup>	,10 <sup>0</sup>	,15 <sup>1</sup>	4,69	-,00	-,03	,05	,05	-,00	-,05	,03	-,02	,28 <sup>3</sup>	-,04	,09
	Activos específicos	8: AESP	2,80	,12 <sup>1</sup>	,06	-,01	,09	,08	,25 <sup>3</sup>	-,00	0,91	,19 <sup>3</sup>	,23 <sup>3</sup>	,11 <sup>1</sup>	,12 <sup>2</sup>	-,25 <sup>3</sup>	,09 <sup>1</sup>	-,10 <sup>1</sup>	,01	,12 <sup>1</sup>	,09 <sup>0</sup>
	Relevância na formação	9: RELEV-F	3,68	,28 <sup>3</sup>	,22 <sup>3</sup>	,10 <sup>0</sup>	,12 <sup>1</sup>	,06	,21 <sup>2</sup>	-,01	,22 <sup>3</sup>	0,87	,31 <sup>3</sup>	,18 <sup>3</sup>	,12 <sup>2</sup>	-,14 <sup>2</sup>	,06	-,14 <sup>2</sup>	,06	,09 <sup>0</sup>	,16 <sup>2</sup>
	Relevância actual (n=329)	10: RELEV-A	3,53	,54 <sup>3</sup>	,49 <sup>3</sup>	,34 <sup>3</sup>	,38 <sup>3</sup>	,42 <sup>3</sup>	,16 <sup>1</sup>	,06	,24 <sup>3</sup>	,31 <sup>3</sup>	0,94	,34 <sup>3</sup>	,10 <sup>1</sup>	-,12 <sup>2</sup>	,04	-,05	,13 <sup>2</sup>	,05	,12 <sup>1</sup>
	Compatibilidade de objectivos	11: COMPAT	3,84	,39 <sup>3</sup>	,33 <sup>3</sup>	,16 <sup>2</sup>	,28 <sup>3</sup>	,35 <sup>3</sup>	,11 <sup>0</sup>	,05	,12 <sup>1</sup>	,22 <sup>3</sup>	,37 <sup>3</sup>	0,75	-,01	-,06	,07 <sup>0</sup>	,02	,11 <sup>1</sup>	,03	-,04
	Incerteza ambiental	12: INCERT	2,95	,08	,06	,13 <sup>1</sup>	,06	,18 <sup>2</sup>	,17 <sup>1</sup>	-,02	,14 <sup>2</sup>	,15 <sup>2</sup>	,14 <sup>1</sup>	,00	0,59	-,07	,01	-,15 <sup>3</sup>	,13 <sup>2</sup>	,03	,12 <sup>2</sup>
	Tamanho da aliança	13: NPALI_INV	0,32	-,10 <sup>0</sup>	,00	-,03	,03	-,09	-,23 <sup>2</sup>	-,05	-,27 <sup>3</sup>	-,18 <sup>2</sup>	-,07	-,01	-,11 <sup>1</sup>	0,31	-,24 <sup>3</sup>	,12 <sup>2</sup>	-,15 <sup>3</sup>	-,16 <sup>3</sup>	-,04
Variáveis de controlo	Empregados da empresa	14: NTRAB_LOG	0,99	,02	,02	,04	,01	,05	,11	,09	,08	,07	,06	,08	-,06	-,23 <sup>3</sup>	0,60	-,13 <sup>2</sup>	-,04	,15 <sup>2</sup>	,13 <sup>2</sup>
	Idade da aliança	15: IDADE_INV	0,28	-,11 <sup>1</sup>	-,08	-,12 <sup>1</sup>	-,24 <sup>3</sup>	-,00	-,04	,01	-,10 <sup>0</sup>	-,18 <sup>2</sup>	-,05	,01	-,19 <sup>3</sup>	,13 <sup>1</sup>	-,14 <sup>2</sup>	0,22	-,09 <sup>1</sup>	-,01	-,11 <sup>1</sup>
	Número de parceiros	16: NPAR	2,82	,11 <sup>1</sup>	,15 <sup>2</sup>	,11 <sup>1</sup>	,08	,12 <sup>1</sup>	,12	,22 <sup>3</sup>	,09	,13 <sup>1</sup>	,15 <sup>2</sup>	,16 <sup>2</sup>	,21 <sup>3</sup>	-,15 <sup>2</sup>	,00	-,15 <sup>2</sup>	2,52	-,00	,14 <sup>2</sup>
	Participação no capital (n=196)	17: PARTIC_SN	0,23	,08	-,07	,02	,12 <sup>1</sup>	,07	,16 <sup>1</sup>	-,04	,14 <sup>1</sup>	,11 <sup>1</sup>	,05	,00	,06	-,16 <sup>2</sup>	,14 <sup>2</sup>	-,03	,06	0,42	,08
	Parceiros estrangeiros	18: ESTRANG_SN	0,35	,07	,01	-,05	,12 <sup>1</sup>	,11 <sup>0</sup>	,04	,09	,09	,16 <sup>2</sup>	,12 <sup>1</sup>	-,04	,12 <sup>1</sup>	-,00	,11 <sup>1</sup>	-,11 <sup>1</sup>	,13 <sup>1</sup>	,08	0,48

Tabela 6-3 – Variáveis consideradas na análise e suas correlações (todas as alianças; n=330 com excepção do indicado, os sobrescritos indicam significância – ver secção 6.1.1)

A análise de fiabilidade da escala usada revela um valor de  $\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,86$  (valor considerando o total de 330 alianças; considerando apenas as 196 alianças com contrato tem-se  $\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,85$ , enquanto que para as restantes 134 alianças sem contrato se verifica  $\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,87$ ), valor bem acima de 0,60 considerado como mínimo para uma escala minimamente fiável (Garson, 2009c; Hill e Hill, 2002, pg. 149; Malhotra, 2004, pg. 268). É ainda de relevar a já notada elevada correlação com as variáveis caracterizadoras de desempenho, bem como com as variáveis de estratégia.

Quanto à *contratação*, foram apresentadas na secção 5.2.1 três indicadores possíveis para a sua caracterização. Todos esses indicadores são da forma:

$$CC_{\mathcal{N}} = \frac{1}{M_{\mathcal{N}}} \sum_{i=1}^8 \omega_{\mathcal{N},i} cc_i, \mathcal{N} \in \{\text{Parkhe, RA, Luo}\}$$

Na equação acima tem-se que:

$$M_{\text{Parkhe}} = 36; M_{\text{RA}} = 8; M_{\text{Luo}} = 40$$

$$\omega_{\text{Parkhe},i} = i; \omega_{\text{RA},i} = 1; \omega_{\text{Luo},i} \in \{1; 2; 3; 4; 5\};$$

$cc_i = 1$ , no caso de a cláusula contractual  $i$  constar do contrato; será zero em caso contrário.

Ou seja, os indicadores diferem no peso atribuído à existência de cada um dos tipos de cláusulas contratuais; destas diferenças decorrem as diferenças existentes nos factores de escala  $M_{\mathcal{N}}$ , os quais são introduzidos para normalização, ou seja, para garantir que o nível de contratação, para todos os indicadores, está compreendido entre um valor mínimo de zero (ausência de contrato ou, pelo menos, de qualquer tipo das cláusulas contratuais consideradas) e um valor máximo unitário (caso correspondente à presença, no contrato, de todos os tipos de cláusulas contratuais consideradas), o que permite uma maior comparabilidade daqueles indicadores.

Indicador	Média	CC <sub>Parkhe</sub>	CC <sub>RA</sub>	CC <sub>Luo</sub>
CC <sub>Parkhe</sub>	0,59	0,30	0,87 / 0,95	0,70 / 0,86
CC <sub>RA</sub>	0,55	0,95	0,30	0,81 / 0,92
CC <sub>Luo</sub>	0,43	0,85	0,91	0,24

Tabela 6-4 – Características e correlações entre indicadores de nível de contratação

Essa comparação está sumariada na Tabela 6-4: os valores constantes na diagonal, com fundo sombreado, correspondem ao desvio padrão de cada um dos indicadores; nas últimas

três colunas sumariam-se matrizes de correlações: na parte triangular inferior as correlações de Pearson e, na parte triangular superior, as correlações de Kendall / Spearman. Todos os valores de correlação apresentam uma probabilidade de significância de 0,1%.

Conforme se constata por inspecção da Tabela 6-4, os três indicadores estão altamente correlacionados. Para além disso, as análises exploratórias de regressão efectuadas, em que o nível de contratação foi usado tanto como variável dependente como independente, mostraram também que os resultados obtidos com os três indicadores eram equivalentes (a este respeito, ver nota de rodapé 187, na página 196). Tendo em conta a sua maior simplicidade, será usado o indicador  $CC_{RA}$  para caracterizar o nível de *contratação*. É de notar ainda que:

- a variável *empregue*,  $CC_{RA}$ , cujas características se sumariaram na Tabela 6-3, corresponde ao indicador não normalizado (o que é equivalente a considerar, nas equações apresentadas nesta secção, que  $M_{RA} = 1$ );
- o nível de *contratação*, o qual resulta de uma escala de múltiplos itens, apresenta factores, cuja análise será efectuada na secção 6.3.2.

Quanto à sua relação com as outras variáveis, realçam-se, por um lado, as muito significativas correlações com a *eficácia*, *cooperação prévia*, *nível de activos específicos* e variáveis estratégicas e organizacionais e, por outro, a praticamente inexistente correlação com o *relacionamento*, o que sugere que os dois mecanismos directivos, *contratação* e *relacionamento*, têm origens diversas.

### 6.2.3 Cooperação prévia

De acordo com o definido na secção 5.5.3, o nível de *cooperação prévia* deveria ser avaliado com base no valor médio, para todos os parceiros, do produto do *número de alianças pela idade da primeira aliança*. No entanto, devido à inexistência de colaboração anterior para a maioria das alianças constantes da amostra (das 330 alianças consideradas, em apenas 107 existia pelo menos uma aliança anterior com pelo menos um parceiro), o indicador associado ao nível de *cooperação prévia* apresentava uma distribuição totalmente atípica (como se mostra no histograma da direita - variável *INTIM* - na Figura 6-2). Sem surpresa, tal variável não apresentava relações significativas com as outras variáveis consideradas nas análises.

Para tentar garantir a análise do impacto de *cooperação prévia*, optou-se assim por considerar a variável binária *NALI\_SN*, correspondente à existência ou ausência de



cooperação prévia entre os parceiros. Essa variável toma o valor unitário no caso de existir pelo menos uma aliança anterior com pelo menos um parceiro, e zero em caso contrário, apresentando uma distribuição bastante menos enviesada.

Conforme se constata por inspeção das correlações constantes da Tabela 6-3, no que respeita às variáveis envolvidas no modelo, apenas se verificam correlações significativas, mas não muito, com as *expectativas de continuidade, relacionamento e contratação*. Quanto às variáveis de controlo, a correlação muito significativa com o *número de parceiros* estará associada ao facto de, para que a variável tome o valor unitário, baste que exista cooperação anterior com apenas um parceiro, pelo que em alianças com maior número de parceiros é obviamente mais provável que tal aconteça para pelo menos um parceiro.

As particularidades desta variável, quando consideradas em conjunto com o alerta de Parkhe relativo a baixos níveis de colaboração anterior entre os parceiros, implicam que os resultados referentes ao seu impacto tenham que ser interpretados com precaução (Parkhe, 1993a, pg. 817).

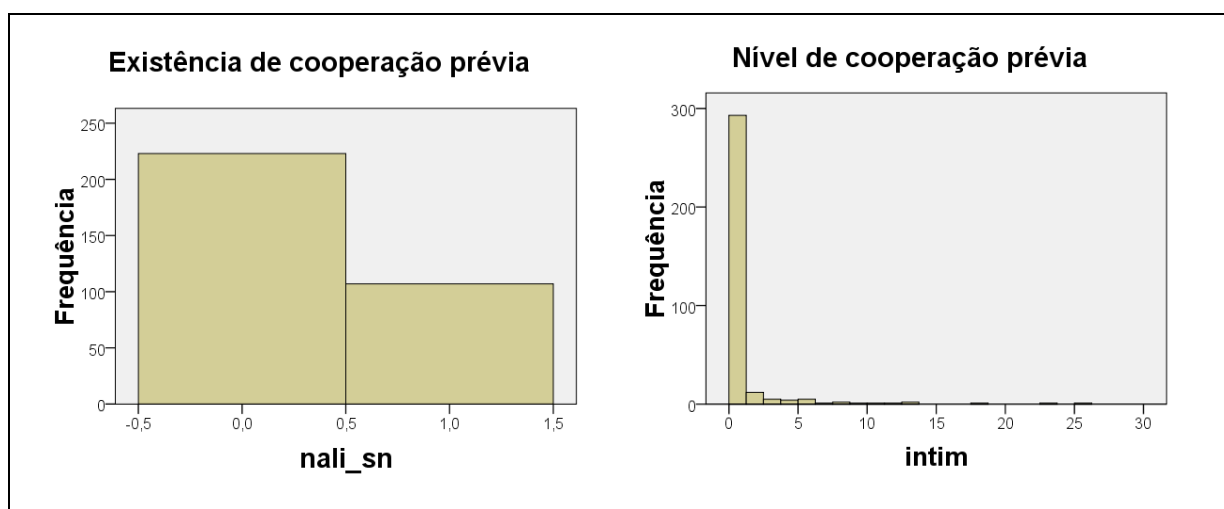


Figura 6-2 – Histogramas de indicadores de cooperação prévia em alianças (N=330)

### 6.2.4 Variáveis caracterizadoras das transacções

A variável *ativos específicos* (variável 8: AESP na Tabela 6-3) é a média de quatro itens, com valores de um a cinco. Por análise factorial confirmou-se que não apresenta factores. A análise de fiabilidade da escala usada revela um valor de  $\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,77$  (valor considerando o total de 330 alianças; considerando apenas as 196 alianças com contrato tem-se  $\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,79$ , enquanto que para as restantes 134 alianças sem contrato se verifica  $\alpha_{\text{Cronbach}} = 0,73$ ), valor bem acima de 0,60

considerado como mínimo para uma escala minimamente fiável (Garson, 2009c; Hill e Hill, 2002, pg. 149; Malhotra, 2004, pg. 268). São ainda de realçar as seguintes características:

- (a) as alianças com contratação apresentarão maiores níveis de activos específicos, como seria de esperar, sendo a diferença estatisticamente significativa (para alianças com contrato o valor médio é de 2,98, enquanto que para alianças sem contrato o valor médio é de 2,54; a diferença entre médias tem significância de pelo menos 0,01%, de acordo com os resultados de teste t para amostras independentes, não dependendo o resultado da igualdade de variâncias);
- (b) as correlações muito significativas com a *contratação*, *relevâncias estratégicas* e *tamanho da aliança*.

Ao contrário dos activos específicos, a incerteza ambiental apresenta factores; conforme se constata por análise da Tabela 6-5, aqueles são facilmente identificáveis como estando relacionados com os níveis de ameaças, oportunidades e incerteza tecnológica<sup>182</sup> presentes no ambiente transaccional.

### 6.2.5 Variáveis caracterizadoras da estratégia e organização

Quanto às variáveis caracterizadoras da estratégia do parceiro respondente, a saber, *relevância estratégica à altura da formação* (variável 9: RELEV\_F), *relevância estratégica actual* (obviamente à altura da resposta ao inquérito; variável 10: RELEV\_A) e *compatibilidade de objectivos estratégicos* actuais (variável 11: COMPAT), o mais relevante são as suas elevadas correlações com as variáveis de desempenho, o que é particularmente intenso para as duas últimas, RELEV\_A e COMPAT.

Se fosse caracterizado directamente pelo número de colaboradores dedicados a tempo inteiro a actividades da aliança, o tamanho da aliança apresentaria um enviesamento elevado da distribuição de valores, pelo que se efectuou uma transformação, tomando o seu inverso, ou seja, sendo NPALI o número de colaboradores a tempo inteiro, a variável usada na análise (13: NPALI\_INV) foi calculada como  $NPALI\_INV = 1 / NPALI$ . Devido a esta transformação, é necessária ter em conta que as eventuais associações passam a ter sentidos invertidos: por exemplo, um coeficiente de correlação negativo indica uma associação positiva entre

---

<sup>182</sup> Conforme se constata pelo valor próprio, inferior à unidade, relativo ao factor de incerteza tecnológica em alianças sem contrato, o critério comum de extracção de factores com valores próprios superiores à unidade levaria à extracção de apenas dois factores no caso de alianças sem contrato. No entanto, decidiu-se extrair três factores, ainda que um deles com valor próprio inferior à unidade, para garantir uniformidade nas análises de regressão entre alianças com e sem contrato, no que concerne ao tratamento da incerteza ambiental.

variáveis. Quanto a relações do *tamanho da aliança* com as outras variáveis, salientam-se as elevadas e expectáveis correlações tanto com o nível de *activos específicos* como com o *número de trabalhadores da empresa*.

Análise factorial, aos itens de medição da incerteza ambiental, com extracção pelo método dos componentes principais e rotação pelo método <i>varimax</i> com normalização Kaiser.  Os valores correspondem ao peso <sup>183</sup> de cada item em cada factor	Com contrato (KMO <sup>184</sup> = 0,69)			Sem contrato (KMO = 0,70)			
	Ameaças	Oportunidades	Tecnologia	Ameaças	Oportunidades	Tecnologia	
Ameaças resultantes de variações na procura	0,82			0,84			
Oportunidades resultantes de variações na procura		0,83			0,83		
Ameaças resultantes de movimentações de concorrentes	0,76			0,69			
Oportunidades resultantes de movimentações de concorrentes	0,38	0,69		0,35	0,71		
Ameaças resultantes de alterações tecnológicas	0,40		0,73			0,79	
Oportunidades resultantes de alterações tecnológicas			0,83			0,83	
Ameaças resultantes de actual crise financeira e económica	0,79			0,75			
Oportunidades resultantes de actual crise financeira e económica		0,75			0,77		
Valor próprio		2,73	1,57	1,01	2,67	1,89	0,89
Variância explicada	Por factor	34%	20%	12%	33%	24%	11%
	Total	66%			68%		

Tabela 6-5 – Resultados da análise de factores da incerteza ambiental

### 6.2.6 Variáveis de controlo

De modo a facilitar a compreensão das características das variáveis de controlo consideradas, bem como do número de colaboradores dedicados, a tempo inteiro, à aliança, apresenta-se na Tabela 6-6 um sumário daquelas.

<sup>183</sup> Conforme já indicado na secção 6.1.4, pese embora a arbitrariedade do critério, em ciências sociais admitem-se valores absolutos de 0,30-0,35 como mínimo para os pesos dos factores, considerando-se como fracos os valores absolutos inferiores a 0,4 (Garson, 2009a). Por esta razão, nos quadros resumo de análise factorial apresentados neste estudo, os pesos factoriais com valor absoluto inferiores a 0,3 são omitidos, e entre 0,3 e 0,4 são indicados a sombreado.

<sup>184</sup> Ver a secção 6.1.4 sobre a medida de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin.

O *tamanho da empresa*, ao ser caracterizado directamente pelo *número de trabalhadores*, apresentaria um enviesamento elevado da distribuição de valores, pelo que se efectuou a transformação, tomando o seu logaritmo de base 10, ou seja, sendo NTRAB o número de colaboradores a tempo inteiro, a variável usada na análise (14: NTRAB\_LOG) foi calculada como  $NTRAB\_LOG = \log_{10}(NTRAB)$ . Relativamente a relações com outras variáveis, apresenta esta correlações significativas e positivas<sup>185</sup> com apenas quatro variáveis: *tamanho e idade da aliança, presença de participação no capital social e presença de parceiros estrangeiros*.

Variável original	Mínimo	Média	Mediana	Moda	Máximo	D. Padrão
Elementos dedicados, a tempo inteiro, à aliança	0	53	3,5	2	4970	355
Trabalhadores da empresa respondente	1	45	8	5	3975	238
Idade da aliança (anos)	0	5,9	3,3	2,3	42,3	6,4
Número de parceiros na aliança	1	2,8	2	1	10	2,5

Tabela 6-6 – Características das distribuições de tamanho da aliança e variáveis de controlo não binárias

A *idade da aliança* foi transformada tomando a sua inversa (pelo que são aplicáveis os mesmos comentários produzidos quanto à variável NPALI\_INV, relativamente ao sentido das associações entre variáveis), resultando na variável 15:IDADE\_INV, de modo a reduzir o enviesamento. É de notar a forte associação positiva desta variável com a *incerteza ambiental*.

Quanto ao *número de parceiros* por aliança, é conveniente relembrar que os valores indicados correspondem aos parceiros para além da empresa respondente, pelo que o número total de parceiros, como deverá ser óbvio, é igual ao número de parceiros adicionado de um (a empresa respondente). Apresenta-se na Figura 6-3 a distribuição de valores desta variável (16: NPAR), sendo de notar relativamente a essa: a) conforme também já evidenciado na Tabela 6-6, são diádicas a maioria das alianças (148 num total de 330 alianças, ou seja, 45%) e b) 75% das alianças apresentam no máximo quatro parceiros, no total. Relevam-se as fortes associações positivas desta variável tanto com a presença de *cooperação prévia*, já abordada na secção 6.2.3, como com a *incerteza ambiental*.

<sup>185</sup> Os coeficientes de correlação negativos ocorrem com as variáveis NPALI\_INV e IDADE\_INV, as quais foram transformadas tomando seu inverso, pelo que tais valores negativos de correlação implicam associações positivas, conforme se tratou já relativamente ao tamanho da aliança, variável NPALI\_INV.

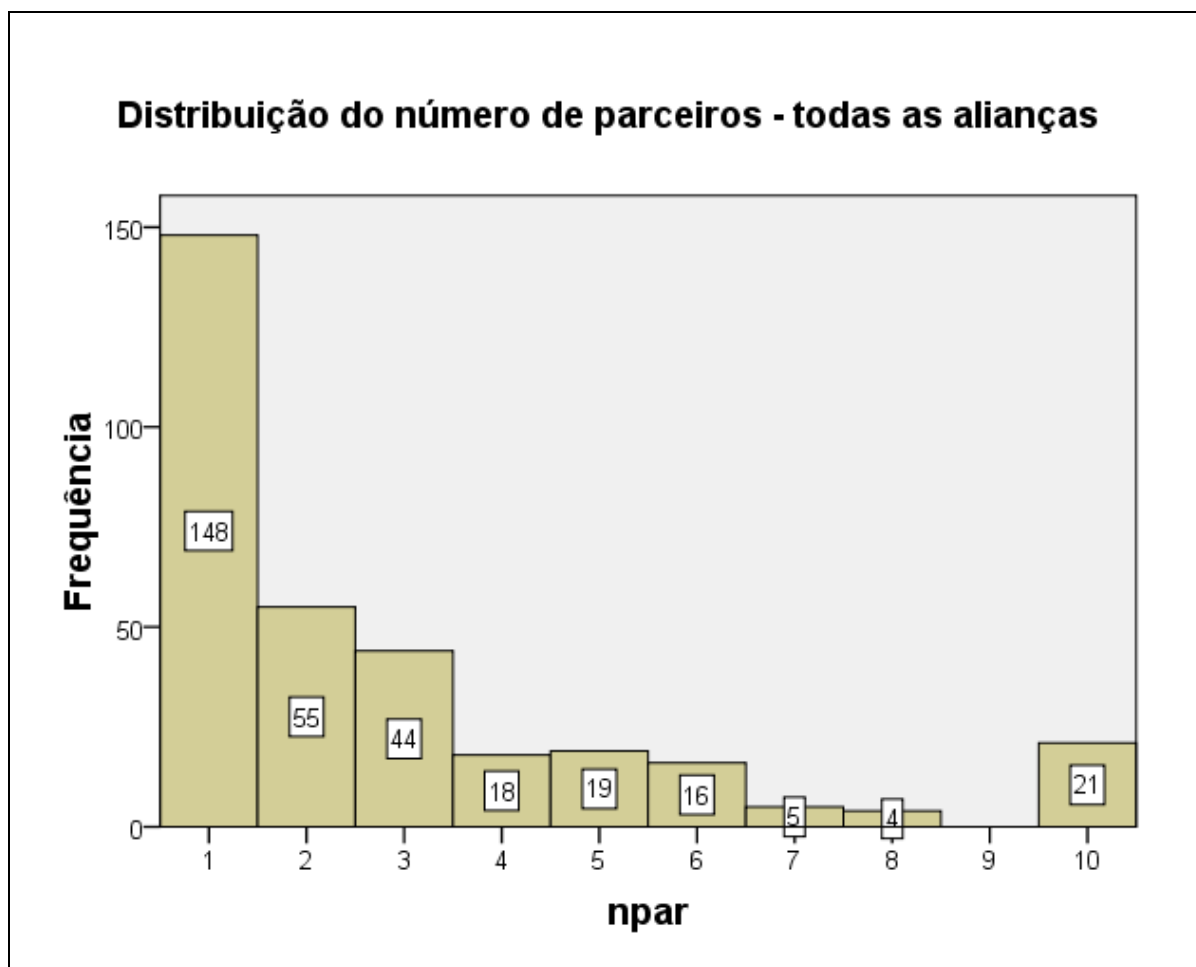


Figura 6-3 – Histograma do número de parceiros (todas as alianças, N=330)

A presença de *participação no capital social* (variável 17: PARTIC\_SN), relacionada com a criação de empreendimento conjunto, é aplicável apenas às 196 alianças com contratação. Destas, 76 alianças, 39% do total com contratação, correspondiam a empreendimentos conjuntos, com as restantes 120 (61%) sendo acordos sem participação, também denominados por contratuais (conforme em detalhe se analisou na secção 2.2.1). Realça-se como correlação de maior significância estatística a existente com o *número de trabalhadores na empresa* (variável 14: NTRAB\_LOG).

De acordo com o exposto na secção 5.5.6, a última variável em análise, o *nível de parceiros estrangeiros*, seria caracterizada pela fracção de parceiros estrangeiros na aliança (com o valor mínimo de zero a corresponder apenas a parceiros nacionais e o valor um a corresponder à totalidade de parceiros estrangeiros, com excepção da empresa respondente, uma vez que esta era Portuguesa). Pelas mesmas razões (distribuição estatística atípica, conforme mostrado na Figura 6-4) e usando

transformação similar (agregação das alianças com pelo menos um parceiro estrangeiro) à empregue na secção 6.2.3 para a *cooperação prévia*, caracterizou-se o *nível de parceiros estrangeiros* usando como variável indicador a *presença de parceiros estrangeiros* (variável 16: ESTRANG\_SN). É de notar a correlação com a *relevância na formação* como sendo a de maior significância estatística apresentada por esta variável.

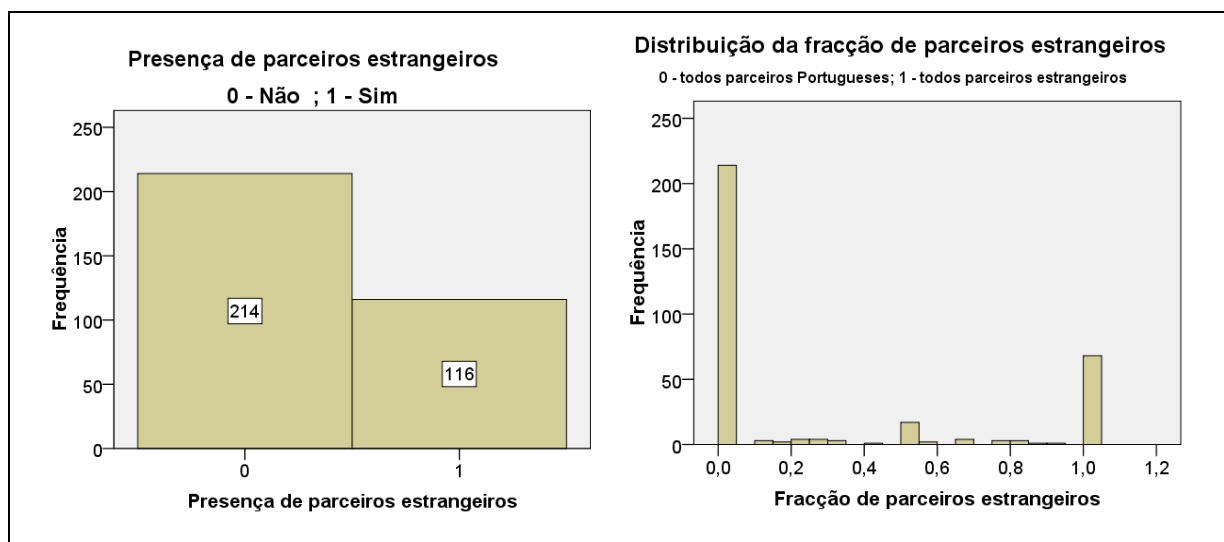


Figura 6-4 – Histogramas de indicadores de quantidade: parceiros estrangeiros (n=330)

### 6.3 Análise e discussão de resultados

Tendo na secção anterior apresentado as principais características da maioria das variáveis empregue na análise, efectua-se nesta secção a exposição detalhada dos estudos de validação das hipóteses propostas, bem como a sua discussão.

Começa-se por analisar, na secção 6.3.1, os objectivos estratégicos das empresas ao participar em alianças, o que permitirá dar conta de dois dos objectivos desta tese, que oportunamente se detalharam no final do capítulo 1, a saber:

**OBJECTIVO IV**

Analisar a multiplicidade de motivos que levam as empresas a envolver-se em alianças, determinando a importância relativa de cada um no contexto específico Português;

**OBJECTIVO V**

Enquadrar os comportamentos observados nos quadros teóricos disponíveis na análise de alianças, de modo a, por um lado, obter um conjunto parcimonioso de factores determinantes de formação de alianças e, por outro, avaliar o poder descritivo dos quadros teóricos usados na análise.

Para além disso, essa análise serve ainda para identificar variáveis (factores latentes nos objectivos estratégicos das alianças) que serão usadas em estudos expostos posteriormente.

Nas secções seguintes é efectuada a validação das hipóteses de estudo desenvolvidas no capítulo 5. No seu conjunto, o que nessas secções se detalha permite dar conta de outros dois dos objectivos desta tese, nomeadamente:

#### **OBJECTIVO II**

Determinar o impacto no desempenho das empresas decorrente da sua participação em alianças. Em particular, procura-se definir como deve esse desempenho ser caracterizado e identificar os factores que o determinam.

#### **OBJECTIVO VI**

Relacionar o desempenho observado com os seus principais factores determinantes. Mais especificamente, pretende-se avaliar de que modo, e em que extensão, tal desempenho depende:

- (a) Por um lado, de como as empresas estruturam e operam as suas alianças, tendo em conta as suas necessidades e expectativas estratégicas;
- (b) Por outro, de factores exógenos sobre os quais as empresas terão um menor (tais como características dos parceiros com quem se aliam) ou mesmo muito diminuto (tais como condições estruturais da(s) indústria(s) em que operam) controlo.

Na secção 6.3.2 apresentam-se os resultados, e respectiva discussão, do estudo dos factores determinantes de contratação. Nas secções 6.3.3 e 6.3.4 expõe-se um tratamento analítico similar, levado a cabo para o desempenho processual e relacional e para as eficácia e satisfação organizacionais, respectivamente.

### **6.3.1 Objectivos estratégicos das alianças**

A análise dos objectivos estratégicos é importante pois permite, no mínimo, entender detalhadamente os motivos de formação de alianças, por um lado, e determinar a relevância daqueles para as empresas que participam em alianças, por outro.

As Tabela 6-7 a Tabela 6-9 resumem as principais características das distribuições de objectivos estratégicos. Nessas tabelas, a coluna “aplicável em” representa a fracção de alianças em que o objectivo estratégico foi considerado aplicável; este conceito é neste âmbito denominado como **APLICABILIDADE**. A Figura 6-5 apresenta um sumário dos valores de aplicabilidade e do valor médio da importância de cada um dos objectivos.

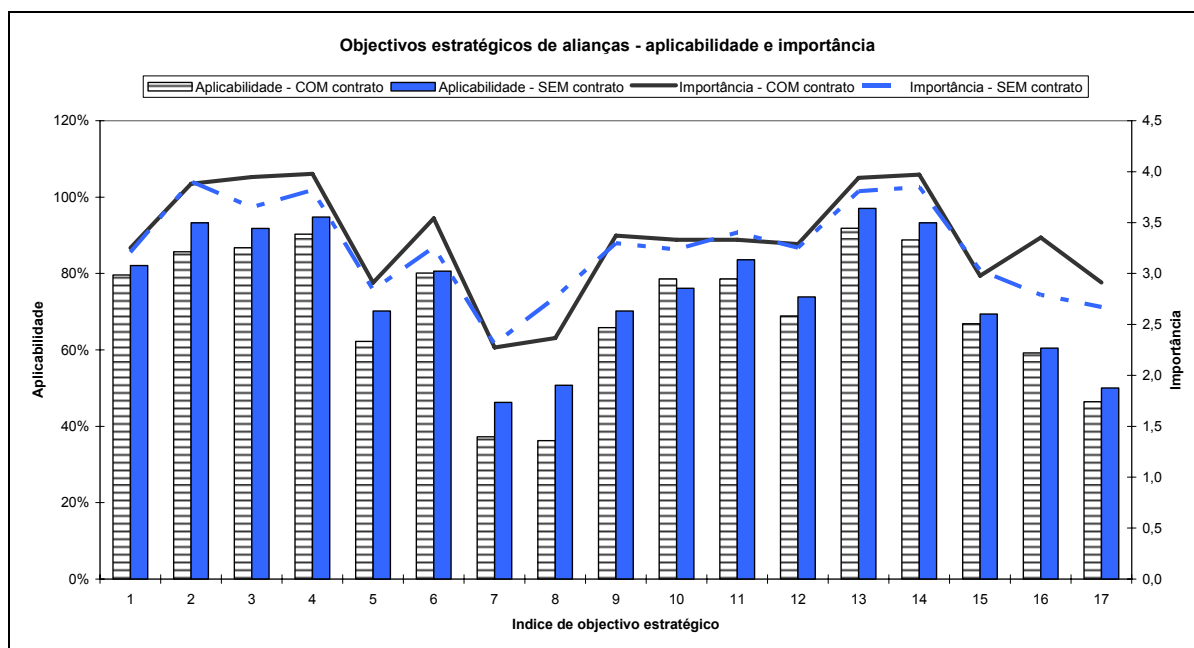


Figura 6-5 – Aplicabilidade e importância de objectivos estratégicos de alianças

Da análise dos elementos de sumário da análise estatística são de realçar as seguintes observações:

- Com excepção dos objectivos com índice 7, 8 e 17, todos os restantes apresentam um grau de aplicabilidade superior a 50%, o que corrobora a assumpção de que o conjunto de objectivos específicos testado é adequado. Outras indicações apontam no mesmo sentido, nomeadamente: a) o valor médio do número de objectivos aplicáveis por aliança é 12,0, sendo o seu desvio padrão de 4,0, b) o objectivo de índice 18 (cuja descrição era “Outro – especifique”) foi respondido em apenas 30 das 330 alianças consideradas no estudo e, para além disso, em dez dessas trinta alianças não foi especificado o objectivo, em dezassete delas era enquadrável em um ou mais dos objectivos propostos, e apenas em cinco casos apontava objectivos não enquadráveis: *i*) em quatro alianças o objectivo especificado seria enquadrável num objectivo que se pode designar por “aumento da legitimidade (de mercado, científica/tecnológica, financeira, ambiental)”, o qual teria como base teórica a teoria institucional e *ii*) numa o objectivo especificado foi “sobrevivência da empresa”, o que poderia ser reflectido (e foi-o efectivamente) nas questões de relevância.



Quadro(s) teórico(s)	Objectivos estratégicos de alianças <b>com</b> contratação	Nível de importância					Aplicável em	Factores extraídos (KMO = 0,75)				
		Mínimo	Máximo	Moda(s)	Mediana	Média		Risco e custo	Tecnologia e conhecimento	Mercados	Concorrência	Internacional
PFS, TCT, TI	1. Dispersão de custos e riscos do investimento	1	5	3	3	3,3	80%	<b>0,79</b>	-0,01	0,06	0,17	0,10
PFS, TCT, PFR, TI	6. Potenciar retornos mais rápidos do investimento	1	5	4	4	3,5	80%	<b>0,54</b>	-0,01	<b>0,40</b>	0,16	0,12
PFS, TCT, PFR, (CO)	5. Partilha de custos de I&D	1	5	3	3	2,9	62%	<b>0,47</b>	<b>0,57</b>	-0,05	-0,07	0,08
PFS	9. Obtenção de benefícios de economias de escala	1	5	4	4	3,4	66%	<b>0,42</b>	<b>0,40</b>	0,13	-0,02	0,18
CO, TCT	12. Facilitar acesso a tecnologia complementar	1	5	3	3	3,3	69%	-0,08	<b>0,78</b>	0,12	0,19	0,16
CO	10. Facilitar aprendizagem organizacional	1	5	4	3	3,3	79%	0,00	<b>0,74</b>	0,24	0,12	-0,04
PFS, PFR, TCT	3. Obter entrada mais rápida em mercados	1	5	4	4	3,9	87%	0,10	0,07	<b>0,79</b>	0,06	0,07
CO, TCT	11. Facilitar acesso a conhecimento de condições de mercados	1	5	3	3	3,3	79%	0,00	0,21	<b>0,63</b>	0,13	0,28
PFS, TCT	2. Potenciar a diversificação de produtos ou serviços	1	5	4	4	3,9	86%	0,22	0,22	<b>0,51</b>	0,28	-0,09
PFS, TCT, (PFR)	4. Consolidar presença no mercado	1	5	4	4	4,0	90%	0,09	0,00	<b>0,44</b>	<b>0,65</b>	-0,08
PE, PFS	14. Manter posição competitiva em mercados existentes	1	5	4	4	4,0	89%	0,15	0,09	0,01	<b>0,86</b>	0,00
PE	13. Concorrer eficazmente com os actuais concorrentes	1	5	4	4	3,9	92%	-0,03	0,10	0,17	<b>0,76</b>	0,07
PE, (PFS)	15. Redução da concorrência por cooperação c/ concorrentes	1	5	3	3	3,0	67%	0,11	0,10	-0,02	<b>0,60</b>	<b>0,45</b>
PFS, TCT	7. Transferência de produção para mercados de baixo custo	1	5	<b>1(3)</b>	2	2,3	37%	0,17	-0,11	0,06	0,11	<b>0,76</b>
PFS, PFR, (PE)	8. Obtenção de matérias-primas e outros recursos naturais	1	5	1	2	2,4	36%	0,27	<b>0,33</b>	-0,26	0,00	<b>0,65</b>
TI	17. Obediência a políticas governamentais locais	1	5	<b>1&amp;3</b>	3	2,9	46%	-0,19	0,17	0,28	0,14	<b>0,64</b>
PE, PFR, (CO)	16. Facilitar a expansão internacional	1	5	4	4	3,4	59%	0,26	0,07	<b>0,31</b>	-0,17	<b>0,49</b>

Tabela 6-7 – Objectivos estratégicos de alianças com contratação

Quadro(s) teórico(s)	Objectivo estratégicos de alianças <b>sem</b> contratação	Nível de importância					Aplicável em	Factores extraídos (KMO = 0,79)				
		Mínimo	Máximo	Moda(s)	Mediana	Média		Risco e custo	Tecnologia e conhecimento	Mercados	Concorrência	Internacional
PFS, TCT, TI	1. Dispersão de custos e riscos do investimento	1	5	3	3	3,2	82%	<b>0,79</b>		0,01	0,12	0,00
PFS, TCT, PFR, TI	6. Potenciar retornos mais rápidos do investimento	2	5	3	3	3,3	81%	<b>0,63</b>		0,27	0,21	0,20
PFS, TCT, PFR, (CO)	5. Partilha de custos de I&D	1	5	3	3	2,8	70%	<b>0,68</b>		0,14	0,02	0,30
PFS	9. Obtenção de benefícios de economias de escala	1	5	3	3	3,3	70%	0,27		<b>0,59</b>	-0,13	<b>0,42</b>
CO, TCT	12. Facilitar acesso a tecnologia complementar	1	5	4	3	3,3	74%	<b>0,36</b>		-0,21	<b>0,34</b>	<b>0,52</b>
CO	10. Facilitar aprendizagem organizacional	1	5	3	3	3,2	76%	<b>0,46</b>		<b>0,32</b>	0,28	<b>0,34</b>
PFS, PFR, TCT	3. Obter entrada mais rápida em mercados	1	5	4	4	3,7	92%	0,09		<b>0,83</b>	0,21	-0,06
CO, TCT	11. Facilitar acesso a conhecimento de condições de mercados	1	5	3	3	3,4	84%	0,19		<b>0,62</b>	<b>0,30</b>	0,25
PFS, TCT	2. Potenciar a diversificação de produtos ou serviços	1	5	4	4	3,9	93%	-0,07		<b>0,32</b>	<b>0,55</b>	-0,01
PFS, TCT, (PFR)	4. Consolidar presença no mercado	1	5	4	4	3,8	95%	0,23		<b>0,42</b>	<b>0,51</b>	-0,11
PE, PFS	14. Manter posição competitiva em mercados existentes	1	5	4	4	3,8	93%	0,13		0,11	<b>0,84</b>	0,12
PE	13. Concorrer eficazmente com os actuais concorrentes	1	5	4	3	3,8	97%	0,20		-0,04	<b>0,77</b>	0,11
PE, (PFS)	15. Redução da concorrência por cooperação c/ concorrentes	1	5	4	3	3,0	69%	0,18		0,23	<b>0,33</b>	<b>0,40</b>
PFS, TCT	7. Transferência de produção para mercados de baixo custo	1	5	1	2	2,3	46%	0,17		-0,01	0,00	<b>0,74</b>
PFS, PFR, (PE)	8. Obtenção de matérias-primas e outros recursos naturais	1	5	1(3)	3	2,8	51%	0,25		0,09	-0,04	<b>0,71</b>
TI	17. Obediência a políticas governamentais locais	1	5	1(3)	3	2,7	50%	0,08		0,03	0,10	<b>0,63</b>
PE, PFR, (CO)	16. Facilitar a expansão internacional	1	5	3(1)	3	2,8	60%	-0,16		<b>0,36</b>	0,04	<b>0,59</b>

Tabela 6-8 – Objectivos estratégicos de alianças sem contratação – extracção de quatro factores

Quadro(s) teórico(s)	Objectivo estratégicos de alianças <b>sem</b> contratação	Nível de importância					Aplicável em	Factores extraídos (KMO = 0,79)				
		Mínimo	Máximo	Moda(s)	Mediana	Média		Risco e custo	Mercados: exploração	Mercados: aproveitamento	Concorrência	Internacional
PFS, TCT, TI	1. Dispersão de custos e riscos do investimento	1	5	3	3	3,2	82%	<b>0,81</b>	-0,01	0,13	0,06	0,01
PFS, TCT, PFR, TI	6. Potenciar retornos mais rápidos do investimento	2	5	3	3	3,3	81%	<b>0,59</b>	<b>0,35</b>	-0,04	<b>0,35</b>	0,15
PFS, TCT, PFR, (CO)	5. Partilha de custos de I&D	1	5	3	3	2,8	70%	<b>0,68</b>	0,15	0,04	0,03	0,29
PFS	9. Obtenção de benefícios de economias de escala	1	5	3	3	3,3	70%	0,23	<b>0,67</b>	-0,10	0,01	<b>0,37</b>
CO, TCT	12. Facilitar acesso a tecnologia complementar	1	5	4	3	3,3	74%	<b>0,40</b>	-0,30	<b>0,30</b>	0,16	<b>0,56</b>
CO	10. Facilitar aprendizagem organizacional	1	5	3	3	3,2	76%	<b>0,45</b>	<b>0,31</b>	0,19	0,25	<b>0,33</b>
PFS, PFR, TCT	3. Obter entrada mais rápida em mercados	1	5	4	4	3,7	92%	0,06	<b>0,79</b>	<b>0,32</b>	0,15	-0,08
CO, TCT	11. Facilitar acesso a conhecimento de condições de mercados	1	5	3	3	3,4	84%	0,20	<b>0,52</b>	<b>0,44</b>	0,14	0,26
PFS, TCT	2. Potenciar a diversificação de produtos ou serviços	1	5	4	4	3,9	93%	-0,01	0,06	<b>0,80</b>	0,13	0,06
PFS, TCT, (PFR)	4. Consolidar presença no mercado	1	5	4	4	3,8	95%	0,25	0,25	<b>0,62</b>	0,24	-0,08
PE, PFS	14. Manter posição competitiva em mercados existentes	1	5	4	4	3,8	93%	0,08	0,11	0,26	<b>0,86</b>	0,08
PE	13. Concorrer eficazmente com os actuais concorrentes	1	5	4	3	3,8	97%	0,13	0,02	0,09	<b>0,88</b>	0,06
PE, (PFS)	15. Redução da concorrência por cooperação c/ concorrentes	1	5	4	3	3,0	69%	0,16	0,25	0,11	<b>0,37</b>	<b>0,38</b>
PFS, TCT	7. Transferência de produção para mercados de baixo custo	1	5	1	2	2,3	46%	0,16	0,07	-0,16	0,12	<b>0,72</b>
PFS, PFR, (PE)	8. Obtenção de matérias-primas e outros recursos naturais	1	5	<b>1(3)</b>	3	2,8	51%	0,23	0,19	-0,17	0,10	<b>0,68</b>
TI	17. Obediência a políticas governamentais locais	1	5	<b>1(3)</b>	3	2,7	50%	0,11	-0,03	0,19	-0,02	<b>0,66</b>
PE, PFR, (CO)	16. Facilitar a expansão internacional	1	5	<b>3(1)</b>	3	2,8	60%	-0,16	<b>0,34</b>	0,13	0,01	<b>0,59</b>

Tabela 6-9 – Objectivos estratégicos de alianças sem contratação – extracção de cinco factores

- No que concerne a aplicabilidade e nível médio de importância, não existem diferenças significativas entre alianças com e sem contratação, o que sugere que, neste nível de análise, a presença de contratação implica diferenças mais de grau que de género. É de notar que, com excepção do objectivo de índice 10 (facilitar a aprendizagem organizacional), em todos os outros a aplicabilidade é ligeiramente maior para as alianças sem contratação, conforme se constata da análise da Figura 6-5.
- As maiores aplicabilidade e importância estão associadas a objectivos relacionados com mercados (objectivos com índice 2 a 4) e concorrência (objectivos com índice 13 e 14). Esta observação tem implicações a nível dos quadros teóricos mais relevantes para análise de alianças, como a seguir se detalha na discussão dos resultados da análise factorial.
- A presença de distribuições enviesadas para o valor mínimo de importância (1) nos objectivos de menor aplicabilidade, conforme evidenciado pela análise de valores de moda *versus* mediana ou média. Esta característica sugere como alternativa viável a análise por agrupamento prévio por classes. Por exemplo, as classes de importância 0 (não aplicável) e 1 (importância mínima) serem agrupadas numa nova classe 1, efectuando agregações similares para as restantes classes. Neste contexto, efectuaram-se análises exploratórias com aquele tipo de agregação, as quais conduziram a resultados equivalentes aos que aqui são expostos.
- Os objectivos de menor aplicabilidade estão essencialmente ligados a internacionalização de empresas. A sua menor aplicabilidade é facilmente inteligível quando se tem em conta que a maioria das alianças na amostra envolvia apenas parceiros nacionais.

Utilizando a mesma metodologia já usada por diversos autores (Dong e Glaister, 2006; Kauser e Shaw, 2004; Glaister e Buckley, 1996), efectuou-se análise factorial para sumariar as inter-relações entre os objectivos estratégicos. Os resultados são apresentados na Tabela 6-7, para alianças com contratação, e nas Tabela 6-8 e Tabela 6-9, para alianças sem contratação (dado que existem algumas diferenças devidas à presença de contratação, a análise para cada um dos grupos é tratada separadamente: apresentam-se primeiro as observações estatísticas referentes às alianças com contratação e, de seguida, as decorrentes de alianças sem contratação, destacando-se as diferenças).

No que concerne à análise factorial dos objectivos estratégicos para alianças com contratação, releva-se o seguinte:

- Nas alianças com contratação, distinguem-se cinco factores. Este número foi determinado com base em três critérios distintos: valores próprios maiores que a unidade e comparação com amostras aleatórias com o mesmo número de variáveis e casos, para a extracção por componentes principais e eixos principais, conforme mostrado na Figura 6-6.
- Os factores constantes na Tabela 6-7 foram extraídos pelo método dos componentes principais com rotação *varimax*, usando a matriz de correlação de Pearson. Resultados equivalentes foram obtidos

usando diferentes métodos de extracção e rotação; o mesmo se verificou usando a matriz de correlações de Kendall ou a de correlações policóricas (recorrendo à função polychor – pacote polycor - do ambiente R).

- Os factores extraídos são facilmente “rotuláveis”, tendo em conta os objectivos estratégicos com peso significativo em cada um deles, distinguindo-se portanto cinco classes principais: a) dispersão de riscos e custos, b) acesso a tecnologia e desenvolvimento de conhecimento organizacional, c) desenvolvimento e consolidação de mercado, d) posicionamento face à concorrência e e) internacionalização. Para além disso, são consistentes com os factores obtidos por Dong e Glaister, autores que usaram um conjunto similar de objectivos estratégicos para análise de alianças na China (2006, pg. 587).

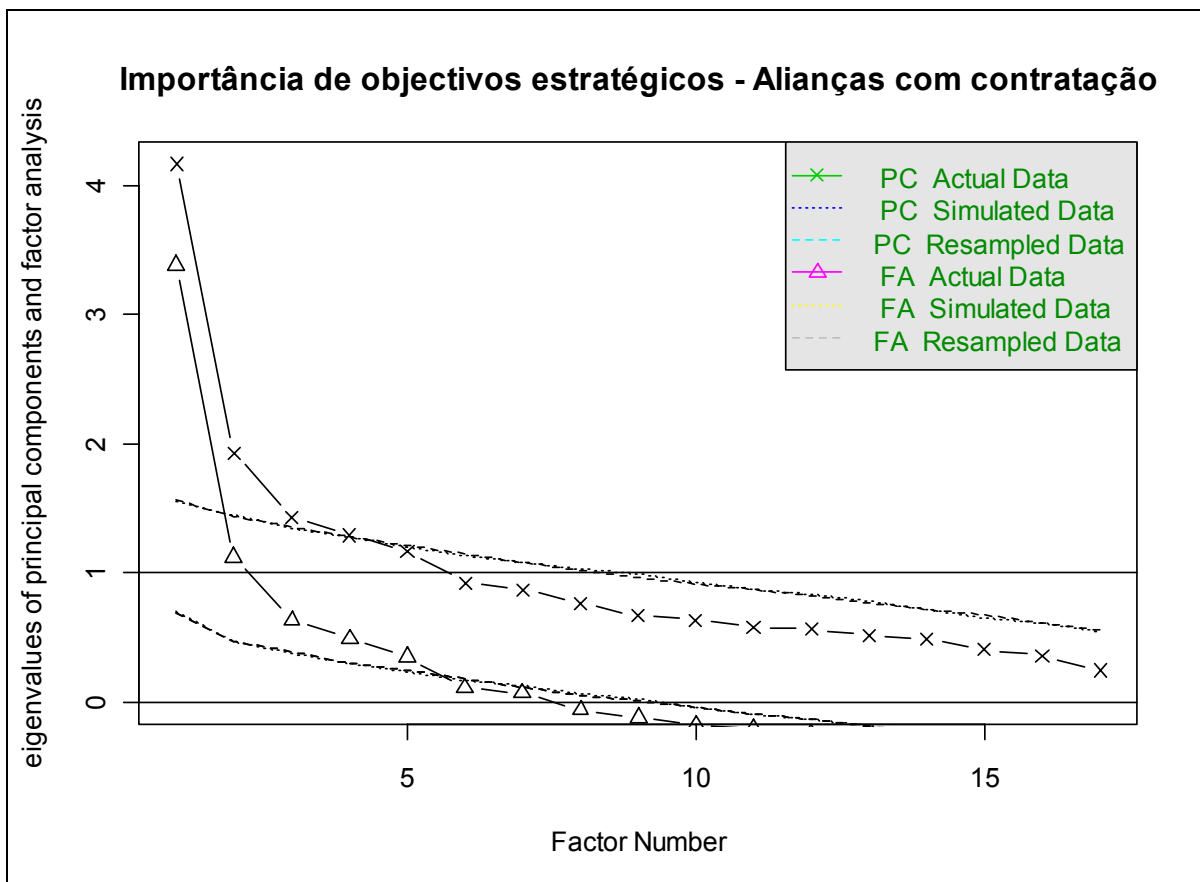


Figura 6-6 – Número de factores para objectivos estratégicos de alianças com contratação

Para alianças sem contratação, a análise factorial dos objectivos estratégicos conduz a resultados ligeiramente diferentes, pois o número de factores extraíveis é, de acordo com os mesmos critérios usados para alianças com contratação, de quatro e não cinco. No entanto, a exclusão do quinto factor, o qual tem um valor próprio de 0,99, é feita no limite (conforme se constata também por inspecção da Figura 6-7), pela que se efectuou também uma extracção com cinco factores, de modo a conseguir comparabilidade na análise. O resultado das duas

extracções, com quatro e cinco factores, são apresentados na Tabela 6-8 e na Tabela 6-9, respectivamente.

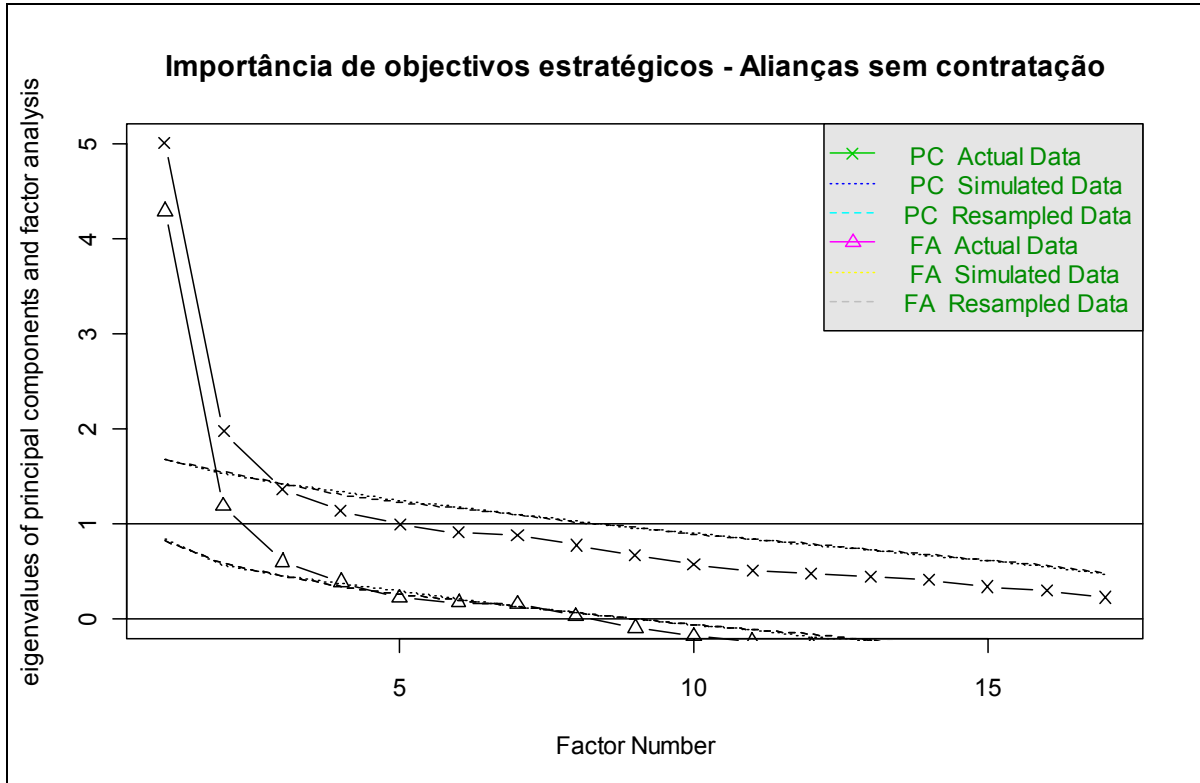


Figura 6-7 – Número de factores para objectivos estratégicos de alianças sem contratação

No caso de ausência de contratação, as diferenças principais, relativamente à presença de contratação, são as seguintes:

- Considerando apenas quatro factores, o factor relativo ao *acesso a tecnologia e desenvolvimento de conhecimento organizacional* deixa aqui de ser relevante, sendo os seus componentes incorporados essencialmente no factor de *dispersão de riscos e custos*, por um lado, e no factor de *internacionalização*, por outro.
- Quando se consideram cinco factores, mantém-se a conclusão quanto ao factor relativo ao *acesso a tecnologia e desenvolvimento de conhecimento organizacional*, o qual continua a não ser relevante. Por sua vez, o factor relativo a mercados é desdobrado em dois factores, os quais são também facilmente interpretáveis: um relacionado com o *desenvolvimento de mercados* (que na Tabela 6-9 é identificado como *mercados: exploração*), e um outro relacionado com *consolidação de mercados* (que na Tabela 6-9 é identificado como *mercados: aproveitamento*).
- O objectivo de “redução de concorrência por cooperação com concorrentes” vê o seu peso diminuído em qualquer dos factores em que está incorporado, o que poderá indicar maior e natural relutância das

empresas em cooperar com concorrentes na ausência de contratação. Relativamente a este aspecto, é de ter em conta que a cooperação com concorrentes apresenta, independentemente da presença ou ausência de contratação, peso considerável no factor *internacionalização*. Tal sugere como explicações possíveis ser tal cooperação (com concorrentes), por um lado, mais uma imposição resultante da necessidade de internacionalização do que propriamente um comportamento voluntário e, por outro, o âmbito internacional apresentar um menor risco de apropriação, nos mercados nacionais, por parte dos parceiros/concorrentes.

Por último, impõe-se compreender de que modo estes resultados contribuem para enquadrar os comportamentos observados nos quadros teóricos disponíveis na análise de alianças, avaliando desse modo o seu poder descritivo, o que constitui um dos objectivos deste estudo. Com esse fim, reproduzem-se na Tabela 6-10 as siglas, já anteriormente apresentadas na Tabela 4-1, identificadoras dos quadros teóricos que oportunamente se detalharam na secção 4.1 e que permitem a interpretação do conteúdo das Tabela 6-7 a Tabela 6-9, no que a este assunto diz respeito.

Quadro teórico [secção, página]				Quadro teórico [secção, página]			
PFS	Perspectiva focada em sinergias	4.1.1	69	CO	Conhecimento organizacional	4.1.5	81
TCT	Teoria de custos de transacção	4.1.2	71	PE	Posicionamento estratégico	4.1.3	77
PFR	Perspectiva focada em recursos	4.1.4	78	TI	Teoria institucional	4.1.6	87

**Tabela 6-10 – Chaves de identificação de quadros teóricos explicativos considerados neste estudo**

As principais indicações proporcionadas pelos resultados expostos podem resumir-se nas seguinte teses:

- Tendo em conta, por um lado, a elevada importância e aplicabilidade apresentadas pelos objectivos associados aos factores que se prendem com desenvolvimento e consolidação de mercados e, por outro, que tais objectivos são essencialmente enquadrados pela PERSPECTIVA FOCADA EM SINERGIAS e pela TEORIA DE CUSTOS DE TRANSACÇÃO, é de concluir que estes dois quadros teóricos têm um elevado poder descritivo. Esta conclusão é reforçada quando se analisam os objectivos associados aos factores relacionados com a dispersão de custos e riscos.
- Argumentação similar, aplicada aos factores relativos ao *posicionamento face à concorrência*, leva a concluir-se da também elevada importância, para o estudo de alianças, dos quadros de análise de posicionamento estratégico.
- Tendo em conta os anteriormente referidos resultados quanto ao grau de aplicabilidade dos objectivos estratégicos considerados (nomeadamente: *i*) a grande maioria daqueles foi considerada como aplicável, em

simultâneo, a mais de 50% das alianças consideradas, *ii*) o número médio, por aliança, de objectivos aplicáveis é 12,0, com um desvio padrão de 4,0), sai corroborada a ideia de que as empresas aderem a alianças tendo em vista, em simultâneo, uma multiplicidade de objectivos estratégicos. Por esta razão, os restantes quadros teóricos considerados, a saber, PERSPECTIVA FOCADA EM RECURSOS, TEORIAS DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL e TEORIA INSTITUCIONAL, terão também que ser considerados para um entendimento cabal do fenómeno de participação em alianças.

### 6.3.2 Contratação em alianças

Para além do impacto sobre a *eficácia*, assunto a tratar posteriormente, a análise de *contratação* tinha como objectivo principal testar as hipóteses detalhadas na secção 5.2, e que se reproduzem abaixo:

**Hipótese 3a:** A dimensão coordenativa da complexidade contratual está negativamente relacionada com a cooperação anterior entre os parceiros.

**Hipótese 5b:** A dimensão coerciva da complexidade contratual está positivamente relacionada com a especificidade de activos;

**Hipótese 7a:** A relevância estratégica apresenta um impacto directo positivo sobre a dimensão coerciva da contratação.

**Hipótese 7d:** A compatibilidade estratégica apresenta um impacto negativo sobre a contratação.

Tendo em conta a necessidade de testar explicitamente o impacto nas dimensões contratuais, iniciou-se o tratamento com a determinação das dimensões contratuais resultantes do tratamento estatístico dos dados disponíveis para alianças com contratação.

Usando a mesma metodologia usada por Reuer e Ariño, 2007, a análise foi efectuada com base nas variáveis relativas à presença (valor um - 1) ou ausência (valor zero - 0), de cada uma das cláusulas contratuais detalhadas na secção 5.5.2.1, e que se reproduzem na Tabela 6-11. Quanto à análise factorial levada a cabo o relevante é sumariado de seguida:

- Distinguem-se três factores na contratação. Este número foi determinado com base em três critérios distintos: valores próprios maiores que a unidade e comparação com amostras aleatórias com o mesmo número de variáveis e casos, para a extracção por componentes principais e eixos principais, conforme mostrado na Figura 6-8 (tal como foi feito para a análise de objectivos estratégicos, a comparação foi efectuada por recurso à função `fa.parallel` – pacote `psych` - do ambiente R).



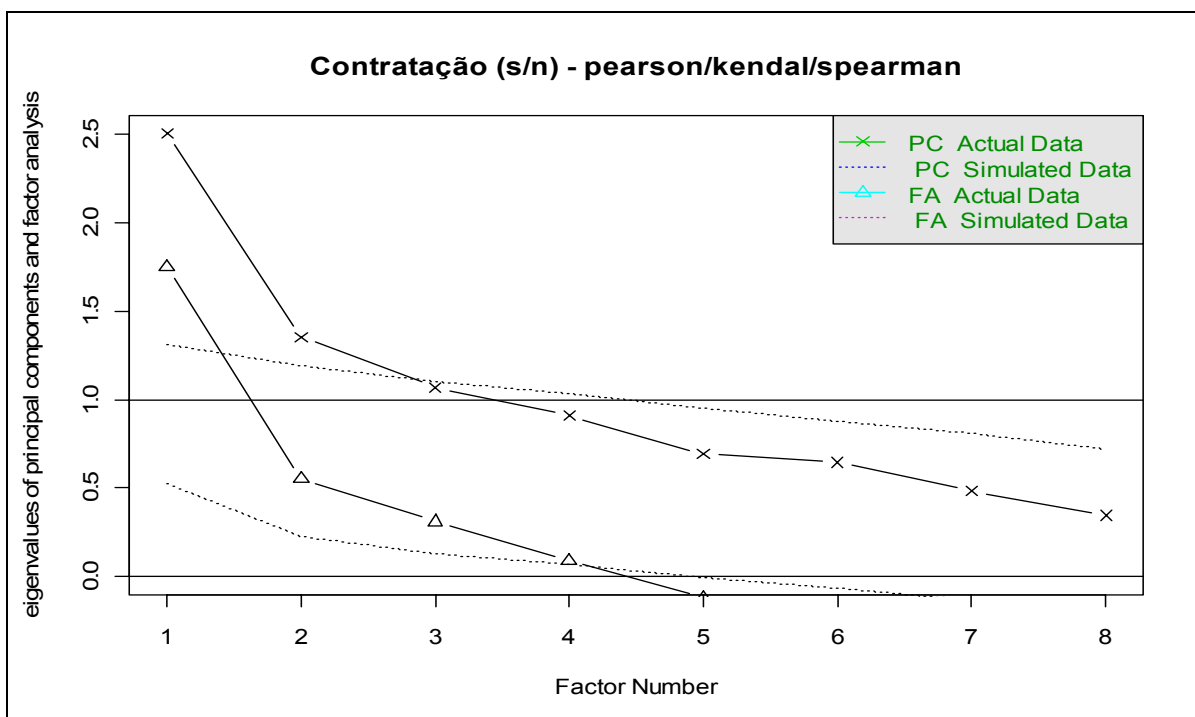


Figura 6-8 – Número de factores para contratação

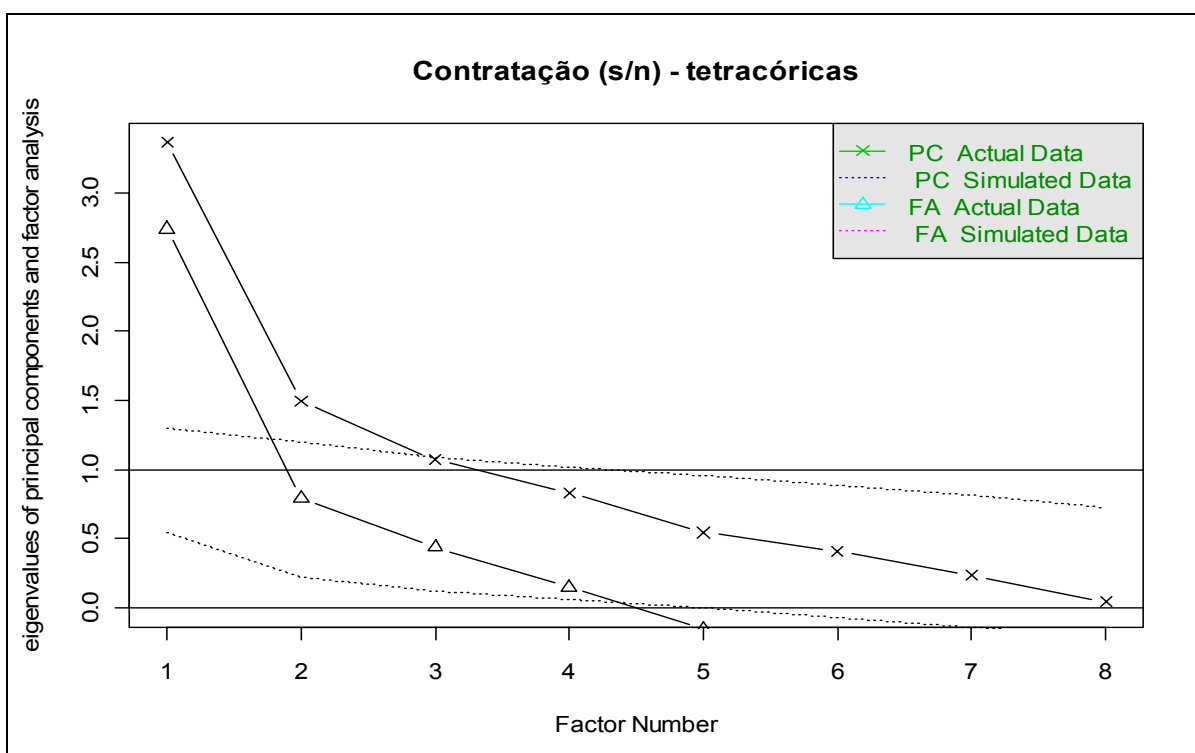


Figura 6-9 – Número de factores para contratação, usando a matriz de correlações tetracóricas

Análise de contratação Variáveis relativas à presença de cláusulas contratuais	Frequências relativas									Factores extraídos		
	Participação (partic_sn)			Estrangeiros (estrang_sn)			Alianças anteriores (nali_sn)			Coordenação	Confidencialidade	Coerção
	Não	Sim	X <sup>2</sup>	Não	Sim	X <sup>2</sup>	Não	Sim	X <sup>2</sup>			
Cláusulas contratuais												
Relatórios escritos periódicos de todas transacções relevantes	0,61	0,75	<b>4,2 *</b>	0,71	0,60	2,4	0,64	0,72	1,4	<b>0,80</b> (0,93)	0,10	-0,08
Aviso imediato, por escrito, de qualquer desvio aos acordos	0,61	0,74	<b>3,4 †</b>	0,69	0,61	1,3	0,61	0,78	<b>5,1 *</b>	<b>0,68</b> (---)	-0,13	0,30
O direito de auditar todos os registos relevantes por entidade independente	0,26	0,54	<b>16 ***</b>	0,35	0,39	0,2	0,36	0,40	0,3	<b>0,56</b> (0,70)	<b>0,32</b> (0,31)	--- (0,33)
Designação de certa informação como proprietária e sujeita às provisões de confidencialidade do contrato	0,65	0,74	1,6	0,60	0,80	<b>8,5 **</b>	0,64	0,78	<b>3,2 †</b>	0,08	<b>0,84</b> (0,95)	0,11
Não utilização de informação proprietária mesmo depois de terminado o acordo	0,54	0,59	0,5	0,50	0,65	<b>4,3 *</b>	0,58	0,52	0,6	0,04	<b>0,88</b> (0,91)	0,14
Término do acordo	0,66	0,55	2,2	0,63	0,60	0,2	0,62	0,62	0,0	<b>0,34</b>	-0,03	<b>0,51</b> (0,63)
Cláusulas de arbitragem	0,54	0,61	0,8	0,56	0,58	0,0	0,49	0,76	<b>12 ***</b>	0,16	0,15	<b>0,76</b> (0,85)
Cláusulas relativas a litígio legal	0,68	0,70	0,1	0,67	0,70	0,2	0,66	0,74	1,3	-0,06	0,21	<b>0,82</b> (0,86)
Total de alianças consideradas = N =	120	76	196	116	80	196	138	58	196	KMO = 0,636		
Os valores entre parênteses nas três últimas colunas (factores extraídos) correspondem aos pesos determinados com base na matriz de correlações tetracóricas.												

Tabela 6-11 – Análise relativa à ausência (valor 0) / presença (valor 1) de cláusulas contratuais

- É de notar que a matriz de correlações usada, mostrada na Tabela 6-12, foi a de correlações de Kendall, portanto não paramétricas; no entanto, neste caso a matriz era igual à de Pearson ou de Spearman. Conforme mostrado na Figura 6-9, usando a matriz de correlações tetracóricas (calculada recorrendo à função polychor – pacote polycor - do ambiente R), de acordo com a metodologia proposta por Reuer e Ariño, 2007, obtinha-se o mesmo número de factores.
- Os factores constantes na Tabela 6-11 foram extraídos pelo método dos componentes principais com rotação *varimax*. Resultados equivalentes foram obtidos usando diferentes métodos de extracção e rotação; o mesmo se verificou usando a matriz de correlações tetracóricas<sup>186</sup> (calculada recorrendo à função polychor – pacote polycor - do ambiente R).

Código e descrição sumária do tipo de cláusulas contratuais	Código do tipo de cláusulas contratuais							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) relatórios sobre transacções relevantes	0,66	0,44 <sup>3</sup>	0,50 <sup>3</sup>	0,08	0,21 <sup>0</sup>	0,21 <sup>0</sup>	0,29 <sup>1</sup>	0,04
(2) aviso imediato sobre desvio aos acordos	0,29 <sup>3</sup>	0,66	0,40 <sup>3</sup>	0,22 <sup>0</sup>	- 0,04	0,49 <sup>3</sup>	0,31 <sup>2</sup>	0,26 <sup>1</sup>
(3) direito de auditar	0,30 <sup>3</sup>	0,24 <sup>2</sup>	0,37	0,38 <sup>2</sup>	0,36 <sup>2</sup>	0,23 <sup>1</sup>	0,45 <sup>3</sup>	0,38 <sup>2</sup>
(4) designação de informação proprietária	0,05	0,13 <sup>0</sup>	0,22 <sup>2</sup>	0,68	0,83 <sup>3</sup>	0,20	0,29 <sup>1</sup>	0,36 <sup>2</sup>
(5) não utilização de informação proprietária	0,13 <sup>0</sup>	- 0,03	0,23 <sup>2</sup>	0,59 <sup>3</sup>	0,56	0,24 <sup>1</sup>	0,34 <sup>2</sup>	0,41 <sup>3</sup>
(6) término do acordo	0,13 <sup>0</sup>	0,32 <sup>3</sup>	0,14 <sup>1</sup>	0,12 <sup>0</sup>	0,14 <sup>1</sup>	0,62	0,38 <sup>2</sup>	0,34 <sup>2</sup>
(7) cláusulas de arbitragem	0,18 <sup>1</sup>	0,19 <sup>2</sup>	0,29 <sup>3</sup>	0,18 <sup>1</sup>	0,22 <sup>2</sup>	0,24 <sup>2</sup>	0,57	0,72 <sup>3</sup>
(8) provisões relativas a litígio legal	0,03	0,16 <sup>1</sup>	0,22 <sup>2</sup>	0,22 <sup>2</sup>	0,26 <sup>3</sup>	0,21 <sup>2</sup>	0,49 <sup>3</sup>	0,68

A parte triangular inferior apresenta os valores das correlações de Kendall, os quais são aqui iguais às de Spearman e de Pearson; a parte triangular superior apresenta os valores das correlações tetracóricas. Na diagonal apresentam-se os valores médios para cada provisão contratual.

**Tabela 6-12 – Matriz de correlação de cláusulas contratuais**

Os factores extraídos são facilmente identificáveis, tendo em conta o tipo de cláusulas contratuais com peso significativo em cada um deles, distinguindo-se três classes principais: a) coordenação, b) confidencialidade e c) coerção.

<sup>186</sup> No entanto, quando se usou a matriz de correlações tetracóricas, o KMO obtido foi de 0,42. Ao retirar-se da análise a cláusula contratual 2, o valor de KMO passou a 0,63. Os factores extraídos são no entanto equivalentes, como se mostra nas três últimas colunas da Tabela 6-11.

Os factores identificados são consistentes com o constante da literatura pois, usando a mesma argumentação que Reuer e Ariño: a) o peso dos tipos de cláusulas contratuais respeita a ordenação de restritividade proposta por Parkhe, 1993a e b) os três factores estão relacionados com tipos de cláusulas contratuais qualitativamente diferentes (2007, pg. 322):

- O primeiro factor está mais directamente relacionado com monitorização e adaptação do acordo cooperativo, razão pela qual é identificado como **COORDENAÇÃO**. Este factor apresenta pesos significativos apenas para as cláusulas de menor restritividade;
- O segundo factor está mais directamente associado com confidencialidade e informação proprietária, razão pela qual é identificado como **CONFIDENCIALIDADE**. Apresenta pesos significativos apenas para as cláusulas de restritividade intermédia;
- O terceiro factor está mais directamente associado a desvios ao acordo com severidade suficiente para levar ao seu término, ou mesmo a acções de arbitragem ou judiciais, razão pela qual é identificado como **COERÇÃO**. Este factor apresenta pesos significativos apenas para as cláusulas de maior restritividade.

É na distinção entre o segundo e o terceiro factores que, tanto quanto é do nosso conhecimento, os resultados diferem do até agora exposto na literatura. De facto, esta distinção é equivalente a admitir que a dimensão de coerção proposta por Reuer e Ariño, 2007, pode ser subdividida (em **CONFIDENCIALIDADE** e **COERÇÃO**).

Para melhor se entenderem as razões da dimensionalidade encontrada, determinou-se de que modo as diferentes dimensões eram determinadas por outras variáveis constantes dos modelos teóricos já expostos na secção 5.2. Essa análise foi iniciada tendo em conta o impacto quer das variáveis de controlo detalhadas na secção 5.5.6 (a saber: *número de trabalhadores da empresa, idade da aliança, participação no capital social, presença de parceiros estrangeiros e número de parceiros na aliança*) quer das variáveis constantes no modelo exposto na secção 5.3, o qual, quanto à *contratação*, sumaria as relações constantes nas hipóteses que se reproduziram no início desta secção 6.3.2. Essas variáveis são, portanto, a *especificidade de activos*, a *relevância* (na formação) e *compatibilidade estratégicas*, e a presença de *alianças prévias* entre os parceiros; embora a correlação com o *relacionamento* seja baixa, conforme se tratou já na secção 6.2.2,

incluiu-se também esta variável, dado o eventual impacto na *contratação* (a qual será justificada pela íntima relação entre os dois, tal como em detalhe se analisou na secção 2.2.3.2). Os resultados das diversas análises de regressão efectuadas (por mínimos quadrados ordinários e usando diferentes métodos de inclusão e exclusão) estão sumariados na Tabela 6-13 e serão revistos com base em três perspectivas: teste das hipóteses teóricas (reproduzidas no início desta secção), análise do impacto das variáveis de controlo e, por último, análise de resultados não previstos no modelo teórico elaborado.

Quanto às hipóteses a testar, apenas a hipótese 5b, relativa ao impacto positivo dos *activos específicos* na dimensão coerciva da *contratação*, é fortemente corroborada. Para as restantes hipóteses os resultados obtidos não apresentam significância estatística suficiente para as corroborar ou infirmar, conforme se detalha de seguida:

- (1) Ao contrário do previsto, a presença de *cooperação anterior* entre os parceiros está positivamente relacionada com a dimensão coordenativa da *contratação*. Assim, os resultados obtidos não suportam a hipótese 3a, embora também não a infirmem de um modo significativo, pois a relação não é estatisticamente significativa (ver também a nota 2 na Tabela 6-13);
- (2) Tal como previsto, a *especificidade de activos* está positiva e significativamente relacionada apenas com a dimensão coerciva da *contratação*. O seu impacto nessa dimensão é suficientemente elevado para garantir o seu impacto, também positivo e estatisticamente significativo, no valor agregado de *contratação*<sup>187</sup>. Estes resultados corroboram fortemente a hipótese 5b;
- (3) Embora a *relevância estratégica* esteja positivamente relacionada com a dimensão coerciva da *contratação*, o seu impacto nesta não é estatisticamente significativo, pelo que os resultados não corroboram significativamente a hipótese 7a;
- (4) Ao contrário do previsto, a *compatibilidade estratégica* está positivamente relacionada com a *complexidade contratual*. Embora o impacto desta variável seja ligeiramente negativo nas dimensões de confidencialidade e coerção, o seu forte impacto positivo, de elevada significância estatística, na dimensão coordenativa leva a um impacto, no nível agregado de *contratação*, oposto ao esperado, embora sem significância estatística. Os resultados obtidos não suportam, por isso, a hipótese 7d, embora também não a infirmem de um modo significativo.

---

<sup>187</sup> Para testar o impacto no nível agregado de *contratação*, foram usados os três indicadores de *contratação* agregada expostos nas secções 5.5.2.1 e 6.2.2. Os resultados apresentados na Tabela 6-13 são os referentes à média simples proposta por Reuer e Ariño; os resultados obtidos com base nos outros dois são equivalentes.

Alianças com contratação Teste de hipóteses por regressão (mínimos quadrados ordinários)	Coeficientes normalizados de análise de regressão (n = 196)							
	Agregado - CC <sub>RA</sub>		Coordenação		Confidencialidade		Coerção	
	Completo	Remoção = Inserção	Completo	Remoção / Inserção	Completo	Remoção = Inserção	Completo	Remoção = Inserção
Variável no modelo								
Constante	<b>Sig<sup>0</sup></b>	NS	<b>Sig<sup>3</sup></b>	<b>Sig<sup>3</sup></b>	NS	<b>Sig<sup>1</sup></b>	NS	<b>Sig<sup>2</sup></b>
Trabalhadores (ntrab_log)	0,06		0,04		0,04		0,08	
Idade da aliança (idade_inv)	0,03		0,07		- 0,02		0,00	
Participação no capital social (partic_sn)	<b>0,16<sup>1</sup></b>	<b>0,15<sup>1</sup></b>	<b>0,22<sup>2</sup></b>	<b>0,22<sup>2</sup></b>	0,10		- 0,03	
Parceiros estrangeiros (estrang_sn)	- 0,02		<b>- 0,17<sup>1</sup></b>	<b>- 0,17<sup>1</sup></b>	<b>0,21<sup>2</sup></b>	<b>0,21<sup>2</sup></b>	- 0,05	
Número de parceiros (npar)	0,11		0,08	I: 0,10	0,04		- 0,04	
Correlação / Variação em F / Significância	0,23 / 2,05 / 0,073		0,29 / 3,59 / 0,004		0,24 / 2,34 / 0,043		0,10 / 0,35 / 0,885	
Activos específicos (Aesp)	<b>0,19<sup>1</sup></b>	<b>0,20<sup>2</sup></b>	0,08		0,11	<b>0,11<sup>0</sup></b>	<b>0,18<sup>1</sup></b>	<b>0,19<sup>2</sup></b>
Relacionamento (relac)	- 0,06		- 0,06		- 0,02		- 0,01	
Relevância na formação (relev_F)	<b>0,15<sup>1</sup></b>	<b>0,16<sup>1</sup></b>	<b>0,20<sup>2</sup></b>	<b>0,20<sup>2</sup></b>	0,00		0,07	
Compatibilidade de objectivos (compat)	0,08		<b>0,21<sup>2</sup></b>	<b>0,21<sup>2</sup></b>	- 0,04		- 0,04	
Alianças prévias (nali_sn)	<b>0,13<sup>0</sup></b>	<b>0,15<sup>1</sup></b>	0,11	<b>0,12<sup>0</sup></b>	- 0,05		<b>0,17<sup>1</sup></b>	<b>0,15<sup>1</sup></b>
Correlação / Variação em F / Significância	0,38 / 3,94 / 0,002		0,43 / 4,24 / 0,001		0,27 / 0,61 / 0,695		0,27 / 2,46 / 0,035	
Coeficiente de correlação múltiplo	0,38	0,36	0,43	0,41	0,27	0,24	0,27	0,24
Estatística F	3,08	7,12	4,07	7,72	1,46	5,89	1,41	6,12
Significância do modelo	0,001	0,000	0,000	0,000	0,158	0,003	0,179	0,003

**Nota 1** – Colunas completo – todas as variáveis incluídas no modelo, em dois blocos (as linhas de Correlação / Variação em F / Significância referem-se ao impacto de cada bloco); Colunas Remoção /= Inserção – variáveis são removidas do modelo com probabilidade(F) > 0,1 ou são inseridas no modelo com probabilidade(F) < 0,05.

**Nota 2** – Para a dimensão coordenativa, os modelos obtidos por remoção e por inserção são diferentes: as variáveis ESTRANG\_SN e NALI\_SN são conservadas por remoção, mas não entram por inserção, enquanto que o contrário acontece com a variável NPAR. No entanto, esta variável não apresenta um coeficiente significativo no modelo final obtido por inserção. Estes resultados são provavelmente devidos às correlações existentes entre estas três variáveis e são mais uma evidência de que os resultados relativos à *cooperação prévia* terão que ser interpretados com cuidado.

**Nota 3** – Para a dimensão de confidencialidade, os modelos obtidos por remoção e por inserção excluem a variável Aesp. Decidiu-se, no entanto, conservar a variável nos modelos, tendo em conta que a sua não inclusão não melhorava a significância do modelo, mas piorava o coeficiente de correlação, que baixava de 0,24 para 0,21, quando tinha baixado de 0,27 para 0,24 com a remoção de todas as outras variáveis do modelo.

Tabela 6-13 – Análises de regressão de contratação: variáveis a testar e de controlo

Quanto às variáveis de controlo, apenas para a presença de *participação no capital social* e de *parceiros estrangeiros* foram encontradas relações estatisticamente

significativas<sup>188</sup>. Os resultados relativos à presença de *participação no capital social* estão totalmente de acordo com o constante da literatura; por outro lado, os resultados relativos à presença de *parceiros estrangeiros* são diferentes dos reportados na literatura, no que concerne ao seu impacto nas dimensões de *contratação*. Detalham-se de seguida os comentários relevantes quanto a estas duas variáveis:

- (1) A presença de *participação no capital social* está positiva e significativamente relacionada apenas com a dimensão coordenativa da *contratação*, com impacto suficiente para influenciar, positiva e significativamente, o valor agregado de *contratação*. Isto reflectirá o resultado bivariado constante da Tabela 6-11, em que os três tipos de cláusulas coordenativas, e em especial os direitos de auditoria, tendem a ser mais importantes na presença de *participação no capital social*; os resultados estão de acordo com os obtidos por Reuer e Ariño, embora estes autores não tenham encontrado uma relação significativa ao nível agregado (Reuer e Ariño, 2007, pgs. 326-7);
- (2) A *presença de parceiros estrangeiros* não tem um impacto estatisticamente significativo no valor agregado da *contratação*, apresentando um valor ligeiramente negativo. Tal está de acordo com o reportado na literatura, no sentido de que não se encontraram relações significativas estatisticamente (Reuer e Ariño, 2007, pg. 325; Reuer, Ariño e Mellewigt, 2006, pgs. 319 e 321). É ainda interessante observar que as duas referências encontraram sentidos opostos para o impacto da presença de parceiros estrangeiros na contratação agregada, o que talvez possa ser explicado pelos contextos da amostragem: Reuer e Ariño, 2007, analisaram alianças de empresas espanholas em sectores industriais mais activos em alianças, enquanto que Reuer, Ariño e Mellewigt, 2006, analisaram alianças de empresas alemãs apenas do sector das telecomunicações.
- (3) A *presença de parceiros estrangeiros* está positiva e significativamente relacionada com a dimensão de confidencialidade da *contratação*, estando negativa e significativamente relacionada com a dimensão de coordenação da *contratação*. Estes resultados são substancialmente diferentes dos reportados por Reuer e Ariño, 2007, os quais não encontraram nem relações estatisticamente significativas para as duas dimensões contratuais que consideraram (coordenação e coerção,

---

<sup>188</sup> Quanto ao *tamanho da empresa* (que neste estudo é medido pelo número de trabalhadores), o impacto positivo mas não significativo na *complexidade contratual* (tanto a nível agregado, como em cada uma das suas dimensões) está de acordo com o constante da literatura (Reuer e Ariño, 2007, pg. 325). Estes autores encontraram relações ligeiramente significativas, porque ao nível de significância de 0,1, para o impacto do tamanho da empresa quer no valor agregado, quando este é calculado por média pesada – ver secção 5.5.2.1, quer na dimensão coordenativa da *contratação*. Neste estudo obtiveram-se resultados equivalentes quanto ao impacto no valor agregado da *contratação*, calculado por média pesada (coeficiente padronizado 0,133,  $p = 0,065$ , para a regressão por remoção; este resultado é globalmente equivalente ao obtido por Parkhe, 1993a, pgs. 813 e 818, apesar de este autor ter usado o volume anual de vendas como indicador de tamanho). Quanto à *idade e número de parceiros* na aliança os resultados estão de acordo com os resultados de Reuer, Ariño e Mellewigt, 2006, pg. 319, no que concerne ao impacto nos valores agregados de *contratação* (estes autores não testaram o impacto nas dimensões de contratação; por outro lado, é ainda de realçar que Reuer e Ariño, 2007, não testaram o impacto da idade e do número de parceiros).

conforme já anteriormente ficou tratado) nem sentidos opostos para o impacto em cada dimensão. Os resultados que obtivemos estão muito provavelmente relacionados com o contexto de amostragem. Por razões que adiante expomos (ver nota de rodapé 192, na página 204), será de admitir que o maior peso na confidencialidade seja devido a imposição dos parceiros estrangeiros. A redução da dimensão coordenativa poderá ser justificada por várias razões, nomeadamente, pelo tipo de actividades envolvidas (por exemplo, alianças de comercialização no mercado nacional pelo(s) parceiro(s) Portugueses poderão envolver uma considerável liberdade de acção para estes; o mesmo se verificará para alianças de acesso a tecnologia por licenciamento) ou porque a coordenação de acções é efectuada sem reconhecimento contratual (como poderá ser o caso de alianças de franquia).

Por último, os resultados não previstos, no modelo teórico proposto, envolvem o impacto estatisticamente significativo da *relevância estratégica à altura da formação*, da *compatibilidade de objectivos estratégicos* e da *presença de cooperação anterior* entre os parceiros, tanto nas dimensões coordenativa e coerciva, como mesmo no nível agregado da *contratação* para duas das variáveis (relevância e cooperação anterior) consideradas. Tal deu-nos a oportunidade de explorar modelos alternativos ao inicialmente considerado, por inclusão de outras variáveis. É de relevar desde já que tal inclusão tem sustentação teórica, de acordo com o que a seguir se expõe:

- (1) As variáveis associadas às *expectativas de continuidade* (duração prevista para a aliança na altura da formação e expectativas de duração superior à inicialmente prevista) poderão ter impacto na *complexidade contratual*, o que é justificado por duas razões principais: a) por um lado, em alianças com limitações temporais haverá maior possibilidade de manifestação de oportunismo, devido à ausência da “sombra do futuro”, pelo que é verosímil que mecanismos formais de coerção sejam mais necessários em alianças com limitações temporais; b) por outro, em alianças limitadas temporalmente será mais fácil aos parceiros antecipar as contingências mais prováveis e significativas, e impor, portanto, salvaguardas contratuais para as mesmas (Reuer e Ariño, 2007, pgs. 317);
- (2) A *relevância na formação* pretende caracterizar a importância global, para a empresa, da sua participação na aliança. No entanto, a importância da aliança para a empresa poderá também ser aferida pela importância de cada um dos vários objectivos estratégicos considerados (o que ficou tratado nas secções 5.5.1 e 6.3.1). Por outras palavras, a *relevância na formação* pretende captar efeitos que não são possíveis de captar com a importância do conjunto de objectivos específicos. O exemplo, já referido na secção 6.3.1, dum respondente que indicou como objectivo estratégico “sobrevivência da empresa”, em que tal poderia ser reflectido (e foi efectivamente) nas questões de relevância, é ilustrativo. Esta argumentação sustenta, portanto, a inclusão dos factores associados à importância dos objectivos estratégicos específicos como determinantes de *contratação*, para



além da *relevância na formação*. É ainda de notar que uma metodologia semelhante foi também usada por Reuer e Ariño, 2007, pg. 323, os quais usaram no entanto apenas o valor agregado da importância (que estava correlacionado significativamente com a relevância global, tal como também se verifica nos resultados deste estudo, em que as correlações entre as *relevâncias estratégicas*, à altura de formação e actual, e o valor agregado da importância dos objectivos estratégicos apresentavam níveis de significância de 0,000);

- (3) Conforme já se expôs em detalhe na secção 5.2.3.2, a incerteza ambiental, acima de um determinado limiar, pode pressionar as empresas a ajustar os seus objectivos estratégicos e influenciar as acções estratégicas que empreendem para permanecerem competitivas (Lee e Cavusgil, 2006, pg. 900) criando, portanto, necessidade de adaptação, o que requer estruturas directivas com capacidades adaptativas (Williamson, 1985, pg. 79). Nas alianças, essas capacidades podem também ser proporcionadas por contratação: ao especificarem cláusulas e procedimentos facilitadores das negociações que invariavelmente surgem como resultado de alterações ambientais, ao definirem soluções para contingências expectáveis ou processos de resolução a seguir em situações inesperadas, os mecanismos contratuais proporcionam o acesso a competências coordenativas, necessárias para adaptação àquelas alterações. No entanto, ao definirem prospectivamente acordos quanto a situações futuras, limitam a flexibilidade necessária à adaptação (Lee e Cavusgil, 2006, pg. 900). Esta argumentação sustenta, portanto, a verosimilhança da hipótese do impacto da *incerteza ambiental* sobre a *contratação*<sup>189</sup>;
- (4) Conforme detalhado na secção 5.2.4.3, a complexidade das alianças é um dos dois factores fundamentais (sendo o outro a rivalidade) justificativos da falha de alianças (Park e Ungson, 2001, pgs. 40-41). Os efeitos da complexidade organizacional reflectem-se nas dificuldades encontradas pelos actores na implementação de esforços cooperativos, devidas a problemas de coordenação com origens variadas (que incluem, entre outras, diferentes sistemas de controlo dos parceiros, estruturas organizacionais inconsistentes e rotinas de trabalho dissimilares) (Robson, Katsikeas e Bello, 2008, pgs. 647-48) e está fortemente associado à estruturação burocrática inerente à gestão de um número elevado de actores. Esta argumentação justifica, só por si, a possibilidade de impacto significativo da *complexidade da aliança* sobre a *contratação* e, no mínimo, sobre a sua dimensão coordenativa. Para além disso, e conforme tinha já sido salientado na nota de rodapé 160, na página 134, sendo a complexidade de alianças um dos factores justificativos do impacto da relevância estratégica sobre a contratação, é lícito indagar em que medida o *tamanho da aliança* não influenciará também e directamente a *contratação*.

---

<sup>189</sup> É de realçar que, devido aos custos associados à elaboração e alteração dos contratos, a contratação será essencialmente determinada aquando da formação da aliança (como resulta implicitamente do exposto na secção 2.2.3, e explicitamente do exposto na secção 2.2.3.2), pelo que o impacto da incerteza ambiental será mais relevante quando a sua intensidade está presente, ou é expectável, à altura da formação.

Alianças com contratação Teste de hipóteses por regressão (mínimos quadrados ordinários)	Coeficientes normalizados de análise de regressão (n = 196)								
	Coordenação			Confidencialidade			Coerção		
	Completo	Remoção	Inserção	Completo	Remoção	Inserção	Completo	Remoção	Inserção
Variável no modelo									
Constante	Sig <sup>0</sup>	Sig <sup>2</sup>	Sig <sup>2</sup>	NS	Sig <sup>1</sup>	Sig <sup>0</sup>	NS	NS	Sig <sup>1</sup>
Relevância na formação (relev_F)	0,19 <sup>1</sup>	0,15 <sup>1</sup>							
Compatibilidade de objectivos (compat)	0,19 <sup>1</sup>	0,17 <sup>2</sup>	0,20 <sup>2</sup>						
Participação no capital social (partic_sn)	0,15 <sup>1</sup>	0,15 <sup>1</sup>	0,15 <sup>1</sup>						
Incerteza: factor oportunidades ++	0,16 <sup>1</sup>	0,18 <sup>2</sup>	0,19 <sup>2</sup>						
Dedicados à aliança (npali_inv) ++	-,13 <sup>0</sup>	-,13 <sup>1</sup>	-,14 <sup>1</sup>						
Alianças prévias (nali_sn)	0,08	0,12 <sup>0</sup>					0,13 <sup>0</sup>	0,12 <sup>0</sup>	
Parceiros estrangeiros (estrang_sn)	-,16 <sup>1</sup>	-,17 <sup>1</sup>		0,22 <sup>2</sup>	0,22 <sup>2</sup>	0,21 <sup>2</sup>			
Importância: factor tecnologia ++	0,23 <sup>2</sup>	0,21 <sup>2</sup>	0,22 <sup>2</sup>	0,14 <sup>0</sup>	0,15 <sup>1</sup>	0,15 <sup>1</sup>			
Importância: factor concorrência ++				0,12 <sup>0</sup>	0,12 <sup>0</sup>		0,16 <sup>1</sup>	0,17 <sup>1</sup>	0,17 <sup>2</sup>
Activos específicos (Aesp)							0,16 <sup>1</sup>	0,18 <sup>2</sup>	0,18 <sup>2</sup>
Duração prevista na formação ++							- 0,11	-,12 <sup>0</sup>	
Variação em F / Significância	8,17 / 0,000			3,77 / 0,025			4,89 / 0,008		
Coeficiente de correlação múltiplo	0,56	0,52	0,47	0,35	0,28	0,26	0,36	0,31	0,26
Estatística F	3,36	8,44	10,52	1,18	5,61	6,80	1,27	5,13	6,98
Significância do modelo	0,000	0,000	0,000	0,271	0,001	0,001	0,202	0,001	0,001
<p>Nota 1 – Colunas completo – todas as variáveis incluídas no modelo; Colunas Remoção /= Inserção – variáveis são removidas do modelo com probabilidade(F) &gt; 0,1 ou são inseridas no modelo com probabilidade(F) &lt; 0,05.</p> <p>Nota 2 - A linhas de Variação em F / Significância refere-se à comparação entre o modelo incluindo apenas as variáveis significativas no modelo original (ver Tabela 6-13; para a coordenação adoptou-se o modelo por remoção) e o modelo ampliado por inclusão das variáveis marcadas com ++ na primeira coluna.</p>									

Tabela 6-14 – Análises exploratórias de regressão de contratação

Tendo em conta esta argumentação, determinou-se o impacto adicional, sobre cada uma das dimensões contratuais previamente identificadas, das variáveis associadas às *expectativas de continuidade*, dos factores identificados caracterizadores da *importância dos objectivos estratégicos*, dos factores identificados que caracterizam a *incerteza ambiental* e, por último, do *tamanho da aliança*. Esta determinação foi concretizada com base nas

metodologias já referidas, sendo os resultados obtidos sumariados na Tabela 6-14 (para facilitar a exposição, mas sem comprometer o rigor da análise, apresentam-se apenas os resultados relativos a variáveis com significância estatística; é ainda de realçar que, com o mesmo objectivo de facilitar a exposição e conforme melhor se justifica adiante, a ordem das variáveis não é a mesma da usada na Tabela 6-13).

Como se pode constatar por comparação das duas tabelas anteriores, os aspectos fundamentais relativos às variáveis já consideradas no modelo de regressão não se alteram, pelo que analisamos de seguida os aspectos fundamentais resultantes da introdução de variáveis adicionais explicativas (as quais estão identificadas, na primeira coluna da Tabela 6-14, com o marcador «++» após a identificação da variável), bem como os aspectos ainda não tratados quanto às restantes variáveis.

Começando pela dimensão coerciva, os resultados relevantes poderão ser sumariados e interpretados do seguinte modo:

- A Hipótese 7a (relativa ao impacto positivo da relevância estratégica na dimensão coerciva da contratação) é corroborada, mas num âmbito menos abrangente

É de relevar de imediato o impacto positivo e estatisticamente significativo do factor concorrência da relevância de objectivos estratégicos sobre esta dimensão. Este resultado é facilmente interpretável, tendo em conta que é na presença de implicações concorrenciais que existirão maiores possibilidades de apropriação dos resultados da aliança, pelos parceiros e/ou por concorrentes (actuais ou potenciais; a este respeito, ver por exemplo a tabela I em Bell, den Ouden e Ziggers, 2006, pg. 1613, onde são apresentados exemplos reais ilustrativos das dificuldades associadas a alianças envolvendo aspectos concorrenciais), donde o recurso a restrições contratuais é um meio comum para as empresas se protegerem desses efeitos (Hennart e Zeng, 2005, pgs. 110-12). Salienta-se também, desde já, que esta argumentação permite enquadrar também o efeito directo positivo, embora de menor significância estatística, do factor concorrência sobre a dimensão de confidencialidade da contratação. Para além disso, não será de estranhar que apenas no caso de implicações quanto a posicionamento face à concorrência se verifique maior coerção, pois “uma focalização excessiva em questões legais pode levar a desconfiança entre as partes” (Ariño e Reuer, 2006, pg. 165). Afigura-se, portanto, legítimo concluir que a *relevância estratégica* apresenta de facto um impacto directo positivo sobre a dimensão coerciva da *contratação*, mas apenas para alianças em que existem implicações a nível de posicionamento face à concorrência (por competição ou por cooperação, tendo em conta as variáveis definidoras da dimensão concorrencial da importância de objectivos estratégicos, as quais foram detalhadamente tratadas na secção 6.3.1 – ver em particular a Tabela 6-7, na página 184). Tal corrobora, portanto, a hipótese 7a, mas num âmbito menos abrangente.

- Restrições no tempo previsto, à altura da formação, para a duração da aliança implicam um reforço da dimensão coerciva da contratação.

Este resultado, que apresenta uma menos forte significância estatística, está de acordo com a argumentação acima usada para justificar a inclusão da variável no modelo de regressão, pelo que afiguram desnecessários comentários adicionais para a sua interpretação.

- A presença de cooperação prévia entre os parceiros implica um reforço da dimensão coerciva da contratação.

Tanto quanto é do nosso conhecimento, este resultado, que apresenta uma menos forte significância estatística, não foi constatado anteriormente na literatura<sup>190</sup>, pelo que a sua interpretação merece maior elaboração. Uma primeira interpretação plausível será a de efeitos de experiência<sup>191</sup>, os quais, conforme detalhado na secção 2.2.4.1, contribuirão para uma melhor capacidade de gestão de alianças, de que a elaboração de contratos é parte integrante. Por outro lado, conforme se constata da inspecção da Tabela 6-11, o impacto da cooperação prévia estará certamente associado ao resultado bivariado relativo ao impacto nas cláusulas de arbitragem; tal sugere a possibilidade de influências do contexto específico da amostragem – alianças de empresas Portuguesas, tendo em conta o não elevado nível de confiança no sistema judicial Português, pelo que o recurso a arbitragem se afigura natural. No entanto, é importante referir que o recurso a arbitragem em alianças não é exclusivo do contexto Português, pois os contratos de aliança incluirão mesmo termos que não podem ser legalmente impostos (Ariño e Reuer, 2006, pg. 149; Williamson, 2002, pg 178; Ring e Van de Ven, 1994, pgs. 94 e 95). Por último, este resultado levanta ainda uma questão intrigante, a saber: **que razões levarão as empresas a persistir em alianças com parceiros com os quais sentem que necessitam de maior protecção, por entidades externas à aliança, para os acordos?** Deferimos a tentativa de resposta a esta questão para a análise da dimensão coordenativa.

Quanto à dimensão de confidencialidade, verifica-se um impacto directo positivo dos factores, tecnológico e concorrencial, da *importância dos objectivos estratégicos*; o efeito é mais marcante no que se refere ao factor tecnológico. Para ambos os factores, o impacto positivo será naturalmente justificado pelas maiores possibilidades de apropriação dos resultados da aliança por parte dos parceiros, tal como se detalhou para a dimensão coerciva. A maior significância do factor tecnológico prender-se-á com a ainda maior vulnerabilidade

---

<sup>190</sup> Embora Colombo tenha encontrado empiricamente que a cooperação anterior levava a maior probabilidade de alianças com participação e, portanto, em princípio mas não necessariamente, com maior contratação (Colombo, 2003, pgs. 1215-16, 1219 e 1225; ver também o final da secção 2.2.4.1)

<sup>191</sup> Neste contexto, é ainda de relevar que, conforme já referido na introdução ao capítulo 3, alguma in experiência das empresas no emprego de alianças constitui um dos factores genéricos justificativos de eventuais problemas decorrentes da participação naquelas (Harrigan, 1986, pg. 23).

à apropriação em alianças cujo objecto envolve propriedade intelectual<sup>192</sup> (ver a este propósito a nota de rodapé 36, na página 27, onde se indica que, em particular no caso de alianças internacionais, é por vezes mesmo muito difícil recorrer a tribunais para obter compensação por apropriação indevida de propriedade intelectual; no entanto, a criação de instituições supra-nacionais tem vindo a contribuir para facilitar a imposição legal de contratos independentemente das fronteiras - Narula e Hagedoorn, 1999, pg. 289).

Por último, a análise da dimensão coordenativa revela-se algo mais complexa, devido tanto à presença de um maior número de variáveis com impacto significativo, como ao facto de as relações encontradas ou não terem sido inicialmente contempladas no modelo teórico desenvolvido, ou estarem mesmo em desacordo com o previsto teoricamente.

A importância dos *objectivos estratégicos relacionados com tecnologia* é a variável que apresenta a influência mais significativa naquela dimensão, o que deverá estar relacionado com a necessidade de manutenção de mecanismos de incentivo e monitorização eficazes, mas não limitadores da flexibilidade estratégica:

- De acordo com a teoria de custos de transacção, é a incerteza sobre a especificação e monitorização de desempenho que tem um papel fundamental na preferência por acordos com participação (Kogut, 1988-b, pgs. 320-21, secção Transaction costs; a secção 4.1.2.1 desta tese aborda em detalhe esta questão), os quais, conforme se constatou, levam a uma maior intensidade coordenativa na contratação.
- Conforme já tratado em detalhe na secção 2.2.1.1, os acordos contratuais podem ser elaborados de modo a proporcionarem mecanismos de incentivo e monitorização semelhantes (Kogut, 1988-b, pgs. 320; Hennart e Zeng, 2005, pgs. 108-109; ver também Contractor e Lorange, 1988, pg. 17).
- As características específicas dos acordos contratuais permitem-lhes maior flexibilidade estratégica, particularmente importante para capacitar as empresas a responder rapidamente a ambientes mutáveis e voláteis, como é o caso em especial de sectores de tecnologia de ponta (Narula e Hagedoorn, 1999, pgs. 289-90).

A influência da complexidade organizacional (medida pelo número de pessoas dedicadas à aliança, a tempo inteiro – variável *npali\_inv*; é necessário ter presente que, por razões de melhoria da distribuição estatística, se usou na análise de regressão uma variável directamente proporcional ao inverso do número de pessoas na aliança, o que justifica os valores negativos para os coeficientes desta variável na Tabela 6-14 ) na dimensão coordenativa, sendo positiva embora com baixa significância estatística, é facilmente interpretável, quando se consideram os argumentos, que atrás se apresentaram

---

<sup>192</sup> É de notar que o impacto da importância do factor tecnológico, na dimensão de confidencialidade, poderá estar relacionado com o impacto nessa dimensão da presença de parceiros estrangeiros. A associação será devida ao acesso, por parte dos parceiros Portugueses, a tecnologia detida por parceiros estrangeiros, o que é plausível quando se considera o nível tecnológico não elevado da maioria das empresas Portuguesas.

para justificar a sua inclusão na análise. Por esta razão, são dispensáveis comentários adicionais quanto à influência da complexidade organizacional.

O impacto da *incerteza ambiental* sobre a dimensão coordenativa da *contratação*, sendo positiva e com significância considerável, está também de acordo com a justificação para a sua inclusão na análise. No entanto, é neste caso de salientar o facto de ser a dimensão de oportunidades (e não a de ameaças ou incerteza tecnológica) a ter impacto significativo, o que se tentará interpretar de seguida.

A influência da *relevância na formação*, da *compatibilidade de objectivos* e da *cooperação prévia*, porque reflecte resultados não esperados, conforme já referido, merece uma interpretação mais elaborada.

Começando pela influência da *relevância na formação* (variável *relev\_F*), é de salientar, desde já, que o facto de o seu impacto se revelar positivo está de acordo com o constante da literatura (Reuer e Ariño, 2007, pg. 325), diferindo desta quanto à significância, pois esses autores não encontraram significância estatística para a relação da relevância estratégica com a dimensão coordenativa. Os resultados agora obtidos, em conjunto com o resultado relativo ao impacto da *relevância* na dimensão coerciva, o qual só será importante para alianças envolvendo posicionamento face à concorrência, podem ser interpretados admitindo que:

- Tal como defendido por vários autores que se baseiam na perspectiva focada em recursos (Colombo, 2003, pg. 1210; Tsang, 1998, pg. 209; Zajac e Olsen, 1993), as alianças terão como motivação principal a criação de valor, e não a preservação de ganhos ou minimização de perdas, o que está subjacente à teoria de custos de transacção<sup>193</sup>.

---

<sup>193</sup> É de notar que a maximização do valor e a minimização de custos contribuem ambos para maximização dos benefícios líquidos. No entanto, os dois objectivos põem um paradoxo desafiante em alianças, e não só, pois as estruturas directivas projectadas para alcançar um deles, tipicamente comprometem a capacidade de alcançar o outro. Um contrato altamente detalhado, elaborado com o objectivo de minimizar as ameaças de oportunismo, preservando assim os ganhos e minimizando as perdas, constrange intrinsecamente as trocas. As restrições contratuais impõem limites no que os parceiros podem ou não fazer e bloqueiam, pelo menos nalguma extensão, algumas potenciais oportunidades de ganhos. Um exemplo simples permite ilustrar este ponto: um acordo que restrinja a cooperação ao uso de um subconjunto das tecnologias disponíveis nos parceiros limita naturalmente o potencial de obtenção de ganhos que poderia advir da partilha de um conjunto mais abrangente das tecnologias disponíveis (Hansen, Hoskisson e Barney, 2008, pgs. 191-92). Estes autores propuseram um modelo teórico, baseado na teoria de custos de transacção e da perspectiva focada em recursos, que permite determinar estruturas directivas que melhor respondam ao paradoxo citado. O uso combinado dessas duas perspectivas teóricas, para esse mesmo propósito, foi também tentado por outros autores (Colombo, 2003; Tsang, 2000).

- Tal como afirma Ménard, os contratos desempenham um papel crucial, embora com limitações, na coordenação de parceiros (2004, pg. 361). Por outro lado, os contratos podem ser encarados como mecanismos facilitadores da maximização de valor (Hansen, Hoskisson e Barney, 2008, pg. 193).

Estes pressupostos permitem justificar por inteiro o resultado observado, na medida em que: a) por um lado, maior contratação resultará assim da tentativa de facilitação de obtenção de ganhos, mesmo que a expensas de maiores custos de contratação e, b) incorrer-se-á em maiores custos de contratação para preservação de ganhos e/ou minimização de perdas, reforçando a dimensão coerciva da contratação, apenas quando tal envolve alianças de maior relevância e que actuam em situações de maior vulnerabilidade.

Esta argumentação permite também justificar os resultados observados quanto a *compatibilidade e cooperação prévia*. No referente à *compatibilidade de objectivos estratégicos*, sendo expectável que uma maior compatibilidade leve a maior criação de valor, tal justificará um impacto positivo sobre a *contratação*, em particular sobre a dimensão coordenativa<sup>194</sup>.

A interpretação do impacto da *cooperação prévia* é inteiramente semelhante, razão pela qual se assumiu já na literatura que cooperação anterior levará a maior criação de valor (Tsang, 2000). Um comentário final é devido relativamente à questão anteriormente posta, referente ao impacto da *cooperação prévia* sobre a coerção contratual, a saber: que razões levarão as empresas a persistir em alianças com parceiros com os quais sentem que necessitam de maior protecção, por entidades externas à aliança, para os acordos? A resposta prende-se também obviamente com a necessidade sentida pelas empresas de participar em alianças para criar valor, o qual excederá os custos adicionais de contratação (é de destacar ainda que, devido aos já referidos efeitos de aprendizagem, esses custos não serão necessariamente significativos).

---

<sup>194</sup> A maior criação de valor implicada por maior *compatibilidade de objectivos estratégicos* é justificada teoricamente pelo impacto directo desta sobre o *relacionamento* (conforme tratado aquando da derivação da hipótese 7c, na secção 5.2.4.2) combinado com o impacto directo deste na *eficácia* (conforme tratado aquando da derivação da hipótese 2b, na secção 5.2.1). Conforme mostraremos nas secções seguintes, ambas as hipóteses foram fortemente corroboradas pelos resultados experimentais.

### 6.3.3 Desempenho processual e relacional em alianças

Para além do impacto do *relacionamento* sobre a *eficácia*, assunto a tratar posteriormente, a análise do desempenho processual e relacional tinha como objectivo principal testar as hipóteses detalhadas na secção 5.2, e que se reproduzem abaixo:

**Hipótese 3b:** A cooperação prévia influencia positivamente o relacionamento.

**Hipótese 4a:** As expectativas de continuidade apresentam um impacto directo positivo sobre o relacionamento, o qual medeia o efeito positivo da cooperação anterior sobre o relacionamento.

**Hipótese 4b:** As expectativas de continuidade e a cooperação anterior apresentam um efeito conjunto positivo sobre o relacionamento.

**Hipótese 5a:** O investimento em activos específicos influencia positivamente as expectativas de continuidade.

**Hipótese 7b:** A relevância estratégica apresenta um impacto directo positivo sobre o relacionamento.

**Hipótese 7c:** A compatibilidade estratégica apresenta um impacto directo positivo sobre o relacionamento.

O teste das hipóteses relativas ao impacto directo das variáveis consideradas no modelo sobre o *relacionamento*, ou seja, o teste das hipóteses 3b, 4a, 7b e 7c, foi conseguido por recurso a regressão, por mínimos quadrados ordinários, da variável RELAC2 (a qual corresponde ao quadrado da variável RELAC) para alianças activas<sup>195</sup>.

A Tabela 6-15 apresenta os coeficientes, normalizados, dos modelos de regressão considerados, bem como as respectivas características estatísticas principais. Conforme se constata por análise do modelo completo relativo a todas as alianças activas, a existência de

---

<sup>195</sup> Nesta análise foram consideradas apenas as alianças activas, pelas seguintes razões: a) para as alianças já findas a variável *expectativas de continuidade*, a qual apresenta impacto altamente significativo no *relacionamento*, não tinha significado, conforme já tratado na secção 5.5.3; b) as alianças já findas eram apenas vinte e uma, pelo que, por um lado, a sua remoção da análise não comprometia a representatividade da amostra e, por outro, a sua inclusão com o valor médio de expectativas de continuidade poderia modificar as conclusões (o que se não verificou nas análises de regressão em que foram incluídas desse modo). Para além disso, considerou-se a variável RELAC2, o quadrado do *relacionamento*, variável RELAC, para garantir uma variável dependente com características ainda mais próximas de uma distribuição Gaussiana.



contrato apresenta um impacto negativo no *relacionamento*, o que tornou relevante a análise separada dos dois casos: na presença e na ausência de contratação.

Quanto à *compatibilidade de objectivos*, esta apresenta sempre um impacto positivo e com significância estatística relevante, a qual é particularmente intensa na ausência de *contratação*. Estes resultados corroboram fortemente a hipótese 7c.

O mesmo se verifica quanto às *expectativas de continuidade*, pelo que fica também fortemente corroborada a hipótese 4a, no tocante ao impacto directo daquela variável sobre o *relacionamento*.

Relacionamento em alianças activas Teste de hipóteses por regressão Variável dependente: RELAC2	Coeficientes normalizados de análise de regressão (mínimos quadrados ordinários)					
	Todas as alianças activas		Alianças activas com contrato		Alianças activas sem contrato	
	Completo	Por remoção = por inserção	Completo	Por remoção = por inserção	Completo	Por remoção = por inserção
Variável no modelo						
Constante	<b>Sig**</b>	<b>Sig**</b>	NS	NS	<b>Sig**</b>	<b>Sig**</b>
Relevância na formação (relev_F)	-0,07		-0,08		-0,08	
Relevância actual (relev_A)	<b>0,18**</b>	<b>0,17**</b>	<b>0,32***</b>	<b>0,32***</b>	0,12	
Compatibilidade de objectivos (compat)	<b>0,21***</b>	<b>0,19**</b>	<b>0,16*</b>	<b>0,16*</b>	<b>0,32***</b>	<b>0,32***</b>
Expectativas de continuidade (expect_P)	<b>0,27***</b>	<b>0,29***</b>	<b>0,19**</b>	<b>0,18**</b>	<b>0,27**</b>	<b>0,31***</b>
Alianças prévias (nali_sn)	<b>0,09<sup>†</sup></b>	<b>0,11*</b>	0,10	<b>0,13*</b>	0,02	
Trabalhadores (ntrab_log)	0,03		0,09		<b>-0,15<sup>†</sup></b>	<b>-0,15*</b>
Idade da aliança (idade_inv)	<b>0,11*</b>	<b>0,12*</b>	0,10		0,00	
Participação no capital social (partic_sn)	0,08		0,08		NA	NA
Parceiros estrangeiros (estrang_sn)	0,07		0,04		0,08	
Número de parceiros (npar)	0,01		0,04		- 0,05	
Existência de contrato (contrato_sn)	<b>-0,10<sup>†</sup></b>		NA	NA	NA	NA
Número de alianças (n)	309		183		127	
Coeficiente de correlação múltiplo	0,52	0,50	0,56	0,53	0,53	0,51
Estatística F	9,92	20,25	8,21	18,31	5,40	15,17
Significância do modelo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tabela 6-15 – Teste de hipóteses relativas a relacionamento (análise por presença de contratação)

O impacto da *existência de alianças prévias* sobre o *relacionamento*, embora seja positivo independentemente da existência de contratação, só apresenta valores

estatisticamente significativos na presença de contratação. Assim, no respeitante à *cooperação anterior*, a hipótese 3b é corroborada apenas parcialmente.

Para análise do impacto da *relevância estratégica* sobre o *relacionamento*, foi considerado o impacto da relevância estratégica tanto à altura da formação (variável RELEV\_F) como actualmente (ou seja, à altura da resposta ao inquérito; variável RELEV\_A). Independentemente da existência de *contratação*, a *relevância na formação* não apresenta um impacto estatisticamente significativo sobre o *relacionamento* (relativamente a este aspecto, é relevante notar que, nos modelos obtidos por remoção e por inserção, em nenhum caso foi esta variável integrada nos modelos finais). Este resultado é facilmente interpretável tendo em conta o carácter dinâmico e evolutivo do *relacionamento*, à medida que as actividades da aliança se desenvolvem.

Expectativas de continuidade em alianças activas  Teste de hipóteses por regressão  Variável dependente: expect_P	Coeficientes normalizados de análise de regressão (mínimos quadrados ordinários)					
	Todas as alianças activas		Alianças activas com contrato		Alianças activas sem contrato	
	Completo	Por remoção = por inserção	Completo	Por remoção = por inserção	Completo	Por remoção = por inserção
Variável no modelo						
Constante	<b>Sig***</b>	<b>Sig***</b>	<b>Sig***</b>	<b>Sig***</b>	<b>Sig***</b>	<b>Sig***</b>
Activos específicos (Aesp)	0,05		0,10		0,01	
Alianças prévias (nali_sn)	<b>- 0,15*</b>	<b>- 0,13*</b>	- 0,04		<b>- 0,27**</b>	<b>- 0,28**</b>
Trabalhadores (ntrab_log)	- 0,01		- 0,06		0,04	
Idade da aliança (idade_inv)	<b>- 0,23***</b>	<b>- 0,24***</b>	<b>- 0,17*</b>	<b>- 0,18*</b>	<b>- 0,30***</b>	<b>- 0,34***</b>
Participação no capital social (partic_sn)	<b>0,15*</b>	<b>0,15*</b>	<b>0,18*</b>	<b>0,18*</b>	NA	NA
Parceiros estrangeiros (estrang_sn)	<b>0,11*</b>	<b>0,11<sup>†</sup> (196)</b>	0,10		0,06	
Número de parceiros (npar)	0,07		0,03		0,12	
Existência de contrato (contrato_sn)	<b>- 0,11*</b>		NA		NA	
Número de alianças (N)	309		183		127	
Coeficiente de correlação múltiplo	0,33	0,31	0,30	0,25	0,44	0,41
Estatística F	4,74	8,28	2,39	6,21	4,68	12,45
Significância do modelo	0,000	0,000	0,023	0,002	0,000	0,000

Tabela 6-16 – Teste de hipóteses relativas a expectativas de continuidade

<sup>196</sup> A variável relativa à presença de parceiros estrangeiros (*estrang\_sn*) não é incluída no modelo por inserção.

Os resultados relativos à *relevância actual* são bastante diferentes, já que esta variável apresenta um impacto positivo sobre o *relacionamento*, com uma significância estatística muito elevada, no caso de alianças com contratação. Estes resultados corroboram parcialmente a hipótese 7b.

Os resultados do teste da hipótese 5a, quanto ao impacto dos *activos específicos* nas *expectativas de continuidade*, constam da Tabela 6-16. Como se constata por análise da mesma, apesar de o impacto ser positivo independentemente da presença ou ausência de contratação, não é estatisticamente significativo, nem mesmo quando se consideram apenas alianças com contratação, onde o impacto é maior. Tal poderá ser devido ao não elevado nível de activos específicos das alianças consideradas, cujo valor médio é inferior a 3 – mediano. Por esta razão, não fica corroborada a hipótese 5a.

Relativamente aos resultados constantes da Tabela 6-16, afigura-se ainda pertinente listar as seguintes observações:

- A uma maior *idade da aliança* correspondem maiores *expectativas de continuidade*, resultado este que é independente da presença ou ausência de *contratação* (embora o efeito seja mais marcado na ausência de *contratação*). Tal aponta para que, conforme seria de esperar, as alianças que conseguem sobreviver mais tempo apresentam maiores perspectivas de ultrapassarem o horizontal temporal inicialmente esperado;
- Para alianças com contratação, a presença de *participação no capital social* leva a maiores *expectativas de continuidade*. Tal resultado é facilmente interpretável quando se tem em conta que a participação está relacionada com a criação de um empreendimento conjunto, que será uma empresa autónoma dos parceiros. Ora a maioria das empresas, e portanto também os empreendimentos conjuntos, são criadas sem um horizonte temporal definido, pelo que não será de estranhar que as *expectativas de continuidade* sejam, assim, maiores nestes casos.
- A presença de *cooperação anterior* reduz as *expectativas de continuidade*, sendo o efeito estatisticamente muito significativo apenas na ausência de contratação. É de notar que este resultado pode ser interpretado como corroborando as conclusões da secção anterior sobre a importância das alianças como instrumentos de criação de valor. Na verdade, de acordo com a argumentação apresentada na secção 5.2.2.2, as compensações económicas de participação em alianças dependem criticamente quer do valor quer do horizonte temporal expectáveis para a colaboração futura. Uma vez que entrar em alianças com parceiros com quem se cooperou anteriormente reduz as *expectativas de continuidade*, reduzindo-se portanto as expectativas quanto a compensações económicas, será

forçoso concluir que o valor da colaboração futura é, no caso de existência de *cooperação prévia*, ainda assim suficientemente atraente.

**6.3.3.1 Interacções no desenvolvimento da relação**

Na argumentação que levou ao desenvolvimento das hipóteses 4a e 4b, apresentada na secção 5.2.2.2, ficou patente a forte interacção verificada entre as variáveis caracterizadoras do desenvolvimento da relação, a *cooperação prévia* e as *expectativas de continuidade*, no que respeita ao seu impacto conjunto sobre o *relacionamento*.

A hipótese 4b configura uma situação clara de moderação, neste caso da *cooperação prévia* no impacto das *expectativas de continuidade* sobre o *relacionamento*; efectuaram-se, assim, os respectivos testes de moderação, usando a metodologia exposta na secção 6.1.6.

Relacionamento - testes de moderação Variável <b>dependente</b> : RELAC		Contratação		Variável <b>independente</b> : EXPECT_P
		Presente	Ausente	Variável <b>moderadora</b> : NALI_SN
Variáveis de controlo	Incluídas	0,060 (0,074)	0,064 (0,045)	Modelo com $\delta_{vc}$ unitário (= 1)
	Excluídas	0,079 (0,093)	0,037 (0,026)	Modelo com $\delta_{vc}$ nulo (= 0)

**Nota 1-** Os valores numéricos fora de parênteses, constantes em cada uma das células acima, referem-se ao nível de significância associado ao coeficiente de interacção, entre as variáveis independente e moderadora, do modelo ilustrado na Figura 6-1. Por exemplo, para alianças com contrato, incluindo variáveis de controlo, a moderação pela *cooperação prévia* (medida como presença ou ausência pela variável NALI\_SN) do impacto das *expectativas de continuidade* (medida pela variável EXPECT\_P) sobre o relacionamento (medido pela variável RELAC), é analisada pelo modelo

$$relac = \beta_0 + \beta_{vi} \exp ect\_P + \beta_{vm} nali\_sn + \beta_{int} \exp ect\_P nali\_sn + \delta_{vc} \sum_{i=14}^{18} \beta_i vc_i$$

Nesse modelo, o nível de significância associado ao coeficiente  $\beta_{int}$  é de 0,060, conforme constante na célula correspondente acima.

**Nota 2-** Os valores numéricos entre parênteses são os obtidos usando como variável independente RELAC2, que é o quadrado de RELAC, conforme já referido, e que é mais próxima de uma distribuição Gaussiana. São apresentados para mostrar que os resultados são inteiramente equivalentes.

**Nota 3-** Em todos os oito modelos testados, o coeficiente  $\beta_{int}$  era negativo.

Tabela 6-17 – Testes de moderação de impactos no relacionamento

Apresentam-se na Tabela 6-17 os resultados obtidos, os quais mostram que a moderação é efectivamente significativa. No entanto, o coeficiente de regressão, para o termo de interacção entre as *expectativas de continuidade* e a *cooperação prévia*, era em todos os modelos negativo (ver nota 3 na Tabela 6-17), significando que, na presença de *cooperação*

anterior, se dá uma redução do impacto das *expectativas de continuidade* sobre o *relacionamento* (este efeito pode ser confirmado quer por inspecção dos gráficos apresentados na Figura 6-10, quer por análise da Tabela 6-18, onde se sumariam os resultados das análises de regressão, tomando a variável *relac2* como independente, na presença e na ausência de cooperação prévia). Fica assim infirmada a hipótese 4b, pois esse resultado é estatisticamente significativo e oposto ao aí postulado.

Relacionamento em alianças activas Teste de hipóteses por regressão (mínimos quadrados ordinários) Variável dependente: <i>relac2</i>	Coeficientes normalizados de análise de regressão				
	Ausência de cooperação prévia		Existência de cooperação prévia		
	Completo	Por remoção = por inserção	Completo	Por remoção	Por inserção
Variável no modelo					
Constante	<b>Sig*</b>	<b>Sig***</b>	<b>Sig*</b>	<b>Sig***</b>	<b>Sig***</b>
Relevância na formação ( <i>relev_F</i> )	<b>-0,16*</b>	<b>-0,17**</b>	0,12		
Relevância actual ( <i>relev_A</i> )	<b>0,28***</b>	<b>0,32***</b>	0,04		
Compatibilidade de objectivos ( <i>compat</i> )	0,11		<b>0,28**</b>	<b>0,34**</b>	<b>0,34**</b>
Expectativas de continuidade ( <i>expect_P</i> )	<b>0,35***</b>	<b>0,40***</b>	0,11		
Trabalhadores ( <i>ntrab_log</i> )	<b>0,15*</b>	<b>0,15**</b>	- 0,12		
Idade da aliança ( <i>idade_inv</i> )	<b>0,11<sup>†</sup></b>	<b>0,12*</b>	0,14		
Participação no capital social ( <i>partic_sn</i> )	0,03		0,16		
Parceiros estrangeiros ( <i>estrang_sn</i> )	0,03		<b>0,18<sup>†</sup></b>	<b>0,17<sup>†</sup></b>	
Número de parceiros ( <i>npar</i> )	0,04		- 0,08		
Existência de contrato ( <i>contrato_sn</i> )	-0,08		- 0,05		
Número de alianças ( <i>n</i> )	209		100		
Coeficiente de correlação múltiplo	0,60	0,59	0,48	0,38	0,34
Estatística F	13,21	21,82	2,59	7,95	12,49
Significância do modelo	0,000	0,000	0,008	0,001	0,001

Tabela 6-18 – Análise de regressão de *relacionamento* por *presença de cooperação prévia*

Para testar o efeito mediador das *expectativas de continuidade* sobre o impacto da *cooperação prévia* no *relacionamento*, o qual é assumido na hipótese 4a, recorreu-se ao teste de Sobel (Maroco, 2007, pgs. 643-648; Wright e London, pgs. 58-62). De acordo com este teste, é necessário determinar os coeficientes, e respectivos erros padrão, associados aos modelos:

$$expect\_P = \gamma_M + \alpha nali\_sn \quad (IM) \quad \text{Modelo de impacto sobre a mediadora}$$

$$relac2 = \gamma_C + \tau^{\oplus} nali\_sn + \beta expect\_P \quad (ID) \quad \text{Modelo de impactos directos}$$

Sendo  $a$  e  $b$  as estimativas de  $\alpha$  e  $\beta$  nos modelos (IM) e (ID) acima, respectivamente, o seu produto  $ab$  é uma estimativa do impacto da variável  $nali\_sn$  em  $relac2$  através de  $expect\_P$ . Uma vez que o erro padrão de  $ab$  é dado por  $S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$  (em que  $S_a^2$  e  $S_b^2$  são as variâncias de  $a$  e  $b$ , respectivamente), a estatística  $Z = ab/S_{ab}$  segue uma distribuição Gaussiana com média nula e variância unitária. Tal permite testar as hipóteses:  $H_0: ab = 0$ , contra  $H_a: ab \neq 0$ .

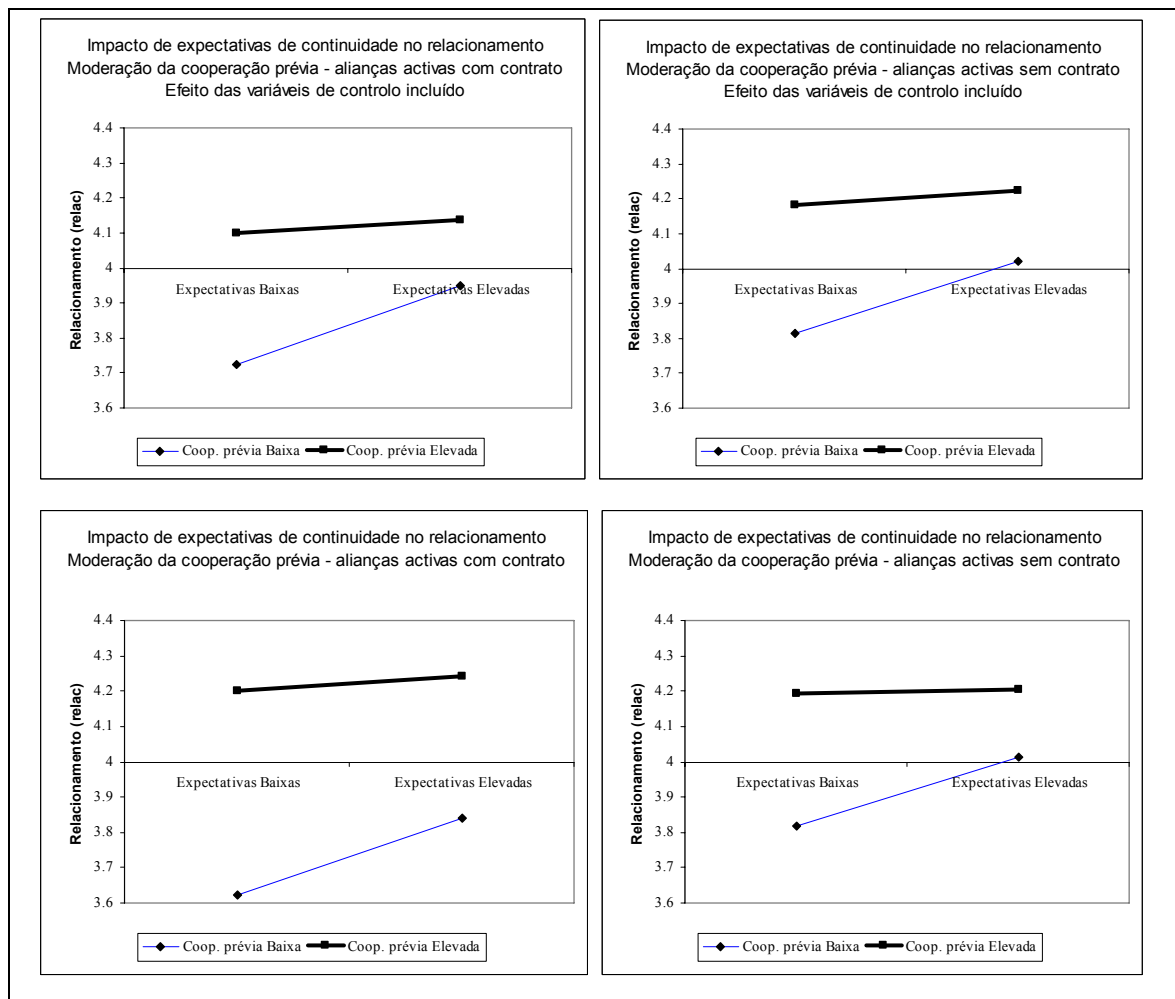


Figura 6-10 – Variação do impacto das expectativas de continuidade no relacionamento

Os resultados obtidos, para todas as alianças activas, foram:

$$\begin{array}{llll}
 \tau = 1,5147 & S_{\tau}^2 = 0,3085 & p = 0,007 & (\tau \text{ é estimativa de } \tau^{\oplus}) \\
 a = -0,9629 & S_a^2 = 0,2571 & p = 0,058 & \\
 b = 0,4513 & S_b^2 = 0,0039 & p = 0,000 & \text{donde } Z = -1,8214 \quad p(Z) = 0,034
 \end{array}$$

Resulta desta análise que o impacto da variável *nali\_sn* em *relac2* através de *expect\_P* é negativo, sendo estatisticamente significativo, tendo em conta o valor de  $p(Z)$  ( $p$  representa aqui nível de significância). Este resultado infirma a hipótese 4a, no que respeita ao efeito mediador. A infirmação decorre do referido impacto negativo, o qual foi já anteriormente interpretado nesta secção.

A infirmação das duas hipóteses, 4a e 4b, relativas à interacção entre as denominadas “sombras” do passado (cooperação anterior) e do futuro (expectativas de continuidade) merece ainda, no entanto, alguns comentários adicionais, a saber:

- Conforme já indicado na nota de rodapé 152, na página 125, essa interacção foi observada por Poppo, Zhou e Ryu em relações fornecedor / cliente, de baixo nível de integração e numa indústria específica (a automóvel), admitindo esses autores que a generalidade da argumentação permitiria a generalização a alianças de mais elevada integração (Poppo, Zhou e Ryu, 2008, pg. 52). No entanto, é possível que os argumentos não sejam igualmente aplicáveis à generalidade das alianças;
- Ao analisarem também relações fornecedor / cliente na indústria automóvel, Gulaty e Sytch depararam-se igualmente com resultados discordantes dos previstos teoricamente neste contexto. Esses autores mostraram que tal seria muito provavelmente devido a complexos efeitos temporais no processo de desenvolvimento de relacionamento, os quais não foram aqui considerados (Gulaty e Sytch, 2008; ver ainda a nota de rodapé 151, na página 125);
- Conforme referido na secção 6.2.3, as particularidades da variável binária (que, devido a este aspecto, não deverá ser tomada como muito mais do que um indicador grosseiro do fenómeno) empregue para caracterizar a cooperação prévia, quando consideradas em conjunto com o alerta de Parkhe relativo a baixos níveis de colaboração anterior entre os parceiros, característicos da amostra que aqui se analisa, implicam que os resultados referentes ao impacto da cooperação prévia tenham que ser interpretados com as devidas precauções (Parkhe, 1993a, pg. 817).

#### 6.3.4 Eficácia e satisfação decorrentes da participação em alianças

Para terminar a avaliação das hipóteses propostas neste estudo, falta estudar as que se reportam ao desempenho, nas suas componentes de eficácia, quanto *alcance de objetivos estratégicos* e *efeitos laterais*, e *satisfação operacional e estratégica*. Essas hipóteses são sumariadas de seguida:

**Hipótese 1:** Verifica-se um impacto positivo no desempenho das empresas decorrente da sua participação em alianças.

**Hipótese 1a:** O ALCANCE DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS será um bom preditor da SATISFAÇÃO OPERACIONAL E ESTRATÉGICA, influenciando-a positivamente.

**Hipótese 2a:** A contratação apresentará, sobre a eficácia de alianças, impacto directo positivo.

**Hipótese 2b:** O relacionamento apresentará, sobre a eficácia de alianças, impacto directo positivo.

**Hipótese 6:** A incerteza ambiental tem um efeito moderador do impacto dos mecanismos directivos das alianças no desempenho destas (implicando maior incerteza ambiental um mais forte impacto dos mecanismos directivos sobre o desempenho).

**Hipótese 7e:** O tamanho da aliança apresenta um efeito moderador do impacto do relacionamento sobre o desempenho (a associação positiva entre estas duas últimas variáveis será mais intensa para alianças de menor tamanho).

Começando por analisar a hipótese 1, no que se refere às variáveis caracterizadoras de desempenho, sumariam-se na Tabela 6-19 os resultados relativos aos seus valores médios. Como se pode constatar, em todas elas o valor central é, com um muito elevado grau de confiança (99,99%), sempre superior a 3, nível este que representa o ponto médio das escalas de medição. Pode, por isso, afirmar-se que a participação em alianças proporciona às empresas que nelas participam um desempenho acima da média, relativamente às expectativas dos seus dirigentes, o que corrobora a hipótese 1.

Conjunto de alianças	Número de alianças (n)	Satisfação operacional e estratégica (SATISF)		Alcance de objectivos estratégicos (SUC_MP)		Objectivos laterais obtidos (laterais)	
		Valor médio	I.C. <sup>197</sup> (99,99%)	Valor médio	I.C. (99,99%)	Valor médio	I.C. (99,99%)
Com contratação	196	3,75	3,49 – 4,01	3,34	3,12 – 3,55	3,78	3,58 – 3,98
Sem contratação	134	3,80	3,51 – 4,09	3,28	3,06 – 3,50	3,81	3,60 – 4,03
Todas	330	3,77	3,58 – 3,96	3,32	3,16 – 3,47	3,79	3,65 – 3,94

Tabela 6-19 – Análise de valores médios de indicadores de desempenho

<sup>197</sup> O intervalo de confiança (I.C.) para o valor médio é obtido por  $\bar{x} \pm t s/\sqrt{n}$ , sendo  $t$  o valor da distribuição  $t$  de Student, para  $n-1$  graus de liberdade e nível de probabilidade 0,9999, ou seja, uma significância de 0,01%.



Para avaliar a veracidade da hipótese 1a, efectuaram-se análises de correlação e de regressão entre o *alcance de objectivos estratégicos*, a *satisfação operacional e estratégica* e a *emergência de efeitos laterais* (variável esta que, de acordo com a argumentação exposta no ponto (4) da secção 5.1, página 118, era expectável que estivesse correlacionada com a *satisfação operacional e estratégica*). Conforme se pode verificar nos resultados apresentados na Tabela 6-20, as correlações entre a *satisfação operacional e estratégica* e as outras duas variáveis é muito significativa, o que corrobora tanto a hipótese 1a como a relação que se assumiu existir entre a *satisfação operacional e estratégica* e os *efeitos laterais*. Tal pode ainda ser comprovado analisando os modelos simples de regressão da variável SATISF modelada como sendo dependente de SUC\_MP e LATERAIS, cujos resultados se sumariam na Tabela 6-21.

Variável (designação)	SUC_MP	SATISF	LATERAIS
Alcance de objectivos estratégicos (SUC_MP)	A - 0,538	0,405	0,359
Satisfação operacional e estratégica (SATISF)	0,612	B - 0,415	0,335
Efeitos laterais (LATERAIS)	0,445	0,499	C - 0,441

**Notas:**

(1) – Os valores na parte triangular inferior da matriz são referentes a alianças com contratação, na parte triangular superior a alianças sem contratação e na diagonal a todas as alianças (o valor na célula A é referente à correlação entre SUC\_MP e SATISF, na célula B entre SUC\_MP e LATERAIS e na célula C entre SATISF e LATERAIS);

(2) – Todos os valores das correlações apresentados são significativos a um nível de significância inferior a 0,001.

Tabela 6-20 – Correlação entre variáveis caracterizadoras de desempenho

Satisfação operacional e estratégica em alianças Variável dependente: satisf	Coeficientes normalizados de análise de regressão (mínimos quadrados ordinários)		
	Todas as alianças	Alianças com contrato	Alianças sem contrato
Variável no modelo			
Constante	NS	NS	NS
Alcance de objectivos estratégicos (SUC_MP)	<b>0,43***</b>	<b>0,48***</b>	<b>0,33***</b>
Efeitos laterais (LATERAIS)	<b>0,26***</b>	<b>0,28***</b>	<b>0,22**</b>
Número de alianças (n)	330	196	134
Coeficiente de correlação múltiplo	0,59	0,66	0,45
Estatística F	86,91	75,55	16,89
Significância do modelo	0,000	0,000	0,000

Tabela 6-21 – Modelo simples de regressão para satisfação com participação em alianças

De modo a avaliar as hipóteses 2a e 2b, efectuaram-se análises de regressão usando SUC\_MP como variável dependente, caracterizadora da eficácia. As variáveis de controlo, as caracterizadoras dos mecanismos directivos e outras variáveis, que poderiam ter impacto directo mas não explicitamente assumido no modelo desenvolvido no capítulo 5, foram usadas como variáveis independentes. Os resultados obtidos, tanto nas regressões por blocos como nas regressões por remoção e por inserção, para os casos de alianças com e sem contratação, estão sumariados na Tabela 6-22. Conforme se constata da análise desses resultados:

- Obviamente que apenas nas alianças com contrato apresenta a *contratação* um impacto directo positivo, estatisticamente significativo, sobre a *eficácia*, o que corrobora a hipótese 2a;
- O *relacionamento* apresenta um impacto directo positivo sobre a *eficácia*. Este impacto é estatisticamente significativo no caso da presença de contratação. Na ausência desta, não é estatisticamente significativo apenas quando se considera o modelo completo, sendo que nos modelos obtidos por remoção ou por inserção esta variável é não só mantida mas, para além disso, apresenta significância estatística. Dado que a menor significância estatística pode ser devida a efeitos de multicolinearidade (ver a nota na última linha da Tabela 6-22), é plausível considerar-se que, mesmo para alianças sem contratação, fica corroborada a hipótese 2b;
- A *relevância estratégica actual* é a variável de maior impacto, positivo, e de maior significância estatística sobre a *eficácia*, independentemente da presença de contratação, o que é evidente em qualquer tipo de modelo;
- Para alianças com contratação, a *compatibilidade de objectivos* apresenta um impacto directo positivo sobre a *eficácia*, com elevada significância estatística. No entanto, este efeito não é tão evidente em alianças sem contratação;
- A *relevância estratégica à altura da formação* apresenta um impacto directo positivo sobre a *eficácia*. Este efeito é estatisticamente significativo apenas nos modelos obtidos por remoção ou inserção e somente na ausência de contratação.

Por último, para testar as hipóteses 6 e 7e, usando a metodologia exposta na secção 6.1.6, avaliaram-se os efeitos moderadores, da *incerteza ambiental* e do *tamanho da aliança*, sobre os impactos dos mecanismos directivos, *contratação* e *relacionamento*, no *alcance dos objectivos estratégicos*.

Alcance de objectivos estratégicos em alianças  Teste de hipóteses por regressão  Variável dependente: suc_mp	Coeficientes normalizados da análise de regressão (mínimos quadrados ordinários)			
	Alianças com contrato		Alianças sem contrato	
	Completo	Por remoção = por inserção	Completo	Por remoção = por inserção
Variável no modelo				
Constante	<b>Sig*</b>	NS	<b>Sig*</b>	<b>Sig**</b>
Trabalhadores (ntrab_log)	- 0,07		- 0,10	
Idade da aliança (idade_inv)	- 0,08		- 0,11	
Participação no capital social (partic_sn)	0,02		Não aplicável	
Parceiros estrangeiros (estrang_sn)	0,01		- 0,07	
Número de parceiros (npar)	- 0,06		0,05	
Correlação / Variação em F / Significância	0,18 / 1,22 / 0,303		0,25 / 2,09 / 0,086	
Nível de contratação (cc_RA)	<b>0,15*</b>	<b>0,13*</b>	Não aplicável	
Relacionamento (relac)	<b>0,21**</b>	<b>0,19**</b>	0,13	<b>0,20*</b>
Correlação / Variação em F / Significância	0,49 / 26,16 / 0,000		0,40 / 15,08 / 0,000	
Relevância na formação (relev_F)	0,09		0,11	<b>0,17*</b>
Relevância actual (relev_A)	<b>0,39***</b>	<b>0,38***</b>	<b>0,38***</b>	<b>0,39***</b>
Compatibilidade de objectivos (compat)	<b>0,19**</b>	<b>0,18**</b>	0,12	
Activos específicos (Aesp)	- 0,09		- 0,03	
Correlação / Variação em F / Significância	0,65 / 13,67 / 0,000		0,60 / 9,52 / 0,000	
Incerteza ambiental (Incert)	- 0,03		0,07	
Tamanho da aliança (npali_inv)	- 0,10		- 0,04	
Correlação / Variação em F / Significância	0,65 / 1,33 / 0,268		0,60 / 0,52 / 0,598	
<b>Nota:</b> nas linhas acima, a azul, descritas por “Correlação / Variação em F / Significância”, os valores são referentes à contribuição do bloco de variáveis até cada uma das linha.				
Número de alianças (n)	196		134	
Coeficiente de correlação múltiplo	0,65	0,63	0,60	0,57
Estatística F	10,31	30,90	6,31	20,75
Significância do modelo	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Nota:</b> os modelos nas segunda e quarta colunas, marcados como completos, poderão estar afectados de colinearidade de variáveis (embora os <i>factores de inflação de variância</i> sejam no máximo de 1,6, muito abaixo do limiar de 5, apresentam vários índices de condição acima do limiar de 15, chegando mesmo a ultrapassar o limiar de 30, o que, de acordo com Maroco, constitui indicação clara de problemas de multicolinearidade - Maroco, 2007, pgs. 602-4).				

Tabela 6-22 – Análises de regressão dos modelos de desempenho em alianças

Dado que a *incerteza ambiental* é decomponível em três factores, conforme oportunamente se analisou, é ainda conveniente estudar o efeito moderador de cada um desses factores. Tendo em conta a ausência de um dos mecanismos directivos, a *contratação*, nas alianças que se baseiam apenas em relacionamento, os dois casos (presença e ausência de

contratação) terão que ser analisados separadamente. É assim necessário analisar um total de quinze modelos de regressão, correspondentes aos pares resultantes da interação entre cada uma das cinco variáveis moderadoras e duas variáveis independentes, no caso de alianças com contratação, ou uma variável independente apenas, no caso de alianças sem contratação. Conforme se detalhou secção 6.1.6, para se concluir da presença de moderação é suficiente analisar o nível de significância associado ao coeficiente de interação, pelo que se listam na Tabela 6-23 os valores desses níveis de significância, o que permite a avaliação dos efeitos de moderação postulados.

Alcance de objectivos estratégicos		Alianças com contrato		Alianças sem contrato	
		Variável independente			
		cc_RA	Relac	Relac	
Variável moderadora	Incerteza	Global (Incert)	<b>0,059</b>	0,834	<b>0,063</b>
		Ameaças (Ameac)	0,581	0,920	0,400
		Oportunidades (Oportun)	0,386	0,528	<b>0,034</b>
		Tecnológica (Inctech)	<b>0,000</b>	0,272	0,880
	Tamanho (npali_inv)	0,272	<b>0,075</b>	0,496	

Os valores numéricos, constantes em cada uma das células acima, referem-se ao nível de significância associado ao coeficiente de interação, entre as variáveis independente e moderadora, do modelo ilustrado na Figura 6-1. Por exemplo, para alianças com contrato, a moderação, pela *incerteza ambiental* (medida no seu valor global pela variável INCERT), do impacto da *contratação* (medida pela variável CC\_RA) sobre a *eficácia* (medido como alcance de objectivos estratégicos, pela variável SUC\_MP), é analisada pelo modelo

$$suc\_mp = \beta_0 + \beta_{vi} cc\_RA + \beta_{vm} incert + \beta_{int} cc\_RA incert$$

Nesse modelo, o nível de significância associado ao coeficiente  $\beta_{int}$  é de 0,059, conforme constante na célula correspondente acima.

Tabela 6-23 – Resultados dos testes de moderação para incerteza ambiental e tamanho da aliança

Quanto ao efeito moderador da *incerteza ambiental*, previsto pela hipótese 6, é corroborado tanto quanto ao impacto da *contratação*, no caso de alianças com contrato (conforme se constata pela análise dos níveis de significância associados a cada um dos factores em que se decompõe a incerteza, o efeito moderador estará, neste caso, essencialmente associado à incerteza tecnológica), como quanto ao impacto do *relacionamento*, no caso de alianças sem contrato (conforme se constata pela análise dos níveis de significância associados a cada um dos factores em que se decompõe a incerteza, o efeito moderador estará, neste caso, essencialmente ligado à incerteza associada a oportunidades). Os três diagramas apresentados na parte superior e na parte inferior direita da Figura 6-11

ilustram claramente tais efeitos. No entanto, a hipótese 6 não é corroborada quanto ao impacto do *relacionamento* em alianças com contrato. Estes resultados permitem concluir apenas por um suporte parcial à hipótese 6.

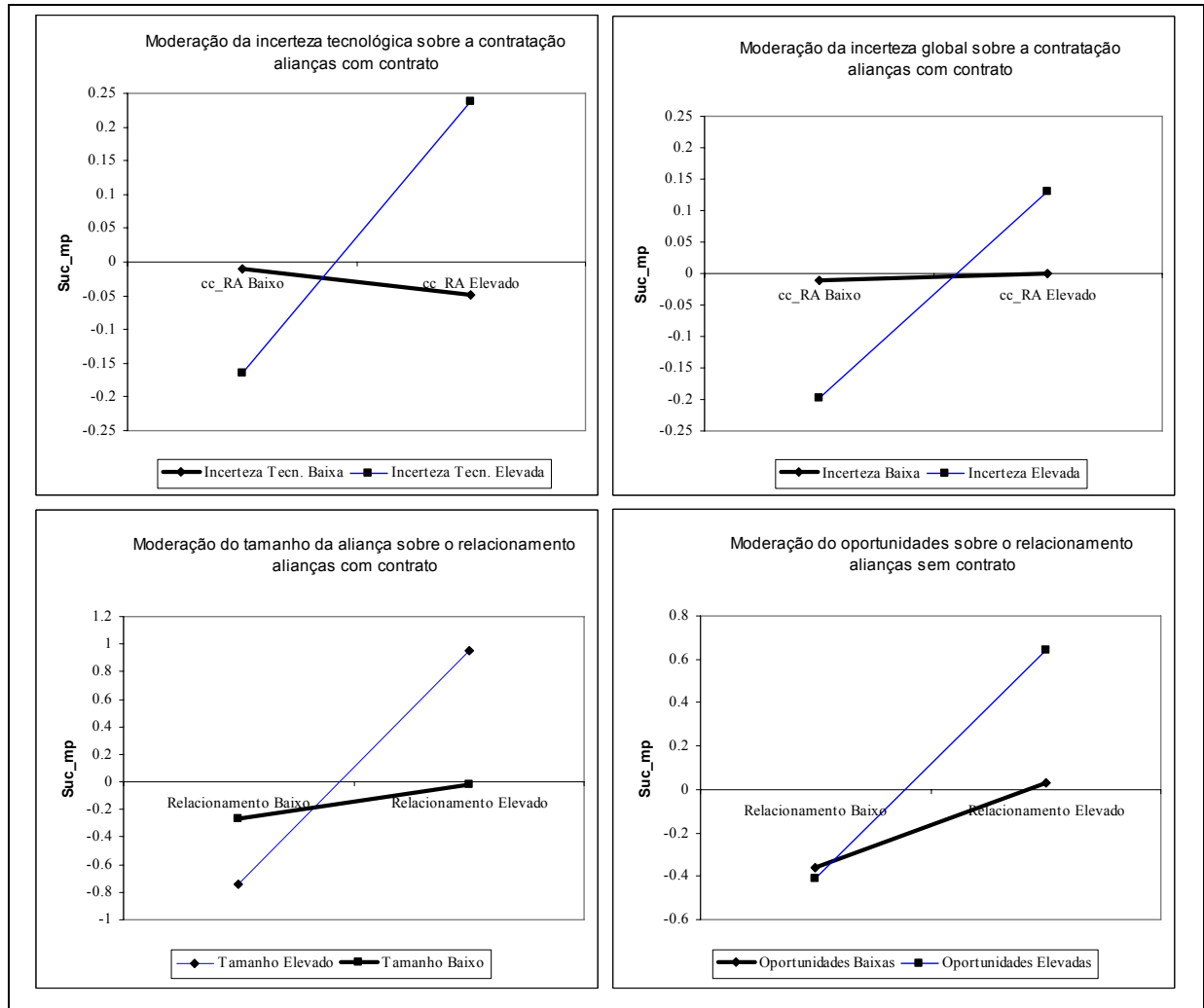


Figura 6-11 – Variação do impacto de mecanismos directivos com variáveis moderadoras

Quanto ao efeito moderador do *tamanho da aliança* sobre o impacto do *relacionamento*, previsto pela hipótese 7e, tal não só não é corroborado, como os resultados apontam para a relação contrária ao previsto por essa hipótese, ou seja, a associação positiva entre o *tamanho da aliança* e *relacionamento* será mais intensa para valores mais elevados de *tamanho da aliança*. O efeito é claramente ilustrado no diagrama apresentado na parte inferior esquerda da Figura 6-11. No entanto, dado que a significância estatística do efeito é reduzida no caso de alianças com contratação (nível de significância de 7,5%) e negligível no caso

de alianças sem contratação (nível de significância de 49,6%), não se pode concluir pela infirmação da hipótese 7e. No entanto, este facto não nos inibe de tecer os seguintes comentários:

- É plausível admitir uma associação positiva mais intensa, entre *relacionamento* e *tamanho da aliança*, quando se tem em conta que a um maior tamanho de aliança corresponderão muito provavelmente maiores meios. A mobilização eficaz destes, potenciada por melhor relacionamento, levará, assim, à associação positiva mais intensa entre estes dois factores quando o tamanho da aliança é maior.
- A maior disponibilidade de meios, permitida por maiores tamanhos de alianças, poderá não implicar um aumento considerável de complexidade organizacional. A este propósito, convém lembrar que a argumentação que sustenta o desenvolvimento da hipótese 7e, admite que tal complexidade resulta da estruturação burocrática associada a um elevado número de actores. Ora as alianças que analisamos neste estudo não têm um elevado número de dedicados a tempo inteiro e, para além disso, apresentam neste aspecto valores muito inferiores ao do estudo de Robson, Katsikeas e Bello (autores que propuseram a utilização do *tamanho de aliança* como indicador de complexidade burocrática e moderador do impacto do *relacionamento*, segundo a argumentação que foi exposta para suportar a hipótese 7e), conforme se mostra na Tabela 6-24.

Características estatísticas das populações de alianças estudadas		Número de dedicados a tempo inteiro à aliança			
		1º Quartil (25%)	Mediana	3º Quartil (75%)	
Estudo	Robson, Katsikeas e Bello, 2007 <sup>198</sup>	29	75	194	
	Esta tese	Alianças com contrato	2	4	15
		Alianças sem contrato	1	3	7,3

Tabela 6-24 – Tamanhos de aliança – comparação entre estudos

- O uso do tamanho da aliança, medido por um indicador simples como é o número de colaboradores dedicados a tempo inteiro à aliança, constitui um método expedito de caracterizar a complexidade burocrática de uma aliança. Afigura-se razoável admitir que métodos mais

<sup>198</sup> Robson et al. apresentam apenas os valores de média e desvio padrão para a distribuição do logaritmo do tamanho da aliança (medido pelo número de elementos dedicados a tempo inteiro à aliança). Os valores apresentados na Tabela 6-24 foram calculados admitindo que aquela distribuição seguia uma distribuição logística, donde o tamanho da aliança seguiria uma distribuição log-logística.

elaborados de caracterização de tal complexidade (como por exemplo o empregue por Reuer, Ariño e Mellewigt, 2006, pgs. 314-15, os quais, num contexto de investigação diferente, usam o âmbito funcional da aliança como indicador de complexidade; releva-se ainda que estão já disponíveis na literatura caracterizações sistemáticas e com suporte teórico sólido, conforme oportunamente se detalhou na secção 2.2.4.2) poderão levar a uma análise mais cuidada do efeito moderador da complexidade burocrática das alianças sobre o impacto do relacionamento no desempenho.

### 6.4 Sumário e discussão final de resultados

Dado que as anteriores secções são de carácter essencialmente analítico, não permitem alcançar uma visão integrada dos resultados obtidos e discutidos. De modo a minorar essa limitação, sumariam-se nesta secção os conjuntos dos resultados obtidos nos testes das hipóteses propostas para estudo, bem como as outras constatações relevantes decorrentes do seu tratamento analítico. Sintetizam-se ainda as principais discussões de resultados concretizadas nas secções anteriores deste capítulo.

De modo a facilitar a consulta da descrição e tratamento dado a cada uma, sistematiza a Tabela 6-25 as referências desses elementos para cada uma das dezasseis hipóteses postuladas. A descrição de cada uma delas é repetida (dos capítulos e secções anteriores) nas restantes tabelas constantes desta secção, nomeadamente, a Tabela 6-26 quanto às hipóteses relativas a desempenho, a Tabela 6-27 para as relativas a desempenho processual e relacional e, por último, a Tabela 6-28 no referente à complexidade contratual.

Hipótese	Descrição e/ou tratamento em	Hipótese	Descrição e/ou tratamento em	Hipótese	Descrição e/ou tratamento em
1	Secção 6.3.4 e Tabela 6-26	4a	Secções 6.3.3 e 6.3.3.1	7a	Secção 6.3.2 e Tabela 6-28
1a			Tabela 6-27	7b	Secção 6.3.3 e Tabela 6-27
2a		4b	Secção 6.3.3.1 e Tabela 6-27	7c	
2b		5a	Secção 6.3.3 e Tabela 6-27	7d	Secção 6.3.2 e Tabela 6-28
3a	Secção 6.3.2 e Tabela 6-28	5b	Secção 6.3.2 e Tabela 6-28	7e	Secção 6.3.4 e Tabela 6-26
3b	Secção 6.3.3 e Tabela 6-27	6	Secção 6.3.4 e Tabela 6-26	---	-----

Tabela 6-25 – Sumário das hipóteses estudadas

Começando pela análise de *eficácia* (aferida pelo *alcance de objectivos estratégicos*) e *satisfação* (operacional e estratégica), os resultados empíricos corroboram a hipótese 1, central nesta tese, na qual se postula que a participação das empresas em alianças melhora o seu desempenho. Tal corroboração foi alcançada por análise do intervalo de confiança para o valor médio dos indicadores empregues para caracterização de *desempenho* (SUC\_MP para a *eficácia*, SATISF para a *satisfação operacional e estratégica* e LATERAIS para a *emergência de objectivos laterais*). As análises efectuadas aos resultados empíricos corroboraram também, por um lado, a existência de correlação significativa entre a *satisfação* e a *emergência de objectivos laterais* e, por outro, que o *alcance de objectivos estratégicos* é um bom preditor da *satisfação operacional e estratégica* (hipótese 1a).

Hipóteses testadas (código e descrição) e relações encontradas (só descrição)		Resultado
1	Verifica-se um impacto positivo no desempenho das empresas decorrente da sua participação em alianças	Corroborada
1a	O <i>alcance de objectivos estratégicos</i> será um bom preditor da <i>satisfação operacional e estratégica</i> , influenciando-a positivamente.	Corroborada
2a	A <i>contratação</i> apresentará, sobre a <i>eficácia</i> de alianças, impacto directo positivo.	Corroborada
2b	O <i>relacionamento</i> apresentará, sobre a <i>eficácia</i> de alianças, impacto directo positivo.	Corroborada
6	A <i>incerteza ambiental</i> tem um efeito moderador do impacto dos mecanismos directivos das alianças no <i>desempenho</i> destas (implicando maior incerteza ambiental um mais forte impacto dos mecanismos directivos sobre o desempenho).	Parcialmente corroborada
7e	O <i>tamanho da aliança</i> apresenta um efeito moderador do impacto do <i>relacionamento</i> sobre o <i>desempenho</i> (a associação positiva entre estes dois será mais intensa para alianças de menor tamanho).	Não corroborada
	A <i>relevância estratégica actual</i> apresenta, sobre a <i>eficácia</i> de alianças, impacto directo positivo.	Suportada empiricamente

Tabela 6-26 – Hipóteses e constatações relativas a desempenho

Para além disso, mas não menos importante, estes resultados corroboram inteiramente o previsto (hipóteses 2a e 2b) quanto ao importante papel desempenhado pelos mecanismos directivos, *contratação* e *relacionamento*, na determinação da *eficácia*, verificando-se que o impacto do *relacionamento* permanece mesmo na ausência de contratação. É ainda de relevar



que não se verificou uma correlação minimamente significativa entre *contratação* e *relacionamento*; este resultado sugere, portanto, que os dois mecanismos directivos seguem processos de desenvolvimento distintos (o que estava já contemplado no modelo teórico desenvolvido, se se tiver em conta as hipóteses enunciadas relativamente aos determinantes dos dois mecanismos directivos).

O papel moderador da *incerteza ambiental* só não ficou corroborado quanto ao impacto do *relacionamento* sobre a *eficácia*, nas alianças com contratação. A análise do impacto das diferentes dimensões da incerteza (*ameaças*, *oportunidades* e *incerteza tecnológica*; estas dimensões resultam da análise de factores latentes nos resultados empíricos) permitiu realçar o papel moderador da *incerteza tecnológica*, no caso de alianças com contrato, e das *oportunidades*, no caso de alianças baseadas apenas em relacionamento.

A moderação do *tamanho da aliança* (aferido pelo número de colaboradores dedicados, a tempo inteiro, a actividades da aliança) sobre o impacto do *relacionamento* na *eficácia*, não só não ficou corroborada pelos resultados empíricos, como se obtiveram ainda resultados de sinal contrário ao esperado, ou seja, em alianças de maior tamanho aumenta tal impacto; no entanto, esses resultados eram estatisticamente significativos apenas no caso de alianças com contratação. A diferença observada, relativamente à literatura, para o papel moderador do *tamanho da aliança*, pode ser atribuído aos maiores meios disponibilizados em alianças de maior tamanho, os quais serão melhor potenciados na presença de níveis mais elevados de *relacionamento*; é plausível admitir que este efeito será particularmente relevante em alianças de tamanho moderado, em que os efeitos de restrição burocrática, que suportam o argumento de maior impacto do relacionamento nesses casos, serão de magnitude reduzida.

Por último, os resultados empíricos mostraram um elevado impacto, na *eficácia*, das variáveis estratégicas consideradas, a saber, a *relevância estratégica actual* e a *compatibilidade de objectivos estratégicos*. O impacto da *relevância estratégica actual*, de muito elevada significância estatística, é comum a alianças com e sem contratação. Embora não estivesse incluído no conjunto de hipóteses a testar, é perfeitamente justificável teoricamente quando se consideram os mesmos argumentos que levaram à hipótese 2a, ou seja, no caso de alianças estrategicamente relevantes, as quais tendem a ser mais complexas e a envolver recursos valiosos, os gestores estarão mais propensos a dedicar os recursos necessários não só à negociação requerida para elaboração de contratos com maior complexidade (Ariño e Reuer, 2006, pg.163) mas também a outros aspectos directivos das

alianças, em especial àqueles que permitam atingir maiores níveis de eficácia. *O impacto da compatibilidade de objectivos estratégicos* revelou-se como muito significativo no caso de alianças com contratação, mas sem significância estatística no caso de alianças sem contratação, o que poderá ser devido a maior facilidade de finalização de alianças baseadas apenas em relacionamento.

Hipóteses testadas (código e descrição)		Resultado
3b	A <i>cooperação prévia</i> influencia positivamente o <i>relacionamento</i> .	Parcialmente corroborada
4a	As <i>expectativas de continuidade</i> apresentam um impacto directo positivo sobre o <i>relacionamento</i> , o qual medeia o efeito positivo da <i>cooperação anterior</i> sobre o <i>relacionamento</i> .	<u>Impacto directo</u> <b>Corroborado</b> <u>Efeito mediador</u> <b>Infirmado</b>
4b	As <i>expectativas de continuidade</i> e a <i>cooperação anterior</i> apresentam um efeito conjunto positivo sobre o <i>relacionamento</i> .	Infirmada
5a	O investimento em <i>activos específicos</i> influencia positivamente as <i>expectativas de continuidade</i> .	Não corroborada
7b	A <i>relevância estratégica</i> apresenta um impacto directo positivo sobre o <i>relacionamento</i> .	Parcialmente corroborada
7c	A <i>compatibilidade estratégica</i> apresenta um impacto directo positivo sobre o <i>relacionamento</i> .	Corroborada

Tabela 6-27 – Hipóteses e constatações relativas a desempenho processual e relacional

Do estudo de determinantes de *relacionamento* concluiu-se haver um suporte empírico robusto à maioria das hipóteses formuladas, verificando-se que, embora para todas as variáveis a testar no modelo o impacto fosse positivo, a *compatibilidade de objectivos* e as *expectativas de continuidade* apresentavam influências significativas independentemente da presença de contratação, enquanto que, no caso da *relevância estratégica actual* e da *cooperação prévia*, essa influência era significativa apenas na presença de contratação.

Pelo contrário, no que concerne ao estudo relativo às *expectativas de continuidade*, a outra componente do *desempenho processual e relacional*, concluiu-se não haver suporte empírico para nenhuma das hipóteses enunciadas, o que poderá ser justificado do seguinte modo:

- a baixa significância obtida, para o efeito do nível de *ativos específicos* sobre as *expectativas de continuidade*, é provavelmente devida ao não elevado nível de *ativos específicos* das alianças consideradas, cujo valor médio é inferior a 3 – mediano;
- quanto ao impacto da *cooperação prévia*, a infirmação tanto dos efeitos sinérgicos como dos de mediação, sobre o *relacionamento*, poderão ser devidos à inadequabilidade de generalização das hipóteses testadas (que, conforme se referiu, foram testadas apenas em relações fornecedor / cliente de baixo nível de integração e numa indústria específica, a automóvel – Popo, Zhou e Ryu, 2008), a efeitos temporais complexos (Gulaty e Sytch, 2008) ou ao baixo nível de *cooperação prévia* apresentado pela amostra de alianças analisada - essa característica da amostra faz com que as conclusões relativas a *cooperação prévia* tenham que ser tomadas com muito cuidado.

Hipóteses testadas (código e descrição) e relações encontradas (só descrição)		Resultado
3a	A <i>dimensão coordenativa</i> da <i>complexidade contratual</i> está negativamente relacionada com a <i>cooperação anterior</i> entre os parceiros.	Não corroborada
5b	A <i>dimensão coerciva</i> da <i>complexidade contratual</i> está positivamente relacionada com a <i>especificidade de activos</i> .	Corroborada
7a	A <i>relevância estratégica</i> apresenta um impacto directo positivo sobre a <i>dimensão coerciva</i> da <i>contratação</i> .	Parcialmente corroborada
7d	A <i>compatibilidade estratégica</i> apresenta um impacto negativo sobre a <i>contratação</i> .	Não corroborada
	As três dimensões de <i>contratação</i> (coordenação, confidencialidade e coerção) apresentam determinantes distintos.	Suportada empiricamente

Tabela 6-28 – Hipóteses e constatações relativas a contratação

A análise das dimensões do nível de contratação permitiu concluir que terão que ser distinguidos três factores latentes na *contratação*: coordenação, confidencialidade e coerção. O primeiro factor está mais directamente relacionado com monitorização e adaptação do acordo cooperativo, estando o segundo factor mais directamente associado com confidencialidade e informação proprietária; o terceiro prende-se essencialmente com desvios ao acordo de severidade suficiente para levar ao seu término, ou mesmo a acções de arbitragem ou judiciais.

Os factores identificados são consistentes com o constante da literatura pois, usando a mesma argumentação que Reuer e Ariño: a) o peso dos tipos de cláusulas contratuais respeita a ordenação de restritividade proposta por Parkhe, 1993a, b) os três factores estão relacionados com tipos de cláusulas contratuais qualitativamente diferentes (Reuer e Ariño, 2007, pg. 322) e c) apresentam determinantes diferentes.

O impacto observado do nível de *activos específicos* sobre a dimensão coerciva da *contratação*, positivo e estatisticamente significativo, corroborou fortemente a hipótese 5b.

Quanto aos restantes determinantes da *contratação*, tanto a nível agregado como dos factores latentes identificados, verificaram-se resultados empíricos com diferenças marcadas com as previsões teóricas. A análise dessas discrepâncias foi efectuada, essencialmente, ampliando os modelos de regressão por inclusão de variáveis que, embora estivesse disponível argumentação teórica consistente para justificar a sua inclusão nos modelos, na literatura aquelas não tinham ainda sido consideradas na pesquisa; tais variáveis incluíam factores latentes da *importância de objectivos estratégicos* e na *incerteza ambiental*. Os resultados obtidos permitiram concluir que:

- a dimensão coerciva da *contratação* é determinada principalmente pelo nível de *activos específicos*, para todas as alianças, pela *relevância estratégica*, em alianças em que a dimensão da importância da concorrência é significativa, pela *duração prevista para a aliança* e pela presença de *cooperação anterior* entre os parceiros;
- a dimensão de confidencialidade é determinada essencialmente pela presença de *parceiros estrangeiros* (o que poderá ficar a dever-se a especificidades do contexto empresarial Português) e pela *relevância estratégica*, tanto para alianças em que a tecnologia está associada a objectivos estratégicos importantes, como para alianças em que a dimensão da importância da concorrência é significativa;
- a dimensão coordenativa da *contratação* é influenciada, positivamente, por um conjunto mais alargado de variáveis, das quais se destacam a *relevância estratégica*, para alianças em que a tecnologia está associada a objectivos estratégicos importantes, o nível de *oportunidades* presente no ambiente e a *compatibilidade de objectivos*.

- tanto os resultados para a *relevância estratégica e cooperação prévia*, no que concerne à influência nas *dimensões coordenativa e coerciva*, como os relativos ao impacto da *compatibilidade de objetivos*, corroboram duas perspectivas importantes:
  - ✘ Tal como defendido por vários autores, alguns dos quais que baseiam na PERSPECTIVA FOCADA EM RECURSOS (Colombo, 2003, pg. 1210; Tsang, 1998, pg. 209; Zajac e Olsen, 1993; Ohmae, 1989, pg. 144), as alianças terão como motivação principal a criação de valor, e não a preservação de ganhos ou minimização de perdas, pressuposto subjacente à TEORIA DE CUSTOS DE TRANSACÇÃO (a este respeito, remete-se o leitor também para nota de rodapé 193, na página 205);
  - ✘ Tal como afirma Ménard, os contratos desempenham um papel crucial, embora com limitações, na coordenação de parceiros (2004, pg. 361). Por outro lado, os contratos podem ser encarados como mecanismos facilitadores da maximização de valor (Hansen, Hoskisson e Barney, 2008, pg. 193).

Por último, chama-se desde já atenção para o facto de se apresentar apenas no próximo capítulo a representação gráfica do conjunto de testes e constatações obtidas, condensando numa só figura a informação contida nas últimas três tabelas apresentadas neste capítulo. A apresentação é feita no próximo capítulo, e não neste, porque se acredita que se melhora assim a exposição das conclusões sem, no entanto, prejudicar o rigor de exposição ou o entendimento deste capítulo.

## 7 Conclusões e sugestões

“É loucura correr riscos para obter pequenos resultados.  
... O bom general só arrisca em caso de necessidade.”  
Apiano, in Adrian Goldsworthy, Generais Romanos

Conforme em detalhe se justificou na introdução a este estudo, no capítulo 1, tendo em conta o estado actual do conhecimento, e respectivas limitações, definiram-se aí como objectivos os que abaixo reproduzimos:

- I. Caracterizar em detalhe o conceito de aliança empresarial, nas suas múltiplas dimensões;
- II. Determinar o impacto no desempenho das empresas decorrente da sua participação em alianças. Em particular, procura-se definir como deve esse desempenho ser caracterizado e identificar os factores que o determinam;
- III. Efectuar uma análise dos principais quadros teóricos disponíveis para justificação de formação de alianças;
- IV. Analisar a multiplicidade de motivos que levam as empresas a envolver-se em alianças, determinando a importância relativa de cada um no contexto específico Português;
- V. Enquadrar os comportamentos observados nos quadros teóricos disponíveis na análise de alianças, de modo a, por um lado, obter um conjunto parcimonioso de factores determinantes de formação de alianças e, por outro, avaliar o poder descritivo dos quadros teóricos usados na análise;
- VI. Relacionar o desempenho observado com os seus principais factores determinantes. Mais especificamente, pretende-se avaliar de que modo, e em que extensão, tal desempenho depende:
  - (a) Por um lado, de como as empresas estruturam e operam as suas alianças, tendo em conta as suas necessidades e expectativas estratégicas;
  - (b) Por outro, de factores exógenos sobre os quais as empresas terão um menor (tais como características dos parceiros com quem se aliam) ou mesmo muito diminuto (tais como condições estruturais da(s) indústria(s) em que operam) controlo.

Neste capítulo, sumaria-se de que modo foram esses objectivos alcançados e, como extensão natural do trabalho exposto neste estudo, apresentam-se sugestões de trabalho futuro na área.

O primeiro objectivo prendia-se com a caracterização detalhada do conceito de aliança empresarial, bem como do contexto em que tal conceito deve ser actualmente entendido. Os seus elementos essenciais ficaram tratados no capítulo 1; podem sintetizar-se dizendo que o contexto actual em que as empresas operam se constitui como um ambiente competitivo global e extremamente dinâmico, com uma procura cada vez mais exigente e sofisticada (e, nos últimos tempos, retraída). Este contexto implica, no mínimo, a conveniência, ou mesmo a necessidade, de obter recursos que se não possuem mas de que se necessita. As alianças empresariais possibilitam o acesso a tais recursos: por um lado, de uma forma mais rápida do que o seu desenvolvimento interno e, por outro, de uma forma mais flexível e descomprometida do que efectuando a sua aquisição (até porque muitas vezes simplesmente não existem mercados para os activos especializados, ou essencialmente intangíveis, que as empresas procuram).

Reflectindo a enorme multiplicidade de situações a que permitem responder, as alianças são caracterizadas por uma multiplicidade de dimensões estruturantes, das quais se destacam as relativas à integração de posse e aos mecanismos de controlo, regulação e monitorização, as quais foram em detalhe tratadas no capítulo 2. A multiplicidade associada às alianças, a qual resulta, assim, tanto da variedade de objectivos estratégicos que permitem alcançar como da miríade de possibilidades para as estruturar e operar, tornam complexo o tratamento teórico do fenómeno, sendo consequência natural de tal complexidade o facto de as definições de aliança variarem enormemente.

Embora não exista uma definição do conceito com aceitação generalizada, tem base sólida admitir que as alianças sejam consideradas como organizações híbridas (combinando, no mínimo, elementos de mercado e hierárquicos) e que envolvem algum nível de cooperação entre entidades legalmente autónomas (as quais se ajustam mutuamente com pouco suporte dos sistemas de preços e legal), constatando-se empiricamente que a diversidade das formas híbridas apresenta regularidades recorrentes e independentes da perspectiva teórica adoptada no estudo do fenómeno, as quais se podem resumir a três categorias principais: junção, contratação e competição. Conforme em detalhe se explicou na secção 2.4, tendo em conta tanto essas razões como o facto de o objecto deste estudo serem alianças empresariais genéricas,

adoptou-se aqui uma definição de aliança que combina elevada abrangência<sup>199</sup> com grande proximidade à caracterização apresentada, reproduzida abaixo:

**“uma ALIANÇA é qualquer estrutura directiva usada para gerir um contracto incompleto entre empresas separadas e onde, portanto, cada parceiro detém um controlo limitado. Estas estruturas podem ser mais ou menos formais – é o grau de abertura do contrato que determina a presença de uma aliança, não a existência ou ausência de uma estrutura autónoma para dirigir a relação.”** (Gomes-Casseres, 2006, pg. 42).

Esta definição sintetiza assim o conceito de aliança empresarial, o que constituía o primeiro objectivo deste estudo.

O segundo conjunto de objectivos, a saber, objectivos III a V, está relacionado com a formação de alianças, em particular com a motivação estratégica que leva as empresas a nelas participarem. Conforme resultou da análise exposta no capítulo 3, tal motivação constitui-se como dimensão fundamental do desempenho de alianças, tema central desta tese.

O enquadramento teórico dos motivos de formação de alianças, exposto em detalhe no capítulo 4, foi efectuado em três passos distintos mas complementares. Começou-se por rever os quadros teóricos mais relevantes para o entendimento de tais motivos, tratando de seguida da selecção e análise do conjunto de motivos considerados, na literatura, como mais relevantes e abrangentes, finalizando-se por detalhar a correspondência entre o conjunto de motivos e quadros teóricos considerados.

Apesar da literatura reconhecer que a falta de uma teoria explicativa da formação de alianças representa limitação teórica importante, não se encontra ainda disponível qualquer teoria, amplamente aceite, que explique as razões de criação daquelas. Tal tem como consequência natural o recurso, em simultâneo, a vários quadros teóricos interpretativos da motivação estratégica para formar e participar em alianças; tais quadros complementam-se, mais do que competem, na explicação do fenómeno<sup>200</sup>.

---

<sup>199</sup> Definições menos abrangentes do conceito de aliança apresentariam duas desvantagens: por um lado, reduziriam desnecessariamente o âmbito do estudo e, por outro, não teriam em conta o carácter emergente e dinâmico de alianças.

<sup>200</sup> A necessidade de recurso a perspectivas teóricas complementares é, em grande parte, devida ao facto de as empresas serem motivadas a formar alianças por uma gama vasta de razões. É de notar, no entanto, que a



Perspectiva teórica e respectiva motivação estratégica para formação de alianças	
Foco: Sinergias (secção 4.1.1)	A extensão da empresa por alianças é encarada como um meio de redução de risco, de obtenção de economias de escala e, por ligações verticais, de obtenção a baixo custo de algum controlo sobre entradas. A integração horizontal e vertical pode ser alcançada sem os custos associados a investimento com capital integralmente detido (o que poderá ainda desempenhar algum papel secundário no moldar da concorrência).
Custos de transacção (secção 4.1.2)	Esta teoria admite que as empresas escolhem como transaccionar de modo a minimizar a soma dos custos de produção e transacção. A ênfase é posta no uso de alianças como meio para atingir redução quer de custos (em especial os custos de transacção - negociação e renegociação de contratos e criação de confiança entre os parceiros - envolvidos na extensão de ligações verticais e na transferência de tecnologia), quer de riscos (a redução de risco resulta da substituição de mercados externos por estruturas quase internas).
Posicionamento (secção 4.1.3)	A teoria de posicionamento estratégico sugere que as empresas seleccionam a estrutura para transacção que potencie maiores lucros por melhoria da posição competitiva da empresa face aos seus rivais. A estratégia dos parceiros assume assim grande importância neste quadro teórico.
Foco: Recursos (secção 4.1.4)	A perspectiva focada em recursos postula que a lógica inerente à formação de alianças é o potencial de criação de valor de recursos a agrupar. Ao participar em alianças, as empresas estarão interessadas não só em aceder a, ou obter, recursos valiosos que não possuem, mas também em proteger os seus próprios recursos valiosos.
Conhecimento (secção 4.1.5)	As teorias de conhecimento organizacional admitem que, quando as empresas formam alianças, o seu propósito essencial envolve conhecimento tácito. Simultaneamente e em grau variável, os parceiros procuram desenvolver conhecimento em conjunto, obter acesso a conhecimento dos parceiros por troca de acesso a conhecimento que detêm, e apropriar-se do conhecimento detido pelos parceiros ou desenvolvido no âmbito da aliança.
Institucional (secção 4.1.6)	A teoria institucional sugere que a formação de alianças, do mesmo modo que outras actividades organizacionais, tem frequentemente como propósito principal a obtenção de legitimidade e aprovação social, ao invés de eficácia ou eficiência. As alianças constituem-se assim como respostas das empresas a pressões institucionais que exigem conformidade na área de negócio.

Tabela 7-1 – Sumário dos quadros teóricos considerados (reproduzido da secção 4.1.7<sup>201</sup>)

complementaridade de tais quadros teóricos é relativa, pois identificam por vezes os mesmos motivos para a formação.

<sup>201</sup> O conteúdo da Tabela 7-1 condensa o exposto na secção 4.1.7, tendo sido removidas as referências bibliográficas, pelo que para aí se remete o leitor caso pretenda rever essas referências.

De modo a simplificar a leitura desta dissertação, sumariam-se na Tabela 7-1 as perspectivas teóricas consideradas como mais relevantes na explicação da motivação para formação e participação em alianças. Essa tabela condensa, assim, a resposta ao terceiro objectivo deste estudo, o qual consistia exactamente na análise dos principais quadros teóricos disponíveis para justificação de formação de alianças.

Os motivos de formação de alianças, identificados na literatura como constituindo um conjunto abrangente e aplicável à maioria das alianças, foram nesta dissertação elaboradamente estudados (a sua descrição e análise detalhadas ficaram expostas na secção 4.2, foi feita a sua correspondência, na secção 4.3, com as perspectivas teóricas que melhor explicavam cada um e, por último, foram ainda empiricamente testados, quanto à sua aplicabilidade e importância, na amostra de empresas Portuguesas que se analisou, conforme detalhado na secção 6.3.1).

A selecção daqueles motivos, ou objectivos estratégicos, ficou validada tendo em conta: a) que a grande maioria daqueles era aplicável em pelo menos metade das alianças, com um desses objectivos a ser aplicável na quase totalidade das alianças (o objectivo 13 – CONCORRER EFICAZMENTE COM OS ACTUAIS CONCORRENTES – era aplicável em 92% e 97% das alianças com e sem contratação, respectivamente – a Tabela 6-9 apresenta os detalhes sobre todos os outros objectivos) e b) apenas em quatro, das trezentas e trinta alianças analisadas, indicaram os respondentes um objectivo não considerado, nem enquadrável, nos submetidos a inquérito.

A análise factorial efectuada à importância dos objectivos estratégicos permitiu concluir que estes podem ser agrupados em cinco factores latentes, consistentes com os obtidos por Dong e Glaister, os quais usaram um conjunto similar de objectivos estratégicos para análise de alianças na China (2006, pg. 587): aproveitamento de mercados, posicionamento face à concorrência, dispersão de riscos e custos, internacionalização e, por último, acesso a tecnologia e conhecimento, no caso de alianças com contratação, e exploração de mercados, no caso de alianças sem contratação.

Por análise, para cada um dos objectivos, das suas importância, aplicabilidade, peso nos factores e respectivos quadros teóricos explicativos, foi possível concluir que a TEORIA DE CUSTOS DE TRANSACÇÃO, a PERSPECTIVA FOCADA EM SINERGIAS e a TEORIA DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO são os quadros teóricos de maior relevância no entendimento do fenómeno de formação e participação em alianças. Por outro lado, a já referida

aplicabilidade de cada objectivo estratégico, tomada em conjunto com a quantidade de objectivos estratégicos aplicável em cada aliança (verificou-se que o número médio, por aliança, de objectivos aplicáveis era 12,0), permite confirmar a ideia de que as empresas aderem a alianças tendo em vista, em simultâneo, uma multiplicidade de objectivos estratégicos. Deriva desta multiplicidade que os restantes quadros teóricos considerados, nomeadamente, PERSPECTIVA FOCADA EM RECURSOS<sup>202</sup>, TEORIAS DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL e TEORIA INSTITUCIONAL, terão também que ser consideradas para um entendimento cabal do fenómeno de participação em alianças, o que reforça o argumento de complementaridade das várias perspectivas teóricas empregues na análise de alianças.

Os estudos relativos ao levantamento dos vários objectivos estratégicos, à identificação dos factores latentes a estes e à determinação do poder explicativo dos vários quadros teóricos relevantes neste contexto, respondem, portanto, aos objectivos IV e V propostos para este estudo.

O terceiro conjunto de objectivos, a saber, objectivos II e VI, constitui o fim primordial deste estudo, o que se pode resumir conforme já exposto na introdução do capítulo 5:

- determinar o impacto das alianças sobre o desempenho das empresas que nelas participam e
- analisar as causas primeiras desse impacto, estudando a influência dos principais factores determinantes de tal desempenho.

O conceito de desempenho empresarial, no caso específico de participação em alianças, foi exaustivamente tratado no capítulo 3, o que permitiu clarificá-lo adequadamente, resultando na adopção da definição proposta por Ariño, centrada nos objectivos dos parceiros, e não da aliança enquanto entidade autónoma, segundo a qual

**DESEMPENHO DE ALIANÇAS representa “o grau de concretização dos objectivos dos parceiros, sejam esses comuns ou privados, iniciais ou emergentes (desempenho de resultados), bem como a extensão em que o seu padrão de interações é aceitável para os parceiros (desempenho de processo)” (2003, pg. 68 e 75-76).**

<sup>202</sup> A argumentação exposta no fim deste capítulo, relativamente aos determinantes de contratação, reforça também a relevância devida à PERSPECTIVA FOCADA EM RECURSOS na explicação da formação de alianças.

Para além disso, possibilitou ainda o desenvolvimento de um modelo teórico de relações entre os vários indicadores empregues para caracterizar tal desempenho. No seu conjunto, estes resultados caracterizam o que se entende por desempenho de alianças no âmbito desta tese, respondendo, portanto, à primeira parte do objectivo II.

No capítulo 5 o modelo de relações entre indicadores de desempenho foi expandido, por inclusão de variáveis determinantes de desempenho, dando origem à forma sumariada na secção 5.3. As relações entre o conjunto completo de variáveis foram nesse capítulo detalhadamente justificadas, sob a forma de dezasseis hipóteses a submeter a teste empírico.

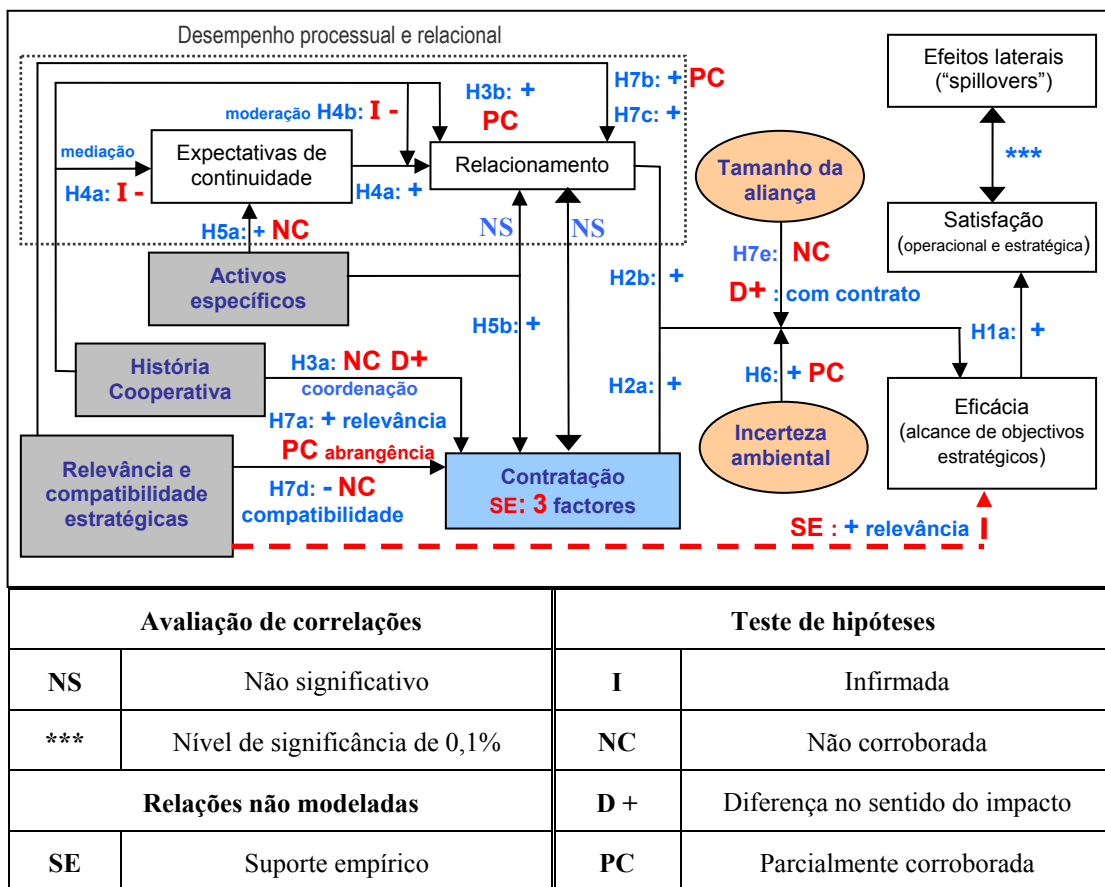


Figura 7-1 - Modelo de desempenho de alianças corroborado empiricamente

Na Figura 7-1 representa-se o modelo final, obtido após confirmação empírica (ou infirmação, nalguns casos) das hipóteses desenvolvidas e estabelecimento de relações que, embora não estivessem contempladas no modelo teórico inicial, receberam suporte empírico significativo.

Começando pela análise de *eficácia* (aferida pelo alcance de objectivos estratégicos) e *satisfação* (operacional e estratégica), os resultados empíricos corroboram a hipótese central desta tese, a qual postulava que a participação das empresas em alianças melhora o seu desempenho. As análises efectuadas aos resultados empíricos suportam também, por um lado, a existência de correlação significativa entre a *satisfação* e a *emergência de objectivos laterais* e, por outro, que o *alcance de objectivos estratégicos* é um bom preditor da *satisfação operacional e estratégica* (conforme previsto na hipótese H1a).

Estes resultados permitem assim a resposta ao primeiro dos objectivos fundamentais deste estudo, constatando-se empiricamente o impacto positivo no desempenho das empresas decorrentes da sua participação em alianças.

Para além disso e não menos importante, os estudos estatísticos concretizados corroboram inteiramente o previsto (hipóteses 2a e 2b, desenvolvidas na secção 5.2.1, página 120, as quais postulam impactos directos positivos de ambos os mecanismos directivos sobre a eficácia) quanto ao importante papel desempenhado pelos mecanismos directivos, *contratação* e *relacionamento*, na determinação da *eficácia*, verificando-se que o impacto do *relacionamento* permanece mesmo na ausência de contratação. É ainda de relevar que não se verificou uma correlação minimamente significativa entre *contratação* e *relacionamento*; este resultado sugere, portanto, que os dois mecanismos directivos seguem processos de desenvolvimento distintos (o que estava já contemplado no modelo teórico desenvolvido, se se tiver em conta as hipóteses enunciadas relativamente aos determinantes de cada um deles).

O impacto moderador da *incerteza ambiental* só não ficou corroborado quanto ao impacto do *relacionamento* sobre a *eficácia*, nas alianças com contratação. No que, tanto quanto é do nosso conhecimento, representa uma contribuição original deste estudo para a investigação de alianças, conduziu-se uma análise dos impactos diferenciados das várias dimensões da *incerteza ambiental* (*ameaças*, *oportunidades* e *incerteza tecnológica*; estas dimensões resultam da análise de factores latentes nos resultados empíricos), enquanto moderadoras do impacto dos mecanismos directivos sobre a *eficácia*. Essa análise permitiu realçar o papel moderador da *incerteza tecnológica*, no caso de alianças com contrato, e das *oportunidades*, no caso de alianças baseadas apenas em relacionamento.

Não saiu corroborada a existência de moderação negativa do *tamanho da aliança* (aferido pelo número de colaboradores dedicados, a tempo inteiro, a actividades da aliança) sobre o impacto

do *relacionamento* na *eficácia*, o que é muito provavelmente devido a duas razões: a) medição simplista do tamanho da aliança e b) a relação postulada será aplicável apenas para maiores tamanhos de aliança, sendo possível e plausível que para alianças de tamanho reduzido se verifique o contrário do postulado, devido ao aumento dos recursos disponíveis para a aliança quando o seu tamanho aumenta.

Por último, os resultados empíricos mostraram um elevado impacto, na *eficácia*, das variáveis estratégicas consideradas, a saber, a *relevância estratégica actual* e a *compatibilidade de objectivos estratégicos*. Na Figura 7-1 tal impacto é indicado pela linha e seta que ligam aquelas variáveis ao *alcance de objectivos estratégicos*. O impacto da *relevância estratégica actual*, de muito elevada significância estatística, revelou-se comum a alianças com e sem contratação. Este resultado é facilmente interpretável quando se tem em linha de conta que, no caso de alianças estrategicamente relevantes, as quais tendem a ser mais complexas e a envolver recursos valiosos, os gestores estarão mais propensos a dedicar os recursos necessários não só à negociação requerida para elaboração de contratos com maior complexidade (Ariño e Reuer, 2006, pg.163), mas também a outros aspectos directivos das alianças, em especial àqueles que permitam atingir maiores níveis de eficácia. O impacto da *compatibilidade de objectivos estratégicos* revelou-se como significativo apenas no caso de alianças com contratação, o que será eventualmente devido a maior facilidade de término de alianças baseadas apenas em relacionamento.

Do estudo de determinantes de *relacionamento* concluiu-se haver um suporte empírico robusto à maioria das hipóteses formuladas, verificando-se que a *compatibilidade de objectivos* e as *expectativas de continuidade* apresentavam as influências mais relevantes e consistentes. Pelo contrário, no que concerne aos determinantes das *expectativas de continuidade*, o outro componente do *desempenho processual e relacional*, concluiu-se não haver suporte empírico para nenhuma das hipóteses enunciadas, o que será essencialmente devido aos não elevados níveis, de *activos específicos* e *cooperação prévia*<sup>203</sup>, verificados nas alianças constantes da amostra analisada.

---

<sup>203</sup> É de destacar que a infirmação dos efeitos de interacção entre *expectativas de continuidade* e *cooperação prévia*, no que respeita ao impacto de ambas sobre o *relacionamento*, pode também ser devida à não generalização das hipóteses postuladas, as quais foram desenvolvidas e testadas apenas em relações cliente / fornecedor de baixo nível de integração, e numa indústria específica, tal como em detalhe se analisou na secção 6.3.3.1.

A análise das dimensões do nível de *contratação* permitiu concluir que terão que ser distinguidos três factores latentes na *contratação*: coordenação, confidencialidade e coerção. O primeiro factor está mais directamente relacionado com monitorização e adaptação do acordo cooperativo, estando o segundo factor mais directamente associado com confidencialidade e informação proprietária; o terceiro prende-se essencialmente com desvios ao acordo de severidade suficiente para levar ao seu término, ou mesmo a acções de arbitragem ou judiciais.

Sem prejuízo de os factores identificados serem consistentes com o constante da literatura, a distinção entre o segundo e o terceiro factores constitui, tanto quanto é do nosso conhecimento, um resultado original e que estende o até agora exposto na literatura, pois tal distinção é equivalente a admitir que a dimensão de coerção proposta por Reuer e Ariño, 2007, pode ser subdividida, em cláusulas estritamente relacionadas com coerção mas dissociadas de cláusulas que reflectem preocupações com protecção de informação sensível.

Quanto aos determinantes da *contratação* constatou-se que, com excepção do impacto do nível de *activos específicos*, os resultados empíricos apresentavam diferenças marcadas face às previsões teóricas, tanto a nível agregado como para os factores latentes identificados. No que, tanto quanto é também do nosso conhecimento, constitui, por um lado, um tratamento original do tema e, por outro, resposta a uma solicitação recente de pesquisa nesta área, relativamente ao papel da incerteza como determinante contratual (Reuer e Ariño, 2007, pg. 327), concretizou-se a análise dessas discrepâncias por extensão da modelação original com variáveis aí não contempladas, mas para as quais estava disponível suporte teórico suficiente para justificar, pelo menos, a possibilidade de impacto nos níveis e dimensões da *contratação*.

Os resultados daí obtidos permitiram concluir que as três dimensões contratuais apresentavam determinantes distintos, desempenhando as várias dimensões, da *importância dos objectivos estratégicos* e da *incerteza ambiental*, um papel fundamental nesse contexto. Esta conclusão constitui evidência adicional de que as três dimensões identificadas para a *contratação* são consistentes. Para além disso, e não menos importante, foram ainda corroboradas duas perspectivas relevantes:

- ✱ Tal como defendido por vários autores (Colombo, 2003, pg. 1210; Tsang, 1998, pg. 209; Zajac e Olsen, 1993; Ohmae, 1989, pg. 144), alguns dos quais que se baseiam na

PERSPECTIVA FOCADA EM RECURSOS, as alianças terão como motivação principal a criação de valor, e não a preservação de ganhos ou minimização de perdas, pressuposto este que está subjacente à TEORIA DE CUSTOS DE TRANSACÇÃO (a este respeito, remete-se o leitor também para nota de rodapé 193, na página 205, na qual se sumaria o aparente paradoxo resultante de tentar alcançar, em simultâneo, os dois aspectos: criação e protecção de valor).

- ✘ Tal como afirma Ménard, os contratos desempenham um papel crucial, embora com limitações, na coordenação de parceiros (Ménard, 2004, pg. 361). Por outro lado, os contratos podem ser encarados como mecanismos facilitadores da maximização de valor (Hansen, Hoskisson e Barney, 2008, pg. 193).

Tomados no seu conjunto, os resultados sobre os determinantes da *eficácia*, da *contratação* e do *desempenho processual e relacional*, permitem constatar o impacto marcante, sobre a eficácia e a satisfação das empresas que participam em alianças, tanto do modo como as estruturam e operam como de factores exógenos. Na estruturação e operação das alianças têm papel fulcral a contratação, o relacionamento mas também a relevância estratégica (a qual fará sentir o seu impacto quer através dos dois mecanismos directivos tratados, contratação e relacionamento, quer de outros que aí não se abordaram), representando a incerteza ambiental um factor exógeno que não pode ser ignorado neste contexto. O modo como cada uma destas influências é determinada e se faz sentir ficou graficamente sumariada na Figura 7-1. Dá-se assim resposta ao último objectivo desta tese, o qual se prendia exactamente com a determinação do impacto sobre o desempenho, de empresas participantes em alianças, quer do modo como as estruturam e operam, quer de factores exógenos sobre os quais terão essas empresas menor ou nenhum controlo.

### **7.1 Limitações e sugestões de trabalho futuro**

Uma extensão natural deste estudo será a exploração do papel de outros mecanismos directivos, para além de *contratação* e *relacionamento*, na determinação do *desempenho*. De facto, tendo em conta que o elevado impacto sobre a *eficácia*, apresentado pela *relevância estratégica*, é muito provavelmente devido à maior disponibilização de meios para as alianças de maior relevância, será importante entender de que modo tal se concretiza. Conforme afirmado por Reuer e Ariño, as alianças são estruturadas com base em múltiplas dimensões, pelo que importa perceber o papel de outros mecanismos de monitorização e



controlo das alianças, tais como a estrutura organizacional, conselhos e comités, interfaces entre parceiros ou colaboradores dedicados à aliança (não necessariamente apenas os dedicados a tempo inteiro à aliança) (Reuer e Ariño, 2007, pg. 328; o estudo de problemas e soluções estruturais, exposto por Hennart e Zeng, 2005, embora de aplicação mais focada em acordos com participação, poderá constituir uma boa base para se iniciar a selecção das características de maior impacto no desempenho). Por outro lado, tendo em conta a observação de Hwang e Park, autores que sugerem que é crucial incorporar os efeitos sistemáticos do estado interno de uma empresa para entender adequadamente o seu comportamento relativamente a alianças (Hwang e Park, 2007, pg. 432), seria importante analisar de que modo os mecanismos de monitorização e controlo dependem das características intrínsecas dos parceiros.

Para além disso, e melhorando assim uma das limitações desta tese, um tratamento mais elaborado e sistemático, quer de tais mecanismos de monitorização e controlo (o trabalho de Yan e Gray, 2001, bem como o de Aulakh, Kotabe e Sahay, 1996, deverão proporcionar um enquadramento adequado ao início de tratamento da questão), quer de aspectos relacionais cujo tratamento foi aqui simplificado (ver Robson, Katsikeas e Bello, 2008, onde é detalhado um tratamento exaustivo da confiança, nas suas múltiplas dimensões), permitiria entender em maior detalhe os impactos no desempenho, bem como as relações entre os seus determinantes.

Uma outra extensão natural desta dissertação consistirá no estudo do desempenho alcançado, não só a nível agregado, mas tendo em conta os factores latentes associados à importância dos objectivos estratégicos pretendidos para as alianças: por exemplo, poderiam tratar-se as eventuais diferenças verificadas, no contexto do estudo de desempenho, entre alianças que incluem como objectivo estratégico algum tipo de posicionamento face à concorrência e outras incluindo como objectivo estratégico algum tipo de exploração de mercado. Do mesmo modo que o tratamento dedicado aos diferentes factores da contratação permitiu um mais profundo entendimento das relações de causalidade existentes, a análise das eventuais relações existentes entre os factores latentes às diversas variáveis consideradas, deverá permitir também proporcionar tal clarificação, mas a um nível mais abrangente<sup>204</sup>. Neste contexto, seria de considerar o desenvolvimento de modelos de equações estruturais prontos a serem tratados matematicamente de uma forma mais integrada, empregando as ferramentas disponíveis para o efeito (ver, por exemplo, Tabachnick e Fidell, 2001, capítulo 14).

---

<sup>204</sup> Para a amostra de alianças aqui tratada, esse estudo está já em curso, pelo autor desta tese, ainda que numa fase puramente exploratória; os resultados não são aqui abordados pois tal está fora do âmbito desta dissertação.

Uma outra das limitações deste estudo prende-se com a descrição da estrutura organizacional, nomeadamente quanto à sua complexidade. Com base no único estudo que, de acordo com o que conhecíamos e conhecemos, tratava o assunto (Robson, Katsikeas e Bello, 2008), esta foi caracterizada de um modo muito simples, quase grosseiro, pelo número de colaboradores dedicados a tempo inteiro à aliança. Para além disso, tendo os resultados empíricos sugerido que, para além dos de complexidade, outros efeitos, nomeadamente a disponibilização de meios à aliança, poderão ter impacto sobre o desempenho, seria de todo adequado estudar outros aspectos da estrutura organizacional. Uma possibilidade seria caracterizar as actividades cobertas pela aliança, sugerindo-se a adopção de métodos sistemáticos de classificação de actividades, tais como os expostos na secção 2.2.4.2, baseados na cadeia de valor de Porter (Eiriz, 2001; Porter e Fuller, 1986, pgs. 322-24; a este respeito, ver também Reuer, Ariño e Mellewigt, 2006, pgs. 314-15). Uma outra seria incluir também uma caracterização da indústria de base dos parceiros (pois poderá haver diferenças entre indústrias mesmo quando se mantém constante o tamanho da aliança) e caracterizar mais elaboradamente a nacionalidade dos parceiros (em especial para amostras de alianças com maior preponderância de parceiros estrangeiros), o que permitirá, portanto, melhorar o que constitui uma limitação adicional desta dissertação.

Por último, mas não menos importante, sugere-se o desenvolvimento de modelos que incorporem uma maior preocupação com os aspectos de criação de valor<sup>205</sup>. A importância destes aspectos ficou patente na interpretação dos resultados empíricos associados à análise de contratação e, para além disso, é reclamada por vários autores, conforme oportunamente se referiu. Em particular, uma muito recente revisão da aplicação da PERSPECTIVA FOCADA EM RECURSOS ao estudo de alianças, encoraja a pesquisa focada no papel dos mecanismos directivos quanto à expansão das oportunidades disponíveis para os parceiros (Hansen, Hoskisson e Barney, 2008, pgs. 194 e 195). Uma consequência natural dessa pesquisa será um tratamento mais detalhado dos objectivos emergentes, cujo modo simples, usado nesta tese para a sua caracterização, constitui uma outra porta de conhecimento aberta por este estudo.

---

<sup>205</sup> Tendo em conta que os aspectos de criação de valor estão, de algum modo, ligados a factores institucionais e que estes foram aqui tratados de uma forma não profunda, nomeadamente no que concerne à importância de tais factores enquanto objectivos para as empresas participantes em alianças, não é descabido pensar-se que uma incorporação maior de resultados associados à TEORIA INSTITUCIONAL poderá resultar numa melhoria da caracterização dos objectivos estratégicos da participação em alianças.

## Bibliografia<sup>206</sup>

- ABDOU, K.; KLICHE, S. (2004) - The strategic alliances between the American and German companies: A cultural perspective. **European Business Review**. ISSN 0955-534X. 16:1 (2004) 8-27.
- ADLER, P. S. (2001) - Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. **Organization Science**. Linthicum. 12:2 (February 2001) 215-234.
- ADOBOR, H. (2006) – Inter-firm collaboration: configuration and dynamics. **Competitiveness Review**. ISSN 1059-5422. 16:2 (2006) 122-134.
- ARIÑO, A (2003) – Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**. 34:1 (January 2003) 66-79.
- ARIÑO, A.; REUER, J. J. (2006) – Alliance Contractual Design. In SHENKAR, O.; REUER, J., eds. - **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2006. ISBN 0-7619-8863-7.
- ARIÑO, A.; REUER, J. J. (2004) - Designing and renegotiating strategic alliance contracts. **Academy of Management Executive**. 18:3 (August 2004) 37-48.
- ASAP (2009) - "About the Association of Strategic Alliances Professionals" [Em linha]. Needham, Massachusetts [2009; consultado 31 de Agosto de 2009]. Disponível em: <http://www.strategic-alliances.org/about>.
- AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; SAHAY, A. (1996) – Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach. **Journal of International Business Studies**. 27:5(Special issue) (December 1996) 1005-32.
- BAKER, G. P.; GIBBONS, R.; MURPHY, K. J. (2002) - Relational contracts and the theory of the firm. **Quarterly Journal of Economics**. 117 (February 2002) 39-84.
- BELL, J.; DEN OUDEN, B.; ZIGGERS, G. W. (2006) - Dynamics of Cooperation: At the Brink of Irrelevance. **Journal of Management Studies**. Oxford. 43:7 (November 2006) 1607-1619.
- BORYS, B.; JEMISON, D. B. (1989) - Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor. 14:2 (April 1989) 224-49.
- BUVIK, A.; GRONHAUG, K. (2000) – Inter-firm dependence, environmental uncertainty and vertical coordination in industrial buyer-seller relationships. **Omega**. Elsevier. 28:4 (August 2000) 445-454.
- CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A. (1983) - Some conclusions about organizational effectiveness. In K. S. Cameron & D. A. Whetten (Eds.) - **Organizational effectiveness: A comparison of multiple methods** (261 - 277). New York: Academic Press.
- CASSON, M.; MOL, M. J. (2006) – Strategic Alliances – A survey of issues from an entrepreneurial perspective. In SHENKAR, O.; REUER, J., eds. - **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2006. ISBN 0-7619-8863-7.
- CHEN, C.-J. (2003) - The effects of environment and partner characteristic on the choice of alliance forms. **International Journal of Project Management**. ISSN 0263-7863. 21:2 (February 2003) 115-124.
- CHEN, H.; CHEN, T.-J. (2003) - Governance structures in strategic alliances: transaction cost versus resource-based perspective. **Journal of World Business**. Greenwich: Elsevier. 38:1 (February 2003) 1-14.
- CHEN, P. Y.; POPOVICH, P. M. (2002) – **Correlation – Parametric and Nonparametric Measures** (Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, series nº. 07-139). Thousand Oaks, CA. Sage Publications Inc., 2002. ISBN 0-7619-2228-8 (p).

---

<sup>206</sup> As referências constantes deste capítulo são, sempre que possível, apresentadas de acordo com as orientações constantes em Pereira e Poupá, capítulo cinco (2004, pgs. 59-80).

- COLOMBO, M. G. (2003) – Alliance form: a test of the contractual and competence perspectives. **Strategic Management Journal**. Chichester: John Wiley & Sons. ISSN 0143-2095. 24:12 (December 2003) 1209–1229.
- COMINO, S.; MARIEL, P.; SANDONÍS, J. (2007) – Joint ventures versus contractual agreements: an empirical investigation. **Spanish Economic Review**. Berlin / Heidelberg: Springer. ISSN 1435-5469 (Print) 1435-5477 (Online). 9:3 (September 2007) 159–175.
- CONTRACTOR, F. J.; LORANGE (1988) – Why should firms cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. In CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P., eds. - **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington Books, 1988. ISBN 0-669-14927-6.
- CRAVENS, D. W.; SHIPP, S. H.; CRAVENS, K. S. (1993) - Analysis of co-operative inter-organizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness. **Journal of Strategic Marketing**. ISSN 0965-254X. 1:1 (1993) 55-70.
- CROCKER, K. J.; REYNOLDS, K. J. (1993) - The efficiency of incomplete contracts: an empirical analysis of air force engine procurement. **RAND Journal of Economics**. 24:1 (Spring 1993) 126-146.
- DACIN, M. T.; OLIVER, C.; ROY, J.-P.; (2007) – The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. **Strategic Management Journal**. Chichester: John Wiley & Sons. ISSN 0143-2095. 28:2 (February 2007) 169-187.
- DAS, T. K.; TENG, B.-S. (2000) - A resource based theory of strategic alliances. **Journal of Management**. New York. ISSN 0149-2063. 26:1 (February 2000) 31-61.
- DAS, T. K.; TENG, B.-S. (2001) - Trust, control and risk in strategic alliances: an integrated framework. **Organization Studies**. ISSN 0170-8406. 22:2 (March 2001) 251-283.
- DAS, T. K.; TENG, B.-S. (2002) - A social exchange theory of strategic alliances. In CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P., eds. - **Cooperative Strategies and Alliances**. Elsevier, 2002. ISBN 0-08-044021-5.
- DE ROND, M.; BOUCHIKHI, H. (2004) - On the Dialectics of Strategic Alliances. **Organization Science**. Linthicum. ISSN 1047-7039. 15:1 (Jan-Feb 2004) 56-69.
- DE ROND, M.; MARJANOVIC, S. (2006) – The Legitimacy of Messiness – Interdisciplinary Research, Systems of Innovation and Strategic Alliances. In SHENKAR, O.; REUER, J., eds. - **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2006. ISBN 0-7619-8863-7.
- DICKSON, P. H.; WEAVER, K. M. (1997) - Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use. **Academy of Management Journal**. Briarcliff Manor. ISSN 0001-4273. 40:2 (April 1997) 404-425.
- DONG, L.; GLAISTER, K. W. (2006) – Motives and Partner Selection Criteria in International Strategic Alliances: Perspectives of Chinese Firms. **International Business Review**. Elsevier. ISSN 0969-5931. 15 (December 2006) 577-600.
- DOZ, Y. L. (1986) – **Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms**. Draft paper. INSEAD, Fontainebleau, France, (August 1998).
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G. (1998) – **Alliance Advantage – The Art of Creating Value through Partnership**. Boston: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 0-87584-616-5.
- DRUCKER, P. (1996) – Non-profit prophet. **The Alliance Analyst**. Available online at <http://www.allianceanalyst.com>.
- DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. (2004) - When to Ally & When to Acquire. **Harvard Business Review**. Boston. 82:7/8 (July/August 2004) 108-115.
- ECCLES, R. G. (1981) - The quasifirm in the construction industry. **Journal of Economic Behavior & Organization**. Elsevier. ISSN 0167-2681. 2:4 (December 1981) 285-291.
- EIRIZ, V. (2001) - Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**. 5:2 (Maio/Agosto 2001) 65-90.

- EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. (1996) - Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. **Organization Science**. Linthicum. 7:2 (March-April 1996) 136-150.
- ELMUTI, D.; ABEBE, M.; NICOLOSI, M. (2005) - An overview of strategic alliances between universities and corporations. **Journal of Workplace Learning**. Emerald. ISSN 13665626. 17:1/2 (2005) 115-129.
- ERNST, D.; BAMFORD, J. (2005) - Your alliances are too stable. **Harvard Business Review**. Boston. 83:6 (June 2005) 133-141.
- FERREIRA, D. (2002) – **Fusões, aquisições e reestruturações de empresas**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., Maio de 2002. ISBN 972-618-281-6.
- FINK, R. C.; JAMES, W. L.; HATTEN, K. J. (2008) - Duration and relational choices: Time based effects of customer performance and environmental uncertainty on relational choice. **Industrial Marketing Management**. Elsevier. ISSN 0019-8501. 37:4 (2008) 367-379.
- GARSON, G. D. (2008) - "Correlation". In **Statnotes: Topics in Multivariate Analysis** [Em linha]. North Carolina: State University, [1998]. Actualizado 24 de Março de 2008 [Consultado 13 de Setembro de 2009]. Disponível em: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/correl.htm>.
- GARSON, G. D. (2009a) - "Factor Analysis". In **Statnotes: Topics in Multivariate Analysis** [Em linha]. North Carolina: State University, [1998]. Actualizado 18 de Julho de 2009 [Consultado 27 de Agosto de 2009]. Disponível em: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/pa765/factor.htm>.
- GARSON, G. D. (2009b) - "Multiple Regression". In **Statnotes: Topics in Multivariate Analysis** [Em linha]. North Carolina: State University, [1998]. Actualizado 5 de Junho de 2009 [Consultado 19 de Setembro de 2009]. Disponível em: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/pa765/regress.htm>.
- GARSON, G. D. (2009c) - "Reliability Analysis". In **Statnotes: Topics in Multivariate Analysis** [Em linha]. North Carolina: State University, [1998]. Actualizado 28 de Janeiro de 2009 [Consultado 26 de Agosto de 2009]. Disponível em: <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/pa765/reliab.htm>.
- GHOSN, C. – Saving the business without losing the company. **Harvard Business Review**. Boston. 80:1 (January 2002) 3-11.
- GLAISTER, K. W.; BUCKLEY, P. J. (1996) - Strategic motives for international alliance formation. **Journal of Management Studies**. Oxford: Blackwell Publishing. ISSN 0022-2380. 33:3 (May 1996) 301-332.
- GOERZEN, A. (2007) – Alliance networks and firm performance: the impact of repeated partnerships. **Strategic Management Journal**. Chichester: John Wiley & Sons. ISSN 0143-2095. 28:5 (May 2007) 487-509.
- GOMES-CASSERES, B. (2006) - How alliances reshape competition. In SHENKAR, O.; REUER, J., eds. - **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2006. ISBN 0-7619-8863-7.
- GOMES-CASSERES, B.; HAGEDOORN, J.; JAFFE, A. B. (2006) - Do alliances promote knowledge flows?. **Journal of Financial Economics**. Elsevier. ISSN 0304-405X. 80:1 (January 2006) 5-33.
- GONG, Y.; SHENKAR, O.; LUO, Y.; NYAM, M-K. (2007) - Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation. **Strategic Management Journal**. Chichester: John Wiley & Sons. ISSN 0143-2095. 28:10 (October 2007) 1021-34.
- GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. (2004) - A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. **Journal of Management Studies**. Oxford: Blackwell Publishing. ISSN 0022-2380. 41:1 (January 2004) 61-84.
- GRØNAUGH, K.; HAUGLAND, S. A. (2005) - A transaction cost approach to a paradox in international marketing. **Scandinavian Journal of Management**. Elsevier. ISSN 5221. 21 (2005) 61-76.
- GULATI, R. (1995) - Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for the contractual choice of alliances. **Academy of Management Journal**. Briarcliff Manor. ISSN 00014273. 38:1 (February 1995) 85-112.
- GULATI, R. (1998) - Alliances and networks. **Strategic Management Journal**. Chichester: John Wiley & Sons. ISSN 0143-2095. 19:4 (April 1998) 293-317.

- GULATI, R. (2007) – **Managing network resources**. New York: Oxford University Press Inc., 2007. ISBN 978-0-19-929985-0.
- GULATI, R.; NICKERSON, J. A. (2008) - Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. **Organization Science**. Linthicum. 19:5 (September-October 2008) 688-708.
- GULATI, R.; SYTCH, M. (2008) - Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust. **Managerial and Decision Economics**. John Wiley & Sons. 29:2-3 (March-April 2008) 165-190.
- HAGEDOORN, J. (1993) - Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. **Strategic Management Journal**. Chichester. 14:5 (July 1993) 371-385.
- HAMEL, G. (1991) - Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. **Strategic Management Journal**. Chichester. 12:S1 (Summer 1991) 83-103.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. (1989) – Collaborate with your competitors – and win. **Harvard Business Review**. Boston. 67:1 (January/February 1989) 133-139.
- HANSEN, M. H.; HOSKISSON, R. E.; BARNEY, J. B. (2008) – Competitive Advantage in Alliance Governance: Resolving the Opportunism Minimization – Gain Maximization Paradox. **Managerial and Decision Economics**. John Wiley & Sons. 29:2-3 (March-April 2008) 191-208.
- HARRIGAN, K. R. (1986) – **Managing for Joint Venture Success**. Lexington Books: New York, 1986. ISBN 0-669-11617-3.
- HARRIGAN, K. R. (1988) - Joint Ventures and Competitive Strategy. **Strategic Management Journal**. Chichester. 9:2 (March/April 1988) 141-158.
- HARRIGAN, K. R. (2002) – Virtual Firms and Cooperative Strategies in New Economy Industries. In CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P., eds. - **Cooperative Strategies and Alliances**. Oxford: Elsevier Science Ltd., 2002. ISBN 0-08-044021-5.
- HEMPHILL, T. A.; VONORTAS, N. S. (2003) - Strategic Research Partnerships: A Managerial Perspective. **Technology Analysis & Strategic Management**. Routledge. ISSN 1465-3990. 15:2 (June 2003) 255-271.
- HENNART, J.-F. (1993) - Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions Are a Mix of "Market" and "Hierarchy". **Organization Science**. Linthicum. ISSN 1047-7039. 4:4 (November 1993) 529-547.
- HENNART, J.-F. (1988) – A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures. **Strategic Management Journal**. Chichester: John Wiley & Sons. ISSN 0143-2095. 9:4 (July/August 1988) 361-374.
- HENNART, J.-F. (2006) - Alliance Research: Less is More. **Journal of Management Studies**. Oxford : Blackwell Publishing. ISSN 0022-2380. 43:7 (November 2006), 1621-28.
- HENNART, J.-F.; REDDY, S. (1997) – The choice between mergers/acquisitions and joint ventures: the case of Japanese investors in the United States. **Strategic Management Journal**. Chichester: John Wiley & Sons. ISSN 0143-2095. 12:1 (January 1997) 1-12.
- HENNART, J.-F.; ZENG, M. (2005) – Structural determinants of joint-venture performance. **European Management Review**. Houndmills : Palgrave Macmillan . ISSN 1740-4754. 2:2 (Summer 2005) 105-115.
- HILL, M. M.; HILL, A. (2002) – **Investigação por questionário**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., Abril de 2002. ISBN 972-618-273-5.
- HITT, M. A.; AHLSTROM, D.; DACIN, M. T.; LEVITAS, E.; SVOBODINA, L. (2004) - The Institutional Effects on Strategic Alliance Partner Selection in Transition Economies. **Organization Science**. Linthicum. ISSN 1047-7039. 15:2 (March-April 2004) 172-185.
- HLADIK, K. J. (1985) – **International Joint Ventures – An Economic Analysis of U.S.-Foreign Business Partnerships**. Lexington, Massachusetts: D.C. Heath and Company, 1985. ISBN 0-669-09907-4.
- HOFFMANN, W. H. (2007) - Strategies for managing a portfolio of alliances. **Strategic Management Journal**. Chichester. 28:8 (August 2007) 827-856.

- HUANG, J.-J.; TZENG, G.-H.; ONG, C.-S. (2005) - Motivation and Resource-Allocation for Strategic Alliances through the De Novo Perspective. **Mathematical and Computer Modelling**. Elsevier. 41 (May 2005) 711-721.
- HULT, G. T. M.; KETCHEN Jr., D. J. ; GRIFFITH, D. A.; CHABOWSKI, B. R.; HAMMAN, M. K.; DYKES, B. J.; POLLITTE, W. A.; CAVUSGIL, S. T. (2008) - An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*. 39:6 (September 2008) 1064-80.
- HWANG, Y.-K.; PARK, S. H. (2007) - The Organizational Life Cycle as a Determinant of Strategic Alliance Tactics: Research Propositions. **International Journal of Management**. ABI/INFORM Global. 24:3 (September 2007) 427-436.
- INKPEN, A. C. (2002) – Learning, knowledge Management, and Strategic Alliances: So Many Studies, So Many Unanswered Questions. In CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P., eds. - **Cooperative Strategies and Alliances**. Elsevier, 2002. ISBN 0-08-044021-5.
- INKPEN, A. C.; CURRALL, S. C. (2004) - The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures. **Organization Science**. Linticum. 15:5 (September 2004) 586-599.
- ITO, K.; ROSE, E. L. (2004) - An Emerging Structure of Corporations. **Multinational Business Review**. Detroit. ISSN 1525383X. 12:3 (Winter 2004) 63-83.
- JOHNSON, J. L.; CULLEN, J. B.; SAKANO, T.; TAKENOUCI, H. (1997) - Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances. In BEAMISH, P. W.; KILLING, J. P., eds. – **Cooperative Strategies – North American Perspectives**. San Francisco: The New Lexington Press, 1997. ISBN 0-7879-0813-4.
- JUDGE, W. Q.; DOOLEY, R. (2006) - Strategic Alliance Outcomes: a Transaction-Cost Economics Perspective. **British Journal of Management**. Wiley-Blackwell. ISSN 1467-8551. 17:1 (March 2006) 23-37.
- KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. (2000) – Slearning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**. Chichester. 21:3 (March 2000) 217-37.
- KALE, P.; ZOLLO, M. (2006) – Understanding partnering processes and outcomes – The contribution of evolutionary theory. In SHENKAR, O.; REUER, J., eds. - **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2006. ISBN 0-7619-8863-7.
- KARHUNEN, P.; LÖFREGEN, J.; KOSONEN, R. (2008) - Revisiting the relationship between ownership and control in international business operations: Lessons from transition economies. **Journal of International Management**. Elsevier. ISSN 1075-4253. 14:1 (March 2008) 78-88.
- KAUSER, S.; SHAW, V. (2004) - International Strategic Alliances Objectives, Motives and Success. **Journal of Global Marketing**. 17:2 (May 2004) 7-43.
- KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. (1998) – The dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative scope. **Strategic Management Journal**. Chichester. John Wiley & Sons. ISSN 0143 2095. 19:3 (March 1998) 193-210.
- KILLING, J. P. (1988) – Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity. In CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P., eds. - **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington Books, 1988. ISBN 0-669-14927-6.
- KOGUT, B. (1988a) – A study of the life cycle of joint ventures. In CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P., eds. - **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington, 1988. ISBN 0-669-14927-6.
- KOGUT, B. (1988b) – Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**. Chichester. John Wiley & Sons. ISSN 0143 2095. 9:4 (July/August 1988) 319-332.
- KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. (1998) - The Co-evolution of Strategic Alliances. **Organization Science**. Linticum. 9:3 (May 1998) 255-264.
- KREISER, P. M.; MARINO, L. (2002) - Analysing the historical development of the environmental uncertainty construct. **Management Decision**. ISSN 0166-4972. 40:9 (November 2002) 895-905.
- KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. G. (2006) - Forms of interorganizational governance for multinational alliances. **Academy of Management Journal**. 49:5 (2006) 894-917.

- KWON, Y.-C. (2008) – Antecedents and consequences of international joint venture partnerships: A social exchange perspective. **International Business Review**. Elsevier. ISSN 0969-5931. 17:5 (October 2008) 559-573.
- LEE, Y.; CAVUSGIL, S. T. (2006) - Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance. **Journal of Business Research**. New York. Elsevier. 59:8 (August 2006) 896-905.
- LEE, C.-K.; YANG, W.-J. (2007) - Game Theory Analysis on Market Efficiency under Corporate Strategic Alliance. **The Journal of American Academy of Business**. Cambridge. ISSN: 1540-1200. 11:2 (September 2007) 111-117.
- Log-logistic distribution (2009). **Wikipedia, The Free Encyclopedia** [Em linha]. Wikimedia Foundation, Inc: State University. Actualizado 7 de Maio de 2009 [Consultado 22 de Setembro de 2009]. Disponível em: [http://en.wikipedia.org/wiki/Log-logistic\\_distribution](http://en.wikipedia.org/wiki/Log-logistic_distribution).
- Logistic distribution (2009). **Wikipedia, The Free Encyclopedia** [Em linha]. Wikimedia Foundation, Inc: State University. Actualizado 11 de Julho de 2009 [Consultado 22 de Setembro de 2009]. Disponível em: [http://en.wikipedia.org/wiki/Logistic\\_distribution](http://en.wikipedia.org/wiki/Logistic_distribution).
- LUNNAN, R.; HAUGLAND, S. A. (2008) – Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis. **Strategic Management Journal**. Chichester. John Wiley & Sons. ISSN 0143 2095. 29:5 (May 2008) 545-556.
- LUO, Y. (2002) – Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**. Chichester. John Wiley & Sons. ISSN 0143 2095. 23:10 (October 2002) 903-919.
- LUO, Y. (2005) – How important are shared perceptions of procedural justice in strategic alliances? *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor. ISSN 00014273. 4:4 (April 2005) 85-112.
- LUO, Y. (2006) – Opportunism in cooperative alliances. In SHENKAR, O.; REUER, J., eds. - **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2006. ISBN 0-7619-8863-7.
- LUO, Y. (2008) – Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances. **Strategic Management Journal**. Chichester. John Wiley & Sons. ISSN 0143 2095. 29:1 (January 2008) 27-46.
- LUO, Y.; PARK, S. H. (2004) – Multiparty cooperation and performance in international joint ventures. **Journal of International Business Studies**. 35:2 (March 2004) 142-160.
- LUO, Y.; SHENKAR, O.; PARK, N. K. (2002) – Contract Completeness in International Joint Ventures. In CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P., eds. - **Cooperative Strategies and Alliances**. Elsevier, 2002. ISBN 0-08-044021-5.
- LYLES, M. A.; GUDERGAN, S. P. (2006) – Learning and knowledge development in alliances. In SHENKAR, O.; REUER, J., eds. - **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2006. ISBN 0-7619-8863-7.
- MACAULAY, S. (1963) – Non-contractual relations in business. **American Sociological review**. 28:1 (1963) 55-70.
- MAKINO, S.; CHAN, C. M.; ISOBE, T.; BEAMISH, P. W. (2007) - Intended and unintended termination of international joint ventures. **Strategic Management Journal**. 28:11 (November 2007) 1113-32.
- MALHOTRA, N. K.; (2004) – **Marketing Research – An Applied Orientation**. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc., 2004. ISBN 0-13-121729-1.
- MARITI, P.; SMILEY, R. H. (1983) - Co-operative agreements and the organization of industry. **The Journal of Industrial Economics**. 31:4 (June 1983) 437-51.
- MAROCO, J. (2007) – **Análise Estatística – Com Utilização do SPSS**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.. 3ª Edição, 2007. ISBN 978-972-618-452-2.
- MAYER, K. J.; ARGYRES, N. S. (2004) - Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry. **Organization Science**. Linthicum. 15:4 (July-August 2004) 394-410.



- MCCUTCHEN, W. W.; SWAMIDASS, P. M. (2004) - Motivations for strategic alliances in the pharmaceutical/biotech industry: Some new findings. **The Journal of High Technology Management Research**. Elsevier. ISSN 1047-8310. 15:2 (August 2004) 197-214.
- MÉNARD, C. (2004) - The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. Mohr Siebeck. ISSN 0932-4569. 160:3 (September 2004) 345-376.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.; trad. MONTINGELLI JR., N. (2000) - **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planeamento estratégico**. Porto Alegre: 2000. ISBN 0-684-84743-4 (edição original 1998; reimpressão de 2005).
- MOROSINI, P. (2006) – Nurturing Successful Alliances Across Boundaries. In SHENKAR, O.; REUER, J., eds. - **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2006. ISBN 0-7619-8863-7.
- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. (2002) – The Two Faces of Partner-specific Absorptive Capacity: Learning and Co-specialization in strategic alliances. In CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P., eds. - **Cooperative Strategies and Alliances**. Elsevier, 2002. ISBN 0-08-044021-5.
- MURRAY, J. Y.; KOTABE, M. (2005) – Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms. **Journal of Business Research**. Elsevier. ISSN 0148-2963. 58:11 (November 2005) 1525-1533.
- NARULA, R.; HAGEDOORN, J. (1999) - Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. **Technovation**. Elsevier. ISSN 0166-4972. 19:5 (February 1999) 283-294.
- NESS, H.; HAUGLAND, S. A. (2005) – The evolution of governance mechanisms and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships. **Journal of Business Research**. Elsevier. ISSN 0148-2963. 58:9 (September 2005) 1226-1239.
- NIELSEN, B. B. (2003) – An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation. **European Management Journal**. Elsevier . ISSN 0263-2373. 21:3 (June 2003) 301-322.
- NIELSEN, B. B. (2007) – Determining international strategic alliance performance: a multidimensional approach. **International Business Review**. Elsevier. ISSN 0969-5931. 16:3 (June 2007) 337-361.
- NOOTEBOOM, B. (1999) – **Inter-Firm Alliances**. London : Routledge, 1999. ISBN 0-415-18154-2.
- O’CONNOR, B. P. (2000) – SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer’s MAP test. **Behavior Research Methods, Instruments and Computers**. Austin. Psychonomic Society Publications. ISSN 1532-5970. 32:3 (March 2000) 396-402.
- OHMAE, K. (1989) – The Global Logic of Strategic Alliances. **Harvard Business Review**. Boston. 67:2 (March/April 1989) 143-154.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. (1998) - Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organizational Relationships. **Organization Studies**. 19:4 (July 1998) 549–583.
- OLK, P. (2006) – Modeling and measuring the performance of alliances. In SHENKAR, O.; REUER, J., eds. - **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2006. ISBN 0-7619-8863-7.
- OLK, P. (2002) – Evaluating strategic alliance performance. In CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P., eds. - **Cooperative Strategies and Alliances**. Oxford: Elsevier Science Ltd., 2002. ISBN 0-08-044021-5.
- OSBORN, R. N.; BAUGHN, C. C. (1990) - Forms of interorganizational governance for multinational alliances. **Academy of Management Journal**. 33:3 (1990) 503-519.
- OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. (1997) - The institutionalization and evolutionary dynamics of inter-organizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**. Briarcliff Manor. 40:2 (April 1997) 261-278.
- PARISE, S.; HENDERSON, J. C. (2001) - Knowledge resource exchange in strategic alliances. **IBM Systems Journal**. ISSN 0018-8670. 40:4 (2001) 908-924.
- PARK, S. H.; UNGSON, G. R. (2001) - Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure. **Organization Science**. Linthicum. 12:1 (January-February 2001) 37-53.

- PARK, S. H.; D. ZHOU (2005) – Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor. 30:3 (July 2005) 531-54.
- PARKHE, A. (1993a) - Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**. 36:4 (August 1993) 794-829.
- PARKHE, A. (1993b) – Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances. **Organization Science**. Linthicum. 4:2 (May 1993) 301-324.
- PEREIRA, A.; POUPA, C. (2004) – **Como Escrever uma Tese, Monografia ou Livro Científico Usando o Word**. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2002 (3ª. Ed). ISBN 972-618-350-2.
- PERROW, C. (1986) – **Complex Organisations: A Critical Essay**. New York: Road House, (3<sup>rd</sup>. Ed).
- PITTA, D. A.; FRANZAK, F. J.; LITTLE, M. W. (2004) - Maintaining positive returns in the value and supply chain: applying tomorrow's marketing skills. **The Journal of Consumer Marketing**. Santa Barbara : Emerald. ISSN 0736 3761. 21:7 (January 2004) 510-519.
- POPPO, L.; ZENGER, T. (2002) – Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. **Strategic Management Journal**. Chichester. John Wiley & Sons. ISSN 0143 2095. 23:8 (August 2002) 707-725.
- POPPO, L.; ZHOU, K. Z.; RYU, S. (2008) – Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future. **Organization Science**. Linthicum. 19:1 (January-February 2008) 39-55.
- PORTER, M. E. (1989) – **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. Tradução de: Competitive Advantage, ISBN 85-7001-558-5.
- PORTER, M. E.; FULLER, M. B. (1986) – Coalitions and Global Strategy. In PORTER, M. E., ed. – **Competition in Global Industries**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986, 315-343. ISBN 0-87584-140-6.
- PRESS, W. H.; FLANNERY, B. P.; TEUKOLSKY, S. A.; VETTERLING, W. T. (1988) – **Numerical Recipes in C – The Art of Scientific Computing**. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 0-521-35465-X.
- RAHMAN, N. (2007) – Duality of Alliance Performance. **The Journal of American Academy of Business**. Cambridge. ISSN: 1540-1200. 10:2 (March 2007) 21-28.
- REUER, J. J.; ARIÑO, A. (2007) – Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity. **Strategic Management Journal**. Chichester. John Wiley & Sons. ISSN 0143 2095. 28:3 (March 2007) 313-330.
- REUER, J. J.; ARIÑO, A.; MELLEWIGT (2006) – Entrepreneurial alliances as contractual forms. **Journal of Business Venturing**. Elsevier. ISSN 0883-9026. 21:3 (May 2006) 306-325.
- REUER, J. J.; RAGOZZINO, R. (2006) - Agency hazards and alliance portfolios. **Strategic Management Journal**. Chichester. John Wiley & Sons. ISSN 0143 2095. 27:1 (January 2006) 27-43.
- REUER, J. J.; ZOLLO, M.; SINGH, H. (2002) - Post-formation dynamics in strategic alliances. **Strategic Management Journal**. Chichester. John Wiley & Sons. ISSN 0143 2095. 23:2 (February 2002) 135-151.
- RINDFLEISCH, A.; MOORMAN, C. (2001) - The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. **Journal of Marketing**. Chicago, 65:2 (April 2001) 1-18.
- RING, P. S. (2002) – The Role of Contract in Strategic Alliances. In CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P., eds. - **Cooperative Strategies and Alliances**. Oxford: Elsevier Science Ltd., 2002. ISBN 0-08-044021-5.
- RING, P. S.; DE VEN, V. (1992) - Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**. Chichester. John Wiley & Sons. ISSN 0143 2095. 13:7 (October 1992) 483-98.
- ROBSON, M. J.; KATSIKEAS, C. S.; BELLO, D. C. (2008) – Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The role of organizational complexity. **Organization Science**. Linthicum. 19:4 (July-August 2008) 647-665.

- RYALL, M. D.; SAMPSON, R. C. (2003) - Do prior alliances influence contract structure? Evidence from technology alliance contracts. **Simon School of Business**. Working Paper No. FR 03-11. Abstract retrieved March 7, 2005. from <http://ssrn.com/abstract=396601>.
- SAKAKIBARA, M. (1997) - Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: an empirical examination of motives. **Strategic Management Journal**. Chichester. John Wiley & Sons. ISSN 0143 2095. 18:S1 (July 1997) 143-164.
- SALK, J. E.; VORA, D. (2006) – Research Outside the “Core” – Opportunities in Alternative Approaches and Methods for Studying Cooperative Alliances. In SHENKAR, O.; REUER, J., eds. - **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2006. ISBN 0-7619-8863-7.
- SANTORO, M. D.; MCGILL, J. P. (2005) - The effect of uncertainty and asset co-specialization on governance of biotechnology alliances. **Strategic Management Journal**. Chichester. John Wiley & Sons. ISSN 0143 2095. 26:13 (December 2005) 1261-69.
- SAWLER, J. (2005) - Horizontal Alliances and the Merger Paradox. **Managerial and Decision Economics**. John Wiley & Sons. 26:4 (June 2005) 243-248.
- SCHULER, S. R.; TARIQUE, D. (2006) –Alliance Forms and Human Resource Issues, Implications and Significance. In SHENKAR, O.; REUER, J., eds. - **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2006. ISBN 0-7619-8863-7.
- SETH, A.; CHI, T. (2006) – What Does a Real Options Perspective Add to the Understanding of Strategic Alliances?. In SHENKAR, O.; REUER, J., eds. - **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2006. ISBN 0-7619-8863-7.
- SHAN, W.; VISUDTIBHAN, K. (1990) - Cooperative strategy in commercializing an emerging technology. **European Journal of Operational Research**. Elsevier. ISSN 0377-2217. 47:2 (July 1990) 172-81.
- SHENKAR, O.; REUER, J. (2006) - The Alliance Puzzle – know terrain, black boxes and the road ahead. In SHENKAR, O.; REUER, J., eds. - **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2006. ISBN 0-7619-8863-7.
- SIMONIN, B. L. (2002) – The nature of collaborative know-how. In CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P., eds. - **Cooperative Strategies and Alliances**. Elsevier, 2002. ISBN 0-08-044021-5.
- SMITH, K. G.; CARROLL, S. J.; ASHFORD, S. J. (1995) - Intra- and Inter-organizational Cooperation: Toward a Research Agenda. **Academy of Management Journal**. Briarcliff Manor. 38:1 (February 1995) 7-23.
- Statistical significance (2009). **Wikipedia, The Free Enciclopedia** [Em linha]. Wikimedia Foundation, Inc: State University. Actualizado 20 de Agosto de 2009 [Consultado 12 de Setembro de 2009]. Disponível em: [http://en.wikipedia.org/wiki/Statistical\\_significance](http://en.wikipedia.org/wiki/Statistical_significance).
- SUTCLIFFE, K. M.; ZAHEER, A. (1997) – Uncertainty in the transaction environment: an empirical test. **Strategic Management Journal**. Chichester. John Wiley & Sons. ISSN 0143 2095. 19:1 (January 1998) 1-23.
- TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. S., (2001) – **Using multivariate statistics – 4<sup>th</sup> ed.** Needham Heights: Allyn & Bacon, 2001. ISBN 0-321-05677-9.
- TALLMAN, S.; PHENE, A. (2006) – Structuring and restructuring alliances. In SHENKAR, O.; REUER, J., eds. - **Handbook of Strategic Alliances**. Thousand Oaks: Sage Publications Inc., 2006. ISBN 0-7619-8863-7.
- TENG, B.-S. (2005) – The Emergence and Popularization of Strategic Alliances: Institutional and Entrepreneurial Views. **International Entrepreneurship and Management Journal**. ISSN 1554-7191. 1:1 (March 2005) 61-82.
- TODEVA, E.; KNOKE, D. (2005) - Strategic alliances and models of collaboration. **Management Decision**. ISSN 0166-4972. 43:1 (January 2005) 123-148.
- TSANG, E. W. K. (2000) – Transaction Cost and Resource-Based Explanations of Joint Ventures: A Comparison and Synthesis. **Organization Studies**. 21:1 (January 2000) 215-242.
- TSANG, E. W. K. (1998) – Motives for strategic alliance: a resource-based perspective. **Scandinavian Journal of Management**. ISSN 0956-5221. 14:3 (March 1998) 207-221.

- UEBERSAX, J. S. (2008) - "The tetrachoric and polychoric correlation coefficients". **Statistical Methods for Rater Agreement web site**. [Em linha] [2006]. Atualizado 28 de Fevereiro de 2008 [Consultado 19 de Setembro de 2009]. Disponível em: <http://john-uebersax.com/stat/tetra.htm>.
- VARADARAJAN, P. R.; CUNNINGHAM, M. (1995) - Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 23:4 (September 1995) 282-296.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. (1986) - Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor. 11:4 (October 1986) 801-814.
- VERNON, R. (1983) - Organizational and institutional responses to international risk. In Herring, R., ed., **Managing International Risk**. Cambridge University Press, New York, 1983.
- VILLALONGA, B.; MCGAHAN, A. M. (2005) - The choice among acquisitions, alliances, and divestitures. **Strategic Management Journal**. Chichester. John Wiley & Sons. ISSN 0143 2095. 26:13 (October 2005) 1183 – 1208.
- VRANDE (VAN DE), V.; VANHAVERBEKE, W.; DUYSTERS, G. (2009) – External technology sourcing: The effect of uncertainty on governance mode choice. **Journal of Business Venturing**. Elsevier. ISSN 0883-9026. 24:1 (January 2009) 62-80.
- XIA, J.; TAN, J.; TAN, D. (2008) – Mimetic entry and bandwagon effect: the rise and decline of international equity joint venture in China. **Strategic Management Journal**. Chichester. John Wiley & Sons. ISSN 0143-2095. 29:2 (February 2008) 195 – 217.
- WANG, L.; ZAJAC, E. J. (2007) - Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations. **Strategic Management Journal**. Chichester. John Wiley & Sons. ISSN 0143 2095. 28:13 (December 2007) 1291 – 1317.
- WATKINS, M. W. (2006) - Determining Parallel Analysis Criteria. **Journal of Modern Applied Statistical Methods**. Oak Park. JMASM Inc. ISSN 538-9472. 5:2 (November 2006) 344 – 346.
- WHITE, S. (2005) – Cooperation Costs, Governance Choice and Alliance Evolution. **Journal of Management Studies**. Oxford : Blackwell Publishing. ISSN 0022-2380. 42:7 (November 2005) 1383-1412.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1985) - **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-934821-8.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1991) - Comparative economic organisation: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca. Cornell University. ISSN 0001-8392. 36 (June 1991) 269-296.
- WILLIAMSON, Oliver E. (1996) - **The Mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996. ISBN 978-0-19-513260-1.
- WILLIAMSON, Oliver E. (2002) - The theory of the firm as governance structure: From choice to contract. **The Journal of Economic Perspectives**. Nashville : American Economic Association. ISSN 08953309. 16:3 (Summer 2002) 171-195.
- WISNIESKI, J.; SONI, R. (2004) - Strategic alliance choices: usefulness of proposed theories. **Journal of Applied Management and Entrepreneurship**. 9:3 (Jul 2004) 74-90.
- WRIGHT, D. E.; LONDON, K. (2009) – **Modern Regression Techniques Using R**. London: Sage Publications, 2009. ISBN 978-1-84787-903-5.
- YAN, A.; GRAY, B. (2001) – Antecedents and effects of parent control in international joint ventures. **Journal of Management Studies**. Oxford : Blackwell Publishing. ISSN 0022-2380. 38:3 (May 2001) 393-416.
- YAN, A.; ZENG, M. (1999) - International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, A Reconceptualization, and Directions for Future Research. **Journal of International Business Studies**. 30:2 (Jun 1999) 397-414.
- YEHEKEL, O.; ZEIRA, Y.; SHENKAR, O.; NEWBURRY, W. (2001) - Parent company dissimilarity and equity international joint venture effectiveness. **Journal of International Management**. Elsevier. ISSN 1075-4253. 7:2 (Summer 2001) 81-104.

- YOFFIE, D. B.; KWAK, M. (2006) – With Friends Like This – The Art of Managing Complementors. **Harvard Business Review**. Boston. 84:9 (September 2006) 89-98.
- YOUNG-YBARRA, C.; WIERSEMA, M. (1999) - Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory. **Organization Science**. Linticum. ISSN 1047-7039. 10:4 (July 1999) 439-459.
- ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. (1998) - Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. **Organization Science**. Linticum. ISSN 1047-7039. 9:2 (March 1998) 141-159.
- ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P. (1993) - From transaction cost to transaction value analysis: implications for the study of inter-organizational strategies. **Journal of Management Studies**. Oxford : Blackwell Publishing. ISSN 0022-2380. 30:1 (January 1993) 131-145.
- ZENGER, T. R.; HESTERLY, W. S. (1997) - The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-powered Incentives, and Molecular Units. **Organization Science**. Linticum. ISSN 1047-7039. 8:3 (May 1997) 209-222.
- ZHANG, A. (2005) - Competition Models of Strategic Alliances. **Research in Transportation Economics**. Elsevier. ISSN 07398859. 13 (June 2005) 75-100.
- ZINELDIN, M. (2004) - Co-opetition: the organisation of the future. **Marketing Intelligence & Planning**. Bradford : Emerald. ISSN 0263-4503. 22:6/7 (2004) 780-789.