

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**REPUTAÇÃO CORPORATIVA, CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL E
DESEMPENHO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO NO SETOR
FARMACÊUTICO BRASILEIRO**

JOSÉ CARLOS HOELZ

São Paulo

2017

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**REPUTAÇÃO CORPORATIVA, CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL E
DESEMPENHO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO NO SETOR
FARMACÊUTICO BRASILEIRO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas da Universidade
Presbiteriana Mackenzie, como requisito à obtenção
do título de Doutor em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Walter Bataglia

São Paulo

2017

H694r Hoelz, José Carlos.

Reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica: um estudo no setor farmacêutico brasileiro / José Carlos Hoelz - 2017.
147 f.: il.; 30 cm

Tese (Doutorado em Administração de Empresas) -
Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Walter Bataglia
Bibliografia: f. 130-141

1. Reputação corporativa. 2. Confiança interorganizacional. 3. Desempenho da aliança estratégica. 4. Contrato relacional. 5. Pesquisa de métodos mistos. I. Título.

CDD 658.45

JOSÉ CARLOS HOELZ

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Coordenadora Geral da Pós-Graduação Stricto Sensu

Profa. Dra. Maria Cristina Trigueiro Veloz Teixeira

Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em

Administração de Empresas

Prof. Dr. Walter Bataglia


JOSÉ CARLOS HOELZ

REPUTAÇÃO CORPORATIVA, CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL E
DESEMPENHO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO NO SETOR
FARMACÊUTICO BRASILEIRO


Tese apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como
requisito à obtenção de título de Doutor em
Administração de Empresas.

Aprovado em 07 de novembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA




Prof. Dr. Walter Bataglia
Universidade Presbiteriana Mackenzie




Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves
Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG.



Prof.ª Dr.ª Andréa Paula Segatto
Universidade Federal do Paraná, UFPR.



Prof. Dr. José Carlos Thomaz
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof.ª Dr.ª Claudia Fernanda Franceschi Klement
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Em memória do meu pai
(1936 – 2007)

AGRADECIMENTOS

Há muitos nomes a serem incluídos nesta lista. Entretanto, para não ser injusto com ninguém, eu agradeço a todos aqueles que estiveram juntos a mim nesta jornada. A todos aqueles que compartilharam comigo as dificuldades e as alegrias deste caminho. Particularmente, à minha esposa Elisabete Eliane Tavares Davi Hoelz e minhas filhas Ingrid Davi Hoelz e Ingra Davi Hoelz, companheiras de todas as horas, que sempre souberam entender, de maneira compreensiva, as horas subtraídas do convívio familiar.

Em especial, eu também gostaria de agradecer o apoio, sempre presente, do meu orientador, o Professor Dr. Walter Bataglia, que, com as suas observações perspicazes, me estimulou a ultrapassar os meus limites. Agradeço também ao Professor Dr. Diógenes Bido e à Professora Dra. Andréa Paula Segatto, de quem, no exame de qualificação, obtive excelentes opiniões e sugestões, que me ajudaram muito a avançar com minha pesquisa.

Por fim, agradeço a todos os meus colegas e professores da Universidade Presbiteriana Mackenzie pelo convívio altamente estimulante e pelas longas horas de discussões e geração livre de ideias, que tiveram um papel tão importante em meu desenvolvimento profissional e humano. A todos vocês o meu muito obrigado.

RESUMO

Dentre os vários elementos que os tomadores de decisão consideram ao se engajarem em alianças estratégicas destacam-se a reputação corporativa e a confiança interorganizacional. Utilizando uma estratégia de pesquisa de métodos mistos do tipo incorporado, propõe-se, neste estudo, investigar a relação entre a reputação corporativa, a confiança interorganizacional e o desempenho da aliança estratégica. Para tal, a pesquisa foi organizada em duas etapas: a) um estudo principal de natureza quantitativa, com o objetivo de investigar as relações causais entre os construtos de reputação corporativa, confiança interorganizacional e de desempenho da aliança estratégica e; b) um estudo de natureza qualitativa, com o objetivo de validar o modelo de mensuração conduzido na etapa quantitativa, com base no referencial teórico, a partir da dedução das proposições explicativas da situação-problema. Para o teste empírico do modelo conceitual foram coletados dados primários sobre 132 alianças por meio de questionário respondido pelos gestores. O teste do modelo foi realizado por meio da técnica estatística de equações estruturais (SEM), com base no método de mínimos quadrados parciais (PLS). Dentre os principais resultados, destaca-se que esse estudo foi bem-sucedido em estabelecer o efeito positivo da reputação corporativa sobre a confiança interorganizacional e o desempenho da aliança estratégica. Ademais, foi encontrado um efeito mediador da confiança interorganizacional sobre a relação entre a reputação corporativa e o desempenho da aliança estratégica. Este estudo também traz implicações para a gestão de alianças ao corroborar a ideia de que a reputação corporativa e a confiança interorganizacional são elementos que suplementam os mecanismos de governança em contratos relacionais.

Palavras-chave: Reputação Corporativa, Confiança Interorganizacional, Desempenho da Aliança Estratégica, Contrato Relacional, Pesquisa de Métodos Mistos.

ABSTRACT

Among the many elements that decision-makers consider when engaging in strategic alliances, the corporate reputation and inter-organizational trust stand out. Using a mixed methods strategy of research, was proposed, in this study, to investigate the relationship between partner's corporate reputation, inter-organizational trust and strategic alliance performance. Thus, this research was built in two phases: a) a main quantitative study aiming to investigating the causal relations between the constructs of partner's corporate reputation, inter-organizational trust and strategic alliance performance and; b) a qualitative study aiming to validate the measurement model elaborated in the quantitative phase based on the theoretical framework elaborated by deduction of the explanatory propositions of the problem situation. For the conceptual model empirical test, were collected primary data about 132 alliances through interviews with their managers. The model statistical test was performed by Structural Equations Modeling (SEM), based on the Partial Least Squares (PLS) method. Among the main results, this study was successful in establishing the positive effect of corporate reputation on interorganizational trust and strategic alliance performance. In addition, was found a mediating effect of interorganizational trust on the relationship between the corporate reputation and the strategic alliance performance. This study also affects the alliance management corroborating the idea that corporate reputation and interorganizational trust are elements that supplement governance mechanisms in relational contracts.

Keywords: Corporate Reputation, Interorganizational Trust, Strategic Alliance Performance, Relational Contract, Mixed Methods Approach.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de Toulmin da Hipótese H1	29
Figura 2: Diagrama de Toulmin da Hipótese H2	30
Figura 3: Dimensões da reputação corporativa	31
Figura 4: Diagrama de Toulmin da Hipótese H3	37
Figura 5: Modelo estrutural	52
Figura 6: Modelo de mensuração	54
Figura 7: Diagrama da estratégia de métodos mistos do tipo incorporado	62
Figura 8: Sistema de categorias	81
Figura 9: Cálculo do valor mínimo de significância da carga fatorial λ	95
Figura 10: Cálculo do valor mínimo de significância dos coeficientes estrutural β	96
Figura 11: Modelo 1 – Análise da relação entre reputação corporativa e confiança interorganizacional	97
Figura 12: Cargas estruturais e estatística <i>t Student</i> do Modelo 1	101
Figura 13: Modelo 2 - Análise da relação entre reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica	102
Figura 14: Cargas estruturais e estatística <i>t Student</i> do Modelo 2.....	106
Figura 15: Modelo 3 - Análise da relação entre reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica	107
Figura 16: Cargas estruturais e estatística <i>t Student</i> do Modelo 3.....	111
Figura 17: Modelo 4 - Análise da moderação do construto reputação corporativa na relação entre os construtos confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica	113
Figura 18: Modelo 5 - Análise da moderação do construto confiança interorganizacional na relação entre os construtos reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Abordagens teóricas que influenciaram os estudos de reputação corporativa	25
Quadro 2: Definições de reputação corporativa referenciadas na literatura	26
Quadro 3: O construto reputação corporativa.....	32
Quadro 4: Características dos eventos prejudiciais à reputação.....	33
Quadro 5: Tipos de crises com potencial para afetar a reputação corporativa	34
Quadro 6: Conceitos, dimensões e operacionalização da confiança interorganizacional	38
Quadro 7: Conceitos, dimensões e operacionalização do desempenho da aliança	48
Quadro 8: Símbolos utilizados na abordagem PLS-SEM	50
Quadro 9: Abreviações utilizadas no modelo estrutural e de mensuração	51
Quadro 10: Variáveis endógenas, exógenas, observáveis e assertivas	55
Quadro 11: Vinhetas e dimensões teóricas de interesse	67
Quadro 12: Valores referência para avaliação do Modelo de Mensuração	74
Quadro 13: Valores referência para avaliação do Modelo Estrutural	75
Quadro 14: Lista de participantes da investigação qualitativa	77
Quadro 15: Lista de categorias	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Metacategoria dos fatores que influenciam a reputação corporativa.....	82
Tabela 2: Metacategoria dos fatores que influenciam a confiança interorganizacional	84
Tabela 3: Metacategoria dos fatores que influenciam o desempenho da aliança estratégica ...	85
Tabela 4: Metacategoria dos eventos prejudiciais à reputação corporativa	86
Tabela 5: Metacategoria dos fatores reputacionais que afetam positivamente a confiança interorganizacional.....	87
Tabela 6: Metacategoria dos fatores reputacionais que afetam positivamente o desempenho da aliança estratégica	88
Tabela 7: Metacategoria dos fatores da confiança interorganizacional que afetam positivamente o desempenho da aliança estratégica	89
Tabela 8: Origem do capital da empresa	90
Tabela 9: Tamanho das empresas	91
Tabela 10: Nível de escolaridade.....	91
Tabela 11: Nível hierárquico	92
Tabela 12: Tempo de experiência na função atual	92
Tabela 13: Tempo de trabalho na empresa	93
Tabela 14: Medidas de ajuste para os construtos avaliados no Modelo 1	98
Tabela 15: Análise das correlações e raízes quadradas AVE da relação entre reputação corporativa e confiança interorganizacional	99
Tabela 16: Análise das cargas (<i>loadings</i>) da relação entre reputação corporativa e confiança interorganizacional.....	100
Tabela 17: Medidas de ajuste para os construtos avaliados no Modelo 2	103
Tabela 18: Análise das correlações e raízes quadradas AVE da relação entre reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica	104
Tabela 19: Análise das cargas (<i>loadings</i>) da relação entre reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica	105
Tabela 20: Medidas de ajuste para os construtos avaliados no Modelo 3	108
Tabela 21: Análise das correlações e raízes quadradas AVE da relação entre confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica.....	109
Tabela 22: Análise das cargas (<i>loadings</i>) da relação entre confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica	110

Tabela 23: Síntese dos resultados da investigação qualitativa	117
Tabela 24: Síntese dos resultados obtidos na análise PLS-SEM.....	120

LISTA DE ABREVIATURAS

AE - Apelo Emocional

AFC - Análise Fatorial Confirmatória

AVE - Average Variance Extracted

BA - Bom Ambiente de Trabalho

BP - Bons Produtos e Serviços

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Ensino Superior

CB - Confiança Baseada em Boa Vontade

CC - Confiança Baseada em Competência

CI - Confiança Interorganizacional

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

DA - Desempenho da Aliança Estratégica

DE - Desempenho Econômico

ECT – Economia de Custos de Transação

MEC – Ministério da Educação

PLS-SEM – Partial Squares Path Structural Equation Modeling

P&D – Pesquisa & Desenvolvimento

RC - Reputação Corporativa

RS - Responsabilidade Social & Ambiental

SEM - Structural Equation Modeling

SCCT – Situational Communication Crise Theory

VBR – Visão Baseada em Recursos

VL - Visão e Liderança

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Questão e objetivos de pesquisa	19
1.2 Justificativas da pesquisa	20
1.3 Delimitação do estudo	21
1.4 Organização da tese	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Reputação corporativa	22
2.1.1 Abordagens teóricas que influenciaram o conceito de reputação corporativa.....	22
2.1.2 Definição do construto reputação corporativa	26
2.1.3 Multidimensionalidade do construto reputação corporativa.....	30
2.1.4 Eventos Prejudiciais à Reputação	33
2.2 Confiança interorganizacional	36
2.2.1 Definição do construto confiança interorganizacional	36
2.2.2 Multidimensionalidade do construto confiança interorganizacional	38
2.2.3 A confiança como alternativa ao controle nas relações interorganizacionais	43
2.3 Desempenho da aliança estratégica	45
2.3.1 Definição do construto desempenho da aliança estratégica.....	46
2.3.2 Multidimensionalidade do construto desempenho da aliança estratégica	47
3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE PESQUISA.....	50
3.1 Modelo Estrutural	52
3.2 Modelo de mensuração	53
4 CONTEXTO DO ESTUDO	58
4.1 Um breve panorama do setor farmacêutico brasileiro	58
4.2 O papel das alianças estratégicas no setor farmacêutico	59
5 MÉTODO	61
5.1 Premissas adotadas na pesquisa de métodos mistos	63
5.2 Investigação qualitativa	64
5.2.1 Coleta de dados	65
5.2.1.1 O uso de vinhetas qualitativas na coleta de dados	66
5.2.2 Análise de dados	68
5.3 Investigação quantitativa	69

5.3.1 Coleta de dados	69
5.3.1.1 Instrumento de coleta de dados	71
5.3.1.2 Validade de conteúdo e pré-teste do instrumento de coleta.....	71
5.3.2 Análise dos dados	72
5.3.2.1 Avaliação do Modelo de Mensuração.....	73
5.3.2.2 Avaliação do Modelo Estrutural	75
6 RESULTADOS	77
6.1 Resultados da investigação qualitativa	77
6.1.1 Caracterização da amostra	77
6.1.2 Análise das categorias.....	79
6.1.2.1 Metacategoria de fatores que influenciam a reputação corporativa.....	81
6.1.2.2 Metacategoria de fatores que influenciam a confiança interorganizacional.....	83
6.1.2.3 Metacategoria de fatores que influenciam o desempenho da aliança estratégica.....	84
6.1.2.4 Metacategoria dos eventos prejudiciais à reputação corporativa.....	85
6.1.2.5 Metacategoria dos fatores reputacionais que afetam positivamente a confiança interorganizacional	87
6.1.2.6 Metacategoria dos fatores reputacionais que afetam positivamente o desempenho da aliança estratégica	88
6.1.2.7 Metacategoria de fatores da confiança interorganizacional que afetam positivamente o desempenho da aliança estratégica	89
6.2 Resultados da investigação quantitativa	90
6.2.1 Caracterização da Amostra	90
6.2.2 Análise das relações entre os construtos.....	93
6.2.2.1 Análise da relação entre os construtos reputação corporativa e confiança interorganizacional	97
6.2.2.2 Análise da relação entre reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica.....	102
6.2.2.3 Análise da relação entre os construtos reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica	107

6.2.2.4 Análise relação de moderação do construto reputação corporativa na relação entre os construtos confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica	113
7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	116
7.1 Etapa da investigação qualitativa	116
7.2 Etapa da investigação quantitativa	119
8 CONCLUSÕES.....	123
8.1 Implicações teóricas	123
8.2 Implicações para as políticas públicas e privadas.....	125
8.3 Implicações para a metodologia	127
8.4 Limitações e recomendações para pesquisas futuras.....	128
REFERÊNCIAS.....	130
APÊNDICE 1: MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA	142
APÊNDICE 2: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	145

1 INTRODUÇÃO

Entre os vários elementos que podem ser considerados nas alianças estratégicas, é importante destacar os papéis da reputação corporativa e da confiança interorganizacional. A reputação corporativa e a confiança interorganizacional são dois elementos suplementares ao processo de governança das alianças estratégicas, que podem ser interpretados como uma forma de reduzir a incerteza do comportamento de cooperação nesses tipos de relações interorganizacionais (HIRSCH; MEYER, 2010).

O *Reputation Leaders Study* (2016), um estudo realizado pelo *Reputation Institute* com 150 executivos de comunicação corporativa em 20 países, traz informações valiosas sobre a importância da reputação corporativa para empresas globais. Nesse estudo, destacam-se os seguintes resultados: 59% dos entrevistados dizem que a reputação corporativa tem prioridade alta para as empresas; 45% das empresas respondentes indicam que a reputação corporativa é um item proeminente da agenda da alta administração e 77% dos entrevistados consideram os resultados financeiros da empresa entre as métricas que refletem sua reputação corporativa (REPUTATION INSTITUTE, 2016).

Os dados do *Reputation Leaders Study* (2016) corroboram a ideia de que a construção de uma reputação corporativa positiva é essencial para a estratégia das organizações. A reputação corporativa é um elemento intangível da estratégia organizacional que, quando positiva, contribui para o estabelecimento de alianças estratégicas (DOLLINGER; GOLDEN; SAXTON, 1997; FELDMAN; BAHAMONDE; BELLIDO, 2014; HIRSCH; MEYER, 2010).

A reputação corporativa positiva é fundamental para o surgimento da confiança nas relações interorganizacionais cooperativas. Quando um parceiro atende às expectativas positivas de uma organização focal, por meio de sua reputação corporativa, esta organização se predispõe a confiar que o seu parceiro não agirá de maneira oportunista devido à percepção de redução do risco relacional (DAS; TENG, 2001). Esse fato pode resultar na atenuação dos custos de transação relativos à necessidade de controle neste tipo de relação (MÖLLERING, 2006).

Além disso, esta tese advoga que uma forte reputação corporativa positiva, aliada à presença da confiança interorganizacional, tem efeito positivo sobre o desempenho das alianças estratégicas. Em relação à reputação corporativa, esta assertiva é confirmada por estudos empíricos de Saxton (1997) e Nielsen (2007) sobre como a reputação corporativa afeta o desempenho da aliança estratégica, sendo que os resultados indicam uma relação significativamente positiva entre elas. Já com relação à confiança interorganizacional, a

existência de uma relação positiva entre a confiança interorganizacional e o desempenho das alianças é confirmada por estudos de Globerman e Nielsen (2006) e Krishnan, Martin e Noosderhaven (2006).

É importante ressaltar que este estudo endereça uma lacuna teórica ao tentar compreender as implicações da reputação corporativa em alianças estratégicas do setor farmacêutico brasileiro, uma conjuntura diferente daquelas tradicionalmente utilizadas. Portanto, no intuito de aprofundar o esforço teórico de estabelecer conexões entre reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho das alianças estratégicas, este trabalho tem por objetivo investigar a relação entre esses construtos.

1.1 Questão e objetivos de pesquisa

O estudo foco desta tese foi estruturado em torno da seguinte pergunta de pesquisa: **como se relacionam a reputação corporativa, a confiança interorganizacional e o desempenho da aliança estratégica?**

Nesta pesquisa foi escolhido o setor farmacêutico brasileiro como contexto de um estudo de natureza empírica. Esta escolha se justifica pelos seguintes fatores: a) a grande representatividade econômica do setor para a economia brasileira (BNDES, 2014); b) o crescimento significativo das empresas farmacêuticas brasileiras na última década (MITIDIERI et al., 2015); c) o aumento do investimento em atividades de Pesquisa & Desenvolvimento (BNDES, 2014); e d) pelo aumento expressivo do número de alianças estratégicas no setor (IEDI, 2016).

Ainda, no intuito de responder a essa questão de pesquisa, estabeleceu-se o seguinte objetivo final a ser alcançado:

- Avaliar a relação entre reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica de empresas do setor farmacêutico brasileiro.

Como objetivos intermediários, espera-se: (1) desenvolver o modelo estrutural e de mensuração com os seus respectivos construtos e relações causais; (2) validar, por meio de uma investigação qualitativa, os elementos conceituais que fazem parte do modelo de pesquisa e; (3) avaliar estatisticamente o modelo de proposto.

1.2 Justificativas da pesquisa

A busca da resposta para o problema de pesquisa proposto justifica-se devido às potenciais implicações que este estudo trará para a teoria e prática organizacionais. O problema proposto é central para as organizações que buscam estabelecer *joint ventures*, alianças estratégicas e outras formas de cooperação.

Ao estabelecer uma relação de cooperação, as organizações buscam implementar ações para obter os benefícios de uma parceria, ao mesmo tempo que enfrentam o risco de um aumento de sua vulnerabilidade, devido à possibilidade de um comportamento oportunista de seu parceiro. Fatores como confiança e reputação podem ser maneiras interessantes de lidar com risco de oportunismo, ao suplementarem os controles formais destas parcerias e assim ajudar a reduzir a possibilidade desse tipo de comportamento (GULATI; NICKERSON, 2008).

Subsidiariamente, um aspecto prático que justifica este estudo está relacionado às implicações da reputação para as políticas públicas, principalmente em relação à dotação de recursos para projetos com base em alianças, como P&D no setor farmacêutico. Nessa situação, uma reputação positiva decorrente de projetos bem-sucedidos no passado vem constituir um fator adicional a ser considerado por instituições de fomento à pesquisa na concessão de recursos. Assim, com base em um histórico positivo de confiabilidade dos proponentes, estas instituições concedentes podem aperfeiçoar seus mecanismos de decisão sobre a concessão de fomentos. Esse dado sugere que a construção de um capital reputacional positivo legitima a organização perante aos seus parceiros (GEMSER; WIJNBERG, 2001), que interpretam, nessa reputação, uma possibilidade de riscos menores de comportamento oportunista.

Com relação ao aspecto teórico, este estudo se une ao esforço de aprofundar a compreensão sobre como a confiança interorganizacional e a reputação corporativa se relacionam, afetando assim a construção e a manutenção das alianças estratégicas. Almeja-se, assim, lançar luz na forma de um modelo compreensivo, e sobre a maneira que esses mecanismos atuam no sentido de tornar essas relações plausíveis e de contribuir para o desempenho destas alianças. Em outras palavras, este estudo buscou não apenas identificar estes mecanismos, mas também propor e testar um instrumento de mensuração que explique essas relações e as suas implicações sobre o desempenho das alianças estratégicas.

1.3 Delimitação do estudo

O estudo objeto desta tese aborda, de maneira formal, *ex post facto* e transversal as relações causais entre reputação corporativa, confiança interorganizacional e o desempenho das alianças estratégicas no contexto do setor farmacêutico brasileiro.

Mais especificamente, este estudo está restrito às relações interorganizacionais cooperativas, com a finalidade de desenvolvimento, comercialização e distribuição de produtos entre empresas do setor farmacêutico brasileiro e seus parceiros.

1.4 Organização da tese

Este trabalho está estruturado em nove capítulos: **o primeiro capítulo**, compreende essa seção de introdução, descreve os principais elementos teóricos deste estudo, o problema de pesquisa, os objetivos de pesquisa, a justificativa e a delimitação do estudo; **o segundo capítulo** abrange as seções de referencial teórico sobre reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica e suas respectivas subseções; **o terceiro capítulo** se refere à seção de desenvolvimento do modelo de pesquisa, com seus respectivos diagramas do modelo estrutural e do modelo de mensuração; **o quarto capítulo** compreende o contexto do estudo e descreve brevemente o setor farmacêutico brasileiro; **o quinto capítulo** discute a metodologia, com seções para discussão dos princípios do método misto adotados nesta pesquisa e para discussão das etapas quantitativa e qualitativa; **o sexto capítulo** diz respeito à discussão da análise dos dados qualitativos; **o sétimo capítulo** traz a discussão da análise dos dados quantitativos e; **o oitavo capítulo** compreende as conclusões deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão discutidos quais os principais enquadramentos teóricos que foram utilizados para explicar os conceitos de reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica. Para tal, foi realizada uma extensa revisão de literatura, com o objetivo de circunscrever o problema de pesquisa em um quadro de referências teóricas que o explique.

2.1 Reputação corporativa

Com o objetivo de explorar o conceito de reputação corporativa nas próximas linhas desta tese apresentam-se: a) as diversas abordagens teóricas que guiam os estudos sobre este conceito; b) os principais elementos que compõem a definição de reputação corporativa; c) os aspectos relacionados à multidimensionalidade da reputação corporativa; e d) os efeitos dos eventos prejudiciais à reputação para o construto de reputação corporativa.

Ao longo do desenvolvimento deste referencial teórico, foram postuladas as hipóteses e definidas as variáveis de mensuração assumidas para o construto reputação corporativa.

2.1.1 Abordagens teóricas que influenciaram o conceito de reputação corporativa

Várias estruturas conceituais influenciaram o esforço de teorização sobre a reputação corporativa (Quadro 1), dentre as quais podem ser citadas as seguintes: a teoria institucional, a teoria de construção da agenda, a teoria do *stakeholder*, a teoria da identidade social, a teoria dos sinais estratégicos, a teoria da visão baseada em recursos, a teoria da construção social da realidade, a teoria dos jogos e a economia dos custos de transação.

Segundo a abordagem proposta pela teoria institucional, o estudo da reputação corporativa tem como foco o processo de legitimação de uma dada organização em seu contexto institucional. Nesse sentido, a legitimidade reflete a percepção das partes interessadas sobre a reputação de uma determinada organização sobre o desejo despertado e pela percepção de apropriação de suas ações, de acordo com um determinado sistema de normas e valores construídos socialmente (SUCHMAN, 1995). Para a teoria institucional, o estudo de como as organizações desenvolvem as competências que aumentam a sua legitimidade perante as suas partes interessadas é tão importante quanto estudar o como estas organizações desenvolvem competências que aumentam a sua eficiência operacional. De tal

modo, segundo esta abordagem teórica, as organizações não competem apenas por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimidade institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Por sua vez, a teoria de construção da agenda destaca o papel da mídia no processo de criação de reputações corporativas. Nessa teoria, inserem-se os estudos que explicam a capacidade da mídia de massa para construir socialmente as percepções acerca de uma dada organização, afetando diretamente o seu desempenho (RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD, 2006). Assim, a disseminação de informações acerca de eventos positivos ou negativos envolvendo organizações tem um forte poder de influência sobre a percepção de suas partes interessadas e na consequente construção da reputação corporativa destas organizações (DEEPHOUSE; CARTER, 2005).

De acordo com a perspectiva da teoria do *stakeholder*, as diversas partes interessadas de uma organização devem ser consideradas no seu processo decisório (FREEMAN; MCVEA, 2001). Segundo estes autores, essa abordagem teórica enfatiza que a estabilidade das relações entre uma dada organização e suas partes interessadas depende do desenvolvimento e compartilhamento de um núcleo básico de princípios e valores. Os estudos sobre a reputação corporativa, que se encaixam nessa perspectiva teórica, têm especial interesse em saber qual o papel que as diversas percepções das partes interessadas desempenham no processo de desenvolvimento da reputação corporativa da organização (MAHON, 2002). Adicionalmente, esses estudos buscam saber como a organização almeja desenvolver uma competência de gerenciamento de sua reputação corporativa com a finalidade de influenciar as suas partes interessadas (NEVILLE; BELL; MENGÜÇ, 2005).

Os estudos sobre reputação corporativa que se enquadram na teoria da identidade social visam compreender o desenvolvimento da reputação corporativa, por meio de um processo de estabelecimento da identidade organizacional. Esta perspectiva teórica defende que os indivíduos tendem a classificar a si e aos outros em várias categorias sociais (grupos), como nacionalidade, afiliação religiosa, gênero, idade ou até mesmo como membros de uma organização (ASHFORTH; MAEL, 1989). No contexto organizacional, esse conjunto de autodefinições é um componente significativo das percepções do indivíduo, as quais dão origem à identidade organizacional e à reputação da organização (BROWN *et al.*, 2006).

A teoria dos sinais estratégicos é útil para descrever o comportamento de duas partes (indivíduos ou organizações) que têm acesso a informações diferentes, nas quais, normalmente, uma das partes, o remetente, deve escolher se e como irá comunicar (ou sinalizar) essas informações, e a outra parte, o destinatário, deve escolher como interpretar o

sinal (CONNELLY *et al.*, 2011). Nesse sentido, a teoria dos sinais estratégicos procura explicar como as escolhas estratégicas das organizações podem ser traduzidas em sinais que podem ser usados pelas partes interessadas na formação de suas percepções sobre as organizações. Portanto, na construção de suas reputações, as organizações buscam gerenciar as percepções a seu respeito por meio da sinalização de suas escolhas estratégicas para intermediários, como, por exemplo, a mídia (ELSBACH, 1994).

O conjunto de ideias que se convencionou denominar como teoria da visão baseada em recursos (VBR) tem como proposição central que a vantagem competitiva é a fonte de um desempenho superior. Segundo a VBR, a vantagem competitiva tem origem nos recursos tangíveis, intangíveis e nas competências desenvolvidas e controladas pela organização. Esses conjunto de recursos e competências são valiosos, raros, de difícil imitação e de complexa substituição (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984). Com base nessas argumentações, pode-se afirmar que a reputação corporativa é um elemento intangível da estratégia organizacional e que, quando positiva, é uma importante fonte de vantagem competitiva para a organização (BARNEY, 1991; WAGNER; COLEY; LINDEMANN, 2011).

A teoria da construção social da realidade trata da maneira como o conhecimento é desenvolvido e mantido pelos indivíduos em uma dada situação social (BERGER; LUCKMANN, 1967). Os estudos sobre a reputação corporativa, que se enquadram na teoria de construção social da realidade, preconizam que as partes interessadas de uma organização estão intimamente envolvidas em um processo recíproco de construção social da reputação corporativa (RAO, 1994).

Na perspectiva da teoria dos jogos, as interações entre as organizações podem ser vistas como um jogo competitivo, em que compreensão da natureza do jogo por parte de uma organização possibilita uma melhor tomada de decisão e aumenta a probabilidade de obtenção de recursos escassos (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995). Segundo essa perspectiva teórica, os jogadores devem buscar prever as ações uns dos outros sem ter informações completas. Assim, avaliar a reputação corporativa pode fornecer um importante indicador para determinar as ações e o comportamento futuro de um parceiro (DOLLINGER, 1990; WEIGELT; CAMERER, 1988).

A Economia dos Custos de Transação (ECT) se contrapõe à abordagem da economia neoclássica, ao não negligenciar os custos relativos à governança organizacional (WILLIAMSON, 1991). A ECT tem como base três premissas principais: a primeira diz respeito à racionalidade limitada e preconiza que todos os contratos complexos são

inevitavelmente incompletos; a segunda trata sobre o oportunismo e sugere que o agente humano, em seu autointeresse, pode vir a explorar as lacunas de um contrato com a intenção de dolo; a terceira premissa diz respeito à especificidade de recursos (WILLIAMSON, 1985, 1998). A possibilidade de ocorrência de oportunismo em uma relação interorganizacional tem importância central para os estudos sobre reputação corporativa. Assim, a possibilidade de uma interação futura com a reputação pode ser utilizada como um indicador para a seleção e manutenção do parceiro. Esta ideia é baseada na premissa de que uma organização tenderá a evitar entrar em uma troca com outra organização que tenha uma reputação questionável (HILL, 1990).

Quadro 1: Abordagens teóricas que influenciaram os estudos de reputação corporativa

Autor	Abordagem Teórica	Conceito
SUCHMAN (1995)	Teoria Institucional	O estudo da reputação corporativa, segundo a abordagem proposta pela teoria institucional, tem como foco o processo de legitimação de uma dada organização em seu contexto institucional.
DEEPHOUSE; CARTER (2005), RINDOVA; POLLOCK; HAYWARD (2006)	Teoria de Construção da Agenda	A teoria de construção da agenda destaca o papel da mídia no processo de criação de reputações corporativas.
MAHON (2002), NEVILLE; BELL; MENGÜÇ (2005)	Teoria do Stakeholder	A teoria do stakeholder procura identificar qual o papel que as diversas percepções das partes interessadas desempenham no processo de desenvolvimento da reputação corporativa de uma dada organização.
BROWN et al. (2006)	Teoria da Identidade Social	Os estudos sobre reputação corporativa que se enquadram na teoria da identidade social buscam compreender o desenvolvimento da reputação corporativa, por meio de um processo de estabelecimento da identidade organizacional.
ELSBACH (1994)	Teoria dos Sinais Estratégicos	De acordo com a teoria de sinais estratégicos, na construção de suas reputações as organizações buscam gerenciar as percepções a seu respeito, por meio da sinalização de suas escolhas estratégicas para intermediários, como, por exemplo, a mídia.
(BARNEY, 1991; WAGNER; COLEY; LINDEMANN, 2011)	Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR)	Segundo VBR a reputação corporativa é considerada um elemento intangível da estratégia organizacional que quando positiva é uma importante fonte de vantagem competitiva para a organização.
RAO (1994)	Teoria da Construção Social da Realidade	Os estudos sobre a reputação corporativa que se enquadram na teoria de construção social da realidade preconizam que as partes interessadas de uma organização estão intimamente envolvidas em um processo recíproco de construção social da reputação.
DOLLINGER (1990); WEIGELT e CAMERER (1988)	Teoria dos Jogos	Segundo a teoria dos jogos, dado que os jogadores devem buscar prever as ações uns dos outros, em uma relação na qual os parceiros não têm informações completas, a reputação corporativa pode ser um importante indicador para determinar comportamento futuro de um parceiro

Autor	Abordagem Teórica	Conceito
		durante o jogo.
HILL (1990)	Economia dos Custos de Transação (ECT)	A reputação corporativa é indicador de seleção e manutenção do parceiro, que possibilita evitar o comportamento oportunista. Uma organização tende a evitar entrar em uma troca com outra organização que tenha uma reputação questionável.

Fonte: elaborado pelo autor.

Nesta tese optou-se por trabalhar dentro dos pressupostos da teoria institucional e da ECT, dado o interesse em compreender como a reputação corporativa pode ser utilizada no contexto das alianças estratégicas no sentido de legitimar a escolha de um parceiro, além de evitar o comportamento oportunista e agir no sentido de reduzir os custos de transação.

2.1.2 Definição do construto reputação corporativa

A reputação corporativa é um conceito dinâmico, que já foi examinado por diversos campos, incluindo a economia, a estratégia, o marketing, a teoria organizacional, a sociologia, as comunicações e a contabilidade (FOMBRUN; GARDBERG; SEVER, 2000). Em uma extensa revisão da literatura, que considerou mais de 62 trabalhos sobre reputação corporativa, Walker (2010) argumentou que, apesar de existir uma confusão contínua sobre o conceito de reputação corporativa e o seu uso em pesquisas, uma das definições mais amplamente referenciadas e aceitas sobre esta reputação é aquela proposta por Fombrun (1996), que descreve a reputação corporativa como a percepção coletiva, positiva ou negativa, dos múltiplos julgamentos das partes interessadas sobre as ações passadas e o desempenho das organizações. As definições de reputação corporativa identificadas por Walker (2010) estão ilustradas no Quadro 2.

Quadro 2: Definições de reputação corporativa referenciadas na literatura

Autor	Definição
WEIGELT; CAMERER (1988, p. 443)	“Um conjunto de atributos conferidos a uma empresa, inferido a partir das ações passadas”.
FOMBRUN; SHANLEY (1990, p.234)	“O resultado de um processo competitivo em que as empresas sinalizam suas características chave aos constituintes para maximizar seu status social”.
FOMBRUN (1996, p.72)	“Uma representação da percepção das ações passadas de uma empresa e das perspectivas futuras que descrevem o apelo global da empresa para todos os seus principais componentes quando comparados com outros líderes rivais”.

Autor	Definição
FOMBRUN; RIEL (1997, p.10)	“A reputação corporativa pode ser positiva ou negativa e é definida como uma representação coletiva das ações e resultados passados de uma empresa que descreve a capacidade da empresa de entregar resultados valiosos a múltiplos públicos de interesse. Ela mede a posição relativa de uma empresa tanto internamente com funcionários quanto externamente com suas partes interessadas. Tanto no ambiente competitivo quanto no ambiente institucional”.
CABLE; GRAHAM (2000, p. 29)	"Avaliação afetiva do público de uma empresa em relação às outras empresas".
DEEPHOUSE, (2000, p. 93)	“A avaliação de uma empresa pelas partes interessadas em termos de seus afetos, estima e conhecimento”.
BROMLEY (2001, p. 316)	“... uma distribuição de opiniões (as expressões abertas de uma imagem coletiva) em um stakeholder ou grupo de interesse, sobre uma pessoa ou entidade”.
MAHON (2002, p. 417)	“Usa a definição de Webster (1983): um cálculo, uma estimativa, do Reputatus latino. A estimativa, seja favorável ou desfavorável, em que as ações de uma pessoa ou coisa é capturada por outros”.
WHETTEN; MACKEY (2002, p.401)	“A reputação organizacional é um tipo particular de feedback recebido por uma organização de seus stakeholders sobre a credibilidade das reivindicações de identidade da organização”.
RINDOVA et al. (2005.p. 1033)	“Percepções das partes interessadas sobre a capacidade de uma organização criar valor em relação aos concorrentes”.
RHEE e HAUNSCHILD (2006, p. 102)	“Avaliação subjetiva do consumidor da qualidade percebida do produtor”.
CARTER (2006, p. 102)	“Um conjunto de características chave atribuídas a uma empresa por várias partes interessadas”.
BARNETT et al. (2006, p. 234)	“Julgamentos coletivos dos observadores de uma corporação com base em avaliações dos impactos financeiros, sociais e ambientais atribuídos às empresas ao longo do tempo”.

Fonte: adaptado de Walker (2010).

Em seu estudo, Walker (2010) identificou que três fatores-chave são a base da definição proposta por Fombrun (1996): (1) a reputação é baseada em percepções; (2) a reputação é o julgamento coletivo de múltiplas partes interessadas; (3) a reputação é comparativa. A estes fatores o autor acrescentou mais dois, que resultaram de seu estudo: (4) a reputação pode ser positiva ou negativa; e (5) a reputação é estável e duradoura.

Os três fatores principais são a base da definição proposta por Fombrun (1996) e afetam a reputação corporativa por meio das experiências que as partes interessadas têm ao interagirem com a organização e com os seus produtos e serviços. Quando a experiência é positiva, ela gera a satisfação das partes interessadas. A identificação e o engajamento das partes interessadas com a organização contribuem para gerar impressões favoráveis sobre esta organização, construindo assim a sua reputação.

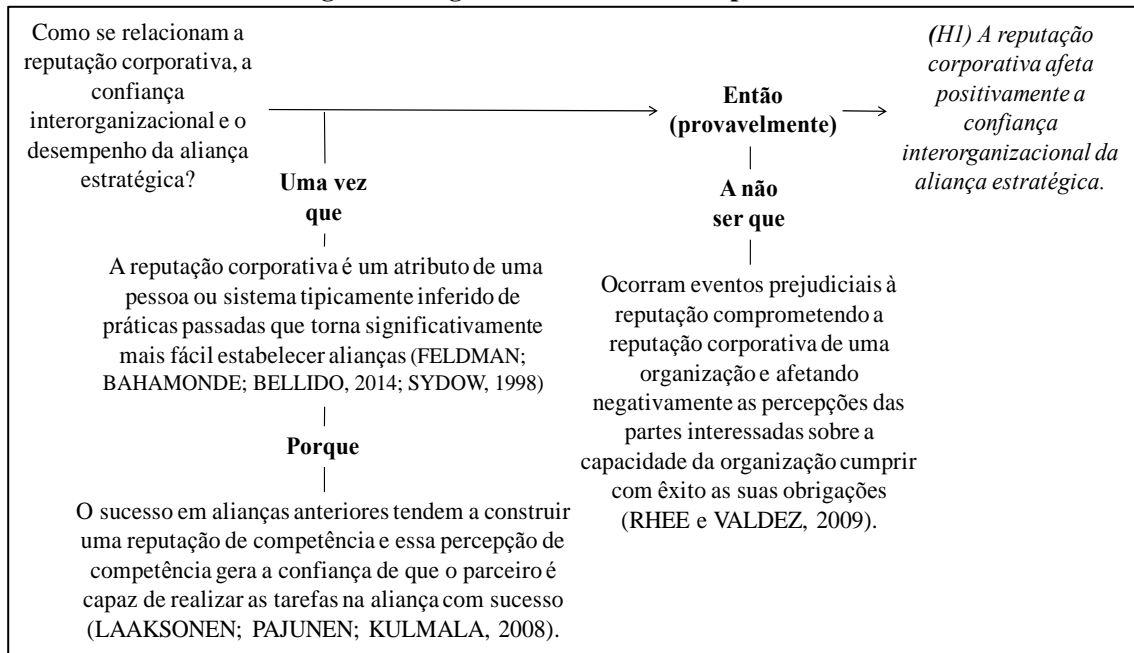
Uma reputação corporativa positiva acarreta benefícios para a organização como, por exemplo, o vínculo entre a reputação corporativa, a satisfação do consumidor, a criação de lealdade (CHANG, 2013) e a identificação do cliente com a organização (KEH; XIE, 2009). Outro aspecto a ser considerado é que a reputação corporativa positiva é um recurso capaz de atrair novos parceiros de aliança. Quanto melhor a reputação de uma empresa, mais provável será que ela seja alvo de uma *joint venture* e de outros tipos de relações interorganizacionais (DOLLINGER; GOLDEN; SAXTON, 1997).

Assim, pode-se dizer que a reputação corporativa é um atributo de uma pessoa ou sistema tipicamente inferido de práticas passadas, o que torna significativamente mais fácil estabelecer novos relacionamentos (FELDMAN; BAHAMONDE; BELLIDO, 2014; SYDOW, 1998), como, por exemplo, as alianças estratégicas (DOLLINGER; GOLDEN; SAXTON, 1997; HIRSCH; MEYER, 2010). A razão disso é que a reputação corporativa possui um valor intrínseco, na medida em que eleva o reconhecimento social necessário para legitimar o estabelecimento de uma parceira e um valor extrínseco que garante o potencial de futuras parcerias entre as organizações (NOOTEBOOM, 2002).

Portanto, a reputação corporativa positiva de uma organização é um importante motivador para o estabelecimento de alianças estratégicas e é uma das condições para o surgimento da confiança nesse tipo de relacionamento interorganizacional, conforme a proposição teórica de (LAAKSONEN; PAJUNEN; KULMALA, 2008). Quando uma organização tem uma reputação de competência criada a partir das experiências anteriores bem-sucedidas tende a gerar, no parceiro de aliança, uma predisposição à confiança. Esse fato ocorre porque a reputação de que essas organizações são capazes de realizar com sucesso determinadas tarefas da aliança reduz o risco relacional dessa parceria, tornando-se assim um elemento motivador para o estabelecimento da confiança nas relações (DAS; TENG, 2001). Nesse sentido, reúnem-se, nesta argumentação, as condições necessárias para se definir a primeira hipótese desta tese, cujo Diagrama de Toulmin pode ser visto na Figura 1.

Hipótese 1 (H1): A reputação corporativa afeta positivamente a confiança interorganizacional da aliança estratégica.

Figura 1: Diagrama de Toulmin da Hipótese H1



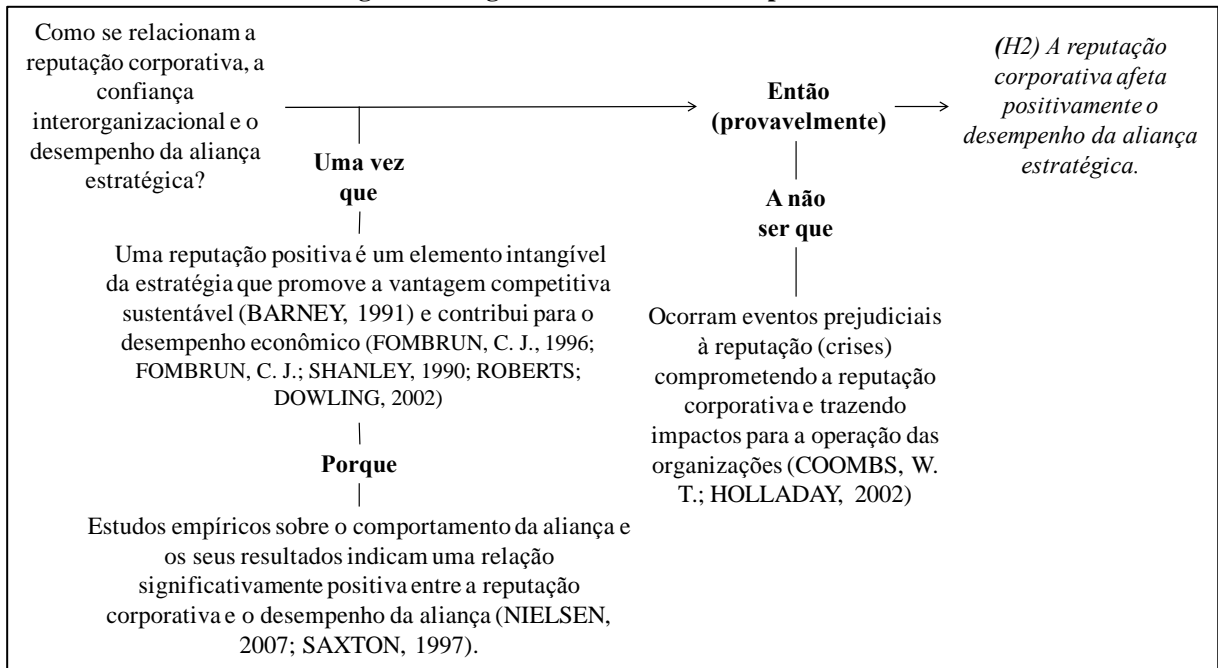
Fonte: elaborada pelo autor.

Outro aspecto de interesse desta tese é o exame da relação entre a reputação corporativa do parceiro e o desempenho da aliança estratégica. Estudos mostram que uma forte reputação positiva é um elemento intangível (WAGNER; COLEY; LINDEMANN, 2011) da estratégia, que promove a vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991) e contribui para o desempenho econômico (FOMBRUN, C. J., 1996; FOMBRUN, C. J.; SHANLEY, 1990; ROBERTS; DOWLING, 2002).

Especificamente a respeito da influência da reputação corporativa sobre o desempenho da aliança estratégica, estudos sobre o comportamento da aliança e os seus resultados indicam uma relação significativamente positiva entre a reputação corporativa e o desempenho da aliança, conforme estudos empíricos de Saxton (1997) no contexto de alianças da indústria química e de Nielsen (2007) no contexto de alianças internacionais de empresas Dinamarquesas públicas e privadas. Assim sendo, é possível afirmar que uma boa reputação corporativa do parceiro tem implicações positivas para o desempenho da aliança. Logo, é possível postular a seguinte hipótese, cujo Diagrama de Toulmin pode ser encontrado na Figura 2.

Hipótese 2 (H2): A reputação corporativa afeta positivamente o desempenho da aliança estratégica.

Figura 2: Diagrama de Toulmin da Hipótese H2



Fonte: elaborada pelo autor.

2.1.3 Multidimensionalidade do construto reputação corporativa

A reputação corporativa é um construto multidimensional que pode ser examinado de várias maneiras diferentes (AGARWAL; OSIYEVSKYY; FELDMAN, 2014; BERENS; VAN RIEL, 2004; FOMBRUN, C. J.; GARDBERG; SEVER, 2000; SILTAOJA, 2006). Como já foi mencionado, esse construto descreve a percepção agregada de julgamentos múltiplos das várias partes interessadas a respeito do desempenho dessas organizações (FOMBRUN, 1996; FOMBRUN; GARDBERG; SEVER, 2000).

Fombrun et al. (2000) propôs o que chamou de escala quociente de reputação um conjunto de seis dimensões que capturam o domínio do construto reputação corporativa. São elas: (1) **Bons produtos e serviços**, referindo-se à percepção das partes interessadas sobre os padrões de qualidade e inovação que fazem parte dos produtos e serviços oferecidos pela organização; (2) **Visão e liderança**, que se refere a como as partes interessadas percebem a visão e a posição de liderança projetadas pela organização; (3) **Bom ambiente de trabalho**, que descreve a percepção das partes interessadas sobre a gestão do ambiente de trabalho e a qualidade do pessoal da organização; (4) **Responsabilidade social e ambiental**, envolvendo a percepção das partes interessadas sobre a forma como a organização lida com questões sociais e ambientais; (5) **Desempenho financeiro**, sobre como as partes interessadas interpretam os dados de rentabilidade e os riscos de investimento e desempenho; (6) **Apelo emocional**, que

captura a atração que as partes interessadas sentem sobre a organização de foco. A Figura 3 traz um esquema dessas dimensões.

Figura 3: Dimensões da reputação corporativa



Fonte: elaborada pelo autor, baseado em Fombrun et al. (2000).

Mais recentemente, Agarwal et al. (2014) avançaram os estudos anteriores de Fombrun et al. (2000), ao operacionalizarem a reputação corporativa como um construto reflexivo de segunda ordem, resultante das seis dimensões originalmente propostas (Quadro 3). Os autores argumentam que esta operacionalização tem várias vantagens. A primeira vantagem aponta que o conjunto de dimensões inclui a maioria dos elementos presentes no conceito de reputação corporativa. Em segundo lugar, a escala de quociente de reputação com seis dimensões é a mais utilizada nas pesquisas sobre reputação corporativa, quando comparada a outras escalas compostas semelhantes. Em terceiro lugar, a operacionalização do construto de reputação corporativa não é específica apenas para as partes interessadas e é aplicável a qualquer um dos grupos de interesses generalizados com base em suas expectativas sociais sobre o comportamento do negócio. Por fim, a escala quociente de reputação é baseada em fundamentos teóricos sólidos. Por estas razões, a operacionalização

do construto proposta por Agarwal et al. (2014) foi escolhida para ser usada nesta tese. O Quadro 3 traz o conceito de reputação corporativa e suas dimensões.

Quadro 3: O construto reputação corporativa

Conceito	Dimensões	Operacionalização
<p>“A reputação corporativa descreve a percepção agregada dos múltiplos julgamentos das partes interessadas sobre as ações passadas e o desempenho das organizações” (FOMBRUN et al., 2000, p. 242)</p>	<p>Bons produtos e serviços, visão e liderança, bom ambiente de trabalho, responsabilidade social e ambiental, desempenho financeiro e apelo emocional.</p>	<p>Produtos e Serviços</p> <p>(1) Esta empresa possui um serviço eficiente de pós-venda para todos os seus produtos. (2) Esta empresa desenvolve produtos e serviços inovadores. (3) Esta empresa oferece produtos e serviços de alta qualidade. (4) Esta empresa oferece produtos e serviços que valem o dinheiro empregado.</p> <p>Visão e Liderança</p> <p>(5) Esta empresa tem uma excelente liderança. (6) Esta empresa tem uma visão clara para o futuro. (7) Esta empresa reconhece e aproveita as oportunidades de mercado.</p> <p>Bom Ambiente de Trabalho</p> <p>(8) Esta empresa é bem gerenciada (9) Esta empresa é uma boa empresa para se trabalhar. (10) Esta empresa parece ter bons funcionários.</p> <p>Responsabilidade Social & Ambiental</p> <p>(11) Esta empresa apoia boas causas que beneficiam a sociedade. (12) Esta empresa é uma empresa ambientalmente responsável. (13) Esta empresa tem padrões elevados na forma como trata as pessoas.</p> <p>Desempenho Financeiro</p> <p>(14) Esta empresa possui um forte histórico de rentabilidade. (15) Esta empresa parece ser um investimento de baixo risco. (16) Esta empresa tende a superar seus concorrentes. (17) Esta empresa parece ter fortes perspectivas de crescimento futuro.</p> <p>Apelo Emocional</p> <p>(18) Tenho uma boa sensação sobre esta empresa. (19) Admiro e respeito essa empresa. (20) Confio nesta empresa</p>

Fonte: adaptado de Agarwal et al. (2014).

2.1.4 Eventos Prejudiciais à Reputação

Um contraponto ao efeito positivo da reputação corporativa sobre as organizações é a implicação negativa dos eventos prejudiciais à reputação corporativa, na confiança interorganizacional e no desempenho da aliança estratégica.

A reputação corporativa é um bem intangível, como o capital humano, a inovação e as patentes. Ela é fundamental para a competitividade e rentabilidade da empresa. Porém a reputação corporativa é frágil e, às vezes, pode ser facilmente danificada (HUTT, 2016).

Um evento prejudicial à reputação é considerado um problema no qual uma organização enfrenta um retrocesso nas percepções das partes interessadas (RHEE; KIM, 2012). Segundo esses autores, os eventos prejudiciais à reputação têm três características principais, sendo o tipo do evento, a atribuição do evento e a raridade do evento. Estas características estão descritas em maior detalhe nas linhas abaixo e podem ser vistas no Quadro 4.

Quadro 4: Características dos eventos prejudiciais à reputação

Tipo	Crise organizacional, ameaças e eventos de alto impacto que podem prejudicar a reputação corporativa.
Atribuição	A maneira pela qual o evento é percebido pelas partes interessadas como uma falha atribuída à organização focal.
Raridade	Os eventos prejudiciais à reputação geralmente são incomuns.

Fonte: elaborado pelo autor baseado em Rhee; Kim (2012).

A primeira característica de um evento prejudicial à reputação é o tipo. De acordo com Rhee e Kim (2012), os estudos que tipificam os eventos prejudiciais à reputação concentram-se basicamente na crise organizacional. A crise pode ser descrita como um evento imprevisível de alto impacto, com o potencial para interromper as operações de uma organização e ameaçar ou prejudicar a sua reputação corporativa, causando danos financeiros e à reputação de uma organização (COOMBS; HOLLADAY, 2002). Uma crise tem potencial para ameaçar a reputação de uma organização porque dá às pessoas motivos para pensarem mal da organização (COOMBS; HOLLADAY, 2002; COOMBS; TIMOTHY, 2007). Estes autores, em seu estudo sobre a Teoria Situacional de Comunicação de Crise, do inglês

Situational Communication Crise Theory (SCCT), indicam uma lista de treze tipos de crise, que têm o potencial para prejudicar a reputação de uma organização. Esta tipificação está descrita no Quadro 5.

Quadro 5: Tipos de crises com potencial para afetar a reputação corporativa

Rumor	Circulação de informações falsas destinadas a prejudicar uma organização.
Desastre Natural	Um evento de ocorrência natural (um ato de Deus) que causa danos à uma organização.
Malevolência/Adulteração de produtos	Dano causado por um agente externo contra uma organização.
Violência no local de trabalho	Um ataque realizado por um empregado ou ex-empregado contra funcionários atuais no local de trabalho.
Desafio	Confronto com partes interessadas descontentes que afirmam que a organização está operando de forma inadequada.
Acidente devido a mau funcionamento técnico	Um acidente industrial causado por falhas na tecnologia ou nos equipamentos.
Substituição do produto devido a mau funcionamento técnico	Substituição de um produto devido falha na tecnologia ou nos equipamentos.
Megadano	Um acidente devido avaria técnica que produz danos ambientais significativos.
Acidente devido a falha humana	Acidente industrial causado por erro humano.
Substituição de produto devido a falha humana	Substituição de produto causado por erro humano.
Delitos organizacionais sem lesões (para partes interessadas externas)	A gestão conscientemente engana as partes interessadas, mas sem causar feridos.
Delito organizacional causado por má conduta gerencial	A administração conscientemente viola leis ou regulamentos.
Delitos organizacionais com lesões (para partes interessadas externas)	A administração conscientemente engana as partes interessadas causando ferimentos.

Fonte: elaborado pelo autor baseado em Coombs; Holladay (2002) e Coombs; Timothy (2007).

Outra característica a se considerar é a atribuição dos eventos prejudiciais à reputação. Tais eventos variam em termos, na medida em que são atribuídos a uma organização focal. Se um evento prejudicial à reputação for percebido como culpa da empresa, haverá uma percepção mais forte de que esta deve ser responsável pelo evento, o que resulta em maiores danos à reputação da organização (RHEE; KIM, 2012).

A última característica dos eventos prejudiciais à reputação é a sua raridade. Rhee e Kim (2012) argumentam que os eventos prejudiciais à reputação são geralmente incomuns, mas que, apesar da sua raridade, as organizações devem concentrar o seu esforço na resolução deste tipo de problema, devido às lições úteis que podem ser aprendidas com eles. As características únicas de cada tipo de evento guardam lições valiosas para a prevenção de danos à reputação das organizações.

Os eventos prejudiciais à reputação podem danificar a reputação corporativa de uma organização, afetando negativamente as percepções das partes interessadas sobre a capacidade da organização para cumprir com êxito as suas obrigações. Assim, os eventos prejudiciais à reputação têm o potencial de afetar as percepções das partes interessadas, uma vez que estes eventos dão visibilidade externa a respeito de falhas (RHEE; VALDEZ, 2009).

Com relação aos impactos dos eventos prejudiciais à reputação, estes tendem a afetar as percepções sobre as perspectivas de futuro de uma organização e a criar uma maior incerteza ambiental. Isso se deve ao fato de que, muitas vezes, esses eventos prejudicam a credibilidade das organizações, particularmente quando existem fraudes envolvidas. Eventos prejudiciais à reputação acabam por resultar em erosão da confiança percebida, acarretando a perda de credibilidade das empresas (GERTSEN; VAN RIEL; BERENS, 2006).

Por fim, uma vez que os eventos prejudiciais à reputação afetam negativamente a reputação corporativa de uma organização. Estes trazem, por consequência, repercussões para o desempenho das alianças estratégicas. Considerando a ideia de que uma boa reputação pode ser prejudicada, é importante para as organizações determinarem qual o nível de impacto que os eventos prejudiciais à reputação têm sobre o seu desempenho. Existem estudos que demonstram que os eventos prejudiciais à reputação produzem efeitos significativos sobre o desempenho financeiro, dependendo do tipo de evento. Estes impactos são mais significativos notadamente no caso de fraudes (GATZERT, 2015).

Os eventos prejudiciais à reputação, quando ocorrem, podem trazer consequências financeiras, que vão além do prejuízo real para a reputação, como, por exemplo, a redução dos lucros, clientes ou a perda de parceiros de negócios (GATZERT; SCHMIT; KOLB, 2016).

2.2 Confiança interorganizacional

A confiança é um fenômeno social, que pode ser estudado nos níveis interpessoal, interorganizacional e sistêmico (LANE; BACHMANN, 1998). Nesta tese, devido ao foco da investigação, optou-se por trabalhar a confiança no nível interorganizacional.

A confiança no contexto interorganizacional emerge dos arranjos de governança como um elemento-chave incorporado às relações de trocas entre duas organizações. De uma maneira geral, confiar implica em assumir um risco perante a incerteza sobre o comportamento do outro e este é um elemento central na noção de confiança. Este aspecto está relacionado diretamente aos limites em se obter um conhecimento total sobre a outra parte.

Com o intuito de explorar o conceito de confiança interorganizacional, nas próximas linhas desta tese serão examinados os principais elementos que compõem a definição de confiança interorganizacional, a importância da confiança como um elemento alternativo ao controle nestas relações e serão ainda verificados os aspectos relacionados à multidimensionalidade deste construto. Cabe ressaltar que, ao longo do desenvolvimento deste referencial teórico, também será postulada a hipótese e definidas as variáveis de mensuração assumidas para o construto confiança interorganizacional.

2.2.1 Definição do construto confiança interorganizacional

A confiança interorganizacional pode ser definida como o comportamento positivo e previsível de um parceiro em relação a uma vulnerabilidade de outra parte. Se o parceiro atende a estas expectativas positivas, a parte desenvolve uma maior confiança no seu parceiro e, por sua vez, reduz as preocupações futuras com o oportunismo (GULATI; NICKERSON, 2008).

Assim, a confiança interorganizacional é um componente chave da dinâmica organizacional, que é vista como um fenômeno social que facilita e possibilita a colaboração (CHEN; LIN; YEN, 2014). Apesar do comportamento colaborativo em parcerias não depender apenas da confiança, um nível mais elevado desta implicará em um maior nível de colaboração (GAMBETTA, 2000).

Ainda, a confiança nas relações interorganizacionais é desenvolvida em vários estágios, por meio de um processo evolutivo, de forma que os parceiros possam acumular conhecimento para melhorar e fortalecer os alicerces desse relacionamento. Em outras

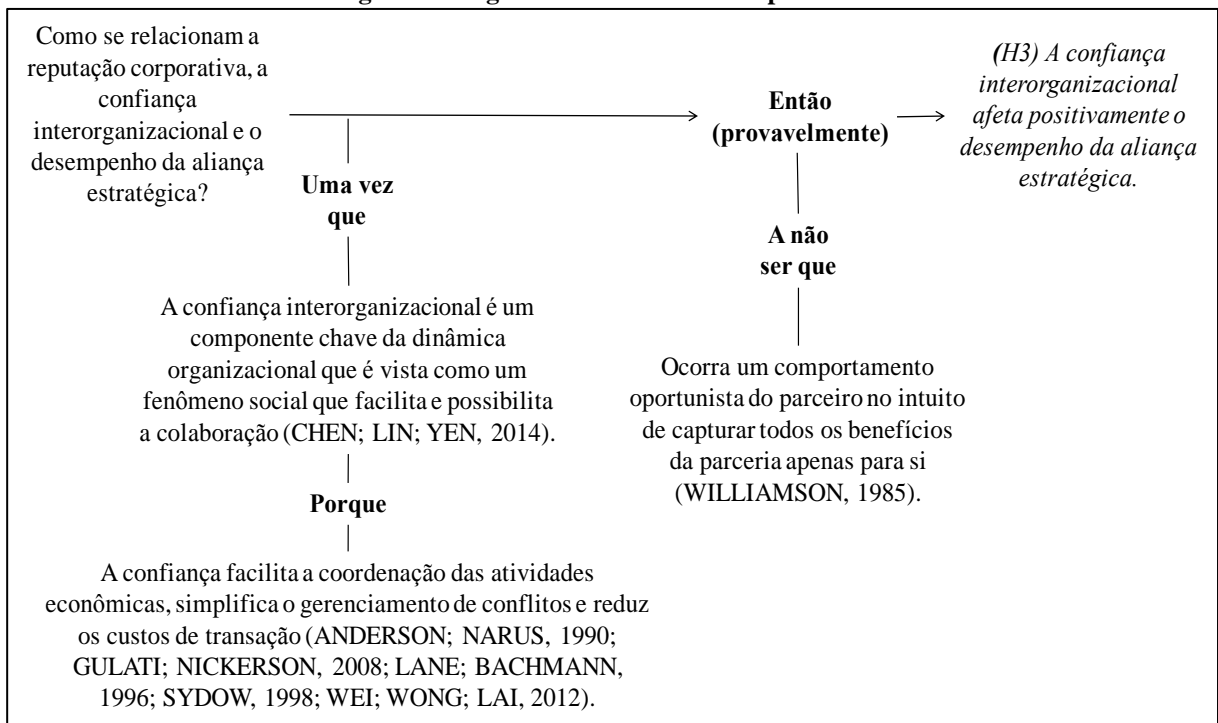
palavras, a confiança é desenvolvida com a adesão e reforçada por meio da compreensão mútua (BLOMQVIST; STAHL, 2000; CHILD; FAULKNER, 2005).

De acordo com estudo empírico realizado no contexto de alianças internacionais de empresas Indianas existe uma relação positiva entre a confiança interorganizacional e o desempenho das alianças estratégicas (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006).

Portanto, a confiança é um elemento cultural essencial para o aumento de desempenho de alianças estratégicas e sem ela talvez seja impossível realizar parcerias de sucesso. Esse conceito torna possível postular a hipótese 3, conforme o Diagrama de Toulmin disponível na Figura 4.

Hipótese 3 (H3): A confiança interorganizacional afeta positivamente o desempenho da aliança estratégica.

Figura 4: Diagrama de Toulmin da Hipótese H3



Fonte: elaborada pelo autor.

Por fim, o entendimento dos mecanismos que influenciam a confiança nas relações interorganizacionais é um elemento-chave para o sucesso deste tipo de relação colaborativa. Existem três pressupostos inerentes ao conceito de confiança, que são a base para a compreensão de tais mecanismos, sendo a existência de interdependência entre aqueles que confiam e aqueles que recebem a confiança, a ideia de que a confiança fornece formas de

lidar com a incerteza e o risco nas relações interorganizacionais e a crença ou expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação de risco não implicará em um comportamento oportunista do parceiro (LANE, 1997).

2.2.2 Multidimensionalidade do construto confiança interorganizacional

A natureza da confiança é complexa e multidimensional e já foi examinada em vários estudos. Para identificar o estado atual do conhecimento empiricamente evidenciado na literatura acadêmica, foi realizada uma revisão sistemática da literatura. Para este fim, utilizou-se o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES) do Ministério da Educação (MEC). O portal de periódicos do CAPES/MEC é uma das maiores bases de dados brasileira, que contempla os principais periódicos internacionais e inclui uma grande variedade de disciplinas. Assim, no contexto desta investigação, foram selecionados estudos empíricos, no período entre 2000 e 2016, no qual a confiança interorganizacional foi estudada em alianças estratégicas. Por meio da análise desses estudos, procurou-se determinar os principais conceitos, dimensões e operacionalizações da confiança, que podem ser vistos no Quadro 6.

Quadro 6: Conceitos, dimensões e operacionalização da confiança interorganizacional

Autor	Conceito	Dimensões	Operacionalização
NORMAN (2002, p. 183)	“Disposição de uma parte em ser vulnerável às ações de outra parte com base na expectativa de que a outra parte executará uma ação particular e importante para aquele que confia, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar a outra parte”.	Confiança Baseada em Boa Vontade e Confiança Baseada em Competência	A confiança foi medida em uma escala de quatro itens: (1) podemos confiar em nosso parceiro para cumprir o acordo de aliança; (2) existe um alto nível de confiança na relação de trabalho com nosso parceiro; (3) confiamos que as decisões do nosso parceiro serão benéficas para a aliança e; (4) confiamos que as decisões do nosso parceiro serão benéficas para a nossa empresa.

Autor	Conceito	Dimensões	Operacionalização
PERRY et al. (2004, p. 952)	“Confiabilidade é a crença de que o parceiro irá honrar com suas obrigações conforme o acordado, enquanto a integridade é a crença de que o parceiro é honesto e faz o que é certo”.	Confiabilidade e Integridade	A confiança foi medida em uma escala de cinco itens: (1) nosso parceiro de aliança considera como as suas decisões e ações nos afetam; (2) nosso parceiro de aliança geralmente mantém as promessas que foram feitas para a nossa empresa; (3) nosso parceiro de aliança já forneceu informações sobre a empresa que posteriormente se mostraram imprecisas; (4) nosso parceiro de aliança faz o que é certo e; (5) geralmente, a nossa empresa confia no parceiro.
ADOBOR (2005, p. 331)	“Trabalha com a definição de Cummings e Bromiley (1996) que define a confiança como uma crença individual ou ainda como a crença de um grupo de indivíduos em outro indivíduo ou grupo que (a) faz esforços de boa-fé para se comportar de acordo com quaisquer compromissos tanto de maneira explícita quanto implícita, (b) é honesta em qualquer negociação precedida de tais compromissos e, (c) não busca uma vantagem excessiva do outro mesmo quando uma oportunidade está disponível.”	Dimensões cognitivas da confiança: Confiança Baseada em Dissuasão, Confiança Baseada no Conhecimento e Confiança Baseada em Cognição	A confiança foi medida em uma escala de doze itens desenvolvida por Cummings e Bromiley (1996): (1) nós pensamos que nosso parceiro diz a verdade nas negociações; (2) nós pensamos que nosso parceiro atende as obrigações negociadas com nossa empresa; (3) em nossa opinião, nosso parceiro é confiável; (4) nós pensamos que nosso parceiro é bem-sucedido tratar de maneira cruel outras pessoas; (5) sentimos que o nosso parceiro tenta se adiantar. (6) nós pensamos que o nosso parceiro mantém a sua palavra; (7) nós sentimos que o nosso parceiro negocia conosco honestamente; (8) nós pensamos que o nosso parceiro tenta encerrar os nossos compromissos; (9) nós sentimos que o nosso parceiro negocia expectativas conjuntas de forma justa; (10) nós sentimos que o nosso parceiro se aproveita das pessoas vulneráveis. (11) nós pensamos que o nosso parceiro não nos engana. (12) nós pensamos que o nosso parceiro se aproveita dos nossos problemas.

Autor	Conceito	Dimensões	Operacionalização
KRISHNAN et al. (2006, p. 895)	“Confiança interorganizacional é definida como a expectativa de uma empresa de que outra não irá explorar suas vulnerabilidades diante da oportunidade de fazê-lo. Essa expectativa é confirmada quando as partes (a) demonstram confiabilidade ao realizar suas promessas, (b) atuam de forma justa quando lidam entre si e, (c) exibem boa vontade quando contingências imprevistas surgem”.	Confiabilidade, Equidade e Confiança Baseada em Boa Vontade	A confiança foi medida em uma escala de cinco itens, adaptada de Aulakh et al. (1996) e Sako e Helper (1998), que capta a justiça, a confiabilidade e a boa vontade entre os parceiros de uma aliança: (1) às vezes, nosso parceiro estrangeiro modifica os fatos ligeiramente para obter o que eles querem (codificação reversa); (2) nosso parceiro estrangeiro prometeu fazer coisas sem realmente fazê-las mais tarde (codificação reversa); (3) nosso parceiro estrangeiro nos forneceu informações verdadeiras e valiosas mesmo quando não faz parte do contrato. (4) nossa empresa geralmente duvida das informações fornecidas pelo nosso parceiro estrangeiro (codificação reversa) e; (5) nosso parceiro estrangeiro geralmente duvida das informações que nós fornecemos (codificação reversa).
ROBSON et al. (2008, p. 648)	“A confiança Interorganizacional em uma aliança estratégica internacional diz respeito ao desejo da gestão de uma empresa em aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas sobre as intenções ou o comportamento da sua contraparte”.	Confiança Afetiva e Confiança Calculativa (Relacional)	A confiança foi medida usando uma escala de quatro itens para a confiança afetiva, modificada de Nooteboom et al. (1997), e uma escala de três itens para a confiança calculativa, baseada Lewicki e Bunker (1996). Confiança afetiva: (1) como minha empresa e esse parceiro de aliança têm feito negócios há tanto tempo, podemos compreendê-los bem; (2) minha empresa está “acostumada” a ter em mente os melhores interesses do parceiro da aliança; (3) ao tomar decisões importantes, normalmente é esperado que minha empresa considere o bem-estar do parceiro da aliança ao lado do seu e; (4) como minha empresa e esse parceiro têm

Autor	Conceito	Dimensões	Operacionalização
			<p>feito negócios há tanto tempo, todos os tipos de procedimentos tornaram-se evidentes.</p> <p>Confiança Calculativa: (1) minha empresa tem expectativas firmes sobre como o parceiro se comportará na aliança; (2) seria ilógico para o parceiro da aliança abusar da confiança da minha empresa; (3) minha empresa é capaz de entender os comportamentos positivos do parceiro da aliança.</p>
JIANG et al. (2013, p. 984)	“A confiança nas alianças reflete a expectativa de uma empresa de que o seu parceiro se comporte de forma positiva e que esteja disposto a aceitar a sua vulnerabilidade”.	Confiança Baseada em Boa Vontade e Confiança Baseada em Competência	<p>A confiança foi medida usando uma escala de cinco itens para a confiança, baseada em boa vontade, e uma escala de quatro itens para a confiança baseada em competência.</p> <p>Confiança Baseada em Boa Vontade: (1) o parceiro é muito honesto; (2) o parceiro é confiável; (3) o parceiro tem uma boa reputação; (4) o parceiro toma as decisões necessárias por nossa causa; (5) o parceiro nos ajudará quando estivermos em apuros.</p> <p>Confiança Baseada em Competência: (1) devido a sua reputação, não suspeitamos das capacidades do parceiro; (2) durante a aliança, o parceiro é profissional e mostra um bom conhecimento; (3) nos sentimos muito confiantes sobre as habilidades do parceiro e; (4) O parceiro é capaz de realizar o seu trabalho.</p>
MOHR; PUCK (2013, p. 276)	“A confiança é definida como a confiabilidade de uma parte de que a outra parte na relação não irá	Integridade benevolência e competência do parceiro	A confiança foi medida usando uma escala de seis itens que reflete a integridade, benevolência e competência de um parceiro (dois itens para cada

Autor	Conceito	Dimensões	Operacionalização
	explorar as suas vulnerabilidades”.		dimensão): (1) nosso parceiro adere ao acordo de joint venture; (2) as palavras e as ações de nosso parceiro diferem frequentemente (codificação reversa); (3) nosso parceiro tem interesse que nosso lado alcance os seus objetivos; (4) nosso parceiro nos ajuda ativamente a alcançar nossos objetivos; (5) nosso parceiro possui as capacidades necessárias para o gerenciamento bem-sucedido da joint venture. (6) nosso parceiro toma as decisões apropriadas sobre o gerenciamento da joint venture.
LEE et al. (2014, p. 287)	“A confiança interorganizacional surge de uma crença nas boas intenções e preocupações dos parceiros e estimula a percepção de equidade em um relacionamento interorganizacional”.	Confiança Afetiva, Confiança Calculativa (Relacional) e Confiabilidade	A confiança foi medida usando uma escala de cinco itens com base em Poppo et al. (2008): (1) a relação com a empresa parceira pode ser caracterizada como de confiança mútua; (2) a empresa parceira mantém as promessas feitas; (3) sua empresa tem certeza de que o que a empresa parceira diz é verdade; (4) a empresa parceira cumpre os seus compromissos exatamente conforme o especificado e; (5) ao tomar decisões importantes a empresa parceira está preocupada com o bem-estar de sua empresa.

Fonte: elaborado pelo autor.

As informações coletadas e demonstradas no Quadro 6 indicam que os autores usaram diferentes abordagens para capturar as várias dimensões da confiança interorganizacional. As dimensões mais comuns utilizadas pelos autores são a confiança baseada em boa vontade (JIANG *et al.*, 2013; KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006; NORMAN, 2002) e a confiança baseada em competência (JIANG *et al.*, 2013; MOHR; PUCK, 2013; NORMAN, 2002).

Nos estudos apontados, a confiança baseada em boa vontade é definida como a propensão de uma organização em acreditar que seu parceiro se comportará de forma benéfica com relação à ela e com relação à aliança (NORMAN, 2002). Dessa maneira, esses parceiros irão colaborar para o relacionamento mútuo para além das obrigações contratuais (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006), não agindo de maneira oportunista mesmo que a oportunidade ocorra (JIANG *et al.*, 2013).

Já em relação à confiança baseada em competência, os estudos considerados no Quadro 5 definem esta dimensão como a crença na capacidade da outra parte de realizar suas atividades em benefício da aliança (NORMAN, 2002). Em outras palavras, há a crença de que a confiança melhora o desempenho da aliança (MOHR; PUCK, 2013), ajudando a atingir os objetivos mútuos da aliança e reduzindo a possibilidade de ocorrência de comportamento oportunista por parte do parceiro (JIANG *et al.*, 2013).

Nesta tese, serão consideradas as duas dimensões: confiança baseada em boa vontade e confiança baseada em competências. Quando envolvida em uma aliança, uma organização confia em seu parceiro, correndo o risco de tornar-se vulnerável ao comportamento oportunista desse ator. Esta visão, de que ao se confiar assume-se um risco de que o parceiro não será oportunista e agirá em benefício da aliança, está associada diretamente à confiança baseada em boa vontade e é a razão para essa dimensão ser examinada nesta tese.

A dimensão confiança baseada em competência está diretamente ligada à ideia de que uma organização tem a expectativa de que o parceiro tenha as competências necessárias para alcançar o desempenho. Como um dos principais objetivos desta tese é determinar o impacto da confiança interorganizacional no desempenho da aliança, o estudo desta dimensão é absolutamente necessário.

Para operacionalização do construto confiança interorganizacional, será utilizada a escala de mensuração proposta por Jiang *et al.* (2013), que considera cinco itens para a dimensão confiança baseada em boa vontade, e uma escala de quatro itens para a dimensão confiança baseada em competência, conforme o apresentado no Quadro 6.

2.2.3 A confiança como alternativa ao controle nas relações interorganizacionais

Um contraponto à presença da confiança interorganizacional nas relações é a necessidade de controle, uma vez que, face ao risco de comportamento oportunista de um parceiro, uma determinada organização focal tende a aumentar o controle para reduzir o risco relacional (DAS; TENG, 2001), o que suprime os benefícios da presença da confiança nessas

relações. O controle em alianças estratégicas refere-se ao processo pelo qual um parceiro influencia, em vários graus, o comportamento e os resultados de outros parceiros com o objetivo de obtenção de desempenho (INKPEN; CURRALL, 2004). De acordo com estes autores, esta influência pode ser exercida das seguintes maneiras: por meio do poder, pelo qual um dos parceiros detém o comando dos recursos-chave para o sucesso da aliança; por meio da autoridade, quando o direito de um dos parceiros deriva da maioria do capital acionário; por meio da especialidade, na medida em que apenas um dos parceiros possui um conhecimento especializado relevante para a aliança; e por meio da recompensa, pelo qual um dos parceiros compensa o outro parceiro.

No contexto de uma aliança estratégica contratual, o controle de uma organização sobre outra depende de poderes de autoridade legalmente constituídos e estruturados por meio de relações de propriedade, que são corroboradas por um aparato jurídico legal, materializado na forma de um contrato que legitima o controle de um parceiro sobre os demais parceiros de aliança (SCOTT, 2001). Assim sendo, o controle é um tema crítico para o sucesso do gerenciamento de iniciativas cooperativas, uma vez que ele traz estabilidade para estas relações.

Entretanto, ao mesmo tempo em que o controle traz estabilidade para as relações interorganizacionais, ele também é um fator de restrição à troca de informações entre as organizações, constituindo-se assim em um fator de inibição para a colaboração. Dessa forma, o sucesso de relações interorganizacionais depende do estabelecimento de um equilíbrio entre a necessidade de controle e a igual necessidade de manter-se a colaboração entre os parceiros. Nesse sentido, a confiança tem papel essencial, ao se constituir em um elemento alternativo ao controle nessas relações (GULATI; NICKERSON, 2008).

Portanto, nas relações interorganizacionais, a presença da confiança traz vários benefícios para as organizações, sendo os principais: uma melhor coordenação das atividades econômicas, uma maior facilidade no gerenciamento de conflitos entre as partes interessadas e a redução significativa dos custos de transação (ANDERSON; NARUS, 1990; GULATI; NICKERSON, 2008; LANE; BACHMANN, 1996; SYDOW, 1998; WEI; WONG; LAI, 2012). A ideia de que a confiança reduz os custos de transação é especialmente relevante. Os custos de transação podem ser definidos como recursos econômicos gastos para planejar, controlar e adaptar transações econômicas entre agentes (WILLIAMSON, 1985). A presença de confiança nas relações interorganizacionais permite o relaxamento dos custos de transação econômica, uma vez que, quando um agente econômico percebe a confiança ao invés de um comportamento oportunista por parte do outro agente, ele pode reduzir os custos necessários

para monitorar, controlar e corrigir as transações na qual a confiança foi percebida (MÖLLERING, 2006).

Por fim, tanto o controle quanto a confiança estão interligados ao risco nas alianças estratégicas e ambos são fontes, com maior ou menor efetividade, de redução do risco nessas relações. Se os parceiros em uma aliança estratégica competirem pelo controle e não chegarem a uma solução mútua aceitável, colocarão em risco a sua relação e inibirão os potenciais de realização de suas complementaridades e de aquisição de conhecimento propiciados pela parceria (CHILD; FAULKNER, 2005). Por outro lado, a presença de confiança em relações interorganizacionais sinaliza para o parceiro uma redução do risco de comportamento oportunista (LANE, 1997). Embora a confiança possa ser vista como uma fonte mais intrínseca para reduzir a percepção de risco, o controle pode ser percebido como uma maneira mais aberta e ativa de reduzir o risco. Estes dois caminhos podem e devem ser combinados de maneiras específicas para a obtenção de melhores resultados de gerenciamento de risco (DAS; TENG, 2001).

2.3 Desempenho da aliança estratégica

A utilização intensiva de conhecimento é essencial para o processo de inovação e consequente crescimento sustentável das organizações. As rápidas mudanças na tecnologia, no ambiente competitivo, nas estratégias e outras pressões levam muitas empresas a buscarem relações de cooperação contínua com outras empresas (RING; DE VEN, 1992).

Dentre as formas mais importantes de cooperação entre as organizações, estão as alianças estratégicas (GULATI, 1998). No entanto, apesar dos benefícios associados ao estabelecimento de alianças estratégicas, não há um consenso entre os estudos a esse respeito, sobre como medir o desempenho deste fenômeno (ARIÑO, 2003; SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Com o objetivo de discutir o conceito de desempenho da aliança estratégica, nas próximas seções desta tese serão explorados os principais elementos que compõem a definição de desempenho da aliança estratégica e verificados os aspectos relacionados à multidimensionalidade deste construto. Cabe destacar que, ao longo do desenvolvimento deste referencial teórico, foram definidas as variáveis de mensuração assumidas para o construto desempenho da aliança estratégica.

2.3.1 Definição do construto desempenho da aliança estratégica

A colaboração é uma abordagem eficiente que as organizações usam para tentarem alcançar seus objetivos. Essa abordagem permite que a organização, em um contexto estratégico, avance na direção de seus propósitos, reduzindo significativamente os esforços de uma abordagem individual (CHILD; FAULKNER, 2005). Dentre as possíveis formas de cooperação entre as organizações, é importante enfatizar o papel das alianças estratégicas.

Basicamente, uma aliança estratégica consiste em acordos voluntários de essência colaborativa (ZOLLO; REUER; SINGH, 2002), envolvendo a troca, compartilhamento e co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços entre organizações (GULATI; NICKERSON, 2008). Esses arranjos podem ser definidos como estruturas híbridas, transitórias em sua natureza (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006), e são caracterizados por acordos nos quais dois ou mais parceiros compartilham os direitos de decisão estratégica e alguns dos direitos de propriedade. Assim, mantém-se, simultaneamente, a propriedade distinta de certos ativos, para os quais são necessários instrumentos específicos para coordenar as atividades conjuntas das partes envolvidas e determinar a alocação das recompensas (MENARD, 2010). As alianças estratégicas são uma forma organizacional atraente para um ambiente caracterizado por uma inovação rápida e dispersão geográfica e organizacional de fontes de conhecimento (TEECE, 1992).

Dada a importância das alianças estratégicas para a consecução dos objetivos organizacionais, torna-se central definirem-se quais aspectos são relevantes para se determinar o desempenho das alianças estratégicas. Os autores que buscaram determinar este conceito focam em um ou outro aspecto, como, por exemplo, aquisição de conhecimento, experiência acumulada, criação de oportunidades e obtenção de resultados financeiros.

Com o foco na aquisição de conhecimento e criação de oportunidades, há a definição proposta por Zollo et al. (2002), para quem o desempenho da aliança estratégica é definido como a obtenção de conquistas globais dos objetivos de uma organização em uma aliança, bem como pelo grau em que esta colaboração contribui para a acumulação de conhecimento e para a criação de novas oportunidades.

Judge e Dooley (2006), por sua vez, propõem uma definição que inclui a obtenção de resultados financeiros e não financeiros como ponto central para mensurar o desempenho de uma aliança. Estes autores conceituam tal desempenho como o conjunto de resultados de uma aliança caracterizados pela capacidade desta em atingir os seus objetivos financeiros e não financeiros.

Já para Schilke e Goerzen (2010), o desempenho da aliança estratégica pode ser caracterizado pelos resultados e pela experiência acumulada na aliança. Estes autores definem o desempenho da aliança estratégica como resultante da experiência acumulada e da satisfação com o cumprimento das metas de desempenho da aliança.

No entanto, os estudos que dizem respeito ao desempenho das alianças estratégicas não chegam a um consenso sobre a melhor maneira de como medir esse fenômeno (ARIÑO, 2003; SCHILKE; GOERZEN, 2010).

As dificuldades associadas aos estudos do desempenho em alianças estratégicas foram atribuídas a vários fatores, como, por exemplo, a falta de consenso em torno de quais são esses acordos colaborativos e a diversidade das intenções das organizações participantes (ZOLLO; REUER; SINGH, 2002).

Estas definições apontam para maneiras diferentes de examinar o desempenho das alianças estratégicas. Os pesquisadores se utilizam de abordagens diferentes, como longevidade ou sobrevivência da aliança, desempenho financeiro e indicadores subjetivos coletados com os gerentes da aliança (ZOLLO; REUER; SINGH, 2002).

A longevidade e a sobrevivência de uma aliança estratégica são consideradas indicadores imperfeitos de desempenho, porque uma aliança estratégica pode ser bem-sucedida e ainda assim ser interrompida (REUER; ZOLLO; SINGH, 2002). Já o uso do indicador de desempenho financeiro de alianças estratégicas, por sua vez, encontra obstáculos devido à dificuldade de acesso aos dados objetivos sobre o resultado das alianças (ZOLLO; REUER; SINGH, 2002).

Assim, grande parte da pesquisa sobre a avaliação de desempenho em alianças estratégicas depende de avaliações realizadas a partir da percepção dos gerentes da aliança (JUDGE; DOOLEY, 2006; SCHILKE; GOERZEN, 2010; ZOLLO; REUER; SINGH, 2002). Em particular, o uso desta abordagem torna-se interessante quando os entrevistados são responsáveis diretos pela gestão da aliança (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

2.3.2 Multidimensionalidade do construto desempenho da aliança estratégica

O construto desempenho da aliança estratégica é complexo e de natureza multidimensional. Para identificar as dimensões e operacionalizações deste construto, foi realizada uma investigação dos estudos empíricos produzidos, no período entre 2000 e 2016, no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior (CAPES) do Ministério da Educação (MEC). Por meio da análise desses estudos, procurou-se

determinar os principais conceitos, dimensões e operacionalizações da confiança, que podem ser vistos no Quadro 7.

Quadro 7: Conceitos, dimensões e operacionalização do desempenho da aliança

Autor	Conceito	Dimensões	Operacionalização
ZOLLO et al. (2002, p. 701)	“O desempenho da aliança estratégica é definido como a obtenção de conquistas globais dos objetivos de uma organização em uma aliança, bem como o grau em que esta colaboração contribui para a acumulação de conhecimento e para a criação de novas oportunidades”.	Experiência da aliança	O desempenho da aliança estratégica foi medido em uma escala de três itens: (1) estamos satisfeitos com o conhecimento acumulado ao participar da aliança; (2) estamos satisfeitos com a medida que a aliança cria novas oportunidades para a empresa e; (3) a aliança atendeu aos objetivos iniciais da parceria.
JUDGE W.; DOOLEY R. (2006, p. 30)	“O desempenho da aliança estratégica é definido como o conjunto de resultados de uma aliança caracterizados pela capacidade desta aliança em atingir os seus objetivos financeiros e não financeiros”	Resultados da Aliança	O desempenho da aliança estratégica foi medido em uma escala de três itens: (1) estamos satisfeitos com o desempenho desta aliança; (2) a aliança atingiu os objetivos para os quais foi estabelecida e; (3) a aliança tem sido um investimento lucrativo.
SCHILKE; GOERZEN (2010, p. 1198)	“O desempenho da aliança estratégica é definido como resultante da experiência acumulada e da satisfação com o cumprimento das metas de desempenho da aliança”.	Experiência e Resultados da Aliança	O desempenho da aliança estratégica foi medido em uma escala de quatro itens que foi desenvolvida com base em Judge e Dooley (2005), Saxton (1997) e Zollo et al. (2002): (1) no geral, estamos satisfeitos com o desempenho de nossas alianças de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); (2) geralmente, nossas alianças de P&D satisfazem os objetivos iniciais; (3) estamos satisfeitos com o conhecimento acumulado ao participar das alianças de P&D e; (4) nossas alianças de P&D foram investimentos lucrativos.

Fonte: elaborado pelo autor.

Na informação apresentada no Quadro 7, identifica-se que os autores utilizaram diferentes abordagens para capturar as dimensões do construto desempenho da aliança estratégica. Nestas abordagens, duas dimensões são comuns: as experiências obtidas pela aliança e os resultados alcançados pela aliança. Nesta tese, foram consideradas estas duas dimensões no construto desempenho da aliança estratégica, a experiência da aliança e os resultados da aliança (SCHILKE; GOERZEN, 2010). A dimensão experiência da aliança é representada pelo acúmulo de experiência da organização na consecução de suas atividades durante a parceria (ZOLLO; REUER; SINGH, 2002) e a dimensão resultados da aliança é representada pelo desempenho obtido pela capacidade da aliança para atingir os seus objetivos financeiros e não financeiros (JUDGE; DOOLEY, 2006).




Com base no referencial abordado, o próximo capítulo trará modelo desta pesquisa e as etapas para seu desenvolvimento.

3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE PESQUISA

Os padrões consistentes que emergiram da revisão da literatura indicam uma relação entre a reputação corporativa, a confiança interorganizacional e o desempenho de alianças estratégicas, o que permite a proposição de um modelo de pesquisa. Com esta finalidade, neste capítulo, serão especificados o modelo estrutural (do inglês *inner model*) e o modelo de mensuração (do inglês *outer model*), conforme o preconizado pela técnica de Modelos de Equações Estruturais, segundo a abordagem dos Mínimos Quadrados Parciais, do inglês *Partial Least Squares path Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

De acordo com a abordagem de Marôco (2014), para a melhor compreensão do modelo estrutural e de mensuração foram adotadas as seguintes representações gráficas: a) as variáveis latentes ou construtos são representadas dentro de círculos; b) as variáveis manifestas são representadas dentro de retângulos; e c) as relações causais são representadas com uma seta. Esta simbologia está resumida no Quadro 8.

Quadro 8: Símbolos utilizados na abordagem PLS-SEM

Símbolo	Significado
	Variável latente
	Variável manifesta ou observada
	Relação causal (de causa para efeito)

Fonte: adaptado de Marôco (2014).

Ainda, com o objetivo de facilitar o desenho dos modelos estrutural e de mensuração, foram criadas abreviações para as variáveis latentes. Assumiu-se a abreviação (RC) para a variável latente Reputação Corporativa, a abreviação (CI) para a variável latente Confiança Interorganizacional, a abreviação (DA) para a variável latente Desempenho da Aliança Estratégica, a abreviação (BP) para a variável latente Bons Produtos e Serviços, a abreviação (VL) para a variável latente Visão e Liderança, a abreviação (BA) para a variável latente Bom Ambiente de Trabalho, (RS) para a variável latente Responsabilidade Social & Ambiental, (DE) para a variável latente Desempenho Econômico, a abreviação (AE) para a variável

latente Apelo Emocional, (CB) para a variável latente Confiança baseada em Boa Vontade e a abreviação (CC) para a variável latente Confiança baseada em Competência. Estas abreviações estão resumidas no Quadro 9.

Quadro 9: Abreviações utilizadas no modelo estrutural e de mensuração

Abreviação	Variável Latente
RC	Reputação Corporativa
CI	Confiança Interorganizacional
DA	Desempenho da Aliança Estratégica
BP	Bons Produtos e Serviços
VL	Visão e Liderança
BA	Bom Ambiente de Trabalho
RS	Responsabilidade Social & Ambiental
DE	Desempenho Econômico
AE	Apelo Emocional
CB	Confiança Baseada em Boa Vontade
CC	Confiança Baseada em Competência

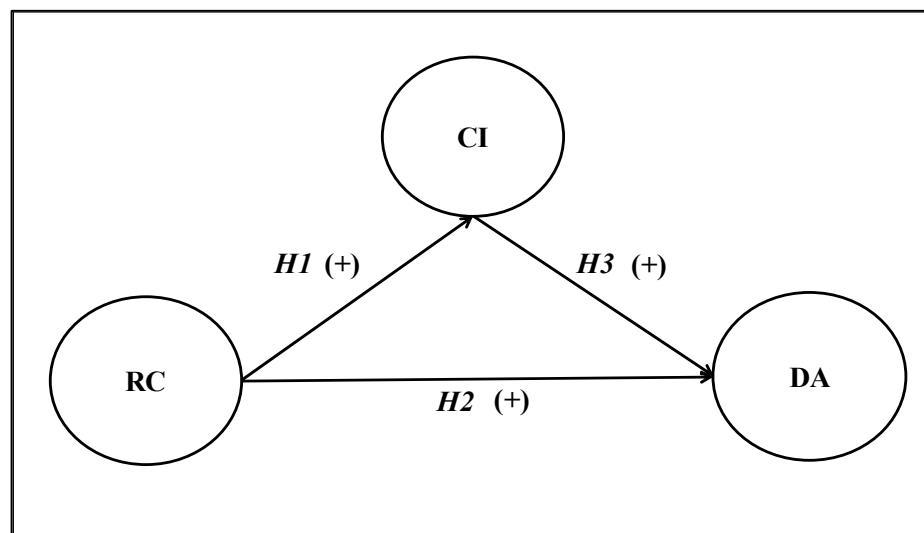
Fonte: elaborado pelo autor

3.1 Modelo Estrutural

No modelo estrutural (*inner model*), são descritas as relações causais entre as variáveis e construtos hipotetizadas pelo pesquisador (COOPER; SCHINDLER, 2003; HAIR *et al.*, 2005; MARÔCO, 2014). O desenho formal do modelo estrutural reflete as concepções assumidas pelo investigador *a priori*, com base no referencial teórico sob estudo, na sua experiência prévia e nos objetivos de pesquisa (HAIR *et al.*, 2005; MARÔCO, 2014).

Fundamentado no referencial teórico desenvolvido para esta tese, foi elaborado o modelo estrutural, disponível na Figura 5, que descreve as relações identificadas entre as variáveis latentes de reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica.

Figura 5: Modelo estrutural



Legenda: (RC) Reputação Corporativa, (CI) Confiança Interorganizacional e (DA) Desempenho da Aliança Estratégica.

Fonte: elaborada pelo autor.

Neste modelo, foram identificadas três relações causais (de causa para efeito) entre as variáveis latentes reputação corporativa e confiança interorganizacional, entre as variáveis latentes reputação Corporativa e desempenho da aliança estratégica e entre as variáveis latentes confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica (DA).

Ainda, o referencial teórico desenvolvido permitiu postular três hipóteses, representadas no modelo estrutural por H1, H2 e H3, sendo que (H1+) representa que um aumento da reputação corporativa implica em um aumento da confiança interorganizacional

da aliança estratégica, (H2+) representa que um aumento da reputação corporativa implica em um aumento do desempenho da aliança estratégica e (H3+) representa que um aumento da confiança interorganizacional implica em um aumento do desempenho da aliança estratégica.

3.2 Modelo de mensuração

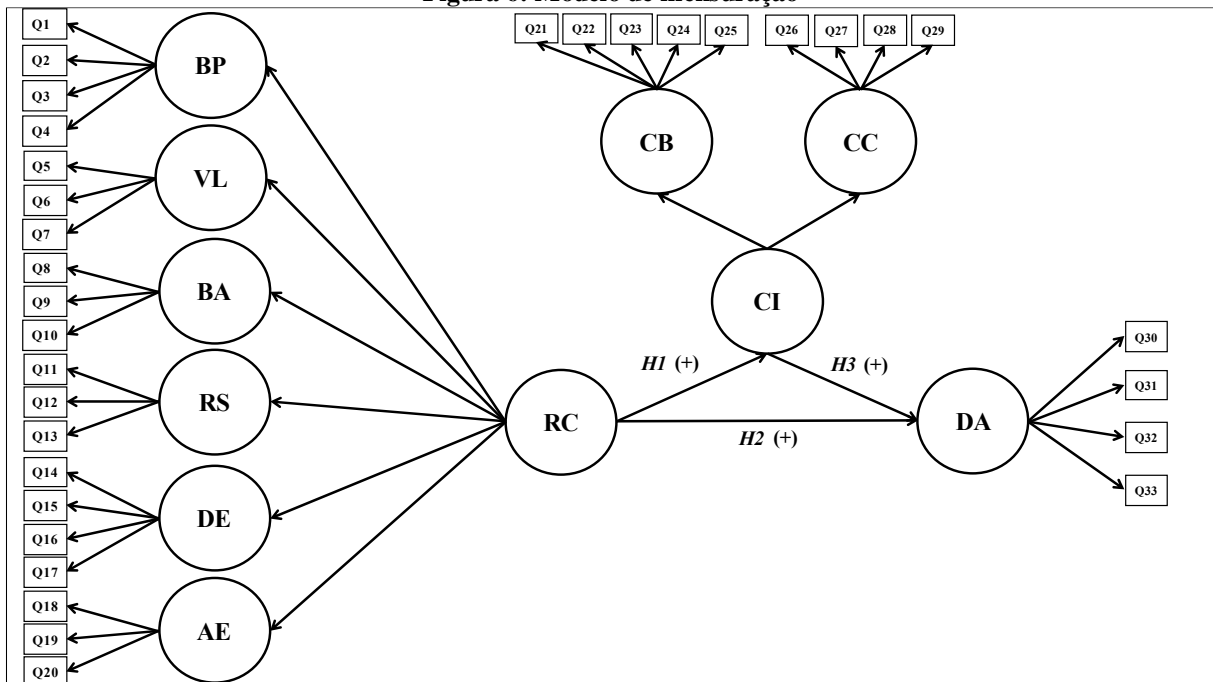
O modelo de mensuração especifica quais as relações entre as variáveis latentes e as variáveis manifestas são indicadoras para cada construto (HAIR *et al.*, 2005). Durante a explicação do modelo de mensuração, as variáveis latentes foram classificadas em variáveis exógenas do modelo, quando estiverem relacionadas somente por variáveis não explicadas por nenhuma outra no modelo (ou independentes), e como variáveis endógenas quando são determinadas (ou dependentes) de variáveis exógenas (MARÔCO, 2014).

O modelo de mensuração permite ao pesquisador avaliar a contribuição de cada item da escala, bem como apurar o quão bem a escala mede o conceito (sua confiabilidade) na estimação das relações entre variáveis dependentes e independentes (HAIR *et al.*, 2005).

Hair *et al.* (2005) recomenda, na elaboração do modelo de mensuração, que se considere um número mínimo de três variáveis observáveis por construto. De acordo com o autor, um número menor de indicadores aumenta a chance de se obter uma solução impraticável.

Portanto, com base no referencial teórico desta tese, elaborou-se o modelo causal do desempenho da aliança estratégica em função de dois construtos chave: reputação corporativa e confiança interorganizacional, como ilustra a Figura 6.

Figura 6: Modelo de mensuração



Legenda: Variáveis Latentes Endógenas: RC - Reputação Corporativa, CI - Confiança Interorganizacional e DA - Desempenho da Aliança Estratégica. Variáveis Latentes Exógenas: BP - Bons Produtos e Serviços, VL - Visão e Liderança, BA - Bom Ambiente de Trabalho, RS - Responsabilidade Socioambiental, DE - Desempenho Econômico, AE - Apelo Emocional, CB - Confiança Baseada em Boa Vontade e CC - Confiança Baseada em Competência.

Fonte: elaborada pelo autor.

No modelo apresentado, a Reputação Corporativa (RC) é uma variável latente endógena reflexiva de 2ª. ordem, que é definida por seis variáveis latentes exógenas: Bons Produtos e Serviços (BP), que se manifesta em quatro indicadores (Q1, Q2, Q3 e Q4), Visão e Liderança (VL), que se manifesta em três indicadores (Q5, Q6 e Q7), Bom Ambiente de Trabalho (BA), que se manifesta em três indicadores (Q8, Q9 e Q10), Responsabilidade Social & Ambiental (RS), que se manifesta em três indicadores (Q11, Q12 e Q13), Desempenho Econômico (DE), que se manifesta em quatro indicadores (Q14, Q15, Q16 e Q17) e Apelo Emocional (AE), que se manifesta em três indicadores (Q18, Q19 e Q20).

Já a variável latente endógena Confiança Interorganizacional (CI) é uma variável reflexiva de 2ª ordem definida por duas variáveis latentes exógenas: Confiança Baseada em Boa Vontade (CB), que se manifesta em cinco indicadores (Q21, Q22, Q23, Q24 e Q25) e Confiança Baseada em Competência (CC), que se manifesta em quatro indicadores (Q26, Q27, Q28 e Q29).

Por fim, as variáveis latentes endógenas Reputação Corporativa (RC) e Confiança Interorganizacional influenciam diretamente a variável latente endógena Desempenho da

Aliança Estratégica (DA), que se manifesta em quatro indicadores (Q30, Q31, Q32 e Q33). O Quadro 10 apresenta as variáveis latentes endógenas, as variáveis latentes exógenas e as variáveis observáveis, assim como as assertivas que compõem o instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa de campo.

Quadro 10: Variáveis endógenas, exógenas, observáveis e assertivas

Variáveis Endógenas	Variáveis Exógenas	Indicadores	Assertivas
Reputação Corporativa (RC)	Bons Produtos e Serviços (BP)	Q01	A empresa parceira tem um serviço pós-vendas eficiente para todos os seus produtos.
		Q02	A empresa parceira desenvolve produtos e serviços inovadores.
		Q03	A empresa parceira oferece produtos e serviços de alta qualidade.
		Q04	A empresa parceira oferece produtos e serviços que valem o dinheiro empregado.
	Visão e Liderança (VL)	Q05	A empresa parceira é líder em seu segmento.
		Q06	A empresa parceira tem uma visão clara sobre o seu futuro.
		Q07	A empresa parceira reconhece e gera vantagens a partir de oportunidades de mercado.
	Bom Ambiente de Trabalho (BA)	Q08	A empresa parceira é bem gerenciada.
		Q09	A empresa parceira é boa para se trabalhar.
		Q10	A empresa parceira parece ter bons funcionários.
	Responsabilidade Social & Ambiental (RS)	Q11	A empresa parceira apoia causas que beneficiam a sociedade.
		Q12	A empresa parceira é ambientalmente responsável.

Variáveis Endógenas	Variáveis Exógenas	Indicadores	Assertivas	
	Desempenho Econômico (DE)	Q13	A empresa parceira tem padrões elevados na forma como trata as pessoas.	
		Q14	A empresa parceira tem um forte histórico de rentabilidade.	
		Q15	A empresa parceira parece ser um investimento de baixo risco.	
		Q16	A empresa parceira tende a superar os seus concorrentes.	
		Q17	A empresa parceira parece ter fortes perspectivas de crescimento futuro.	
	Apelo Emocional (AE)	Q18	Eu tenho um bom pressentimento sobre a empresa parceira.	
		Q19	Eu admiro e respeito a empresa parceira.	
		Q20	Eu confio na empresa parceira.	
	Confiança Interorganizacional (CI)	Confiança Baseada em Boa Vontade (CB)	Q21	O parceiro é muito honesto.
			Q22	O parceiro é confiável.
Q23			O parceiro tem uma boa reputação.	
Q24			O parceiro toma as decisões necessárias por nossa causa.	
Q25			O parceiro nos ajudará quando estivermos em apuros.	
Confiança Baseada em Competência (CC)		Q26	Devido a sua reputação, não suspeitamos das capacidades do parceiro.	
		Q27	Durante a aliança, o parceiro é profissional e mostra um bom conhecimento.	

Variáveis Endógenas	Variáveis Exógenas	Indicadores	Assertivas
		Q28	Nos sentimos muito confiantes sobre as habilidades do parceiro.
		Q29	O parceiro é capaz de realizar o seu trabalho.
Desempenho da Aliança Estratégica (DA)	Experiência e Resultados da Aliança (ER)	Q30	Estamos completamente satisfeitos com o desempenho de nossas alianças.
		Q31	Geralmente nossas alianças satisfazem os objetivos iniciais.
		Q32	Estamos satisfeitos com o conhecimento acumulado ao participar das alianças.
		Q33	Nossas alianças têm sido investimentos lucrativos.

Fonte: elaborado pelo autor.

O próximo capítulo abordará o contexto desta pesquisa, incluindo um panorama do universo da amostra que é o mercado farmacêutico brasileiro.

4 CONTEXTO DO ESTUDO

Este capítulo está dividido em duas seções: O setor farmacêutico brasileiro e as suas características.

4.1 Um breve panorama do setor farmacêutico brasileiro

O setor farmacêutico brasileiro passou por uma transformação de demanda no mercado interno de medicamento nas últimas décadas, que resultam de fatores associados ao envelhecimento do perfil epidemiológico da população, da expansão de renda de alguns grupos sociais (BNDES, 2014; IEDI, 2016) e do forte papel do governo federal brasileiro, que entende o setor farmacêutico como uma esfera importante para o desenvolvimento industrial do país (CALIARI; RUIZ, 2014).

Apesar da forte projeção internacional, é a força do mercado interno a principal razão para as expectativas positivas com relação ao setor farmacêutico brasileiro. De acordo com o BNDES (2014), as perspectivas de investimento para o período de 2015 a 2018 são da ordem de R\$ 13 bilhões, o que representará um crescimento de 12% de capital, em termos reais, em relação ao realizado de 2010 a 2013.

A alteração dos marcos regulatórios nacionais, devido à adesão, a partir de 1995, ao *Trade Related Aspects on Intellectual Property Rights (TRIP)* sobre os direitos de propriedade intelectual em vários setores, inclusive o farmacêutico, permitiu que as grandes farmacêuticas mundiais passassem a expandir suas vendas no Brasil, sob a proteção de patentes por duas décadas desde a adoção do TRIP (IEDI, 2016; MITIDIERI *et al.*, 2015).

À medida que expiraram as patentes dos medicamentos, o segmento de genéricos expandiu-se. O vencimento das patentes de medicamentos e aumento do ritmo de crescimento dos gastos com saúde foram os motivos para o crescente desempenho do segmento de medicamentos genéricos no Brasil, com o conseqüente crescimento da indústria farmacêutica nacional (IEDI, 2016; PINTO; BARREIRO, 2013). Segundo o BNDES (2014), o crescimento significativo observado na indústria farmacêutica brasileira, na última década, se deve fundamentalmente ao aproveitamento das oportunidades originadas do mercado brasileiro de genéricos e da ascensão social.

Outro aspecto a ser considerado é o papel do governo brasileiro na criação de políticas industriais para fortalecer a indústria farmacêutica, como, por exemplo, a política de

medicamentos genéricos, cujos resultados provocaram mudanças na estrutura da indústria farmacêutica nacional, aumentando a sua escala produtiva (CALIARI; RUIZ, 2014).

O panorama positivo do setor farmacêutico brasileiro também se deve à acumulação de competências. De acordo com o BNDES (2014), as empresas brasileiras já se demonstram capazes de realizar inovações incrementais relevantes para o Brasil, com a combinação de princípios ativos e a troca da via de administração, o que tem se refletido no crescimento do investimento nas atividades de P&D. A biotecnologia tem-se mostrado uma tendência tecnológica promissora e se tornou a principal aposta de longo prazo das empresas farmacêuticas (FARDELONE; BRANCHI, 2006).

4.2 O papel das alianças estratégicas no setor farmacêutico

A produção das formulações finais pela indústria farmacêutica requer diferentes habilidades e tecnologias. Estas diferentes competências e tecnologias exigidas no processo acabam por se constituir em uma característica estrutural, que contribui para a formação de alianças estratégicas no setor.

A tecnologia para obtenção do fármaco (síntese química) envolve a transformação de compostos químicos, com a alteração de suas estruturas moleculares até a obtenção da molécula (princípio ativo) desejada, enquanto a etapa de formulação exige conhecimentos farmacotécnicos (MITIDIARI et al., 2015, p 56).

Estas características estruturais, somadas às transformações do ambiente macroeconômicas e institucional, bem como o aumento de complexidade das tecnologias, a necessidade de redução do ciclo de vida dos produtos e o foco de muitas empresas nas competências centrais fazem com que as empresas do setor farmacêutico vejam nas alianças estratégicas uma fonte de vantagem competitiva e desempenho econômico (SANTOS; PINHO, 2012).

A percepção das alianças estratégicas como fonte de vantagem competitiva e desempenho econômico é evidenciada, por exemplo, nos estudos de Estrella e Bataglia (2013), que demonstraram que o ciclo de aprendizagem da capacitação relacional na gestão de alianças estratégicas pode ser associado positivamente ao desempenho econômico das empresas de Biotecnologia.

Nesse sentido, é possível afirmar que a adoção de iniciativas de colaboração entre empresas da cadeia farmacêutica está intrinsecamente ligada às características estruturais das

organizações deste setor e que as alianças têm um papel central nessa indústria, devido à possibilidade destas gerarem a complementaridade de competências, a divisão dos riscos e dos custos da inovação e o aumento do desempenho econômico.

O próximo capítulo traz os procedimentos metodológicos realizados para a investigação desta tese.

5 MÉTODO

A orientação principal deste estudo é dedutiva, de natureza quantitativa e foi construída sob o ponto de vista do positivismo crítico (POPPER, 2008), com o objetivo de testar a teoria e as hipóteses formuladas, nas quais se incorporaram técnicas qualitativas suplementares, com objetivo de validar os conceitos envolvidos no modelo estrutural (HILTON *et al.*, 2001). Adicionalmente utilizou-se a abordagem indutiva com o objetivo de validar as dimensões conceituais e as relações entre os construtos de interesse.

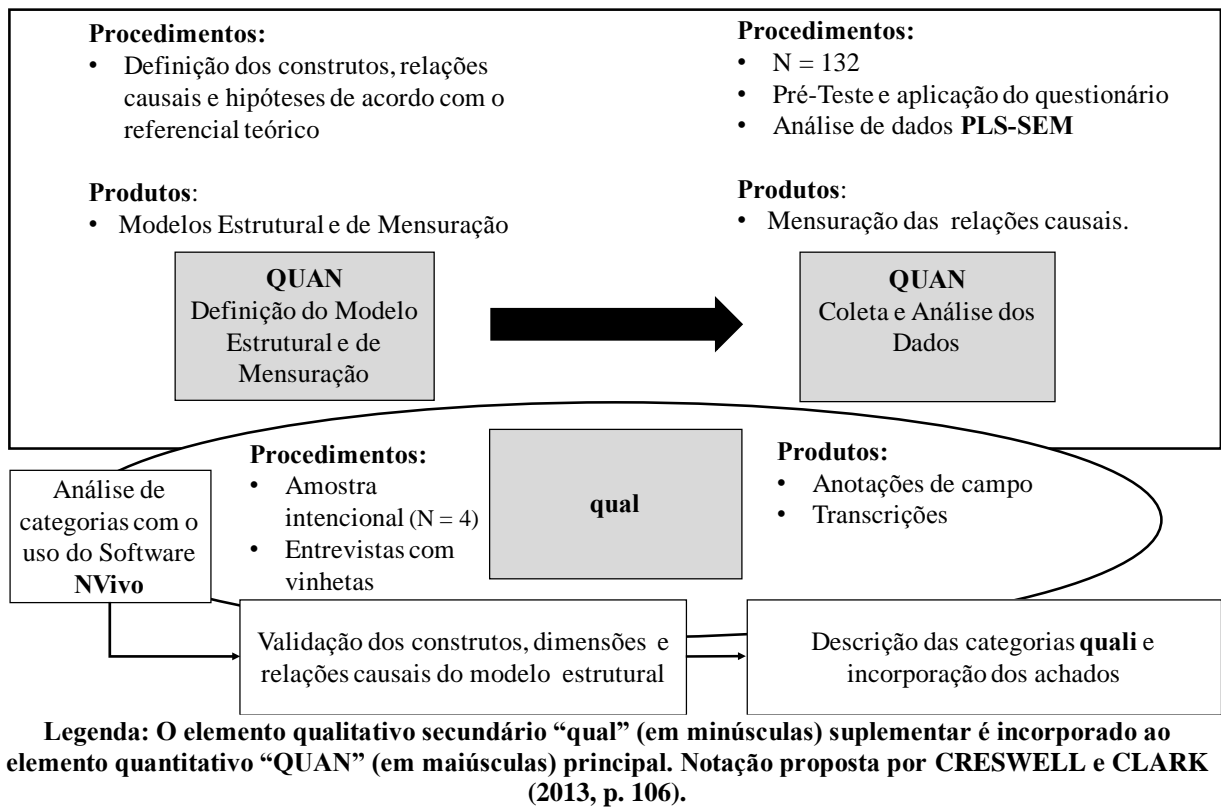
Assim, o estudo realizado apresentou desafios específicos de natureza metodológica e de natureza operacional, os quais implicaram diretamente na escolha da estratégia de pesquisa utilizada. O primeiro desafio, de natureza quantitativa, consistiu em mensurar as relações estabelecidas entre os construtos e testar os conceitos e as hipóteses formuladas, utilizando o método PLS-SEM. Já o segundo desafio, de forma suplementar, teve por finalidade validar, por meio de técnicas qualitativas, os conceitos e as relações entre reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica, expressos no modelo estrutural.

Para vencer estes dois desafios, adotou-se, nesta tese, a estratégia de pesquisa de métodos mistos. Os métodos mistos podem ser definidos como uma metodologia que se concentra em coletar, analisar e misturar dados quantitativos e qualitativos em um único estudo ou uma série de estudos que, em combinação, proporcionam um melhor entendimento do problema de pesquisa do que cada uma das abordagens isoladamente (CRESWELL, JHON; CLARK, 2013). Os autores explicam que, dentre as possíveis abordagens de um estudo de métodos mistos, encontram-se as seguintes: a) abordagem convergente; b) abordagem explanatória; c) abordagem exploratória; d) abordagem incorporada; e) abordagem transformatória; e f) abordagem multifásica.

Neste estudo, optou-se pela abordagem incorporada, que combina a coleta e análise, tanto de dados quantitativos quanto de dados qualitativos dentro de uma pesquisa quantitativa tradicional (CRESWELL, JHON; CLARK, 2013). Mais especificamente, a abordagem de pesquisa de métodos mistos do tipo incorporado permite ao pesquisador reunir um conjunto de dados suplementar qualitativos, com o objetivo de validar os construtos e hipóteses de uma pesquisa maior de natureza quantitativa. Esta abordagem foi utilizada no estudo de Hilton *et al.* (2001), no qual anotações e observações de campo foram coletadas para proporcionar evidências adicionais da assertividade do instrumento de mensuração.

Dadas as características do estudo objeto desta tese, esta abordagem se mostrou especialmente oportuna, uma vez que permite incorporar um elemento qualitativo suplementar, com o objetivo de validar as hipóteses e as relações causais entre os construtos de reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica, propostos nos modelos estrutural e de mensuração. A estratégia adotada para este estudo está ilustrada na Figura 7.

Figura 7: Diagrama da estratégia de métodos mistos do tipo incorporado



Fonte: elaborada pelo autor.

Nas próximas seções deste capítulo, serão realizadas as seguintes discussões: a) descrição das premissas adotadas na aplicação do estudo de métodos mistos; b) exposição dos procedimentos que nortearam a coleta e análise dos dados qualitativos; c) descrição dos métodos que nortearam a coleta e análise dos dados quantitativos, bem como os respectivos procedimentos utilizados para validar os conceitos e as relações causais expressas nos modelos de mensuração e estrutural.

5.1 Premissas adotadas na pesquisa de métodos mistos

Em aderência à proposta realizada Creswell e Clark (2013), no desenho do estudo de métodos mistos, para esta pesquisa foram tomadas decisões com relação ao nível de interação entre os elementos quantitativo e qualitativo, a respeito da prioridade relativa sobre o momento de aplicação de cada um destes elementos e a respeito do procedimento para a mistura destes.

Com relação ao nível de interação dos elementos, a investigação conduzida nesta pesquisa se dá no nível interativo, uma vez que existe uma dependência entre os elementos quantitativos e qualitativos deste estudo, onde o elemento qualitativo suplementar será utilizado para validar o modelo de pesquisa produzido na etapa quantitativa da pesquisa. Essa abordagem é aderente a proposta de Creswell e Clark (2013) que explicam que o nível de interação diz respeito à extensão em que elementos quantitativos são mantidos independentes ou interagem um com o outro. Segundo os autores, existem duas possibilidades de interação: o **nível independente**, que ocorre quando os elementos quantitativos e qualitativos são implementados de maneira que sejam independentes um do outro, e o **nível interativo**, que ocorre quando existe uma interação direta entre os elementos quantitativos e qualitativos do estudo.

Ainda, no desenho deste estudo, optou-se por uma maior prioridade do elemento quantitativo sobre o elemento qualitativo, dado que o problema de pesquisa remete a uma abordagem quantitativa principal e o elemento qualitativo suplementar foi introduzido, com o objetivo de avaliar qualitativamente a assertividade das hipóteses e relações causais entre os construtos definidos no referencial teórico (CRESWELL; CLARK, 2013). De acordo com esses autores, há três opções de ponderação sobre a prioridade dos elementos quantitativos e qualitativos em um projeto de métodos mistos: **os dois métodos podem ter igual prioridade**, de forma que ambos desempenhem um papel igualmente importante ao tratar o problema da pesquisa; **o estudo pode utilizar uma prioridade quantitativa**, quando uma maior ênfase é colocada nos métodos quantitativos e os métodos qualitativos são utilizados em um papel secundário; **o estudo pode utilizar uma prioridade qualitativa**, quando uma maior ênfase é colocada nos métodos qualitativos e os métodos quantitativos são utilizados em um papel secundário.

Sobre o relacionamento temporal (momento certo) entre os elementos quantitativos e qualitativos, neste estudo, optou-se pela combinação simultânea destes elementos, dado que os elementos quantitativos e qualitativos são implementados de maneira simultânea ao longo

do projeto (CRESWELL; CLARK, 2013). Os autores argumentam que o momento certo se refere ao relacionamento temporal entre os elementos quantitativos e qualitativos dentro dos projetos métodos mistos. O momento certo pode ser classificado de três maneiras: **combinação simultânea**, que ocorre quando o pesquisador implementa os dois elementos, quantitativo e qualitativo, durante uma única fase do estudo de pesquisa; **a combinação sequencial**, que ocorre quando o pesquisador implementa os elementos em duas fases distintas; e **a combinação multifásica**, que ocorre quando o pesquisador implementa múltiplas fases que incluem o momento certo sequencial e/ou simultâneo durante um programa de estudo.

Por fim, neste estudo, optou-se pela mistura dos elementos quantitativos e qualitativos durante o projeto. Creswell e Clark (2013) expõem que a abordagem para misturar os elementos quantitativos e qualitativos dizem respeito ao processo pelo qual o pesquisador implementa o relacionamento independente ou interativo de um estudo de métodos mistos. De acordo com os autores, são possíveis as seguintes abordagens de implementação: **a mistura durante a interpretação**, que ocorre quando os 4.1 Investigação elementos quantitativos e qualitativos são misturados durante o passo final do processo da pesquisa, depois de o pesquisador ter coletado e analisado os dois conjuntos de dados; **a mistura durante a coleta de dados**, que ocorre quando os elementos quantitativos e qualitativos são misturados durante a fase do processo da pesquisa, em que o pesquisador coleta um segundo conjunto de dados; **a mistura durante o projeto**, que ocorre quando os elementos quantitativos e qualitativos são misturados no processo de pesquisa.

5.2 Investigação qualitativa

Nesta seção, buscou-se articular um arcabouço teórico, de maneira a fundamentar e suportar as escolhas das técnicas qualitativas adequadas ao propósito deste estudo, que tem por objetivo avaliar o instrumento de mensuração da relação entre reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica, por meio das percepções de gestores de alianças da indústria farmacêutica.

Para atingir este objetivo, foi utilizada uma estratégia de investigação qualitativa do tipo básica (GODOI; BALSINI, 2006), que utiliza a técnica de vinhetas (BARTER; RENOLD, 1999) para identificar os repertórios culturais, ou seja, o conjunto de comportamentos que inclui símbolos de significado e as práticas utilizadas seletivamente pelos atores sociais na construção de suas estratégias de ação (SWIDLER, 2001). Neste

sentido, buscou-se compreender como o participante atribui significados ao fenômeno estudado, por meio do estabelecimento de padrões recorrentes e temas que atravessam os dados.

Logo, as técnicas de investigação qualitativa adotadas nesta etapa do estudo foram utilizadas em acordo com os seguintes princípios: a) o ambiente natural como fonte direta dos dados; b) o pesquisador está interessado em compreender como os participantes constroem o significado de uma situação ou fenômeno; c) o pesquisador é um instrumento primário para a coleta e análise de dados; d) suposição do contato direto do pesquisador com o ambiente e com a situação que está sendo investigada; e) focalizam-se processos, significados e compreensões; e f) o produto do estudo é descritivo (GODOI; BALSINI, 2006).

5.2.1 Coleta de dados

De acordo com Creswell (2014), a coleta de dados qualitativa pode ser visualizada como uma série de atividades inter-relacionadas, que objetivam a reunião de boas informações para responder às perguntas de pesquisa. O autor explica que a escolha do local ou indivíduo, a definição do tipo de amostragem, a obtenção do acesso aos participantes, a determinação dos procedimentos de registro das informações, a definição da maneira que as informações serão armazenadas e a definição da abordagem mais apropriada para a coleta de dados são atividades que devem ser consideradas no processo de coleta de dados.

Sendo assim, para a consecução deste estudo, foram escolhidos, por meio de amostragem intencional, participantes dentre executivos de empresas do setor farmacêutico brasileiro (laboratórios, farmacoquímicas e empresas de biotecnologia), cuja descrição funcional inclui a gestão de alianças com a finalidade de pesquisa, desenvolvimento, comercialização ou distribuição de produtos.

Na amostragem intencional, a definição dos participantes se dá de acordo com o julgamento do pesquisador (CRESWELL, JOHN, 2014). Neste tipo de amostragem é comum a escolha de profissionais especializados, dado que esta é uma forma de amostragem intencional usada para selecionar os elementos “típicos” e “representativos” para uma amostra (CRESWELL; CLARK, 2013).

Após a definição dos participantes, realizaram-se ainda a obtenção e registro, de maneira voluntária, da autorização de cada entrevistado, bem como a garantia ao direito à proteção de confidencialidade dos dados, a condução das entrevistas com cada um dos participantes, utilizando-se vinhetas qualitativas (RENOLD, 2002), o armazenamento de

cada uma das entrevistas por meio de gravação em mídia digital e a transcrição literal das entrevistas. Neste trabalho, assumiu-se a perspectiva da entrevista como um evento de intercâmbio dialógico capaz de enriquecer a prática de pesquisa e de construir novas situações de conhecimento (GODOI; MATTOS, 2006).

5.2.1.1 O uso de vinhetas qualitativas na coleta de dados

Na etapa de investigação qualitativa deste estudo, a coleta de dados foi operacionalizada por meio da utilização de vinhetas qualitativas. As vinhetas são descritas como uma técnica de coleta de dados (ALEXANDER; BECKER, 1978; FINCH; MASON, 1991; LIEBERMAN, 1987), em que o participante é convidado a se posicionar a respeito de breves descrições, de uma dada situação social que pode ser real (ALEXANDER; BECKER, 1978; LIEBERMAN, 1987; WRIGHT; HEATHCOTE; WIBBERLEY, 2014), ou ainda sobre personagens hipotéticos em situações específicas (FINCH; MASON, 1991; MARTIN, 2004). As vinhetas também podem consistir em outras formas de estímulo aos participantes, como vídeos (ESKELINEN; CASWELL, 2006) ou imagens sobre pessoas, situações e estruturas, que podem fazer referência a pontos importantes do estudo de percepções, crenças e atitudes (HUGHES; HUBY, 2001). Existem, ainda, as vinhetas conhecidas como desenvolvimentais ou vinhetas de narrativa contínua, cuja elaboração é feita a partir de um cenário com uma série de estágios, nas quais os participantes são convidados a comentar sobre cada evolução da progressão da história (HUGHES, 1998), sob a perspectiva de um estudo interativo, em que as escolhas dos participantes afetam o desenrolar da história (JENKINS, 2006).

Com relação ao conteúdo, as vinhetas devem apresentar referências concretas, precisas e da forma mais detalhada possível, para aquilo que se imagina representar os fatores de maior importância, para a tomada de decisão dos participantes (ALEXANDER; BECKER, 1978). Já com relação à finalidade, as pesquisas que utilizam a técnica de vinhetas devem buscar identificar o julgamento do respondente sobre o que seria próprio fazer em uma dada situação social de interesse (BARTER; RENOLD, 2000). A eficácia de vinhetas reside em sua capacidade de provocar discussão, envolver diversas perspectivas, incentivar a resolução de problemas, promover a tomada de decisões, aumentar a consciência de si e dos outros e iniciar a reflexão (TETTEGAH; BAILEY; TAYLOR, 2007).

Ainda, as vinhetas podem ser empregadas isoladamente ou de maneira integrada, com outras técnicas de pesquisa (por exemplo, a observação ou a entrevista), ampliando as possibilidades de geração dos dados, que não seriam completamente explorados por meio de

outras técnicas. Alguns investigadores têm utilizado vinhetas como um quebra-gelo no início da entrevista, para facilitar a discussão, ou como um exercício de aquecimento para desenvolver o relacionamento entre os participantes e introduzir um tópico particular, sendo uma forma, especialmente útil, para abordar temas sensíveis ou desconfortáveis, como, por exemplo, a “normalidade” (BARTER; RENOLD, 1999; RENOLD, 2002).

Sobre o uso de vinhetas na pesquisa qualitativa, chama-se a atenção, em especial, para os estudos relacionados à pesquisa de normas culturais derivadas das atitudes dos entrevistados, estudos sobre crenças, sobre códigos de enquadramento moral e éticos dos entrevistados, especialmente quando se usa mais de uma vinheta e a variação da história com relação a etnia e gênero (BARTER; RENOLD, 1999; FINCH; MASON, 1991; RENOLD, 2002). Assim sendo, durante a coleta de dados, os participantes foram convidados a fazer enunciations sobre o conjunto de circunstâncias que envolvem uma situação estudada (FINCH; MASON, 1991; GOURLAY *et al.*, 2014). Mais especificamente, foram oferecidas quatro vinhetas aos participantes, com o objetivo de explorar as de dimensões teóricas de interesse. Essas vinhetas projetam situações que representam os fatores de importância para a tomada de decisão dos participantes (ALEXANDER; BECKER, 1978). O tamanho da amostra intencional foi determinado pelo critério de saturação teórica das categorias estudadas. As vinhetas oferecidas aos participantes estão ilustradas no Quadro 11.

Quadro 11: Vinhetas e dimensões teóricas de interesse

Vinheta	Dimensão Teórica de Interesse
<p>Vinheta 1: João Paulo, diretor de P&D do Laboratório Farmacêutico AXEON está analisando um processo de aliança para o desenvolvimento de uma nova molécula para mapeamento de células cancerígenas e deve decidir entre firmar a parceria com a empresa OBLIX ou com a empresa XENON. A OBLIX é uma empresa estabelecida que apresenta um longo histórico de parcerias bem-sucedidas nesta área, ao passo que a XENON é uma empresa recém-constituída, que conta em seu quadro de pesquisadores com profissionais respeitados em função da sua profunda competência técnica. Qual deve ser a decisão de João Paulo? Por que?</p>	<p>Reputação Corporativa e Confiança Interorganizacional</p>
<p>Vinheta 2: O laboratório farmacêutico ONAGA trabalha por meio de uma joint venture, com a empresa de biotecnologia ALINTEC no desenvolvimento de um novo material biológico terapêutico, para ser utilizado no tratamento de queimaduras. O cronograma de desenvolvimento está muito atrasado e a direção de P&D da ONAGA está preocupada, pois,</p>	<p>Reputação Corporativa e Confiança Interorganizacional</p>

Vinheta	Dimensão Teórica de Interesse
<p>se não lançar o produto, ela perderá uma oportunidade de fechar um grande contrato de comercialização. Para solucionar o problema, a diretoria da ONAGA tem se reunido constantemente com a direção da ALINTEC e, nessas reuniões, a ALINTEC sempre informa que, apesar do atraso, os problemas serão superados. Dado que a ALINTEC sempre foi bem-sucedida em resolver esse tipo de crise no passado, o que a direção da ONAGA deve fazer? Por que?</p>	
<p>Vinheta 3: Faz dois anos que o laboratório farmacêutico NUBLIN, por meio de uma joint venture com a empresa de biotecnologia OBERON, desenvolve um medicamento biotecnológico inovador para o controle da diabetes. Luísa é diretora de P&D do laboratório farmacêutico NUBLIN e acabou de ficar sabendo que outro medicamento desenvolvido pela empresa OBERON teve a sua comercialização suspensa pela ANVISA, devido a efeitos negativos para a saúde de pacientes e que este assunto está repercutindo fortemente na mídia. Que tipo de consequências este acontecimento pode trazer para a parceria da NUBLIN com a OBERON? Como Luísa deve agir? Por que?</p>	<p>Eventos Prejudiciais à Reputação e Desempenho da Aliança Estratégica</p>
<p>Vinheta 4: Uma das maiores parcerias em andamento do laboratório KELAWAN é com a empresa de biotecnologia MIDKEMIA, para transformar um cosmético em um produto pós-cirúrgico baseado em nanotecnologia. Notícias recentes de ampla repercussão da mídia dão conta de um rumoroso processo, envolvendo a MIDKEMIA e órgãos ambientais do governo, devido a uma violação ambiental da MIDKEMIA em suas instalações. Você trabalha no laboratório KELAWAN e é o gestor responsável por esta parceria. Em sua opinião, que tipo de consequências este acontecimento pode trazer para a parceria da KELAWAN com a MIDKEMIA? Quais seriam as suas ações neste caso? Por que?</p>	<p>Eventos Prejudiciais à Reputação e Desempenho da Aliança Estratégica</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

5.2.2 Análise de dados

Na pesquisa qualitativa, a análise dos dados se inicia com a interpretação de uma unidade de dados (qualquer palavra significativa, frase, narrativa etc.) e, após, compara-se com outra unidade de dados e assim por diante, durante todo o tempo, à procura de padrões

comuns nos dados; a esses padrões são atribuídos nomes (códigos) que são refinados e ajustados na medida em que a análise prossegue (CRESWELL, 2014).

Para este estudo, em específico, no processo de análise de dados, optou-se pela utilização da estratégia de análise de categorias (FLORES, 1994), que preconiza a seguinte sequência de atividades, a fim de obter a análise dos dados: a) segmentação, codificação e categorização; b) elaboração do sistema de categorias; c) exame do conteúdo das categorias e d) comparação da percepção dos participantes nas diversas categorias. Todas essas atividades foram realizadas com apoio do aplicativo NVivo, versão 11.

O uso de aplicativos de computador na análise de dados qualitativos vem ganhando espaço entre os pesquisadores e permite uma maior interação com os dados, facilitando a codificação e possibilitando novas atividades nos processos inerentes a pesquisa (LAGE; GODOY, 2008). De acordo com a abordagem de LAGE (2011), a utilização do NVivo envolveu três etapas do processo apoiado pela ferramenta: a preparação dos dados, a codificação e análise das transcrições e a elaboração do relatório para apresentação dos resultados.

5.3 Investigação quantitativa

Nesta seção, estão descritos os métodos utilizados para a manipulação de dados, análises preliminares, testes estatísticos, aplicativos de computador e outras informações técnicas sobre a investigação quantitativa conduzida neste estudo.

Assim, nesta seção, serão apresentados os procedimentos utilizados para coleta e análise de dados e os critérios empregados para a avaliação dos resultados da Modelagem de Equações Estruturais com Estimação de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM).

5.3.1 Coleta de dados

O universo desta pesquisa é representado pelo conjunto de empresas que atuam na indústria farmacêutica brasileira, que tem por finalidade a pesquisa, o desenvolvimento, a produção e/ou comercialização de medicamentos humanos, com fins lucrativos, e que pertencem a uma relação de 832 (oitocentas e trinta e duas) empresas cadastradas na base de dados elaborada pelo Grupo de Pesquisa sobre Gestão da Capacidade Dinâmica das Organizações-GCD, cujas empresas foram identificadas por meio do Bulário Eletrônico ANVISA - Agenda Nacional de Vigilância Sanitária, da Fundação BIOMINAS BRASIL, da

PWC Brasil (2011) e por meio de um acordo com 12 (doze) organizações empresariais setoriais em 2013.

A determinação da população alvo para este estudo considerou as empresas do setor farmacêutico (laboratórios, farmacoquímicas e empresas de biotecnologia), cuja Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), de acordo com o IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2017), foram laboratórios farmacêuticos (CNAE 2121-1) e farmacoquímicas (CNAE-2110-6). As empresas de biotecnologia não são classificadas em um grupo separado pelo IBGE e estão classificadas nos grupos anteriores, notadamente no código das farmacoquímicas (CNAE-2110-6).

Todas as empresas da população foram convidadas a participar da pesquisa, por meio eletrônico (*e-mail*). Destas, 17,43% responderam à pesquisa, totalizando a amostra final de 145 empresas. Esta amostragem final é superior ao tamanho mínimo da amostra de 68 empresas desejável para a utilização do método PLS-SEM, de acordo com o aplicativo de cálculo do tamanho da amostra G*Power 3.1.9.2, acessível em <http://www.gpower.hhu.de/en.html>.

O aplicativo G*Power é um aplicativo para testes estatísticos, geralmente usado na pesquisa social e comportamental. O G*Power cobre muitos testes estatísticos diferentes das famílias do teste t , F e χ^2 (FAUL *et al.*, 2007). O procedimento utilizado para definição do tamanho mínimo da amostra, por meio do G*Power, é composto por três passos (FAUL *et al.*, 2007; RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014): (1) determinar a variável latente que tem o maior número de preditores; (2) determinar o poder do teste; e (3) determinar o tamanho do efeito (f^2). Hair *et al.* (2007) recomendam o uso do poder do teste = 0,80 e o tamanho do efeito (f^2) mediano = 0,15. Uma vez que a variável latente “Desempenho da Aliança Estratégica” tem o maior número de preditores (2), o cálculo realizado determinou uma amostra mínima de 68 casos.

Os respondentes alvos desta investigação são executivos do setor farmacêutico, cuja descrição funcional inclui a gestão de alianças de pesquisa, desenvolvimento, comercialização ou distribuição de produtos. Dentre os principais cargos, destacam-se os de CEO, diretor, gerente e coordenador.

A operacionalização da coleta de dados se deu da seguinte forma: (1) levantamento na empresa alvo dos participantes com o perfil desejado – executivos do setor farmacêutico com experiência na gestão de alianças; (2) após confirmação do perfil, envio de e-mail convite para o respondente, explicando a finalidade da pesquisa, fornecendo a garantia de sigilo e com um *link* para o formulário eletrônico de pesquisa; (3) *follow-up* das respostas feito

semanalmente com os respondentes; e (4) contato telefônico, quando necessário para o esclarecimento de dúvidas. O levantamento de dados ocorreu entre os meses de maio e julho de 2017.

5.3.1.1 Instrumento de coleta de dados

As variáveis endógenas, exógenas, observáveis e assertivas, que fazem parte do instrumento de mensuração, foram definidas com base em estudos empíricos disponíveis na literatura. O critério de escolha dos itens considerou a carga fatorial superior a 0,70, atendendo aos requisitos necessários para a obtenção do grau de confiabilidade interna do construto (HAIR *et al.*, 2007). A descrição detalhada das variáveis, assertivas e fontes bibliográficas utilizadas estão descritas na matriz de amarração teórica disponível no Apêndice 1. A matriz de amarração teórica foi criada com base na proposta de Yin (2005) que relaciona o problema de pesquisa com as questões, criando assim duplo sentido de validação.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com questões referentes aos construtos de interesse. O questionário foi elaborado com 5 (cinco) questões relativas ao perfil demográfico do respondente, 2 (duas) questões referentes ao perfil comercial da empresa e 33 (trinta e três) questões sobre os construtos de reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica.

As 33 (trinta e três) questões do instrumento de coleta de dados relativas aos construtos de interesse foram elaboradas utilizando-se uma escala de concordância do tipo *Likert*, variando de 1 até 5 e adotando, como âncoras, os valores 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). O instrumento de coleta de dados desenvolvido para esta tese está pode ser encontrado no Apêndice 2 desta tese.

5.3.1.2 Validade de conteúdo e pré-teste do instrumento de coleta

A validade de conteúdo reflete o grau em que o conteúdo dos itens representa o universo de todos os elementos relevantes sob o estudo (COOPER; SCHINDLER, 2003). Segundo esses autores, a determinação da validade de conteúdo pode ser realizada por meio da utilização de um painel de pessoas.

Cooper e Schindler (2003) argumentam que os componentes do painel devem julgar se as questões investigativas que orientam o estudo atendem aos padrões necessários dos tópicos que foram definidos como dimensões relevantes. O painel deverá julgar cada item

(“essencial”, “útil, mas não essencial”, ou “desnecessário”), para avaliar o desempenho de um comportamento importante.

O instrumento de coleta de dados elaborado para este estudo (disponível no Apêndice 2) foi submetido a um pré-teste com quatro respondentes, profissionais e especialistas do setor farmacêutico (um diretor e três gerentes). O instrumento de coleta de dados foi considerado adequado, segundo o julgamento destes respondentes.

5.3.2 Análise dos dados

A análise dos dados foi realizada em duas fases, sendo análise descritiva dos dados e análise de modelos de equações estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM). O aplicativo R/R-Commander versão 3.1.3 foi utilizado para a análise descritiva dos dados, com a finalidade de representar as características das empresas e dos gestores que participaram do levantamento. O aplicativo SmartPLS 3.2.6 foi usado para a análise dos modelos de equações estruturais, a fim de validar os modelos estrutural e de mensuração, bem como as relações causais entre as variáveis.

O R/R-Commander compõe uma plataforma integrada para análise de dados, que permite aos pesquisadores acessar uma seleção de comandos de análise estatísticas e análises multivariadas de dados, usando uma interface gráfica e simples, baseada em código aberto. O SmartPLS, por sua vez, é um aplicativo com uma rica interface gráfica, para utilização na Modelagem de Equações Estruturais com Estimção de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM).

A abordagem SEM é uma técnica de modelagem que é utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais hipotéticas entre variáveis (MARÔCO, 2014). De acordo com esse autor, a SEM é uma extensão dos modelos lineares que considera, de forma explícita, os erros de medidas das variáveis do estudo. Segundo Hair et al. (2005), a SEM tem sido usada em quase todas as possíveis áreas de pesquisa, incluindo educação, marketing, psicologia, sociologia, administração, entre outras. Os autores argumentam ainda que, dentre as principais razões para se utilizar a SEM, encontra-se que essa técnica fornece um método direto e estatisticamente eficiente para lidar com múltiplas relações e a sua habilidade para avaliar as relações em um âmbito geral, fornecendo assim uma transição da análise exploratória para a análise confirmatória.

A técnica SEM pode ser utilizada em duas abordagens, estando a primeira baseada em covariância (*Covariance-Based SEM*, ou CB-SEM); e a segunda, baseada no conceito de variância (*Partial Least Squares SEM*, ou PLS-SEM). A escolha entre CB-SEM e o PLS-SEM é determinada pelo objetivo da pesquisa. Em situações nas quais a teoria prévia é forte e cujo objetivo é confirmar a teoria, o CB-SEM é a metodologia estatística mais apropriada. O PLS-SEM, por sua vez, é o método preferido quando o objetivo da pesquisa é o desenvolvimento e a previsão da teoria e se visa expandir um modelo já existente (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Ainda, de acordo com esses autores, o PLS-SEM é indicado se o modelo estrutural for muito complexo, isto é, se incluir muitas variáveis latentes e muitos indicadores, uma vez que, nesse caso, a abordagem CB-SEM frequentemente apresenta problemas de estimação, seja por convergência de algoritmo, seja pela obtenção de soluções impróprias.

Assim, devido à complexidade, as características do modelo de pesquisa proposto (Figura 6), a robustez do método, a simplicidade da aplicação e ao tamanho da amostra obtida (N=132), escolheu-se, para este estudo, a aplicação do método PLS-SEM.

Os modelos PLS-SEM são formalmente definidos por dois conjuntos de equações lineares, sendo o modelo interno (*inner model*) e o modelo externo (*outer model*). O modelo interno especifica as relações entre variáveis não observadas ou latentes, enquanto o modelo externo especifica as relações entre uma variável latente e suas variáveis observadas ou manifestas. Ainda, o modelo interno, no qual estão especificadas as relações entre as variáveis não observadas ou latentes, é denominado como modelo estrutural e o modelo externo, no qual estão especificadas as relações entre uma variável latente e suas variáveis observadas, é denominado modelo de mensuração (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

Dado que a abordagem PLS-SEM não oferece um indicador global de avaliação da qualidade do modelo, a sua avaliação deve ser realizada em duas etapas. Primeiramente deve-se avaliar o modelo de mensuração e na segunda etapa deve-se avaliar o modelo estrutural (CHIN, 1998).

5.3.2.1 Avaliação do Modelo de Mensuração

Na avaliação do modelo de mensuração proposto por este estudo, foram consideradas a validade convergente, a consistência interna e a validade discriminante (RINGLE; DA

SILVA; BIDO, 2014). Os valores de referência para a avaliação do modelo de mensuração podem ser encontrados no Quadro 12.

Quadro 12: Valores referência para avaliação do Modelo de Mensuração

Aspecto a analisar	Indicador	Valor de Referência	Fonte
Validade Convergente	Variância Média Extraída (Average Variance Extracted - AVE)	$\geq 0,5$	(FORNELL; LARCKER, 1981, p.46)
Consistência Interna	Alfa de Cronbach	$\geq 0,7$ (mínimo desejável) $\geq 0,6$ (mínimo aceitável)	(HAIR, J. F. et al., 2005, p.90)
	Confiabilidade Composta	$\geq 0,7$	(HAIR, J. F. et al., 2005, p.489)
Validade Discriminante	Cargas Cruzadas (Crossloadings)	Carga (loading) do indicador no construto > Carga (loading) que registra nos outros construtos	(CHIN, 1998, p.325)
	Crítério Fornell Larker	$\sqrt{AVE} \geq$ Correlação entre os construtos restantes	(FORNELL; LARCKER, 1981, p.46)

Fonte: adaptado de Ringle et al. (2014)

A avaliação da validade convergente tem por objetivo aferir o grau de ligação entre os indicadores e o conceito teórico, que estão medindo cada uma das variáveis latentes. A validade convergente é medida por meio da análise da variância média extraída (*Average Variance Extracted – AVE*). De acordo com Fornell e Larcker (1981), a AVE deverá ser, no mínimo, igual a 0,5, para que exista suficiente validade convergente na variável latente.

Segundo Hair et al. (2005), a consistência interna é expressa pela avaliação do Alfa de Crombach e da confiabilidade composta. Ela é demonstrada por meio do exame da unidimensionalidade e da confiabilidade dos indicadores. A unidimensionalidade é uma suposição inerente ao cálculo da confiabilidade e é demonstrada quando os indicadores de uma variável latente têm ajuste aceitável sobre um modelo unidimensional. O Alfa de Crombach é uma medida de confiabilidade que assume a existência de unidimensionalidade e que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70, considerado o limite inferior de aceitabilidade. A confiabilidade composta, por sua vez, descreve o grau de correlação entre cada indicador e a sua variável latente correspondente. O valor de referência geralmente usado para a confiabilidade composta é 0,70.

De acordo com Henseler et al. (2009), a validade discriminante é expressa pela ideia de que dois conceitos teóricos diferentes devem ser suficientemente distintos. Os autores explicam que, na PLS-SEM duas medidas de validade discriminante são normalmente utilizadas: as cargas cruzadas (*crossloadings*) e o critério de Fornell-Larcker. O critério de Fornell-Larcker (FORNELL; LARCKER, 1981) postula que uma variável latente deve compartilhar mais variância com os seus indicadores do que com os indicadores de qualquer outra variável latente. As cargas cruzadas (*crossloadings*) (CHIN, 1998) pressupõem que a carga (*loading*) do indicador na sua variável latente deve ser superior ao valor que registra nas outras variáveis latentes.

Após a garantia da validade discriminante, terminaram-se os ajustes do modelo de mensuração e buscou-se a validação do modelo estrutural.

5.3.2.2 Avaliação do Modelo Estrutural

Na avaliação do modelo estrutural proposto por este estudo, foram considerados o coeficiente de determinação de Pearson (R^2), o tamanho do efeito (f^2), a verificação da relevância ou validade preditiva, por meio do indicador Stone-Geisser (Q^2), e o teste *t Student* (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014). Os valores de referência para a avaliação do modelo estrutural podem ser encontrados no Quadro 13.

Quadro 13: Valores referência para avaliação do Modelo Estrutural

Aspecto a analisar	Indicador	Valor de Referência	Fonte
Capacidade explicativa do modelo	Coeficiente de determinação de Pearson (R^2)	0,02, 0,15 e 0,26 para o efeito pequeno, médio e grande respectivamente	(COHEN, 1988, p.413-414)
Capacidade preditiva do modelo	Índice Stone-Geisser (Q^2)	$Q^2 > 0$	(HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009, p.305)
Significância estatística dos coeficientes estruturais	Sinal, magnitude e Valor <i>t Student</i> de cada coeficiente estimado do modelo estrutural (após bootstrap com pelo menos 5000 amostras)	$\geq 1,96$ (se $\alpha = 0,05$)	(HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009, p.305)

Fonte: adaptado de Ringle et al. (2014)

A capacidade explicativa do modelo foi avaliada pelo Coeficiente de Determinação de Pearson (R^2). O Coeficiente de determinação de Pearson (R^2) indica a proporção da variabilidade das variáveis latentes endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural (COHEN, 1988). O autor sugere que os valores de referência para o R^2 são 0,02, para que o efeito seja classificado como pequeno, 0,15 para que o efeito seja considerado médio e 0,26, para que o efeito seja classificado como grande.

A capacidade preditiva do modelo estrutural foi observada por meio do Índice Stone-Geisser (Q^2). O Índice Stone-Geisser (Q^2) postula que o modelo estrutural deve ser capaz de fornecer uma predição dos indicadores das variáveis latentes endógenas (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). De acordo com os autores, o cálculo Q^2 pode ser obtido pelo uso da técnica *Blindfolding*, que é aplicada apenas para as variáveis latentes endógenas. Se os valores de Q^2 para estas variáveis forem maiores que zero, o modelo estrutural tem relevância preditiva.

Na análise dos coeficientes do modelo estrutural (β), considerou-se que as estimativas de maior magnitude revelam relações mais fortes entre as variáveis latentes e vice-versa (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). De acordo com os autores, para além do valor absoluto e do sinal de cada coeficiente estrutural, é necessário validar a sua significância estatística. Para tal, é necessário calcular o valor *t Student*, por meio do procedimento de *Bootstrapping*, que é uma técnica que fornece uma estimativa da forma, disseminação e polarização da distribuição da amostragem. O *Bootstrapping* trata a amostra observada como se ela representasse a população. O procedimento cria um grande número pré-especificado de amostras de inicialização (os autores sugerem 5.000), sendo que cada amostra de *Bootstrap* deve ter o mesmo número de casos que a amostra original. As amostras do *Bootstrap* são criadas por casos de desenho aleatórios, com substituição da amostra original.

A seguir, o capítulo 6 trará a discussão dos dados encontrados na fase empírica desta pesquisa.

6 RESULTADOS

Este capítulo está estruturado em duas partes. Na primeira, serão discutidos os resultados obtidos na investigação qualitativa e, na segunda seção, serão discutidos os resultados obtidos na investigação quantitativa.

6.1 Resultados da investigação qualitativa

Nesta seção, serão apresentados os resultados da investigação qualitativa deste estudo. Nela estão descritos a caracterização da amostra de dados e os resultados obtidos por meio da análise de categorias.

6.1.1 Caracterização da amostra

Os participantes deste estudo foram escolhidos por meio de amostragem intencional. Os participantes foram selecionados para compor a amostra por serem elementos “típicos” e “representativos” para o estudo. Como resultado deste processo de seleção, estabeleceu-se uma lista de participantes, conforme o ilustrado no Quadro 14.

Quadro 14: Lista de participantes da investigação qualitativa

Descrição	Gênero	Idade (anos)	Escolaridade	Cargo	Tempo na Função	Tipo de Empresa	Porte
Participante 1	Masculino	50	Pós-Graduação	Diretor de Novos Negócios	10	Biotecnologia	Pequeno
Participante 2	Masculino	45	Pós-Graduação	Gerente de Projetos de Parcerias	5	Laboratório Farmacêutico	Grande
Participante 3	Masculino	47	Superior	Gerente de Novos Mercados	17	Laboratório Farmacêutico	Grande
Participante 4	Masculino	5	Superior	Gerente de P&D	10	Laboratório Farmacêutico	Grande

Fonte: elaborado pelo autor.

Os participantes se caracterizam por ser do sexo masculino, com idades entre 45 e 50 anos, formação superior e pós-graduação completas e longa experiência na função (entre 5 e 17 anos). Todos os participantes trabalham no setor farmacêutico brasileiro em cargos de gestão no nível estratégico (diretor de novos negócios) e tático (gestores de novos mercados, projetos de parcerias e P&D).

Com relação às empresas do setor farmacêutico, três delas são laboratórios e uma é uma empresa de biotecnologia. A empresa de biotecnologia selecionada para esta pesquisa foi fundada em 1990, em São Paulo, com a finalidade de desenvolver tecnologias para pesquisas e análises clínicas na área de biologia molecular e citogenética. Esta organização tem acordos comerciais de distribuição e de representação com empresas multinacionais da área de biotecnologia, além da comercialização de produtos próprios.

Um laboratório farmacêutico é uma empresa 100% brasileira, fundado em 1966. Este laboratório está presente nos seguintes segmentos: a) sob prescrição; b) medicamentos isentos de prescrição; c) genéricos, d) dermatológicos, e) dermocosméticos. Esta empresa anunciou a sua entrada em novos segmentos, como por exemplo o de oftalmologia, com produtos que chegarão ao mercado nos próximos anos. Com plantas industriais localizadas em Guarulhos (SP), São Paulo (SP) e Anápolis (GO), em 2015 a empresa apresentou receita líquida total de R\$ 2,3 bilhões, superando a receita de 2014 em 9,3%. Atualmente, o seu portfólio abrange mais de 23 especialidades médicas, com mais de 316 marcas em 762 apresentações. Até 2020, esta empresa espera lançar mais 184 produtos, sendo que destes, 120 serão lançados nos próximos três anos. Esta organização desenvolve alianças comerciais de distribuição e de representação, bem como parcerias de P&D com empresas multinacionais (Indianas) da área de biotecnologia.

O segundo laboratório farmacêutico foi fundado em 1983 e iniciou-se como farmácia de manipulação especializada em oftalmologia. Com o avanço das pesquisas e da tecnologia no setor oftalmológico, a empresa passou a desenvolver novos produtos para o tratamento da catarata e de moléstias da retina. Neste percurso, a empresa tornou-se a pioneira na fabricação de visco-elásticos intraoculares no Brasil e em 2016, com o objetivo de fortalecer e ampliar a presença na oftalmologia, o laboratório pesquisado se associou com um laboratório japonês com 118 anos de tradição e presença mundial. Esta organização desenvolve alianças comerciais de distribuição e de representação.

Fundado em 1926, o terceiro laboratório farmacêutico é uma empresa brasileira com mais de oitenta anos de tradição. Este laboratório está presente nos segmentos sob prescrição, medicamentos isentos de prescrição e terapêuticos. A empresa conta com duas plantas no Rio de Janeiro e escritório em São Paulo. Esta organização desenvolve alianças comerciais de distribuição e de representação, bem como parcerias de P&D com empresas nacionais da área de biotecnologia.

6.1.2 Análise das categorias

O processo de segmentação, codificação e categorização consiste, em primeiro lugar, na divisão do discurso em unidades de conteúdo, ou seja, fragmentos que expressam uma mesma ideia e na identificação de fragmentos do texto, com temas ou tópicos que o descrevem, nos quais cada fragmento distinto é assinalado com um código próprio da categoria de elementos que o constitui (FLORES, 1994). Após análise, por meio do aplicativo de computador Nvivo ministrado nas duas transcrições e nos dois arquivos de áudio resultantes das entrevistas com os participantes, foram identificadas dezesseis (16) categorias, conforme o Quadro 15.

Quadro 15: Lista de categorias

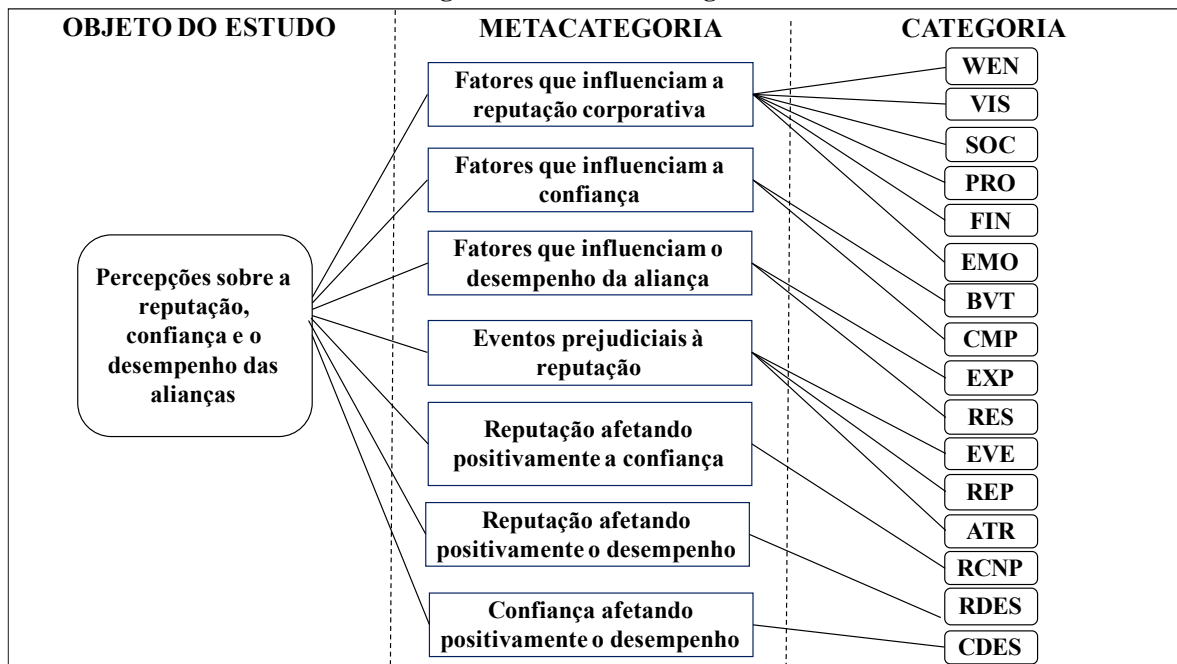
Código	Descrição da Categoria
WEN	Inclusões alusões sobre o ambiente de trabalho do parceiro na aliança como um elemento que compõe a sua reputação corporativa.
VIS	Inclusões alusões sobre a visão e liderança do parceiro na aliança como um elemento que compõe a sua reputação corporativa.
SOC	Inclusões alusões sobre a responsabilidade social & ambiental do parceiro na aliança como um elemento que compõe a sua reputação corporativa.
PRO	Inclusões alusões sobre a qualidade e inovação dos produtos e serviços do parceiro na aliança como um elemento que compõe a sua reputação corporativa.
FIN	Inclusões alusões sobre o desempenho financeiro do parceiro na aliança como um elemento que compõe a sua reputação corporativa.
EMO	Inclusões alusões sobre o apelo emocional em relação ao parceiro na aliança como um elemento que compõe a sua reputação corporativa.

RDES	Inclusões alusões sobre a influência positiva de uma boa reputação corporativa no desempenho aliança estratégica.
RCNF	Inclusões alusões sobre a influência positiva de uma boa reputação corporativa do parceiro para a confiança em uma aliança estratégica.
REP	Inclusões alusões de que a repercussão na imprensa de um evento prejudicial deve ser considerada como um elemento que afeta negativamente a reputação corporativa de um parceiro.
EVE	Inclusões alusões de que o tipo do evento prejudicial deve ser considerado como um elemento que afeta negativamente a sua reputação corporativa de um parceiro.
ATR	Inclusões alusões de que a atribuição de responsabilidade ao parceiro sobre um evento prejudicial deve ser considerada como um elemento que afeta negativamente a sua reputação corporativa de um parceiro.
CMP	Inclusões alusões sobre como a competência de um parceiro predispõe confiança em uma aliança estratégica.
BVT	Inclusões alusões sobre como atos de boa vontade de um parceiro predispõe confiança em uma aliança estratégica.
CDES	Inclusões alusões sobre a confiança em um parceiro como um fator a ser considerado no desempenho na aliança estratégica.
RES	Inclusões alusões sobre os resultados obtidos pelo parceiro como um fator a ser considerado no desempenho na aliança estratégica.
EXP	Inclusões alusões sobre a experiência do parceiro como um fator a ser considerado no desempenho na aliança estratégica.

Fonte: elaborado pelo autor.

Após a codificação e categorização das narrativas, procedeu-se à elaboração do sistema de categorias. Este processo consiste em examinar o conteúdo de cada categoria com a finalidade de fundir categorias afins, subdividir categorias excessivamente amplas e renomear categorias, buscando termos que as definam melhor. Ainda, nesse momento, buscou-se conectar as categorias entre si, de acordo com a sua afinidade temática, diferenciando-as em metacategorias e criando-se um sistema de categorias (FLORES, 1994). Tendo em mente essas assertivas, elaborou-se, para este estudo um sistema de categorias, conforme a Figura 8.

Figura 8: Sistema de categorias



Fonte: elaborada pelo autor.

O sistema de categoria é, em si, um objeto de análise e permite tirar algumas conclusões importantes para a investigação (FLORES, 1994). A Figura 8 representa o sistema de categorias desenvolvido ao se analisarem os resultados deste estudo. Ele é composto por sete metacategorias e dezesseis categorias. Na próxima seção, serão discutidas cada uma dessas metacategorias e categorias.

6.1.2.1 Metacategoria de fatores que influenciam a reputação corporativa

A metacategoria dos fatores que influenciam a reputação corporativa inclui seis categorias, conforme descrito no Quadro 15. Em geral, as percepções dos participantes apontaram os seguintes elementos como relevantes para a construção da reputação corporativa: os padrões de qualidade e inovação de produtos e serviços, a visão e liderança do parceiro, a maneira como os parceiros lidam com questões sociais e ambientais, a rentabilidade do parceiro, o apelo emocional do parceiro e a qualidade do ambiente de trabalho. Este resultado confirma a importância das seis dimensões da reputação corporativa, apontadas por Fombrun (2000).

Tabela 1: Metacategoria dos fatores que influenciam a reputação corporativa

Código	Descrição da Categoria	Unidades (Referências Encontradas nas Transcrições)	Quantidade de Ocorrências
PRO	Inclui alusões sobre a inovação e a qualidade dos produtos e serviços do parceiro como um elemento que influencia a reputação corporativa.	T1R1, T1R2, T2R1, T2R2, T2R3, T3R1, T4R1, T4R2, T4R3, T4R4	10
VIS	Inclui alusões sobre a visão e liderança do parceiro como um elemento que influencia a reputação corporativa.	T1R1, T2R1, T2R2, T3R1, T4R1, T4R2	6
SOC	Inclui alusões sobre a responsabilidade socioambiental do parceiro como um elemento que influencia a reputação corporativa.	T2R1, T3R1, T4R1, T4R2	4
EMO	Inclui alusões de ordem emocional do parceiro como um elemento que influencia a reputação corporativa.	T1R1, T2R1, T2R2, T3R1	4
FIN	Inclui alusões o desempenho financeiro do parceiro como um elemento que influencia a reputação corporativa.	T1R1, T3R1, T3R2	3
WEN	Inclui alusões sobre o ambiente de trabalho do parceiro como um elemento que influencia a reputação corporativa.	T2R1	1
		Total	28

Fonte: elaborada pelo autor.

Como pode ser observado na Tabela 1, a inovação e a qualidade dos produtos e serviços se constituem uma importante dimensão da reputação corporativa, como afirmou um participante desta pesquisa, que enfatizou a importância da inovação de seus produtos: *“A gente está falando de situações onde inovação é o todo, então não dá para separar uma coisa da outra. A empresa só vai conseguir reputação se ela mostrar para a comunidade em que está inserida que ela é inovadora e que a inovação dela está alcançando sucesso”*. Ou ainda,

como disse outro participante: *“Desenvolveram produtos muito eficazes com menor índice de efeitos colaterais e que em alguns casos, para doenças graves mesmo, eles eliminaram a necessidade do paciente tomar quatro ou cinco medicações, então incorporaram nessa molécula as ações de várias outras moléculas”*.

A visão e liderança também foram apontadas como fatores importantes para a reputação do parceiro em uma aliança estratégica. Um participante comentou o seguinte sobre isso: *“Por exemplo, esta empresa que tem uma plataforma tecnológica muito comprovada de conjugação de anticorpos, ela não vai olhar para uma empresa pequena ou média, porque nem teria recursos para contratar essa empresa”*. Em outras palavras, a posição de liderança de um potencial parceiro é um fator essencial para a sua reputação.

A Responsabilidade socioambiental foi indicada como um fator essencial a ser considerado na reputação corporativa. Como afirmou um participante das entrevistas: *“Por exemplo, a empresa está envolvida em um escândalo ambiental, trabalhista. É lógico você não vai contratar”*.

O apelo emocional, o desempenho financeiro e o ambiente de trabalho também foram indicados como fatores que devem ser considerados na reputação corporativa de um parceiro. Entretanto, cabe chamar a atenção para o ambiente de trabalho do parceiro, que pode ser visto como elemento suplementar e até mesmo adicional para a reputação corporativa de um parceiro. Como apontou outro participante da pesquisa: *“Pode ser que seja uma coisa assim vai, a cereja do bolo. Se você tiver uma condição muito improvável de duas empresas disputando com uma mesma condição pode ser que isso acabe diferenciando”*.

6.1.2.2 Metacategoria de fatores que influenciam a confiança interorganizacional

A metacategoria dos fatores que influenciam a confiança interorganizacional inclui duas categorias, conforme descrito na Tabela 2. As respostas dos participantes incluem alusões sobre a crença de que o comportamento do parceiro seja benéfico para a aliança (confiança baseada na boa vontade) e alusões sobre a crença na competência do parceiro em realizar atividades da aliança (confiança baseada em competência). Esses resultados para esta categoria sugerem a confirmação de que a confiança da boa vontade e a confiança na competência são dimensões importantes da confiança interorganizacional.

Tabela 2: Metacategoria dos fatores que influenciam a confiança interorganizacional

Código	Descrição da Categoria	Unidades (Referências Encontradas nas Transcrições)	Quantidade de Ocorrências
BVT	Inclui alusões sobre os fatores relacionados a boa vontade que influenciam a confiança interorganizacional.	T1R1, T2R1, T2R2, T2R3, T2R4, T3R1, T4R1	7
CMP	Inclui alusões sobre os fatores relacionados a competência que influenciam a confiança interorganizacional.	T1R1, T2R1, T2R2, T3R1, T3R2, T4R1	6
		Total	13

Fonte: elaborada pelo autor.

A confiança baseada em boa vontade é definida como uma confiança afetiva, resiliente, baseada em boa fé e em uma percepção de boa vontade, boas intenções e responsabilidade (DAS; TENG, 2001). Essa percepção de boa vontade com relação ao parceiro está clara na fala de um respondente da pesquisa: *“A confiança é um processo lento que você vai ganhando no dia-a-dia, mas basicamente o ingrediente principal é transparência, é você sentir que aquele seu parceiro está sendo leal contigo, que ele não tem medo de abrir os problemas que ele está enfrentando e que ele realmente se dispões a abraçar o problema”*.

Por outro lado, a confiança baseada em competência é a confiança baseada na capacidade do parceiro em se conformar às expectativas, o que inclui competências técnicas e cognitivas (NOOTEBOOM, 2007). Esta ideia de que a competência técnica, bem como a construção da relação em si é importante para a predisposição da confiança no parceiro, foi expressa pelo respondente: *“É, mas essa confiança é testada no dia-a-dia, no como você se relaciona com esse parceiro e no como ele faz para resolver os problemas”*.

6.1.2.3 Metacategoria de fatores que influenciam o desempenho da aliança estratégica

A metacategoria dos fatores que influenciam o desempenho da aliança inclui duas categorias, conforme descrito na Tabela 3 abaixo.

Tabela 3: Metacategoria dos fatores que influenciam o desempenho da aliança estratégica

Código	Descrição da Categoria	Unidades (Referências Encontradas nas Transcrições)	Quantidade de Ocorrências
RES	Inclui alusões sobre os resultados da aliança que influenciam o desempenho da aliança.	T1R1, T3R1, T3R2, T4R1	4
EXP	Inclui alusões sobre a experiência da aliança que influencia o desempenho da aliança.	T1R1, T2R1, T2R2, T4R1	4
		Total	8

Fonte: elaborada pelo autor.

As percepções dos participantes apontaram os seguintes elementos como relevantes para indicar o desempenho da aliança: a capacidade da aliança para atingir os objetivos financeiros e não financeiros e a acumulação de experiência que se traduz na melhoria de resultados para a aliança. A importância da capacidade da aliança em atingir os seus resultados está clara na fala do participante: *“Então, tem empresas muito inovadoras e que são relativamente novas no mercado e que apresentam um nível de sucesso bastante interessante. Isso faz com que elas estejam muito bem em valor de mercado e tenham um pipeline...”*. Já a importância da acumulação de experiência na gestão para o desempenho da aliança foi expressa por outro participante da entrevista da seguinte maneira: *“Você tendo uma oportunidade de acompanhar isso, de trabalhar junto, você não é pego de surpresa, você tem ideia do risco que você está correndo. E quando o risco ocorre você já teve pelo menos alguma oportunidade de se antecipar a ele, de pensar em alguma medida, alguma alternativa em torno dele”*. Assim, essas percepções sugerem a importância dessas duas dimensões (resultados e experiência) para o desempenho da aliança.

6.1.2.4 Metacategoria dos eventos prejudiciais à reputação corporativa

A reputação corporativa pode ser positiva ou negativa e é definida como uma representação coletiva das ações e resultados passados de uma empresa, que também descreve a capacidade desta de entregar resultados valiosos a múltiplos públicos de interesse. Ela mede

a posição relativa de uma corporação tanto internamente com funcionários quanto externamente com suas partes interessadas (FOMBRUN; RIEL, 1997).

A metacategoria dos eventos prejudiciais à reputação inclui três categorias, conforme o descrito na Tabela 4.

Tabela 4: Metacategoria dos eventos prejudiciais à reputação corporativa

Código	Descrição da Categoria	Unidades (Referências Encontradas nas Transcrições)	Quantidade de Ocorrências
REP	Inclusões alusões de que a repercussão na imprensa de um evento prejudicial deve ser considerada como um elemento que afeta negativamente a reputação corporativa de um parceiro.	T1R1, T1R2, T1R3, T2R1, T2R2, T2R3, T3R1, T3R2, T4R1, T4R2	10
EVE	Inclusões alusões de que o tipo do evento prejudicial deve ser considerado como um elemento que afeta negativamente a reputação corporativa de um parceiro.	T2R1, T2R2, T2R3, T3R1, T3R2, T3R3, T3R4	6
ATR	Inclusões alusões de que a atribuição de responsabilidade ao parceiro sobre um evento prejudicial deve ser considerada como um elemento que afeta negativamente a reputação corporativa de um parceiro.	T3R1, T3R2, T4R1, T4R2, T4R3, T4R4	6
		Total	22

Fonte: elaborada pelo autor.

A metacategoria dos eventos prejudiciais à reputação corporativa apresenta os fatores que afetam negativamente a reputação de um parceiro. Um dos aspectos que ficou claro com esta investigação foi que a repercussão de evento prejudicial à reputação potencializa o efeito negativo sobre a reputação corporativa de um parceiro na aliança. Esta característica da repercussão de um evento prejudicial à reputação é evidenciada na seguinte afirmação de um participante da pesquisa: *“O problema maior é o da publicidade que realmente, eu acho que você disse aqui <na vinheta> que teve uma repercussão forte na mídia – aí eu acho que é muito, a gestão de crise. É...., vamos lá, se a situação for extremamente grave, houve mortes ou alguma coisa assim, a empresa está sendo batida de tudo quanto é jeito, o negócio na imprensa – porque isso também pode ocorrer. Existe uma ligação pública entre o que a*

empresa está desenvolvendo com você e a sua própria empresa – eu acho que a medida mais sensata é se afastar”.

Outro aspecto que foi evidenciado na narrativa dos participantes foi que o tipo dos eventos prejudiciais à reputação corporativa é um fator a ser considerado, como se identifica na seguinte fala de um participante: *“Por exemplo, se a empresa está envolvida em um escândalo ambiental, trabalhista. É lógico você não vai contratar... é claro que acho que não dá para ignorar, mas tem muito daquilo que eu falei antes, pois mesmo em empresas extremamente competentes já ocorreram casos em que elas se expuseram demais”.*

Na visão dos participantes, a atribuição clara de responsabilidade ao parceiro, aliada à repercussão, também parece ser um fator que potencializa os efeitos prejudiciais à reputação, como fica evidenciado na seguinte afirmação de um respondente: *“Tem empresa que por mais que tente assegurar a questão da segurança ela pode ter um vazamento – o caso lá de Mariana né – ali foi uma imprudência mesmo, pelo que se noticia foi uma imprudência – me parece que ela não está tratando de forma adequada o pós-acidente né? Então em um caso como aquele, parceria encerrada com certeza”.*

6.1.2.5 Metacategoria dos fatores reputacionais que afetam positivamente a confiança interorganizacional

A metacategoria fatores reputacionais que afetam positivamente a confiança interorganizacional inclui uma categoria, conforme descrito na Tabela 5.

Tabela 5: Metacategoria dos fatores reputacionais que afetam positivamente a confiança interorganizacional

Código	Descrição da Categoria	Unidades (Referências Encontradas nas Transcrições)	Quantidade de Ocorrências
RCNF	Inclui alusões sobre a reputação corporativa, influenciando de forma positiva a confiança interorganizacional.	T2R1, T2R2, T3R1, T3R2, T4R1, T4R2	6
		Total	6

Fonte: elaborada pelo autor.

As percepções dos participantes indicam que uma forte reputação corporativa de um parceiro afeta positivamente a confiança nas relações interorganizacionais. Isto pode ser percebido na seguinte afirmação de um participante da pesquisa: “...é a competência técnica, e o histórico de bons comportamentos éticos. Confiança se conquista e leva um certo tempo para que isso ocorra, para que ela se estabeleça.”.

Esse resultado é consistente com a teoria, uma vez que a percepção de que um parceiro tenha sido confiável no passado é um fator determinante para o estabelecimento e manutenção de alianças estratégicas. Essa percepção pode estar relacionada ao fato de que um histórico bem-sucedido em alianças anteriores tende a construir uma reputação de competência, e essa percepção gera confiança de que o parceiro possa realizar certas tarefas na aliança de sucesso. Assim, uma reputação positiva pode constituir uma das condições propícias ao desenvolvimento da confiança.

6.1.2.6 Metacategoria dos fatores reputacionais que afetam positivamente o desempenho da aliança estratégica

A categoria de fatores reputacionais que afetam positivamente o desempenho da aliança estratégica inclui uma categoria, conforme descrito na Tabela 6.

Tabela 6: Metacategoria dos fatores reputacionais que afetam positivamente o desempenho da aliança estratégica

Código	Descrição da Categoria	Unidades (Referências Encontradas nas Transcrições)	Quantidade de Ocorrências
RDES	Inclui alusões sobre reputação corporativa, influenciando de forma positiva o desempenho da aliança.	T2R1, T2R2, T3R1	3
		Total	3

Fonte: elaborada pelo autor.

As respostas dos participantes indicam que a reputação corporativa positiva de um parceiro afeta o desempenho da aliança estratégica de forma positiva, conforme a resposta de um dos participantes da pesquisa: “Porque quando você inicia uma parceria, você não conhece como é trabalhar com aquele parceiro, você tem um tempo de maturação. Então quando vai passando o tempo e você envereda por mais de um projeto naquela parceria você

cria laços que te permitem não ficar naquele monitoramento tão constante de todas as atividades. Isso te permite trabalhar com mais liberdade, pois você cria um laço de confiança e você sabe que em qualquer situação os dois lados vão se mostrar parceiros”.

É preciso ressaltar que a presença que fatores como a reputação corporativa e a confiança são elementos que influem no resultado, ao permitirem que os custos de transação relativos ao controle sejam relaxados. O resultado expresso na resposta do participante sugere que os parceiros que têm forte reputação, além de predispor a confiança, criam as condições para a redução dos custos de transação em uma aliança estratégica.

6.1.2.7 Metacategoria de fatores da confiança interorganizacional que afetam positivamente o desempenho da aliança estratégica

A metacategoria dos fatores da confiança interorganizacional que afetam de forma positiva o desempenho da aliança incluem uma categoria, conforme descrito na Tabela 7.

Tabela 7: Metacategoria dos fatores da confiança interorganizacional que afetam positivamente o desempenho da aliança estratégica

Código	Descrição da Categoria	Unidades (Referências Encontradas nas Transcrições)	Quantidade de Ocorrências
CDES	Inclui alusões sobre a confiança interorganizacional, influenciando de forma positiva o desempenho da aliança.	T4R1, T4R2	2
		Total	2

Fonte: elaborada pelo autor.

Os resultados dessa categoria indicam que a percepção da confiança em uma parceria afeta o desempenho da aliança de forma positiva. Essa percepção sugere a ideia de que a presença de confiança nas relações interorganizacionais permite a redução dos custos de transação necessários para monitorar, controlar e corrigir possíveis falhas na transação. Como sugeriu um participante das entrevistas: *“Quando você já estabeleceu a parceria, às vezes você começa a ver atrasos. Mas é muito melhor sentar e colocar as cartas na mesa e agir junto para resolver o problema do que retroceder para o zero, e assim evitando perdas muito maiores”.*

6.2 Resultados da investigação quantitativa

Esta seção está organizada em duas partes. Na primeira, foi delineada a amostra e realizada a análise estatística descritiva dos dados, com o objetivo de caracterizar a população pesquisada. Na segunda parte, foi desenvolvida a análise fatorial confirmatória do modelo de mensuração, por meio da técnica PLS-SEM, pela qual foram validadas as relações entre os construtos e testadas as hipóteses de pesquisa.

6.2.1 Caracterização da Amostra

A pesquisa foi finalizada com 145 (cento e quarenta e cinco) respondentes, que foram contatados por e-mail ou telefone e responderam ao questionário via formulário *on-line*. Dos 145 questionários preenchidos, 13 (treze) foram invalidados após procedimento de limpeza de dados atípicos (ESS EDUNET, 2017). De acordo com este procedimento, os itens que apresentam mais de 76% de questões com a mesma resposta devem ser retirados da amostra. Portanto, após a retirada dos 13 (treze) questionários inválidos, os resultados empíricos analisados e apresentados neste trabalho têm como base uma amostra final de 132 (cento e trinta e dois) casos válidos.

Com relação as suas características, as empresas pesquisadas têm diferentes origens do capital: 36,36% são empresas de capital nacional, 54,55% são empresas de capital estrangeiro e 9,09% são empresas de capital misto. Estes dados estão representados na Tabela 8.

Tabela 8: Origem do capital da empresa

Quantidades:		
Nacional	Estrangeiro	Misto
48	72	12
Porcentuais:		
Nacional	Estrangeiro	Misto
36.36%	54.55%	9.09%

Fonte: elaborada pelo autor.

As empresas pesquisadas foram classificadas segundo o critério definido pelo SEBRAE, por meio da Nota Metodológica para o Cálculo de Indicadores Empresariais, a partir do Cadastro Sebrae de Empresas (SEBRAE, 2015). Nessa nota técnica, o porte da empresa é definido em função do número de pessoas ocupadas e do setor de atividade econômica investigado (indústria), conforme apresentado na Tabela 9. As empresas pesquisadas neste estudo se distribuem da seguinte maneira: 5,30% são microempresas, 7,58% são pequenas empresas, 21,97% são empresas médias e 65,15% são grandes empresas.

Tabela 9: Tamanho das empresas

Quantidades:			
Micro (Até 19 empregados)	Pequena (20 a 99 empregados)	Média (100 a 499 empregados)	Grande (Acima de 500 empregados)
7	10	29	86
Porcentuais:			
Micro (Até 19 empregados)	Pequena (20 a 99 empregados)	Média (100 a 499 empregados)	Grande (Acima de 500 empregados)
5.30%	7.58%	21.97%	65.15%

Fonte: elaborada pelo autor.

Os gestores respondentes são caracterizados, neste estudo, como executivos (CEO, diretores, gerentes e coordenadores) do setor farmacêutico, cujas atribuições incluem a gestão de alianças com a finalidade de pesquisa, desenvolvimento, comercialização ou distribuição de produtos. A Tabela 10 mostra a caracterização dos respondentes em termos do seu nível de escolaridade: 13,64% dos respondentes têm o nível superior completo e 86,36% dos respondentes completaram a pós-graduação.

Tabela 10: Nível de escolaridade

Quantidade:			
Completo o Secundário	Completo o Superior	Completo a Pós-Graduação	Outra
0	18	114	0
Porcentagens:			
Completo o Secundário	Completo o Superior	Completo a Pós-Graduação	Outra
0	13.64%	86.36%	0

Fonte: elaborada pelo autor.

Com relação ao nível hierárquico (Tabela 11), 48,48% atuam no nível estratégico ou institucional (são executivos principais ou proprietários da empresa), 49,24% atuam no nível gerencial (gerentes de nível intermediário, que se reportam ao executivo principal) e 2,27% atuam no nível operacional.

Tabela 11: Nível hierárquico

Quantidades:		
1º. Nível - Estratégico	2º. Nível - Gerencial	3º Nível - Operacional
64	65	3
Porcentagens:		
1º. Nível - Estratégico	2º. Nível - Gerencial	3º Nível - Operacional
48.48%	49.24%	2.27%

Fonte: elaborada pelo autor.

Os respondentes apresentam a seguinte distribuição com relação ao tempo de experiência na função que exercem atualmente (Tabela 12): 72,73% têm até 5 anos de experiência, 19,70% têm entre 5 e 10 anos de experiência, 6,06%, entre 10 e 15 anos de experiência e 1,52% têm acima de 15 anos de experiência na função atual.

Tabela 12: Tempo de experiência na função atual

Quantidade:			
Até 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Entre 10 e 15 anos	Acima de 15 anos
96	26	8	2
Porcentagens:			
Até 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Entre 10 e 15 anos	Acima de 15 anos
72.73%	19.70%	6.06%	1.52%

Fonte: elaborada pelo autor.

Com relação ao tempo de trabalho na empresa atual (Tabela 13), 61,36% têm até 5 anos, 21,97% têm entre 5 e 10 anos, 6,82%, entre 10 e 15 anos e 9,85% têm acima de 15 anos de trabalho na empresa atual.

Tabela 13: Tempo de trabalho na empresa

Quantidades:			
Até 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Entre 10 e 15 anos	Acima de 15 anos
81	29	9	13
Porcentagens:			
Até 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Entre 10 e 15 anos	Acima de 15 anos
61.36%	21.97%	6.82%	9.85%

Fonte: elaborada pelo autor.

6.2.2 Análise das relações entre os construtos

A presente análise tem por objetivo examinar as relações existentes entre o construto de reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica. A reputação corporativa é uma variável latente endógena reflexiva de 2ª ordem, que é definida por seis variáveis latentes exógenas, que se manifestam em 20 indicadores. O construto confiança interorganizacional é uma variável latente endógena reflexiva de 2ª ordem, definida por duas variáveis latentes exógenas manifestas por nove indicadores. O construto desempenho da aliança estratégica é uma variável latente endógena, que se manifesta em quatro indicadores. O teste dos modelos de mensuração e estrutural foi realizado utilizando-se o aplicativo SmartPLS 3.2.6.

O cálculo do tamanho mínimo da amostra foi realizado utilizando-se o aplicativo G*Power 3.1.9.2, com as seguintes configurações: poder do teste = 0,80; tamanho do efeito (f^2) mediano = 0,15 e número de preditores igual a 2. O tamanho mínimo de amostra resultante foi de 68 casos (Figura 9). Uma vez que nesta pesquisa a base dados é composta

por 132 casos válidos, a amostra final supera em, aproximadamente, duas vezes o tamanho mínimo recomendado.

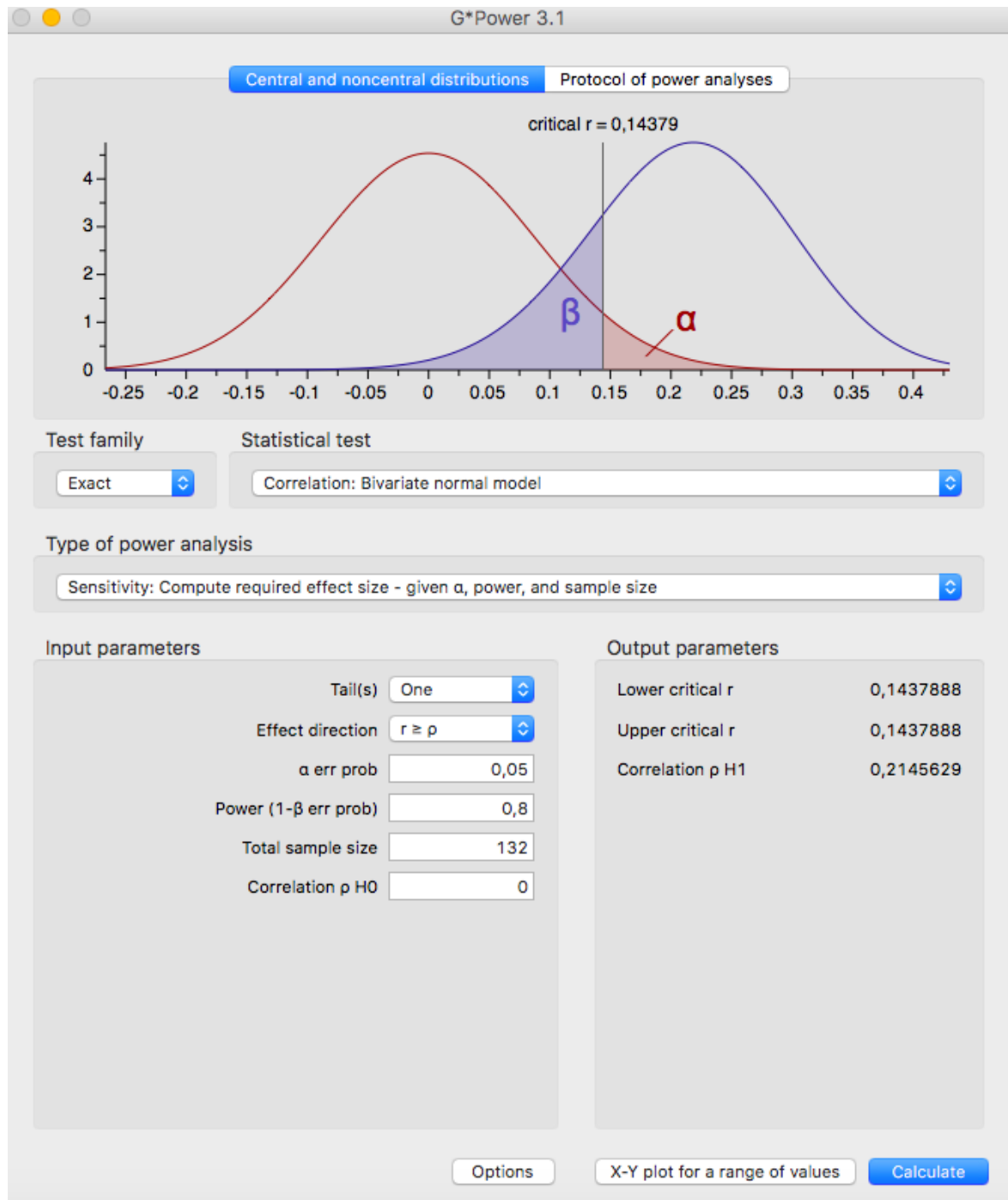
A análise de ajustamento dos modelos foi feita em dois momentos. Primeiro, avaliou-se o modelo de mensuração e, após ajustes, avaliou-se o modelo estrutural (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014). No modelo de mensuração, foram avaliadas a validade convergente, consistência interna e a validade discriminante. Adicionalmente, no modelo estrutural, foram verificadas a capacidade explicativa, a capacidade preditiva e a significância estatística.

Na avaliação do modelo de mensuração, a validade convergente foi avaliada por meio da análise da variância média extraída (*Average Variance Extracted – AVE*), utilizando-se como critério o valor mínimo da $AVE = 0,5$. A consistência interna foi verificada pela análise do Alfa de Crombach e da confiabilidade composta. Assumiu-se, como valores de referência mínimos, o Alfa de Crombach = 0,70 e confiabilidade composta = 0,70. A validade discriminante, por sua vez, foi examinada pelo critério Fornell Larker, no qual o valor da raiz quadrada do AVE da variável latente analisada deve ser superior ao valor da correlação das variáveis restantes, bem como pela avaliação das cargas cruzadas (*crossloadings*), na qual uma variável latente deve compartilhar mais variância com os seus indicadores do que com os indicadores de qualquer outra variável latente

Na avaliação do modelo estrutural, a capacidade explicativa foi verificada por meio Coeficiente de Determinação de Pearson (R^2). Os seguintes valores de referência foram utilizados para verificar a capacidade explicativa do modelo: $R^2 = 0,02$ (efeito pequeno), 0,15 (efeito médio) e 0,26 (efeito grande). Com relação à capacidade preditiva do modelo, considerou-se o índice Stone-Geisser (Q^2) das variáveis latentes endógenas > 0 , para se avaliar a relevância preditiva do modelo.

Para determinar o valor mínimo das cargas fatoriais (λ) foi utilizada a análise do tipo *Sensitivity* do teste *Correlation: bivariate normal model*, por meio do aplicativo G*Power (FAUL *et al.*, 2007). Nesta análise é possível identificar o valor mínimo da correlação entre os construtos e os indicadores (r) em função do nível de significância estatística (α), do poder de teste ($\beta - 1$) e do tamanho da amostra (N). Para calcular o valor mínimo de significância das cargas fatoriais (λ) foi considerado o valor de $\alpha = 0,05$, o poder de teste de 0,80 e o tamanho da amostra $N = 132$ observações válidas. O tamanho mínimo do efeito resultante foi $\lambda = 0,14378$, conforme a Figura 9.

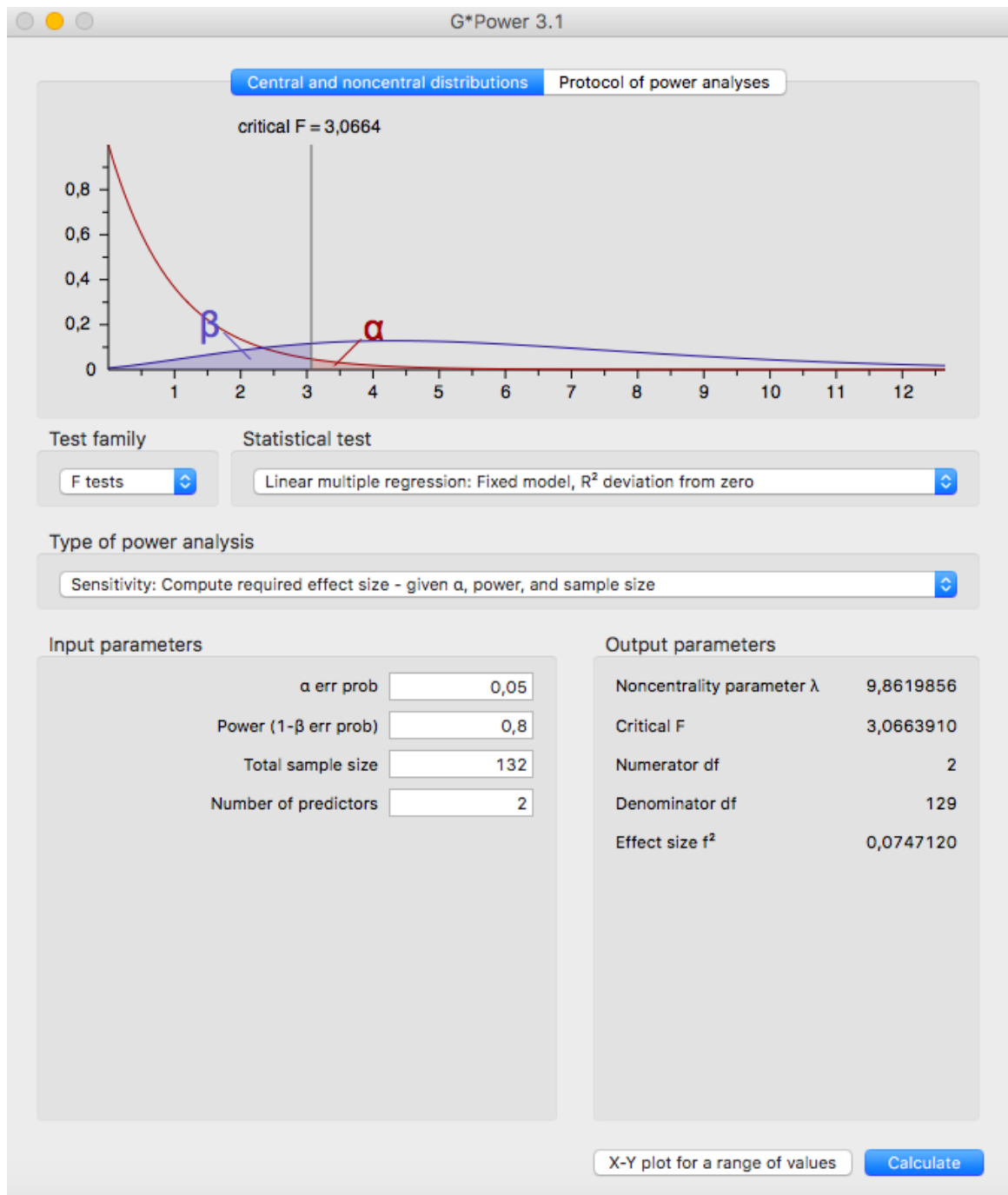
Figura 9: Cálculo do valor mínimo de significância da carga fatorial (λ)



Fonte: elaborada pelo autor com base no aplicativo G*Power.

O valor mínimo do coeficiente estrutural (β) foi calculado com base na análise do tipo *Sensitivity* do teste *Multiple regression: deviation of R2 from zero*, usado para identificar o valor mínimo do tamanho do efeito em função do nível de significância estatística (α), do poder de teste ($\beta - 1$), do número de preditores e do tamanho da amostra (N). O cálculo está demonstrado Figura 10.

Figura 10: Cálculo do valor mínimo de significância dos coeficientes estrutural β



Fonte: elaborada pelo autor com base no aplicativo G*Power.

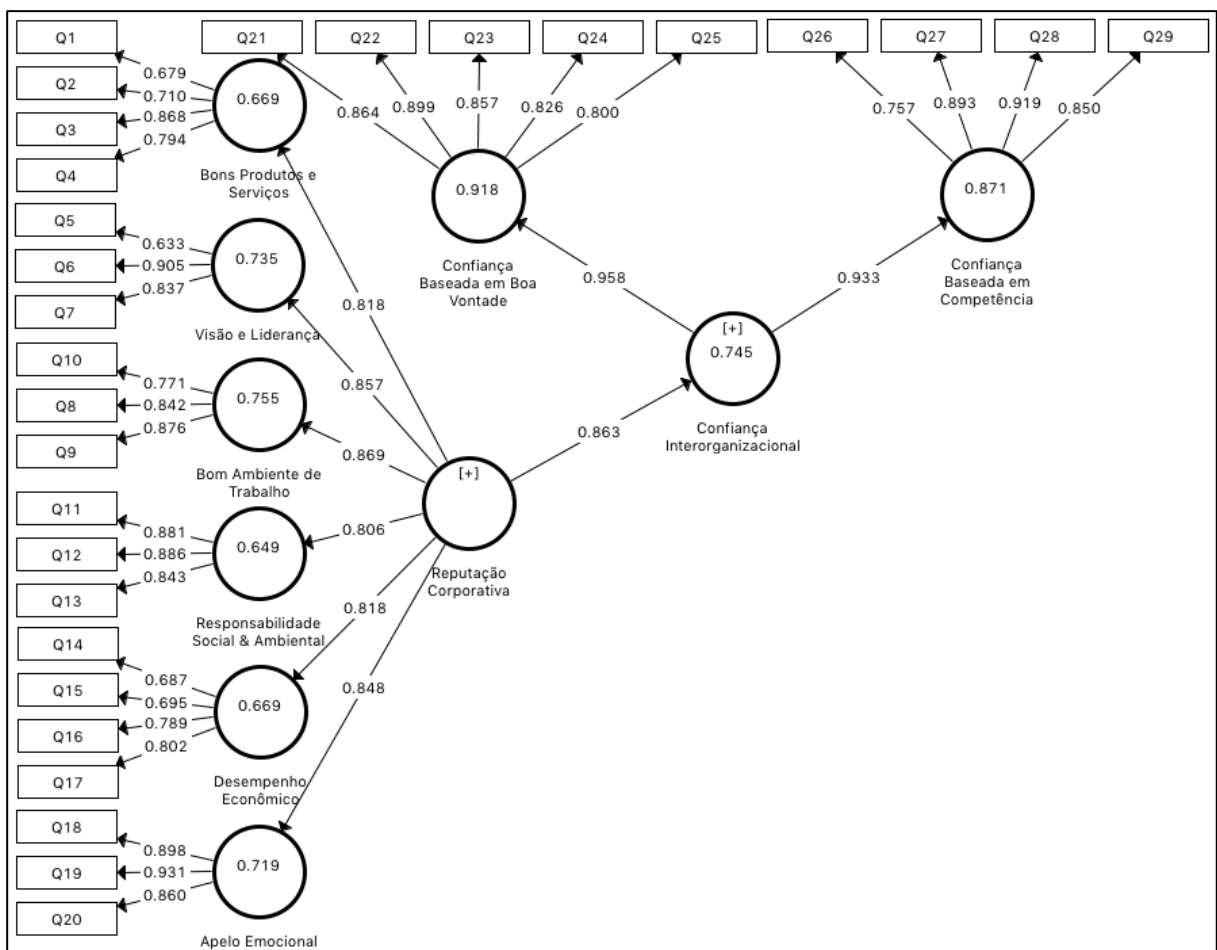
Conforme a Figura 10, para calcular o valor mínimo de significância dos coeficientes estruturais (β) foi considerado o valor de $\alpha = 0,05$, o poder de teste de 0,80, o número de preditores igual a 2 e o tamanho da Amostra $N = 132$ observações válidas. O tamanho do efeito resultante foi $\beta = 0,07471$.

A significância também foi avaliada pelo teste *t Student*, após aplicação da técnica *Bootstrapping* com 5000 reamostragens. Para esta análise, foi assumido o valor de referência do *t Student* $\geq 1,96$ (para o $\alpha = 0,05$) (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

6.2.2.1 Análise da relação entre os construtos reputação corporativa e confiança interorganizacional

Na análise da relação entre os construtos de reputação corporativa e confiança interorganizacional estão demonstrados na Figura 11.

Figura 11: Modelo 1 – Análise da relação entre reputação corporativa e confiança interorganizacional



Fonte: elaborada pelo autor.

Os resultados obtidos por meio do teste *PLS Algorithm* no aplicativo SmartPLS mostram que as cargas fatoriais (λ) dos indicadores do modelo apresentaram valores acima do parâmetro de referência ($\lambda = 0,14378$) e, portanto, são consideradas adequadas.

A validade convergente foi obtida por meio da observação das variâncias médias extraídas (*Average Variance Extracted – AVEs*), cujos valores apresentaram resultados iguais ou superiores a 0,5 (FORNELL; LARCKER, 1981). Todos os resultados da avaliação do modelo 1 foram superiores ao valor referência de 0,5, com exceção do construto reputação corporativa, que apresentou um AVE = 0,461, portanto, levemente abaixo do valor referência recomendado.

Entretanto, o valor da confiabilidade composta do construto Reputação Corporativa apresentou um valor de 0,944, acima do valor referência recomendado pela literatura de 0,7 (HAIR *et al.*, 2005), o que demonstra a validade convergente, conforme os dados apresentados na Tabela 14.

Tabela 14: Medidas de ajuste para os construtos avaliados no Modelo 1

	AVE	Raiz AVE	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach
Apelo Emocional	0,804	0,878	0,925	0,878
Bom Ambiente de Trabalho	0,690	0,786	0,870	0,775
Bons Produtos e Serviços	0,587	0,778	0,849	0,762
Confiança Baseada em Boa Vontade	0,722	0,905	0,929	0,904
Confiança Baseada em Competência	0,734	0,887	0,917	0,878
Confiança Interorganizacional	0,652	0,935	0,944	0,933
Desempenho Econômico	0,555	0,744	0,832	0,732
Reputação Corporativa	0,461	0,942	0,944	0,936
Responsabilidade Social & Ambiental	0,758	0,843	0,904	0,840
Visão e Liderança	0,640	0,773	0,839	0,713

Fonte: elaborada pelo autor.

A consistência interna dos indicadores dos construtos reputação corporativa e confiança interorganizacional foi obtida pela análise da confiabilidade composta e do Alpha de Cronbach. Todas as variáveis latentes apresentaram valores da confiabilidade composta e do Alpha de Cronbach acima do valor referência de 0,7 (HAIR *et al.*, 2005), o que demonstra que todos os indicadores utilizados atendem às exigências de confiabilidade e, portanto, possuem consistência interna.

A validade discriminante foi estudada por meio da análise do critério Fornell Larker e da análise das cargas cruzadas (*Crossloadings*) (CHIN, 1998). Este critério de validade se

estrutura em torno da ideia de que conceitos teóricos distintos devem ter indicadores suficientemente diferentes (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

Tabela 15: Análise das correlações e raízes quadradas AVE da relação entre reputação corporativa e confiança interorganizacional

	AE	BA	BP	CB	CC	DE	RS	VL
AE	0,897							
BA	0,677	0,831						
BP	0,586	0,688	0,766					
CB	0,777	0,751	0,700	0,850				
CC	0,718	0,722	0,711	0,791	0,857			
DE	0,665	0,642	0,569	0,662	0,595	0,745		
RS	0,625	0,627	0,616	0,626	0,556	0,552	0,871	
VL	0,662	0,728	0,630	0,669	0,652	0,684	0,634	0,800

Legenda: AE – Apelo Emocional, BA – Bom Ambiente de Trabalho, BP - Bons Serviços e Produtos, CB Confiança Baseada em Boa Vontade, CC – Confiança Baseada em Competência, DE – Desempenho Econômico, RS – Responsabilidade Socioambiental e VL – Visão e Liderança.

Fonte: elaborada pelo autor.

De acordo com o critério Fornell Larker, a raiz quadrada da AVE deve ser superior às correlações entre a variável latente e cada uma das variáveis restantes (FORNELL; LARCKER, 1981). Os resultados da Tabela 15 mostram que a raiz quadrada da AVE (valor em negrito na diagonal principal) é maior que a correlação entre a variável latente e cada uma das variáveis restantes. Já a análise das cargas cruzadas pressupõe que a carga do indicador na sua variável latente deve ser superior ao valor que registra nas outras variáveis latentes (CHIN, 1998). Os resultados da Tabela 16 apontam que todas as variáveis latentes atendem a esta recomendação, o que demonstra mais uma evidência de validade discriminante.

Tabela 16: Análise das cargas (*loadings*) da relação entre reputação corporativa e confiança interorganizacional

	BP	VL	BA	RS	DE	AE	CB	CC
Q01	0,679	0,409	0,442	0,433	0,386	0,424	0,448	0,444
Q02	0,710	0,372	0,443	0,497	0,332	0,409	0,441	0,424
Q03	0,868	0,588	0,582	0,494	0,530	0,499	0,599	0,634
Q04	0,794	0,536	0,622	0,470	0,473	0,459	0,632	0,645
Q05	0,275	0,633	0,400	0,377	0,414	0,373	0,349	0,334
Q06	0,603	0,905	0,714	0,650	0,640	0,642	0,626	0,646
Q07	0,576	0,837	0,587	0,460	0,561	0,535	0,586	0,535
Q08	0,601	0,652	0,842	0,515	0,633	0,579	0,659	0,633
Q09	0,568	0,665	0,876	0,594	0,508	0,635	0,664	0,672
Q10	0,548	0,482	0,771	0,444	0,450	0,461	0,541	0,478
Q11	0,507	0,520	0,450	0,881	0,428	0,436	0,473	0,389
Q12	0,544	0,579	0,514	0,886	0,483	0,503	0,508	0,476
Q13	0,551	0,552	0,653	0,843	0,519	0,670	0,638	0,569
Q14	0,333	0,483	0,417	0,396	0,687	0,324	0,365	0,334
Q15	0,363	0,373	0,446	0,341	0,695	0,542	0,555	0,500
Q16	0,477	0,594	0,552	0,399	0,789	0,551	0,571	0,513
Q17	0,499	0,568	0,488	0,500	0,802	0,543	0,473	0,421
Q18	0,479	0,581	0,554	0,544	0,586	0,898	0,617	0,578
Q19	0,483	0,591	0,592	0,562	0,613	0,931	0,687	0,653
Q20	0,608	0,605	0,670	0,571	0,587	0,860	0,777	0,694
Q21	0,596	0,568	0,678	0,502	0,501	0,606	0,864	0,698
Q22	0,669	0,566	0,664	0,564	0,571	0,679	0,899	0,700
Q23	0,592	0,645	0,681	0,566	0,607	0,689	0,857	0,698
Q24	0,543	0,564	0,586	0,516	0,565	0,657	0,826	0,607
Q25	0,568	0,496	0,578	0,511	0,572	0,671	0,800	0,652
Q26	0,464	0,434	0,529	0,413	0,452	0,531	0,569	0,757
Q27	0,666	0,602	0,655	0,474	0,503	0,589	0,735	0,893
Q28	0,638	0,604	0,647	0,502	0,562	0,689	0,706	0,919
Q29	0,650	0,577	0,635	0,513	0,519	0,645	0,689	0,850

Legenda: BP - Bons Serviços e Produtos, VL – Visão e Liderança, BA – Bom Ambiente de Trabalho, RS – Responsabilidade Socioambiental, DE – Desempenho Econômico, AE – Apelo Emocional, CB Confiança Baseada em Boa Vontade e CC – Confiança Baseada em Competência.

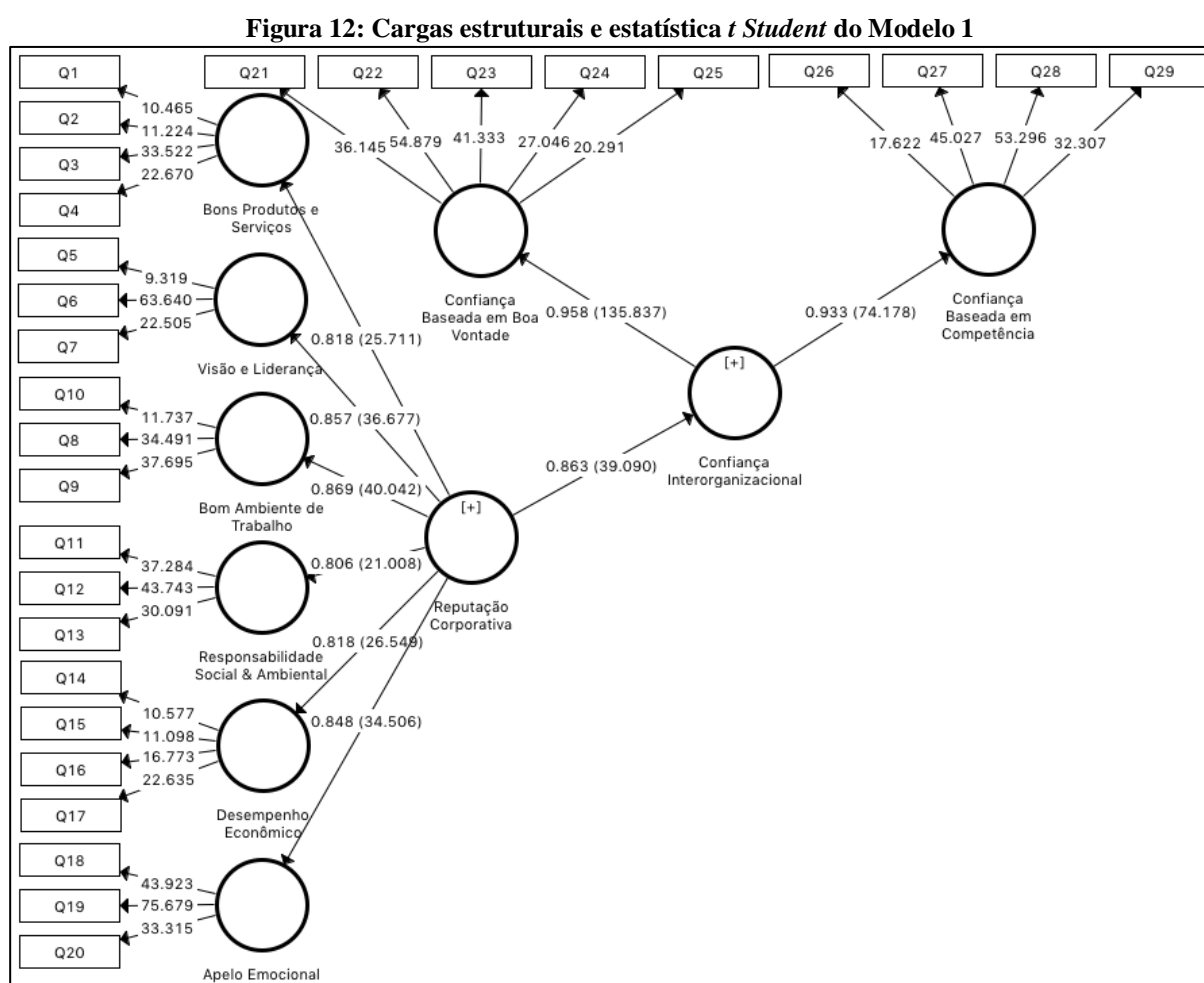
Fonte: elaborada pelo autor.

Para avaliar a capacidade explicativa do modelo, foi analisado o Coeficiente de Determinação de Pearson (R^2). De acordo com a Figura 11, o R^2 do construto confiança interorganizacional apurado foi de 0,745. Isso significa que a variância da confiança

interorganizacional é explicada em 74,5% pelo construto reputação corporativa, o que, de acordo com os valores de referência de 0,02, 0,15 e 0,26, indica um efeito considerado grande para esta relação (COHEN, 1988).

Para determinar a capacidade preditiva da relação entre os construtos, foi avaliado o índice Stone-Geisser (Q^2). Para o construto confiança interorganizacional, o valor de Q^2 calculado por meio da técnica *Blindfolding* no aplicativo SmartPLS foi de 0,449. Este resultado indica que o modelo estrutural tem relevância preditiva, uma vez que o valor é maior do que zero (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

A significância foi apurada por meio do teste *t Student*, com o uso da técnica *Bootstrapping* (n=132; 5.000 reamostragens), conforme a Figura 12.



Fonte: elaborada pelo autor, considerando-se os parâmetros de *Bootstrapping*: N=132; 5000 reamostragens no aplicativo SmartPLS.

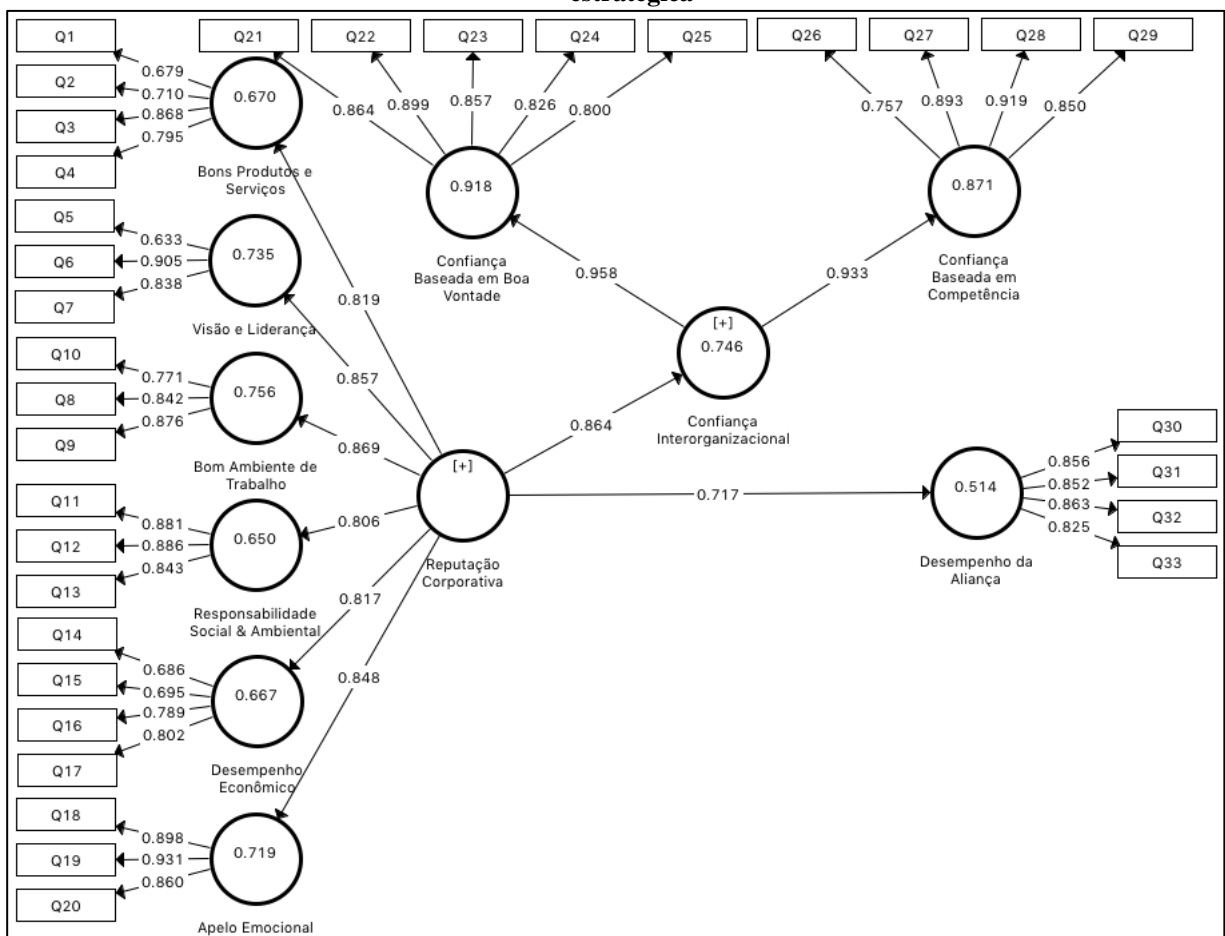
Analisando-se o resultado da figura12 concluiu-se que o modelo evidencia a relação positiva entre reputação corporativa e confiança interorganizacional, dado que o valor *t*

Student ($t = 39,090$) é um valor positivo, maior que o valor referência de 1,96 (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Este resultado é consistente com o valor obtido da carga estrutural ($\beta = 0,863$), que se verificou acima do parâmetro mínimo ($\beta = 0,07412$). Portanto, confirma-se empiricamente a hipótese H1, que afirma que a reputação corporativa afeta positivamente a confiança interorganizacional da aliança estratégica.

6.2.2.2 Análise da relação entre reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica

Nesta etapa da análise, verificou-se a relação entre os construtos de reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica (Figura 13).

Figura 13: Modelo 2 - Análise da relação entre reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica



Fonte: elaborada pelo autor.

O modelo 2 representa a inclusão do construto desempenho da aliança estratégica no modelo 1, anteriormente apresentado. Isto torna possível a análise da relação entre os construtos de reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica. Os resultados obtidos por meio do teste *PLS Algorithm*, no aplicativo SmartPLS, apontam que as cargas fatoriais (λ) dos indicadores do modelo 2 apresentaram valores acima do parâmetro de referência ($\lambda = 0,14378$) e, portanto, são consideradas adequadas.

A validade convergente foi obtida por meio da observação da variância média extraída (*Average Variance Extracted – AVE*), cujo valor apresenta resultado igual ou superior a 0,5 (FORNELL; LARCKER, 1981). A análise da variância média extraída apresentou todos os resultados superiores ao valor referência de 0,5, com a exceção do valor variância média, extraída do construto reputação corporativa (0,461), levemente abaixo do valor referência recomendado.

Esse resultado não indica um problema, dado que a sua confiabilidade composta tem valor de 0,944, o que é acima do valor referência recomendado pela literatura de 0,7 (conforme já indicado na análise do modelo 1). Assim sendo, os resultados demonstram a validade convergente, conforme o apresentado na Tabela 17.

Tabela 17: Medidas de ajuste para os construtos avaliados no Modelo 2

	AVE	Raiz AVE	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach
Apelo Emocional	0.804	0.878	0.925	0.878
Bom Ambiente de Trabalho	0.690	0.786	0.870	0.775
Bons Produtos e Serviços	0.587	0.778	0.849	0.762
Desempenho Econômico	0.555	0.744	0.832	0.732
Desempenho da Aliança	0.721	0.875	0.912	0.871
Reputação Corporativa	0.461	0.942	0.944	0.936
Responsabilidade Social & Ambiental	0.758	0.843	0.904	0.840
Visão e Liderança	0.640	0.773	0.839	0.713

Fonte: elaborada pelo autor.

A consistência interna dos indicadores foi obtida pela análise da confiabilidade composta e do Alpha de Cronbach. As variáveis latentes apresentam os valores destes indicadores acima do valor de referência de 0,7 (HAIR *et al.*, 2005), o que evidencia que

todos os indicadores utilizados atendem às exigências de confiabilidade e, portanto possuem, consistência interna.

A validade discriminante foi estudada por meio da análise do critério Fornell Larker e da análise das cargas cruzadas (*Crossloadings*) (CHIN, 1998). Na Tabela 18, encontram-se as informações resultantes da análise dos dados no aplicativo SmartPLS.

Tabela 18: Análise das correlações e raízes quadradas AVE da relação entre reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica

	AE	BA	BP	DE	DA	RS	VL
AE	0,897						
BA	0,677	0,831					
BP	0,586	0,688	0,766				
DE	0,665	0,642	0,569	0,745			
DA	0,609	0,634	0,629	0,509	0,849		
RS	0,625	0,627	0,616	0,552	0,583	0,871	
VL	0,662	0,728	0,631	0,684	0,624	0,634	0,800

Legenda: AE – Apelo Emocional, BA – Bom Ambiente de Trabalho, BP - Bons Serviços e Produtos, DE – Desempenho Econômico, DA – Desempenho da Aliança Estratégica, RS – Responsabilidade Socioambiental e VL – Visão e Liderança.

Fonte: elaborada pelo autor.

De acordo com o critério Fornell Larker, a raiz quadrada da AVE deve ser superior às correlações entre a variável latente e cada uma das variáveis restantes (FORNELL; LARCKER, 1981). Os resultados da Tabela 18 mostram que a raiz quadrada da AVE (valor em negrito na diagonal principal) é maior que a correlação entre a variável latente e cada uma das variáveis restantes.

A análise das cargas cruzadas pressupõe que a carga do indicador na sua variável latente deve ser superior ao valor que registra nas outras variáveis latentes (CHIN, 1998). Os resultados da Tabela 19 apontam que todas as variáveis latentes atendem a esta recomendação, o que demonstra mais uma evidência de validade discriminante.

Tabela 19: Análise das cargas (*loadings*) da relação entre reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica

	BP	VL	BA	RS	DE	AE	DA
Q01	0,679	0,409	0,442	0,433	0,386	0,424	0,381
Q02	0,710	0,372	0,443	0,497	0,332	0,409	0,386
Q03	0,868	0,588	0,582	0,494	0,530	0,499	0,530
Q04	0,795	0,536	0,622	0,470	0,473	0,459	0,606
Q05	0,275	0,633	0,400	0,377	0,414	0,373	0,324
Q06	0,603	0,905	0,714	0,650	0,640	0,642	0,613
Q07	0,576	0,838	0,587	0,460	0,561	0,535	0,515
Q08	0,601	0,652	0,842	0,515	0,633	0,579	0,546
Q09	0,568	0,665	0,876	0,594	0,509	0,635	0,590
Q10	0,548	0,482	0,771	0,444	0,450	0,461	0,432
Q11	0,507	0,520	0,450	0,881	0,428	0,436	0,457
Q12	0,544	0,579	0,514	0,886	0,483	0,503	0,488
Q13	0,551	0,552	0,653	0,843	0,519	0,670	0,566
Q14	0,333	0,483	0,417	0,396	0,686	0,324	0,304
Q15	0,363	0,373	0,446	0,341	0,695	0,542	0,376
Q16	0,477	0,594	0,552	0,399	0,789	0,551	0,467
Q17	0,499	0,568	0,488	0,500	0,802	0,543	0,361
Q18	0,479	0,581	0,554	0,544	0,586	0,898	0,519
Q19	0,483	0,591	0,592	0,562	0,613	0,931	0,505
Q20	0,608	0,605	0,670	0,571	0,587	0,860	0,609
Q30	0,563	0,542	0,593	0,560	0,459	0,605	0,856
Q31	0,547	0,527	0,475	0,517	0,387	0,489	0,852
Q32	0,502	0,545	0,567	0,480	0,469	0,524	0,863
Q33	0,524	0,503	0,509	0,413	0,410	0,435	0,825

Legenda: BP - Bons Serviços e Produtos, VL – Visão e Liderança, BA – Bom Ambiente de Trabalho, RS – Responsabilidade Socioambiental, DE – Desempenho Econômico, AE – Apelo Emocional e DA – Desempenho da Aliança Estratégica.

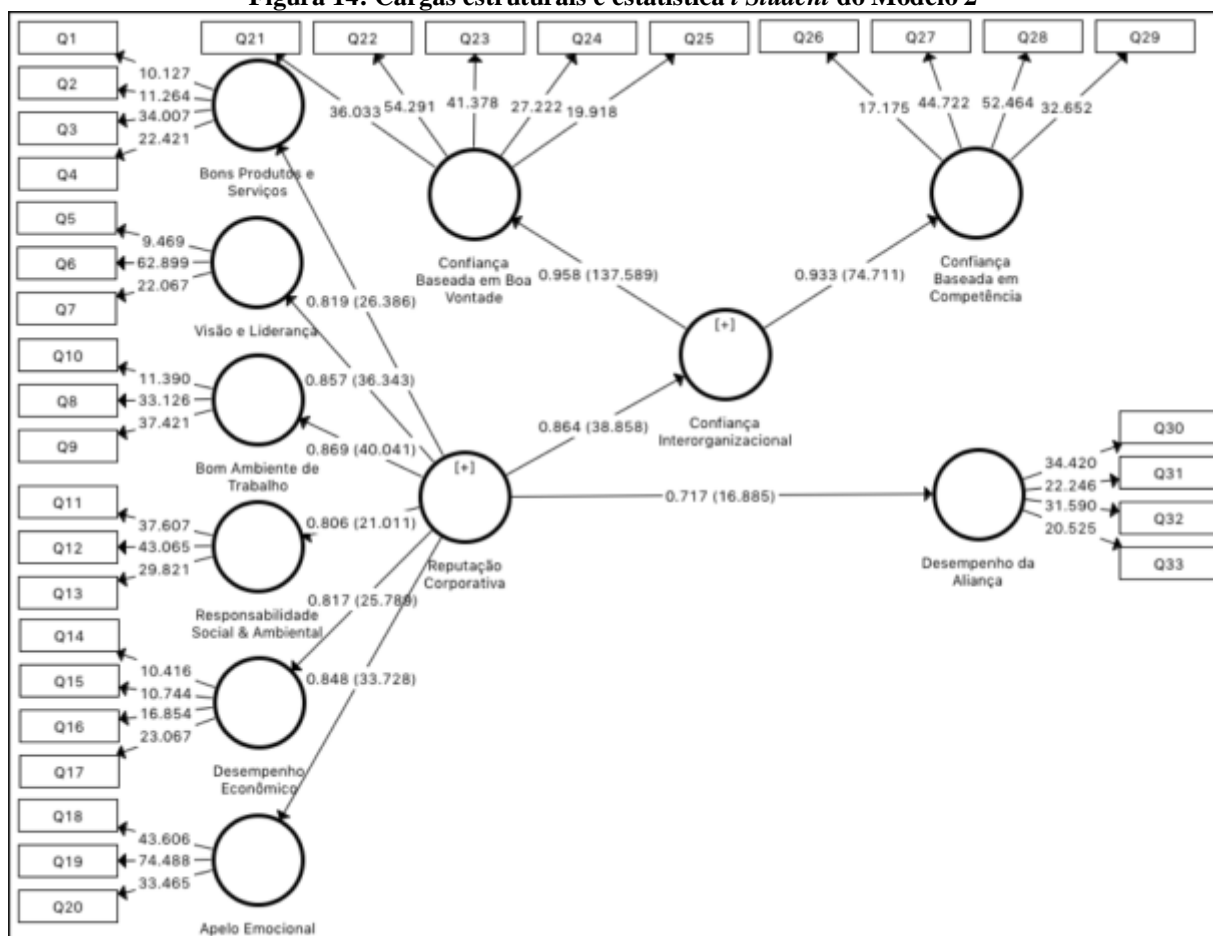
Fonte: elaborada pelo autor.

Para definir a capacidade explicativa do modelo, foi analisado o Coeficiente de determinação de Pearson (R^2). De acordo com a Figura 13, o R^2 do construto desempenho da aliança estratégica apurado foi de 0,514. Isso significa que a variância do desempenho da aliança estratégica é explicada em 51,4% pelo construto reputação corporativa, o que, de acordo com os valores de referência de 0,02, 0,15 e 0,26, indicam um efeito considerado grande para esta relação (COHEN, 1988).

Para determinar a capacidade preditiva da relação entre os construtos, foi avaliado o índice Stone-Geisser (Q^2). Para o construto desempenho da aliança estratégica, o valor de Q^2 calculado por meio da técnica *Blindfolding*, no aplicativo SmartPLS, foi de 0,343. Este resultado indica que o modelo estrutural tem relevância preditiva, uma vez que o valor é maior do que zero (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

A significância foi apurada com o uso do teste *t Student*, por meio da técnica *Bootstrapping* ($n=132$; 5.000 reamostragens), conforme a Figura 14.

Figura 14: Cargas estruturais e estatística *t Student* do Modelo 2



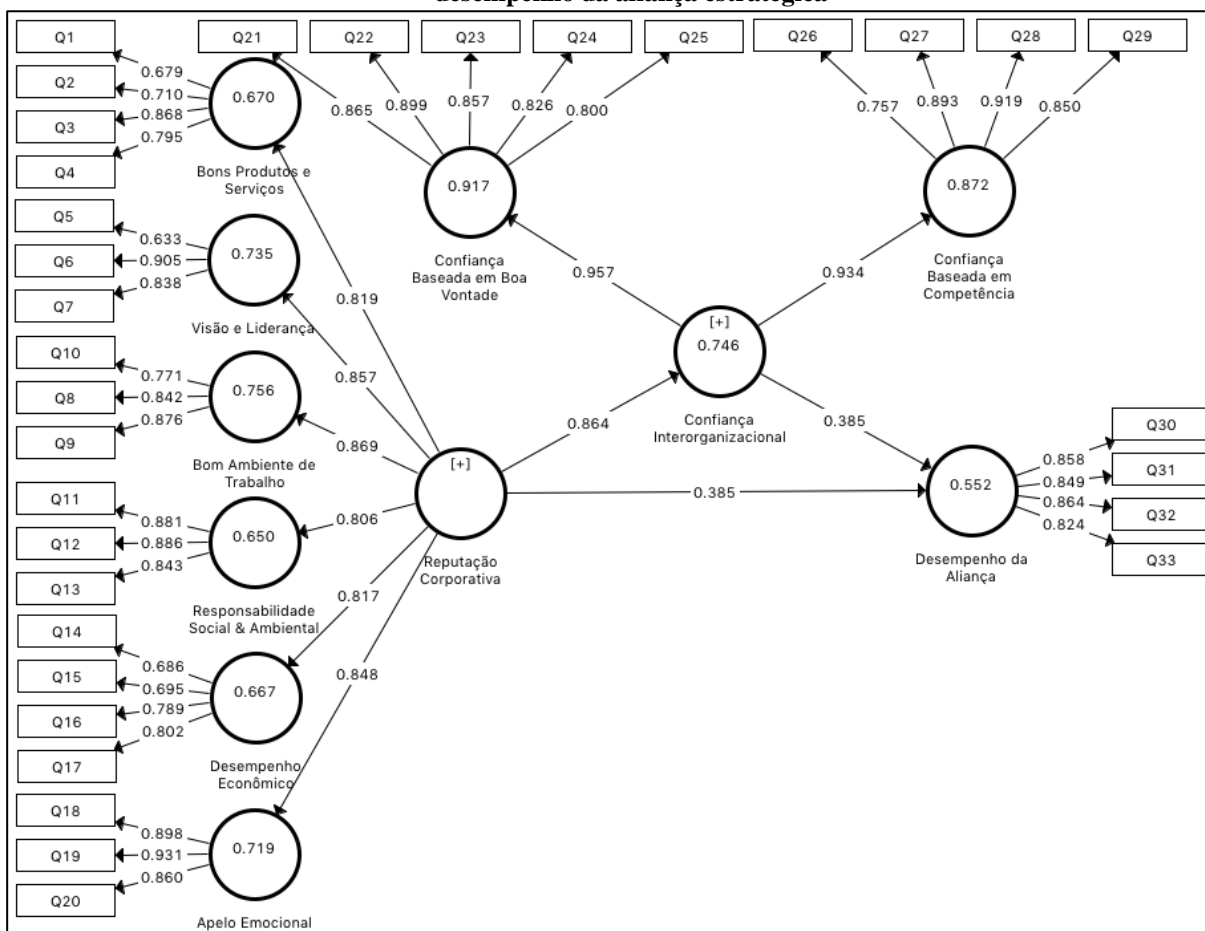
Fonte: elaborada pelo autor, considerando-se os parâmetros de *Bootstrapping*: $N=132$; 5000 reamostragens no aplicativo SmartPLS.

Analisando-se o resultado, conclui-se que o modelo (Figura 14) evidencia a relação positiva entre reputação corporativa e o desempenho da aliança estratégica, dado que o valor *t Student* ($t = 16,885$) é um valor positivo, maior que o valor referência de 1,96 (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Este resultado é consistente com o valor obtido na carga estrutural ($\beta = 0,717$), que se verificou acima do parâmetro mínimo ($\beta = 0,07471$). Portanto, confirma-se empiricamente a hipótese H2, que afirma que a reputação corporativa afeta positivamente a desempenho da aliança estratégica.

6.2.2.3 Análise da relação entre os construtos reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica

A Figura 15 apresenta o modelo da análise da relação entre os construtos de reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica.

Figura 15: Modelo 3 - Análise da relação entre reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica



Fonte: elaborada pelo autor.

Com a finalidade de demonstrar a relação entre os construtos de reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica foi acrescentado ao modelo 2 a relação entre os construtos de confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica. Os resultados obtidos por meio do teste *PLS Algorithm*, no aplicativo SmartPLS, apontam que as cargas fatoriais (λ) dos indicadores do modelo 3 apresentaram valores acima do parâmetro de referência ($\lambda = 0,14378$) e, portanto, são consideradas adequadas.

A análise da validade convergente foi obtida por meio da observação da variância média extraída (*Average Variance Extracted – AVE*), cujo valor apresenta resultado igual ou superior a 0,5 (FORNELL; LARCKER, 1981). Todos os resultados do processo de determinação da variância média extraída foram superiores ao valor referência de 0,5, com exceção do valor variância média extraída do construto reputação corporativa (0,461), levemente abaixo do valor referência recomendado. Entretanto, o valor da confiabilidade composta do construto Reputação Corporativa apresentou um valor de 0,944, acima do valor referência recomendado pela literatura de 0,7 (conforme já indicado na análise dos modelos 1 e 2).

Desta forma, os resultados demonstram a validade convergente, conforme apresentado na Tabela 20.

Tabela 20: Medidas de ajuste para os construtos avaliados no Modelo 3

	AVE	Raiz AVE	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach
Apelo Emocional	0,804	0,878	0,925	0,878
Bom Ambiente de Trabalho	0,690	0,786	0,870	0,775
Bons Produtos e Serviços	0,587	0,778	0,849	0,762
Confiança Baseada em Boa Vontade	0,722	0,906	0,929	0,904
Confiança Baseada em Competência	0,734	0,887	0,917	0,878
Confiança Interorganizacional	0,652	0,935	0,944	0,933
Desempenho Econômico	0,555	0,744	0,832	0,732
Desempenho da Aliança	0,721	0,876	0,912	0,871
Reputação Corporativa	0,461	0,942	0,944	0,936

Fonte: elaborada pelo autor.

A consistência interna dos indicadores foi obtida pela análise da confiabilidade composta e do Alpha de Cronbach. As variáveis latentes apresentam os valores acima do valor referência de 0,7 (HAIR *et al.*, 2005), o que evidencia que todos os indicadores utilizados atendem às exigências de confiabilidade e, portanto, possuem consistência interna.

A validade discriminante foi estudada por meio da análise do critério Fornell Larker e da análise das cargas cruzadas (*Crossloadings*) (CHIN, 1998). Os resultados da Tabela 21 mostram que a raiz quadrada da AVE (valor em negrito na diagonal principal) é maior que a correlação entre a variável latente e cada uma das variáveis restantes, atendendo o critério Fornell Larker.

Tabela 21: Análise das correlações e raízes quadradas AVE da relação entre confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica

	AE	BA	BP	CB	CC	DE	DA	RS	VL
AE	0,897								
BA	0,677	0,831							
BP	0,586	0,688	0,766						
CB	0,777	0,751	0,700	0,850					
CC	0,718	0,722	0,711	0,791	0,857				
DE	0,665	0,642	0,569	0,662	0,595	0,745			
DA	0,609	0,635	0,629	0,667	0,694	0,510	0,849		
RS	0,625	0,627	0,616	0,626	0,556	0,552	0,583	0,871	
VL	0,662	0,728	0,631	0,669	0,652	0,684	0,624	0,634	0,800

Legenda: AE – Apelo Emocional, BA – Bom Ambiente de Trabalho, BP - Bons Serviços e Produtos, CB – Confiança Baseada em Boa Vontade, CC – Confiança Baseada em Competência, DE – Desempenho Econômico, DA – Desempenho da Aliança Estratégica, RS – Responsabilidade Socioambiental e VL – Visão e Liderança.

Fonte: elaborada pelo autor.

Já os resultados da Tabela 22, apontam que todas as variáveis latentes atendem ao critério de análise das cargas cruzadas, que determina que a carga dos indicadores no construto em análise deve ser maior do que a carga que registra nos demais construtos, demonstrando assim mais uma evidência de validade discriminante.

Tabela 22: Análise das cargas (*loadings*) da relação entre confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica

	BP	VL	BA	RS	DE	AE	CB	CC	DA
Q01	0,679	0,409	0,442	0,433	0,386	0,424	0,448	0,444	0,381
Q02	0,710	0,372	0,443	0,497	0,332	0,409	0,441	0,424	0,386
Q03	0,868	0,588	0,582	0,494	0,530	0,499	0,599	0,634	0,530
Q04	0,795	0,536	0,622	0,470	0,473	0,459	0,632	0,645	0,606
Q05	0,275	0,633	0,400	0,377	0,414	0,373	0,349	0,334	0,325
Q06	0,603	0,905	0,714	0,650	0,640	0,642	0,627	0,646	0,614
Q07	0,576	0,838	0,587	0,460	0,561	0,535	0,586	0,535	0,514
Q08	0,601	0,652	0,842	0,515	0,633	0,579	0,659	0,633	0,546
Q09	0,568	0,665	0,876	0,594	0,509	0,635	0,664	0,672	0,591
Q10	0,548	0,482	0,771	0,444	0,450	0,461	0,541	0,478	0,433
Q11	0,507	0,520	0,450	0,881	0,428	0,436	0,473	0,389	0,457
Q12	0,544	0,579	0,514	0,886	0,483	0,503	0,508	0,476	0,488
Q13	0,551	0,552	0,653	0,843	0,519	0,670	0,638	0,569	0,567
Q14	0,333	0,483	0,417	0,396	0,686	0,324	0,365	0,334	0,305
Q15	0,363	0,373	0,446	0,341	0,695	0,542	0,555	0,500	0,377
Q16	0,477	0,594	0,552	0,399	0,789	0,551	0,571	0,513	0,467
Q17	0,499	0,568	0,488	0,500	0,802	0,543	0,473	0,421	0,361
Q18	0,479	0,581	0,554	0,544	0,586	0,898	0,617	0,578	0,519
Q19	0,483	0,591	0,592	0,562	0,613	0,931	0,687	0,653	0,506
Q20	0,608	0,605	0,670	0,571	0,587	0,860	0,777	0,694	0,610
Q21	0,596	0,568	0,678	0,502	0,501	0,607	0,865	0,698	0,639
Q22	0,669	0,566	0,664	0,564	0,571	0,679	0,899	0,700	0,601
Q23	0,592	0,645	0,681	0,566	0,607	0,689	0,857	0,698	0,567
Q24	0,543	0,564	0,586	0,516	0,565	0,657	0,826	0,607	0,465
Q25	0,568	0,496	0,578	0,511	0,572	0,671	0,800	0,652	0,558
Q26	0,464	0,434	0,529	0,413	0,452	0,531	0,569	0,757	0,532
Q27	0,667	0,602	0,655	0,474	0,503	0,589	0,735	0,893	0,631
Q28	0,638	0,604	0,647	0,502	0,562	0,689	0,706	0,919	0,606
Q29	0,650	0,577	0,635	0,513	0,519	0,645	0,689	0,850	0,605
Q30	0,563	0,542	0,593	0,560	0,459	0,605	0,654	0,645	0,858
Q31	0,547	0,527	0,475	0,517	0,387	0,489	0,517	0,525	0,849
Q32	0,502	0,545	0,567	0,480	0,469	0,524	0,569	0,624	0,864
Q33	0,524	0,503	0,509	0,413	0,410	0,435	0,511	0,550	0,824

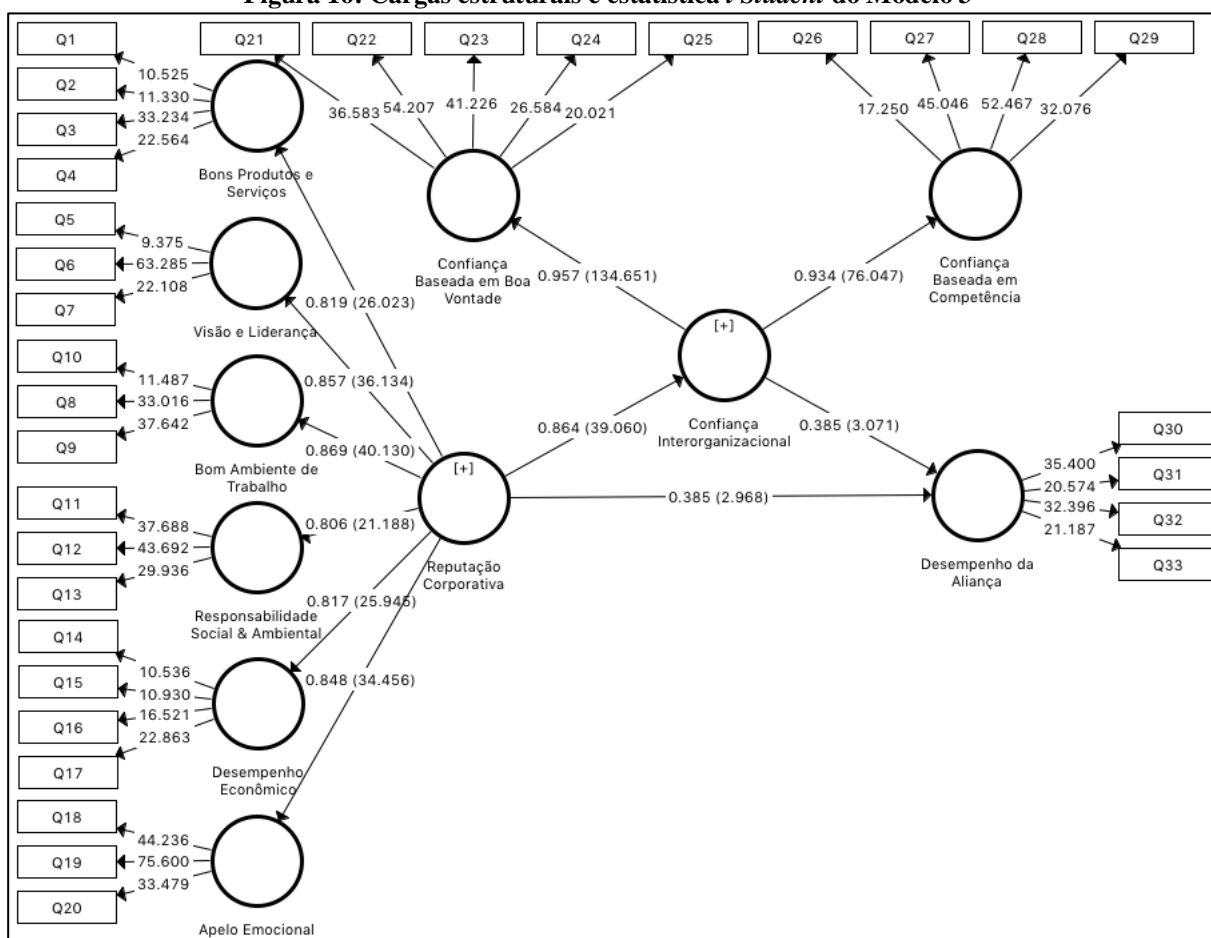
Legenda: BP – Bons Produtos e Serviços, VL – Visão e Liderança, BA – Bom Ambiente de Trabalho, RS – Responsabilidade Socioambiental, DE – Desempenho Econômico, AE – Apelo Emocional, CB – Confiança Baseada em Boa Vontade, CC – Confiança Baseada em Competência e DA – Desempenho da Aliança Estratégica.

Fonte: elaborada pelo autor.

O resultado do Coeficiente de Determinação de Pearson R^2 no construto desempenho da aliança estratégica apresentou o resultado de 0,552 (Figura 15). Isso significa que a variância do construto desempenho da aliança estratégica é explicada em 55,2% pelos construtos confiança interorganizacional e reputação corporativa.

Com relação à capacidade preditiva, o construto desempenho da aliança estratégica apresentou o valor de Q^2 de 0,366. Este resultado expôs um pequeno aumento em relação ao valor calculado no modelo 2 ($Q^2 = 0,343$), o que conduz a duas conclusões: a primeira, que o modelo 3 tem relevância preditiva, uma vez que os valores são maiores do que zero e a segunda, que a inclusão da relação entre os construtos confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica aumentou a capacidade preditiva do modelo.

Figura 16: Cargas estruturais e estatística *t Student* do Modelo 3



Fonte: elaborada pelo autor, considerando-se os parâmetros de *Bootstrapping*: N=132; 5000 reamostragens no aplicativo SmartPLS.

Destaca-se que, ao acrescentar a relação entre os construtos confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica no modelo 3, o valor da carga estrutural da relação entre reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica ($\beta =$

0,385) diminuiu em relação ao valor apresentado no modelo 2 ($\beta = 0,717$). A redução do valor (β) indica a influência da mediação do construto confiança interorganizacional na relação entre os construtos reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica. Isso significa que a redução do impacto da variável independente reputação corporativa sobre a variável dependente desempenho da aliança estratégica é explicada pela existência da variável mediadora confiança interorganizacional. Quando tal relação não tem a variável mediadora, o efeito da reputação corporativa sobre o desempenho da aliança estratégica é de $\beta = 0,717$. Quando a relação entre reputação corporativa e desempenho da aliança é mediada pela confiança interorganizacional, o impacto da reputação corporativa sobre o desempenho da aliança estratégica é reduzido para $\beta = 0,385$, resultando em $\Delta\beta = 0,332$.

Para determinar a significância do efeito de mediação muitos estudos se utilizam da estatística *Z*, por meio do teste de Sobel. Entretanto, o teste de Sobel assume que a distribuição é normal, o que não é consistente com a abordagem PLS-SEM (HAIR *et al.*, 2017). Assim, para determinar a significância do efeito de mediação deste estudo verificou-se os efeitos indiretos por meio da variável mediadora confiança interorganizacional (CI). A soma dos efeitos diretos e indiretos é referida como o efeito total. De acordo com os resultados obtidos por meio do teste PLS Algorithm, no aplicativo SmartPLS, a relação das variáveis reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica ($RC \rightarrow DA$) apresentam um efeito direto de 0,717. Além disso, há um efeito indireto entre $RC \rightarrow DA$, por meio da variável mediadora CI. Este efeito indireto é de 0,332 e foi calculado como o produto dos efeitos diretos da relação entre reputação corporativa e confiança interorganizacional ($RC \rightarrow CI = 0,864$) e da relação entre a confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica ($RC \rightarrow DA = 0,385$), expressos por ($0,864 \times 0,385 = 0,332$). O efeito total é 1,05 e foi calculado por meio da soma dos efeitos diretos e indiretos de $RC \rightarrow DA$, expresso por ($0,717 + 0,332 = 1,05$). Considerando-se o valor mínimo para determinar significância de 0,0747, tanto efeito direto (0,717), quanto o efeito indireto (0,332) de $RC \rightarrow DA$ são considerados significativos. O que indica que a relação de mediação é do tipo complementar (mediação parcial) de acordo com a classificação disponível em Hair *et al.* (2017).

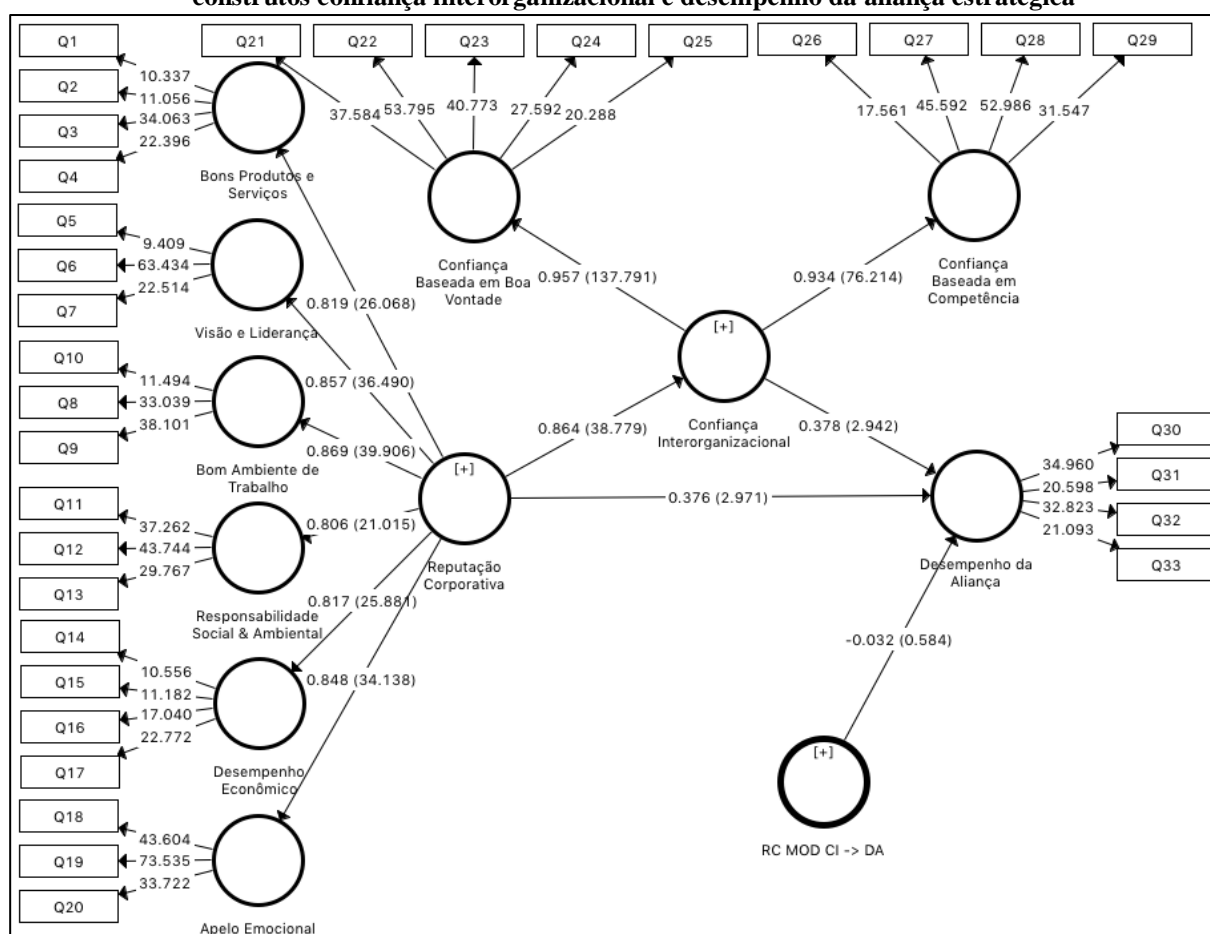
O valor da significância estatística dos coeficientes estruturais, por sua vez, foi apurado pelo teste *t Student* por meio da técnica *Bootstrapping* (N=132; 5.000 reamostragens). Analisando-se o resultado, concluiu-se que o modelo (Figura 16) evidencia a relação positiva entre os construtos confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica, dado que o valor *t Student* ($t = 3,071$) é um valor positivo, maior que o valor referência de 1,96

(HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Este resultado é consistente com o valor obtido da carga estrutural ($\beta = 0,385$), que se verificou acima do parâmetro mínimo ($\beta = 0,07471$). Portanto, confirma-se empiricamente a hipótese H3, que afirma que a confiança interorganizacional afeta positivamente o desempenho da aliança estratégica.

6.2.2.4 Análise relação de moderação do construto reputação corporativa na relação entre os construtos confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica

A Figura 17 apresenta o modelo de análise da moderação do construto reputação corporativa, afetando a relação entre os construtos confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica.

Figura 17: Modelo 4 - Análise da moderação do construto reputação corporativa na relação entre os construtos confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica



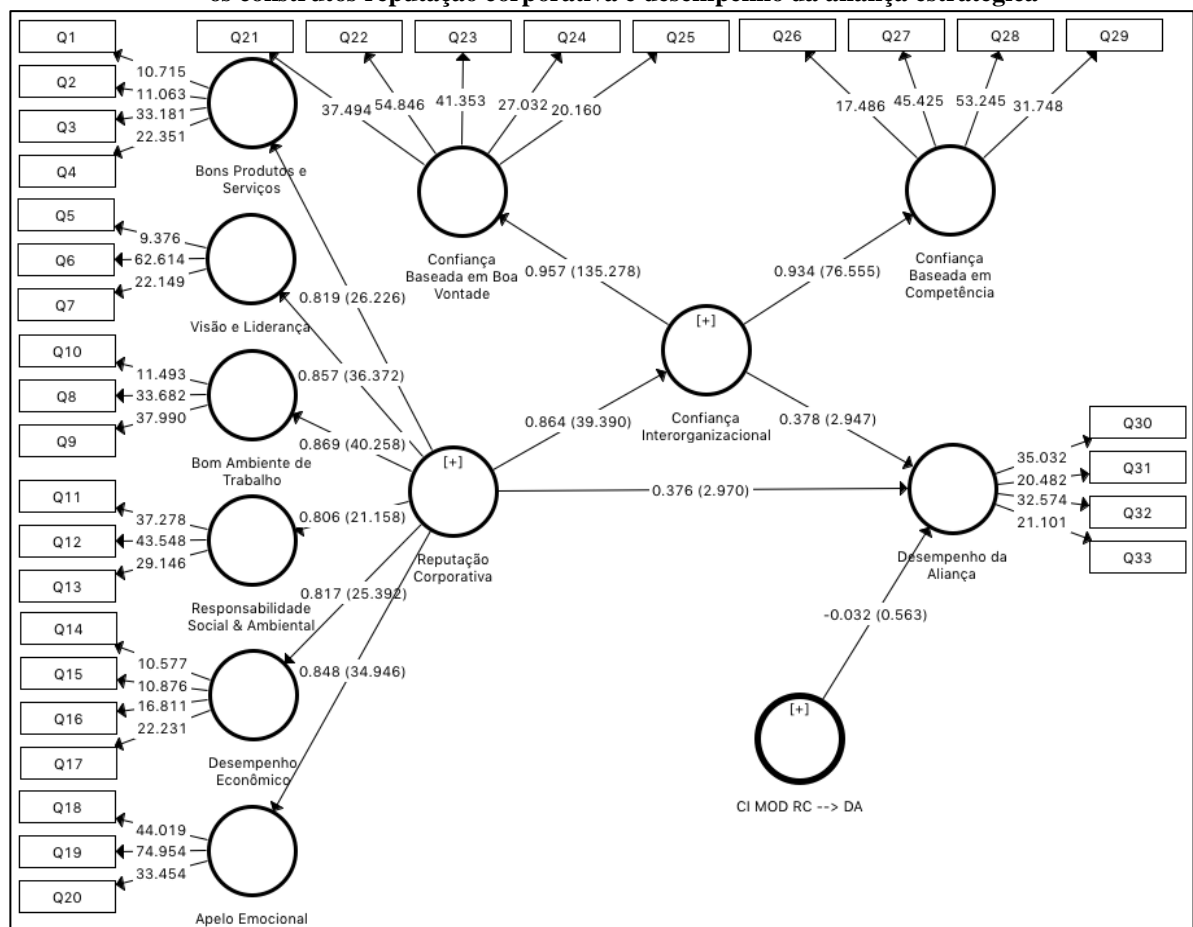
Fonte: elaborada pelo autor, considerando-se os parâmetros de *Bootstrapping*: N=132; 5000 reamostragens no aplicativo SmartPLS.

Os valores apurados da carga estrutural e do *t Student* para a análise da moderação do construto reputação corporativa, afetando a relação entre os construtos confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica (RC Mod CI → DA), são respectivamente ($\beta = -0,032$) e ($t = 0,584$), ambos abaixo dos valores mínimos de referência ($\beta = 0,07412$) e ($t = 1,96$). Portanto, conclui-se que construto reputação corporativa não modera a relação entre os construtos confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica.

6.2.2.5 Relação de moderação do construto confiança interorganizacional na relação entre os construtos reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica

A Figura 18 apresenta o modelo de análise da moderação do construto confiança interorganizacional, afetando a relação entre os construtos reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica.

Figura 18: Modelo 5 - Análise da moderação do construto confiança interorganizacional na relação entre os construtos reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica



Fonte: elaborada pelo autor, considerando-se os parâmetros de *Bootstrapping*: N=132; 5000 reamostragens no aplicativo SmartPLS.

Os valores apurados da carga estrutural e do *t Student* para a análise da moderação do construto confiança interorganizacional, afetando a relação entre os construtos reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica (CI *Mod* RC → DA), são respectivamente ($\beta = -0,032$) e ($t = 0,563$), ambos abaixo dos valores de referência mínimos ($\beta = 0,07412$) e ($t = 1,96$). Portanto, conclui-se que construto confiança interorganizacional não modera a relação entre os construtos reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica.

O próximo capítulo traz a discussão dos resultados até aqui apresentados para a análise das relações entre os construtos de reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo envolve verificar se o objetivo de avaliar a relação entre reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica em empresas do setor farmacêutico brasileiro foi alcançado. Com tal finalidade, duas seções foram criadas: a primeira com o objetivo de discutir os resultados da etapa qualitativa de investigação e a segunda, para discutir os resultados da etapa quantitativa de investigação.

A discussão dos resultados da etapa qualitativa de investigação pretende verificar se o objetivo da pesquisa de avaliar qualitativamente os elementos conceituais que fazem parte do modelo estrutural da relação entre reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica foi alcançado.

A discussão dos resultados da etapa quantitativa de investigação pretende verificar se os seguintes objetivos da pesquisa foram alcançados com os resultados obtidos: desenvolver o modelo de pesquisa com os seus respectivos construtos e relações causais e avaliar estatisticamente o modelo de pesquisa.

7.1 Etapa da investigação qualitativa

A etapa qualitativa da investigação foi bem-sucedida em validar empiricamente os elementos conceituais que fazem parte do modelo estrutural da relação entre os construtos de reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica, além de, adicionalmente, verificar o efeito negativo dos eventos prejudiciais à reputação na reputação corporativa das organizações. Nesse sentido, foi necessário avaliar qualitativamente os seguintes elementos: as dimensões conceituais da reputação corporativa, as dimensões conceituais da confiança interorganizacional e as dimensões do desempenho da aliança estratégica, conforme mostrado na Tabela 23.

Tabela 23: Síntese dos resultados da investigação qualitativa

Modelo de Pesquisa		Resultados da Investigação Qualitativa	
Construto	Dimensões	Quantidade de Referências	Suporta o Conceito Teórico
Reputação Corporativa (RC)	Bons Produtos e Serviços	10	SIM
	Visão e Liderança	6	SIM
	Bom Ambiente de Trabalho	1	SIM
	Responsabilidade Social & Ambiental	4	SIM
	Desempenho Económico	3	SIM
	Apelo Emocional	4	SIM
Confiança Interorganizacional (CI)	Confiança Baseada em Boa Vontade	7	SIM
	Confiança Baseada em Competência	6	SIM
Desempenho da Aliança Estratégica (DA)	Experiência na aliança	4	SIM
	Resultados da Aliança	4	SIM

Fonte: elaborada pelo autor.

Ao examinar a metacategoria de fatores que influenciam a reputação corporativa, evidenciou-se a importância dos padrões de qualidade e inovação de produtos e serviços, da visão e liderança do parceiro, da maneira como os parceiros lidam com questões sociais e ambientais, da rentabilidade do parceiro, do apelo emocional do parceiro e da qualidade do ambiente de trabalho para a formação de uma percepção sobre quem o parceiro é e sobre qual é o seu significado para a aliança estratégica, em outras palavras a sua reputação corporativa.

Este resultado indica, empiricamente, a importância das seis dimensões da reputação corporativa apontadas por Fombrun (2000). Entretanto, a dimensão “Bom Ambiente de Trabalho” obteve apenas uma única referência durante a investigação. Apesar disso, optou-se por mantê-la no estudo no intuito de verificá-la estatisticamente na etapa quantitativa de investigação.

O exame da metacategoria fatores que influenciam a confiança interorganizacional mostraram que a confiança baseada em boa vontade e a confiança baseada em competência são dimensões significantes na formação da percepção dos participantes sobre a confiança interorganizacional em uma aliança estratégica. Este resultado sugere, empiricamente, a validade destas duas dimensões da confiança interorganizacional, apontadas nos trabalhos de Jiang et al. (2013) e Norman (2002).

A metacategoria fatores que influenciam o desempenho da aliança estratégica apresentou, na percepção dos participantes, os resultados e a experiência obtida na gestão da aliança como dimensões significativas do desempenho da aliança estratégica, o confirma os trabalhos desenvolvidos por Zollo et al. (2002).

Com relação a elementos ligados à reputação corporativa que influenciam a confiança interorganizacional, o exame da metacategoria fatores reputacionais que afetam positivamente a confiança interorganizacional sugere que a reputação corporativa tem um impacto positivo na confiança interorganizacional e no desempenho de alianças estratégicas. Esta afirmação é apoiada pelo fato de que a reputação corporativa é um elemento essencial para o estabelecimento de alianças estratégicas (HIRSCH; MEYER, 2010) e também é um fator adicional que contribui para a manutenção das parcerias existentes (WAGNER et al., 2011).

A metacategoria fatores reputacionais que afetam positivamente a reputação corporativa apresenta os elementos da percepção dos participantes que indicam que uma forte reputação corporativa afeta positivamente o desempenho da aliança estratégica. Esta percepção é confirmada por estudos empíricos que apoiam esta relação (NIELSEN, 2007; SAXTON, 1997).

A análise dos resultados metacategoria fatores da confiança interorganizacional que afetam o desempenho da aliança estratégica sugerem a existência de uma relação positiva entre a confiança interorganizacional e o desempenho de alianças estratégicas. Essa relação é apoiada por estudos que demonstram a relação positiva entre confiança interorganizacional, redução de risco (DAS; TENG, 2001) e o fortalecimento do desempenho em alianças estratégicas (GLOBERMAN; NIELSEN, 2006; KRISHNAN et al., 2006).

7.2 Etapa da investigação quantitativa

Os seguintes objetivos foram estabelecidos nesta tese para esta etapa: desenvolver o modelo de pesquisa com os seus respectivos construtos e relações causais e avaliar estatisticamente o modelo de pesquisa.

Com relação à validação do modelo de pesquisa, este estudo foi bem-sucedido em estabelecer, com base na teoria, um modelo estrutural e de mensuração das relações entre reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica, como pode ser observado no capítulo 3 “Desenvolvimento do Modelo de Pesquisa” deste estudo. Adicionalmente, a dimensão “Bom Ambiente de Trabalho” do construto reputação corporativa foi validada estatisticamente como significativa dado que a sua carga fatorial ($\lambda = 0,869$) apresenta um valor acima do parâmetro de referência ($\lambda = 0,14378$), apesar de ter obtido uma única referência na etapa qualitativa da investigação.

Com relação à avaliação estatística do modelo de pesquisa, o resultado alcançado pela análise PLS-SEM, com utilização do aplicativo SmartPLS, mostra que existe consistência entre a base teórica desenvolvida e os dados empíricos obtidos neste estudo. O construto Reputação Corporativa foi conceituado a partir dos trabalhos de Fombrun et al. (2000) e Agarwall et al. (2014). O construto confiança interorganizacional foi operacionalizado a partir do trabalho de Jiang et al. (2013). O construto desempenho da aliança estratégica foi conceituado com base no trabalho de Schilke e Goerzen (2010).

As hipóteses apresentadas foram construídas com base no referencial teórico, que descrevem as relações entre os construtos propostos nos modelos de mensuração e estrutural deste estudo. A análise do modelo foi realizada em duas etapas: (1) avaliação do modelo de mensuração com base na validade convergente, consistência interna e validade discriminante e; (2) avaliação do modelo estrutural com base no coeficiente de determinação de Pearson (R^2), tamanho do efeito (f^2), verificação da relevância ou validade preditiva, por meio do indicador Stone-Geisser (Q^2) e pelo teste *t Student*.

A Tabela 24, a seguir, apresenta um resumo dos resultados obtidos no modelo 3, do qual os construtos de reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica foram relacionados. Todas as hipóteses foram confirmadas.

Tabela 24: Síntese dos resultados obtidos na análise PLS-SEM

Hipóteses	Efeito Proposto	Coefficientes Estruturais	Valor t Student	R ²	Suporte a Hipótese
H1: RC → CI	+	0,863	39,090	0,745	SIM
H2: RC → DA	+	0,717	16,885	0,514	SIM
H3: CI → DA	+	0,385	3,071	0,552	SIM

Legenda: RC – Reputação Corporativa, CI – Confiança Interorganizacional e DA – Desempenho da aliança Estratégica.

Fonte: elaborada pelo autor.

A hipótese 1 (H1), confirmada, postula que a reputação corporativa influencia positivamente a confiança interorganizacional da aliança estratégica no contexto do setor farmacêutico brasileiro. Este resultado ratifica empiricamente a proposição teórica de Laaksonen, Pajunem e Kulmala (2008) de que a reputação corporativa positiva é uma das condições para o surgimento da confiança em alianças estratégicas. Esse fato sugere que a reputação de competência de uma organização tende a gerar no parceiro de aliança uma predisposição à confiança de que este parceiro tem as habilidades necessárias para conduzir suas atividades na aliança com sucesso, reduzindo o risco relacional associado a esta parceria (DAS; TENG, 2001). Ainda, a análise estatística da H1 mostra um efeito de 74,5% do construto reputação corporativa sobre o construto confiança interorganizacional, o que, de acordo com os valores de referência de 0,02, 0,15 e 0,26, indicados por Cohen (1988), sugere um efeito considerado grande para esta relação.

A hipótese 2 (H2), confirmada, propõe que a reputação corporativa influencia positivamente o desempenho da aliança estratégica no contexto do setor farmacêutico brasileiro. Uma boa reputação corporativa facilita as transações econômicas e reduz os custos de transação, uma vez que sinaliza ao parceiro da aliança a redução do risco de oportunismo. Em outras palavras, uma forte reputação corporativa funciona como um mecanismo de dissuasão do mau comportamento, atenuando os custos relativos ao controle das transações. De tal modo que é possível interpretar o efeito positivo da reputação corporativa sobre o desempenho da aliança estratégica no nível da transação econômica. Dado que, a governança das relações contratuais, onde os efeitos de reputação corporativa funcionam bem, têm uma menor necessidade de salvaguardas específicas para as transações econômicas (WILLIAMSON, 1998), o que influencia positivamente o resultado da aliança estratégica. Este achado confirma os estudos empíricos de Saxton (1997) no contexto de alianças da

indústria química e de Nielsen (2007) no contexto de alianças internacionais de empresas Dinamarquesas públicas e privadas. Além disso, os resultados dos testes estatísticos da H2 mostram um efeito de 51,4% do construto reputação corporativa sobre o construto desempenho da aliança estratégica, o que, de acordo com os valores de referência de 0,02, 0,15 e 0,26, propostos por Cohen (1988), indicam um efeito considerado grande para esta relação.

A hipótese 3 (H3), confirmada, sugere que a confiança interorganizacional influencia positivamente o desempenho da aliança estratégica no contexto do setor farmacêutico brasileiro. A confiança reduz os custos de transação, melhorando o processo de cooperação e, assim, aumentando a eficiência das relações contratuais. Este resultado corrobora o estudo de Krischnan, Martin e Noorderhaven (2006) realizado no contexto de alianças internacionais de empresas Indianas, que entendem a confiança como um elemento cultural essencial para o aumento de desempenho de alianças estratégicas. A confiança interorganizacional funciona como um mecanismo implícito à governança das relações contratuais, além de se configurar como uma alternativa aos mecanismos de controle nestas relações (GULATI; NICKERSON, 2008). A análise estatística de H3 mostra um efeito de 55,2% dos construtos confiança interorganizacional e reputação corporativa sobre o construto desempenho da aliança estratégica, o que, de acordo com os valores de referência de 0,02, 0,15 e 0,26, propostos por Cohen (1988), indicam um efeito considerado grande para esta relação.

Cabe-se destacar que, ao se acrescentar a relação entre os construtos confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica no modelo, o valor da carga estrutural da relação entre reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica ($\beta=0,385$) diminuiu para ($\beta=0,717$), o que indica a influência da mediação do construto confiança interorganizacional na relação entre os construtos reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica. Além disso, a análise da significância do efeito de mediação verificou que tanto o efeito direto (0,717), quanto o efeito indireto (0,332) da relação entre reputação corporativa e confiança interorganizacional são considerados significativos, considerando-se o valor mínimo para determinar significância de 0,0747. O que indica que a relação de mediação é do tipo complementar (mediação parcial) de acordo com a classificação disponível em Hair et al. (2017). Assim, ao fornecer suporte para a relação de mediação, a mediação complementar (mediação parcial) também fornece uma sugestão de que outro mediador pode ter sido omitido e cujo caminho indireto tem a mesma direção que o efeito direto.

As descobertas fornecem suporte empírico para o papel mediador complementar da confiança interorganizacional sobre a relação da reputação corporativa com o desempenho da aliança estratégica. Mais especificamente, a confiança interorganizacional representa um mecanismo subjacente à relação entre a reputação corporativa e o desempenho da aliança estratégica. A reputação corporativa leva à confiança interorganizacional, e a confiança interorganizacional, por sua vez, leva ao desempenho da aliança estratégica. Para a relação entre a reputação corporativa e o desempenho da aliança estratégica, a confiança interorganizacional serve como mediador complementar. Níveis mais elevados de reputação aumentam o desempenho da aliança, mas também aumentam a confiança interorganizacional, o que, por sua vez, leva ao desempenho da aliança. Por isso, parte do efeito da reputação corporativa sobre o desempenho da aliança é explicado pela confiança interorganizacional.

O estudo empírico de Oliveira e Bataglia (2014) mostra que a influência da confiança no desempenho das alianças é melhor explicada quando a capacidade relacional está presente. Segundo os autores, apesar da confiança ser fator essencial para a compreensão do desempenho da aliança estratégica, o que determina e explica esse desempenho é a capacidade de gerenciamento dos parceiros da aliança. Esta descoberta pode desempenhar um papel importante na explicação sobre como a relação de mediação complementar evidenciada empiricamente neste trabalho reforça a ideia de que outro mediador pode ter sido omitido, neste caso a capacidade relacional.

Adicionalmente, foram analisadas as seguintes possibilidades de moderação: a) do construto reputação corporativa, afetando a relação entre os construtos confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica e b) do construto confiança interorganizacional, afetando a relação entre os construtos reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica. Os valores apurados, indicam que construto reputação corporativa não modera a relação entre os construtos confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica. Já com relação à moderação do construto confiança interorganizacional, afetando a relação entre os construtos reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica, os valores resultantes mostram que o construto confiança interorganizacional não modera a relação entre os construtos reputação corporativa e desempenho da aliança estratégica.

A seguir, são apresentadas as conclusões sobre os resultados da pesquisa.

8 CONCLUSÕES

A presente tese foi bem-sucedida com relação ao seu objetivo geral de, por meio de uma abordagem de métodos mistos do tipo incorporado, avaliar a relação entre reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica de empresas do setor farmacêutico brasileiro.

Consequentemente, os seguintes objetivos específicos foram desenvolvidos com sucesso: (1) desenvolver o modelo estrutural e de mensuração com os seus respectivos construtos e relações causais; (2) avaliar, por meio de uma investigação qualitativa, os elementos conceituais que fazem parte do modelo de pesquisa; (3) avaliar estatisticamente o modelo de proposto.

A investigação foi realizada em empresas do setor farmacêutico brasileiro, cujas características principais de atratividade para esta pesquisa, destacam-se: a importância do setor para a política industrial brasileira (BNDES, 2014); o forte perfil de inovação (BNDES, 2014; FARDELONE; BRANCHI, 2006); e pela prática comum de realizar alianças estratégicas em todos os elos da cadeia produtiva (MITIDIARI *et al.*, 2015).

Assim, neste trabalho de pesquisa buscou-se assegurar, ao menos, uma contribuição teórica complementada por uma contribuição prática (VAN DE VEN, 2007). Deste modo, esta tese buscou preencher esta lacuna ao trazer contribuições que serão melhor discutidas nas próximas seções.

8.1 Implicações teóricas

Dentre as implicações suscitadas pelos achados desta tese, cabe-se ressaltar que os resultados alcançados confirmaram o pressuposto geral do modelo teórico proposto nesta tese de que existe relação direta e ou indireta, estatisticamente significativa, entre os construtos representados no modelo de pesquisa. O que demonstra a pertinência dos pressupostos iniciais desta tese em termos das relações propostas entre os construtos no contexto das alianças estratégicas do setor farmacêutico brasileiro. Logo, tanto a reputação corporativa quanto a confiança interorganizacional trazem contribuições teóricas para a teoria de alianças.

Ainda, do ponto de vista teórico, é importante ressaltar a contribuição deste estudo para a validade do construto de reputação corporativa. Muito da pesquisa relacionada à reputação corporativa se refere ao desenvolvimento empírico de medidas (FOMBRUN, 2012). Uma vez que a clareza da definição é um componente necessário para a precisão da

medição, os testes empíricos deste estudo, realizados no contexto das alianças estratégicas, agregaram valor teórico ao reconhecerem a validade das definições e pressupostos para uma conjuntura diferente (alianças estratégicas do setor farmacêutico brasileiro) daquelas tradicionalmente utilizadas no estudo da reputação corporativa.

Além disso, cabe-se destacar a validação, tanto por meio da investigação qualitativa quanto por meio da investigação quantitativa, das seis dimensões do construto de reputação corporativa descritas por (FOMBRUN *et al.*, 2000): (1) Bons produtos e serviços; (2) Visão e liderança; (3) Bom ambiente de trabalho; (4) Responsabilidade social e ambiental; e (6) Apelo emocional. Estas dimensões foram validadas qualitativamente e testadas estatisticamente com base no uso da metodologia PLS-SEM.

Outro aspecto a ser considerado, diz respeito à contribuição para a validação do efeito do construto reputação corporativa sobre os construtos confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica, por meio do teste empírico da relação entre estes construtos. É importante ressaltar que este estudo não propõe que a reputação corporativa é o único meio para tecer a confiança entre as partes interessadas. Entretanto este estudo mostra, de maneira efetiva, que a reputação corporativa tem um papel significativo no preenchimento das lacunas de um contrato formal em uma relação interorganizacional. Esta conclusão corrobora as ideias de Fombrum (2012).

Ademais, é necessário observar a contribuição deste estudo para, por meio da investigação qualitativa realizada, compreender o conjunto de percepções envolvidas nos processos de interpretação da criação e manutenção da reputação corporativa por parte dos gestores de alianças estratégicas. Sem a intenção de esgotar este tema, esse estudo possibilitou um avanço no entendimento de como as percepções subjacentes à criação e manutenção da reputação corporativa permitem gerar valor para organizações, na medida em que influenciam a confiança interorganizacional e o desempenho da aliança estratégica.

Em contrapartida ao efeito positivo da reputação corporativa, também foi possível verificar, por meio deste estudo, as percepções sobre como os gestores de alianças estratégicas interpretam eventos que impactam negativamente esta reputação. Além disso, foi possível delinear a repercussão destes eventos para a confiança interorganizacional e para o desempenho da aliança estratégica. Ainda, este estudo possibilitou demonstrar a importância de fatores como o tipo, a atribuição de responsabilidade e a repercussão para determinar os eventos prejudiciais à reputação corporativa de uma organização.

Sobre o construto de confiança interorganizacional, as contribuições de natureza teórica não são menos importantes. Pois, ao encontrar indicações de que, em relações

interorganizacionais, a confiança tem um impacto positivo sobre a aliança estratégica, este estudo se soma ao esforço de validar as definições e pressupostos relacionados à confiança e as suas implicações para as relações interorganizacionais, em especial os seus efeitos para a redução da incerteza e para o desempenho destas relações. Assim, foi possível validar, através deste estudo, tanto por meio da investigação qualitativa quanto por meio da investigação quantitativa, as duas dimensões do construto confiança interorganizacional (JIANG *et al.*, 2013): a confiança baseada em boa vontade e a confiança baseada em competência.

A consecução deste estudo também permitiu explicitar o efeito mediador complementar da confiança interorganizacional na relação entre a reputação corporativa e o desempenho da aliança estratégica. Interpretando este resultado, compreende-se que a reputação corporativa afeta positivamente o desempenho da aliança estratégica. Entretanto, quando existe confiança na relação interorganizacional a reputação corporativa exerce um efeito menor no desempenho da aliança estratégica, dado que a confiança interorganizacional absorve parte do impacto no desempenho da aliança.

Apesar da confiança interorganizacional ser um fator essencial para a compreensão do desempenho da aliança estratégica, o que determina e explica esse desempenho é a capacidade de gerenciamento dos parceiros da aliança, ou seja a capacidade relacional (OLIVEIRA; BATAGLIA, 2014). Assim, é possível que a relação de mediação complementar evidenciada empiricamente neste trabalho possa ser explicada por uma variável mediadora omitida, que não foi tratada nesta pesquisa, a capacidade relacional.

8.2 Implicações para as políticas públicas e privadas

Em relação às implicações práticas, os resultados obtidos neste estudo contribuem para lançar luz sobre a importância de elementos intangíveis como a reputação corporativa e a confiança interorganizacional para a gestão de alianças estratégicas.

Considerando-se que as relações contratuais entre organizações exigem investimentos para estabelecer mecanismos formais de controle. Cabe-se alertar que os gestores de alianças podem se beneficiar de elementos como a reputação corporativa e a confiança interorganizacional que atuam no sentido de reduzir as incertezas e atenuar os custos de transação das alianças.

Uma vez que, de acordo com o estudo empírico de Gemser e WijnbergI (2001) realizado no contexto de empresas Italianas e Holandesas, a construção de um capital reputacional positivo legitima a organização perante os seus parceiros. Assim, os gestores de

alianças devem considerar o efeito da reputação corporativa para a prospecção de novos parceiros e para a gestão e manutenção de alianças estratégicas. Na construção de novas alianças, o capital reputacional atua de maneira a criar as condições necessárias para gerar uma maior atratividade de uma determinada organização para os seus possíveis parceiros. Isto ocorre devido à externalização de uma imagem positiva relacionada a um histórico de ações bem-sucedidas, o que torna mais fácil criar novas relações. Em parcerias já estabelecidas um capital reputacional positivo sinaliza a possibilidade de riscos e, conseqüentemente, custos menores. O que vem a favorecer a manutenção da parceria.

Portanto, os gestores de alianças estratégicas devem considerar que as organizações podem utilizar o seu capital reputacional de maneira a demonstrar uma imagem de legitimidade e prestígio o que torna a sua aceitação mais favorável, tanto na construção quanto na manutenção destas alianças. O que acaba por afetar de maneira positiva a capacidade de gestão da aliança.

É importante destacar, que na medida em que este estudo aprofunda o conhecimento sobre as implicações da reputação corporativa para o desempenho das alianças, também fornece valiosos *insights* sobre a importância da gestão da reputação em si. Em outras palavras, a gestão efetiva da reputação corporativa de uma organização permite um maior controle sobre como a empresa é percebida pelos seus diversos públicos de interesse, o que aumenta suas chances na prospecção de oportunidades em seu ambiente de atuação. Este conhecimento torna evidente a necessidade dos gestores criarem processos e rotinas que permitam a criação, gerenciamento e recuperação da reputação corporativa em caso de eventos adversos com efeitos negativos.

Por fim, esse estudo também permite vislumbrar implicações para as políticas públicas relacionadas à dotação de recursos para pesquisa e desenvolvimento (P&D). Pois, se as partes interessadas usam padrões institucionalizados para avaliar e comparar organizações (RINDOVA *et al.*, 2005), então a legitimidade pode surgir a partir de comparações entre organizações. Neste caso os gestores de alianças podem se utilizar a reputação corporativa como um elemento determinante na escolha de uma organização em detrimento de outra. Ou seja, a reputação corporativa positiva pode vir a constituir em um fator adicional a ser considerado dentre os critérios de concessão de recursos por instituições de fomento a pesquisa. As instituições concedentes podem vir a aperfeiçoar seus mecanismos de decisão, suplementando os critérios tradicionais, ao considerarem a reputação corporativa na concessão de fomentos.

8.3 Implicações para a metodologia

Em primeiro lugar, cabe ressaltar que a realização deste estudo, por meio da abordagem de métodos mistos do tipo incorporado, vem se somar a uma tendência nas ciências sociais, denominada por Creswell e Clark (2013) como o “terceiro movimento metodológico”. De acordo com os autores, dentre os fatores que contribuem para esse interesse nos métodos mistos, está o fato de que estes se constituem em uma abordagem acessível à investigação. Além disso, os autores argumentam que os problemas de pesquisa podem ser melhor respondidos usando-se métodos mistos.

Na abordagem de métodos mistos do tipo incorporado, escolhida para este estudo, os dados qualitativos suplementares foram coletados dentro de uma pesquisa quantitativa tradicional (CRESWELL; CLARK, 2013). Neste sentido, o elemento qualitativo suplementar foi adicionado ao estudo quantitativo tradicional baseado no uso da abordagem PLS-SEM, no intuito de validar o modelo de pesquisa. Esta validação ocorreu por meio da análise das percepções dos participantes sobre a relação entre a reputação corporativa, a confiança interorganizacional e o desempenho da aliança estratégica. Tais percepções foram coletadas com a utilização da técnica de vinhetas qualitativas. As percepções dos participantes foram colhidas por meio de entrevistas que se utilizaram das vinhetas qualitativas como instrumento principal de coleta de dados.

Dentro desta perspectiva, a utilização de vinhetas como uma técnica de coleta de dados qualitativos foi central para estratégia de investigação deste estudo. Esta técnica trouxe algumas vantagens únicas para esta pesquisa, pois o uso de vinhetas permitiu um maior grau de uniformidade e controle da situação estímulo, o que possibilitou fazer o uso de representações seletivas da realidade, no caso situações hipotéticas que permitiram explorar as dimensões teóricas de interesse e assim aumentar o foco do estudo, uma vez que as informações desejadas puderam ser definidas e incluídas em função de requisitos específicos definidos no desenho da pesquisa.

Ainda, cabe-se ressaltar a contribuição de se utilizar de técnicas qualitativas para a validação do modelo de pesquisa criado na etapa quantitativa do estudo. Neste sentido é importante refletir que na perspectiva do positivismo crítico a teoria direcionadora é definida *a priori* em uma pesquisa de levantamento teórico, e o estudo é delimitado por variáveis que são empiricamente mensuradas e observadas. Entretanto, é relevante salientar a necessidade do pesquisador de suscitar os múltiplos significados relacionados às percepções dos participantes, construindo assim um entendimento mais profundo do que foi produzido na

pesquisa de levantamento e com isso obtendo a validação do instrumento de pesquisa elaborado na etapa quantitativa. Neste sentido, não há um rompimento com a visão de mundo do positivismo crítico, mas sim a incorporação de técnicas qualitativas em uma pesquisa quantitativa tradicional com a finalidade de gerar uma estrutura coerente tanto para a coleta de dados quantitativos quanto para a coleta de dados qualitativos do estudo.

Outro aspecto, central para estratégia metodológica adotada neste estudo, diz respeito à utilização da abordagem PLS-SEM para testar a validade dos modelos teóricos que definiram as relações causais hipotéticas entre reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica. Esta escolha se mostrou acertada, devido à simplicidade de aplicação desta abordagem e por ela ser menos exigente em termos da distribuição dos dados, possibilitando a estimação dos parâmetros com amostras de menor dimensão e permitindo a estimação de modelos complexos com um grande número de variáveis latentes e, em alguns casos, medidas com poucos indicadores.

8.4 Limitações e recomendações para pesquisas futuras

Como limitação deste estudo, é importante salientar que as proposições desta tese não podem ser extrapoladas para outros setores ou países, uma vez que, apesar das proposições assumidas nesse estudo terem possibilitado inferências estatísticas e práticas confiáveis, elas só podem ser compreendidas no contexto das organizações estudadas, no tempo e nas circunstâncias em que os dados foram coletados. Porém, cabe-se ressaltar que a possibilidade de testar o modelo proposto por este estudo em outros setores contribuiria para a validação do mesmo.

Em termos de orientação de futuros trabalhos, alguns aspectos devem ser tratados em pesquisas futuras: a compreensão das microfundações (do inglês *microfoundations*) da reputação corporativa, a compreensão da reputação corporativa em níveis de análise diferentes do nível da organização e a compreensão da reputação corporativa em uma perspectiva de processos de gestão da reputação.

Com relação às microfundações da reputação corporativa, é importante buscar compreender, com maior profundidade e por meio de um estudo futuro, a hermenêutica subjacente aos processos de criação, manutenção e destruição da reputação, que permitem gerar valor para organizações. Em outras palavras, é necessário explorar em maior profundidade a relevância do ator/indivíduo no processo de criação, manutenção e destruição

da reputação, pois são os indivíduos que se engajam nestes processos e, portanto, as suas motivações, comportamentos e relacionamentos devem ser observados.

Outro aspecto a ser considerado em estudos futuros diz respeito à realização de pesquisa sobre reputação corporativa em níveis diferentes de análise. A maioria dos estudos relacionados à reputação corporativa se dá no nível da organização. Para uma maior compreensão da reputação corporativa é relevante o entendimento dos elementos explicativos que são provenientes dos diferentes níveis de análise deste fenômeno. Portanto, é necessário realizar pesquisas em outros níveis de análise, como, por exemplo, no âmbito individual, da unidade de negócio, no nível da indústria ou até mesmo no nível do país de origem da empresa.

Por fim, em uma perspectiva de processos, é necessário aprofundar a visão sobre quais processos estão relacionados à construção, manutenção e recuperação da reputação corporativa das organizações. É evidente que este tipo de pesquisa traz, além de contribuições teóricas, claras contribuições práticas.

REFERÊNCIAS

- ADOBOR, H. Trust as sensemaking: The microdynamics of trust in interfirm alliances. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 3 SPEC. ISS., p. 330–337, 2005.
- AGARWAL, J.; OSIYEVSKYY, O.; FELDMAN, P. M. Corporate Reputation Measurement: Alternative Factor Structures, Nomological Validity, and Organizational Outcomes. *Journal of Business Ethics*, v. 130, n. 2, p. 485–506, 2014.
- ALEXANDER, C.; BECKER, H. The use of vignettes in survey research. *Public opinion quarterly*, v. 42, n. 1, p. 93, 1978.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33–46, 1993.
- ANDERSON, J.; NARUS, J. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*, v. 54, p. 42–58, 1990.
- ARIÑO, A. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, v. 34, n. 1, p. 66–79, 2003.
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 20–39, 1989.
- BARNETT, M. L.; JERMIER, J. M.; LAFFERTY, B. A. Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review Corporate Reputation Review Corporate Reputation Review*, v. 9, n. 9, p. 26–38, 2006.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive. *Journal of Management*, v. 17, n. No1, p. 99–120, 1991.
- BARTER, C.; RENOLD, E. “I wanna tell you a story”: Exploring the application of vignettes in qualitative research with children and young people. *International Journal of Social Research Methodology*, v. 3, n. 4, p. 307–323, 2000.
- BARTER, C.; RENOLD, E. The Use of Vignettes in Qualitative Research. *Social Research Update*, n. 25, p. 1–7, 1999.
- BERENS, G.; VAN RIEL, C. B. M. Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corporate Reputation Review*, v. 7, n. 2, p. 161–178, 2004.

- BERGER, P.; LUCKMANN, T. *The Social Construction of Knowledge: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Penguin Group, 1967.
- BLOMQUIST, K.; STAHL, P. Building organizational trust. *Paper presented at the 16th Annual IMP Conference, Bath: England, 2000*.
- BNDES. *Perspectivas do investimento 2015-2018 e panoramas setoriais*. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2014.
- BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. The right game: Use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, v. 38, n. July-August, p. 57–71, 1995.
- BROMLEY, D. B. Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 3/4, p. 316–334, 2001.
- BROWN, T. J. *et al.* Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 34, n. 2, p. 99–106, 2006.
- CABLE, D. M.; GRAHAM, M. E. The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, v. 21, n. 8, p. 929–947, dez. 2000.
- CALIARI, T.; RUIZ, R. M. Brazilian pharmaceutical industry and generic drugs policy: Impacts on structure and innovation and recent developments. *Science and Public Policy*, v. 41, n. 2, p. 245–256, 2014.
- CARTER, S. M. C. The interaction of top management group, stakeholder, and situational factors on certain corporate reputation management activities - JMS.pdf. *Journal of Management Studies*, v. 43:3, n. July, p. 0022–2380, 2006.
- CHANG, K. C. How reputation creates loyalty in the restaurant sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 25, n. 4, p. 536–557, 2013.
- CHEN, Y. H.; LIN, T. P.; YEN, D. C. How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. *Information and Management*, v. 51, n. 5, p. 568–578, 2014.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. [S.l: s.n.], 2005.
- CHIN, W. W. The partial least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in Marcoulides. *Modern Methods for Business Research*. 1998. p. 295–336.
- COHEN, J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Science*. 2nd. ed. New York:

Psychology Press, 1988.

CONNELLY, B. L. *et al.* Signalling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, v. 37, n. 1, p. 39–67, 2011.

COOMBS, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, v. 10, n. 3, p. 163–176, 2007.

COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, v. 16, n. 2, p. 165–186, 2002.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, J. W. *Investigação Qualitativa & Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. *Pesquisa de Métodos Mistos*. Porto Alegre: Penso, 2013.

CUMMINGS, L. L.; BROMILEY, P. The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation. Trust in organizations: Frontiers of theory and research. *Trust in organizations Frontiers of theory and research*. [S.l: s.n.], 1996. .

DAS, T. K.; TENG, B.-S. Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, v. 22, n. 2, p. 251–283, 2001.

DEEPHOUSE, D. L. Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management*, v. 26, n. 6, p. 1091–1112, 2000.

DEEPHOUSE, D. L.; CARTER, S. M. An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 2, p. 329–360, 2005.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Journal of Sociology*, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

DOLLINGER, M. J. The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries.

Academy of Management Review, v. 15, n. 2, p. 265–285, 1990.

DOLLINGER, M. J.; GOLDEN, P. A.; SAXTON, T. The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 2, p. 127–140, 1997.

ELSBACH, K. D. California Cattle Industry: The Effectiveness of Verbal Accounts. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, n. 1, p. 57–88, 1994.

ESKELINEN, L.; CASWELL, D. Comparison of Social Work Practice in Teams Using a Video Vignette Technique in a Multi-method Design. *Qualitative Social Work*, v. 5, n. 4, p. 489–503, 2006.

ESS EDUNET. *The European Social Survey Education Net. First round of preparation, cleaning and recoding*. Disponível em: <<http://essedunet.nsd.uib.no/cms/topics/1/4/2.html>>. Acesso em: 6 set. 2017.

ESTRELLA, A.; BATAGLIA, W. A Influência da Rede de Alianças no Crescimento das Empresas de Biotecnologia de Saúde Humana na Indústria Brasileira. *Organizações & Sociedade*, v. 20, n. 65, p. 321–339, 2013.

FARDELONE, L.; BRANCHI, B. O setor de biofármacos e as oportunidades para o Brasil. *Revista FAE*, v. 9, n. 2, p. 29–38, 2006.

FAUL, F. *et al.* G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, v. 39, n. 2, p. 175–191, 2007.

FELDMAN, P. M.; BAHAMONDE, R. A.; BELLIDO, I. V. A new approach for measuring corporate reputation. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 54, n. 1, p. 53–67, 2014.

FINCH, J.; MASON, J. Obligations of kinship in contemporary Britain: is there normative agreement? *The British journal of sociology*, v. 42, n. 3, p. 345–367, 1991.

FLORES, J. G. *Análisis datos cualitativos: Aplicaciones a investigación educativa*. Barcelona: Latorre Literaria, 1994.

FOMBRUN, C. J. Corporate reputation: Definitions, antecedents, consequences. In: BARNETT, M.; POLLOCK, T. (Org.). *The Oxford handbook of corporate reputation*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2012. p. 94–113.

FOMBRUN, C. J. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. *The Service Industries Journal*, v. 10, n. 1, p. 99–101, 1996.

- FOMBRUN, C. J.; GARDBERG, N. A.; SEVER, J. W. The Reputation QuotientSM: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation. *The Journal of Brand Management*, v. 7, n. 4, p. 241–255, 2000.
- FOMBRUN, C. J.; SHANLEY, M. What'S in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 2, p. 233–258, 1990.
- FOMBRUN, C.; RIEL, C. VAN. The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, v. 1, p. 5–13, 1997.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39, 1981.
- FREEMAN, R. E. E.; MCVEA, J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*, n. January, 2001.
- GAMBETTA, D. “Can We Trust Trust?”, in Gambetta, Diego (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, eletronic edition, Departament of Sociology, University of Oxford, chapter 13, p 213-237* <<http://sociology.ox.ac.uk/papers/gambetta213-237.pdf>>. [S.l: s.n.], 2000.
- GATZERT, N. The impact of corporate reputation and reputation damaging events on financial performance: Empirical evidence from the literature. *European Management Journal*, v. 33, n. 6, p. 485–499, 2015.
- GATZERT, N.; SCHMIT, J. T.; KOLB, A. Assessing the Risks of Insuring Reputation Risk. *Journal of Risk and Insurance*, v. 83, n. 3, p. 641–679, 2016.
- GEMSER, G.; WIJNBERG, N. M. Effects of Reputational Sanctions on the Competitive Imitation of Design Innovations. *Organization Studies*, v. 22, n. 4, p. 563–591, 1 jul. 2001.
- GERTSEN, F. H. M.; VAN RIEL, C. B. M.; BERENS, G. Avoiding Reputation Damage in Financial Restatements. *Long Range Planning*, v. 39, n. 4, p. 429–456, 2006.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A visão qualitativa nos estudos organizacionais: elementos metodológico-epistemológicos. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 93–96.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. DE. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301–323.

- GOURLAY, A. *et al.* Using vignettes in qualitative research to explore barriers and facilitating factors to the uptake of prevention of mother-to-child transmission services in rural Tanzania: a critical analysis. *BMC Medical Research Methodology*, v. 14, n. (Feb. 11), p. 21, 2014.
- GULATI, R. Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 19, p. 293–317, 1998.
- GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational Trust , Governance Performance Choice , and. *Organizational Science*, v. 19, n. 5, p. 688–708, 2008.
- HAIR, J. F. *et al.* *Análise Multivariada de Dados*. 5a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR, J. F. *et al.* *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 19, n. 2, p. 139–152, 2011.
- HAIR JÚNIOR, J. F. *et al.* *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE Publications, 2017.
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, v. 20, n. 2009, p. 277–319, 2009.
- HILL, C. W. L. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 3, p. 500–513, 1990.
- HILTON, B. A. *et al.* Developing and testing instruments to measure client outcomes at the Comox Valley Nursing Center. *Public Health Nursing*, v. 18, n. 5, p. 327–339, 2001.
- HIRSCH, B.; MEYER, M. Integrating soft factors into the assessment of cooperative relationships between firms: Accounting for reputation and ethical values. *Business Ethics*, v. 19, n. 1, p. 81–94, 2010.
- HUGHES, R. Considering the Vignette Technique and its Application to a Study of Drug injecting and HIV Risk and Safer Behaviour. *Sociology of Health & Illness*, v. 20, n. 3, p. 381–400, 1998.
- HUGHES, R.; HUBY, M. The application of vignettes in social and nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, v. 37, p. 382–386, 2001.

- HUTT, R. W. Reputation on the line: the Starbucks cases. *Journal of Business Strategy*, v. 37, n. 1, p. 19–26, 2016.
- IBGE. *Estrutura detalhada da CNAE 2.0: seções, divisões, grupos e classes*. Disponível em: <<http://concla.ibge.gov.br/documentacao/documentacao-cnae-2-0.html>>. Acesso em: 6 ago. 2017.
- IEDI. *Panorama Mundial e Brasileiro do Setor Farmacêutico*. . São Paulo: Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial, 2016
- INKPEN, A.; CURRALL, S. The co-evolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization Science*, v. 15, n. 5, p. 586–599, 2004.
- JENKINS, N. Developing interactive vignettes in a study of young people’s injury-risking behavior. *Qualitative Researcher*, n. 3, p. 7–8, 2006.
- JIANG, X. *et al.* Managing knowledge leakage in strategic alliances: The effects of trust and formal contracts. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n. 6, p. 983–991, 2013.
- JUDGE, W. Q.; DOOLEY, R. Strategic alliance outcomes: A transaction-cost economics perspective. *British Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 23–37, 2006.
- KEH, H. T.; XIE, Y. Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, v. 38, n. 7, p. 732–742, 2009.
- KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. G. When Does Trust Matter to Alliance Performance? *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 5, p. 894–917, 2006.
- LAAKSONEN, T.; PAJUNEN, K.; KULMALA, H. I. Co-evolution of trust and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, v. 37, n. 8, p. 910–920, nov. 2008.
- LAGE, M. C. Utilização do software NVivo e m pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. *Educação Temática Digital*, v. 12, p. 198–226, 2011.
- LAGE, M. C.; GODOY, A. S. O Uso Do Computador Na Análise De Dados Qualitativos: Questões Emergentes. *Computer-Aided Qualitative Data Analysis: Emerging Questions.*, v. 9, n. 4, p. 75–98, jun. 2008.
- LANE, C. The social regulation of inter-firm relations in Britain and Germany: market rules, legal norms and technical standards. *Cambridge Journal of Economics*, v. 21, p. 197–215,

1997.

LANE, C.; BACHMANN, R. The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany. *Organization Studies*, v. 17, n. 3, p. 365–213, 1996.

LANE, C.; BACHMANN, R. *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford: New York: Oxford University Press, 1998.

LEE, H.; KIM, M. S.; KIM, K. K. Interorganizational information systems visibility and supply chain performance. *International Journal of Information Management*, v. 34, n. 2, p. 285–295, 2014.

LIEBERMAN, A. Documenting Professional Practice: The Vignette as a Qualitative Tool. 1987, Washington: Annual Meeting of the American Educational Research Association, 1987. p. 1–14.

MAHON, J. F. Corporate Reputation: Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature. *Business & Society*, v. 41, n. 4, p. 415–445, 2002.

MARÔCO, J. *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software e Aplicação*. 2a. ed. Perô Pinheiro PT: ReportNumber, 2014.

MARTIN, E. *Vignettes and respondent debriefing for questionnaire design and evaluation. Methods for testing and evaluating survey questionnaires*. Washington: Director's Office U.S. Bureau of Census, 2004

MENARD, C. *Hybrid Modes of Organization. Alliances, Joint Ventures, Networks, and Other 'Strange' Animals*. Princeton, NJ: Princeton University Press., 2010. v. 2011.

MITIDIARI, T. L. *et al.* Há espaços competitivos para a indústria farmoquímica brasileira? Reflexões e propostas para políticas públicas. *BNDES Setorial*, v. 41, p. 43–78, 2015.

MOHR, A. T.; PUCK, J. Revisiting the Trust-performance Link in Strategic Alliances. *Management International Review*, v. 53, n. 2, p. 269–289, 2013.

MÖLLERING, G. *Trust: Reason, routine, reflexivity*. Cologne, Germany: Max Planck Institute for the Study of Societies, 2006.

NEVILLE, B. A; BELL, S. J.; MENGÜÇ, B. Corporate reputation , stakeholders and the social performance relationship. *European Journal of Marketing*, v. 39, n. 9, p. 1184–1198, 2005.

NIELSEN, B. B. Determining international strategic alliance performance: A

- multidimensional approach. *International Business Review*, v. 16, n. 3, p. 337–361, 2007.
- NOOTEBOOM, B. Social capital, institutions and trust. *Review of Social Economy*, v. 65, n. 1, p. 29–53, mar. 2007.
- NOOTEBOOM, B. *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham UK: Edward Elgar, 2002.
- NORMAN, P. M. Protecting knowledge in strategic alliances. *The Journal of High Technology Management Research*, v. 13, n. 2, p. 177–202, 2002.
- OLIVEIRA, U. E.; BATAGLIA, W. *Testing the Influence of Trust in Logistics Sector Strategic Alliance Contracts. 9th Research Workshop on Institutions and Organizations – RWIO Center for Organization Studies – CORS*, 2014
- PERRY, M. L.; SENGUPTA, S.; KRAPFEL, R. Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: Are trust and commitment enough? *Journal of Business Research*, v. 57, n. 9, p. 951–956, 2004.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of Competitive advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179–191, 1993.
- PINTO, A. C.; BARREIRO, E. J. Desafios da Indústria Farmacêutica Brasileira. *Quim. Nova*, v. 36, n. 10, p. 1557–1560, 2013.
- POPPER, K. R. *Conjecturas e refutações: o progresso do conhecimento científico*. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2008.
- RAO, H. The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry, 1895-1912. *Strategic Management Journal*, v. 15, n. SI, p. 29–44, 1994.
- RENOLD, E. Using Vignettes in Qualitative Research. *Building Research Capacity*, n. 3, p. 3–5, 2002.
- REUER, J. J.; ZOLLO, M.; SINGH, H. Post-Formation Dynamics in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 2, p. 135–151, 2002.
- RHEE, M.; HAUNSCHILD, P. R. The Liability of Good Reputation: A Study of Product Recalls in the U.S. Automobile Industry. *Organization Science*, v. 17, n. 1, p. 101–117, 2006.
- RHEE, M.; KIM, T. After the collapse: A behavioral theory of reputation repair. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*. Oxford, UK: Oxford University Press, 2012. p. 446–465.

- RHEE, M.; VALDEZ, M. E. Contextual Factors Surrounding Reputation Damage With Potential Implications for Reputation Repair. *The Academy of Management Review*, v. 34, n. 1, p. 146–168, 2009.
- RINDOVA, V. P. *et al.* Being good or being known: An empirical examination of the antecedents, and consequences of organizational reputation. *The Academy of Management Journal*, v. 48, n. 6, p. 1033–1049, 2005.
- RINDOVA, V. P.; POLLOCK, T. G.; HAYWARD, M. L. A. Celebrity Firms : The Social Construction of Market Popularity. *Academy of Management Journal*, v. 31, n. 1, p. 50–71, 2006.
- RING, P. S.; DE VEN, A. H. VAN. Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Source: Strategic Management Journal*, v. 13, n. 7, p. 483–498, 1992.
- RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, n. 2, p. 56–73, 2014.
- ROBERTS, P. W.; DOWLING, G. R. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 12, p. 1077–1093, 2002.
- ROBSON, M. J.; KATSIKEAS, C. S.; BELLO, D. C. Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity. *Organization Science*, v. 19, n. 4, p. 647–665, 2008.
- SANTOS, M. C. G.; PINHO, M. Estratégias tecnológicas em transformação: um estudo da indústria farmacêutica brasileira. *Gestão & Produção*, v. 19, n. 2, p. 405–418, 2012.
- SAXTON, T. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 443–461, 1997.
- SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. *Journal of Management*, v. 36, n. 5, p. 1192–1219, 2010.
- SCOTT, J. C. *Power: Key Concepts*. First Edit ed. Cambridge, UK: Wiley, 2001.
- SEBRAE. *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa: 2015*. SEBRAE- Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/ DIEESE Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. São Paulo: SEBRAE/DIEESE. , 2015
- SILTAOJA, M. E. Value priorities as combining core factors between CSR and reputation - A qualitative study. *Journal of Business Ethics*, v. 68, n. 1, p. 91–111, 2006.

- SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic & institutional Approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n. Nro. 3, p. 571–610, 1995.
- SWIDLER, A. *Talk of Love: How Culture Matters*. Chicago: The University Chicago Press, 2001.
- SYDOW, J. Understanding the Constitution of Interorganizational Trust. *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*. Oxford, UK: Oxford University Press, 1998. p. 12–14.
- TEECE, D. J. Competition , cooperation , and innovation technological progress. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 18, n. March 1989, p. 1–25, 1992.
- TETTEGAH, S.; BAILEY, B. P.; TAYLOR, K. Clover: Narratives and Simulations in Virtual Environments. *The Journal of Negro Education*, v. 76, n. 1, p. 43–56, 2007.
- VAN DE VEN, A. H. *Engaged scholarship: a guide for organizational and social research*. New York: Oxford University Press, 2007.
- WAGNER, S. M.; COLEY, L. S.; LINDEMANN, E. Effects of suppliers' reputation on the future of buyer-supplier relationships: The mediating roles of outcome fairness and trust. *Journal of Supply Chain Management*, v. 47, n. 2, p. 29–48, 2011.
- WALKER, K. A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, v. 12, n. 4, p. 357–387, 2010.
- WEI, H. L.; WONG, C. W. Y.; LAI, K. H. Linking inter-organizational trust with logistics information integration and partner cooperation under environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, v. 139, n. 2, p. 642–653, 2012.
- WEIGELT, K.; CAMERER, C. Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 5, p. 443–454, 1988.
- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984.
- WHETTEN, D. A.; MACKEY, A. A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business & Society*, v. 41, n. 4, p. 393–414, 2002.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative science quarterly*, v. 36, n. 2, p. 269–296, 1991.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: How It Works; Where It is Headed. *The Economist*, v. 146, n. 1, p. 23–58, 1998.

WRIGHT, J. M.; HEATHCOTE, K.; WIBBERLEY, C. Fact or fiction: Exploring the use of real stories in place of vignettes in interviews with informal carers. *Nurse Researcher*, v. 21, p. 39–43, 2014.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, Porto Alegre: Bookman, 2ª Ed., 2005.

ZOLLO, M.; REUER, J. J.; SINGH, H. Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, v. 13, n. 6, p. 701–713, 2002.

APÊNDICE 1: MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA

Problema de Pesquisa: Como se relacionam a reputação corporativa, a confiança interorganizacional e o desempenho da aliança estratégica ?
Objetivo Geral: Avaliar a relação entre reputação corporativa, confiança interorganizacional e desempenho da aliança estratégica em empresas do setor farmacêutico brasileiro.

Caracterização dos Respondentes e das Empresas		
Variável Categórica	Tipo	Questões
Escolaridade	Ordinal	<input type="checkbox"/> Completou o secundário <input type="checkbox"/> Completou o superior <input type="checkbox"/> Completou a pós-graduação <input type="checkbox"/> Outra
Formação	Nominal	<input type="checkbox"/> Administração <input type="checkbox"/> Economia <input type="checkbox"/> Contabilidade <input type="checkbox"/> Engenharia <input type="checkbox"/> Outra
Experiência	Ordinal	<input type="checkbox"/> Até 5 anos <input type="checkbox"/> Entre 5 e 10 anos <input type="checkbox"/> Entre 10 e 15 anos <input type="checkbox"/> Acima de 15 anos
Tempo de Trabalho no Empresa	Ordinal	<input type="checkbox"/> Até 5 anos <input type="checkbox"/> Entre 5 e 10 anos <input type="checkbox"/> Entre 10 e 15 anos <input type="checkbox"/> Acima de 15 anos
Tamanho da Empresa	Ordinal	<input type="checkbox"/> Micro (até 19 empregados) <input type="checkbox"/> Pequena (20 a 99 empregados) <input type="checkbox"/> Média (100 a 499 empregados) <input type="checkbox"/> Grande (mais de 500 empregados)
Origem do Capital	Nominal	<input type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Estrangeiro <input type="checkbox"/> Misto

Caracterização das Variáveis Endógenas e Exógenas				
Variáveis Endógenas	Variáveis Exógenas (Manifestas)	Indicadores	Questões (Likert 1 - 5)	Base Teórica
Reputação Corporativa (RC)	Bons Produtos e Serviços (BP)	Q01	A empresa parceira tem um serviço pós-vendas eficiente para todos os seus produtos.	(FOMBRUN, C. J., 1996).
		Q02	A empresa parceira desenvolve produtos e serviços inovadores.	
		Q03	A empresa parceira oferece produtos e serviços de alta qualidade.	
		Q04	A empresa parceira oferece produtos e serviços que valem o dinheiro empregado.	
	Visão e Liderança (VL)	Q05	A empresa parceira é líder em seu segmento.	
		Q06	A empresa parceira tem uma visão clara sobre o seu futuro.	
		Q07	A empresa parceira reconhece e gera vantagens a partir de oportunidades de mercado.	
	Bom Ambiente de Trabalho (BA)	Q08	A empresa parceira é bem gerenciada.	
		Q09	A empresa parceira é boa para se trabalhar.	
		Q10	A empresa parceira parece ter bons funcionários.	
	Responsabilidade Social & Ambiental (RS)	Q11	A empresa parceira apoia causas que beneficiam a sociedade.	
		Q12	A empresa parceira é ambientalmente responsável.	
		Q13	A empresa parceira tem padrões elevados na forma como trata as pessoas.	
	Desempenho Econômico (DE)	Q14	A empresa parceira tem um forte histórico de rentabilidade.	
		Q15	A empresa parceira parece ser um investimento de baixo risco.	
		Q16	A empresa parceira tende a superar os seus concorrentes.	
		Q17	A empresa parceira parece ter fortes perspectivas de crescimento futuro.	
	Apelo Emocional (AE)	Q18	Eu tenho um bom pressentimento sobre a empresa parceira.	
		Q19	Eu admiro e respeito a empresa parceira.	
		Q20	Eu confio na empresa parceira.	
Corrissani	Confiança Baseada	Q21	O parceiro é muito honesto.	(GULATI;

Caracterização das Variáveis Endógenas e Exógenas				
Variáveis Endógenas	Variáveis Exógenas (Manifestas)	Indicadores	Questões (Likert 1 - 5)	Base Teórica
	em Boa Vontade (CB)	Q22	O parceiro é confiável.	NICKERSON, 2008)
		Q23	O parceiro tem uma boa reputação.	
		Q24	O parceiro toma as decisões necessárias por nossa causa.	
		Q25	O parceiro nos ajudará quando estivermos em apuros.	
	Confiança Baseada em Competência (CC)	Q26	Devido a sua reputação, não suspeitamos das capacidades do parceiro.	
		Q27	Durante a aliança, o parceiro é profissional e mostra um bom conhecimento.	
		Q28	Nos sentimos muito confiantes sobre as habilidades do parceiro.	
		Q29	O parceiro é capaz de realizar o seu trabalho.	
Desempenho da Aliança Estratégica (DA)	Experiência e Resultados da Aliança (ER)	Q30	Estamos completamente satisfeitos com o desempenho de nossas alianças.	ZOLLO; REUER; SINGH, 2002)
		Q31	Geralmente nossas alianças satisfazem os objetivos iniciais.	
		Q32	Estamos satisfeitos com o conhecimento acumulado ao participar das alianças.	
		Q33	Nossas alianças têm sido investimentos lucrativos.	

APÊNDICE 2: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

FORMULÁRIO DE PESQUISA - REPUTAÇÃO E CONFIANÇA EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Este questionário é parte integrante do projeto de pesquisa “Relacionando Reputação Corporativa, Confiança Interorganizacional e Desempenho da Aliança Estratégica: uma abordagem de métodos mistos no setor farmacêutico brasileiro”, realizada para a obtenção do título de doutorado de José Carlos Hoelz no Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas no Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Se você é um gestor alianças/parcerias de desenvolvimento, comercialização ou distribuição de produtos no setor farmacêutico, sua participação será inestimável para a conclusão deste estudo. O tempo necessário para o preenchimento é de 5 a 10 minutos e não será solicitada a sua identificação, nem a de sua empresa. Antecipo agradecimentos.

Pesquisador: **José Carlos Hoelz**- Universidade Presbiteriana Mackenzie - Brasil

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE:

Informe a sua escolaridade.

- Completou o secundário
- Completou o superior
- Completou a pós-graduação
- Outra

Informe a sua formação.

- Administração
- Economia
- Contabilidade
- Engenharia
- Outra

Tempo de experiência na função atual.

- Até 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Acima de 15 anos

Tempo trabalho na empresa.

- Até 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Acima de 15 anos

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Informe a faixa de tamanho da empresa.

- Micro (até 19 empregados)
- Pequena (20 a 99 empregados)
- Média (100 a 499 empregados)
- Grande (mais de 500 empregados)

Informe a origem do capital da empresa.

- Nacional
- Estrangeiro
- Misto

QUESTÕES SOBRE A ALIANÇA

O objetivo deste questionário é verificar a sua percepção em relação a uma série de afirmações feitas sobre a empresa parceira na aliança. Atribua uma nota de 1 a 5 para as afirmações. As suas notas devem expressar o seu grau de concordância com relação a cada uma das afirmações apresentadas. Considere 1 a nota mínima e 5 a nota máxima.

	Discordo totalmente			Concordo totalmente	
	1	2	3	4	5
1. A empresa parceira tem um serviço pós-vendas eficiente para todos os seus produtos.	1	2	3	4	5
2. A empresa parceira desenvolve produtos e serviços inovadores.	1	2	3	4	5
3. A empresa parceira oferece produtos e serviços de alta qualidade.	1	2	3	4	5
4. A empresa parceira oferece produtos e serviços que valem o dinheiro empregado.	1	2	3	4	5
5. A empresa parceira é líder em seu segmento.	1	2	3	4	5
6. A empresa parceira tem uma visão clara sobre o seu futuro.	1	2	3	4	5
7. A empresa parceira reconhece e gera vantagens a partir de oportunidades de mercado.	1	2	3	4	5
8. A empresa parceira é bem gerenciada.	1	2	3	4	5
9. A empresa parceira é boa para se trabalhar.	1	2	3	4	5
10. A empresa parceira parece ter bons funcionários.	1	2	3	4	5
11. A empresa parceira apoia causas que beneficiam a sociedade.	1	2	3	4	5
12. A empresa parceira é ambientalmente responsável.	1	2	3	4	5
13. A empresa parceira tem padrões elevados na forma como ela trata as pessoas.	1	2	3	4	5
14. A empresa parceira tem um forte histórico de rentabilidade.	1	2	3	4	5
15. A empresa parceira parece ser um investimento de baixo risco.	1	2	3	4	5
16. A empresa parceira tende a superar os seus concorrentes.	1	2	3	4	5
17. A empresa parceira parece ter fortes perspectivas de crescimento futuro.	1	2	3	4	5
18. Eu tenho um bom pressentimento sobre a empresa parceira.	1	2	3	4	5
19. Eu admiro e respeito a empresa parceira.	1	2	3	4	5
20. Eu confio na empresa parceira.	1	2	3	4	5
21. O parceiro é muito honesto.	1	2	3	4	5
22. O parceiro é confiável.	1	2	3	4	5
23. O parceiro tem uma boa reputação.	1	2	3	4	5
24. O parceiro toma as decisões necessárias por nossa causa.	1	2	3	4	5
25. O parceiro nos ajudará quando estivermos em apuros.	1	2	3	4	5
26. Devido a sua reputação, não suspeitamos das capacidades do parceiro.	1	2	3	4	5
27. Durante a aliança, o parceiro é profissional e mostra um bom conhecimento.	1	2	3	4	5
28. Nos sentimos muito confiantes sobre as habilidades do parceiro.	1	2	3	4	5
29. O parceiro é capaz de realizar o seu trabalho.	1	2	3	4	5
30. Estamos completamente satisfeitos com o desempenho de nossas alianças.	1	2	3	4	5
31. Geralmente nossas alianças satisfazem os objetivos iniciais.	1	2	3	4	5
32. Estamos satisfeitos com o conhecimento acumulado ao participar das alianças.	1	2	3	4	5
33. Nossas alianças têm sido investimentos lucrativos.	1	2	3	4	5