

**A GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS COMO MITIGADORA DE CONFLITO E FONTE DE DESEMPENHO OPERACIONAL**

**ADILSON ADERITO SILVA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

## A GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS COMO MITIGADORA DE CONFLITO E FONTE DE DESEMPENHO OPERACIONAL

### RESUMO

Este trabalho teve por objetivo ampliar a compreensão sobre gestão de alianças, fontes de conflito e o desempenho operacional em alianças estratégicas do setor automobilístico e de autopeças. Para tal, buscou-se identificar as alianças mais comuns no setor e estabelecer indicadores que caracterizam a gestão de alianças, as principais fontes conflitos e o desempenho operacional. As informações coletadas na pesquisa de campo, que contou com a participação de cinquenta gestores engajados em alianças estratégicas, foram modeladas estatisticamente em equações estruturais pelo método *Partial Least Square* e os resultados obtidos revelaram uma diversidade de tipos de alianças estabelecidas entre as empresas e, que, a gestão de alianças, reduz o conflito entre os parceiros e impacta positivamente o desempenho operacional das alianças estratégicas estudadas no setor.

**Palavras-chave:** alianças estratégicas; conflito; desempenho operacional

### INTRODUÇÃO

Compartilhar conhecimentos e competências por meio de alianças estratégicas é considerado um fator essencial para obtenção de vantagem competitiva. As alianças são relações interfirmas que envolvem transferências de conhecimento e de recursos entre empresas independentes que conciliam seus objetivos individuais em prol de um objetivo comum (PARKHE, 1988; OXLEY, 1999). As relações estratégicas se mostram como alternativas de destaque para potencializar processos de gestão, inovações e o desempenho de empresas parceiras.

O desempenho de uma aliança estratégica pode ser refletido pelo sucesso dos parceiros em atingir os objetivos individuais, geralmente tácitos, e os objetivos comuns inicialmente propostos e regulados por contratados. Não obstante, esta estratégia híbrida de governança não está isenta de conflitos que podem emergir da busca do interesse próprio e das assimetrias de informação entre os parceiros, que atuam como fomentadores de desequilíbrios que podem afetar o sucesso e o desempenho de uma aliança (REYNOLDS, 1985; LANE; BEAMISH, 1990; KELLY; SCHAAN; JONCAS, 2002)

Por conflito entende-se todo processo iniciado pela percepção de prejuízo devido a inconsistências e desentendimentos em função de objetivos díspares ou mesmo opostos entre os parceiros (THOMAS, 1992). O conflito é uma “divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas no processo conflitual e que pode, ou não, traduzir-se numa incompatibilidade de objetivos” (DIMAS; LOURENÇO; MIGUEZ, 2005, p.4).

A emergência de interesses incompatíveis e conflitantes entre parceiros quer por diferença de culturas, comunicação deficiente ou falta de empenho e compromisso com os objetivos comuns requer cuidados. Se por um lado a busca de soluções conjuntas pode potencializar o envolvimento e o compromisso com a aliança, por outro, a insatisfação gerada por conflitos pode levar à perda de desempenho e à ruptura das alianças. Assim, a compreensão dos aspectos geradores de conflitos se torna um fator fundamental para alcançar o sucesso em uma aliança.

O sucesso ou fracasso de uma aliança estratégica parece depender de uma série de fatores estabelecidos pelas empresas parceiras que determinarão o seu desempenho, dentre eles, o estabelecimento de uma equipe dedicada à gestão da aliança para conduzir e balancear os relacionamentos, manter elevada a motivação, a confiança, o respeito, a boa comunicação e

a formalização dos estágios.

Neste estudo, busca-se identificar as principais fontes geradoras de conflitos e os fatores que caracterizam a gestão de alianças para responder a seguinte questão: **qual a relação entre a gestão de alianças, o conflito e o desempenho operacional de alianças estratégicas no setor automobilístico e de autopeças do Grande ABC?**

O objetivo do estudo é ampliar a compreensão sobre gestão de alianças, fontes de conflito e o desempenho operacional em alianças estratégicas desse setor foram estabelecidos três objetivos específicos: (1) identificar os tipos de alianças estratégicas mais comuns estabelecidas no setor e; (2) estabelecer indicadores que caracterizam a gestão de alianças, as principais fontes conflitos e o desempenho operacional; (3) propor e testar relações entre a gestão de alianças, o conflito e desempenho operacional de alianças estratégicas no setor.

O estudo se justifica pela relevância do setor automobilístico e de autopeças na economia brasileira. O Brasil é o 10º maior produtor de automóveis do mundo com 2.67 milhões de unidades produzidas em 2017 e foi responsável neste mesmo ano por um fluxo de exportações que atingiu 15,85 bilhões de dólares (ANFAVEA, 2018; OICA, 2018).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A literatura sobre alianças estratégicas evoluiu consideravelmente a partir dos anos 80 e ainda está em desenvolvimento, principalmente, no ambiente brasileiro. Busca-se, portanto, nesta seção, embasar e aprofundar o conhecimento sobre as alianças estratégicas, sua gestão e desempenho. Exploram-se também as definições e as principais fontes de conflito com vistas ao embasamento teórico para a consecução dos objetivos do estudo.

### **2.1 Alianças Estratégicas**

As alianças estratégicas proporcionam às empresas a oportunidade de intercambiar informações, habilidades, conhecimento e recursos que agregam valor às competências básicas da empresa e contribuem para expandir a capacidade de criação de novos produtos, absorção de novas tecnologias e redução os custos (LEWIS, 1992). Nesse sentido, as alianças estratégicas podem ser definidas como acordos em que dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos para coordenar suas atividades (TEECE, 1992).

Para Lorange e Roos (1996) a aliança estratégica é o meio pelo qual os parceiros se mantêm competitivos e agregam valor ao negócio com o aproveitamento de novas oportunidades. Em linha com esses autores Barney e Hesterly (2011, p.251) argumentam que “uma aliança estratégica existe sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos ou serviços”. Godofredo e Bataglia (2015, p.636) caracterizam a aliança estratégica como “uma relação de cooperação de longo prazo, estabelecida de forma voluntária por empresas independentes, cujos interesses e objetivos são compartilhados visando criar vantagem competitiva para ambos”. Silva et al. (2017, p.4) uma “aliança estratégica é uma cooperação entre duas ou mais empresas que podem ser de vários segmentos e tamanhos, com o objetivo principal de aumentar suas forças e maximizar seus recursos, gerando maior vantagem competitiva”.

Considerando-se as múltiplas definições para o conceito de alianças estratégicas Yoshino e Rangan (1997) propuseram três características básicas que definem uma aliança estratégica a saber: a) as empresas permanecem independentes depois da formação da aliança; b) as empresas se beneficiam mutuamente dos resultados e do desempenho da aliança pelo acompanhamento e execução das tarefas especificadas e; c) as alianças surgem da contínua contribuição em áreas estratégicas da organização.

Nessa mesma linha Eiriz (2001) apresentam os quesitos pelos quais as alianças são constituídas, dentre os quais se destacam: (a) o estímulo à vantagem competitiva no longo

prazo, (b) a ampliação de oportunidades e defesa contra potenciais ameaças externas, (c) a influência que os recursos da empresa exercem sobre as forças e as fraquezas da aliança, (d) o impacto nos resultados operacionais das empresas e; (e) as influências das decisões políticas e culturais. Essas características, quando analisadas simultaneamente, indicam que a formação de uma aliança tem origem na capacidade de combinar recursos complementares para reduzir incertezas e acelerar a aprendizagem, sendo, portanto, fundamentais para distinguir as alianças que de fato possuem uma dimensão estratégica na organização daquelas que possuem outras finalidades.

Portanto, as alianças estratégicas se baseiam no grau de interdependência, desenvolvimento de responsabilidades e confiança mútua entre as partes envolvidas (CONTRACTOR; LORANGE, 1988; IGLESIAS; POPADIUK, 2003) e um dos objetivos para se estabelecer uma aliança estratégica é criar valor por meio de um esforço conjunto, em que os parceiros contribuem com recursos únicos e diferenciados para obter resultados melhores aos que seriam obtidos com esforços isolados (HAMEL; DOZ, 2000). Espera-se, portanto, que uma aliança favoreça a coordenação de esforços e o compartilhamento de recursos para alcançar resultados que não poderiam ser obtidos pelas empresas isoladamente (BALBINOT; MARQUES, 2009).

A formação de alianças estratégicas pode possibilitar que as organizações se tornem mais competitivas no cenário global graças à criação de um ambiente favorável à aquisição e à troca, mediante o compartilhamento de conhecimentos e competências individuais (TAVARES, 2012). Nesse sentido, a colaboração proporcionada pelas alianças estratégicas é um dos fatores essenciais para obtenção de vantagem competitiva sustentável.

É possível dividir as alianças estratégicas em duas grandes categorias: as alianças contratuais sem controle acionário e as com controle acionário. As alianças estratégicas contratuais sem controle acionário são parcerias em que o relacionamento e as atividades são regidas por contratos relacionais. Essas alianças são formadas quando os parceiros percebem que a parceria pode proporcionar valor e alcançar objetivos no longo prazo, ao ponto de não desistirem com o decorrer do negócio (ZHANG; BADEN-FULLER; MANGEMATIN, 2007). Esse tipo de aliança proporciona maior flexibilidade para os parceiros, uma vez que permanecem independentes e, dependendo da estrutura da base de ativos específicos é possível ter maior autonomia nas decisões de investimento (TENG; DAS, 2008).

Os contratos relacionais, por sua vez, proporcionam reciprocidade e diminuição dos riscos para os parceiros. Nestes contratos são estipuladas responsabilidades, atividades e regras de relacionamento que regerão a aliança. Podem ser de longa duração, com revisões de acordo devido às mudanças durante a realização da aliança ou mesmo a emissão pelos parceiros de contratos mais simples que regulam cada atividade realizada (AZEVEDO; BATAGLIA, 2011).

As alianças estratégicas podem apresentar vários fins, inclusive alianças em que as empresas participantes possuem interesse no apoio técnico ou na transferência de conhecimento, dentre as quais se destacam: a) os consórcios entre duas ou mais empresas que possuem capacidades complementares essenciais em um projeto de envergadura técnica e de longa duração; b) acordos entre os parceiros para preencher lacunas tecnológicas por deficiência de mão-de-obra especializada ou por problemas de desempenho em equipamentos de produção; c) acordos de P&D em que os parceiros buscam empresas para o desenvolvimento de novos projetos e transferência de conhecimento; d) licenciamentos de patentes em que um parceiro concede a outro os direitos de usufruto de uma patente, produto ou processo de fabricação mediante uma compensação financeira (EIRIZ, 2001).

No que tange ao domínio financeiro as alianças estratégicas podem ser divididas, segundo Eiriz (2001), pelo nível de envolvimento de capital das empresas com participação

acionária e do nível de integração dos parceiros, destacando-se: a) a aquisição em que uma empresa assume o controle total ou parcial sobre o patrimônio da outra; b) a participação minoritária quando a participação societária de uma empresa é inferior a 50% do capital da empresa; c) *Joint Venture* quando duas ou mais empresas se juntam para formar outra empresa, à parte, sem deixar de existirem; d) fusão quando duas ou mais empresas passam a não mais existir individualmente pela fusão de suas estruturas para formar uma nova entidade.

A posição competitiva de uma empresa é definida pelo conjunto de recursos e relações únicas que ela possui ou estabelece (KLOTZLE, 2002) e, para isso, as empresas veem nas alianças um meio para acessar recursos específicos de outras empresas. Logo, uma das motivações do processo de formação de alianças estratégicas é a complementaridade dos recursos com potenciais parceiros, principalmente quando esses estão em posições estratégicas destacadas ou possuem recursos valiosos que podem ser compartilhados.

Destacam-se ainda como motivações para formação de alianças a obtenção de novas tecnologias, melhoria da qualidade e diminuição dos custos de desenvolvimento, pois, nem todas as empresas são capazes de desenvolver a tecnologia que necessitam para competir no mercado (ELMUTI; KATHAWALA, 2001). Uma outra motivação apontada é minimizar os riscos financeiros para o lançamento de novos produtos, quando essa ação não pode ser bem absorvida por uma só empresa. Portanto, as empresas encontram na formação de alianças uma melhor forma para reduzir os riscos financeiros, compartilhar de custos com P&D, desenvolver novos mercados e ter acesso rápido a recursos complementares.

## **2.2 Desempenho operacional de alianças**

O desempenho de alianças é um conceito complexo e está associado a um conjunto amplo de atributos e critérios acordados entre os parceiros que variam a cada parceria, dificultando assim, a compreensão clara dos fatores que o evidenciam e o mensuram.

Das e Teng (2001) argumentam que apesar dos benefícios as alianças envolvem riscos que podem comprometer os objetivos definidos pelos parceiros, riscos esses decorrentes das mudanças no ambiente institucional com novas regulamentações e políticas; das estratégias adotadas pelos concorrentes no ambiente competitivo e; do mau gerenciamento das competências centrais e da capacidade de trabalho no ambiente interno das empresas. Nesse sentido uma competência valorizada em alianças é a aprendizagem interorganizacional que permite absorver competências, conhecer os interesses dos parceiros e alocar eficientemente os recursos (TEECE, 2007) para otimizar o desempenho da aliança e os resultados esperados.

Lunnan e Haugland (2008) sugerem que as medidas de desempenho poderiam ser caracterizadas segundo o propósito e os resultados esperados com a aliança e agruparam essas medidas em: financeiras, operacionais e de efetividade dos resultados esperados. Segundo os autores o desempenho da aliança estaria então mais associado à escolha de uma medida do que a uma visão unificada daquilo que seria considerado como sucesso de uma aliança.

No que tange à mensuração direta do desempenho por medidas financeiras, Rahman (2007) salienta que nem sempre essas medidas estão disponíveis para todos os tipos de alianças, exceto para algumas *joint-ventures*, e além disso, as medidas financeiras captam apenas o desempenho de curto prazo de uma aliança.

O segundo grupo de medidas operacionais do desempenho está relacionado à duração, ao término ou à estabilidade de uma aliança (LANNAN; HAUGLAND, 2008). Embora esse grupo de medidas tenha sido utilizado em alguns estudos (LEVINTHAL; FISHER, 1988; KOGUT, 1989; PARK; RUSSO, 1996), o tempo de duração de uma aliança não é considerada uma medida confiável de desempenho uma vez que, “uma aliança pode ser bem-sucedida e ser descontinuada por ter atingido o seu propósito [ ] ou mal sucedida, porém não interrompida, porque os parceiros ainda têm esperança de melhorar seu resultado” (CORDEIRO; BATAGLIA, 2015).

O último grupo de medidas proposto Lannan e Haugland (2008) é o mais utilizado na literatura, ou seja, a efetividade de uma aliança em termos do alcance dos objetivos estratégicos comuns e particulares dos parceiros, os quais estabelecem seus objetivos, os ganhos que almejam obter com a aliança e, quando alcançam ou percebem um valor maior que o esperado, tendem a ficar satisfeitos e consideram a aliança um sucesso. Portanto, a satisfação com os resultados alcançados tem sido considerada uma medida efetiva do desempenho de alianças.

Nessa linha, Kogut (1991) utilizou indicadores relacionados à percepção do quanto a aliança criou oportunidades e satisfaz as intenções estratégicas iniciais da empresa, enquanto, Zollo, Reuer e Singh (2002) utilizaram indicadores relacionados ao grau de satisfação das empresas com o conhecimento acumulado em alianças na indústria de biotecnologia. Em suma, conforme Thomas (2014) “o desempenho de uma aliança é definido como a extensão em que as firmas parceiras atingem seus objetivos numa determinada aliança, concentrando-se no resultado bem como em medidas de processo”.

Considerando as características dinâmicas das alianças esse último grupo de medidas proposto Lannan e Haugland (2008) relacionado à satisfação com os resultados da aliança no que tange ao seu desempenho operacional será adotado neste estudo, pois permite contornar a indisponibilidade das medidas financeiras e a fragilidade da utilização do tempo de duração da aliança como medida de desempenho. Essa escolha, contudo, não está isenta de limitações, pelo risco de obter-se métricas de desempenho superestimadas pelos gestores uma vez que são medidas subjetivas coletadas a partir da percepção dos gestores.

Para a mensuração subjetiva do desempenho operacional de alianças no setor automotivo e de autopeças levar-se-á em conta neste estudo os indicadores de desempenho sob a perspectiva da área de operações, compreendido em cinco dimensões: custo, qualidade, flexibilidade, confiabilidade e velocidade propostas por Krishnan, Martin e Noorderhaven (2006) e utilizadas no estudo de Silva e Ferreira (2017).

### **2.3 Conflito**

O conflito é identificado como um dos motivos que dificultam o desempenho de alianças estratégicas. Trata-se de uma condição que envolve no mínimo duas partes com um problema em comum e que, diante desse problema, adotam posturas orientadas para exercer poder ou controle sobre o outro (STEELE, 1976). Então, um comportamento conflituoso é iniciado pela percepção de prejuízo por uma das partes devido a inconsistências e desentendimentos em função de objetivos divergentes ou mesmo opostos entre os parceiros (THOMAS, 1992).

O conflito, então, pode ser entendido como uma “divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas no processo conflitual e que pode, ou não, traduzir-se numa incompatibilidade de objetivos” (DIMAS; LOURENÇO; MIGUEZ, 2005, p.4). Portanto, as diferentes percepções da realidade podem delinear o que cada parceiro levará em conta para responder a uma mesma situação, com isso, o desalinhamento de perspectivas torna-se uma potencial fonte de conflitos. (YI; LEE; DUBINSKI, 2010, p. 253).

Além das diferentes percepções da realidade, os conflitos em alianças podem surgir por conta da insistência dos parceiros em manter sua autonomia, por desenvolver comportamento de dominação, imposição de cultura ou processos de gestão, ou seja, a forma como se dá o relacionamento com o parceiro também pode gerar conflitos no desenvolvimento da aliança.

Outro fator importante a considerar é o foco dos parceiros quanto aos seus objetivos com a aliança. Segundo Kelly, Schaan e Joncas (2002) alguns gestores focam essencialmente na formação de alianças ao invés de sustentá-las no longo prazo, dão maior ênfase às questões contratuais da parceria, mas ignoram ou subestimam a gestão diária do relacionamento.

Quando um parceiro foca objetivos de curto prazo, isso pode significar ou transparecer para o outro, falta de compromisso com o sucesso da aliança e gerar desconfiança, oportunismo e conflitos entre eles (BEAMISH; LUPTON, 2009).

A interação entre empresas que possuem crenças, valores e atitudes diferenciadas requer a atenção constante dos gestores para o desenvolvimento de uma nova cultura de relacionamentos a ser criada na aliança para evitar o surgimento de comportamentos oportunistas, divergências de objetivos, diferenças e conflitos entre os parceiros (DAWE, 2000; ZAMAN; MOVANDO, 2001; AGUIRRE, 2013; VARMA et al. (2015). Assim exposto, o conflito é caracterizado como algo disfuncional e improdutivo que pode comprometer a confiança entre os parceiros, a eficiência, o alcance dos objetivos e o sucesso da aliança e, conseqüentemente, o seu desempenho operacional. Esses argumentos dão base para enunciar a primeira hipótese a ser testada neste estudo:

### **Hipótese 1: O conflito entre parceiros influencia o desempenho operacional de alianças estratégicas no setor automobilístico e de autopeças**

Conforme Adnan (2012) “a falta de técnicas de resolução de conflitos e efetiva comunicação entre os parceiros podem conduzir a aliança para a finalização antes de ter atingido seus objetivos”. Diante disso, para minimizar o surgimento de conflitos e os seus riscos se faz necessário delinear soluções antes que se tornem problemas complexos, ou seja, a presença e a demonstração de interesses incompatíveis nas alianças fazem com que o papel dos gestores seja fundamental na busca de uma solução para contornar os conflitos e evitar a descontinuidade do relacionamento (GARDET, 2008).

Conforme salienta Santos (2015, p. 81) uma “eficiente gestão da aliança, analisa, promove e controla o alinhamento de estratégias, objetivos e desempenhos, bem como a resolução de eventuais disputas, relações de autoridade, partilha de conhecimentos e de informações”. Assim, as alianças requerem gestão, cabe portanto, expor a seguir alguns dos fatores que refletem uma boa gestão de alianças e que podem minimizar os conflitos e potencializar o desempenho em alianças.

## **2.4 Gestão de alianças estratégicas**

A gestão de uma aliança é uma atividade inerente às relações de interdependência entre parceiros que contribui para gerar maior colaboração e reunir um bom desempenho a partir do gerenciamento atencioso da comunicação, da definição de papéis e responsabilidades a forma como as atividades da aliança serão operacionalizadas no dia-a-dia. Esses fatores demandam, naturalmente, equipes dedicadas à coordenação das atividades e à manutenção dos relacionamentos entre membros substancialmente diferentes tanto em capacidades quanto em objetivos.

### **2.4.1 A comunicação**

A comunicação está presente em todos os aspectos do funcionamento organizacional e tem sido apontada como um fator essencial para sucesso das alianças estratégicas no sentido de proporcionar colaboração entre os parceiros. No entanto, existem três aspectos que podem refletir uma comunicação eficaz entre parceiros como: a qualidade da comunicação, o compartilhamento de informações e a participação no planejamento (MOHR; SPEKMAN, 1994).

A importância da qualidade da comunicação está em garantir a exatidão, o tempo, a adequação e a credibilidade para uma efetiva transmissão e troca de informações. A informação exata, relevante e disponível em tempo oportuno é de extremo valor para atingir os objetivos e o sucesso das alianças. Já o compartilhamento dessas informações entre os

parceiros age de forma a manter o relacionamento no longo prazo e reunir eficiência na solução de problemas.

As decisões tomadas nas alianças podem afetar coletivamente as organizações, então, a participação dos parceiros no planejamento é um fator importante para garantir o alinhamento dos objetivos estratégicos. Com o planejamento e a tomada de decisão conjuntas pode proporcionar melhores expectativas e cooperação mútua para atingir objetivos comuns e positivos para ambos os parceiros (MOHR; SPEKMAN, 1994; ZAMAN; MOVANDO, 2001).

Nessa linha, Kelly, Schaan e Joncas (2002, p.15) argumentam que “uma comunicação pobre na aliança e entre os parceiros pode tirar dos trilhos o início de um empreendimento ou minar significativamente a sua performance”. Por outro lado, a comunicação aberta, clara e eficaz para o compartilhamento de informações e experiências entre os parceiros pode inibir a emergência de problemas e conflitos nas alianças estratégicas.

Varma (2015, p.430) argumenta que “a assimetria causada pela falta de comunicação e o compartilhamento de informações impede o conhecimento sobre as particularidades de cada um dos parceiros e dificulta a construção de um entendimento compartilhado de suas obrigações e regras de engajamento”. Nesse sentido, a comunicação e o compartilhamento de informações entre os parceiros refletem a boa gestão da aliança, pois, permitem desenvolver modelos de trabalho conjunto eficazes para alcançar o sucesso de uma aliança.

#### 2.4.2 A Definição de papéis e responsabilidades

O surgimento de conflitos também pode se dar quando um membro da aliança percebe que o outro não está atendendo adequadamente as suas responsabilidades na aliança fazendo uso de cláusulas contratuais ambíguas (YI; LEE; DUBINSKY, 2010). Segundo Kelly, Schaan e Joncas (2002, p.15) essas “dificuldades emergem da falta de definição dos papéis e responsabilidades dos parceiros ou do pobre entendimento de quem ficou responsável por qual função ou atividades”, em especial, logo no início das alianças quando os parceiros estão em fase de adaptação.

Essa falta de esclarecimento e determinação dos papéis pode levar ao oportunismo, em que um dos parceiros busca sobrepor ou tenta aproveitar-se de algum recurso ou conhecimento em detrimento do outro, prejudicando a confiança e o relacionamento entre eles (WILLIAMSON, 1999). Entretanto, é possível estabelecer as responsabilidades e as atividades de forma mais concisa após os primeiros contatos para que as competências de cada empresa sejam aproveitadas da melhor forma possível (KELLY; SHAAN; JONCAS, 2002). Portanto, a identificação das funções que serão desempenhadas pelos parceiros e de quem serão as iniciativas rumo ao controle das decisões de investimentos que terão impacto no desempenho, ganha especial relevância logo no início da aliança a fim de estirpar os problemas de relacionamento e o oportunismo durante o seu desenvolvimento e execução facilitando a transação e a mobilidade de recursos (BATAGLIA; ESTRELLA, 2011), entretanto, os gestores nem sempre possuem referências claras no início de uma aliança e podem ter diferentes pretensões, atitudes, expectativas e até um certo receio quanto ao seus papeis e responsabilidades no relacionamento (KELLY; SCHAAN; JONCAS, 2002)..

Nessa linha, Brand e Faccin (2015, p.28) também argumentam sobre “a necessidade de definições das regras, critérios para a tomada de decisão, responsabilidades, limites de autonomia e ação dos participantes para uma administração eficiente dos relacionamentos cooperativos”. Varma (2015, p.430) também defende que “o desenvolvimento das normas e da confiança mútua leva ao desenvolvimento do capital relacional e ajuda a reduzir custos, aumentar a produtividade e promover um sentimento de orgulho, pertença, vitalidade, bem-estar e satisfação entre os membros”. Portanto, o entendimento das regras e a definição de responsabilidades dos parceiros são fatores importantes que refletem a gestão de uma aliança.

### 2.4.3 Operacionalização das atividades

O sucesso de uma aliança entre duas ou mais empresas tem início efetivamente na fase operacional em que os membros não devem medir esforços para aprimorar a organização como um todo e estabelecer objetivos específicos a serem seguidos para diminuir a incidência de conflito e sua gestão (WOHLSTETTER; SMITH; MALLOY, 2005). Nesta fase a comunicação entre os parceiros toma contornos relevantes no sentido de alinhar a condução das atividades conforme os objetivos gerais e aos específicos previamente estabelecidos pelos parceiros.

A operacionalização das atividades da aliança pode trazer resultados melhores quando os parceiros compartilham recursos, neste aspecto os resultados obtidos em experiências anteriores facilitam a antecipação de soluções para eventuais problemas. Para isso, Das e Teng (1998) propõem a elaboração de um plano de prestação de contas como forma de aumentar a confiança e o compromisso e evitar comportamentos oportunistas entre as partes.

O plano de contas tem por finalidade a facilitação do *feedback* sobre os processos e servir como guia em direção aos objetivos gerais conjuntamente estabelecidos. De acordo com Wohlstetter, Smith e Malloy (2005, p. 421), “uma aliança requer estruturas e processos internos efetivos para garantir uma governança tranquila, comunicação aberta e responsabilidade, bem como uma forte liderança para garantir que essas estruturas e processos sejam implementados como planejado”.

Dessa forma a comunicação entre os parceiros, o estabelecimento dos papéis, responsabilidades, proporcionam meios para estabelecer indicadores eficientes para mensurar a influência da gestão de alianças sobre o conflito e o desempenho operacional nas alianças estratégicas do setor automobilístico e de autopeças, ou seja, a segunda e a terceira hipóteses que serão testadas neste estudo, a saber:

Hipótese 2: A gestão da aliança reduz o conflito em alianças estratégicas no setor automobilístico e de autopeças

Hipótese 3: A gestão da aliança influencia positivamente o desempenho operacional de alianças estratégicas no setor automobilístico e de autopeças

### 3. METODOLOGIA

Considerando-se os objetivos e a natureza dos relacionamentos propostos no estudo, optou-se pelo método quantitativo de pesquisa, que permite quantificar descritivamente as variáveis, mensurar e testar estatisticamente as hipóteses e a força dos relacionamentos entre construtos. Para tal, foi realizada uma pesquisa de campo com gestores do setor automobilístico e autopeças convidados a responder um questionário com assertivas em escala Likert com cinco pontos relacionadas às dimensões da gestão de alianças, com indicadores de conflito e de desempenho operacional explorados no estudo e apresentados no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Assertivas utilizadas no instrumento de coleta de dados

<b>GESTÃO DE ALIANÇAS</b>	<b>Comunicação</b>	1. Ocorre o estabelecimento e manutenção de comunicação entre parceiros.
		2. O uso de mecanismos para fomentar a comunicação é realizado com frequência.
		3. A comunicação ocorre de forma a construir interesse e suporte entre os parceiros.
		4. Existem ferramentas de comunicação orientadas para a resolução de problemas.
		5. A comunicação é eficaz na redução de desentendimentos.
		6. Os canais de comunicação disponíveis auxiliam na criação de comprometimento
		7. A comunicação existente proporciona alinhamento de expectativas e objetivos.

	<b>Definição Papéis Responsabilidade</b>  Kelly, Schaan e Joncas (2002) Nista et al. (2005)	1. Os papéis que são desempenhados pelos parceiros são claros. 2. Os papéis que são desempenhados pelos parceiros foram detalhados em contrato. 3. A divisão de papéis contribui para o alcance dos objetivos. 4. O parceiro realiza as obrigações previamente acordadas. 5. A divisão de responsabilidades foi feita de forma eficaz.
	<b>Operações</b>  Kelly, Schaan e Joncas (2002) Nista et al. (2005)	1. As partes aplicam recursos suficientes na aliança para que os objetivos propostos sejam atendidos. 2. Na aliança, as organizações aplicam e compartilham <i>know-how</i> entre si. 3. A aliança contribui agregando conhecimento para as partes aliadas. 4. Ocorre proatividade das partes na resolução de problemas. 5. Constantemente ocorre feedback dos processos para auxiliar na diminuição de falhas operacionais. 6. O processo operacional flui adequadamente na aliança. 7. Os meios para captação dos recursos estão claramente definidos.
<b>CONFLITO</b>	<b>Oportunismo</b>  Alcantara et al. (2012)	1. Entre os parceiros, existe percepção de oportunismo (uma empresa tenta tirar vantagem sobre a outra) 2. Há ocorrência de conflitos decorrentes da diferença cultural entre as empresas parceiras. 4. Entre as empresas parceiras não existe trabalho em grupo
	<b>Dominação</b>  Alcantara et al. (2012)	3. Os funcionários da empresa parceira têm mais voz ativa que os da empresa em que trabalho. 5. Se alguém tem que ser demitido no estágio de formação da aliança espera-se que seja da outra empresa. 6. A cultura da empresa em que trabalho é similar a da empresa parceira. 7. As relações de competição profissional entre os parceiros são claramente percebidas.
<b>DESEMPENHO OPERACIONAL</b>	Confiabilidade	Confio em meu parceiro para tomada de decisão
	Custos	A produtividade dos funcionários aumentou após a aliança
	Flexibilidade	Foi possível aumentar a minha carteira de produtos após a aliança.
		A formação da aliança acelerou o processo de atendimento das necessidades reais dos clientes
	Qualidade	É perceptível a qualidade na entrega do produto após a criação da aliança.
Os processos da minha empresa melhoraram após a aliança.		
Velocidade	O alcance dos objetivos estratégicos ocorreu no tempo previsto	

Fonte: elaborado pelos autores

Para a análise dos relacionamentos propostos os dados foram modelados em equações estruturais pelo método *Partial Least Square* (PLS) que permite a modelagem de variáveis latentes para estimar, concomitantemente em um só modelo, múltiplas relações de dependência entre construtos ou variáveis latentes sob condições de não normalidade e com amostras pequenas (CHIN; MARCOLIN; NEWSTED, 2003; HAIR, 2009).

O parâmetro recomendado na literatura para o tamanho da amostra é de 5 respondentes por assertiva ou de 5 a 10 vezes o número de interações apresentadas pelo construto com um maior número de relacionamentos de influência. No estudo, a variável latente “Desempenho Operacional” foi estimado reflexivamente com 7 assertivas e o construto “Gestão de alianças” apresentou 2 relacionamentos de influência. A amostra coletada no estudo foi de 50 respondentes e é minimamente satisfatória para realizar o processamento da MEE-PLS.

Na análise das cargas fatoriais do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural levou-se em consideração os parâmetros recomendados por Chin, Marcolin e Newsted (1996), Chin (1998) e Cohen (1988) calculados com o *software* G Power, para a amostra com 50 respondentes, com nível de significância de 5% e poder estatístico de 0,80. Para as cargas fatoriais resultou um tamanho do efeito igual a  $f^2=0,30$  e para os coeficientes

estruturais foi de  $f^2 = 0,20$ . As cargas também foram avaliadas por meio da estatística “t” *student* gerada com o procedimento *bootstrapping* com 500 repetições.

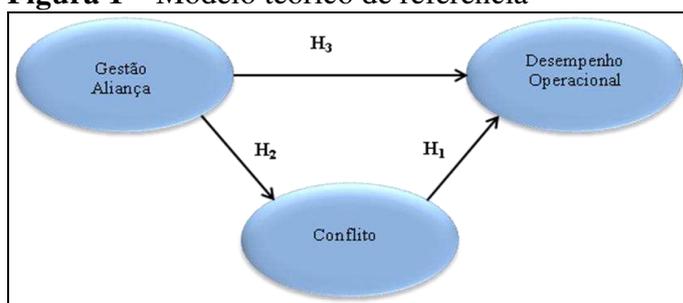
A avaliação da qualidade do ajuste do modelo foi aferida a partir da Confiabilidade Composta do modelo de mensuração que indica o grau em que as variáveis observáveis estão associadas aos seus respectivos construtos. Essa estatística fornece aos pesquisadores a segurança quanto à consistência dos seus indicadores (HAIR et al, 2009). De acordo com Chin (1998) o valor de referência de confiabilidade composta deve maior ou igual a 0,70.

Complementar à confiabilidade composta, a variância média extraída, ou *Average Variance Extracted* (AVE) foi utilizada para aferir a quantidade geral de variância dos indicadores que é explicada pelo construto, ou seja, AVE representa o percentual de variância compartilhada entre as variáveis latentes refletidas pelos indicadores observáveis diretamente, indicando o grau de precisão dos indicadores em sua mensuração. O parâmetro da variância extraída para um determinado construto deve ser maior ou igual a 0,50 (CHIN, 1998; HAIR et al., 2009).

### 3.1 Modelo Teórico da Referência

O modelo teórico proposto está fundamentado nas relações do modelo estrutura que se resumem nas duas hipóteses enunciadas no referencial teórico.

**Figura 1** – Modelo teórico de referência



Fonte: próprios Autores

Na próxima seção serão apresentados os resultados da pesquisa de campo e das relações propostas no estudo, para a validação do modelo teórico apresentado.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A coleta de dados se deu mediante formulário eletrônico disponibilizado aos gestores convidados para participar da pesquisa. O público foi constituído de colaboradores de empresas dos setores automobilístico e autopeças que ocupavam cargos de gestão em empresas que participaram de alianças estratégicas nos últimos três anos. Antes da coleta final dos dados foi realizado um pré-teste com 29 respondentes e as assertivas apresentaram boa clareza e reuniram as consistências internas em seus construtos, posteriormente, o modelo foi testado com os 50 respondentes da amostra final. Os resultados das análises de confiabilidade estão indicados na tabela a seguir:

**Tabela 1** - Análise de Confiabilidade

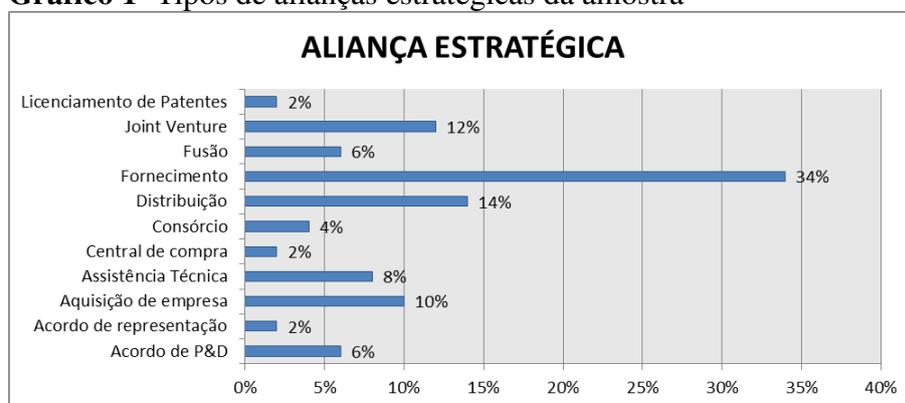
	Alpha de Cronbach (n=29)	Alpha de Cronbach (n=50)
Comunicação	0,908	0,883
Papeis	0,875	0,829
Operações	0,862	0,820

Conflito	0,683	0,683
Desempenho	0,869	0,860

Fonte: elaborado pelos Autores

A amostra final foi constituída por 50 respondentes dos quais 40% atuavam, no setor de autopeças e 60% do automobilístico. Desses respondentes, 18% ocupavam cargos de supervisão, 38% eram coordenadores, 36% gerentes, 2% de diretores, 4% de presidentes e 2% de vice-presidentes. Quanto ao tempo de atuação, 2% tem até 1 ano na empresa, 16% entre 1 a 3 anos, 22% entre 3 e 5 anos, 22% entre 5 e 10 anos e, por fim 38% estão há mais de 10 anos na empresa. No que diz respeito aos principais tipos de alianças estratégicas presentes nas empresas dos respondentes, foi encontrada uma distribuição bastante heterogênea conforme ilustra o Gráfico 1, a seguir:

**Gráfico 1- Tipos de alianças estratégicas da amostra**

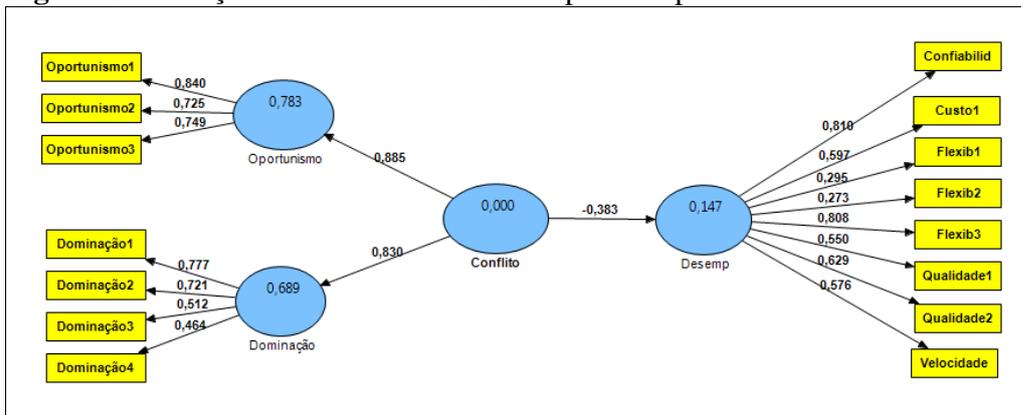


Fonte: elaborado pelos Autores

O processamento da modelagem dos dados com a MEE-PLS foi realizada passo-a-passo, iniciando-se, num primeiro momento, pela análise isolada da influência do construto “Conflito” sobre o “Desempenho Operacional” para melhor captar os efeitos da “Gestão de Alianças” tanto sobre o “Conflito” quanto no “Desempenho Operacional” nessas alianças estratégicas. O resultado do primeiro processamento está exposto na Figura 2, seguir.

Testado isoladamente, o construto de Conflito explica 14,7% da variabilidade do desempenho operacional e influencia negativamente o desempenho operacional das alianças estudadas ( $\beta = -0,383$ ;  $t=3,840$ ;  $\text{sig}= 0,000$ ). O resultado está em linha com os estudos apresentados nesta pesquisa, ou seja, o conflito que advém de comportamentos oportunistas e de dominação é um dos motivos que dificultam o desempenho de alianças estratégicas.

**Figura 2 – Relação entre Conflito e Desempenho Operacional**

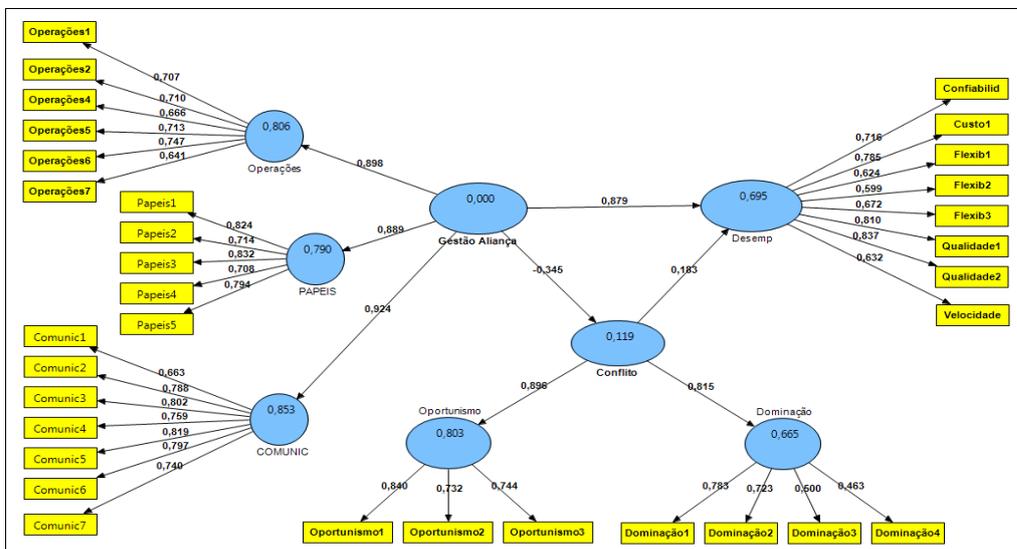


Fonte: Próprios Autores

Não obstante, conforme Adnan (2012) e Gardet (2008) o surgimento de conflitos pode ser minimizado com uma gestão eficiente da comunicação, pela operacionalização das atividades do dia-a-dia e pela definição clara dos papéis que os parceiros desempenharão na aliança, fatores esses que refletem gestão das alianças.

Os efeitos da gestão de alianças sobre o conflito e o seu desempenho operacional, propostos na segunda e na terceira hipóteses deste estudo, foram testados com segundo processamento da MEE-PLS e os resultados estão ilustrados na Figura 3, a seguir.

**Figura 3 – Relação entre Gestão de Alianças, Conflito e Desempenho Operacional**



Fonte: elaborada pelos autores

Como se observa na Figura 3, a “Gestão da Aliança” impactou significativamente o construto de “Conflito” ( $\beta = -0,345$ ;  $t=2,261$ ;  $sig= 0,014$ ) e o construto “Desempenho Operacional” ( $\beta = 0,879$ ;  $t=16,692$ ;  $sig= 0,000$ ) nas alianças, explicando a variabilidades desses construtos em 11,9% e 66,9%, respectivamente.

Observa-se ainda que a introdução do construto “Gestão da Aliança” no modelo afetou a magnitude e a direção do relacionamento entre o “Conflito” e o “Desempenho Operacional” passando uma influência de negativa significativa de ( $\beta = 0,879$ ;  $t=16,692$ ;  $sig= 0,000$ ) para uma positiva ( $\beta = 0,183$ ;  $t=1,928$ ;  $sig= 0,058$ ) elevando o percentual de variância explicada do construto “Desempenho Operacional” para 69,5%.

A consistência e a validade convergente dos indicadores utilizados no modelo foi demonstrada pelos índices de Confiabilidade Composta (CC) e de Variância Média Extraída (AVE) que ficaram acima dos valores de referência (0,70) e (0,50) recomendados por Chin (1998) e, portanto, podem ser considerados confiáveis para a mensuração desses constructos.

**Tabela 2** – Indicadores de ajuste do modelo

	AVE	C.C. <sup>(a)</sup>	R <sup>2</sup>	Média	Desvio
Gestão Alianças	0,59	0,94	0,305	3,54	0,65
Conflito	0,73	0,78	0,534	2,72	0,68
Desempenho Operac	0,51	0,89	0,141	3,3,55	0,69

Fonte: elaborada pelos autores; (a) confiabilidade composta

Esses resultados demonstram que a gestão da aliança, refletida pela boa comunicação, pelo estabelecimento de papéis e pela operacionalização clara das atividades do dia-a-dia, diminui o conflito e potencializa o desempenho operacional das alianças estudadas e estão em linha com os estudos de Gardet (2008) que apontam para a importância do papel dos gestores nas alianças para contornar os conflitos, evitar as perdas de desempenho e a descontinuidade do relacionamento.

Como pode ser observado na Tabela 3, as dimensões do construto de Conflito (Oportunismo e Dominação) apresentaram correlações entre si (Raízes da AVE), mas como esses valores são menores que as correlações dessas dimensões com os seus indicadores, o construto reuniu validade discriminante. Em relação às dimensões da Gestão de Alianças (Comunicação, Operações e Papéis) essas também apresentaram correlações elevadas entre si e esses valores foram menores que as correlações dessas dimensões com os seus indicadores, exceto para o construto operações, prejudicando a validade discriminante desse construto. Entretanto, considerando o grau de confiabilidade composta e de validade convergente dos indicadores e que o grau de variabilidade dessas dimensões refletem a existência de uma variável latente comum, optou-se por manter o constructo gestão de conflito com três dimensões.

**Tabela 3** – Associação entre os Construtos

	Comunicação	Operações	Papeis	Oportunismo	Dominação
Comunicação	<b>0,768</b>				
Operações	0,734	<b>0,698</b>			
Papeis	0,714	-0,089	<b>0,776</b>		
Oportunismo	-0,396	-0,387	-0,396	<b>0,773</b>	
Dominação	-0,076	-0,113	-0,089	0,475	<b>0,632</b>

Fonte: elaborado pelos autores

Desta forma, as hipóteses enunciadas no presente estudo são convergentes com a literatura de referência apresentada e foram suportadas com os resultados obtidos no processamento dos dados. Na Tabela 4, a seguir, apresenta-se um resumo desses resultados.

**Tabela 2** – Resumo dos resultados da pesquisa

	Coefficientes	t Student	sig	R <sup>2</sup>	Status
H1: Conflito --> Desempenho	-0,383	3,840	0,000	14,7%	Suportada
H2: Gestão Aliança --> Conflito	-0,345	2,261	0,014	69,5%	Suportada
H3: Gestão Aliança --> Desempenho	0,879	16,69	0,000		Suportada

Fonte: elaborada pelos autores

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi ampliar a compreensão sobre gestão de alianças e suas relações com conflito e o desempenho operacional. Para tal, foram estabelecidos três objetivos específicos: (1) identificar os tipos de alianças estratégicas mais comuns estabelecidas no setor e; (2) estabelecer indicadores que caracterizassem a gestão de alianças, as fontes conflitos e o desempenho operacional e; (3) propor e testar relações entre a gestão de alianças, o conflito e desempenho operacional de alianças estratégicas no setor automobilístico e de autopeças.

Esses objetivos foram explorados no referencial teórico e as relações encontradas foram testadas e validadas com a análise quantitativa realizada a partir dos dados coletados na pesquisa de campo com gestores envolvidos com alianças estratégicas em suas empresas. Dessa forma, no que diz respeito às implicações teóricas desde estudo, é possível destacar o alcance de todos os objetivos propostos. Foram identificados e validados indicadores que refletem a boa gestão de alianças, indicadores de conflito e de desempenho operacional, que se mostraram consistentes e adequados para sua mensuração desses construtos. Também foi possível realizar com êxito o mapeamento das principais alianças estratégicas no setor.

No que tange às implicações práticas, é possível destacar a relevância dos resultados desta pesquisa para um melhor entendimento das dimensões influenciadoras da gestão de alianças. O aprofundamento teórico aliado aos resultados obtidos possibilita maior compreensão sobre a necessidade de conhecer e mensurar os impactos provenientes da formação de alianças estratégicas para uma gestão adequada visando reunir melhor desempenho.

No que diz respeito às sugestões para próximos estudos, é possível destacar a validação da escala com os indicadores propostos neste trabalho por meio de uma nova mensuração das dimensões das alianças com uma amostra maior e mais robusta com o intuito de validar e aplicar tal metodologia e estender a análise para outros setores que realizam alianças estratégicas. Vale destacar como limitação para o estudo a não aleatoriedade da seleção amostral visto que os respondentes foram selecionados por meio de características específicas que os qualificaram para o desenvolvimento do estudo com maior assertividade. Ressalta-se também a opção dos pesquisadores por respondentes da região do Grande ABC, onde possui elevada concentração de empresas do setor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIRRE, H. Z. Intra-organizational Routine Alignment and Collaboration Performance: The Role of Task Conflict and Relationship Conflict. *1stIBA Bachelor Thesis Conference*, June 27th, 2013, Enschede, The Netherlands.
- ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho de; ARRUDA, Marcelo Leme de. Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégias de marketing. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 1, p. 27-37, 1998.
- AZEVEDO, A. M.; BATAGLIA, W. O papel do ambiente tecnológico na motivação para formação de parcerias na indústria brasileira de biotecnologia farmacêutica, segmento de saúde humana. In: *XXII ENANGRAD – Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração*. Campus Água Branca da Uninove, São Paulo, Brasil. 2011.
- BALBINOT, Z.; MARQUES, R. Alianças Estratégicas como Condicionantes do Desenvolvimento da Capacidade Tecnológica: o Caso de Cinco Empresas do Setor Eletroeletrônico Brasileiro. *RAC*, v. 13, n. four, Out. /Dez. 2009, art. 5, pp. 604-625.
- BEAMISH, P; LUPTON, N. Managing Joint Ventures. *Academy of Management Perspectives*, 2009. 23(2): 75-94.
- CHIN, W.W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Ed). *Modern methods for business research*. Mahwah: Lawrence

- Erlbaum Associates, 1998. p. 295-358.
- CHIN, W.W.; MARCOLIN, B.L.; NEWSTED, P.R. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion / adoption study. *Information Systems Research, Linthicum*, v. 14, n. 2, p. 189, 06 2003.
- COHEN, J. *Statistical Power Analysis for the Social Sciences*. 2nd. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988, p. 567.
- DAS, T. K., & TENG, B. S. A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International Management*, 2001.7, 1-29
- DAS, T. K., & TENG, B. S. Governance Structure Choice in Strategic Alliances. *Management Decision*, vol. 46, nº 5, 2008.
- DAWE, R. L.. Assessing incongruity and managing organizational culture in strategic alliances. (Order No. 3000662, Saint Louis University). *ProQuest Dissertations and Theses*, 2000, 229-229. Disponível em <http://search.proquest.com/docview/230738220?accountid=12217>. (230738220).
- DIAS, A. V. C.; GALINA, S. V. R.; SILVA, F. D. Análise Contemporânea da Cadeia Produtiva do Setor Automobilístico: Aspectos relativos à Capacitação Tecnológica. In: XIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. *Anais*. UFRJ, Rio de Janeiro, 1999.
- EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, Ago 2001, v. 5, n. 2, p. 65-90.
- ELMUTI, D; KATHAWALA, Y. An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 2001, pp. 205-217.
- GARDET, E. Conflict resolution mechanisms in alliance networks developing an innovation project. *Research gate*. University of Savoie. 2008.
- GOFREDO, Tânia Regina; BATAGLIA, Walter. Os mecanismos de sincronização em alianças estratégicas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 8, n. 4, p. 633-649, 2015.
- HAIR, Joseph F.; ANDERSON, Rolph E.; BLACK, William C. Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 2009. 593 p.
- IGLESIAS, J.; POPADIUK, S. Desenvolvimento de competência para a organização mediante alianças estratégicas. *Revista de Administração Mackenzie*, vol. 4, n. 1, 2003, pp. 60-71.
- KAUSER, S.; SHAW, S. The influence of behavioural and organizational characteristics on the success of international strategic alliances. *International Marketing Review*. Vol. 21 No. 1, 2004 pp.17-52.
- KELLY;SCHAAN;JONCAS. Managing alliance relationship: key challenges in the early stages of collaboration. *R&D Management*, 2002.
- KLOTZLE, M. Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro: ANPAD, v.6, n.1, p. 85-104, 2002.
- KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. G. When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, v.49, p. 894-917. 2006.
- LORANGE, P.; ROOS, J. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARUYAMA, G. M. *Basics of structural equation modeling*. London : Sage Publications, 1998.
- MOHR, J; SPEKMAN, R. Characteristics of Partnership Success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal* (1986-1998); Feb 1994; 15, 2; ABI/INFORM.
- NISTA, C; CROCIQUIA, M. L; BRUNETTI, R. M.; CZERESNIA, T. *Alianças Intersetoriais:*

*Avaliação e monitoramento, estudo de caso. Trabalho de conclusão de curso. MBA de gestão e empreendedorismo social. FIA USP. 2005. Disponível em: [https://ecitydoc.com/.../alianas-intersectoriais-avaliacao-e-monitoramento-estudo\\_pdf](https://ecitydoc.com/.../alianas-intersectoriais-avaliacao-e-monitoramento-estudo_pdf)*

OXLEY, J. *Governance of international strategic alliance: Technology and Transaction Costs*. Routledge. New York. 1999.

PARKHE, A. Building trust in international alliances. *Journal of World Business*. 1988. 33, 417-437. Acessado em 17/04/2014. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516\(98\)90025-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516(98)90025-6)

SANTOS, Mário António Carvalho. Alianças estratégicas: condicionantes das vantagens competitivas sustentáveis. O caso da fileira hortofrutícola do Oeste. Tese de Doutoramento. Universidade Autónoma de Lisboa. 2015.

SILVA, A.A. *Incerteza, flexibilidade e desempenho operacional de empresas: modelagem sob a perspectiva dos gestores*. Artigo em avaliação. 2014.

SILVA, A. A.; FERREIRA, F.C.M. Uncertainty, flexibility and operational performance of companies: modelling from the perspective of managers. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 4, p. 11-38, 2017.

SAWADA, S. Y. *Anuário da Indústria Automobilística brasileira 2014*. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, ANFAVEA. SP, 2014.

TAVARES, C. *A formação de alianças estratégicas como forma de obtenção de vantagem competitiva para empresas de pequeno e médio porte: o caso das redes de empresas. Site Brasil mais competitivo*. 2012 Acessado em 17/04/2014. Disponível em: [http://www.bmaiscompet.com.br/arquivos/aliancas\\_estrategicas.pdf](http://www.bmaiscompet.com.br/arquivos/aliancas_estrategicas.pdf) - EXCLUIDO

TENG, B; DAS, T. K. Governance structure choice in strategic alliances: The roles of objectives, alliance management experience, and international partners. *Management Decision*, v. 46, n. 5, p. 725-742, 2008.

ZAMAN, M; MOVANDO, F. *Measuring Strategic Alliance Success: a conceptual framework*. 2001. Disponível em: <http://www.anzmac.org/conference/2001/anzmac/AUTHORS/pdfs/Zaman.pdf>

VIEIRA, Valter Afonso. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 1, 2009.