

RELAÇÕES ENTRE AS INSTITUIÇÕES FORMAIS E AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

ELIO A. FRAGA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

WALTER BATAGLIA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

RELAÇÕES ENTRE AS INSTITUIÇÕES FORMAIS E AS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Abstract

As alianças estratégicas é um tipo de redes interfirmas singular na obtenção de vantagem competitiva, o aumento da concorrência, a limitação dos recursos e a necessidade de fazer mais levou ao aumento do interesse em parcerias e formação de alianças, uma importante fonte de competitividade da empresa (TALLMAN, 2013). A operacionalização das alianças evidencia a relação entre as alianças estratégicas e as instituições formais devido as posições normativas que sinalizam necessidade de boas regras, indica harmonia na estrutura das interações políticas, econômicas e sociais, destacando a capacidade relacional dos gestores para garantir a realização das atividades da estrutura de governança da transação. Os gestores apresentam formas de analisar as alianças estratégicas que a organização necessita para influenciar a produção, comercialização e distribuição e ao mesmo tempo permanecer relevantes no mercado. Esse processo analisa e cuida de riscos eventuais, seleciona parceiros comprometidos com as metas das alianças, define a liderança da aliança e forma de integração de processos. Assim, as alianças são usadas frequentemente como uma ferramenta importante para apoiar os objetivos estratégicos organizacionais e para conectar as empresas aos vários recursos unindo-os para o bem comum dos integrantes da aliança e, ao mesmo tempo manter a independência das partes. As alianças têm ganhado destaque pelo impacto causado na relação das instituições formais com indústria nos últimos anos. A particularidade sobre o uso das alianças estratégicas é a preservação da independência das partes envolvidas.

Palavras-chave: Instituição Formal; Capacidade Relacional; Coordenação interorganizacional e Desempenho de Aliança estratégica.

1. INTRODUÇÃO

Este ensaio faz parte de uma linha de pesquisa que busca aprofundar a compreensão das alianças estratégicas contratuais e tem como objetivo a compreensão da relação das instituições formais com as alianças estratégicas. Essa relação ganhou notoriedade na sociedade moderna pela sua operacionalização que impacta de forma direta nas atividades gerenciais das organizações e por conseguinte requer conhecimento da capacidade relacional para melhorar o sistema de liderança que inclui ações relacionadas a produção, distribuição e o desempenho tanto das organizações como das instituições formais. O impacto nas práticas empresariais pode representar retorno financeiro tais como aumento no faturamento com retorno sobre os investimentos e sobre o patrimônio líquido. Considerando a eficiência alcançada como resultado de todas as atividades da gestão das organizações que estão envolvidas nas mudanças, inclusive no uso do conceito de alianças estratégicas contratual. Embora, no momento da escolha dos parceiros de aliança os gerentes tenham conhecimento limitado sobre as práticas operacionais que serão usadas ao celebrar o contrato. No entanto, as ferramentas de gerenciamento de alianças são aplicadas para obter cooperação das outras organizações da rede, em especial nos casos de seleção de alianças estratégicas adequadas. Desta forma ressalta-se que a escolha do parceiro para celebração da aliança precisa estar alinhada com as necessidades da organização para melhorar as condições empresariais e juntas as parceiras desempenham um importante papel na obtenção dos melhores resultados. Neste caso, as alianças estratégicas são empregadas para identificar oportunidades de negócios e fortalecer o relacionamento entre empresas na produção de um bem ou serviço.

Este ensaio analisa os pontos essenciais relacionados as influencias das instituições formais no âmbito de uma aliança estratégicas contratual entre as organizações e o caminho

subsequente na obtenção de uma relação de longo prazo. A negociação de uma parceria é um processo que incorpora os diferentes tipos de aliança estratégica contratual e as características específicas de cada organização com a indicação do sistema de liderança indicando as boas práticas das organizações envolvidas e a forma empregada para analisar e integrar os processos. Uma parte expressiva do trabalho está baseado em conceitos estabelecidos por estudiosos e empresários sobre o conceito de gestão estratégica e o conceito de alianças estratégicas, os quais dão sustentação para este ensaio. Entre os autores se destaca Cunningham e Calligan (1990) com a competitividade por meio de redes de relacionamentos, Hamel (1991) aprendizagem entre parceiros em alianças estratégicas, Auster (1994) perspectivas teóricas e ligações interorganizacionais e Gulati, (1995a) a relação entre transações repetidas e confiança, Schilke e Goerzen (2010) a capacidade relacional, Gofredo e Bataglia (2015) a coordenação interorganizacional e Doz (1996) sobre o processo de aprendizagem em alianças estratégicas e gestão de colaborações em mercados de produtos baseados em tecnologia.

Este artigo desenvolve um arcabouço conceitual sobre alianças estratégicas e a diferença que repousa no uso das mesmas e os contratos estratégicos disciplinados pelas instituições formais negociados pelos gestores das organizações os quais decidem celebrar uma aliança na busca por melhor desempenho.

2. INSTITUIÇÕES E INSTITUIÇÕES FORMAIS

As instituições conforme North (1990) podem ser definidas como as regras do jogo em uma sociedade ou as restrições de origem humanas que moldam as interações humanas na sociedade, para North as instituições estão ligadas de forma direta ao comportamento dos indivíduos. As instituições podem ser divididas em instituições formais e informais, as primeiras se referem a Constituição e as leis e as segundas, às normas ou códigos de conduta, formados em geral no seio da própria sociedade (NORTH, 1990). Portanto, as instituições formam o ambiente que pode influenciar positiva ou negativamente o curso das atividades econômicas e sociais de um país. Enquanto as instituições formais (direitos de propriedade, autoridade da lei, livre mercado, contrato) devem consolidar o estado de direito e garantir a decisão da lei, uma classe política moral e uma justiça forte e independente (FRUNZÁ, 2011).

As instituições formais e as informais são vistas de maneira diferente por várias razões. Uma das diferenças destacada é a inércia das instituições informais que mudam lentamente na ordem de séculos ou milênios (WILLIAMSON, 2000). Por proceder como restrições humanas concebidas para estruturar as interações políticas, econômicas e sociais (NORTH, 1991), as instituições são vistas como uma limitação à mudança, por ser um componente cultural. Por essa razão, elas são pouco inflexíveis em relação as mudanças efetivadas por meio de regras formais pois, a maioria dessas regras culturais são materializadas e aplicadas pelo Estado, mas as instituições informais estão associadas principalmente à herança cultural. Logo, North (1991) argumenta que a dependência do caminho apresenta padrões amplos e depende da cultura e da experiência histórica do país.

Neste contexto as regras estabelecidas pelas instituições formais carecem de empoderamento, esse fator pode se tornar uma armadilha em caso de necessidade de mudança e por conseguinte, apresentar desempenho diferente do esperado. Todavia no contexto das instituições formais as regras informais são eventos do passado e reconhecem que as séries corretas e adaptativas de imposição associadas às instituições informais não fazem parte da economia institucional, pois a concepção de North (1991) foca as instituições informais. Na perspectiva de North, as instituições informais só podem ser comparadas a legados culturais, os quais são um obstáculo à mudança progressiva. Este argumento conduziu alguns estudiosos da área a explorar as interações entre as instituições formais e informais com lentes diferentes. Por exemplo, um pesquisador procura o argumento de interação e afirma que as instituições formais

têm pouco impacto na mudança das instituições informais, outro analisa as instituições formais e informais com base na resiliência (NORTH, 1991). Portanto, para North as regras informais podem retardar mudanças positivas, mas igualmente limitar o impacto negativo das regras formais.

Para Williamson (1985) as posições normativas representadas pelas boas regras surgiram e indicam a existência de harmonia entre as regras formais e informais. No entanto, o autor enfatiza que a eficiência e o desempenho das instituições formais é o que impossibilita a análise institucional. Portanto, não é uma surpresa que alguns estudiosos tenham olhado para instituições informais como um conjunto de regras e procedimentos que influenciam as interações sociais que permite ou restringe o comportamento dos atores (WALTERS, PETERS & DESS, 1994). As instituições informais, segundo esses autores constituem regras socialmente comuns que não são escritas, mas são criadas, transmitidas e aplicadas além da mídia oficialmente endossada. Essas regras estão em oposição às instituições formais que incluem regras criadas, transmitidas e aplicadas por meio da mídia oficialmente aceita pelas autoridades (TEECE, 2007). No caso do Brasil, isso significa que embora fatos novos possam ser introduzidos por meio das instituições formais, a probabilidade de enfrentar a resistência do informal é muito alta.

2.1 Alianças Estratégicas e Capacidade Relacional

As alianças estratégicas (AEs) estão embasadas na forma de relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas com o objetivo de desenvolver, produzir, comercializar ou distribuir produtos ou serviços, não existindo um terceiro agente para gerenciar a relação. Destarte, as AEs são redes formadas pelas relações entre as organizações mais conhecidas como rede interorganizacional. Teece (1992) argumenta que são acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Desse modo, as redes são ferramentas importantes, usadas para facilitar o alcance de objetivos comuns as empresas participantes AEs e que usa a cooperação, ao invés de competir. As AEs de acordo com Williamson (1985), têm como propósito a cooperação interorganizacional para realização de atividades comuns com parceiros autônomos e caracteriza uma das formas de estratégia de cooperação a partir de objetivos comuns. Neste contexto Oliver (1990) esclarece que as AEs podem oferecer excelentes vantagens para organizações carentes de recursos ou competências. Ao mesmo tempo que a capacidade relacional protege os recursos por meio de conexões com outras organizações que possuem competências e ativos complementares que facilita o alcance de novas comunidades enquanto criam oportunidades de aprendizado e sinergia. A formação de alianças estratégicas contribui com as organizações para superar obstáculos e preservar a independência. Igualmente, as vantagens resultantes de cooperação são as razões pelas quais as organizações consideram formar as alianças estratégicas (PISANO, 1991). Na visão de Pisano a formação de alianças estratégicas é uma tendência inconfundível que transformou o panorama organizacional nas últimas décadas.

Enquanto as AEs se adaptam como potencial promissor para a cooperação por ser um dispositivo transacional que segundo North (1990) baseia-se no entendimento de que as instituições têm que acompanhar o ambiente organizacional em mudança. Isso significa que embora as organizações dependam de ativos e recursos de um parceiro elas devem acompanhar as mudanças que ocorrem no setor em que operam, esforço e foco devem começar internamente antes que forças externas as obriguem reagir. Desta forma, as instituições garantem o sucesso de longo prazo reforçando a visão de Eisenhardt e Martin (2000) de que a capacidade de gerenciar alianças é um conjunto de rotinas-chave desenvolvidas pelas empresas participantes das alianças estratégicas e essas rotinas são chamadas capacidade relacional.

Assim, a capacidade relacional pretende garantir o funcionamento dos arranjos organizacionais mais conhecidos como estrutura de governança da transação (WILLIAMSON, 1985), essa é uma operação que está entre o mercado e a hierarquia e forma o conjunto de regras que orientam os contratos e normas das organizações que orientam a coordenação das atividades internas, das interfaces entre as empresas e propiciam a busca de novas competências. Schilke e Goerzen (2010) ampliam a discussão considerando as experiências prévias acumuladas e aprendidas com alianças anteriores, as quais influenciam a criação de rotinas para gerenciar novas alianças e a estrutura organizacional dedicada para fornecer coordenação interna com base nas prioridades estratégicas da organização. Helfat et al., (2007) baseada nas ideias de Teece et al. asseguram que a coordenação e a aprendizagem são rotinas que constituem o aspectos-chave da capacidade de apreender. Hoffmann (2005) argumenta que a função dedicada facilita a coordenação estratégica e operacional de múltiplas alianças. Em vista disso, Schilke e Goerzen (2010) delineiam o constructo capacidade relacional baseado em quatro rotinas genéricas, coordenação, aprendizado, detecção e transformação, as quais são aplicadas no contexto de gerenciamento de alianças. Desta forma as empresas podem criar e desenvolver novos valores, novas habilidades e capacidades a partir das alianças estratégicas por meio de é um conjunto de habilidades e competências usadas para gerenciá-las e que orientam várias atividades diferentes e inter-relacionadas (HOANG e ROTHÄRMEL, 2016). Essa é uma abordagem gerencial que deve ser desenvolvida em etapas distintas, identificadas como: seleção de parceiros, acordos de negociação, execução, gatilhos de saída e gerenciamento de portfólio.

Teece, Pisano e Shuen (1997) exploram alianças e as formas de selecionar parceiros, motivos para cooperação, aprendizagem organizacional, gerenciamento e controle, confiança interorganizacional, negociações, desempenho e avaliação. Teece (1992) julga todas estas áreas importantes na formação de alianças estratégicas. No entanto, pesquisas indicam que essa formação pode variar dependendo dos parâmetros adotados. Por exemplo, a cooperação pode variar em função da representação das atividades como pesquisa e desenvolvimento, marketing ou manufatura (ROTHÄRMEL & DEEDS, 2006). A definição do tipo de parceiro depende do tipo de organização, do setor de atuação da empresa e da nacionalidade. Enquanto o aspecto governança direciona a estrutura usada pela empresa para gerenciar alianças, Schilke e Goerzen (2010) esclarece que a coordenação interorganizacional se refere à governança de alianças individuais. Esses parâmetros são importantes na escolha de um parceiro e na estrutura de governança (ROMERO, 2014). Porém, o aspecto fracasso deve ser considerado, as pesquisas indicam uma elevada taxa de fracasso de alianças e dentre os motivos se destacam: acordos desenvolvidos com parceiros que tiveram comportamento oportunista, precipitação na seleção de parceiros e ausência de estrutura adequada para gerenciar contratos (MORCILLO-BELLIDO, 2019).

Uma forte característica das alianças estratégicas é a não-exclusividade, os parceiros podem manter outras relações de parcerias, e as organizações podem estabelecer acordos com instituições acadêmicas e comerciais (SCHILKE e GOERZEN, 2010). Outra característica das AEs é que elas são orientadas para o longo prazo e envolve o compartilhamento de recompensas e riscos entre os parceiros que possuem conhecimentos complementares e um objetivo compartilhado para desenvolver novos produtos (PFEFFER e SALANCIK, 2003). A vantagem das parcerias é permissão para que as partes se envolvam em projetos complexos e inovadores, onde os parceiros podem não ter a capacidade de buscá-las individualmente (MENARD, 2006). Na indústria farmacêutica as AEs permitem que os parceiros aprofundem suas pesquisas sobre as diferentes patologias, ideias-alvo inovadoras, especialização em áreas emergentes, além da capacidade de realizar estudos clínicos que propicia inovação.

2.2 Desempenho de alianças estratégicas

Desempenho no contexto das alianças estratégicas é a capacidade de produzir resultados de uma ou de um grupo de organizações. Aguinis (2013) explica que desempenho pede rotinas de gerenciamento e envolvem um processo *continuum* de estabelecer metas e objetivos, observar o resultado, dar e receber treinamento e *feedback* em uma sequência aparentemente sem intervalos. O processo contínuo revela que o ato de gerenciar desempenho está em andamento, enquanto o de alinhar objetivos é criar vínculo direto entre o desempenho e as metas das alianças organizacionais, é deixar explícita a contribuição dos indivíduos. Aguinis (2013) argumenta que gerenciar desempenho é coordenar comportamentos. Logo, o desempenho está relacionado a conceitos e práticas deliberadas que refletem na eficácia organizacional. Um exemplo de eficácia de aliança estratégica na indústria farmacêutica é a parceria entre a *Bayer* e a *German Cancer Research Center* (GCRC). A experiência complementar entre as organizações ajudou-as a aprofundar na investigação sobre o mecanismo do cancro. As empresas conseguiram desenvolver novas ideias de destino, bem como experiência em áreas emergentes de pesquisa em relação ao câncer.

Com a aliança a GCRC elevou o padrão para ensaios clínicos e agora pode se concentrar em novos testes mecanísticos, enquanto a Bayer aprimorou sua *expertise* em descoberta de drogas bem como o desenvolvimento, aprovação regulamentar, vendas e marketing, desenvolvimento de fármacos pré-clínicos, desenvolvimento de ensaios por meio de triagem de alto rendimento, química medicinal e biblioteca composta. Nesta aliança os parceiros compartilham o financiamento e riscos de quaisquer projetos que realizam como parte da recompensa (SERRAT, 2017). Outras atividades em que as organizações se engajaram incluem equipes de projetos conjuntos, conferências científicas, seminários e visitas.

As opções de licenciamento dos parceiros de aliança estratégica podem ser diferentes e uma empresa pode se beneficiar da licença da outra. A Bayer por exemplo, tem uma opção de licenciamento para resultados de parceria que ajudam a desenvolver projetos em produtos comerciais de sucesso. Neste caso, o GCRC se beneficia das receitas financeiras que a Bayer obtém por meio deste negócio (RAZ-YUROVICK, 2014). Essas empresas entendem que a aliança estratégica pode falhar, pesquisa mostraram que mais de 70% das parcerias fracassam. Além disso, as evidências mostram que uma das causas do fracasso é a falta de capacidade relacional dos parceiros. Dentre os motivos das falhas nas relações incluem a falta confiança, diferenças culturais, baixo poder de resolução de conflitos e má comunicação. Outra causa de fracasso nas alianças são os termos financeiros e legais insatisfatórios (NIELSEN, 2002). Alguns indivíduos pensam que estratégia equivocada pode ser a causa do fracasso, mas as evidências mostram que isso representa apenas uma pequena fração do resultado.

Portanto, o gerenciamento de desempenho é um “processo contínuo de identificar, medir e desenvolver o desempenho de indivíduos, equipes e alinhar o desempenho com os objetivos estratégicos da organização” (AGUINIS, 2013, p.2). As alianças estratégicas requerem gestão profissional sem a qual o sucesso é impossível. Porque estas exigem adesão dos vários níveis de gestão, perícia complementar e alto ajuste estratégico, envolvimento de gestores das alianças estratégicas desde a negociação inicial até o final, estrutura de governança claramente definida, processos de interação, compreensão dos indicadores de diferenças culturais, dedicação de recursos das partes e comunicação em curso. Por exemplo, na aliança entre a Bayer e a GCRC existe um Comitê Gestor responsável pelo orçamento e uma Comissão Conjunta de Revisão de Pesquisa responsável por recomendar os projetos nos quais a coalizão deve empreender (OTTETROJEL, 2017). Os comitês contam com representação das partes e os gerentes de aliança que formam os comitês oriundos de cada lado da parceria. A aliança estratégica tem obtido sucesso ao longo dos anos com base no gerenciamento.

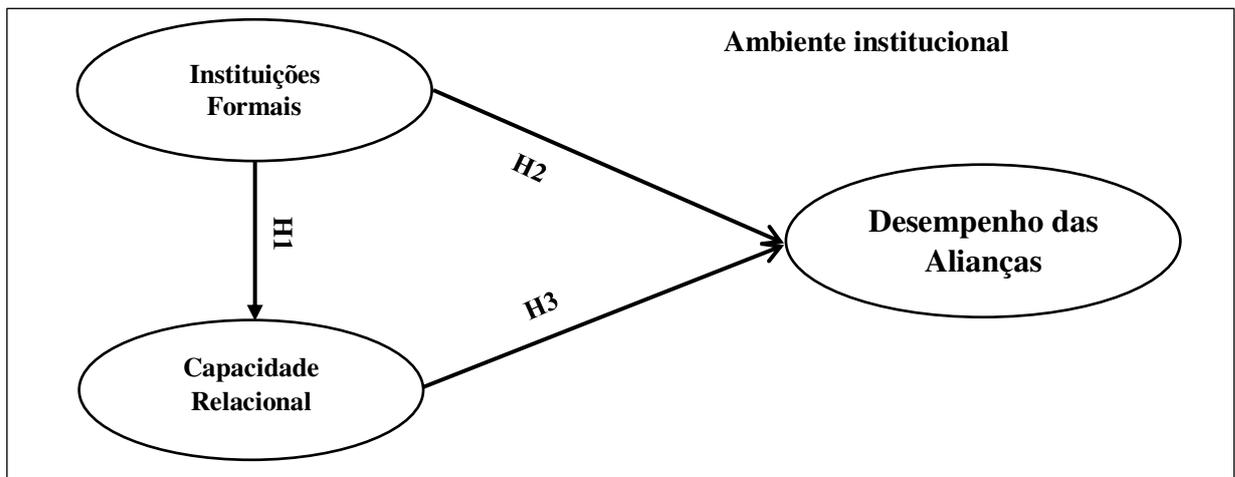
Com base na experiência da parceria Bayer e GCRC é possível identificar vários fatores-chave de sucesso como segue: a colaboração no mesmo nível é facilitada por interações

próximas; a troca de experiência, perspectiva de longa data e o benefício mútuo das partes; a aliança permite traduzir seus achados no aplicativo; um acordo estruturado melhorou o rápido progresso dos projetos conjuntos sem requerer negociações sobre projetos individuais (MASHHADI, ALÄNGE e ROOS, 2014); um dos poucos obstáculos na administração juntamente com processos de decisão curtos e simplificados; a baixa burocracia já que as pessoas que atuam nos vários projetos são as mesmas, o que reduz gastos e torna elásticos os fundos desdobrados (ALDRICH & FIOL, 1994); e as alianças estratégicas como as acima referidas têm incentivos para aplicações bem-sucedidas o que promove o alcance de metas e os relatórios necessários.

3 IMPACTO DAS INSTITUIÇÕES FORMAIS NA CAPACIDADE RELACIONAL E NO DESEMPENHO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As instituições são regras que regem uma sociedade ou entidade para alcançar determinado objetivo, elas foram concebidas pelos seres humanos para criar ordem e reduzir a incerteza em transações (NORTH, 1991). O interesse para esta proposição é a relação entre as instituições formais das transações governadas por alianças estratégicas contratuais e a capacidade relacional (DYER e KALE, 2007).

Figura 1: Modelo conceitual do impacto das instituições formais sobre a capacidade relacional e o desempenho da aliança estratégica.



Fonte: Autor (2019)

A figura 1 apresenta a relação entre as instituições formais e a capacidade relacional com impacto direto no desempenho da aliança estratégica. Esse modelo nos leva as hipóteses que desenvolve a discussão sobre a relação entre os três construtos.

3.1 Possíveis impactos das instituições formais na capacidade relacional

H1: As instituições formais são flexíveis e podem contribuir para o desenvolvimento da capacidade relacional com impacto direto no desempenho da aliança estratégica.

Esta hipótese evidencia o grau em que procedimentos, regras, instruções e comunicações são escritos, caracterizando assim as alianças estratégicas contratuais e as instituições formais, mas também pode ser sinônimo de burocracia. As instituições formais mostram que altos níveis de formalização significam que o nível de burocracia de uma instituição é muito alto. A implementação de mudanças em uma instituição formal pode,

portanto, levar a um processo mais longo do que muitos podem pensar. Por outro lado, as instituições formais estão mais abertas à mudança do que as instituições informais, essas são baseadas em crenças culturais, costumes e hábitos em que uma comunidade implementou por muito tempo no passado. Enquanto as instituições formais tem um modo fixo de administrar seus negócios. Esse é um padrão que visa fortalecer a instituição na condução e coordenação de suas atividades. Essas instituições também são orientadas para atividades, metas e resultados específicos em um determinado período (ALSTON, MUELLER e NONNENMACHER, 2014). As tarefas e objetivos variam de uma organização para outra, essa diferença pode representar um desafio a ser superado pelas organizações interessadas em alianças estratégicas com o amparo das instituições formais.

Aguinis (2013) sustenta que as instituições possuem valores que podem ser aplicados de forma mais ampla que as regras das organizações. É comum a estrutura organizacional variar de uma empresa para outra. O código de comportamento das instituições é muito diferente de uma organização, as instituições são operacionalizadas por normas, regras e leis enquanto as organizações são baseadas nos estatutos e contratos. Granovetter (1985) explica que esse é um conceito incorporado tanto em nível de sociedade como no contexto da aliança estratégica que por sua vez requer capacidade relacional. Portanto, as instituições são definidas com base em normas e regras com impacto no comportamento dos indivíduos como esclarece Williamson (2000) as instituições formais introduzem regras formais (constituições, leis, direitos de propriedade). Todavia, elas são mais flexíveis do que as instituições informais e a mudança podem acontecer mais rapidamente se comparada com as instituições informais (MCGEE e PRUSAK, 2004). Isso significa que as instituições formais estão mais abertas à mudança e, portanto, é mais fácil para elas se adaptarem às demandas das alianças estratégicas. Nesse contexto, é mais fácil para uma aliança estratégica contratual trabalhar com as instituições formais tendo em vista que as regras e procedimentos criados são comunicados e aplicados fazendo com que a mudança aconteça mais rapidamente do que com as instituições informais. Desse modo, cria-se uma interdependência na relação instituições formais e capacidade relacional associada às transações das alianças estratégicas contratuais e leva à necessidade de se coordenar (GOERZEN, 2005, 2007).

A relação de interdependência das instituições formais com as alianças estratégicas busca produzir resultados eficientes e determina o estabelecimento da capacidade relacional que conduz a uma escolha onde é essencial compreender a relação de interdependência criada entre as partes envolvidas e a busca dos mecanismos de coordenação que orienta o gerenciamento das tarefas compatíveis com os objetivos das organizações envolvidas (ENSIGN, 1998). Esse contexto propicia a integração e troca de experiências e aprendizado interorganizacional e estabelece condições apropriadas para as diferenças encontradas na relação. Desta forma propõe-se a seguinte hipótese:

3.2 Possíveis impactos das instituições formais no desempenho das alianças estratégicas

H2: As instituições formais podem contribuir positivamente para a melhoria no desempenho da aliança estratégica.

Conforme North (1990) a abordagem sobre as instituições formaliza uma distinção entre instituições e organizações. As primeiras dizem respeito às regras do jogo, enquanto as segundas referem-se aos agentes. As organizações podem ser de ordem política (partidos políticos, câmaras legislativas, senado, prefeituras, etc), econômica (empresas, cooperativas, etc) e educacional (universidades e institutos de pesquisa). Por essa razão são grupos de indivíduos envolvidos no mesmo propósito que buscam o alcance de um objetivo específico.

As instituições são criadas e alteradas pelos seres humanos e as organizações podem ser entendidas como agentes de mudanças institucionais (NORTH, 1990).

Nesse contexto, as rotinas de coordenação visam alocar recursos, atribuir tarefas e sincronizar atividades (SCHILKE e GOERZEN, 2010) e são compatíveis com as instituições formais, as quais, juntas se tornam a principal fonte de aprendizado. Conforme Schilke e Goerzen (2010) as rotinas pertencem ao processo de geração de novos conhecimentos, construção de novos pensamentos e mantém o funcionamento das alianças. Razão pela qual Lichtenthaler (2016) esclarece que se uma instituição formal estiver sendo regulamentada por meio de regras, regulamentos e procedimentos do governo, a burocracia é alta e significa chances de baixo desempenho das alianças estratégicas. Nessa perspectiva, as decisões organizacionais podem ser prejudicadas pela força externa, revelando que o desempenho não depende apenas da capacidade relacional do comitê negociador e do gestor da aliança, mas, há questões de inconsistências e mudanças nas regras e regulamentos que podem afetar a parceria (EISENHARDT e MARTIN, 2000), porque com as interdependências as inconsistências de um dos parceiros pode afetar o outro levando a frustração no desempenho de uma aliança estratégica.

O cenário do desempenho das instituições formais depende da aplicação das regras e regulamentos, sua efetivação é crucial para ajudar qualquer força externa às organizações como por exemplo o governo que precisa atingir metas funcionais minimizando a burocracia excessiva, a aplicação da lei é importante para a definição do seu conteúdo. No entanto, existem os desafios que afetam a aplicação das regras e regulamentações governamentais incluindo a disponibilidade de recursos para facilitar o processo e as pressões políticas juntamente com as preferências de alguns agentes burocráticos que podem atenuar os esforços de fiscalização (KALE e SINGH, 2007; DYER, KALE e SINGH, 2001). Por essa razão ou algum interesse as instituições políticas decidem sobre aplicar ou não uma determinada lei. Um exemplo desse desafio na aplicação da lei é semelhante ao caso das instituições informais que determinam as crenças de uma comunidade e a visão de diferentes leis (FISCHER, 2014). Desse modo, alguns agentes burocráticos reduziram os esforços para fazer cumprir uma determinada regra que enfraqueça suas crenças culturais. Portanto, a compreensão e a aplicação das instituições informais e da capacidade relacional podem determinar o desempenho das alianças estratégicas.

As instituições formais são compostas por unidades e subunidades, onde as unidades centralizam os processos de tomada de decisão e as subunidades delegam o processo aos outros agentes locais no nível da comunidade (KALE, DYER e SINGH, 2002). A diferença entre as partes não é a devolução de poder, mas a existência de instituições locais dentro de agências unitárias que assegura a divisão de poder onde a unidade não muda regras, regulamentos e procedimentos que criam burocracias sem o consentimento das subunidades (GOMES-CASSERES, 1996). Esse consentimento cria uma interdependência entre os vários níveis de governo e pode, portanto, ser considerada mais complexa na instituição unitária do que nas delegações locais, essa é uma complexidade adicional de instituições que aumenta a burocracia. Hamel (1991) argumenta que as instituições formais experimentam complicações adicionais que afetam seu sucesso, incluindo regras que implicam em burocracia, mudanças na política e requisitos institucionais do governo que criam variações nas instituições formais em nível local (AGGARWAL et al., 2011). As mudanças nas instituições formais são significativamente afetadas pelas regras, regulamentos e procedimentos dirigidos pelo governo e consequentemente afetam o cenário da capacidade relacional e o desempenho das organizações.

As regras envolvem os conceitos conhecidos como o compromisso e processo de soma negativa, esses conceitos são algumas das causas da burocracia para as regras do governo e afetam significativamente a independência das instituições formais (GULATI e GARGIULO, 1999). O processo de soma negativa se refere as situações em que os requisitos de participação são extensos e mesmo aquelas instituições que não estão prontas para participar se veem

envolvidas na execução do processo, portanto, as regras visam promover a participação na economia e representam uma fonte de burocracia em si mesmas. Por outro lado, o compromisso de soma negativa acontece quando uma regra visa servir a tantos objetivos que acaba não servindo a nenhum (ANGULO-GUERRERO, PÉREZ-MORENO e ABAD-GUERRERO, 2017). Essa dinâmica é aplicada em quase todas as instâncias de criação de regras, porém são mais suscetíveis de ocorrer em instituições formais de múltiplas camadas que são criticadas por tomadas de decisões lentas e pela produção de impasses e programas ineficientes impactando no desempenho das alianças.

Holmes Jr. et al. (2013) argumentam que as instituições formais constituem e definem uma ordem estabelecida onde as empresas operam, as quais enfrentam desafios como as mudanças políticas que tornam um obstáculo para os avanços e para a formação de alianças estratégicas bem-sucedidas. Neste caso, os requisitos são pronunciados, formando muitos níveis políticos que desafiam qualquer proposta de mudança da instituição formal. Outrossim, os governos podem não ter formuladores de políticas prontos para mudar rapidamente as suas posições, essa situação também resulta em aumento da burocracia (GRANOVETTER, 1985). A burocracia existe quando as boas regras exasperam provocando muitas lacunas, razão pela qual uma boa regra pode se tornar disfuncional, onde uma regra pode perder seu significado ao longo do tempo e pode ocorrer imprevistos na implementação funcional tornando a burocracia um desafio ao sucesso de uma aliança estratégica (FOSS e WEBER, 2016). Esse contratempo pode ser resolvido com a negociação entre as partes das alianças abolindo as regras internas das organizações que governam a transação e se tornaram disfuncional ao longo do tempo, mas o governo pode levar algum tempo para eliminar a regra disfuncional e possibilitar a transação.

Outro desafio para a independência das instituições formais segundo (GOFFREDO e BATTAGLIA, 2015) é o que atinge os requisitos da governança em nível local, mas, no âmbito das alianças estratégicas as informações relevantes precisam fluir na sua totalidade entre os parceiros. Entretanto, as instituições podem ser fragmentadas e com limites sobrepostos retratando pouca coordenação e cooperação, evidenciando as ineficiências que provavelmente provocarão na estrutura institucional. Neste caso as instituições formais contribuem com a capacidade relacional das alianças para desenvolver rotinas que permitem a eficiência e a eficácia da rede (SCHILKE e GOERZEN, 2010) e possibilita a transferência das melhores práticas entre pessoas que atuam na aliança.

Esse processo deixa claro que as instituições formais têm influências positivas nas alianças estratégicas brasileiras por meio da definição de regras e de promoção do aprendizado nas redes de relacionamento, inteligência sobre mercados, redução de custos dos processos do negócio e da imagem no mercado nacional. Elas também influenciam negativamente com a burocracia excessiva na criação de barreiras legais para o negócio. Esse processo expõe como as reformas institucionais no Brasil são criadas por meio de uma abordagem de baixo para cima e não de cima para baixo, limitando a transferência das melhores práticas entre as instituições e as organizações. Por essas complexidades torna-se um desafio para as instituições formais formarem alianças estratégicas de sucesso com organizações comerciais e administrativas (BEGNIS, AREND e ALIEVI, 2017). A burocracia nesse caso é acentuada nas instituições formais criando um desafio para estabelecer uma capacidade relacional que garanta um excelente desempenho das alianças estratégicas.

3.3 Possível impacto da capacidade relacional no desempenho das alianças estratégicas

Bataglia *et al.* (2013) elucida que a capacidade relacional envolve um conjunto articulado de habilidades, ativos complementares e rotinas organizacionais, nesse conjunto se destaca as condições que determinam e influenciam a capacidade relacional em uma aliança estratégica antes que as organizações se tornem elegíveis para a parceria, esse conjunto de

fatores se destaca pela reputação que provém da capacidade relacional dos gestores das alianças (DYER, KALE e SINGH, 2001), pelas rotinas de coordenação, aprendizagem e reconfiguração (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997), pela comunicação da organização com as fontes de conhecimento externo e os mecanismos internos que exploram experiências individuais e a distribuição de conhecimento dentro da empresa (COHEN e LEVINTHAL, 1990), pela capacidade de aprendizagem que é dependente da idade das organizações que formam as alianças e resulta em diferentes estoques de experiência (ANAND e KHANNA, 2000) e muitos outros fatores que podem aprimorar a capacidade relacional e ampliar o desempenho da aliança estratégica. A hipótese 3 é semelhante a proposta por Schilke e Goerzen (2010) onde eles sugerem a existência de uma relação positiva direta entre a capacidade relacional e o desempenho do portfólio de alianças estratégicas.

H3: Os fatores determinantes da capacidade relacional e as instituições formais contribuem com a valorização e a melhoria no desempenho das alianças estratégicas.

A capacidade relacional é um mecanismo que está associada a criação de valor e envolve investimento dos parceiros em relação a ativos específicos e rotinas de compartilhamento de conhecimento, bem como a dependência de recursos complementares e proteção informal (DYER e SINGH, 1998). Ao avaliar uma potencial formação de alianças um dos pontos cruciais é a experiência anterior do parceiro e com o parceiro, com base nas atividades globais da organização e das instituições formais que fundamentam as alianças contratuais. As organizações que formam alianças estratégicas precisam examinar seus custos de transação porque o período de uma parceria pode fazer com que as transações informais e comerciais fiquem embutidas nas relações sociais dos parceiros, e isso estabelece confiança e impede o oportunismo (BEKAERT, HARVEY e LUNDBLAD, 2005).

A disposição de uma organização em fornecer recursos para o desenvolvimento de uma parceria de longa data depende de experiências anteriores com a outra empresa, neste caso, as instituições são melhores para as alianças estratégicas pois os custos de transação envolvidos não são altos nem baixos demais para justificar a integração vertical (HOFFMAN, 2007). Outro determinante da capacidade relacional que influencia o desempenho das alianças estratégicas é a reputação do parceiro e essa reputação está associada a integridade. Hoang e Rothaermel (2005) conceitua como o conhecimento que um parceiro em potencial pode ter em relação a uma organização com a qual pretendem se aliar. A consideração pode incluir atributos como a qualidade da gestão, solidez financeira, capacidade de inovação, responsabilidade social, o uso de ativos corporativos e a qualidade dos produtos e serviços (GWARTNEY, LAWSON e BLOCK, 1996). Esse conhecimento é importante por ser impossível prever o comportamento do parceiro após a formação da aliança. Algumas pesquisas mostram que a maioria das organizações que formam alianças estão previamente conectadas direta ou indiretamente, onde as experiências de alianças anteriores lhes dão a confiança que necessitam para formar parcerias de longo prazo (AGGARWAL et al., 2011). Alianças recorrentes com os mesmos parceiros nutrem a confiança entre as partes (GULATI, 1995) e, assim, aliviam as preocupações de oportunismo e encorajam o comprometimento dos recursos operacionais (DYER e SINGH, 1998), a confiabilidade de um parceiro ao realizar transações no passado o credenciará com maiores chances de uma aliança estratégica bem-sucedida, razão pela qual o fator reputação contribui para a melhoria do desempenho da aliança.

Outro fator determinante da capacidade relacional é o potencial de aprendizagem de um parceiro, esse é um indicador essencial para determinar o desempenho da aliança estratégica e nesse caso as práticas reúnem capacidades únicas formando poderosas plataformas de aprendizado. No entanto, as instituições precisam de uma gestão ativa para ajudar os parceiros a explorar as oportunidades de aprendizagem disponíveis (HOLMES JR. et al., 2013). Assim,

instituições formais com burocracias limitadas podem ajudar a criar um ambiente no qual as partes interessadas adquirem novas habilidades e capacidades que são usadas para introduzir inovações e resolver alguns dos desafios que afetam as organizações (GULATI, LAWRENCE e PURANAM, 2005). Quanto mais oportunidades de aprendizagem forem criadas no âmbito da rede maior será o desempenho da aliança estratégica. Esse é um processo que envolve o compartilhamento de recursos para alcançar marcos significativos. Se os recursos limitados são usados eficientemente as chances dos parceiros de alcançar novos patamares são altas (DYER, KALE e SINGH, 2001). É importante destacar que a aprendizagem por meio de aliança estratégica é instigante e desafiadora, mas pode resultar em frustrações quando os participantes não a entendem.

Outro aspecto que determina a capacidade relacional das alianças é o conhecimento colaborativo referente às experiências passadas de cooperação em portfólio diferente com laços que acumulam a capacidade de se beneficiar das novas interdependências. Jiang, Tao e Santoro (2010) argumentam que uma das causas da frustração de alianças é ausência de compreensão e de experiência colaborativa. O conhecimento colaborativo afeta a capacidade das organizações de adotar procedimentos e métodos de acumular conhecimento, transferir, interpretar e permitir sua difusão (GULATI, LAVIE e SINGH, 2009). Por esse motivo algumas organizações de sucesso conseguiram bons resultados pela sua disposição de aprender com seus parceiros e trabalhar com eles em direção a um objetivo comum (FITJAR, GJELSVIK e RODRÍGUEZ-POSE, 2013). Além disso, rotinas colaborativas de curto prazo fornecem às organizações as habilidades necessárias para manter relacionamentos diádicos que melhoram a transferência de conhecimento e eliminam quaisquer incertezas associadas à cooperação.

As rotinas de coordenação interorganizacional é outro fator determinante da capacidade relacional nas organizações, Romero *et al.* (2014) manifestam que coordenar é gerenciar interdependências de tarefas como um processo fundamentalmente relacional para desenvolvimento das alianças e argumentam que a coordenação neste caso é o gerenciamento das interdependências de tarefas é, portanto, um processo essencialmente relacional, uma vez que a coordenação relacional é um processo de interação de reforço mútuo entre a comunicação e os relacionamentos realizados com o propósito de integrar as tarefas. A interação do processo de coordenação traz conhecimentos, objetivos compartilhados e respeito mútuo. Gulati, Lawrence e Puranam (2005) argumentam que a coordenação interorganizacional é definida por suas dimensões como medidas de rotina que sistematizam as atividades e recursos com os parceiros da aliança. As rotinas de acordo com Schilke; Goerzen (2010) constituem a capacidade relacional e são divididas em coordenação interorganizacional, coordenação de portfólio de alianças, aprendizagem, proatividade e transformação.

Segundo Gofredo e Bataglia (2015) a coordenação interorganizacional refere-se à governança de alianças individuais e necessita de propósito oriundo da exigência de controle das interdependências e da necessidade de acessar recursos e de controlar resultados. A coordenação de *portfólio* de alianças segundo Schilke e Goerzen (2010) refere-se às rotinas relacionadas à integração de todas as alianças de P & D de uma unidade de negócios. Para os mesmos autores a proatividade permite a empresa entender o ambiente e indicar os requisitos exigidos pelo mercado para novas oportunidades de obtenção de recursos. Enquanto a transformação da aliança para Schilke e Goerzen (2010) é um fenômeno natural, uma condição de alteração de mercado. As transformações podem ser internas em função de alterações nas fronteiras da empresa e externas quando as fronteiras sofrem pressões de contração ou dilatação, nesse caso a aliança deve ser reconfigurada.

Portanto, as rotinas de coordenação interorganizacional são consideradas um fator crucial na gestão das alianças estratégicas e um instrumento de aplicação das instituições formais que melhoram o desempenho das alianças.

Gwartney, Lawson & Hall (2017), afirmam que o último fator que é determinante na capacidade relacional e que provavelmente impactará o desempenho das alianças estratégicas é a distância cultural. Por natureza, as alianças são afetadas por diferenças de culturas, especialmente se os parceiros tiverem nacionalidades diferentes. No caso de testes clínicos no Brasil farmacêuticos de outras nacionalidades podem ter dificuldade para trabalhar com organizações brasileiras cuja cultura é diferente (HALL, 1996). A relação entre as diferenças culturais e o desempenho da aliança estratégica será negativa em caso de dificuldade de adaptação, significando que as chances de falhas no funcionamento da rede são elevadas na mesma proporção das diferenças culturais. Entre os desafios das alianças estratégicas internacionais predomina as diferenças culturais e as adaptações, sejam elas organizacionais ou governamentais. Um dos fatores de sucesso que pode ser atribuído as alianças estratégicas bem-sucedidas é a comunicação (FRANCO, 2011), no entanto, os casos mal-entendidos em termos culturais reduzem o fluxo de informações e comunicação e conseqüentemente as oportunidades de aprendizagem criadas pelas alianças estratégicas.

O modelo conceitual discutido é essencial para entender como as organizações podem criar capacidade relacional que favoreça o desempenho de quaisquer alianças estratégicas tendo como base as instituições formais. Entre os fatores discutidos estão as rotinas coordenação interorganizacional além daqueles discutidos por Hagedoorn (1993) que inclui experiência anterior com o parceiro, a reputação, o potencial de aprendizagem, o conhecimento colaborativo existente entre os parceiros, a confiança e a distância cultural. Esses são fatores essenciais na melhoria do desempenho de uma aliança estratégica por meio do aumento da eficiência e como consequência ampliar o desempenho, inclusive o financeiro que torna possível a aprendizagem e melhora a equidade relacional dos parceiros (JONES e STOCKMAN, 1990). O conjunto de fatores determinantes da capacidade relacional estão positivamente associados ao desempenho da aliança estratégica. Os outros fatores que estão correlacionados positivamente incluem reputação do parceiro, rotinas coordenação interorganizacional, potencial de aprendizagem, conhecimento colaborativo e confiança. Um fator que pode estar negativamente relacionado ao desempenho da aliança estratégica é a diferença cultural (ENSIGN, 1998), especialmente para organizações que estão sediadas fora do Brasil que estabelecem alianças estratégicas com a indústria farmacêutica ou outra parceria na indústria nacional as quais podem enfrentar o desafio em relação a adaptação.

4 CONCLUSÃO

As alianças estratégicas oferecem boas oportunidades para o desenvolvimento empresarial no Brasil por meio do conhecimento colaborativo, potencial de aprendizagem, rotinas de coordenação interorganizacional entre outros. Enquanto as instituições formais se adaptam melhor do que as instituições informais às mudanças, mas elas enfrentam muitos desafios com o envolvimento governamental em relação a definição implementação de regras, regulamentos e procedimentos. Contudo, elas podem criar, fortalecer bons procedimentos e tornar a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação menos dispendiosos e rápidos. Embora os recursos sejam limitados, a formação de alianças estratégicas pode conduzir as organizações ao sucesso em especial aquelas envolvidas com a indústria farmacêutica brasileira, porque o mercado apresenta conexões independente do setor de atuação, e ao se comprometer em alianças com organizações que detêm habilidades, capacidades, recursos e ativos complementares ao seus, as empresas da indústria farmacêutica e em especial as que realizam teste clínicos se tornam competitivas. Alguns dos parceiros elegíveis incluem autoridades reguladoras, pesquisadores acadêmicos, agências reguladoras e de avaliação de tecnologia, patrocinadores e, acima de tudo, clientes.

5 REFERÊNCIAS

1. AGGARWAL, Vikas A.; SIGGELKOW, Nicolaj; SINGH, Harbir. Governing collaborative activity: interdependence and the impact of coordination and exploration. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 7, p. 705-730, 2011.
2. AGUINIS, Herman. Performance management. Boston, MA: Pearson, 2013.
3. ALDRICH, H. E.; FIOLE, C. M. Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, v. 19, n. 4, p. 645-670, 1994.
4. ALSTON, Lee J.; MUELLER, B.; NONNENMACHER, Tomas. *The New Institutional Economics: Concepts and Applications*. 2014.
5. ANAND, Bharat N.; KHANNA, Tarun. Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic management journal*, p. 295-315, 2000.
6. ANGULO-GUERRERO, María J.; PÉREZ-MORENO, Salvador; ABAD-GUERRERO, Isabel M. How economic freedom affects opportunity and necessity entrepreneurship in the OECD countries. *Journal of Business Research*, v. 73, p. 30-37, 2017.
7. AUSTER, Ellen R. Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: A comparative analysis and review with suggestions for reorientation. **Advances in strategic management**, v. 10, n. 1, p. 3-40, 1994.
8. BATAGLIA, W. et al. O papel da capacidade relacional na relação entre aliança estratégica e o desempenho da carteira de alianças. *Relat. Científico Mackpesquisa*. UPM. São Paulo, 2013.
9. BEGNIS, Heron Sergio Moreira; AREND, Silvio Cesar; ALIEVI, Rejane Maria. Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do tabaco. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 10, n. 5, p. 888-907, 2017.
10. BEKAERT, Geert; HARVEY, Campbell R.; LUNDBLAD, Christian. Does financial liberalization spur growth? *Journal of Financial economics*, v. 77, n. 1, p. 3-55, 2005
11. CUNNINGHAM, Malcolm T.; CULLIGAN, K. L. *Competition and Competitive Groupings: An Exploratory Study in Information Technology Markets*. Understanding Business Markets, Academic Press, Londres, p. 137-159, 1990.
12. COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
13. DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
14. DYER, Jeffrey; KALE, Prashant. Relational capabilities: drivers and implications. **Dynamic capabilities, Understanding strategic change in organizations**, p. 65-79, 2007.
15. DYER, Jeffrey H.; KALE, Prashant; SINGH, Harbir. How to make strategic alliances work.

MIT Sloan management review, v. 42, n. 4, p. 37, 2001.

16. DOZ, Yves L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic management journal**, v. 17, n. S1, p. 55-83, 1996.

17. ENSIGN, Prescott C. Interdependence, coordination, and structure in complex organizations: Implications for organization design. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, v. 34, n. 1, p. 5, 1998.

18. EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, p. 1105-1121, 2000.

19. FISCHER, Augusto et al. Aliança estratégica: rede oeste de cooperação de empresas contábeis de Santa Catarina. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 19, n. 2, p. 58-78, 2014.

20. FITJAR, Rune Dahl; GJELSVIK, Martin; RODRÍGUEZ-POSE, Andrés. The combined impact of managerial and relational capabilities on innovation in firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 25, n. 5-6, p. 500-520, 2013.

21. FOSS, NJ; WEBER, L. Moving Opportunism to the Back Seat: Bounded Rationality, Costly Conflict and Hierarchical Forms. *Academy of Management Review*. 41, 1, 61-79, Jan. 2016.

22. FRANCO, Mario. Performance in strategic alliances: an analysis of objective and subjective measures. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, v. 3, n. 1, p. 84-100, 2011.

23. GOERZEN, Anthony. Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 5, p. 487-509, 2007.

24. 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.

25. GOMES-CASSERES, Benjamin. *The alliance revolution: The new shape of business rivalry*. Harvard University Press, 1996.

26. GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

27. GULATI, Ranjay. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of management journal**, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.

28. GULATI, Ranjay. Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. **Administrative science quarterly**, p. 619-652, 1995a.

29. GULATI, Ranjay; LAWRENCE, Paul R.; PURANAM, Phanish. Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 5, p. 415-440, 2005.

30. GULATI, Ranjay; LAVIE, Dovev; SINGH, Harbir. The nature of partnering experience and the gains from alliances. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 11, p. 1213-1233, 2009.
31. GWARTNEY, James D.; LAWSON, Robert; BLOCK, Walter. *Economic freedom of the world, 1975-1995*. The Fraser Institute, 1996.
32. GWARTNEY, James, LAWSON, Robert & HALL, Joshua. *Economic Freedom of the World: 2011 Annual Report*. Canadá: Fraser Institute, 2017.
33. HALL, Richard H., *Organizations: structures, processes, and outcomes*. 6a ed. Prentice Hall, New Jersey, 1996.
34. HAMEL, Gary. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, v. 12, n. S1, p. 83-103, 1991.
35. HELFAT, Constance E. et al. **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**. John Wiley & Sons, 2007.
36. HOANG, Ha; ROTHÄRMEL, Frank T. The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance. *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 2, p. 332-345, 2005.
37. HOANG, Ha; ROTHÄRMEL, Frank T. How to manage alliances strategically. *MIT Sloan Management Review*, v. 58, n. 1, p. 69, 2016.
38. HOFFMANN, Werner H. Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic management journal*, v. 28, n. 8, p. 827-856, 2007.
39. HOLMES JR, R. Michael et al. The interrelationships among informal institutions, formal institutions, and inward foreign direct investment. *Journal of Management*, v. 39, n. 2, p. 531-566, 2013.
40. KALE, Prashant; SINGH, Harbir. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic management journal*, v. 28, n. 10, p. 981-1000, 2007.
41. LICHTENTHALER, Ulrich. Alliance portfolio capability: a conceptual framework for the role of exploration or exploitation alliances. *Journal of Strategy and Management*, v. 9, n. 3, p. 281-301, 2016.
42. MASHHADI, Azadeh Fazl; ALÄNGE, Sverker; ROOS, Lars-Uno. A learning alliance for robust design in product development: the case of Volvo 3P and Chalmers University of Technology. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 25, n. 9-10, p. 1054-1071, 2014.
43. MÉNARD, Claude. *Hybrid organization of production and distribution*. 2006.
44. NIELSEN, Bo Bernhard et al. *Determining international strategic alliance performance*. Copenhagen, Copenhagen Business School, v. 46, 2002.

45. NORTH, D.C. Institutions, institutional change, and economic performance. Cambridge University Press, 1990.
46. OTTE-TROJEL, Terese et al. Can relational coordination help inter-organizational Networks overcome challenges to coordination in patient portals? *International Journal of Healthcare Management*, v. 10, n. 2, p. 75-83, 2017.
47. PISANO, Gary P. The governance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry. *Research Policy*, v. 20, n. 3, p. 237-249, 1991.
48. RAZ-YUROVICH, Liat. A transaction cost approach to outsourcing by households. *Population and Development Review*, v. 40, n. 2, p. 293-309, 2014.
49. ROMERO, José Antonio Vinagre et al. Relational coordination and healthcare management in lung cancer. *World Journal of Clinical Cases: WJCC*, v. 2, n. 12, p. 757, 2014.
50. ROTHARMEL, Frank T.; DEEDS, David L. Alliance type, alliance experience, and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of business venturing*, v. 21, n. 4, p. 429-460, 2006.
51. SCHILKE, Oliver; GOERZEN, Anthony. Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, v. 36, n. 5, p. 1192-1219, 2010.
52. SERRAT, Olivier. A primer on organizational learning. In: *Knowledge Solutions*. Springer, Singapore, 2017. p. 359-365.
53. TALLMAN, Stephen. The search for externally sourced knowledge: Clusters and alliances. *Universaria Business Review*, v. 40, p. 80, 2013.
54. TEECE, David J. Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of economic behavior & organization*, v. 18, n. 1, p. 1-25, 1992.
55. _____, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
56. _____, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
57. WALTERS, Bruce A.; PETERS, Steve; DESS, Gregory G. Strategic alliances, and joint ventures: making them work. *Business Horizons*, v. 37, n. 4, p. 5-11, 1994.
58. WILLIAMSON, Oliver E. *The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York, 1985.
59. _____, Oliver E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of economic literature*, v. 38, n. 3, p. 595-613, 2000.