

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

FABRÍCIO DA COSTA DIAS

**A RELAÇÃO ENTRE A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E A CAPACIDADE
RELACIONAL EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS CONTRATUAIS: UM
ESTUDO NO SETOR FARMACÊUTICO HUMANO NO BRASIL**

São Paulo
2016

FABRÍCIO DA COSTA DIAS

**A RELAÇÃO ENTRE A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E A CAPACIDADE
RELACIONAL EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS CONTRATUAIS: UM
ESTUDO NO SETOR FARMACÊUTICO HUMANO NO BRASIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie como requisito para obtenção do título de doutor em administração de empresas.

Orientador: Prof. Dr. Walter Bataglia

São Paulo
2016

D541r Dias, Fabrício da Costa

A relação entre a resolução de conflitos e a capacidade relacional em alianças estratégicas contratuais: um estudo no setor farmacêutico humano no Brasil. / Fabrício da Costa Dias - 2016.

108 f.: [il.](#); 30 cm

Tese (Doutorado em Administração de Empresas)
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016.

Orientação: Prof^a. Walter Bataglia

Bibliografia: f. 93-97

1. Alianças estratégicas. 2. Setor farmacêutico. 3. Conflitos. I. Título.

CDD 658.044

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professora Dra. Helena Bonito**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Adilson Aderito da Silva**

**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas
Professor Dr. Walter Bataglia**

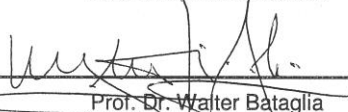
FABRÍCIO DA COSTA DIAS

A RELAÇÃO ENTRE A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E A CAPACIDADE
RELACIONAL EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS CONTRATUAIS: UM ESTUDO
NO SETOR FARMACÊUTICO HUMANO NO BRASIL

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

Aprovado em 01 de Dezembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Walter Bataglia

Universidade Presbiteriana Mackenzie



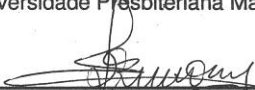
Prof. Dr. Gilberto Perez

Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Moisés Ari Zilber

Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof.ª Dr.ª Simone Vasconcelos Ribeiro Galina

Universidade de São Paulo



Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann

Universidade de Brasília

A minha esposa, filhos, meus pais, irmãos, sobrinha e cunhado por todo o apoio dispensando em todos os momentos que foram necessários.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me proporcionar e possibilitar o início e término do programa de doutoramento.

Agradeço enormemente ao meu orientador, o Professor Dr. Walter Bataglia, por ser presente em todos os momentos que se fez necessário, ser um guia para mim, um líder, um exemplo, ao Senhor Professor Walter, minha eterna gratidão por tudo.

Aos demais professores do Programa que foram meus professores em sala de aula, a Professora Maria Luiza, O Professor Moisés Ari Zilber, a Professora Darcy Mitiko, Professor Reinaldo Cavalheiro Marcondes, Professor Silvio Popadiuk, Professor Diogenes de Souza Bido, meu especial obrigado, todos foram sensacionais.

Aos professores das bancas de qualificação e da defesa final, meu agradecimento.

Aos meus companheiros do DINTER FACISA, Fábio Lucena, José Gilson, Francilene Moraes e Gilvanete Dantas, foram momentos enriquecedores que passamos nesse período todo.

Aos amigos de sala de aula em São Paulo, foram laços feitos na Universidade que permanecerão por toda a vida.

Agradeço no nome de Tatiane Domingues, a sempre presente e atuante secretária da pós-graduação a todos os funcionários da Universidade Presbiteriana Mackenzie, são todos sensacionais, educados, cordiais e sempre prontos a nos ajudar. Meu obrigado de coração.

A minha Instituição de origem a FACISA (Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas), de Campina Grande-PB, por ter investido em um DINTER e ter dado todo o apoio a nós participantes, se não fosse assim, o sonho de um doutorado não teria se concretizado. A nossa Diretora Presidente Profa. Gisele Gadelha meu eterno agradecimento pela iniciativa.

A Profa. Vera Motta, que é o nosso elo institucional entre a UPM e a FACISA, que foi por todos esses anos presente, persistente e sempre atuando para que tudo transcorresse da melhor maneira possível. Meu muito obrigado por tudo.

Aos órgãos de fomento à pesquisa, especialmente a FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) e ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), sem o apoio financeiro desses órgãos o grupo de pesquisa não teria o sucesso que tem.

A todos os alunos que tive durante esse período, pelas ausências que foram necessárias quando das idas a São Paulo, da participação de congressos ou outras atividades necessárias durante o período. Obrigado.

A todos os meus amigos de trabalho, por sempre perguntarem e se importarem com o meu curso, especialmente a Nilson, Sávio, Henrique, Gustavo, João Calby, Fernanda e Lorena meu muito obrigado.

Ao meu pai Reginaldo Dias, que nos deixou durante o programa, mas sempre foi um incentivador, apoiador, nunca deixou de oferecer seu apoio e me ajudar nas diversas viagens que foi preciso fazer durante esse período entre a Paraíba e São Paulo, a todas as vezes em que saiu da sua casa à noite e foi até a minha casa só para deixar o pão para minha esposa e filho, onde quer que esteja agora, sei que está muito feliz em saber que seu filho está conseguindo o que sempre quis para a vida. Muito obrigado por tudo, por sempre falar em casa que para educação não existia limites. O vazio nesse instante pode ser substituído pela saudade e amor que sempre tivemos um pelo outro.

A minha mãe Lêda Dias, que assim como meu pai é grande incentivadora de todos os meus passos, por sempre querer o melhor para os filhos, por todo o amor que nos dispensa, por toda preocupação que tem pelos filhos e netos, minhas palavras de agradecimento nunca serão suficientes para externar o que gostaria de dizer, mas serão representadas por duas: amor e gratidão.

A minha irmã Roberta Dias, administradora por formação, professora vibrante, sempre entusiasmada, sem sombras de dúvidas entrar em sala de aula com o peso de ser “irmão de Profa. Roberta” não é fácil, mas é um orgulho ver que a minha irmã, que tanto me ajuda, é exemplo para seus alunos e para mim, além de uma grande incentivadora para mim. A você minha irmã, meu muito obrigado.

Ao meu irmão Sérgio Dias, que mesmo na distante Minas Gerais, sempre que nos falávamos perguntava sobre o curso, o que eu estava estudando, as dificuldades que estava encontrando, o mundo novo que estava sendo aberto, enfim um grande apoio, meu muito obrigado.

A minha sobrinha Letícia Dias, ao meu cunhado Aníbal Bruno meu agradecimento por tudo, sem eles as grandes dificuldades que tivemos que passar em meados do programa seriam muito mais difíceis de transpor. Sou eternamente grato.

A minha esposa Flávia Borborema, por nunca ter criado qualquer obstáculo a realização de um sonho que tinha desde antes de entrar na universidade, em todos os meus momentos de ausência do convívio com ela nesse período, em todas as ocasiões que viajei a São Paulo e ela ficou com nossos filhos sozinha, meu pedido de desculpas e minha gratidão.

Aos meu filhos Pedro Dias e Sofia Dias, fontes de alegria e renovação dentro de casa, só tenho a agradecer por tê-los todos os dias e também me desculpar por todas as vezes que tive que viajar deixando-os em casa. Sempre foi muito difícil. Muito obrigado a vocês pela paciência e pela recepção calorosa a cada retorno.

Pouca ciência torna os homens orgulhosos;
Muita ciência torna-os humildes.
Assim, as espigas vazias elevam a cabeça soberba,
Enquanto as cheias inclinam-se humildemente para a terra.

Autor desconhecido

RESUMO

Este estudo tem como objetivo avaliar a relação entre a resolução de conflitos, a capacidade relacional e o desempenho de alianças estratégicas contratuais. O universo da pesquisa são as empresas farmacêuticas humanas brasileiras. A população de empresas foi definida a partir de laboratórios farmacêuticos, empresas farmacológicas, empresas de biotecnologia e redes de farmácias. Foi elaborado um modelo estrutural e de mensuração composto por relações causais entre esses construtos baseadas na teoria existente. A partir do modelo, definiram-se variáveis latentes de primeira e segunda ordem e indicadores mensuráveis. Foram coletados dados primários em 159 empresas por meio de entrevistas com gestores responsáveis por alianças. Estudou-se uma aliança em cada empresa. Para testar os dados coletados relativos ao modelo de mensuração procedeu-se à análise de equações estruturais pelo método *Partial Least Squares*. Os resultados alcançados mostram que existe coerência entre a base teórica utilizada no trabalho e os dados empíricos obtidos. Destaca-se que a capacidade relacional e a resolução de conflitos em alianças estratégicas influenciam positivamente o desempenho das alianças a partir de contribuição maior do que seus custos. Conclui-se que a abordagem da economia organizacional pode se beneficiar do estudo das capacidades organizacionais com a capacidade relacional para explicar a diferença de desempenho das organizações. E que as abordagens de capacitações podem ganhar com a aproximação da economia organizacional para explicar a origem das capacidades organizacionais.

Palavras-Chave: Desempenho de aliança estratégica contratual. Capacidade relacional. Resolução de conflitos. Custo de transação. Setor Farmacêutico Brasileiro.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the relationship between conflict resolution, relational capacity and performance of contractual strategic alliances. The research universe are Brazilian human pharmaceutical companies. The population of companies was set to from pharmaceutical companies, manufacturers together companies, biotechnology companies and pharmacy chains. a structural model was prepared and measurement composed of causal relationships between these constructs based on existing theory. From the model, they defined latent variables of first and second order and measurable indicators. We collected primary data on 159 companies through interviews with managers responsible for alliances. He studied an alliance to each company. To test the data collected for the measurement model proceeded to the analysis of structural equations by Partial Least Squares method. The achieved results show that there is consistency between the theoretical basis used in the work and the empirical data. It is noteworthy that the relational capacity and resolution of conflicts in strategic alliances positively influence the performance of alliances from greater contribution than its costs. organizational economics approach to conclude that can benefit from the study of organizational capabilities with relational capacity to explain the difference in performance of organizations. And that training approaches can gain with the approach of organizational economics to explain the origin of organizational capabilities.

Keywords: contractual strategic alliance performance. relational capacity. Conflict resolution. Transaction cost. Pharmaceutical industry Brazilian.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo Geral de Conflito	33
Figura 2- Gráfico de Resultado Conjunto	34
Figura 3- Modelo Estrutural.....	40
Figura 4- Colaboração entre Empresas de Biotecnologia e Grandes Empresas Farmacêuticas.....	44
Figura 5- Modelo de Mensuração da Pesquisa	55
Figura 6- MEE dos construtos Capacidade Relacional e Desempenho	63
Figura 7- Estatística “t” para a relação entre Capacidade Relacional e Desempenho.....	66
Figura 8- MEE dos construtos Desempenho e CT Ex-post	67
Figura 9- Estatística “t” para a relação entre e Desempenho e Custo de transação Ex-post	68
Figura 10- MEE dos construtos Capacidade Relacional e CT Ex-post.....	69
Figura 11- Estatística “t” para a relação entre e Capacidade Relacional e Custo de transação Ex-post.....	71
Figura 12- MEE dos construtos Capacidade Relacional, Desempenho e Custo de Transação Ex-post	72
Figura 13- estatística “T” para a relação entre Capacidade Relacional, Desempenho e CT-Ex-post.....	74
Figura 14- MEE com teste de hipótese de moderação entre os construtos Capacidade Relacional * Desempenho e Custo de Transação Ex-post.....	75
Figura 15- MEE com teste de hipótese de moderação entre os construtos Capacidade Relacional * Custo de Transação Ex-post e Desempenho	76
Figura 16- MEE dos construtos Capacidade Relacional, Desempenho, Custo de Transação Ex-post e Resolução de conflitos.....	77
Figura 17- MEE com valores dos testes t de Student obtidos por meio do módulo Bootstrapping do SmartPLS.....	79
Figura 18- MEE dos construtos Capacidade Relacional, Custo de Transação Ex-post e Resolução de Conflitos	80
Figura 19- MEE com valores dos testes t de Student obtidos por meio do módulo Bootstrapping do SmartPLS.....	81
Figura 20- MEE com teste de hipótese de moderação entre os construtos Resolução de Conflitos * Capacidade Relacional e Custo de Transação Ex-post	82
Figura 21- MEE com teste de hipótese de moderação entre os construtos CT Ex-post * Resolução de Conflitos e Desempenho	83

Figura 22- MEE com teste de hipótese de moderação entre os construtos CT Ex-post *
Resolução de Conflitos e Desempenho 84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Quadro dos atributos genéricos de principais de cada uma das formas de governança.....	22
Quadro 2- Quadro Comparativo entre a Interdependência, Alianças Relacionadas e as características de sua Coordenação	27
Quadro 3- Rotinas em Alianças Estratégicas.....	29
Quadro 4- Mensuração da Capacidade Relacional	52
Quadro 5- Mensuração do Desempenho	52
Quadro 6- Mensuração de Resolução de Conflito	53
Quadro 7- Descrição dos Principais Tipos de Transações de Alianças no Setor Farmacêutico	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- AVE, Raiz da AVE e Confiabilidade Composta	64
Tabela 2- Correlações e Raízes de AVE para os construtos capacidade relacional e desempenho	65
Tabela 3- AVE, Raiz da AVE e Confiabilidade Composta dos Construtos CT Ex-post e Desempenho	67
Tabela 4- Correlações e Raízes de AVE para os construtos CT Ex-post e Desempenho	67
Tabela 5- AVE, Raiz da AVE e Confiabilidade Composta dos Construtos CT Ex-post e Capacidade Relacional	69
Tabela 6- Correlações e Raízes de AVE para os construtos capacidade relacional e Custo de Transação Ex-post	70
Tabela 7- AVE, Raiz da AVE e Confiabilidade Composta dos Construtos	73
Tabela 8- Correlação e raízes para os construtos Capacidade Relacional, Desempenho e Custo de Transação Ex-post	73
Tabela 9- AVE, Raiz da AVE e Confiabilidade Composta dos Construtos Capacidade Relacional, Desempenho, Custo de Transação Ex-post e Resolução de conflitos	77
Tabela 10- Correlação e raízes para os construtos Capacidade Relacional, Desempenho e Custo de Transação Ex-post e Resolução de Conflitos	78
Tabela 11- Síntese dos resultados obtidos das análises da MEE-PLS	85
Tabela 12- Explicação das variáveis dependentes	88

LISTA DE ABREVIATURAS

AFC - Análise Fatorial Confirmatória

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

AVE - Average Variance Extracted

CC - Confiabilidade Composta

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

COINFAR-Consórcio Industrial Farmacêutico

GCD - Grupo de Capacidades Dinâmicas

MEE - Modelagem de Equações Estruturais

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PD&I - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação

PLS - Partial Least Square

PLS-PM - Partial Least Squares Path Modeling

SINDUSFARMA- Sindicato da Indústria de Produtos farmacêuticos

TCT - Teoria dos Custos de Transação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	19
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS	20
1.2 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 CUSTO E GOVERNANÇA DE TRANSAÇÕES	22
2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	24
2.3 INTERDEPENDÊNCIA E CAPACIDADE RELACIONAL.....	26
2.4 DESEMPENHO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS CONTRATUAIS	30
2.5 RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	32
2.6 RESOLUÇÃO DE CONFLITOS EM ALIANÇAS.....	38
2.7 MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA	40
3 CONTEXTO DA PESQUISA: O SETOR FARMACÊUTICO	42
3.1 DEFINIÇÕES, HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO SETOR FARMACÊUTICO GLOBAL.....	42
3.2 O SETOR FARMACÊUTICO NO BRASIL	46
4 FILOSOFIA DA CIÊNCIA PRATICADA NO TRABALHO	49
5 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	52
5.1 CONCEITUALIZAÇÕES E MENSURAÇÕES	57
5.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM	57
5.3 ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS E TIPOS DE DADOS	59
5.3.1 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	60
5.4 ANÁLISE DOS DADOS	60
6 RESULTADOS	62
6.1 ANÁLISE DESCRITIVA	63
6.2 ANÁLISE DAS RELAÇÕES	63
6.3 MODELO 1- ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS CAPACIDADE RELACIONAL E DESEMPENHO DAS ALIANÇAS	64
6.4 MODELO 2- ANÁLISE DOS CONSTRUTOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO EX-POST E DESEMPENHO DAS ALIANÇAS.....	67
6.5 MODELO 3 -ANÁLISE DOS CONSTRUTOS CAPACIDADE RELACIONAL E CUSTOS DE TRANSAÇÃO EX-POST.....	69

6.6 MODELO 4 - ANÁLISE DOS CONSTRUTOS CAPACIDADE RELACIONAL, DESEMPENHO DA ALIANÇA E CUSTOS DE TRANSAÇÃO EX-POST.	73
6.7 MODELO 5 - ANÁLISE DE HIPÓTESE DE MODERAÇÃO DOS CONSTRUTOS CAPACIDADE RELACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO DA ALIANÇA E CUSTO DE TRANSAÇÃO EX-POST.....	76
6.7.1 MODELO 5.1 - ANÁLISE DE HIPÓTESE DE MODERAÇÃO DO CONSTRUTO CAPACIDADE RELACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE CUSTO DE TRANSAÇÃO EX-POST E DESEMPENHO DA ALIANÇA.	77
6.8 MODELO 6- ANÁLISE DOS CONSTRUTOS CAPACIDADE RELACIONAL, DESEMPENHO DAS ALIANÇAS, CUSTOS DE TRANSAÇÃO EX-POST E RESOLUÇÃO DE CONFLITO	77
6.9 MODELO 7- ANÁLISE DOS CONSTRUTOS CAPACIDADE RELACIONAL, CUSTOS DE TRANSAÇÃO EX-POST E RESOLUÇÃO DE CONFLITO	81
6.10 MODELO 8- ANÁLISE DE HIPÓTESE DE MODERAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS RESOLUÇÃO DE CONFLITOS * CAPACIDADE RELACIONAL E CUSTO DE TRANSAÇÃO EX-POST	82
6.11 MODELO 9- ANÁLISE DE HIPÓTESE DE MODERAÇÃO ENTRE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS, CUSTO DE TRANSAÇÃO EX-POST E DESEMPENHO	83
6.12 MODELO 10 - ANÁLISE DE HIPÓTESE DE MODERAÇÃO ENTRE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS, CAPACIDADE RELACIONAL E DESEMPENHO	84
7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	86
8 CONCLUSÕES	91
8.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PESQUISAS FUTURAS	91
8.2 IMPLICAÇÕES METODOLÓGICAS	92
8.3 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA A GESTÃO DE ALIANÇAS.....	93
8.4 LIMITAÇÕES E TEMAS PARA PESQUISAS FUTURAS.....	93
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE A –MATRIZ DE AMARRAÇÃO	98
APÊNDICE B –INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	103

1 INTRODUÇÃO

A competição acirrada gerada pela globalização (GUPTA; WILEMON, 1996), o dinamismo tecnológico e a distribuição do conhecimento pelos agentes (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996) têm estimulado a utilização de alianças estratégicas em diversos setores de atividade empresarial. Alianças se referem a desenvolvimento de atividades conjuntas por empresas autônomas com o objetivo de produção de produtos ou serviços (BARNEY; HESTERLY, 2007; MENARD, 2006). Alianças estratégicas são alianças que envolvem o desenvolvimento de atividades no longo prazo.

Nas últimas décadas, as alianças se tornaram vitais como parte da estratégia de crescimento e competitividade da maioria das empresas (PRASHANT; HARBIR, 2009). Alianças ajudam as empresas a fortalecerem sua competição, aumentando sua participação no mercado (KOGUT, 1988), incrementando sua eficiência (AHUJA, 2000), acessando novos ou críticos recursos ou capacidades (ROTHAERMEL; BOEKER, 2008) e aumentando a penetração em novos mercados (GARCÍA-CANAL et al., 2002).

Alianças estratégicas administradas de forma eficiente ajudam a criar valor (DYER; KALE; SINGH, 2001), estabelecendo algum grau de troca entre os parceiros, fazendo surgir possibilidades de compartilhamento e codesenvolvimento de recursos e capacitações, incluindo capital intelectual, tecnologias ou ativos específicos das empresas (GULATI; SINGH, 1998).

Vale ressaltar que, alianças estratégicas entre empresas, são algo que vai além de uma decisão racional de complementaridade de recursos e capacidades. Estão envolvidas e possuem um peso importante em uma aliança a reciprocidade, a reputação e a confiança dos parceiros envolvidos. Na interação entre agentes econômicos, o fator reputação é condição básica, uma vez que os indivíduos racionais se baseiam em conhecimentos anteriores para tomarem decisões futuras (ALVES; BATAGLIA, 2012).

As capacidades relacionais das organizações são desenvolvidas com base no aprendizado incremental e os ajustes de relevantes atividades do cotidiano da empresa. Essas capacidades podem ser desenvolvidas substituindo ou complementando a aprendizagem incremental, seja por atividades de ordem superior de aprendizagem ou de princípios organizadores, por meio dos quais o conhecimento individual ou grupal é

estruturado e coordenado dentro da empresa (KALE; DYER; SINGH, 2002). Quando a gestão da aliança se faz eficiente, a firma poderá integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, conduzindo a formas inovadoras de busca por vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1991).

No entanto, com contratos incompletos, surge a possibilidade de que conflitos não sejam previstos e, conseqüentemente sejam difíceis de se resolver. Assim, Gulati e Singh (1998) e Mènard (2004, 2006) afirmam que acordos mútuos com regras e limitações entre empresas interdependentes devem incluir no contrato procedimentos para resolução de conflitos. No entanto, contratos abrangentes são complexos e caros para serem elaborados e implementados. Usualmente as cláusulas contratuais são gerais provendo um quadro de referência para o relacionamento que é complementado por outros mecanismos de coordenação. Quanto maior a interdependência recíproca, maior a incerteza quanto à necessidade de ajuste e adaptação mútua, e maior o peso da comunicação e da decisão conjunta entre parceiros.

Este estudo trata da capacidade de resolução de conflitos e sua relação com a capacidade relacional e o desempenho de alianças estratégicas contratuais.

Ao lado da relevância conceitual, observa-se a importância de se gerar subsídios aos gestores na forma de conhecimentos, que permitam o desenvolvimento de tecnologias avançadas na gestão e resolução de conflitos em alianças.

Diante do exposto, na próxima seção será apresentada a formulação do problema de pesquisa e dos objetivos desta pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

O presente trabalho tem por questão de pesquisa:

Qual a relação entre a resolução de conflitos, a capacidade relacional e o desempenho de alianças estratégicas contratuais no setor farmacêutico humano no Brasil?

O objetivo geral da pesquisa é avaliar a relação entre a resolução de conflitos, a capacidade relacional e o desempenho de alianças estratégicas contratuais. São os objetivos específicos:

- (1) Descrever a dinâmica das alianças estratégicas no setor farmacêutico brasileiro;
- (2) Caracterizar a resolução de conflitos em alianças estratégicas;
- (3) Caracterizar o desempenho das alianças;
- (4) Caracterizar a capacidade relacional das alianças.

1.2 ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

Na divisão de capítulos, o trabalho está dividido em cinco seções. O primeiro deles é a introdução que inclui os objetivos gerais e específicos, além do problema de pesquisa. A segunda seção contempla o referencial teórico utilizado no desenvolvimento do trabalho. Na terceira parte tratamos do setor utilizado no trabalho, que é o setor farmacêutico. Na seção 4 anunciaremos e fundamentamos a filosofia da ciência utilizada e adotada. Na seção seguinte serão descritos os métodos utilizados para a coleta, elaboração e análise dos dados de pesquisa, dados esses responsáveis por levar a uma resposta à questão de pesquisa formulada. Na seção 6 serão apresentados os resultados obtidos no trabalho. Na seção 7 será feita uma discussão sobre os resultados. Na seção 8 serão apresentadas as conclusões e implicações e por fim são apresentados as referências bibliográficas utilizadas nesse projeto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção estão descritas as bases teóricas utilizadas no desenvolvimento deste trabalho, que fundamentam o delineamento e condução da pesquisa. Inicia-se descrevendo os conceitos de Custo e Governança de Transações. Em seguida tem-se uma discussão sobre Alianças Estratégicas. Na sequência, descreve-se a Interdependência entre Parceiros e a Capacidade Relacional. A seguir revisa-se a literatura sobre o Desempenho das Alianças Estratégicas Contratuais e sobre Resolução de Conflitos. Para finalizar a seção sintetiza-se as relações hipotetizadas entre os construtos na seção Modelo Conceitual da Pesquisa.

2.1 CUSTO E GOVERNANÇA DE TRANSAÇÕES

Williamson (1991) define firma como sendo um conjunto articulado de contratos e amplia a proposta de Coase (1937), consolidando a TCT (Teoria dos Custos de Transação). Os pressupostos comportamentais dos agentes são a racionalidade limitada e o oportunismo. A racionalidade limitada é a incapacidade dos agentes de processarem todas as informações que recebem e de prever todas as possibilidades futuras durante a realização de transações, o que resulta na elaboração de contratos incompletos. Já o oportunismo, refere-se a buscar o interesse próprio da firma, quando a outra parte se torna fraca ou vulnerável.

Transações são transferências de bens e serviços entre etapas produtivas tecnologicamente distintas (WILLIAMSON, 1998). Dessa forma, as transações podem ocorrer dentro da própria firma, em etapas produtivas tecnologicamente distintas ou fora da firma, com o envolvimento de agentes externos. A análise das operações se concentra em alcançar a eficiência na sua administração.

Em seu trabalho, Coase (1937) destacou que conforme uma empresa se torna maior, pode haver redução nos retornos em função dos custos de organizar transações serem maiores que zero. Os custos de transação são aqueles incorridos quando das transações entre agentes econômicos, que correspondem principalmente à gestão das incertezas existentes quanto às possibilidades de comportamento oportunista e não atendimento de padrões pré-acordados. Os limites de cognição humana, independentemente da pretensão que os agentes possam ter para agir racionalmente,

limita a captura, processamento e comunicação das informações, reduzindo o nível de racionalidade de seu comportamento. Esse limite foi denominado por Simon (1951) de racionalidade limitada.

A TCT tem como premissa que todos os contratos são incompletos, seja pela incerteza dos eventos no ambiente ou pela incapacidade dos agentes em processar informações relacionadas à transação ou prever todos os possíveis desdobramentos de uma relação contratual.

Os custos de transação podem ser classificados como *ex-ante* ou *ex-post* (WILLIAMSON, 1989). Os custos *ex-ante* contemplam o que se espera no momento anterior à transação, de forma que são considerados os custos de confecção, negociação e proteção de acordos. Os custos *ex-post* consideram a estrutura, a mensuração do desempenho das estruturas de governança e a fiscalização dos direitos de apropriação.

Esses custos levam a firma decidir se a produção de determinado bem deve ou não ser internalizada, estabelecendo diferentes formas de governança para as transações (RUESTER; ZSCHILLE, 2010). São três os tipos genéricos de governança de transações: hierarquia, mercado e forma híbrida. Na hierarquia, a produção é internalizada e controlada via a estrutura hierárquica da firma. No caso do mercado, a produção é comprada de fornecedores externos. E na forma híbrida, a produção é realizada em conjunto entre a firma e um parceiro externo.

No Quadro 1, pode-se observar os atributos genéricos principais de cada uma das formas de governança.

Quadro 1– Quadro dos atributos genéricos de principais de cada uma das formas de governança

Características Chaves das Formas Organizacionais da Produção e Distribuição			
	Mercado	Hierarquia	Híbrida
Base normativa	Contratos e Direitos de Propriedade	Relacionamento de empregabilidade	
Instrumento de comunicação	Preço	Processos e Estrutura Hierárquica	
Métodos de solução de conflitos	Barganha e recorrer aos tribunais	Regulamentação administrativa e supervisão	Norma de reciprocidade
Grau de flexibilidade	Alto	Baixo	Médio
Comprometimento entre as partes	Baixo	Médio	Alto
Preferências ou escolhas das partes	Independente	Dependente	Interdependente

Fonte: Adaptado de POWELL, 1990.

A base normativa das formas organizacionais estabelece a natureza das relações entre aos agentes envolvidos nas transações econômicas, embasando o poder de barganha entre as partes, geralmente capturado em contratos no caso de mercados, relacionamento de empregabilidade em hierarquias e forças complementares nas formas híbridas.

Os instrumentos de comunicação embasam a troca de informações entre os agentes envolvidos na transação. No mercado a comunicação se dá via preços, nas hierarquias pelos processos organizacionais e estrutura hierárquica, e nas híbridas a partir doo relacionamento entre as partes.

Na hierarquia, os métodos de solução formal de conflitos são dados pelo controle administrativo, ou seja, o conjunto de mecanismos que acompanham e garantem a execução de processos. Para a estrutura de governança de mercado, os conflitos são resolvidos via barganha e eventualmente terceiros, como juiz, mediador ou árbitro. Na híbrida, por sua vez, os processos têm execução parte internamente, parte externamente, requerendo que se estabeleçam controles extra firma. Conflitos são resolvidos via negociação.

A escolha da estrutura de governanças é racional. Caso os custos de transação sejam elevados, a firma preferirá internalizar a produção. Por outro lado, se as incertezas quanto ao atendimento das exigências da firma contratante forem pequenas e por isso gerarem custos de transação baixos, então a firma preferirá contratar a produção. Quando existe interdependência na transação, opta-se pela forma híbrida (WILLIAMSON, 1996).

A governança híbrida assume que o sistema de preços não é suficiente em decorrência das interdependências entre as partes, fazendo-se necessários mecanismos de coordenação adicionais. As formas híbridas incluem as alianças estratégicas, cooperativas, franquias, marcas conjuntas, entre outras formas organizacionais, na quais é mantida a autonomia das firmas participantes da transação

O interesse dessa tese está na aliança estratégica, assim a próxima seção é dedicada à sua apresentação.

2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Aliança estratégica é qualquer acordo cooperativo de longo prazo voluntariamente iniciado entre firmas, que envolva trocas, compartilhamento ou co-

desenvolvimento e possa incluir contribuições de capital, tecnologia ou ativos específicos (GULATI; SINGH, 1998), onde empresas buscam acordos visando combinar recursos complementares para desenvolver um papel de crescimento (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996a). Uma aliança pode ser vista como a possibilidade de se obter recursos que estão fora das fronteiras da empresa (SCHILKE; GOERZEN, 2010), e pode ser comumente definida como uma iniciativa voluntária de cooperação entre firmas, que envolve troca, compartilhamento ou codesenvolvimento, e inclui contribuições de parceiros com capital, tecnologia ou outros objetivos específicos (GULATI; SINGH, 1998).

No que diz respeito aos recursos de inovação, é valioso lembrar que esses recursos não residem exclusivamente dentro das firmas, mas são comumente distribuídos entre os agentes, empresas, universidades, laboratórios de pesquisa, fornecedores e consumidores (POWELL; BRANTLEY, 1992). Conseqüentemente o grau como as empresas aprendem sobre novas oportunidades é a função da extensão da sua participação em atividades conjuntas. A indústria farmacêutica é um setor onde o número de alianças é muito grande, em função da distribuição do conhecimento ocorrida, principalmente, após o surgimento das biotecnologias (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996b)

As alianças estratégicas podem ser classificadas como *joint ventures*, contratuais e as que envolvem participação acionária. As *joint ventures* ocorrem quando os parceiros criam uma nova pessoa jurídica, investindo em patrimônio e replicando as características de controle hierárquicos das organizações, nesse tipo de aliança existe acordo com controle acionário. Também existem as participações minoritárias, onde as firmas trabalham juntas sem criar uma nova entidade. Nesse tipo de aliança, existe uma forma de controle fraco, com um grau de controle hierárquico intermediário se comparado a uma *joint venture*, onde um parceiro ou um conjunto de parceiros assume uma participação minoritária no patrimônio.

Kale, Dyer e Singh (2002) sugeriram que uma forma importante que as organizações podem utilizar para capturar, integrar e disseminar o *know-how* de gerenciamento de alianças é pela criação de uma unidade organizacional separada e dedicada, com a responsabilidade de capturar experiências anteriores, chamada de “função dedicada às alianças”.

Os estudos sobre a capacidade de gerir alianças têm denominado tal capacidade de capacidade relacional. A seguir se apresenta esse construto e sua relação com a interdependências entre os parceiros.

2.3 INTERDEPENDÊNCIA E CAPACIDADE RELACIONAL

A capacidade relacional pode ser considerada como uma coleção de rotinas organizacionais interdependentes (SCHILKE; GOERZEN, 2010). Pode-se afirmar que essas rotinas são constituídas por recursos importantes para a coordenação de tarefas envolvendo grupos, indivíduos, processos, estrutura e incentivos. São constituídas por mecanismos que garantem a sincronização complementar aos contratos formais, que direcionam as relações e servem como estruturas que viabilizam a interação das atividades pertinentes em um processo de alianças. Rotinas são processos organizacionais, envolvendo habilidades individuais, ativos e forma de coordenação (DOSI; NELSON; WINTER, 2000) cuja execução se repete em um dado período de tempo.

Ante o conceito de capacidade relacional, chega-se a primeira hipótese desse trabalho:

Hipótese 1 (H1) – A capacidade relacional aumenta os custos de transação *ex-post* de uma aliança estratégica.

Quando empresas escolhem alianças estratégicas como forma de governança, é necessário se compreender a relação de interdependência entre os parceiros envolvidos e a necessidade pela busca dos mecanismos de coordenação, para que a relação seja eficiente bem como o gerenciamento das tarefas compatíveis com os objetivos acordados (ENSIGN, 1998). Pode-se compreender interdependência como sendo a influência que mudanças no estado de um elemento impactam em outro, é o grau com que os elementos ou processos são interligados.

A confiança no relacionamento entre firmas é essencial para a coordenação de tarefas que envolvam interdependência entre partes (GULATI; SINGH, 1998). Interdependência em um ambiente de alianças estratégicas pode englobar fatores como o compartilhamento de tecnologias complementares, instalações de produção e o

desenvolvimento de produtos em conjunto (AGGARWAL; SIGGELKOW; SINGH, 2011; GULATI; SINGH, 1998).

Gulati e Singh (1998) aprofundaram os três tipos de interdependência conceituadas por Thompson (THOMPSON, 2011), que são *pooled*, sequencial e recíproca. Na Quadro 2, está o detalhamento de cada um dos tipos de interdependência.

É relevante na definição dos custos de coordenação nas organizações (GULATI, 1998), o domínio tanto do conceito quanto do grau de interdependência, no tocante à divisão e à integração das tarefas compartilhadas entre os parceiros em contratos formais nas estruturas das alianças estratégicas.

Além da interdependência e da coordenação, existe a estrutura que pode ser entendida como um caminho no qual a organização divide seu trabalho em tarefas distintas, e em seguida alcança a coordenação entre elas (AGGARWAL; SIGGELKOW; SINGH, 2011). A coordenação tem pelo menos quatro importantes efeitos:

1. Estabelecer um sistema de supervisão comum entre posições e unidades;
2. Compartilhar fontes comuns;
3. Criar medidas comuns de resultados, como uma espécie de controle;
4. Encorajar o ajuste mútuo.

De acordo com Gulati e Singh (1998), além das preocupações relacionadas ao princípio da apropriação, cujo impacto é direto nos custos de coordenação, existe também outras incertezas que se constituem em um grande desafio na coordenação da relação de interdependência, especialmente a que requer especialização nas relações interorganizacionais.

Quadro 2 – Quadro Comparativo entre a Interdependência, Alianças Relacionadas e as Características de sua Coordenação

Interdependência		Criação de Valor/ Alianças Relacionadas	Características da Coordenação
Tipo	Grau		
Pooled: Descreve a relação, onde cada unidade ou grupo, operando relativamente independente, contribui para o todo. Nesta categoria a coordenação é gerenciada por meio de regras ou rotinas, ou seja, padronização.	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de custos e riscos • Acesso a recursos financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • Os parceiros contribuem entre si de forma discreta • Coordenação de atividades é gerenciada por meio de regras e rotinas, ou seja, padronização • Menos dispendiosa em termos de comunicação e esforço de decisão • Não necessita de uma série ordenada de atividades • Combinam recursos financeiros
Sequencial: Descreve a dependência direta, mas assimétrica que existe entre as unidades. É um tipo de relação que se desenvolve quando uma unidade ou um grupo provê materiais ou produtos para outras unidades do grupo.	Médio	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a novos mercados • Acesso a novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades provenientes da aliança precedem um do outro e têm que ser realizadas de forma coordenada para beneficiar a estratégia de ambos • Coordenação é organizada por planejamento e prazo que especifica tempo e pedidos
Recíproca: Descreve dois caminhos de inter-relação onde muitas vezes a produção de uma unidade ou de um grupo é a entrada para o outro.	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de tecnologia complementar reduzindo o espaço de tempo a inovação • Desenvolvimento conjunto de comercialização • Compartilhamento de instalação de Produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de recursos entre os parceiros • Maior custo e dificuldade em coordenar • Grupos (parceiros) inter-relacionados devem comunicar suas necessidades e respostas em função das necessidades do outro • Coordenação neste caso é feita através de ajustes mútuos e <i>feedback</i>

Fonte: Adaptado de Gulati e Singh (1998) e Thompson (1967)

Uma vez estabelecida uma aliança, e por sua vez uma relação de interdependência, para se produzir resultados eficientes, é necessário o desenvolvimento da habilidade organizacional de gestão de alianças, também chamada de capacidade relacional, composta por processos organizacionais associados, envolvendo ativos, competências individuais, rotinas, e coordenação, voltadas para um bom uso dos recursos (DYER; KALE; SINGH, 2001; DOSI; NELSON; WINTER, 2000) e com isso:

- a) Garantir um fluxo substancial de conhecimento e seu aprendizado; Estabelecer mecanismos de governança que possam limitar os custos de transação e coordenação;
- b) Gestão de ativos relacionais específicos da transação;

- c) Garantir acesso às capacidades complementares dos parceiros.

Schilke e Goerzen (2010) identificaram a partir do método estatístico de análise fatorial exploratória, cinco rotinas importantes componentes da capacidade relacional, resumidas no Quadro 3: coordenação interorganizacional, coordenação da carteira de alianças, aprendizagem interorganizacional, proatividade e transformação de alianças individuais. Três argumentos justificam a necessidade de rotinas de coordenação interorganizacionais:

- a) Primeiramente, no contexto da cooperação interorganizacional, a existência de dependências entre parceiros produz uma necessidade de coordenação;
- b) Parceiros de alianças raramente têm um objetivo comum, criando assim a necessidade de conciliar os interesses de todas as partes, por meio de mecanismos de coordenação;
- c) Por último, a necessidade de coordenação interorganizacional também pode ser atribuída ao fato de que os parceiros da aliança não têm, automaticamente, todas as informações necessárias para alinhar suas ações com as atividades de seus colegas e harmonizá-las para atingir os objetivos mútuos das alianças.

A necessidade de coordenação da carteira de alianças é resultado da interdependência entre as alianças individuais, e seu objetivo é identificar essas interdependências, evitar ações em duplicidade e produzir sinergias entre as alianças individuais (HOFFMANN, 2005).

A aprendizagem interorganizacional denota a dimensão de rotinas designadas para facilitar a transferência de conhecimento. Algumas empresas podem aprender mais do que outras quando interagem por meio de alianças estratégicas, ou seja, a aprendizagem diferencial pode ocorrer.

Schilke e Goerzen (2010) afirmam que, coletivamente, as rotinas de coordenação, aprendizagem, proatividade e transformação são propostas para agrupar importantes mecanismos, pelos quais as empresas realizam uma mudança efetiva em suas bases de recursos.

Quadro 3 – Rotinas em alianças estratégicas

Rotina	Definição
Coordenação Interorganizacional	<p>“Garante que as alianças individuais sejam regidas de forma eficiente e que a legitimidade da transação entre os parceiros seja preponderante”.</p> <p>A importância dessa rotina está embasada em três argumentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existência de dependências entre parceiros produzem a necessidade de coordenação. Fontes interdependentes dispersas entre os parceiros precisam ser harmonizadas; 2. Necessidade de reconciliar os interesses das partes envolvidas por meio de mecanismos de coordenação. 3. Alinhamento das informações necessárias para as ações conjuntas, a fim de que de forma harmoniosa possam atingir os objetivos da aliança.
Coordenação de Portfólio de Alianças	É o resultado da identificação das alianças individuais e, portanto, sua principal contribuição é evitar ações duplicadas e produzir sinergias entre as alianças individuais de forma a permitir ganhos máximos em níveis suportáveis de risco.
Aprendizagem	Esta rotina é conceitualizada como uma dimensão de capacidade de gestão de alianças, cujo surgimento se dá pela transferência de conhecimento que ocorre entre parceiros na gestão de uma parceria estratégica, e que em termos de intensidade com relação aos níveis de aprendizado, estes se dão de formas diferentes num processo de aliança.
Proatividade	A rotina de proatividade se concentra em pesquisa e exploração do ambiente de competição na qual está inserida e identifica as necessidades do mercado, e, portanto, novas oportunidades pelo ganho de novos recursos.
Transformação	A rotina de transformação foca na renovação de alianças já existentes de forma a garantir ajustes necessários em situações de mudanças, focando adaptação mútua entre os parceiros no longo prazo.

Fonte: Adaptado de Schilke e Goerzen (2010)

2.4 DESEMPENHO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS CONTRATUAIS

São muitas as abordagens para se avaliar o desempenho de uma aliança: otimização da aliança; otimização do parceiro; interesse estratégico da aliança; interesse estratégico do parceiro, multi-interesse da aliança, multi-interesse do parceiro; sequencial do parceiro e aliança. Os critérios de otimização da aliança são a constituição e reestruturação, ou estabilidade nos níveis de propriedade da aliança (OLK, 2002).

A otimização do parceiro adota a perspectiva do parceiro, avalia os benefícios alcançados pelo parceiro decorrente da aliança, como exemplo tem-se: valor no

mercado de ações, medidas de percepção do desempenho financeiro. É um critério relativamente fácil de se capturar os dados e valor para o parceiro.

O interesse estratégico da aliança avalia o desempenho a partir das perspectivas dos tomadores de decisão. Já o interesse estratégico do parceiro, enfatiza as razões estratégicas para a participação da empresa na aliança, os critérios dessa abordagem são: avaliação geral do gestor sobre o sucesso, satisfação do parceiro e alcance da meta do parceiro.

A abordagem multi-interesse pode ser exemplificada como sendo medidas de negócio e competências de gestão e avaliação geral, pois, além de os parceiros terem objetivos diferentes, um deles pode ter objetivos contraditórios. A abordagem multi-interesse do parceiro consiste em dois interesses: o interesse de vários parceiros e os múltiplos interesses de um único parceiro (OLIVEIRA, 2014).

A razão de uma abordagem multidimensional surge porque um simples critério não é capaz de capturar todos os benefícios de uma aliança. Uma das vantagens desse critério é que captura diferentes indicadores e perspectivas dos parceiros. As pesquisas que usam uma abordagem sequencial examinam critérios múltiplos que são temporariamente ligados. Essa abordagem é geralmente encontrada em estudos de ciclo de vida das alianças e o quão cedo as avaliações de desempenho levam a mudanças nas atividades gerenciais. As medições são os objetivos iniciais seguidos de avaliação de estabilidade (OLK, 2002).

Portanto existem outros níveis de desempenho, como o desempenho financeiro, operacional e eficácia organizacional. Quando os parceiros de uma aliança possuem objetivos financeiros explícitos, os objetivos financeiros tornam-se importantes. O desempenho operacional foca nos principais fatores de sucesso operacionais que podem levar ao desempenho financeiro. Já a eficácia organizacional refere-se ao cumprimento das metas da organização, tendo em conta os interesses das várias correntes envolvidas (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Ainda assim, é um grande desafio medir o desempenho de uma aliança, visto que nem o continuísmo de uma aliança pode ser admitido como sucesso, nem a interrupção de uma aliança pode ser considerando como um insucesso. Uma aliança bem sucedida pode ser finalizada por já ter atingido seu objetivo, por exemplo, e uma aliança mal sucedida pode ser continuada com o anseio de atingir bons resultados ainda. Assim, para se avaliar o desempenho de uma aliança é necessária uma abordagem

múltipla (ARIÑO, 2003). A partir da percepção de gestores, as dimensões utilizadas para se mensurar o desempenho de uma aliança são a satisfação, aprendizagem organizacional, atingimento dos objetivos estratégicos e lucratividade com o investimento na aliança.

O cumprimento das metas traçadas para a formação da aliança tem relação com a dimensão da satisfação. E para que as metas sejam alcançadas efetivamente, mecanismos de controle devem ser implementados. Por outro lado, a aprendizagem organizacional é considerada uma das principais vantagens das alianças estratégicas e desempenha um papel importante para o sucesso da aliança. As informações sobre as competências e interesses dos colaboradores vão além dos conhecimentos sobre os ativos, e permitem uma avaliação mais precisa sobre o sucesso dos projetos e assim direcionar melhor os recursos para a criação de vantagem competitiva (TEECE, 2009).

Enquanto a lucratividade do investimento em alianças visa objetivos financeiros, o alcance dos objetivos estratégicos está associado a objetivos não financeiros, como o desenvolvimento de capital intelectual (JUDGE; DOOLEY, 2006; SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Diante do exposto, formula-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2 (H2) – O Custo de Transação *ex-post* influencia negativamente o desempenho da aliança.

Hipótese 3 (H3) – A capacidade relacional aumenta o desempenho da aliança estratégica.

2.5 RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Uma vez que os conflitos nas organizações são considerados inevitáveis (THOMAS, 1992b), a compreensão de como eles ocorrem, de como são gerenciados e solucionados assume grande importância em vários campos da administração, pois eles podem surgir por diversos motivos: desde disputas internas por promoção, reconhecimento e melhores condições profissionais, até em situações ligadas ao ambiente externo à organização como em disputas por recursos, ineficiência na comunicação entre matriz e filiais, desacordos em contratos de fornecimento, pressões

entre agências regulatórias e grupos de consumo, ameaças provenientes de fusão e aquisição etc. (LEWICKI; SPENCER, 1992).

No caso das alianças que envolvem empresas autônomas com diferentes posições e interesses específicos, e muitas vezes divergentes, ou seja, situação em que o ambiente micro político de cada empresa influencia a busca por uma solução conjunta (WALTER; LECHNER; KELLERMANN, 2008), o potencial de surgimento de conflitos também é grande e a capacidade das empresas buscarem uma solução, a partir do consenso entre as partes, é o que poderá garantir o sucesso do processo de decisão, analisado pela qualidade da decisão tomada.

São várias as abordagens para se estudar os conflitos, desde no nível micro (psicológico), que analisa as relações entre os indivíduos e pequenos grupos intraorganizacionais, até o nível macro (sociológico), que considera departamentos, divisões e até mesmo a própria organização como unidade de análise, além da abordagem econômica que aplica modelos de racionalidade econômica na tomada de decisão individual e também em comportamentos sociais complexos. Já com foco na aplicação sobre problemas de áreas específicas, as abordagens passam pela análise das relações no trabalho, de barganha e negociação e de resolução de disputas por uma terceira parte, a qual deve ter total compreensão sobre as causas e dinâmicas do conflito (LEWICKI; WEISS; LEWIN, 1992).

De maneira semelhante, Sheppard (1992) também analisou os conflitos a partir de diferentes níveis, podendo ocorrer no nível macro das instituições, no nível intermediário, que corresponde aos relacionamentos, e no nível individual, referente aos episódios de disputa.

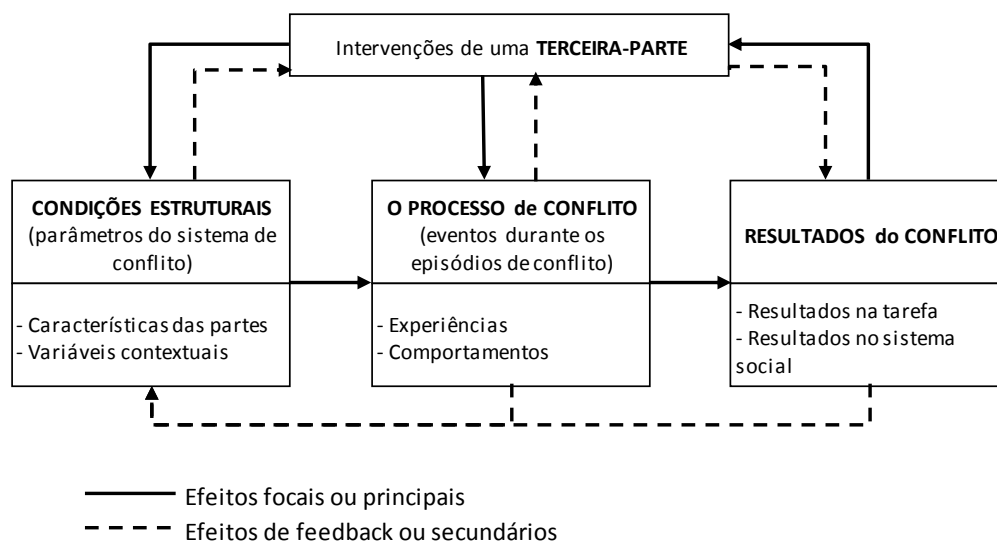
Com foco interno na organização, conflito pode ser definido como “o comportamento dos seus membros que é exercido em oposição a outros membros”, podendo ser decorrente de motivos como alocação de recursos, diferenças internas culturais e sociais, de pressões competitivas etc., além da própria postura da empresa na sua relação com o ambiente de trabalho (LUMINEAU; QUELIN, 2012).

Em uma aliança, seguindo o raciocínio apresentado por Pondy (1967), são várias as causas que podem levar a diferentes tipos de conflito entre os parceiros. Por um lado, as causas podem surgir das divergências de opinião e de interesses sobre os critérios de decisão a respeito da alternativa de solução escolhida, por outro, o caminho para

resolução dos conflitos dependerá das estratégias utilizadas por ambos os lados participantes da decisão.

Analisando o conflito como um processo, a fim de sintetizar os elementos ou etapas participantes do conflito, desde a sua origem até o alcance de um resultado específico, Thomas (1992) desenvolveu o Modelo Geral de Conflitos, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: Modelo Geral de Conflito



Fonte: Thomas (1992), p. 655

De acordo com o modelo apresentado por Thomas (1992), todo conflito ocorre dentro de certas condições estruturais, tanto relacionadas às partes em si como ao próprio contexto em que ocorre o conflito. Passa então por um processo ou sequência de eventos de causa e efeito, que se inicia com a consciência sobre um determinado problema, a qual provoca pensamentos e emoções, gerando assim intenções e comportamentos específicos, os quais, então, causam reações na outra parte. Como em um processo de *looping*, essas reações provocam novos pensamentos e novas emoções, até se chegar em um resultado final, com consequências tanto para a realização da tarefa como para a manutenção do sistema social em que as partes estão inseridas. O resultado final representa o término de um episódio de conflito, que poderá resultar em uma nova consciência e, conseqüentemente, num novo episódio dentro do mesmo contexto.

O autor ressalta que os pensamentos e emoções possuem um papel importante durante o processo de conflito, pois é sobre eles que se busca exercer influência durante cada episódio de conflito, seja pela parte contrária ou por um terceiro, uma vez que

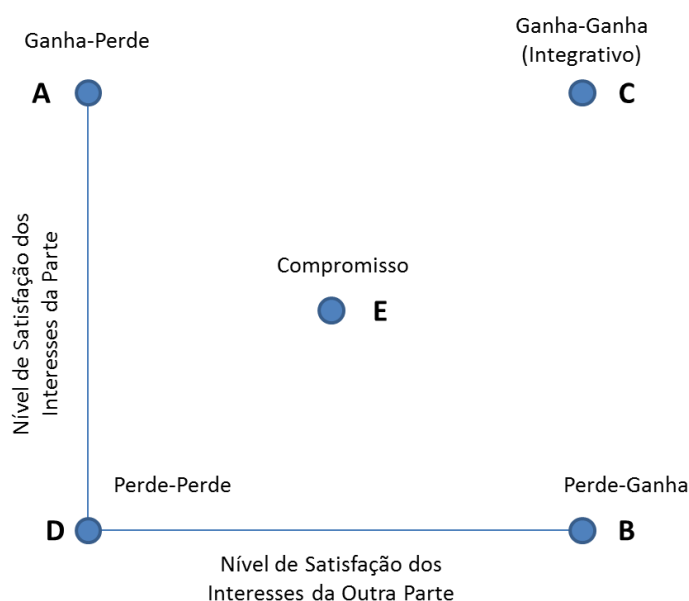
representam o lado cognitivo e afetivo responsáveis pela definição das intenções da parte em questão.

É relevante notar que o modelo desenvolvido por Thomas (1992) traz ainda a figura de uma terceira parte, que pode ser representada por um executivo da empresa, por um conselho ou reunião de diretoria, ou mesmo por agentes externos à organização, cuja responsabilidade é gerenciar os conflitos por meio de intervenções tanto de processo, características dos modelos de mediação e arbitragem, como estruturais, que geram reflexos mais de longo prazo sobre o sistema organizacional como um todo (THOMAS, 1992b).

Quanto ao resultado esperado, dentre todos os aspectos envolvidos no processo, a definição da questão de conflito e também a identificação dos vários resultados possíveis para resolvê-lo são elementos fundamentais a serem analisados (THOMAS, 1992b). Nesse sentido, faz-se necessário determinar quais os interesses principais das partes em conflito, ou seja, aqueles colocados sob ameaça de uma das partes e os que direcionam as ações da outra parte.

Assim, a combinação dessas duas dimensões, definidas pelo nível de satisfação do próprio interesse e o nível de satisfação do interesse da outra parte, resultará nos acordos relevantes possíveis como solução do conflito, ou seja, nas intenções estratégicas de cada parte para o episódio de conflito. Tais resultados conjuntos são apresentados na Figura 2.

Figura 2: Gráfico de Resultado Conjunto



Fonte: (THOMAS, 1992, p. 660)

Os pontos A e B representam situações de total satisfação de uma das partes em função da frustração total da outra, ou seja, situações ganha-perde (SHEPPARD, 1992). A reta que interliga esses dois pontos representa **soluções distributivas** de satisfação de soma zero, ou seja, a maior ou menor satisfação de uma das partes será sempre em detrimento da satisfação da outra (MCKERSIE; PERRY; WALTON, 1965).

O ponto C, por sua vez, representa o nível máximo de satisfação dos interesses de ambas as partes, ou seja, representa uma solução ganha-ganha (FILLELY, 1975). Assim, a reta que interliga os pontos D e C representa uma gama de **soluções integrativas** (FOLLETT, 1941) para o conflito, ou seja, soluções que garantem uma relação direta e positiva entre o nível de interesse satisfeito de ambas as partes em conflito. No ponto D encontra-se a situação de falta total de solução, ou seja, um ponto de frustração para ambas as partes.

Já a área interna formada pelos pontos externos do gráfico da Figura 3 (pontos D, B, C e A) compreende todos os acordos possíveis indeterminados previamente entre as partes. Nesse caso, não há uma consciência prévia de solução mediante um histórico de relacionamento de interesses entre as partes envolvidas no conflito, o que torna qualquer solução possível a partir de alternativas identificadas via busca tanto empírica quanto analítica.

A partir do conceito de que o conflito se caracteriza quando as partes percebem que suas aspirações não podem ser satisfeitas ao mesmo tempo, Pruitt e Rubin (1986) explicam que o nível de aspiração própria das partes, suas percepções sobre as aspirações da outra parte e a percepção sobre a viabilidade de se chegar a soluções integrativas. Ou seja, daquelas do tipo ganha-ganha, são os elementos principais que contribuem para se chegar à percepção de que existe incompatibilidade ou não entre aspirações.

Para os conflitos provenientes dos processos de decisão estratégica em aliança, o resultado que se busca é de uma solução integrativa que atenda aos interesses de ambos os lados, justamente em prol dos objetivos comuns relacionados à própria aliança, caso contrário, a própria continuidade da aliança poderá ser colocada a prova em função da percepção de incompatibilidade entre as partes.

Dentre as estratégias de conflito possíveis, os autores apresentam cinco tipos diferentes em função da análise das aspirações entre as partes. A estratégia de contenda

leva em consideração as aspirações de uma das partes sem considerar os interesses da outra, representando situações de soma zero. As táticas contenciosas incluem ameaças, punição e ações preferenciais. Na tentativa de reduzir o conflito pela diminuição das aspirações das partes, ceder às aspirações surge também como uma estratégia. Já as estratégias de solução de problemas são aquelas em que se busca satisfazer as aspirações de ambos os lados. E por fim, ficar inativo também pode ser uma tática, ou seja, a espera de um movimento feito pela outra parte.

Três formas de resolução de conflitos podem ser utilizadas, inclusive de maneira conjunta, segundo Bendersky (2003). A primeira diz respeito aos “processos baseados em direitos”, em que uma terceira parte determina a solução final a partir de leis, contratos e padrões de comportamento. Já os “neutros com base em interesses” intervêm no processo de resolução, porém não possuem autoridade para definir o resultado final, ficando esse a cargo das partes envolvidas na disputa. A terceira forma de se buscar uma solução é através dos “processos negociados”, sem a intervenção de uma terceira parte, ficando a decisão final dentro de um equilíbrio entre os resultados desejados entre ambas as partes (BENDERSKY, 2003).

Um conflito entre firmas, pode ser compreendido como sendo um processo que é iniciado quando uma das partes envolvidas, percebe que a outra parte ou firma afetou ou vai afetar negativamente algo do interesse da sua firma (THOMAS, 1992a). Assim, o conflito de interesses pode ser entendido como a percepção de incompatibilidades ou ponto de vistas opostos sobre o que é desejável entre partes envolvidas em um processo decisório (BATAGLIA; YU, 2008).

O conflito ocorre numa lógica e em um encadeamento de eventos, no qual um evento predecessor ao conflito ocorre a eventos na sequência e com consequências relacionadas. De acordo com Thomas (1992), a dinâmica geral de um conflito não é aleatória e possui suas etapas moldadas por parâmetros que influenciam os eventos na interface entre as partes, que incluem suas propriedades (conjunto de experiências próprias, por exemplo) e contexto no qual elas interatuam (percepção de uma parte sobre o comportamento aparente da outra em uma determinada situação, por exemplo). Moldadas pelas condições estruturais, as etapas produzem consequências do conflito, que são os resultados primários do litígio. Podem incluir consequências tanto em termos de cumprimento de tarefas quanto de manutenção do sistema social. Inicialmente o conflito envolve apenas os principais membros de cada uma das partes. Dependendo das

consequências da sucessão de eventos, uma terceira parte pode integrar o processo com o intuito de gerir o conflito. Ela pode ser representada por indivíduos, como por exemplo um mediador ou um árbitro, ou uma coletividade, como por exemplo um conselho de diretores ou um órgão governamental. Nesse momento, a terceira parte é vista como aquela que possui a função de controle do conflito, tanto no monitoramento como também em eventuais intervenções (ROCHA, 2013).

Existem cinco táticas comuns usadas em processos de resolução de conflitos:

1. concessão ou acomodação, onde uma parte cede às requisições da outra parte;
2. competição, onde uma parte persuade a outra a ceder às suas requisições, levando ao uso competitivo de táticas de poder;
3. solução de problemas ou colaboração, onde as partes tentam desenvolver e adotar soluções ganha-ganha alinhadas às suas aspirações;
4. inação, quando as partes simplesmente se omitem ou fazem o mínimo possível;
5. retirada, que significa abandono da negociação (BATAGLIA, 2006).

2.6 RESOLUÇÃO DE CONFLITOS EM ALIANÇAS

Alianças são controladas por termos especificados em contratos e mecanismos de coordenação. De acordo com a forma de governança de uma aliança, diferentes graus de controles são estabelecidos, que podem ser desde uma simples divisão de tarefas com o mínimo de ajustes, requerendo que cada parceiro compartilhe a informação sobre o progresso das iniciativas para que a aliança alcance os objetivos definidos desde a sua formação. Nas alianças, um grupo de gestores acordado entre os parceiros, supervisionam o funcionamento cotidiano e encaminham as contingências conforme elas surgem. Assim, uma estrutura independente de comando e sistema de autoridade com regras e responsabilidades definidas para cada parceiro.

Gulati e Singh (1998), afirmam que relações contratuais como alianças podem incluir elementos hierárquicos incorporados em sua estrutura. Esses sistemas hierárquicos estão presentes em vários graus e em diferentes estruturas de governança nas alianças:

1. A primeira é uma estrutura de comandos e sistemas de autoridade para colocar em prática, assim como um sistema para certificar quais comunicações são oficiais;
2. A segunda, sistemas de incentivos para facilitar o desempenho de mediação e ligar recompensas com desempenho;
3. Procedimentos padrão de operações que permitam que rápidas decisões sejam tomadas e procedimentos de resolução de litígios que evitem tribunais e mercados, especificando uma hierarquia de entidades ou indivíduos que possam fazer apelos;
4. Por fim, sistema de custos, para permitir maior remuneração quando mudanças específicas são feitas.

Dispositivos de coordenação de alianças podem incluir procedimentos para resolver disputas, enquanto acordos mútuos sobre papéis e responsabilidades limitam a negociação e adequam conflitos entre unidades interdependentes.

Ainda de acordo com Gulati e Singh (1998), quando se discute preocupações de orçamento em alianças, refere-se às preocupações da empresa sobre suas habilidades de ter uma divisão justa dos rendimentos da aliança. Essas preocupações surgem da incerteza associada com futuras especificações, incertezas de custos e todos os outros que agravam o potencial de riscos morais.

Por não poderem confiar em preços ou hierarquias para disciplinar parceiros, as alianças dependem de mecanismos específicos de governança para sobreviverem. São basicamente duas formas de se gerenciar as alianças: por meio de contratos e/ou governanças formais (MENARD, 2006).

Para Menard (2006), existem maneiras distintas pelos os quais os contratos podem ajudar, e novos economistas institucionais têm contribuído substancialmente para a análise desses aspectos. Os contratos podem especificar critérios para seleção de parceiros e até mesmo fixar números. O período de duração de um contrato também prevê meios para testar a vontade de comprometimento e garantia de continuidade no relacionamento.

As alianças, por um lado, dependem principalmente da confiança, as decisões são descentralizadas e a coordenação depende de influência mútua e reciprocidade

(MENARD, 2006). De outro lado, as alianças estão próximas da integração, com coordenação apertada por meio de setores de coordenação quase-autônomos ou “*bureaus*”, compartilhando alguns atributos de uma hierarquia. Um objetivo importante para negociantes é escolher um dispositivo de governança (salvaguarda) que minimize os custos de transação, aumentando assim a eficiência (WILLIAMSON, 1991).

Existem dois tipos de governança que são usados por parceiros da aliança: o primeiro deles depende da execução de acordos nos quais os parceiros são obrigados por terceiros, como o Estado ou alguma autoridade legítima determinada por arbitragem (por exemplo, contratos legais), e o segundo depende de auto aplicação de acordos, em que não se depende de “terceiros para determinar se uma violação ocorreu” (TELSER, 1980). Com base nesse raciocínio, formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 4 (H4) – A resolução de conflitos influencia positivamente a capacidade relacional.

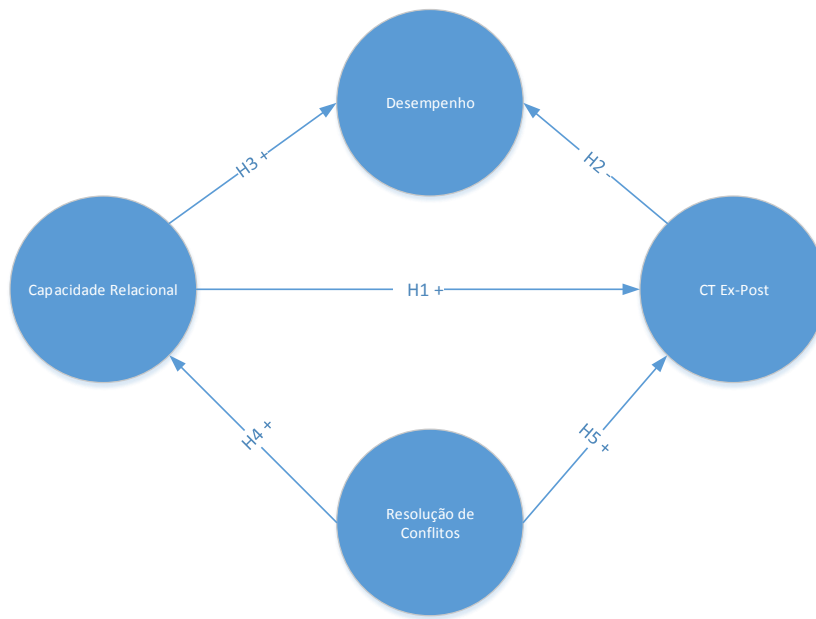
Hipótese 5 (H5) – A resolução de conflitos aumenta os custos *ex-post* de uma aliança.

2.7 MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA

De acordo com o apresentado na seção 1.1, Problema de Pesquisa e Objetivos, este trabalho tem como objetivo principal analisar a influência da resolução de conflitos no desempenho de alianças estratégicas contratuais, especificamente no setor farmacêutico brasileiro, compreendendo as relações que existem entre os contratos, sua capacidade de prever e resolver os conflitos e a relação com o desempenho da aliança.

Na Figura 3 são apresentadas as hipóteses desenvolvidas na seção 2, Referencial Teórico, compondo-se o modelo estrutural desta pesquisa, ou seja, o modelo do relacionamento lógico dos construtos de interesse.

Figura 3- Modelo Estrutural



Fonte: Elaborado pelo próprio Autor

O modelo estrutural reproduz as relações entre a capacidade de resolução de conflitos, a capacidade relacional, o custo de transação *ex-post* e o desempenho da aliança. As hipóteses, representadas por H1, H2, H3, H4 e H5, indicam como as relações ocorrem entre os construtos apresentados, e como é a influência, se positiva ou negativa entre os dois, e fundamenta a ideia que norteia este estudo, de que a resolução de conflitos tem relação com a capacidade relacional em alianças estratégicas contratuais.

Hipóteses:

Hipótese 1 (H1) - A capacidade relacional aumenta os custos de transação *ex-post* de uma aliança estratégica;

Hipótese 2 (H2) – O Custo de Transação *ex-post* influencia negativamente o desempenho da aliança.

Hipótese 3 (H3) – A capacidade relacional aumenta o desempenho da aliança estratégica.

Hipótese 4 (H4) – A resolução de conflitos influencia positivamente a capacidade relacional.

Hipótese 5 (H5) – A resolução de conflitos aumenta os custos *ex-post* de uma aliança.

3 CONTEXTO DA PESQUISA: O SETOR FARMACÊUTICO

Neste capítulo será apresentada uma análise a respeito do contexto utilizado para a aplicação do referencial teórico e da metodologia utilizada para que sejam alcançados os objetivos desta pesquisa. Inicialmente será tratada das definições do setor, seguidas de um histórico e evolução do setor farmacêutico global, depois sobre as políticas públicas para o setor farmacêutico do Brasil.

3.1 DEFINIÇÕES, HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO SETOR FARMACÊUTICO GLOBAL

O setor farmacêutico no segmento da saúde humana, de acordo com Ferreira (2010) é o conjunto de empresas que tem como atividade o desenvolvimento e/ou produção de produtos farmoquímicos, de medicamentos (alopáticos, homeopáticos e fitoterápicos) e de soluções parentais. Dessa maneira, inclui-se desde empresas dedicadas a pesquisa de novos princípios ativos, inclusive, a partir de biotecnologia, fabricantes nacionais de pequeno, médio e grandes portes, até os grandes fabricantes de medicamentos multinacionais.

De acordo com Roblek (2015), o mercado mundial da indústria farmacêutica tem sofrido bastante com as rápidas e sem precedentes mudanças ocorridas neste setor nos últimos anos. A indústria farmacêutica é considerada uma das indústrias mais lucrativas, inventivas e inovativas dentre as empresas *high tech*.

A estrutura concorrencial, o aumento de competitividade nos últimos anos e o aumento da competitividade são características do Setor. A globalização é outro aspecto que se caracteriza em rápida consolidação e concentração do Setor. Portanto, leva as empresas a se preocupar em preparar seus gestores com visão de gestão mais voltada a estratégias e alianças entre empresas do setor.

Nos últimos anos o setor farmacêutico vem passando por grandes mudanças, primeiro em tecnologia, com o desenvolvimento da biotecnologia e da revolução da biologia molecular, depois com a demanda, afetada por políticas de contenção de custos pelos principais consumidores (planos privados e sistemas públicos de saúde) e por fim

instituições e em especial na legislação de direitos de propriedade (McKELVY; ORSENIGO; PAMMOLLI, 2004; MALERBA, 2004).

Até o final dos anos 70, predominava a tecnologia química, com pesquisa desenvolvida internamente pelas empresas, configurando uma estrutura de governança de integração vertical. A chegada de novas substâncias químicas no mercado era protegida por uma adequada legislação de patentes, garantindo proteção contra imitações. Além da P&D (Pesquisa & Desenvolvimento), as empresas do setor desenvolveram capacitações no gerenciamento de testes clínicos em larga escala, em processos de obtenção da aprovação dos medicamentos em órgãos reguladores, bem como em *marketing* e distribuição. Nessa época, de acordo com McKelvy; Orsenigo; Pammolli (2004), as relações entre indústria e universidade tornaram-se mais sólidas, em especial nos Estados Unidos. Isso ocorreu devido ao importante aumento do gasto público em pesquisa biomédica (significativamente superior a média dos demais países industrializados) e a introdução de procedimentos mais rigorosos e eficazes para a aprovação de novos medicamentos.

Além do grande apoio financeiro para a pesquisa básica em universidades e centros públicos de pesquisa, os institutos nacionais de saúde americanos promoviam uma forte integração entre a produção de conhecimento biológico sobre a natureza dos mecanismos das doenças humana, pesquisa clínica e prática médica, resultando na descoberta e no desenvolvimento de novos tratamentos terapêuticos.

Com o surgimento da engenharia genética nos anos 80 e perdura até os dias atuais, o setor industrial farmacêutico passa por uma profunda transformação. A engenharia genética implica na modificação direta do genoma do organismos alvo pela introdução de fragmentos de DNA exógenos que possuem função conhecida. Sendo assim, é possível se fazer modificações genéticas e os genes de um organismo pode ser transferido para outro (SBBIOTEC, 2015).

O setor farmacêutico, se divide em três grandes grupos produtivos:

a) os originadores, que são as indústrias que trabalham com o desenvolvimento da pesquisa básica para o lançamento e vendas de uma nova marca, ou seja, investem fortemente em pesquisa e desenvolvimento para o lançamento de uma patente;

b) os produtos genéricos, definidos como aqueles que possuem o mesmo princípio ativo do produto original, mas só podem ser lançados após a expiração do prazo dos direitos de propriedade intelectual pendente do produto original;

c) os especialistas, que são os que trabalham com a pesquisa básica, o desenvolvimento de biotecnologia e de produtos farmacogênicos.

Essa busca pelas melhores práticas e pelo alto investimento em pesquisa e desenvolvimento está associada às fortes mudanças produzidas pelo efeito da globalização. Nesse cenário, o conhecimento, a tecnologia, as pessoas e o mercado são os atores principais do direcionamento das empresas, com foco específico pela busca de mercados além de suas fronteiras regionais ou de países, transformando as empresas em transnacionais ou multinacionais (KESI, 2008).

Dentro dessa realidade, e visando a sobreviver dentro desse contexto, as empresas farmacêuticas tiveram que se reestruturar e, portanto, caracterizam-se como:

a) empresas multinacionais com forte posicionamento nos mais importantes e estratégicos mercados mundiais;

b) empresas que se integram globalmente e conectam seu modelo de negócios;

c) empresas que desempenham estratégias flexíveis de compras;

d) empresas que possuem uma estrutura de produção global;

e) empresas que possuem uma organização global de pesquisa e desenvolvimento de atividades;

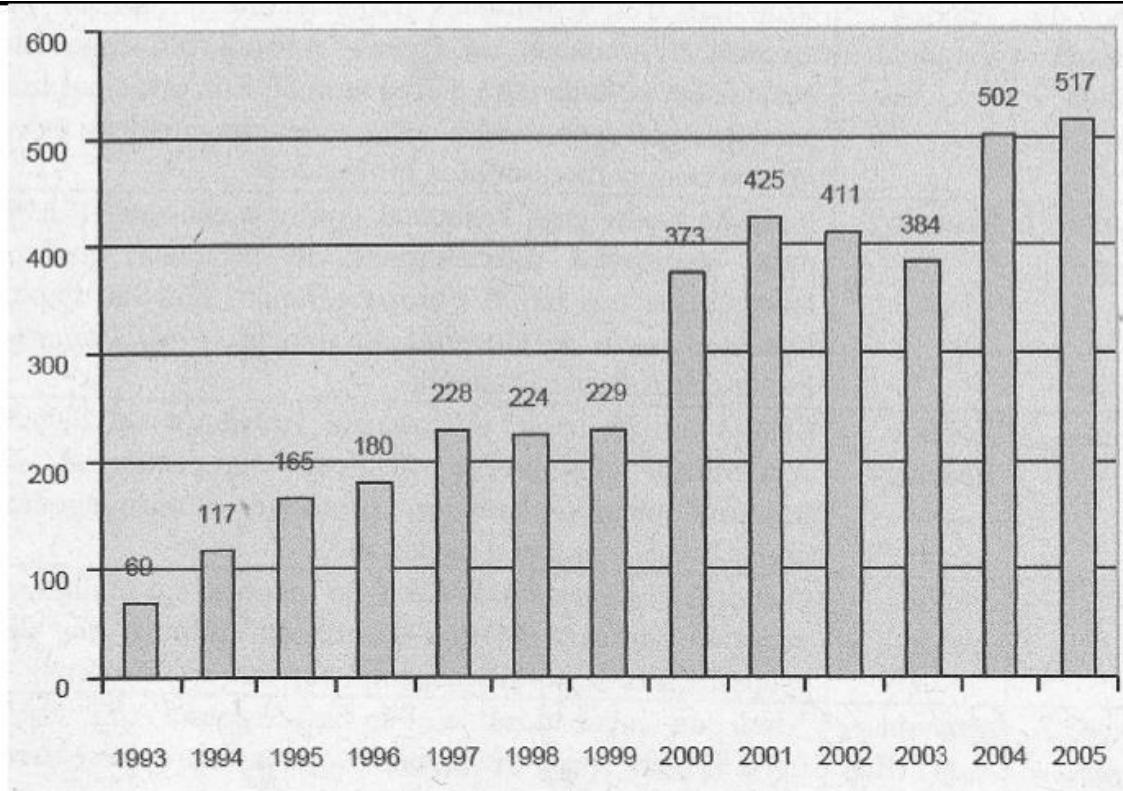
f) Empresas que possuem organização global de marketing que suporta uma orientação forte para mercado e foco estratégico nos clientes.

Nesse contexto, o processo de globalização foi o grande responsável pela concentração e consolidação do setor nesses últimos 15 anos. Esses movimentos não foram os únicos, pois, em função da corrida por inovação, custos e obtenção de vantagem competitiva, o setor, considerando os três segmentos de atuação da indústria,

contabilizou mais de 10.000 processos de alianças nesse mesmo período, fazendo com que surgissem novos *players* e aqueles menos competitivos fossem excluídos (KESIC, 2009).

O setor farmacêutico global, tem na inovação colaborativa em biotecnologia, o seu estado da arte, porém em países emergentes como o Brasil a situação tecnológica das empresas locais se encontra alguns passos atrás, o acirramento da competição, associado aos novos desafios da biotecnologia e da engenharia genética e um controle mais rígido por parte das agências regulatórias resultaram no aumento do volume de investimentos e no ciclo de desenvolvimento (BASTOS, 2006), bem como no aumento significativo das alianças colaborativas entre empresas farmacêuticas e de biotecnologia nos EUA entre os anos de 1993 e 2005, como ilustrado na Figura 4.

Figura 4- Colaboração entre empresas de biotecnologia e grandes empresas farmacêuticas



Fonte: BioWord Financial Watch (2008 *apud* Reis *et al.*; 2009)

O setor farmacêutico é bastante influenciado por alianças, ligações entre os parceiros podem ser mais ou menos formalizadas, como por exemplo, equipes de pesquisadores organizadas em empresas que mantêm fronteiras muito permeáveis com outras empresas e universidades no Setor (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR,

1996b). O modo padrão de governança adotado é uma complexa mistura de hierarquia rígida e ampla descentralização (MÉNARD, 2004).

3.2 O SETOR FARMACÊUTICO NO BRASIL

A cadeia de valor na indústria farmacêutica é composta de quatro estágios: Sendo o primeiro deles pesquisa e desenvolvimento (P&D), o segundo a produção de princípios ativos, terceiro a habilidade de produção de medicamentos e por fim o *marketing* e a comercialização de medicamentos (SILVA; OLIVEIRA, 2007).

No Brasil, podemos dividir a história do setor farmacêutico em 2 grandes momentos: o primeiro deles até o final da década de 90, onde é caracterizado um domínio de grandes laboratórios multinacionais, que se sentiram atraídos pelo populoso mercado brasileiro e assim estabeleceram aqui as fases de produção e comercialização de seus produtos. Porém, as fases de desenvolvimento e pesquisas, a produção de matérias-primas essenciais à fabricação dos medicamentos, de maior conteúdo tecnológico agregado, continuaram a ser desenvolvidos nos seus países de origem. Essa realidade, traduzida em números, mostra que as empresas estrangeiras, respondem por cerca de 70% das vendas totais no mercado brasileiro (BASTOS, 2006).

Com a aprovação da Lei dos Genéricos (Lei 9787) no ano de 1999, a indústria brasileira ganhou um maior incentivo para investir em produção. A Lei permite a substituição de medicamentos de marca (geralmente de grandes laboratórios multinacionais) por um similar após a expiração da patente e com a qualidade garantida pelos órgãos de regulação (NOGUEIRA, 2012). A Lei estimulou alterações no posicionamento estratégico das empresas, nas tecnologias utilizadas e nas formas de conduzir negócio e de se relacionar com o mercado.

Um exemplo é o acelerado movimento de fusões, aquisições e alianças da indústria farmacêutica no âmbito global que afetou também, a estrutura e a dinâmica das indústria farmacêutica brasileira, pressionando as empresas de controle nacional que começaram a responder com um investimento semelhante.

A visão geral é a de que o mercado farmacêutico brasileiro foi significativamente alterado nos últimos anos. Segundo o Sindicato da Indústria de Produtos farmacêuticos do Estado de São Paulo (Sindusfarma), um dos setores da economia brasileira que mais se expandiu em 2010 foi o farmacêutico e de acordo com

as notícias veiculadas no Swissinfo.ch (2011), cerca de R\$ 5 Bilhões em investimentos, negócios e aquisições foram movimentados no país no ano de 2010.

No ano 2000, por exemplo, os laboratórios farmacêuticos nacionais BioLab, Biosintética e União Química iniciaram um movimento de associação e esforços para viabilizar suas iniciativas, ligadas a PD&I (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação) e criaram o Consórcio Industrial Farmacêutico (Coinfar). Também no mesmo período, os laboratórios brasileiros Eurofarma e Biolab efetivaram uma parceria para fundação do consórcio Incrementa PD&I (BARRELLA; BATAGLIA, 2008).

Depois da Lei, houve um incremento da participação das vendas das empresas brasileiras no mercado local. No ano 2000, as empresas nacionais respondiam por cerca de 28,2% do valor das vendas de medicamentos, em março de 2005 esse valor havia sido aumentado para 40,6% (CAPANEMA, 2006).

De acordo com Capanema (2006), em 2002 existiam 1077 empresas atuando no setor, das quais 688 empregavam menos de 20 funcionários, número inferior para que se possa ser considerado um laboratório farmacêutico industrial. Portanto estima-se que existam cerca de 500 laboratórios atuando no Brasil. No mercado brasileiro 12 das maiores empresas representam cerca de 48,8% do mercado. Dessas, 5 são de controle acionário nacional (NOGUEIRA, 2012).

O setor farmacêutico no Brasil, é um setor em crescimento e conta com o apoio relevante de instituições e incubadoras, em um amadurecimento operacional e financeiro, considerando-se o porte e o volume de faturamento (ESTRELLA; BATAGLIA, 2010).

Em função da evolução das organizações para modelos horizontalizados, com tomada de decisão cada vez mais descentralizada e também por conta da heterogeneidade cada vez maior entre os indivíduos que a compõe, três formas de resolução de conflitos podem ser utilizadas, inclusive de maneira conjunta, segundo Bendersky (2003).

A primeira diz respeito aos “processos baseados em direitos”, em que uma terceira parte determina a solução final a partir de leis, contratos e padrões de comportamento. Já os “neutros com base em interesses” intervêm no processo de resolução, porém não possuem autoridade para definir o resultado final, ficando esse a cargo das partes envolvidas na disputa. A terceira forma de se buscar uma solução é através dos “processos negociados”, sem a intervenção de uma terceira parte, ficando a

decisão final dentro de um equilíbrio entre os resultados desejados entre ambas as partes (BENDERSKY, 2003).

De acordo com dados do Ministério da Saúde, a tendência é de expansão no mercado farmacêutico brasileiro. Atualmente existem cerca de 540 indústrias farmacêuticas cadastradas no Brasil, sendo 90 produtoras do medicamento similar. Os genéricos correspondem a 20,6% das vendas em unidades no conjunto do mercado farmacêutico brasileiro. Entre 2002 e 2009, o total de vendas saltou de R\$ 588 milhões para R\$ 4,8 Bilhões. Neste mesmo período, o número de registros desses medicamentos passou de 213 para 2972.

4 FILOSOFIA DA CIÊNCIA PRATICADA NO TRABALHO

A filosofia praticada será o positivismo crítico, é uma pesquisa onde se observará o fenômeno, será feita uma checagem, através de questionários, entrevistas, levantamentos documentais do que está acontecendo nas organizações que possuem alianças no setor farmacêutico.

Popper (POPPER; BATH, 2008), faz uma grande análise sobre o positivismo, partindo de dois questionamentos:

1. *Quando pode uma teoria ser classificada como científica?*
2. *Existe um critério para classificar uma teoria como científica?*

Popper (2008) levanta o questionamento se as coisas que podem ser testadas e experimentadas são consideradas científicas. Se uma observação mostrar que o efeito previsto não ocorreu, a teoria simplesmente é refutada.

Diante disso, Popper conclui:

1. É fácil obter confirmações ou verificações para quase toda a teoria- desde que a procuremos;
2. As confirmações só devem ser consideradas se resultarem de predições arriscadas; isto é, se, não esclarecidos pela teoria em questão, esperarmos um acontecimento incompatível com a teoria e que a teria refutado;
3. Toda teoria científica boa é uma proibição: ela proíbe certas coisas de acontecer. Quanto mais uma teoria proíbe, melhor ela é;
4. A teoria que não for refutada por qualquer acontecimento concebível não é científica. A irrefutabilidade não é uma virtude, como frequentemente se pensa, mas um vício;
5. Todo teste genuíno de uma teoria é uma tentativa de refutá-la. A possibilidade de testar uma teoria implica igual possibilidade de demonstrar que é falsa. Há, porém, diferentes graus na capacidade de se testar uma teoria: algumas são mais testáveis, mais expostas a refutação do que outras; correm maiores riscos;

6. Evidência confirmadora não deve ser considerada se não resultar de um teste genuíno da teoria; o teste pode-se apresentar como uma tentativa séria, porém malograda de refutar a teoria;
7. Algumas teorias genuinamente testáveis, quase se revelam falsas, continuam a ser sustentadas por admiradores, que introduzem, por exemplo, alguma situação auxiliar *ad hoc* de tal maneira que ela escapa a refutação. Tal procedimento é sempre possível, mas salva a teoria da refutação apenas ao preço de destruir seu padrão científico.

Portanto, de acordo com Popper (1980), o critério que define o *status* científico de uma teoria é sua capacidade de ser refutada ou testada. O autor sustenta ainda que a ciência não é de ordem indutiva e sim conjectural – e que, por isso, se deve trocar as exigências da verificabilidade pelas da falsificabilidade. Popper analisa os fundamentos lógicos do procedimento indutivo concluindo que, por maior que seja o número de observações particulares, não há justificação racional para a sua generalização a todos os casos. Como diz Popper, mesmo que se tenham observado milhares de cisnes brancos, nada nos autoriza a afirmar que todos os cisnes são brancos e bastará uma única observação de um único cisne negro para refutar aquela proposição.

As inferências indutivas não conferem ao conhecimento nem necessidade lógica nem validade universal, pelo que, para Popper, a ciência não é mais do que um conhecimento conjectural. Em vez de indução, Popper propõe que se fale em conjecturação e, em vez de verificação, em falsificabilidade. A ideia é que a ciência, como conhecimento em geral, é uma atividade que se caracteriza sobretudo pela ousadia imaginativa das suas hipóteses e que estas se devem sempre formular de modo a exporem-se à experiência, que tanto as pode afastar, falsificando-as, como confirmar, corroborando-as. Deste modo, quanto mais uma hipótese afirmar sobre o mundo (isto é, quanto maior for o seu conteúdo empírico) mais se arrisca a ser falsificada; pelo que, se não o for, os seus poderes heurísticos ficam bastante robustecidos. E a conjugação desta exigência de falsificabilidade com a valorização da atividade de conjecturação permite ainda bloquear a ambição positivista de instituir critérios de sentido que excluam ou marginalizam quaisquer domínios de saber, uma vez que o sentido aparece sempre, para Popper, solidário da problematicidade que germina, sem exceção, por todas as áreas do conhecimento e da ação dos homens. Esta perspectiva contém apreciáveis

consequências num domínio geralmente negligenciado pelos filósofos da ciência, o da política.

5 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral avaliar a relação entre resolução de conflitos, capacidade relacional e o desempenho de alianças estratégicas contratuais, a partir do teste das hipóteses apresentadas na Figura 1 na seção 2.7, intitulada Modelo Conceitual da Pesquisa. A abordagem utilizada será quantitativa, visto que o interesse é estabelecer relações de incidência e recorrência entre os construtos propostos.

Nessa seção serão apresentados a forma de mensuração dos construtos, os procedimentos de escolha e abordagem das empresas, e as estratégias de coleta e análise dos dados.

5.1 CONCEITUALIZAÇÕES E MENSURAÇÕES

Os construtos do modelo estrutural a apresentado na Figura 1 foram mensurados a partir da revisão da literatura. A seguir, apresenta-se cada construto de interesse, suas variáveis latentes, indicadores, e o tipo de modelagem utilizada. Destacam-se os fundamentos teóricos da conceitualização e operacionalização dos construtos estudados nesta pesquisa e abordados na seção 2, nomeada Referencial Teórico. Nos casos em que foram utilizados trabalhos anteriores, esses foram citados.

Capacidade Relacional. Esse construto corresponde à habilidade de gestão de alianças da organização e foi conceituado e operacionalizado com base no trabalho de Schilke e Goerzen (2010). A coordenação interorganizacional, a coordenação do portfólio da aliança, a aprendizagem interorganizacional, a proatividade da aliança e a transformação da aliança foram as variáveis latentes estabelecidas para mensuração desse construto. Tanto as variáveis latentes quanto as observáveis foram utilizadas no trabalho dos autores. Para mensuração das variáveis observáveis, foram utilizadas escalas Likert com cinco pontos. Seguem na Quadro 4 as variáveis latentes e observáveis.

Quadro 4- Mensuração da Capacidade Relacional

	Variável Latente	Variáveis Observáveis
	Capacidade Relacional	Coordenação interorganizacional
Sincronização do Trabalho		
Decisões integradas		
Coordenação do portfólio da aliança		Integração
		Sinergias
Aprendizagem Interorganizacional		Capacidade para aprender
		Análise da informação do parceiro
		Integração do conhecimento do parceiro
Proatividade da aliança		Concorrência
		Iniciativa da aliança
		Monitoramento (pesquisa) do ambiente
Transformação da aliança		Termos contratuais
		Alteração de termos contratuais
	Flexibilidade	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor com base em Schilke e Goerzen (2010)

Desempenho da Aliança. O construto desempenho da aliança também foi conceituado e operacionalizado com base no trabalho de Schilke e Goerzen (2010). Neste estudo, o intuito desse construto foi medir como é o desempenho das alianças entre os parceiros da aliança e outras empresas. As variáveis latentes desse construto englobaram desempenho geral (medindo a satisfação geral com a aliança), objetivo estratégico inicial (medindo a satisfação com os objetivos iniciais da aliança), aprendizagem (medindo satisfação com o conhecimento e habilidades a partir da aliança) e lucratividade (medindo se o investimento na aliança tem sido ou foi lucrativo). Para a mensuração das variáveis observáveis, foram utilizadas escalas Likert com cinco Seguem no Quadro 5 as variáveis latentes.

Quadro 5: Mensuração do desempenho

Desempenho da Aliança	Variável Latente
	Satisfação
	Objetivos Estratégicos
	Aprendizagem
	Lucratividade

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Resolução de conflito. Esse construto corresponde à habilidade de se chegar a um acordo entre as partes quando ocorre divergência de interesses entre os parceiros em

alianças. Reflete as atividades das empresas que buscam uma solução do problema. (WALTER; LECHNER; KELLERMANNNS, 2008). Esse construto foi operacionalizado com base no trabalho de Bataglia et al. (2015). Os indicadores que compõe o construto são: competição; colaboração; mediação; arbitragem e salvaguardas contratuais. Para a mensuração das variáveis observáveis competição, colaboração, mediação e arbitragem foram utilizadas escalas Likert com cinco pontos (1 = discordo totalmente a 5= concordo totalmente).

As salvaguardas contratuais foram mensuradas como um índice composto pelas salvaguardas utilizadas em ordem crescente de rigor, usando uma média ponderada (ou seja, foi dado peso 1 para o primeiro item e peso de 8 para o último item). Esses itens ponderados serão então somados e divididos por 36 para obter um índice composto de salvaguardas contratuais incluídas em cada aliança. Os índices compostos de cada aliança foram calculados para se obter uma indicação da utilização global de salvaguardas contratuais na aliança (Judge & Dooley,2006). As salvaguardas consideradas serão:

- Relatórios periódicos escritos de todas as transações relevantes.
- Aviso escrito sobre eventuais desvios em relação ao acordo.
- O direito de examinar todos os registros relevantes via uma empresa de auditoria.
- Designação de informações proprietárias e sujeitas à confidencialidade.
- Não utilização de informações confidenciais, mesmo após o término do contrato.
- Cláusulas de rescisão.
- Cláusulas de arbitragem.
- Provisões processuais.

Seguem na Quadro 6 as variáveis observáveis da resolução de conflitos.

Quadro 6: Mensuração da resolução de conflito

Resolução de Conflitos	Variáveis Observáveis
	Competição
	Colaboração
	Mediação
	Arbitragem
	Salvaguardas contratuais

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

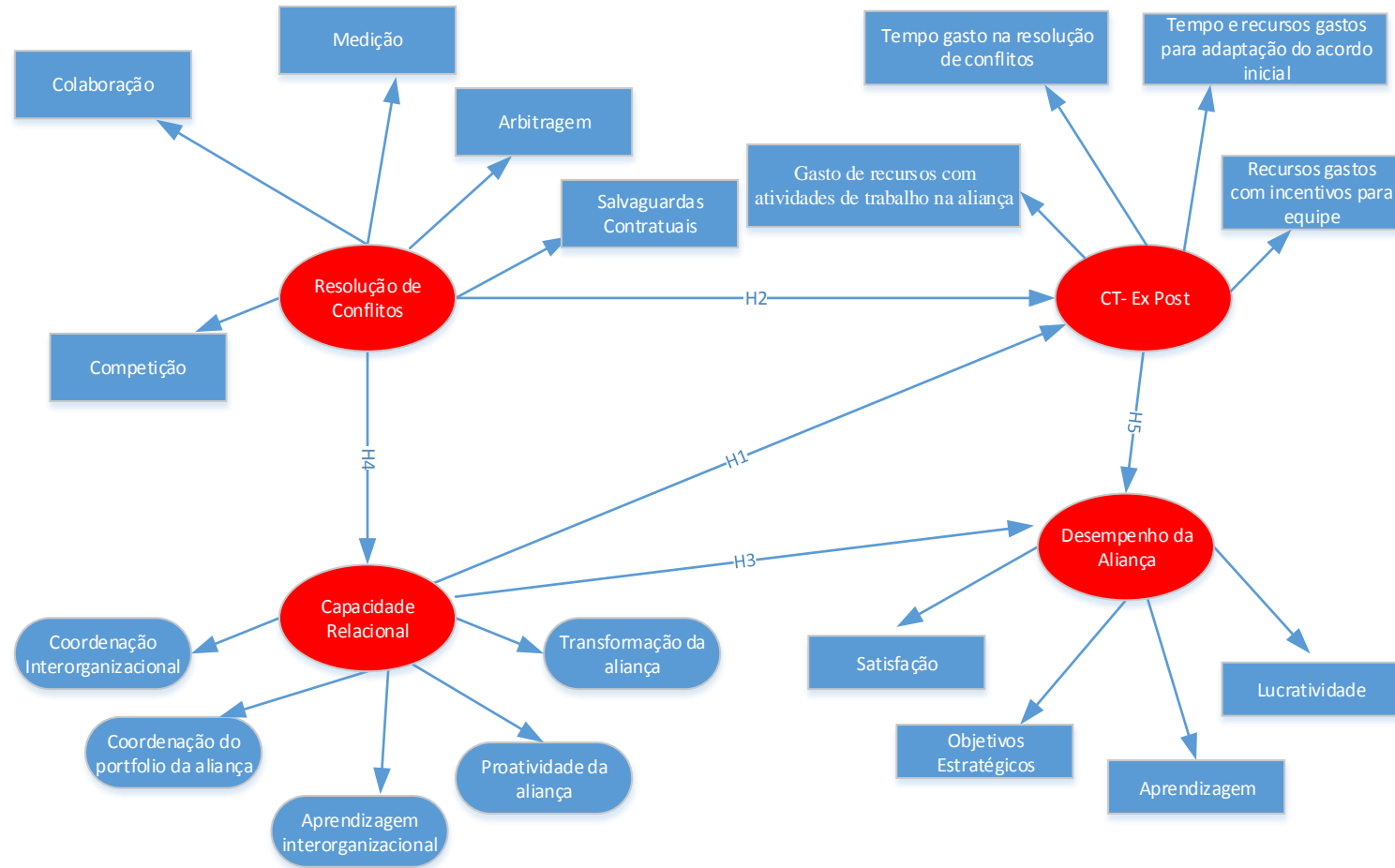
Custos de transação ex-post. Esses construtos serão medidos a partir de Williamson (1991). Os indicadores que compõe o construto custo de transação ex-post são: gasto de recursos com atividades de trabalho na aliança; tempo gasto na resolução de conflitos; tempo e recurso gastos para adaptação do acordo inicial; recursos gastos com incentivos para equipe. Para a mensuração das variáveis observáveis serão utilizadas escalas Likert com cinco pontos (1 = discordo totalmente a 5= concordo totalmente).

A descrição detalhada das dimensões componentes dos construtos de interesse, seus indicadores e a fonte teórica dessas variáveis estão descritas no Apêndice A, denominado Matriz de Amarração ligada aos construtos utilizados nesse trabalho.

Assim o modelo de mensuração desta pesquisa é apresentado na Figura 5.

O nível de análise dos construtos Resolução de conflitos, Capacidade Relacional e Custo de Transação Ex-post é a aliança estratégica. O nível de análise do Desempenho da Aliança é a organização.

Figura 5- Modelo de mensuração da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

5.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

O ambiente competitivo escolhido para a realização da pesquisa é o do setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana. A escolha foi primeiramente utilitária buscando-se ampliar a viabilidade da pesquisa com base no fato de que arranjos híbridos na forma de alianças estratégicas contratuais têm sido adotados pelas empresas desse setor em diversas atividades (Quadro 7), como pesquisa e desenvolvimento, manufatura e distribuição, principalmente pela complexidade do ambiente de competição, no qual o conhecimento e recursos necessários se encontram distribuídos pelos agentes, seja no âmbito global (MCGILL; SANTORO, 2009; PISANO, 1989, 1991; POWELL et al. 2005; ROTHARMEL, 2001; SANTORO; MCGILL, 2005; STUART, 2000), quanto no Brasil (ESTRELLA; BATAGLIA, 2013; FUNDAÇÃO BIOMINAS BRASIL; PWC BRASIL, 2011; BARRELLA; BATAGLIA, 2008). A segunda justificativa para escolha do setor é sua relevância na economia brasileira, registrando em 2009 vendas totais de US\$ 17,18 bilhões (SINDUSFARMA, 2011).

Quadro 7 - Descrição dos principais tipos de transações de aliança no setor farmacêutico

Tipos de Transações de Aliança	Descrição
P&D	Firma desenvolve um programa de pesquisa com outra firma com um objetivo específico.
Testes clínicos	Firma tem um parceiro para desenvolver os testes clínicos do produto de acordo com a agência governamental reguladora para aprovação.
Manufatura	Firma se vincula a parceiro para produção do seu produto.
Licenciamento / Comercialização	Firma licencia ou obtém licença para a comercialização de nova ideia ou produto.
Aquisição dos direitos	Firma adquire uma nova ideia ou patente.
Suprimentos / Distribuição	Parceria para suprimento ou distribuição produtos.
Acordos Complexos	Acordos que contemplam mais de um acordo dos listados acima.

Fonte: Adaptado de Powell, Koput, Smith-Doerr (1996)

O universo da pesquisa foi definido como o conjunto de empresas do setor farmacêutico brasileiro que têm como atividades o desenvolvimento, produção e/ou distribuição/comercialização de medicamentos para saúde humana com fins lucrativos.

Como não há no Brasil uma base de dados disponível com as empresas desse setor, a população da pesquisa foi definida pela base de dados de empresas do setor farmacêutico desenvolvida no projeto de pesquisa intitulado ‘**A relação entre a capacitação relacional e os atributos e desempenho das transações**’ (BATAGLIA et al, 2015). Essa base de dados foi elaborada como o conjunto das empresas identificadas

a partir de três fontes. A primeira foi o Bulário Eletrônico da ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. A segunda foi o diretório da BIOMINAS BRASIL e PWC BRASIL (2011). Por fim a última fonte foram acordos com 12 sindicatos patronais desenvolvidos pelo Grupo de Pesquisa em Gestão da Capacidade Dinâmica das Organizações (GCD), sob o âmbito do qual o projeto citado anteriormente foi desenvolvido. Os sindicatos cederam a base de empresas associadas e seus contatos.

As empresas vinculadas às associações setoriais foram verificadas via acesso às suas páginas na Internet, para se garantir que estão entre as empresas da população estabelecida para a pesquisa. A base de dados foi criada em Excell e contém os seguintes campos: nome empresa; endereço; cep; cidade; estado; fone geral; site internet; email geral; contato (nome); fone contato; email contato; organização origem; tipo empresa (classificação); principais produtos; número de lojas (para as redes de farmácias).

Ao todo a base de dados engloba 800 empresas farmacêuticas brasileiras a. Essas empresas se classificam como:

- Empresas farmacológicas (CNAE 2.10-6).
- Laboratórios farmacêuticos (CNAE 21.21-1), correspondentes às empresas do Bulário da Anvisa.
- Empresas de biotecnologia, as quais não são classificadas em separado pelo IBGE, pertencendo aos grupos anteriores, principalmente às farmacológicas. Bastando utilizar biotecnologias. Correspondem às empresas componentes do diretório da Biominas e PWC do Brasil.
- Redes de farmácias que ao aliar-se via associativismo conseguem reduzir custos e disputar o mercado de forma competitiva, inclusive via alianças estratégicas de distribuição/fornecimento.

Conforme Powell, Koput, Smith-Dorr e Owen-Smith (2005), não foram consideradas para a composição da base as empresas periféricas do setor farmacêutico que se envolvem em atividades de:

- Fabricação de intermediários para a produção de farmoquímicos, como álcool, corantes, etc (CNAE 20.29-1).
- Coleta do sangue humano (CNAE 86.40-2).
- Fabricação de kits e preparações para diagnósticos médicos (CNAE 21.23-8).

- Fabricação de curativos, bandagens, algodão, gazes, etc. impregnados com qualquer substância (CNAE 21.23-8).
- Fabricação de medicamentos que não tenham o caráter de especialidades, tais como: água oxigenada, tintura de iodo, etc (CNAE 21.23-8).
- Fabricação de cimento dentário e materiais semelhantes empregados em obturações dentárias (CNAE 32.50-7).
- Fabricação de substâncias radioativas para diagnóstico (CNAE 21.23-8).
- Fabricação de equipamentos.

5.3 ESTRATÉGIAS DE COLETA DE DADOS E TIPOS DE DADOS

Todas as empresas da população estabelecida foram convidadas a participar da pesquisa via contato telefônico e envio de carta-convite explicando seu objetivo. Em cada empresa, foram levantados dados sobre uma ou mais alianças estratégicas contratuais. Buscou-se reduzir a ocorrência de distorções e falhas provenientes da memória dos informantes, pelo critério de fixação do período mínimo para o início da aliança em um ano e do período máximo de término em três anos.

A coleta de dados foi por meio de levantamento de dados primários. A pesquisa foi realizada com gestores responsáveis pela carteira de alianças estratégicas da unidade de negócios. Aos gestores participantes, foi assegurado o total sigilo, a privacidade e a confidencialidade das respostas, resguardando-se o nome dos participantes e a identificação da empresa.

A coleta de dados foi operacionalizada da seguinte forma: (1) estabelecimento de um primeiro contato com as empresas visando a identificação do respondente adequado para a participação na pesquisa, ou seja, gestores de carteiras de alianças; (2) envio de e-mail com carta convite solicitando a participação do respondente na pesquisa; (3) quando recebido o aceite do respondente para participar da pesquisa, estabelecimento de contato telefônico ou envio por e-mail de um *endereço eletrônico* de acesso ao questionário para preenchimento. Os questionários respondidos formaram a base de dados da pesquisa; (4) em caso de dúvidas ou problemas no preenchimento do questionário, novo contato foi estabelecido com os entrevistados para o esclarecimento de dúvidas.

5.3.1 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para a pesquisa, o instrumento de coleta de dados foi composto por questões referentes aos construtos de interesse. O questionário foi estruturado com escala de concordância tipo *Likert* variando de 1 a 5, e tendo como referência o 1 (discordo totalmente) e o 5 (concordo totalmente).

Os construtos proatividade e transformação (incluindo indicadores e questões) foram utilizados conforme desenvolvidos pelo grupo de pesquisa GCD e validados para alianças no setor farmacêutico brasileiro no âmbito do projeto de pesquisa denominado “A relação entre a capacitação relacional e os atributos e desempenho das transações” (BATAGLIA, 2015).

A matriz de amarração entre construtos, variáveis, indicadores e questionário encontra-se no Apêndice A. O objetivo específico das perguntas do questionário foi levantar dados sobre a capacidade relacional, o desempenho da aliança e as atividades de resolução de conflito.

5.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi composta de duas partes: uma descritiva e, na sequência análise da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) pelo método *Partial Least Square* (PLS) (SMARTPLS, 2015), de modo a serem testadas e estabelecidas as relações lógicas propostas no modelo conceitual envolvendo os construtos desse trabalho.

Tanto o modelo de mensuração quanto o estrutural foram estimados pelo PLS-PM (*Partial Least Squares Path Modeling*), método considerado adequado para o teste exploratório de relações estruturais como as propostas neste trabalho. A análise do modelo de equações estruturais, as quais testam as hipóteses propostas, utiliza o método de resolução das equações PLS. É uma técnica de modelagem de equações estruturais utilizada para a análise de relações causais entre construtos (SHEA, ROWELL, 2000). A técnica foi adotada por não exigir o pressuposto da normalidade multivariada para a distribuição das variáveis.

Para se testar as relações propostas no modelo conceitual, apresentado na Figura 1, foi utilizado o *Software SmartPLS*, versão 2. A escolha deste *Software*, se deu por ser um *Software* específico para se trabalhar com MEE (Modelo de Equações Estruturais) e AFC (Análise Fatorial Confirmatória). Esse *software* permite avaliar o relacionamento

entre os construtos da pesquisa, permitindo se observar o quanto cada construto pode ser explicado pelo outro, por meio de coeficientes de regressão.

Os parâmetros para as cargas fatoriais do modelo de mensuração e dos coeficientes estruturais foram determinados por meio do software *G*POWER* 3.1.7.

O uso do PLS requer que se teste a confiabilidade e a validade do modelo de mensuração. Foram utilizados testes para a validade (convergente e discriminante), a confiabilidade e sua consistência são: valores de Variância Média Extraída (AVE) igual ou superior a 0,5 e Confiabilidade composta (*Composite Reliability*), igual ou superior a 0,7 (CHIN, 1998; FORNELL; LARCKER, D., 1981).

Relativo a validade discriminante, foram seguidos os critérios de Fornell; Larcker (1981), com a utilização da raiz quadrada de AVE, que deve ser maior que as correlações entre os demais construtos.

O nível de significância do modelo foi analisado a partir de duas abordagens. A primeira pela técnica de *Bootstrapping* com N=500 iterações. É um teste baseado na amostragem dos registros de dados originais com reposição (HAIR et al., 2005). Essa técnica utiliza o teste estatístico de comparação entre médias dos coeficientes, utilizando a distribuição *t-student*. Para esse trabalho, determina-se o uso de significância de 5%, ou seja, o resultado do *t* deve ser $t > 1,96$.

A segunda, pela estimativa de valor mínimo para as cargas fatoriais e os coeficientes estruturais, calculados a partir da fixação do poder do teste em 80%.

6 RESULTADOS E ANÁLISE

Conforme estabelecido na metodologia, inicia-se com a análise descritiva dos dados e na sequência se apresenta a análise das relações propostas via o modelo estrutural (Figura 5).

6.1 ANÁLISE DESCRITIVA

As 800 organizações da base de dados sobre empresas do setor foram contatadas. Dessas participaram da pesquisa 230 organizações (28,75%). Em cada uma se coletou dados de somente uma aliança. Dos questionários respondidos, 71 (30,87%) foram eliminados por conterem mais de 85% das respostas às questões sistematicamente em uma única opção da escala Likert. Consideram-se adequadas as informações coletadas sobre 159 alianças.

As empresas correspondentes são 10% farmacológicas, 60,79% laboratórios farmacêuticos, 20% empresas de biotecnologia, 6,58% redes de farmácias ou distribuidores e 2,63% institutos de pesquisa. Dessas, 85% têm controle acionário brasileiro. A média do tempo de fundação é de 17,62 anos com desvio padrão de 16,51 anos. 55% têm tamanho inferior a 50 funcionários, 10% apresenta de 50 a 99 funcionários, 20% de 100 a 499 funcionários e 15% maior que 500 funcionários. 80% das empresas tem como mercado principal a saúde humana, 10% ambiente e 10% medicina veterinária.

Dos gestores respondentes, 46,05% foram os executivos principais das empresas, 43,16% reportam para o executivo principal e 10,79% reportam para um executivo que reporta para o executivo principal. Desses, a média de tempo trabalhado nas empresas atuais é de 8,52 anos, com desvio padrão de 7,72 anos. A média de tempo trabalhado no setor farmacêutico é de 10,73 anos, com desvio padrão de 10,93 anos.

Todas as alianças estudadas foram de saúde humana, sendo 45% de P&D, 30% de fornecimento ou distribuição, 15% de manufatura, 5% de licenciamento e 5% de teste clínico. Essas alianças envolvem em média 3,36 empresas com desvio padrão de 2,15. As redes de empresas em média são constituídas por 73,4 empresas, com desvio padrão de 8,8. O tempo médio de duração das alianças estudadas é de 4,92 anos com desvio padrão de 6,33. Dessas, somente 4,21% já terminaram e 22,11% envolvem parceiros estrangeiros que possuem controle acionário americano, suíço, inglês, alemão, japonês e mais 16 países.

6.2 ANÁLISE DAS RELAÇÕES ESTRUTURAIS

O presente trabalho está focado nas relações existentes entre quatro construtos, que formam o modelo estrutural utilizado para o teste de hipóteses. O construto Capacidade Relacional possui cinco indicadores de primeira ordem e 15 de segunda ordem. O construto Desempenho contém 4 indicadores; o construto Resolução de Conflitos possui quatro; e por fim o construto Custo de Transação Ex-post possui 4 indicadores.

A significância das cargas fatoriais e dos coeficientes estruturais foi determinada pelo software G*Power 3.1.7, via o teste *Sensitivity*, considerando o tamanho da amostra de 159 alianças, a significância estatística de 5%, o poder estatístico de 0,80 e *number of predictors* 2. O tamanho do efeito resultante das cargas fatoriais foi $\lambda=0,3329$ e $\beta=0,1601$.

O teste dos modelos estruturais relacionando os construtos de interesse foi realizado com o software SmartPLS 2.0. A significância das cargas fatoriais e dos coeficientes estruturais também foi avaliada por meio do teste “t” pela técnica de Bootstrapping com 500 repetições.

Para a análise do relacionamento entre os construtos, primeiro foi calculado o tamanho mínimo da amostra pelo Software GPower 3.1.7, igual a 68. Como na pesquisa, a base é composta por 159 respostas, a amostra supera em mais de 2 vezes o valor mínimo recomendado.

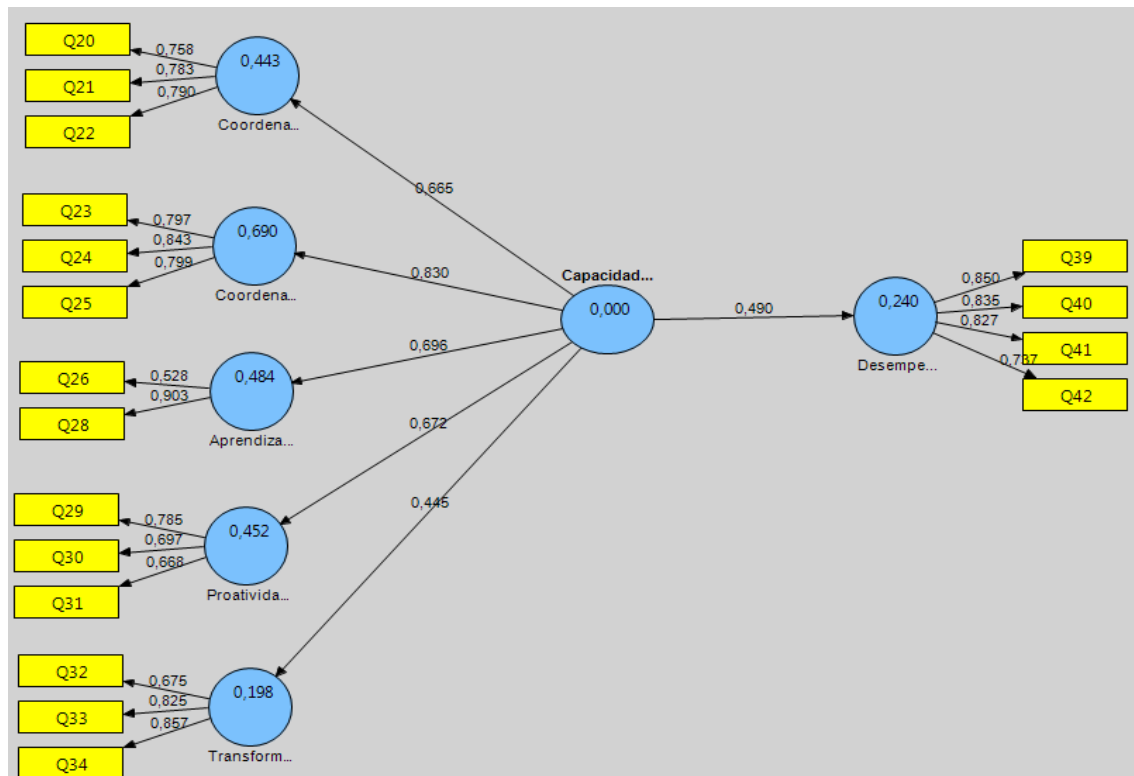
A confiabilidade dos construtos foi determinada pela Média Esperada (AVE - *Average Variance Extracted*) e pela Confiabilidade Composta (CC). Os parâmetros para aceitação da validade convergente do modelo foram analisados a partir dos valores apresentados pela $AVE > 0,5$ e a $CC > 0,7$. Para avaliar a validade discriminante do modelo, foram utilizados os valores das correlações entre as variáveis latentes e os valores da raiz quadrada de AVE, que deve ser superior às correlações entre os demais construtos (CHIN, 1998).

Após o teste da confiabilidade e das validades convergente e discriminante, foram analisados para cada modelo as cargas fatoriais dos construtos e, a seguir, os coeficientes estruturais. As cargas fatoriais e os coeficientes foram aceitos como satisfatórios quando apresentaram significância, tanto a partir do tamanho do efeito calculado com o G*Power quanto pelo teste *t*. As hipóteses foram aceitas no caso dos coeficientes estruturais se apresentarem como significativos.

6.3 MODELO 1- ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS CAPACIDADE RELACIONAL E DESEMPENHO DAS ALIANÇAS

O Modelo 1 relaciona a Capacidade Relacional e Desempenho da aliança (Figura 6).

Figura 6- MEE dos construtos Capacidade Relacional e Desempenho



Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

O primeiro teste a ser feito após rodar o algoritmo PLS é o de confiabilidade a partir da AVE e da confiabilidade composta. De acordo com os valores calculados pela Ferramenta SmartPLS, tem-se os resultados na Tabela 1. O item Q27 foi removido do modelo porque ficou com uma carga muito baixa, portanto pouco significativa ($0,218 < 0,3329$).

Tabela 1: AVE, Raiz da AVE e Confiabilidade Composta

	AVE	RAIZ AVE	Confiabilidade Composta (CC)
Coordenação Interorganizacional	0,604	0,777	0,816
Coordenação de Portfólio da Aliança	0,662	0,813	0,854
Aprendizagem Interorganizacional	0,547	0,739	0,694
Proatividade da Aliança	0,517	0,719	0,760
Transformação da Aliança	0,623	0,789	0,830
Capacidade Relacional	0,431	0,656	0,801
Desempenho	0,663	0,814	0,817

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Dando sequência, o primeiro aspecto a ser observado dos modelos de mensuração é a Validade Convergente, obtida pelas observações das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* - AVEs). Usa-se o critério de Fornell e Larcker (HENSELER et al., 2009), isto é, os valores da maioria das AVEs devem ser maiores que 0,50.

A análise do Quadro 8 mostra que as medidas de AVE e confiabilidade composta, respectivamente, ficaram acima dos patamares de 0,50 e 0,70 indicados por Hair et al.(2009), exceto o construto Capacidade Relacional, que ficou com AVE = 0,431, portanto levemente abaixo dos patamares recomendados. Entretanto, os índices de confiabilidade composta apresentado para esse construto ficou acima do patamar recomendado na literatura, (CC=0,801), refletindo a validade de conteúdo desses indicadores. Da mesma forma, a variável latente aprendizagem interorganizacional apresentou a confiabilidade composta levemente abaixo da recomendação (CC= 0,694), porém, apresentando AVE = 0,547. Dessa forma, os indicadores utilizados podem ser considerados bons, uma vez que atendem às exigências estabelecidas (Little, Lindenberger, & Nesselroade, 1999). Assim os construtos do Modelo 1 apresentam confiabilidade e validade convergente.

Para avaliar a validade discriminante do modelo, foram utilizados os valores das correlações entre as variáveis latentes e os valores da raiz quadrada de AVE, que deve ser superior às correlações entre os demais construtos (CHIN, 1998). Os valores das raízes quadradas das AVEs estão na diagonal principal e destacadas na Tabela 2 que mostra também as correlações entre as variáveis latentes.

Tabela 2: Correlações e Raízes de AVE para os construtos capacidade relacional e desempenho

	Coord. Interorganizacional	Coord. de Port. da Aliança	Aprend. Interorganiz.	Proatividade da Aliança	Transf. da Aliança	Capacidade Relacional	Desemp
Coordenação Interorganizacional	0,777						
Coordenação de Portfólio da Aliança	0,425	0,813					
Aprendizagem Interorganizacional	0,373	0,438	0,739				
Proatividade da Aliança	0,150	0,150	0,486	0,719			
Transformação da Aliança	0,192	0,205	0,152	0,185	0,789		
Capacidade Relacional	0,667	0,828	0,698	0,667	0,443	0,656	
Desempenho	0,417	0,356	0,389	0,273	0,195	0,389	0,814

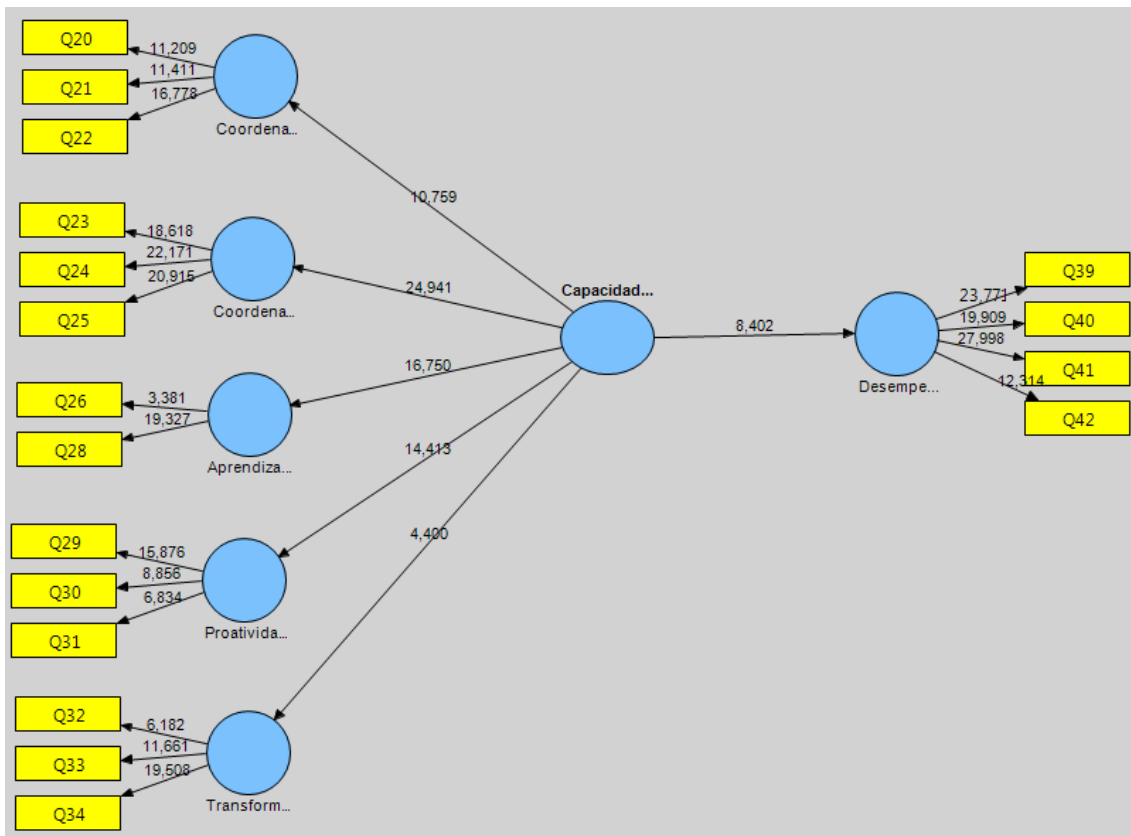
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Para a validade discriminante, R deve ser menor que a Raiz quadrada da AVE. Para todos os itens os R² (R Squares) foram menores do que a AVE, de acordo com a Tabela 2. Esses resultados, aliados às cargas fatoriais obtidas do processamento da MEE-PLS, indicam que a relação entre os construtos é confiável e consistente em sua mensuração.

Para testar a significância das relações apontadas, usa-se o teste *t* a partir da técnica “Bootstrapping” (reamostragem). Conforme Hair et al. (2014) recomenda, utilizou-se como *Missing Value Algorithm: Casewise Replacement*; para *sign changes: Individual changes*; para *Cases*, o número de sujeitos da amostra (159 neste trabalho); e para *Samples* (reamostragem), pelo menos 300. Nesse caso usou-se 500.

Após se rodar o módulo Bootstrapping, o software SmartPLS gerou a Figura do MEE, agora com os valores do teste. A Figura 7 mostra a tela do SmartPLS com os referidos valores dos testes *t*. A leitura da Figura em questão mostra que todos os valores estão acima do valor de referência de 1,96, portanto pode-se afirmar que as correlações e os coeficientes de regressão são significantes.

Figura 7- Estatística “t” para a relação entre Capacidade Relacional e Desempenho



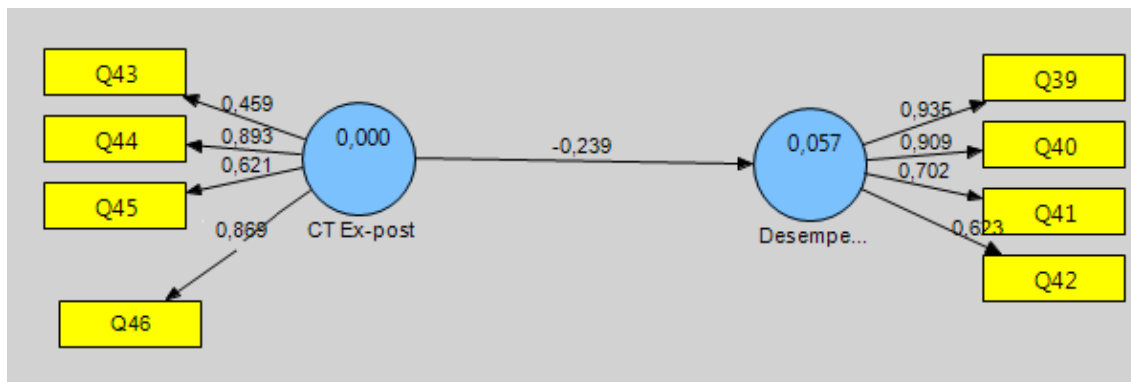
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Após testar se a Capacidade Relacional influencia o Desempenho, chega-se à conclusão de que a relação é positiva ($\beta = 0,492$), apresentando uma carga estrutural acima do mínimo ($\beta = 0,1601$). Portanto, para o modelo, ocorre a influência positiva da relação. Confirmando-se a hipótese H3, que diz que a capacidade relacional influencia positivamente o desempenho da aliança.

6.4 MODELO 2- ANÁLISE DOS CONSTRUTOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO EX-POST E DESEMPENHO DAS ALIANÇAS

O Modelo 2 testa a influência do Custo de Transação Ex-post no Desempenho da aliança, e está representado na Figura 8.

Figura 8- MEE dos construtos Desempenho e CT Ex-post



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Na Tabela 3, apresentam-se os valores de AVE, Raiz da AVE e Confiabilidade Composta que foram calculados com o SmartPLS.

Tabela 3: AVE, Raiz da AVE e Confiabilidade Composta dos Construtos CT Ex-post e Desempenho

	AVE	RAIZ AVE	Confiabilidade Composta (CC)
CT Ex-post	0,605	0,777	0,817
Desempenho	0,611	0,782	0,856

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

A análise da Tabela 3 mostra que as medidas de AVE e confiabilidade composta, respectivamente, ficaram acima dos patamares de 0,50 e 0,70 indicados por Hair et al.(2005). Portanto, os construtos do modelo apresentam confiabilidade e validade convergente.

Executado os procedimentos, os valores das raízes quadradas das AVEs estão na diagonal principal e destacadas na Tabela 4.

Tabela 4: Correlações e Raízes de AVE para os construtos CT Ex-post e Desempenho

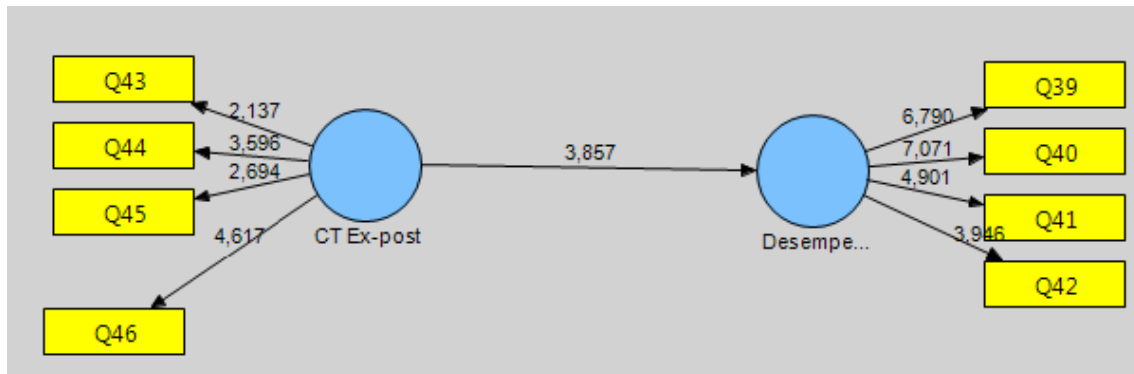
	CT Ex-post	Desempenho
CT Ex-post	0,777	
Desempenho	-0,176	0,782

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Na sequência tem-se o teste *t*, o *software* SmartPLS irá gerar a Figura do MEE, agora com os valores do teste. A Figura 9 mostra o modelo do SmartPLS com os referidos valores dos testes *t*. A leitura da Figura em questão mostra que todos os

valores estão acima do valor de referência de 1,96, assim pode-se afirmar que as correlações e os coeficientes de regressão são significantes já que todos $|\lambda| > 0,3329$ e $|\beta| > 0,1601$.

Figura 9- Estatística “t” para a relação entre e Desempenho e Custo de transação Ex-post



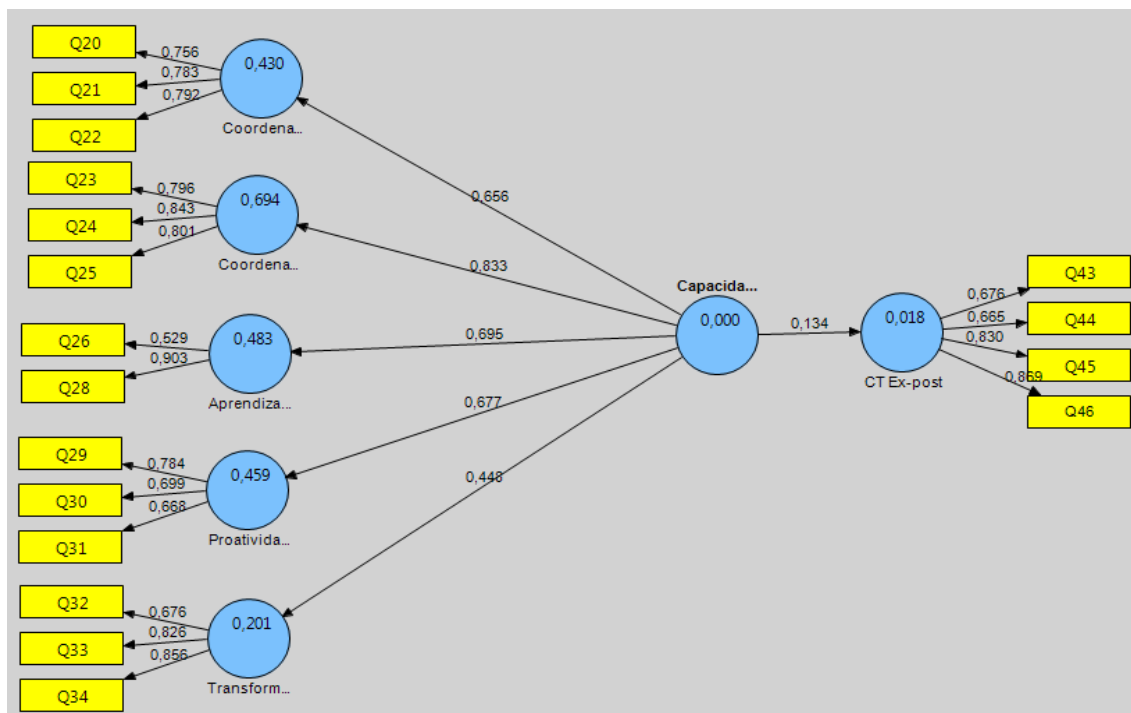
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Após testar a influência do Custo de Transação Ex-post no Desempenho, chegou-se à conclusão de que a relação existe ($\beta = -0,239$, em módulo $> 0,1601$) com influência negativa. Confirma-se a hipótese H2, que diz que o Custo de Transação Ex-Post influencia negativamente o desempenho de uma aliança.

6.5 MODELO 3 -ANÁLISE DOS CONSTRUTOS CAPACIDADE RELACIONAL E CUSTOS DE TRANSAÇÃO EX-POST

O Modelo 3 testa a influência da Capacidade Relacional e o Custo de Transação Ex-post e está representado na Figura 10.

Figura 10- MEE dos construtos Capacidade Relacional e CT Ex-post



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Na Tabela 5 apresentam-se os valores de AVE, Raiz da AVE e Confiabilidade Composta que foram calculados com o SmartPLS.

Tabela 5: AVE, Raiz da AVE e Confiabilidade Composta dos Construtos CT Ex-post e Capacidade Relacional

	AVE	RAIZ AVE	Confiabilidade Composta (CC)
Coordenação Interorganizacional	0,603	0,776	0,820
Coordenação de Portfólio da Aliança	0,661	0,813	0,854
Aprendizagem Interorganizacional	0,547	0,739	0,694
Proatividade da Aliança	0,516	0,718	0,761
Transformação da Aliança	0,623	0,789	0,831
Capacidade Relacional	0,453	0,673	0,801
CT Ex-post	0,585	0,764	0,848

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

A análise do Tabela 6 mostra que as medidas de AVE e confiabilidade composta, respectivamente, ficaram acima dos patamares de 0,50 e 0,70 indicados por Hair et al.(2005), com exceção de Capacidade Relacional e Aprendizagem

Interorganizacional. A primeira ficou com a AVE pouco abaixo do mínimo, porém sua confiabilidade composta ficou acima do patamar mínimo indicado por Hair et. al. (2005). A segunda apresentou Confiabilidade Composta ligeiramente abaixo da recomendação, porém, apresentou AVE = 0,547. Portanto, os construtos do modelo apresentam confiabilidade e validade convergente.

Executado os procedimentos, os valores das raízes quadradas das AVEs estão na diagonal principal e destacadas na Tabela 6.

Tabela 6: Correlações e Raízes de AVE para os construtos capacidade relacional e Custo de Transação Ex-post

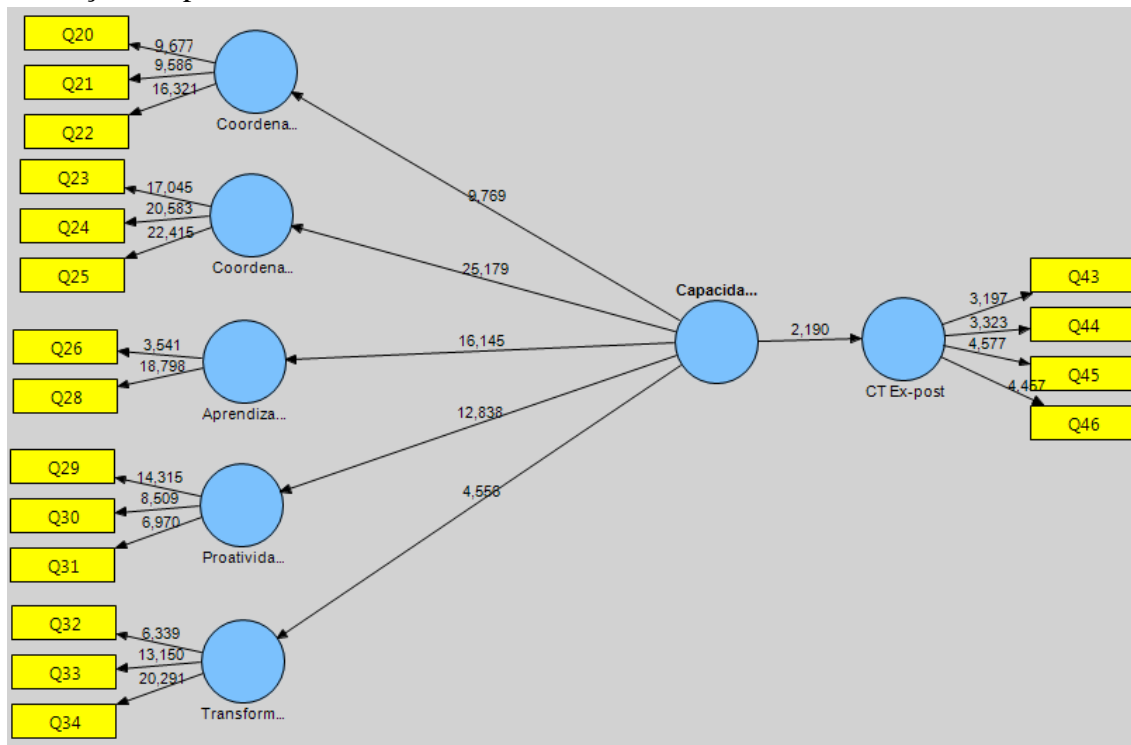
	Aprendizagem organizacional	CT Ex-post	Capacidade Relacional.	Coordenação de Portfólio	Coordenação interorganizacional	Proatividade de da aliança	Transf. Da aliança
Aprendizagem organizacional	0,739						
CT Ex-post	0,084	0,789					
Capacidade Relacional	0,690	0,131	0,673				
Coordenação de Portfólio	0,426	0,144	0,830	0,813			
Coordenação interorganizacional	0,380	0,05	0,661	0,426	0,776		
Proatividade da aliança	0,456	0,036	0,668	0,466	0,150	0,718	
Transformação da aliança	0,150	0,108	0,447	0,205	0,192	0,184	0,789

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Para a validade discriminante, R deve ser menor que a Raiz quadrada da AVE. Para todos os itens os R^2 (*R Squares*) foram menores do que a AVE, de acordo com a Tabela 6. Esses resultados, aliados às cargas fatoriais obtidas do processamento da MEE-PLS, indicam que a relação entre os construtos é confiável e consistente em sua mensuração.

Para testar a significância das relações apontadas, usa-se o teste *t* a partir da técnica “Bootstrapping” (reamostragem) como apresentado na Figura 11. Conforme Hair et al. (2014) recomenda se utilizou como *Missing Value Algorithm: Casewise Replacement*; para *sign changes: Individual changes*; para *Cases*, o número de sujeitos da amostra (159 neste trabalho); e para *Samples* (reamostragem), pelo menos 300. Nesse caso usou-se 500.

Figura 11- Estatística “t” para a relação entre e Capacidade Relacional e Custo de transação Ex-post



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

A Figura 11 mostra a tela do SmartPLS com os referidos valores dos testes t . A interpretação do Modelo mostra que todos os valores estão acima do valor de referência de 1,96, assim pode-se afirmar que as correlações e os coeficientes de regressão são significantes.

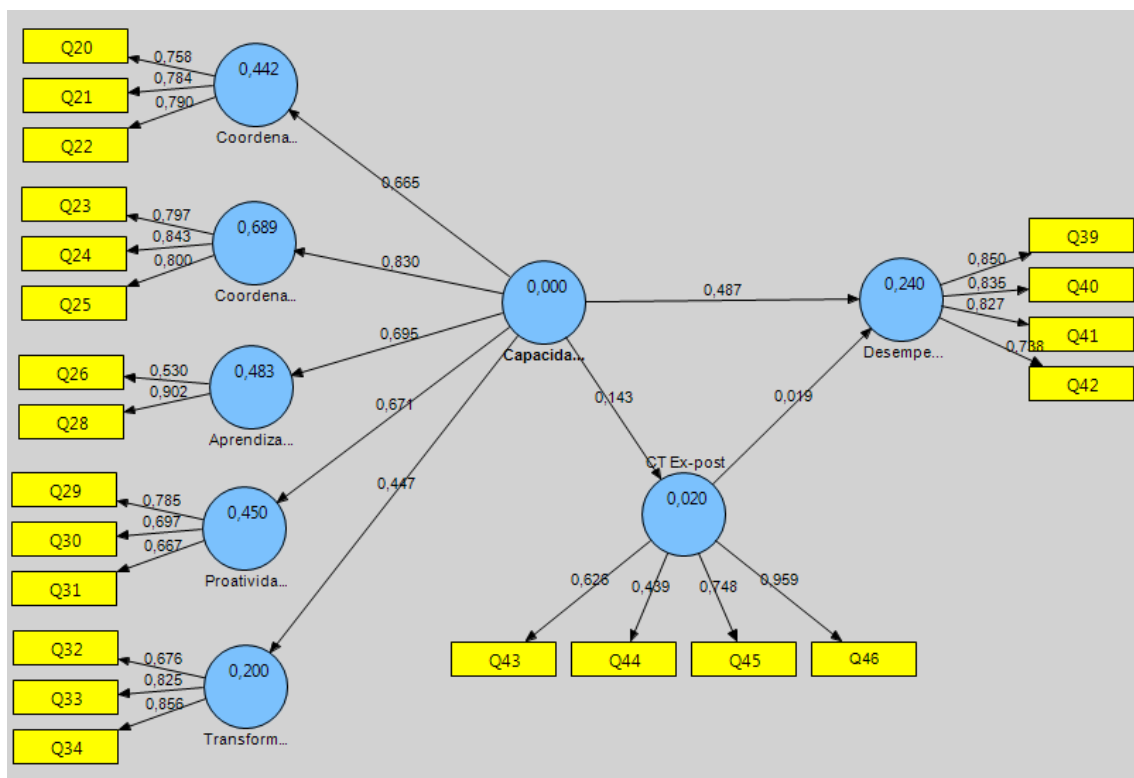
Após testar se a influência da Capacidade Relacional no Custo de Transação Ex-Post chega-se à conclusão de que a relação não é significativa em função do $\beta = 0,134 < 0,1606$, com $t = 2,190 > 1,96$. Destaca-se que a relação aponta no sentido hipotetizado, ou seja, com uma influência positiva da relação. Como este teste t indica significância, calculou-se o β mínimo gerado pelo GPower para poder do teste de 0,80 e significância estatística de 10% ($\beta = 0,049$), o que torna a relação significativa.

Assim é possível se afirmar que para um poder do teste de 0,80 e significância estatística de 10% se confirma a hipótese H1, ou seja, a Capacidade Relacional influencia positivamente o CT de Transação *Ex-post*.

6.6 MODELO 4 - ANÁLISE DOS CONSTRUTOS CAPACIDADE RELACIONAL, DESEMPENHO DA ALIANÇA E CUSTOS DE TRANSAÇÃO EX-POST.

Para o modelo 4, acrescentou o construto Custo de transação ex-post no Modelo 1. Primeiro se faz o teste de confiabilidade, seguido pela AVE e confiabilidade composta. O modelo está representado na Figura 12. E os valores obtidos estão na Tabela 7.

Figura 12- MEE dos construtos Capacidade Relacional, Desempenho e Custo de Transação Ex-post



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Para verificar a existência de validade convergente desse construto, foram apresentados os valores da AVE e da Confiabilidade Composta, que devem ser superiores a 0,5 e 0,7, respectivamente. Os dados mostram que o construto Custo de Transação Ex-Post apresenta validade convergente e consistência interna, pois as medidas de AVE e Confiabilidade Composta ficaram acima dos patamares indicados por Hair Jr. et al. (2005), conforme Tabela 7. A Capacidade Relacional ficou com a AVE pouco abaixo de 0,5 (0,414), mas com a CC acima de 0,7 (0,742). Aprendizagem

interorganizacional ficou com CC pouco abaixo da recomendação ($0,695 < 0,7$), porém, com AVE acima ($0,548 > 0,5$).

Tabela 7: AVE, Raiz da AVE e Confiabilidade Composta dos Construtos

	AVE	RAIZ AVE	Confiabilidade Composta (CC)
Coordenação Interorganizacional	0,604	0,777	0,820
Coordenação de Portfólio da Aliança	0,661	0,813	0,854
Aprendizagem Interorganizacional	0,548	0,740	0,695
Proatividade da Aliança	0,516	0,718	0,760
Transformação da Aliança	0,623	0,789	0,831
Capacidade Relacional	0,351	0,592	0,728
Desempenho	0,662	0,813	0,886
CT Ex-post	0,515	0,781	0,798

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

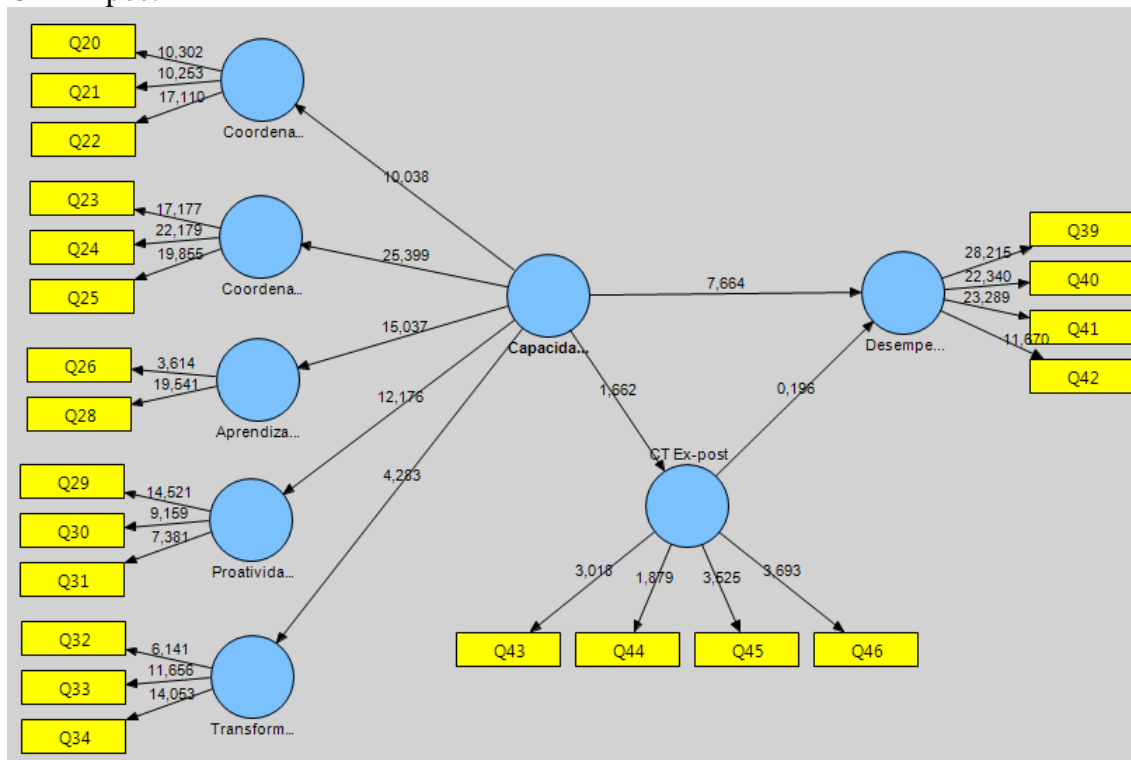
Na Tabela 8 estão as correlações entre os construtos.

Tabela 8 - Correlação e raízes para os construtos Capacidade Relacional, Desempenho e Custo de Transação Ex-post

	Coord. Interorganizacional	Coord. de Port. da Aliança	Aprend. Interorganiz.	Proatividade da Aliança	Transf. da Aliança	Capacidade Relacional	Desemp	CT Ex-post
Coordenação Interorganizacional	0,777							
Coordenação de Portfólio da Aliança	0,425	0,813						
Aprendizagem Interorganizacional	0,373	0,438	0,740					
Proatividade da Aliança	0,150	0,467	0,487	0,718				
Transformação da Aliança	0,192	0,205	0,152	0,185	0,789			
Capacidade Relacional	0,665	0,830	0,695	0,671	0,444	0,592		
Desempenho	0,418	0,349	0,385	0,268	0,196	0,484	0,813	
CT Ex-post	0,017	0,137	0,083	0,012	0,040	0,094	-0,1	0,781

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Figura 13- Estatística “T” para a relação entre Capacidade Relacional, Desempenho e CT-Ex-post



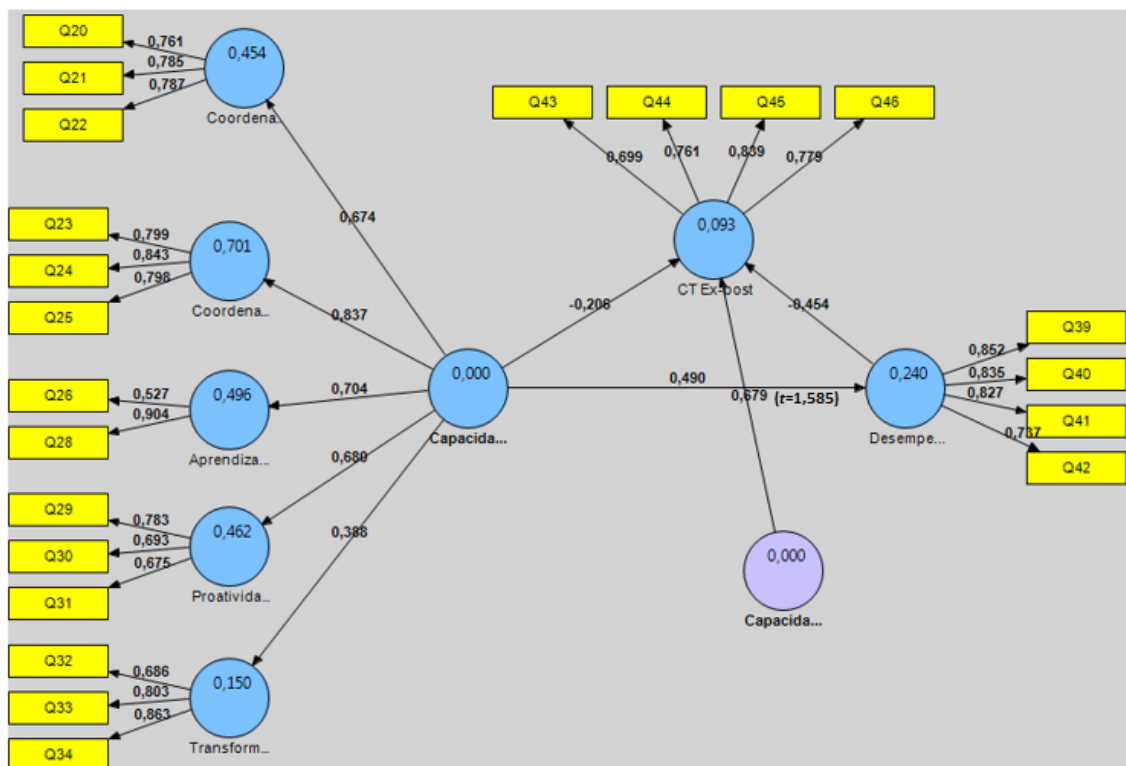
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Conclui-se que a Capacidade Relacional influencia positivamente o Desempenho de uma aliança. Também se observa que a carga estrutural entre Capacidade Relacional e Custo de Transação Ex-post é $\beta = 0,143$ e apresenta $t = 1,662$, ambos abaixo do mínimo ($\beta = 0,1610$ e $t = 1,960$), indicando não significância dessa relação. Destaca-se que o t diminuiu em relação ao Modelo 3 ($\beta = 0,134$; $t = 2,068$), indicando uma influência de mediação do Desempenho na relação entre Capacidade Relacional e Custo de Transação Ex-post. Também, observa-se nas Figuras 12 e 13 que a carga estrutural entre Custo de Transação Ex-post e Desempenho da aliança é $\beta = 0,019$ e apresenta $t = 0,196$, ambos abaixo do mínimo ($\beta = 0,1610$ e $t = 1,960$), indicando não significância dessa relação. Destaca-se que a carga estrutural e o t diminuíram em módulo relativamente ao Modelo 2 ($\beta = -0,177$; $t = 3,217$), indicando uma influência de mediação da Capacidade Relacional na relação entre Custo de Transação Ex-post e Desempenho da Aliança.

6.7 MODELO 5 - ANÁLISE DE HIPÓTESE DE MODERAÇÃO DOS CONSTRUTOS CAPACIDADE RELACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO DA ALIANÇA E CUSTO DE TRANSAÇÃO EX-POST

Para o modelo 5, testou-se a hipótese de moderação do construto Desempenho na relação entre Capacidade Relacional e Custo de transação *Ex-post*. O modelo está representado na Figura 14.

Figura 14- MEE com teste de hipótese de moderação entre os construtos Capacidade Relacional * Desempenho e Custo de Transação Ex-post



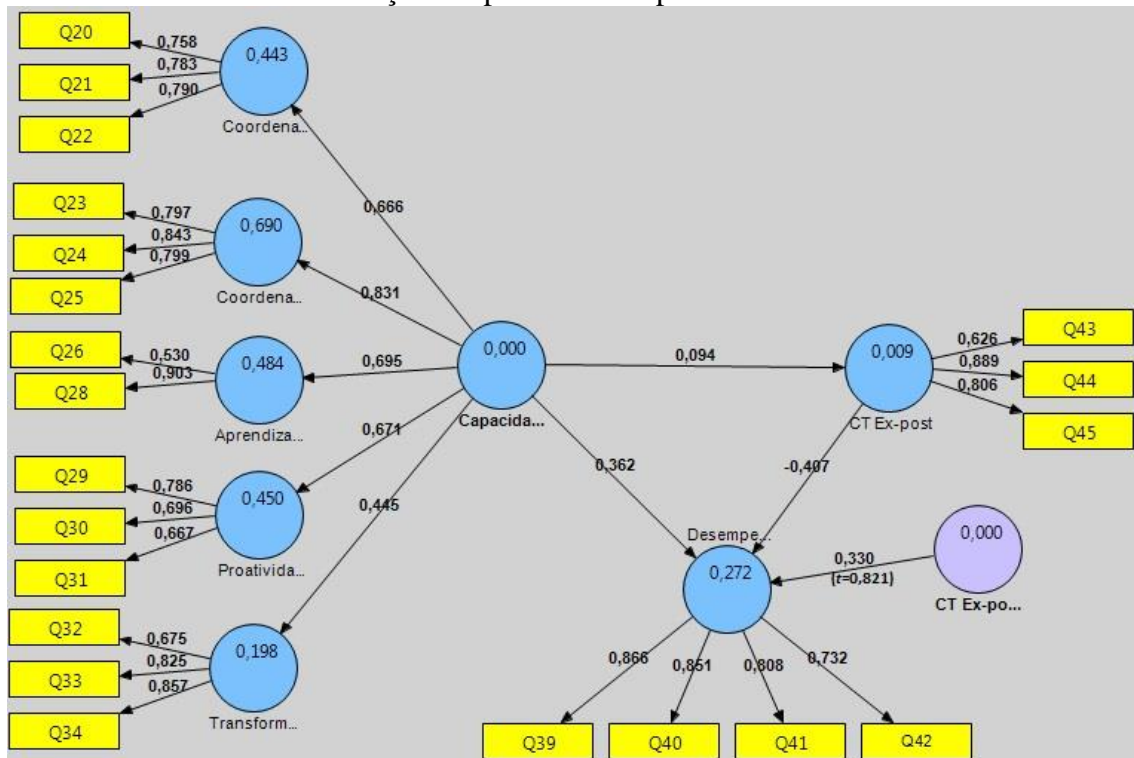
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Conclui-se que o Desempenho não modera a relação entre a Capacidade Relacional e o Custo de Transação *Ex-post*. Pois a carga estrutural entre Capacidade Relacional * Desempenho e Custo de Transação Ex-post é $\beta = 0,679$ e apresenta $t = 1,585$. No caso, t abaixo do mínimo ($t = 1,960$),

6.7.1 MODELO 5.1 - ANÁLISE DE HIPÓTESE DE MODERAÇÃO DO CONSTRUTO CAPACIDADE RELACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE CUSTO DE TRANSAÇÃO EX-POST E DESEMPENHO DA ALIANÇA.

No modelo apresentado na Figura 15 testa-se a hipótese de moderação do construto Capacidade Relacional na relação entre CT Ex-post e o desempenho.

Figura 15- MEE com teste de hipótese de moderação entre os construtos Capacidade Relacional * Custo de Transação Ex-post e Desempenho



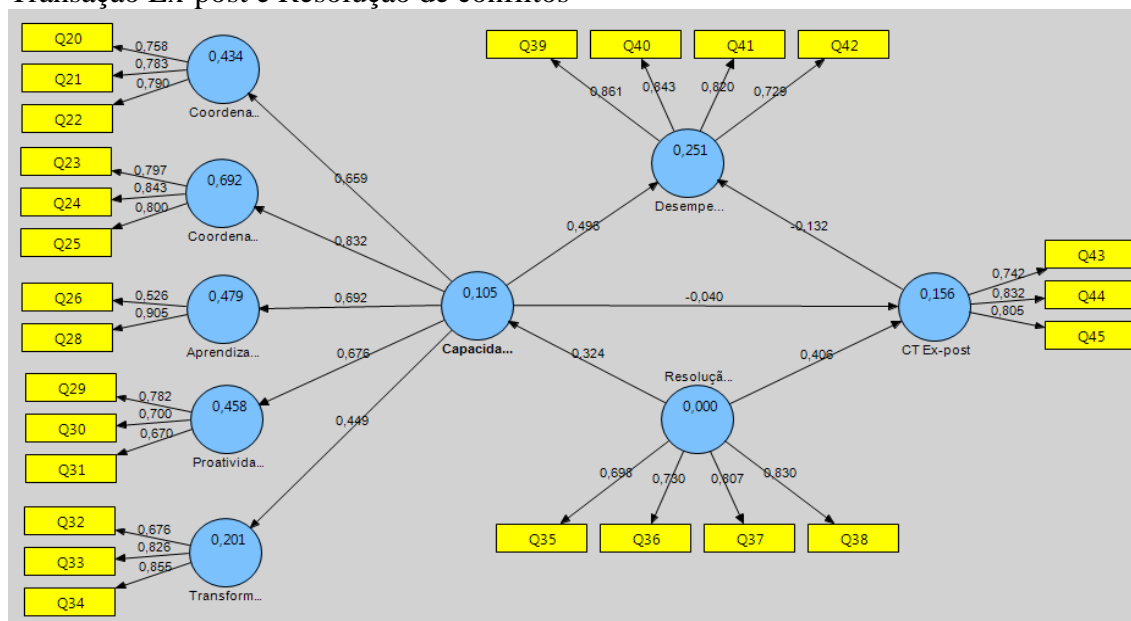
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Conclui-se que a Capacidade Relacional não modera a relação entre a o Custo de Transação Ex-post e o Desempenho. Pois a carga estrutural entre Capacidade Relacional * Custo de Transação Ex-post e Desempenho é $\beta = -0,330$ e apresenta $t = 0,821$. No caso, t abaixo do mínimo ($t = 1,960$).

6.8 MODELO 6- ANÁLISE DOS CONSTRUTOS CAPACIDADE RELACIONAL, DESEMPENHO DAS ALIANÇAS, CUSTOS DE TRANSAÇÃO EX-POST E RESOLUÇÃO DE CONFLITO

Para o modelo, foram utilizadas as mesmas análises que os modelos anteriores. Primeiro o teste de confiabilidade, AVE, confiabilidade composta e o testes estatístico t . O MEE está representado na Figura 16, foi retirado do modelo a variável Q38_2 pois apresentou uma carga abaixo do mínimo estabelecido ($\lambda = 0,299 < 0,3329$).

Figura 16- MEE dos construtos Capacidade Relacional, Desempenho, Custo de Transação Ex-post e Resolução de conflitos



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Os valores obtidos da AVE, Raiz da AVE e CC estão no Tabela 9.

Os dados mostram que o construto Resolução de Conflitos apresenta validade convergente e consistência interna, pois as medidas de AVE e Confiabilidade Composta ficaram acima dos patamares indicados por Hair Jr. et al. (2005), com AVE maior que 0,5 e CC maior que 0,7 conforme Tabela 9.

Tabela 9: AVE, Raiz da AVE e Confiabilidade Composta dos Construtos Capacidade Relacional, Desempenho, Custo de Transação Ex-post e Resolução de conflitos

	AVE	RAIZ AVE	Confiabilidade Composta (CC)
Coordenação Interorganizacional	0,604	0,777	0,820
Coordenação de Portfólio da Aliança	0,661	0,813	0,854
Aprendizagem Interorganizacional	0,547	0,739	0,694
Proatividade da Aliança	0,516	0,718	0,761
Transformação da Aliança	0,623	0,789	0,831
Capacidade Relacional	0,453	0,673	0,800
Desempenho	0,664	0,814	0,887
Resolução de Conflitos	0,589	0,767	0,85
CT Ex-post	0,630	0,792	0,836

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

A validade discriminante foi testada a partir da comparação da raiz quadrada de cada variável latente com suas correlações com as demais variáveis latentes. A validade é aceita quando a raiz quadrada da AVE foi maior que as correlações. Executado os procedimentos, os valores das raízes quadradas das AVEs estão na diagonal principal e destacadas. A Tabela 10 mostra os respectivos valores para o Modelo 6.

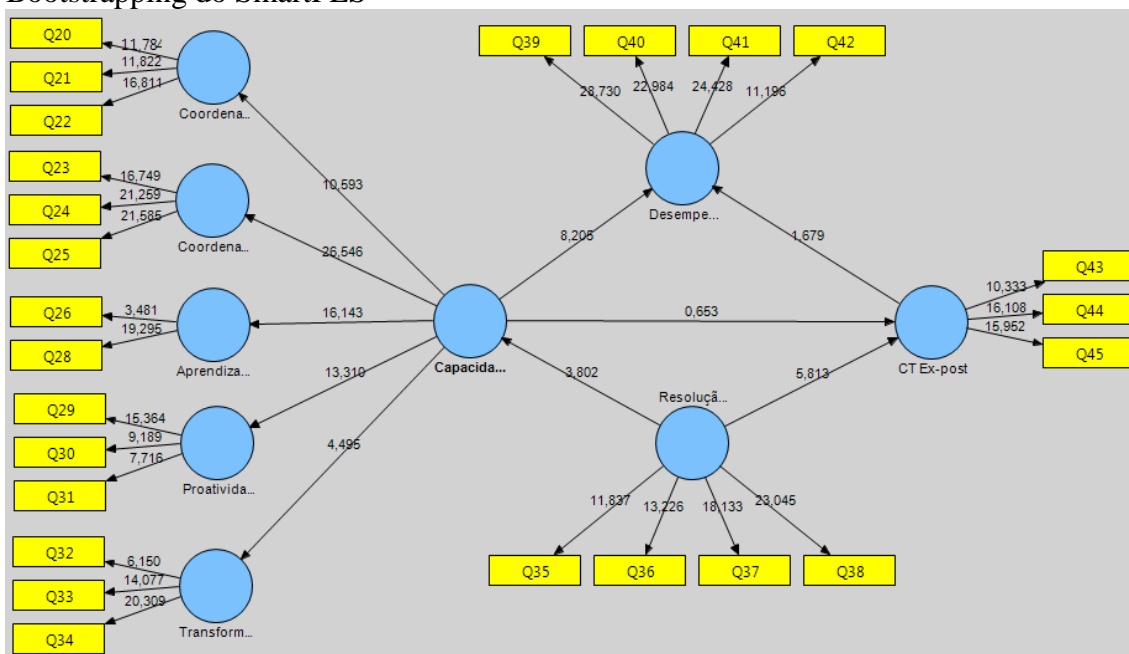
Tabela 10 - Correlação e raízes para os construtos Capacidade Relacional, Desempenho, Custo de Transação Ex-post e Resolução de Conflitos

	Coord. Interorganizacional	Coord. de Port. da Aliança	Aprend. Interorganiz.	Proatividade de da Aliança	Transf. da Aliança	Capacidade Relacional	Desemp	CT Ex Post	Resolução Conflito
Coordenação Interorganizacional	0,777								
Coordenação de Portfólio da Aliança	0,425	0,813							
Aprendizagem Interorganizacional	0,373	0,438	0,739						
Proatividade da Aliança	0,149	0,466	0,487	0,718					
Transformação da Aliança	0,191	0,204	0,152	0,466	0,789				
Capacidade Relacional	0,659	0,831	0,691	0,676	0,449	0,673			
Desempenho	0,417	0,351	0,386	0,466	0,196	0,484	0,814		
CT Ex-post	0,011	0,134	0,085	0,021	0,029	0,091	-0,084	0,792	
Resolução de Conflitos	0,140	0,316	0,128	0,317	0,207	0,342	-0,028	0,400	0,689

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Agora executa-se o módulo Bootstrapping, o resultado obtido se encontra na Figura 17.

Figura 17 - MEE com valores dos testes t de Student obtidos por meio do módulo Bootstrapping do SmartPLS



Fonte: Elaborado pelo próprio

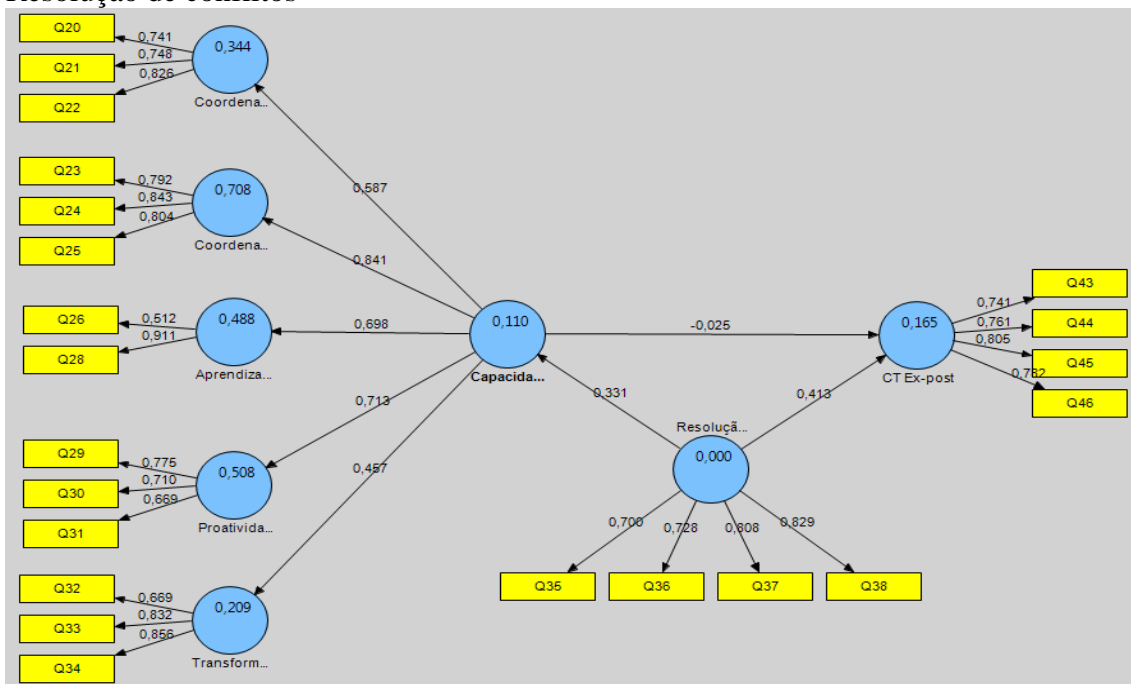
Após testar se a Resolução de Conflito influencia o Custo de Transação Ex-post, chega-se à conclusão de que a relação é positiva ($\beta = 0,406 > 0,1601$), e apresenta $t = 5,813 > 1,960$. Portanto, para o modelo, ocorre a influência positiva da relação e se confirma a hipótese H5. Para a relação entre Resolução de Conflitos e Capacidade Relacional, tem-se um $\beta = 0,334 > 0,1601$ e $t = 3,802 > 1,960$ confirmando-se a influência positiva e confirmando Hipótese H4, que diz que a Resolução de Conflitos influencia positivamente a incidência de atividades vinculadas à Capacidade Relacional de uma aliança estratégica.

Observa-se que o β e o t da relação entre CR e CT caiu em relação ao Modelo 4, respectivamente 0,094 para -0,040 e 1,212 para 0,653. Essas variações podem indicar uma influência da RC na relação entre CR e CT. Para se testar essa influência, se elaborou o Modelo 7 (Figura 18), tirando-se do Modelo 6 o construto Desempenho para que se possa comparar com o Modelo 3.

6.9 MODELO 7- ANÁLISE DOS CONSTRUTOS CAPACIDADE RELACIONAL, CUSTOS DE TRANSAÇÃO EX-POST E RESOLUÇÃO DE CONFLITO

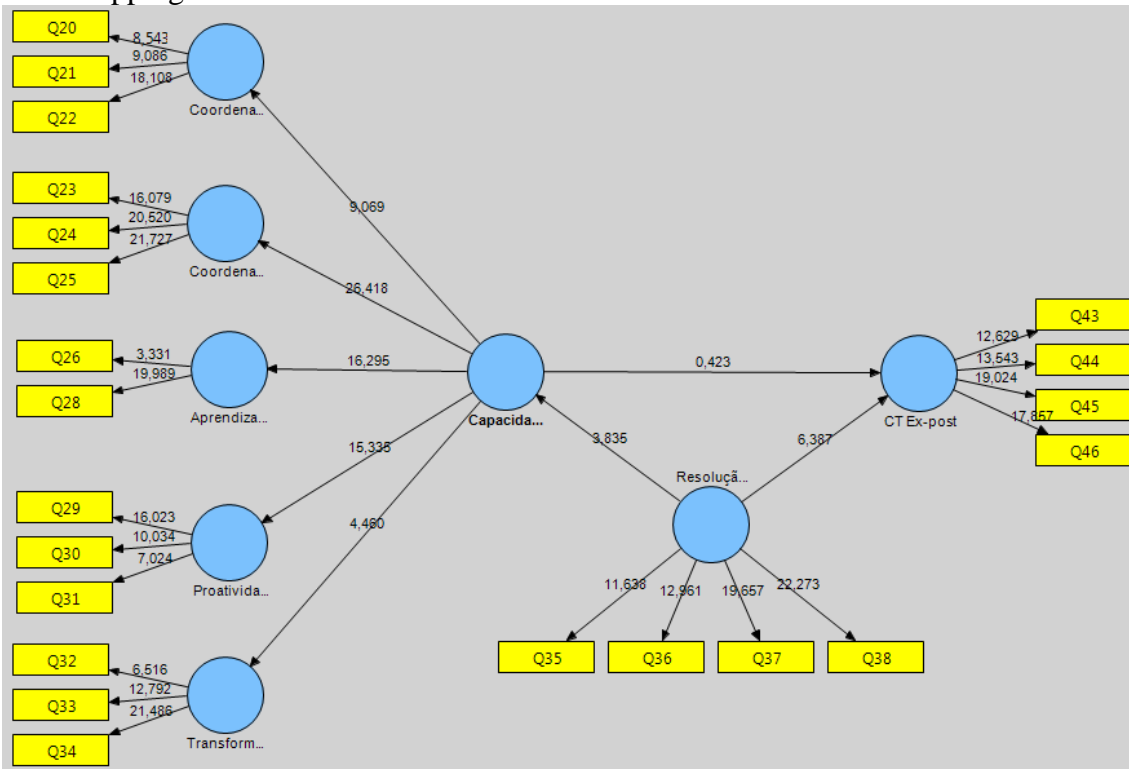
A Figura 18 mostra o Modelo 7, tirando-se do Modelo 6 o construto Desempenho para que se possa comparar com o Modelo 3, a Figura 19 mostra o MEE com valores dos testes t de Student obtidos por meio do módulo Bootstrapping do SmartPLS.

Figura 18 – MEE dos construtos Capacidade Relacional, Custo de Transação Ex-post e Resolução de conflitos



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Figura 19 - MEE com valores dos testes t de Student obtidos por meio do módulo Bootstrapping do SmartPLS



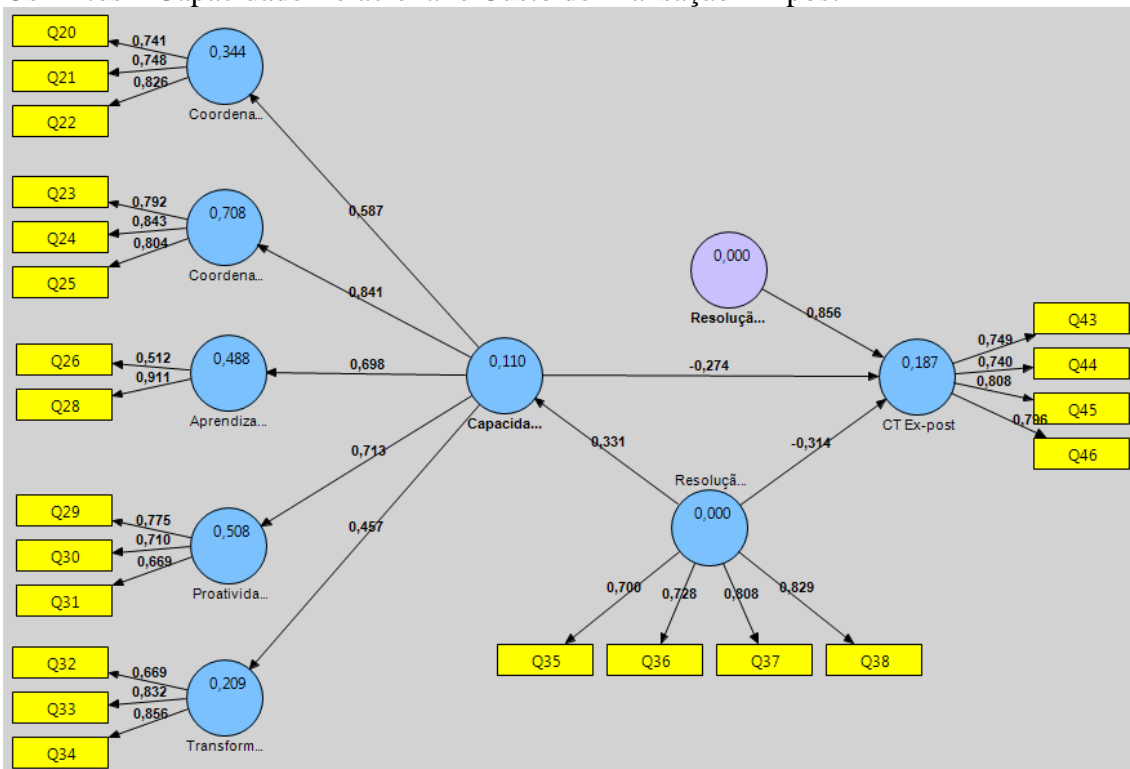
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Observa-se nas Figuras 18 e 19, que a carga estrutural entre Capacidade Relacional e Custo de Transação Ex-post é $\beta = -0,025$ e apresenta $t = 0,423$, ambos abaixo do mínimo ($\beta = 0,1610$ e $t = 1,960$), indicando não significância dessa relação. Destaca-se que a carga estrutural e o t diminuíram em módulo relativamente ao Modelo 3 ($\beta = 0,134$; $t = 2,068$), indicando uma influência de mediação da Resolução de Conflitos na relação entre Capacidade Relacional e Custo de Transação Ex-post.

6.10 MODELO 8- ANÁLISE DE HIPÓTESE DE MODERAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS RESOLUÇÃO DE CONFLITOS * CAPACIDADE RELACIONAL E CUSTO DE TRANSAÇÃO EX-POST

Para testar se o construto Resolução de Conflitos atua como variável moderadora na relação entre a Capacidade Relacional e o Custo de Transação Ex-post, foi criado o Modelo 8 (Figura 20).

Figura 20- MEE com teste de hipótese de moderação entre os construtos Resolução de Conflitos * Capacidade Relacional e Custo de Transação Ex-post



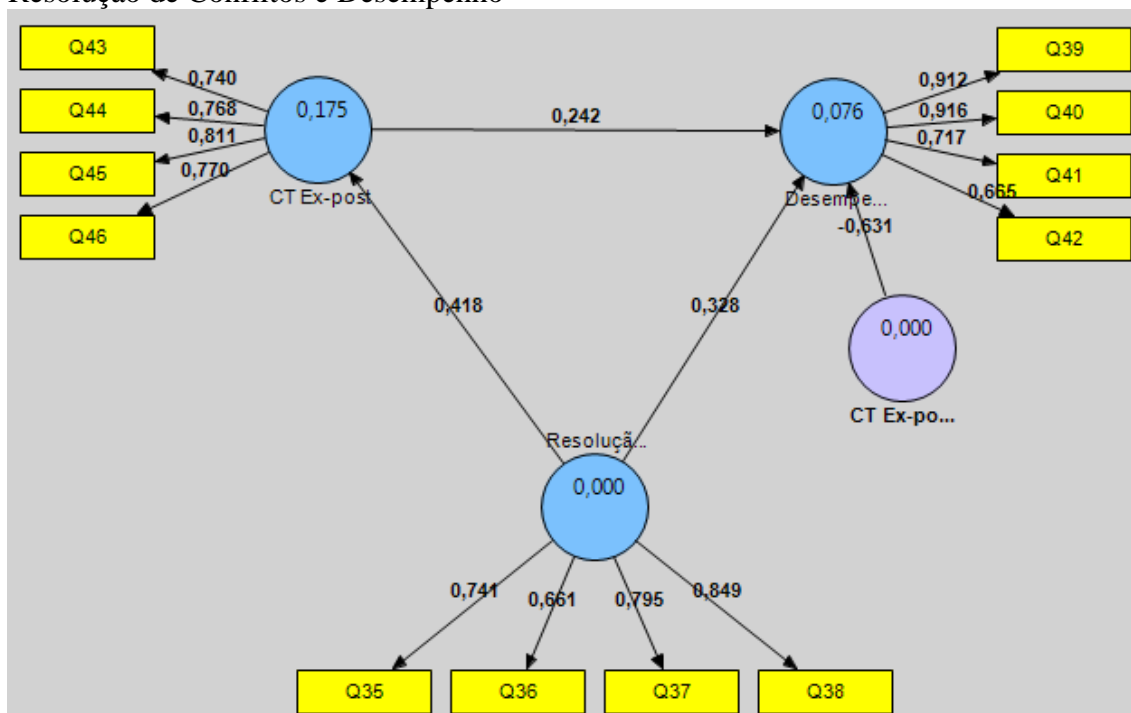
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Conclui-se que a Resolução de Conflitos modera a relação entre a Capacidade Relacional e Custo de Transação Ex-post. Pois no Modelo 3 a carga estrutural entre Capacidade Relacional e Custo de Transação Ex-post é $\beta = -0,134$ e apresenta $t = 2,068$, ambos acima do mínimo ($\beta = 0,049$ e $t = 1,645$), indicando significância dessa relação no nível de 10% de significância estatística. No Modelo 8 (Figura 20), a carga estrutural entre Resolução de Conflitos * Capacidade Relacional e o Custo de Transação Ex-post é $\beta = 0,856$ e apresenta $t = 2,479$, ambos acima do mínimo. Incluindo-se a moderação da resolução de conflitos, a explicação do Custo de Transação Ex-post sobe de pequena (1,8% no Modelo 3) para média (18,7% no Modelo 8), pelos critérios de Cohen (1988) ($R^2=2\%$ pequeno; $R^2=13\%$ médio e $R^2=26\%$ grande).

6.11 MODELO 9- ANÁLISE DE HIPÓTESE DE MODERAÇÃO ENTRE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS, CUSTO DE TRANSAÇÃO EX-POST E DESEMPENHO

Para testar se o construto Resolução de Conflitos atua como variável moderadora na relação entre a o Custo de Transação Ex-post e o Desempenho, foi criado o Modelo 9 (Figura 21).

Figura 21- MEE com teste de hipótese de moderação entre os construtos CT Ex-post * Resolução de Conflitos e Desempenho



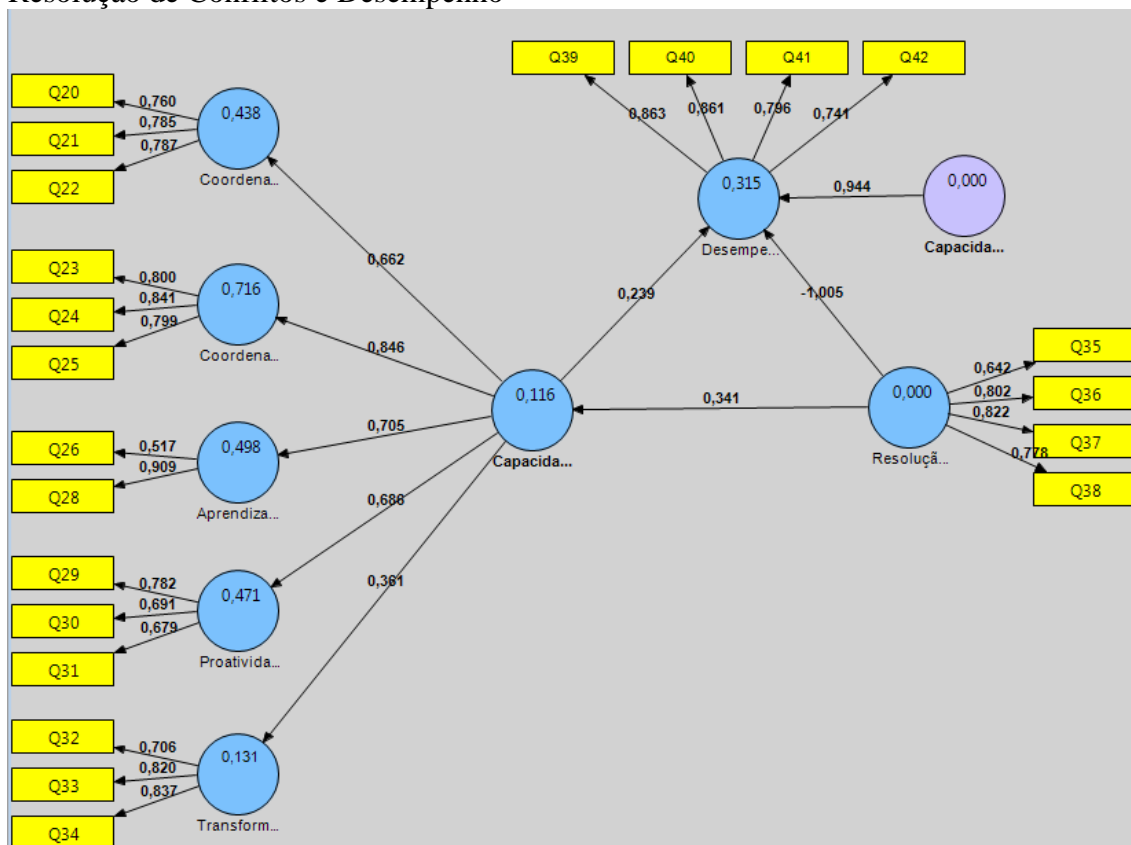
Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Conclui-se que a Resolução de Conflitos modera a relação entre Custo de Transação Ex-post e Desempenho. Pois no Modelo 2, a carga estrutural entre Custo de Transação Ex-post e Desempenho é $\beta = -0,239$ e apresenta $t = 3,857$ com carga estrutural e t acima do mínimo ($\beta = 0,1601$; $t = 1,960$), indicando significância dessa relação. No Modelo 9 (Figura 21), a carga estrutural entre CT Ex-post * Resolução de Conflitos e o Desempenho é $\beta = -0,631$ e apresenta $t = 2,405$, ambos acima do mínimo. Incluindo-se a moderação da resolução de conflitos, a explicação do Desempenho sobe de 5,7% para 7,6%.

6.12 MODELO 10 - ANÁLISE DE HIPÓTESE DE MODERAÇÃO ENTRE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS, CAPACIDADE RELACIONAL E DESEMPENHO

Para testar se o construto Resolução de Conflitos atua como variável moderadora na relação entre a Capacidade Relacional e o Desempenho, foi criado o Modelo 10 (Figura 22).

Figura 22- MEE com teste de hipótese de moderação entre os construtos CT Ex-post * Resolução de Conflitos e Desempenho



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Conclui-se que a Resolução de Conflitos modera a relação entre Capacidade Relacional e Desempenho. Pois no Modelo 1 a carga estrutural entre Capacidade Relacional e Desempenho é $\beta = 0,490$ e apresenta $t = 8,402$ com carga estrutural e t acima do mínimo ($\beta = 0,049$ e $t = 1,645$), indicando significância dessa relação. No Modelo 10 (Figura 22), a carga estrutural entre Capacidade Relacional * Resolução de Conflitos e o Desempenho é $\beta = 0,944$ e apresenta $t = 2,135$, ambos acima do mínimo. Incluindo-se a moderação da Capacidade Relacional, a explicação do Desempenho sobe de 24% para 31,5% ampliando ainda mais a intensidade dessa relação conforme Cohen (1988), portanto com uma grande influência.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados alcançados pelas análises de MEE-PLS, com o suporte do *software* SmartPLS, mostram que existe coerência entre a base teórica utilizada no trabalho e os dados empíricos obtidos. Os construtos Capacidade Relacional e Desempenho da aliança, foram conceituados e operacionalizados com base no trabalho Schilke e Goerzen (2010). O construto Custo de Transação *Ex-post* foi conceituado e operacionalizado a partir de Williamson (1991). O construto Resolução de Conflitos foi conceituado e elaborado a partir de revisão da literatura sobre conflito nas organizações por Bataglia et al. (2015).

As hipóteses apresentadas foram geradas com origem na base teórica, que descrevem as relações entre os construtos os quais compõem o modelo de mensuração proposto no estudo. A partir dessas hipóteses, foram realizadas análises, nas quais se pode verificar a existência de validade convergente, discriminante e consistência interna dos construtos de interesse, bem como se essas relações são estatisticamente significantes. A Tabela 11 apresenta um resumo dos resultados obtidos que confirmaram todas as hipóteses.

Tabela 11 - Síntese dos resultados obtidos das análises da MEE-PLS

Hipóteses	Efeito Proposto	Coefficientes Estruturais	Valor <i>t</i>	Suporte Hipótese*
H1: A Capacidade Relacional -> CT Ex-post	+	0,134	2,190	SIM
H2: O CT Ex-post -> Desempenho da aliança	-	-0,239	3,857	SIM
H3: Capacidade Relacional -> Desempenho da Aliança	+	0,499	8,009	SIM
H4: Resolução de Conflito -> Capacidade Relacional	+	0,324	4,802	SIM
H5: Resolução de Conflitos -> CT Ex-post	+	0,406	5,813	SIM
H6: Resolução de Conflitos modera a relação entre Capacidade Relacional e CT Ex-post	+	0,856	2,068	SIM
H7: Resolução de Conflitos modera a relação entre Custo de Transação Ex-post e Desempenho	+	-0,631	2,405	SIM
H8: Capacidade Relacional modera a relação entre Desempenho e Resolução de Conflitos	+	0,944	2,135	SIM

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

* Todas as hipóteses foram confirmadas a 5% de significância estatística, exceto H1 que em função do beta mínimo gerado pelo GPower foi confirmada a 10% (Beta > 0,049).

A Hipótese 1 (H1) propõe influencia positiva da Capacidade Relacional sobre os custos de transação *Ex-post*, pois quanto mais se tem a incidência de atividades de Capacidade Relacional na aliança mais se incrementa o Custo de Transação *Ex-post* pela execução de tais atividades. Tal resultado confirma a proposta teórica de Williamson (1991) de que gerir as relações interorganizacionais entre os parceiros em uma aliança estratégica contratual aumenta os custos *Ex-post* da transação de aliança. Ou seja, os custos relacionados a atividades de gestão da transação de aliança que ocorrem posteriormente ao contrato. Embora tais atividades sejam necessárias para diminuir a incidência do oportunismo que aliado à racionalidade limitada dos gestores tem potencial para gerar elevados custos da transação de aliança.

Observa-se que a H1 foi confirmada a uma significância estatística de 10% em relação ao coeficiente estrutural beta. O valor do beta foi ligeiramente abaixo do beta mínimo para se admitir 5% de significância estatística ($\beta = 0,1340 < \beta_{\text{mínimo}} = 0,1601$). Destaca-se que o t atingiu o mínimo para significância de 5% ($t = 2,190 > t_{\text{mínimo}} = 1,96$). A definição do beta mínimo se relaciona com o poder estabelecido para o teste de 80%. É possível que em uma amostra de maior tamanho, o coeficiente estrutural atingisse o valor mínimo para significância de 5%.

A Hipótese 2 (H2) sugere que o CT *Ex-post* influencia negativamente o Desempenho de uma aliança estratégica. Os custos *Ex-post* são os custos com atividades de gestão da transação de aliança e incidem diretamente sobre sua lucratividade conforme Williamson (1991). Esse resultado também confirma a proposta teórica da Economia do Custo de Transação.

A Hipótese 3 (H3) é inédita na teoria existente e sugere que a incidência de atividades de Capacidade Relacional aumenta o Desempenho da aliança e foi confirmada estatisticamente. De acordo com Schilke e Goerzen (2010), a capacidade relacional pode ser considerada como uma coleção de rotinas organizacionais interdependentes. Pode-se afirmar que essas rotinas são constituídas por recursos importantes para a coordenação de tarefas envolvendo grupos, indivíduos, processos, estrutura e incentivos. São constituídas por mecanismos que garantem a sincronização complementar aos contratos formais, que direcionam as relações e servem como estruturas que viabilizam a interação das atividades pertinentes em um processo de

alianças. Portanto, quanto mais atividades de Capacidade Relacional entre os parceiros em uma aliança melhor o Desempenho.

Por outro lado, a realização de atividades de capacidade relacional aumentam os custos ex-post (H1) e esse aumento influencia negativamente o desempenho (H2). Assim afirma-se que se as atividades de capacidade relacional influenciem positivamente o desempenho da aliança (H3), seus custos devem ser necessariamente menores que a contribuição gerada para o desempenho da transação. Vale destacar que esse resultado também foi encontrado por Bataglia *et al.* (2015).

Observa-se que esse resultado amplia a proposta teórica da Economia de Custo de Transação no sentido de estabelecer que não necessariamente os custos *Ex-post* relacionados à coordenação das atividades de transações híbridas de aliança implicam na diminuição do seu desempenho, levando à integração de tais atividades (WILLIAMSON, 1989, 1991). Parece que existe um intervalo de aumento dos custos de transação ex-post relacionados à coordenação de alianças que justifica a existência dessa forma organizacional. A saber, o intervalo enquanto os custos ex-post forem inferiores à contribuição que exercem para o desempenho da transação. Tal fato pode explicar a estabilidade da forma organizacional híbrida de aliança em setores como o farmacêutico, no qual ela ocorre há quase quarenta anos.

A Hipótese 4 (H4) é inédita na teoria existente e sugere que a incidência de atividades de Resolução de Conflitos influencia positivamente a Capacidade Relacional. Essa hipótese também foi confirmada estatisticamente. Segundo Thomas (1992) conflitos são inevitáveis nas organizações. Portanto conflitos são esperados nas atividades de capacidade relacional. A incidência de atividades de resolução de conflitos influencia positivamente o desenvolvimento das atividades de coordenação, aprendizagem, pró-atividade, transformação e carteira de alianças. Ou seja, parece que a existência de conflitos e de atividades para sua resolução levam a uma maior busca de controle das alianças. É como se os parceiros diminuíssem a confiança mútua e consequentemente ampliassem as atividades de gestão na aliança.

A Hipótese 5 (H5) propõe que a Resolução de Conflitos aumenta os Custos de Transação Ex-post, e isto também foi confirmado pela análise estatística. Ou seja, quanto mais conflitos existirem e mais as atividades de resolução ocorrerem, tem-se um incremento nos Custos de Transação Ex-post. Esse resultado confirma Williamson

(1991) que descreve custos ex-post relativos a atividades de resolução de conflitos em alianças.

Destaca-se que a proposta conceitual da H5 amplia a tese de Williamson (1991) em um aspecto inédito, já que o aumento das atividades de resolução de conflito também aumenta a incidência das atividades de capacidade relacional (H4), aumentando assim, os custos ex-post relativos à coordenação da aliança (H1). Esse argumento foi testado positivamente na Hipótese 6 (H6). Ou seja, a Resolução de Conflitos modera a relação entre Capacidade Relacional e o Custo de Transação Ex-post.

Observe-se que o aumento do Custo de Transação Ex-post diminui o Desempenho (H2). Como a incidência de atividades de Resolução de Conflitos aumenta o Custo de Transação Ex-post (H5), diminui o Desempenho. Esse argumento foi testado positivamente na Hipótese 7 (H7). Ou seja, a Resolução de Conflitos modera a relação entre Custo de Transação Ex-post e Desempenho.

Outro aspecto inédito é que como a Resolução de Conflitos aumenta a incidência de atividades de Capacidade Relacional (H4) e essas atividades aumentam o Desempenho (H3), a incidência de atividades de Resolução de Conflitos aumenta o Desempenho. Esse argumento foi testado positivamente na Hipótese 8 (H8), ou seja a Resolução de Conflitos modera a relação entre a Capacidade Relacional e o Desempenho de uma aliança estratégica contratual.

Por fim, vale destacar o grau de explicação das variáveis dependentes do modelo estrutural que são apresentadas na Tabela 12.

Tabela 12. Explicação das Variáveis Dependentes

Variáveis Independentes	Variável Dependente	Explicação (%)	Modelo	Figura	Intensidade Explicação*
Capacidade Relacional * Resolução de Conflitos (moderação)	Desempenho	31,5	10	22	Grande
Capacidade Relacional * Resolução de Conflitos (moderação)	Custo de Transação Ex-post	18,7	8	20	Média
Resolução de Conflitos	Capacidade Relacional	11,0	7	18	Pequena

* Cohen (1988).

O Desempenho da aliança é explicada em 31,5% pelas variáveis independentes Capacidade Relacional e Resolução de Conflitos, configurando uma explicação de intensidade grande segundo Cohen (1988). Destaca-se que ambas as relações são contribuições conceituais inéditas dessa tese.

O Custo de Transação *Ex-post* foi explicado em 18,7% pelas variáveis independentes Capacidade Relacional e Resolução de Conflitos, configurando uma explicação de intensidade média segundo Cohen (1988). Observe-se que nesse caso a contribuição da tese é confirmar empiricamente a proposta de Williamson (1991).

A incidência de atividades de Capacidade Relacional foi explicada em 11% pela variável independente Resolução de Conflitos, configurando uma explicação de intensidade pequena segundo Cohen (1988). Observe-se que o aumento das atividades de Capacidade Relacional levam ao aumento do Desempenho. Dessa forma é possível se pensar que a existência do conflito e de atividades para sua resolução são importantes nas alianças estratégicas. Essas relações conceituais são inéditas dessa tese.

8 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo avaliar a relação entre a resolução de conflitos, a capacidade relacional e o desempenho de alianças estratégicas contratuais no setor farmacêutico no Brasil. Para tanto, foi elaborado um modelo estrutural composto por um conjunto de relações causais entre os construtos citados elaboradas a partir da teoria existente.

Destaca-se que as relações propostas envolvem duas abordagens teóricas distintas: capacitações e economia organizacional. Esse fato foi um dos desafios para desenvolvimento da tese, mas também representou sua maior colaboração.

O modelo estrutural desenvolvido foi testado via a técnica estatística de análise de equações estruturais. O objetivo proposto foi plenamente atingido. A seguir se discute as implicações teóricas e possíveis pesquisas futuras, as implicações metodológicas e para a gestão das empresas. Segue-se a apresentação das limitações do trabalho.

8.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PESQUISAS FUTURAS

Nesta seção são apresentadas as principais implicações teóricas decorrentes dos resultados obtidos, assim como propostas de pesquisas futuras.

Uma primeira implicação teórica deste trabalho é que o conjunto de resultados obtidos corrobora com o pressuposto geral do modelo teórico posposto nesta tese, a respeito da influência da Resolução de Conflitos na Capacidade Relacional e no Desempenho da aliança estratégica contratual. Isto é, quanto mais ocorre conflitos e sua solução, mais surgem atividades de capacidade relacional e melhor é o desempenho das alianças.

Portanto quando ocorre algum conflito em uma aliança e ele é resolvido se aumenta a Capacidade Relacional e o Desempenho da alianças, conseqüentemente a aliança torna-se mais eficiente.

Também importante é o fato que a Capacidade Relacional aumenta os Custos de Transação Ex-post de uma aliança, então quando mais atividade de Coordenação interorganizacional, de Coordenação de Portfólio, Aprendizagem Interorganizacional,

Proatividade e Transformação da Aliança mais CT *Ex-post* se tem, o que sugere ao gestor que quanto menos atividades de Capacidade Relacional menor o CT *Ex-post*. O que poderia levar o gestor a pensar que deveria tentar fazer com que se tenha menos dessas atividades para que a aliança tenha menos CT *Ex-post* conforme sugere a Economia de Custos de Transação (WILLIAMSON, 1989, 1991).

No entanto observa-se que a Capacidade Relacional influencia positivamente o desempenho das alianças. O que implica no fato de que os custos *Ex-post* relacionados às atividades de coordenação de transações de aliança são menores que a contribuição dessas atividades para o desempenho das alianças. Existindo uma relação entre os custos e contribuições geradas por essas atividades que tornam possíveis a existência da forma organizacional híbrida de aliança estratégica, como observa-se no setor farmacêutico desde a década de 1970.

Aparentemente, a abordagem da economia organizacional poderia ser melhorada pela análise de aspectos da firma como a capacidade relacional. Isso poderia explicar a heterogeneidade organizacional, resultando em diferenças de desempenho, como observado na pesquisa desenvolvida. Esse é um dos aspectos em que a economia organizacional é criticada: a falta de clareza em explicar a diferença de desempenho das empresas.

Por outro lado, a abordagem das capacitações parece que também poderia se beneficiar da economia organizacional para explicar a origem das capacidades organizacionais, como a capacidade relacional desenvolvida a partir da forma organizacional híbrida de alianças. Esse é um dos aspectos em que as abordagens de capacitações são criticadas: a falta de clareza na explicação da origem das capacidades organizacionais.

8.2 IMPLICAÇÕES METODOLÓGICAS

O estudo sugere duas implicações metodológicas.

A primeira se refere ao modelo de mensuração apresentado no estudo. Os construtos capacidade relacional, resolução de conflitos e custo de transação *ex-post* são propostos e mensurados com confiabilidade, validade convergente e discriminante.

O construto capacidade relacional (SCHILKE; GOERZEN, 2010) foi adaptado para o Brasil e testado inicialmente por Bataglia et al. (2015). Essa tese ampliou sua validade externa aplicando-o com resultados positivos.

Os construtos resolução de conflitos e custo de transação *Ex-post* são contribuições originais dessa tese.

Vale destacar a abordagem conjunta dos construtos Capacidade Relacional, Resolução de Conflitos, Custo de Transação *Ex-post* e Desempenho é inédita e que se mostrou bastante promissora.

8.3 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DE ALIANÇAS

O gestor de alianças deve esperar que as atividades de gestão tenham custos que influem negativamente no desempenho. No entanto, devem considerar que tais atividades trazem contribuições para a aliança que têm implicação positiva no seu desempenho. Devem buscar identificar a relação entre o custo de tais atividades e a contribuição gerada para a aliança.

Também devem esperar que ocorra conflitos com os parceiros. Nesse sentido, devem preparar suas equipes para suas resoluções via treinamento adequado. Esses conflitos implicam em custos, mas têm o potencial de ampliar o desempenho a partir de atividades de coordenação das alianças que originam. A teoria proposta sugere que a atividade de resolução de conflitos é importante para a capacidade relacional entre parceiros, visto que quanto mais se resolve conflitos mais se incrementa a capacidade relacional.

8.4 LIMITAÇÕES

Vale destacar que a abordagem utilizada foi exploratória e, portanto, novos trabalhos devem utilizar abordagens estatísticas mais robustas para o teste dos construtos e relações aqui propostos. A técnica PLS (*Partial Least Square*) pode ser considerada menos robusta em relação a outras técnicas estatísticas.

Outro fator limitante é a amostragem não probabilística, impedindo que se generalizem as conclusões para além da população estudada.

REFERÊNCIAS

- AGGARWAL, V.; SIGGELKOW, N.; SINGH, H. Governing collaborative activity: Interdependence and the impact of coordination and exploration. **Strategic management journal**, 2011.
- AHUJA, G. Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 425, set. 2000.
- ALVES, SIMONE B.; BATAGLIA, W. **O VALOR DA CAPACIDADE DE GESTÃO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS CONTRATUAIS NO SETOR DE BIOTECNOLOGIA FARMACÊUTICA, SEGMENTO**. [s.l.] Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2012.
- ARIÑO, A. Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. **Journal of international Business studies**, 2003.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: [s.n.].
- BASTOS, V. Laboratórios Farmacêuticos Oficiais e Doenças Negligenciadas: Perspectivas de Política Pública. **Revista do BNDES**, v. 13, n. 25, p. 269–298, 2006.
- BATAGLIA, W. As Competências Organizacionais de Resolução de Conflitos e o Consenso no Processo Decisório Estratégico em Ambientes Organizacionais Instáveis, Complexos e Não Munificentes: Um Estudo no Setor de Telefonia Fixa. In: São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.
- BATAGLIA, W. **Relatório de pesquisa não disponível**, 2015.
- BATAGLIA, W.; YU, A. A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. **Revista de Administração ...**, v. 9, n. 5, p. 82–111, 2008.
- BENDERSKY, C. Organizational Dispute Resolution Systems: A Complementarities Model. **The Academy of Management Review**, v. 28, n. 4, p. 643–656, 2003.
- CAPANEMA, L. A indústria farmacêutica brasileira ea atuação do BNDES. **BNDES Setorial, Rio de Janeiro**, 2006.
- CHIN, W. W. **Modern Methods for Business Research**. [s.l.: s.n.].
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Econômica**, n. 4, 1937.
- DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. The nature and dynamics of organizational capabilities. 2000.
- DYER, J.; KALE, P.; SINGH, H. Strategic alliances work. **MIT Sloan Management Review**, 2001.
- ENSIGN, P. C. Interdependence, coordination, and structure in complex organizations:

Implications for organization design - ProQuest. **Atlantic Journal of Business**, v. 34, n. 1, p. 5–22, 1998.

ESTRELLA, A.; BATAGLIA, W. **A aprendizagem interorganizacional via parcerias estratégicas colaborativas na indústria brasileira de biotecnologia brasileira, segmento de saúde humana**. XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. **Anais...** Vitória - ES: 2010

FORNELL, C.; LARCKER, D., F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors. **Journal of Marketing Research**, p. 39–50, 1981.

GARCÍA-CANAL, E. et al. Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies. **Journal of World Business**, v. 37, n. 2, p. 91–107, 2002.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic management journal**, 1998.

GULATI, R.; SINGH, H. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative science quarterly**, 1998.

GUPTA, A. K.; WILEMON, D. Changing patterns in industrial R&D management. **Journal of Product Innovation Management**, v. 13, n. 6, p. 497–511, 1996.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFFMANN, W. How to manage a portfolio of alliances. **Long Range Planning**, 2005.

JUDGE, W. Q.; DOOLEY, R. S. Strategic Alliance Outcomes: A Transaction-cost Economics Perspective. **British Journal of Management**, v. 16, n. 1, p. 1–15, 2006.

KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Alliance Capability, Stock Market Response, and longterm alliance success: The role of the alliance function. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 747–767, 2002.

KESI, D. STRATEGIC ANALYSIS OF THE WORLD PHARMACEUTICAL. p. 59–76, 2008.

KOGUT, B. A study of the life cycle of joint ventures. **Management International Review**, 1988.

LEWICKI, R. J.; SPENCER, G. Conflict and negotiation in organizations: Introduction and overview. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 3, p. 205–207, 1992.

LEWICKI, R. J.; WEISS, S. E.; LEWIN, D. Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 3, p. 209–252, 1992.

LUMINEAU, F.; QUELIN, B. V. An empirical investigation of interorganizational

- opportunism and contracting mechanisms. **Strategic Organization**, v. 10, n. 1, p. 55–84, 2012.
- MCKERSIE, R.; PERRY, C.; WALTON, R. Intraorganizational bargaining in labor negotiations. **Journal of Conflict Resolution**, 1965.
- MENARD, C. Hybrid Organization of Production and Distribution. **Revista de Análisis Económico**, v. 21, n. 2, p. 25–41, 2006.
- MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE**, v. 160, n. 3, p. 345–376, 2004.
- NOGUEIRA, A. Custos de transação e capacitações: influência nas estruturas de governança no setor farmacêutico do Brasil. 2012.
- OLIVEIRA, E. DE. **Testando a Influência da Confiança nas Alianças Estratégicas Contratuais no Setor Logístico**. [s.l.] Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2014.
- OLK, P. Evaluating strategic alliance performance. In: (eds.). **Cooperative Strategies and Alliances**, p. 119–143, 2002.
- PISANO, G. The governance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry. **Research Policy**, 1991.
- PONDY, L. R. Organizational Conflict: Concepts and Models. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 296–320, 1967.
- POPPER, K.; BATH, S. **Conjecturas e refutações: o progresso do conhecimento científico**. [s.l.: s.n.].
- POWELL, W. Neither market nor hierarchy: Network form of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295–336, 1990.
- POWELL, W.; BRANTLEY, P. Competitive cooperation in biotechnology: Learning through networks. **Networks and Organizations**, p. 366–394, 1992.
- POWELL, W.; KOPUT, K.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative science quarterly**, 1996a.
- POWELL, W.; KOPUT, K.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative science quarterly**, 1996b.
- PRASHANT, K.; HARBIR, S. Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? **The Academy of Management Perspectives**, p. 45–63, 2009.
- PRUITT, D. G.; RUBIN, J. Z. **Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement**. 1. ed. New York: Handom House, 1986.
- ROCHA, F. N. DA. **Os Mecanismos de Alinhamento de Interesses Entre Desenvolvedoras de Software e Empresas de Serviços de Consultoria nas Alianças**

Estratégicas Contratuais Globais. [s.l.] Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2013.

ROTHAERMEL, F.; BOEKER, W. Old technology meets new technology: complementarities, similarities, and alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 77, n. December 2003, p. 47–77, 2008.

RUESTER, S.; ZSCHILLE, M. The impact of governance structure on firm performance: An application to the German water distribution sector. **Utilities Policy**, 2010.

SBBIOTEC. **Sociedade Brasileira de Biotecnologia**. Disponível em: <<http://www.sbbiotec.org.br/v2/biotecnologia/rede-brasileira-de-biotecnologia/>>. Acesso em: 29 abr. 2015.

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, 5 mar. 2010.

SHEPPARD, B. H. Conflict Research as Schizophrenia: The many faces of organizational conflict. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 3, p. 325–334, 1992.

SILVA, C. DA; OLIVEIRA, A. Brazilian industry policy after 1990: focusing on the pharmaceutical industry. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 2, n. 3, p. 71–84, 2007.

SMARTPLS. **SmartPLS**. 2015 Disponível em: <<http://www.smartpls.de/>>

TEECE, D. J. **Dynamic Capabilities and Strategic Management : Organizing for Innovation and Growth: Organizing for Innovation and Growth (Google e-Livro)**. [s.l: s.n.].

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1991.

TELSER, L. A theory of self-enforcing agreements. **Journal of business**, 1980.

THOMAS, K. Conflict and conflict management: Reflections and update. **Journal of organizational behavior**, 1992a.

THOMAS, K. W. Conflict and Negotiation Processes in Organizations. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). . **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. 2. ed. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1992b. p. 651–718.

THOMPSON, J. Organizations in action: Social science bases of administrative theory. 2011.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of management review**, 1986.

- WALTER, J.; LECHNER, C.; KELLERMANNNS, F. W. Disentangling alliance management processes: Decision making, politicality, and alliance performance. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 3, p. 530–560, 2008.
- WILLIAMSON, O. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. **Administrative science quarterly**, 1991.
- WILLIAMSON, O. Economic organization: The case for candor. **Academy of Management Review**, 1996.
- WILLIAMSON, O. The institutions of governance. **American Economic Review**, 1998.
- WILLIAMSON, O. E. **Transaction Cost Economics**. In: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. D. (Eds.). **Handbook of Industrial Organization**. [s.l.] Elsevier Science, 1989.

APÊNDICE A –MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Problema de pesquisa: Qual a relação entre a resolução de conflitos, a capacidade relacional e o desempenho de alianças estratégicas contratuais no setor farmacêutico humano no Brasil?			
Objetivo geral: Avaliar a relação entre a resolução de conflitos, a capacidade relacional e o desempenho de alianças estratégicas contratuais			
Objetivos específicos:			
1. Compreender a dinâmica das alianças estratégicas no setor farmacêutico brasileiro			
2. Caracterizar a resolução de conflitos em alianças estratégicas			
3. Caracterizar o desempenho das alianças			
4. Caracterizar a capacidade relacional das alianças			
	Variável latente	Indicadores	Questionário
Capacidade relacional (SCHILKE; GOERZEN, 2010)	Coordenação interorganizacional	Atividade de Coordenação	Indique o grau de sincronização das atividades entre os parceiros dessa aliança.
		Sincronização do Trabalho	
	Coordenação do portfólio da aliança	Decisões integradas	Indique o grau em que sua empresa assegura a sincronização do trabalho com os parceiros da aliança. Indique o grau de colaboração entre os parceiros nas decisões tomadas na aliança[Q45].
		Integração	Indique o grau de coordenação das atividades dessa aliança com as demais alianças da sua empresa.[Q46]
		Sinergias	Indique o grau em que se busca sinergia entre essa aliança e a carteira de alianças da sua empresa. Indique o grau de identificação de interdependências entre a aliança e as demais

			alianças da sua empresa.
Aprendizagem Interorganizacional	Capacidade para aprender	Indique a existência de capacidade gerencial para absorver novos conhecimentos dos parceiros da aliança.	
	Análise da informação do parceiro		
	Integração do conhecimento do parceiro		Indique a existência de rotinas de trabalho para analisar a informação obtida dos parceiros da aliança. Indique o quanto o conhecimento existente é integrado com as novas informações adquiridas dos parceiros da aliança.
Proatividade da aliança	Concorrência	Indique o quanto a sua empresa está buscando se diferenciar na concorrência com a participação nessa aliança. Indique a iniciativa da sua empresa na busca de novos potenciais parceiros sobre oportunidades relacionadas com essa aliança. Indique o quanto o ambiente competitivo é ativamente monitorado pela sua empresa para busca de novas oportunidades relacionadas com essa aliança.	
	Iniciativa da aliança		
	Monitoramento do ambiente		
Transformação da aliança	Termos contratuais	Indique o quanto a sua empresa está disposta a colocar de lado os termos contratuais para melhorar o resultado da aliança. No surgimento de uma situação inesperada indique o quanto a sua empresa estaria disposta a modificar o acordo inicial ao invés de insistir nos termos originais. Indique a flexibilidade com relação a requisições de mudança.	
	Alteração de termos contratuais		
	Flexibilidade		

Desempenho da aliança (SCHILKE; GOERZEN, 2010)	Satisfação	Indique o grau de satisfação geral com o desempenho da aliança. Indique o grau em que a aliança satisfaz os seus objetivos estratégicos iniciais. Indique o grau de satisfação com o conhecimento e habilidade acumulada a partir da participação na aliança. Indique o grau em que a aliança tem sido um investimento lucrativo.
	Objetivos estratégicos	
	Aprendizagem	
	Lucratividade	
Custo de Transação Ex-post (WILLIANSOM, 1991)	Gasto de recursos com atividades de trabalho na aliança	Indique o gasto de recursos com o controle das atividades da aliança. Indique o gasto de tempo junto aos parceiros para resolver conflitos de interesses ao longo da execução da aliança. Indique o gasto de tempo e recursos para adaptação contratual da aliança ao longo de sua execução Indique o gasto de recursos com incentivos para a equipe ao longo da execução da aliança.
	Tempo gasto na resolução de conflitos	
	Tempo e recurso para adaptação do acordo inicial	
	Recursos gastos com incentivos para equipe	
Resolução de conflitos (BATAGLIA et al., 2015)	Competição	Indique a ocorrência de tentativas de imposição de interesses e metas próprias pelos parceiros em situações de conflito de interesses vividas nessa aliança. Indique a ocorrência de busca por alternativas que atendessem as aspirações de todos os parceiros em situações de conflito de interesses vividas nessa aliança. Indique a ocorrência de mediações em situações de conflito de interesses entre os parceiros.
	Colaboração	
	Mediação	
	Arbitragem	
	Salvaguardas contratuais	

			<p>Indique a ocorrência de arbitragens em situações de conflito de interesses entre os parceiros.</p> <p>Indique quais itens abaixo estão inclusos no contrato da aliança:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Relatórios periódicos escritos de todas as transações relevantes.<input type="checkbox"/> Aviso escrito sobre eventuais desvios em relação ao acordo.<input type="checkbox"/> O direito de examinar todos os registros relevantes via uma empresa de auditoria.<input type="checkbox"/> Designação de informações proprietárias e sujeitas à confidencialidade.<input type="checkbox"/> Não utilização de informações confidenciais, mesmo após o término do contrato.<input type="checkbox"/> Cláusulas de rescisão.<input type="checkbox"/> Cláusulas de arbitragem.<input type="checkbox"/> Provisões processuais.
--	--	--	--

APÊNDICE B –INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

I. Caracterização da Empresa

1 [Empresa] Nome da empresa:

2 [Nome] Nome do entrevistado:

3 [Tel] Telefone (com DDD):

4 [envio] Deseja que o sumário executivo seja enviado? Sim Não

5 [email] E-mail para envio do sumário executivo:

6 [Q1] Qual a principal atividade de sua empresa? Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Farmacoquímica

Laboratório farmacêutico

Empresa de biotecnologia

Rede de farmácias / distribuidor

Instituto de pesquisa

Outros

7 [Q2] Qual é o principal Mercado da sua empresa? Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Saúde humana

Agricultura

Ambiente

Medicina veterinária

Outros

8 [Q3] Qual o número de empregados da sua empresa? Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

< 50

50 – 99

100 – 500

> 500

Não estou em posição que possa responder

9 [Q4] Em que ano sua empresa foi fundada? _____

10 [Q5] Em que estado está localizada a sede da sua empresa? _____

11 [Q6] O controle acionário da empresa é brasileiro? Sim Não

II. Caracterização do Respondente

12 [Q7] Qual o seu cargo? _____

13 [Q8] As empresas tem diferentes classificações para níveis de liderança semelhantes. Para que possamos fazer uma análise apropriada, por favor, classifique o "nível" do seu cargo em relação ao EXECUTIVO PRINCIPAL da sua empresa??

- '1' Executivo principal
- '2' Reporta para o executivo principal
- '3' Reporta para um executivo que reporta para o executivo principal
- '4' Gestão intermediária
- '5' Gestão operacional

14 [Q9] Há quantos anos você trabalha para sua empresa? _____

15 [Q10] Há quantos anos você trabalha na indústria farmacêutica? _____

III. Escolha da Aliança para Estudo

Esta pesquisa trata de ALIANÇAS ESTRATÉGICAS. Nosso interesse está nas características desta aliança, não importando com que empresa a aliança ocorreu.

Uma ALIANÇA ESTRATÉGICA (nesta pesquisa) é definida como:

"Uma colaboração formal entre empresas que não envolva participação acionária, visando o atendimento de objetivos mútuos. (Exemplos: acordos estratégicos para distribuição ou suprimento, pesquisa e desenvolvimento, manufatura etc)"

16 [Q11] A sua empresa se envolveu em ALGUMA ALIANÇA ESTRATÉGICA (como definido acima) na área saúde humana que tenha durado no mínimo um ano e que esteja ativa ou tenha terminado no máximo há três anos? Sim Não Não sei responder

Eventualmente, uma empresa pode estar envolvida em diversas ALIANÇAS ESTRATÉGICAS com as características da questão 17. Para efeito desta pesquisa, ESCOLHA UMA DELAS e pense apenas nesta aliança até o final da pesquisa (facilita se você anotar num papel a aliança que você escolheu). Escolha aquela em que você ocupava a posição de maior responsabilidade com relação à sua gestão segundo a lista abaixo, apresentada na questão 18.

17 [Q19] Qual é (ou foi) o seu envolvimento com esta Aliança Estratégica? Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- '1' Executivo principal / Diretor de Unidade de Negócios
- '2' Diretor / gerente de novos negócios ou de desenvolvimento de negócios
- '4' Diretor /gerente de gestão do conhecimento
- '3' Diretor / gerente de Pesquisa & Desenvolvimento
- '4' Diretor / gerente de manufatura
- '5' Advogado corporativo
- '6' Pessoa responsável pela interface com os parceiros
- '7' Gerente de produto
- '8' Gerente de projeto
- '9' Gerente da aliança
- '10' Membro da equipe técnica
- '11' Membro da equipe de suporte à gestão da aliança
- '12' Outra. Especifique: _____

18 [Q12] Em que ano a aliança escolhida iniciou? _____

O ano não deve ser superior a 2012.

19 [Q13] Em que ano a aliança escolhida terminou (se aplicável)? _____

O ano não deve ser inferior a 2010.

20 [Q14] Qual o tipo da aliança escolhida? Em que área ela está ocorrendo? Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- P&D – Pesquisa e desenvolvimento
- Teste clínico
- Licenciamento
- Manufatura
- Fornecimento, distribuição ou vendas
- Outros

21 [Q15] Em que estado está localizada a equipe responsável pela operacionalização da aliança? _____

22 [Q16] Quantas empresas (incluindo sua própria empresa) estão envolvidas nesta Aliança? _____

23 [Q17] A aliança envolve parceiros estrangeiros? Sim Não

24 [Q18] Quais são as nacionalidades dos parceiros estrangeiros?

IV. Caracterização da Capacidade Relacional

25 [Q20] Indique o grau de sincronização das atividades entre os parceiros dessa aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = inexistente 2 = baixo 3 = mediano 4 = alto 5 = muito alto.

1 2 3 4 5

26 [Q21] Indique o grau em que sua empresa assegura a sincronização do trabalho com os parceiros da aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = muito pouco 2 = pouco 3 = mediano 4 = muito 5 = muito alto

1 2 3 4 5

27 [Q22] Indique o grau de colaboração entre os parceiros nas decisões tomadas na aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = inexistente 2 = baixo 3 = mediano 4 = alto 5 = muito alto.

1 2 3 4 5

28 [Q23] Indique o grau de coordenação das atividades dessa aliança com as demais alianças da sua empresa. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = inexistente 2 = baixo 3 = mediano 4 = alto 5 = muito alto.

1 2 3 4 5

29 [Q24] Indique o grau em que se busca sinergia entre essa aliança e a carteira de alianças da sua empresa. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = inexistente 2 = baixo 3 = mediano 4 = alto 5 = muito alto.

1 2 3 4 5

30 [Q25] Indique o grau de identificação de interdependências entre essa aliança e as demais alianças da sua empresa. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = inexistente 2 = baixo 3 = mediano 4 = alto 5 = muito alto.

1 2 3 4 5

31 [Q26] Indique a existência de capacidade gerencial para absorver novos conhecimentos dos parceiros da aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = inexistente 2 = baixo 3 = mediano 4 = alto 5 = muito alto.

1 2 3 4 5

32 [Q27] Indique a existência de rotinas de trabalho para analisar a informação obtida dos parceiros da aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 =

inexistente 2 = baixo número de rotinas 3 = mediano número de rotinas 4 = alto número de rotinas 5 = muitas rotinas.

1 2 3 4 5

33 [Q28] Indique o quanto o conhecimento existente é integrado com as novas informações adquiridas dos parceiros da aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = muito pouco 2 = pouco 3 = medio 4 = muito 5 = muitíssimo.

1 2 3 4 5

34 [Q29] Indique o quanto a sua empresa está buscando se diferenciar na concorrência com a participação nessa aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = muito pouco 2 = pouco 3 = medianamente 4 = muito 5 = muitíssimo.

1 2 3 4 5

35 [Q30] Indique a iniciativa da sua empresa na busca de novos potenciais parceiros sobre oportunidades relacionadas com essa aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nenhuma iniciativa 2 = pouca iniciativa 3 = média iniciativa 4 = alta iniciativa 5 = toda iniciativa.

1 2 3 4 5

36 [Q31] Indique o quanto o ambiente competitivo é ativamente monitorado pela sua empresa para busca de novas oportunidades relacionadas com essa aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nenhum monitoramento 2 = pouco monitoramento 3 = médio monitoramento 4 = alto monitoramento 5 = monitoramento completo.

1 2 3 4 5

37 [Q32] Indique o quanto a sua empresa está disposta a colocar de lado os termos contratuais para melhorar o resultado da aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = não está disposta 2 = pouco disposta 3 = medianamente disposta 4 = bastante disposta 5 = totalmente disposta.

1 2 3 4 5

38 [Q33] No surgimento de uma situação inesperada indique o quanto a sua empresa estaria disposta a modificar o acordo inicial ao invés de insistir nos termos originais. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = não está disposta 2 = pouco disposta 3 = medianamente disposta 4 = bastante disposta 5 = totalmente disposta.

1 2 3 4 5

39 [Q34] Indique a flexibilidade com relação a requisições de mudança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nenhuma flexibilidade 2 = pouca flexibilidade 3 = mediana flexibilidade 4 = bastante flexibilidade 5 = total flexibilidade.

1 2 3 4 5

V. Resolução de Conflitos

40 [Q35] Indique a ocorrência de tentativas de imposição de interesses e metas próprias pelos parceiros em situações de conflito de interesses vividas nessa aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nenhuma tentativa 2 = poucas tentativas 3 = algumas tentativas 4 = várias tentativas 5 = muitas tentativas.

1 2 3 4 5

41 [Q36] Indique a ocorrência de busca por alternativas que atendessem as aspirações de todos os parceiros em situações de conflito de interesses vividas nessa aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nenhuma ocorrência 2 = poucas ocorrências 3 = algumas ocorrências 4 = várias ocorrências 5 = muitas ocorrências.

1 2 3 4 5

42 [Q37] Indique a ocorrência de mediações em situações de conflito de interesses entre os parceiros. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nenhuma ocorrência 2 = poucas ocorrências 3 = algumas ocorrências 4 = várias ocorrências 5 = muitas ocorrências.

1 2 3 4 5

43 [Q38] Indique a ocorrência de arbitragens em situações de conflito de interesses entre os parceiros. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nenhuma ocorrência 2 = poucas ocorrências 3 = algumas ocorrências 4 = várias ocorrências 5 = muitas ocorrências.

1 2 3 4 5

44 [Q38_1] Indique quais itens abaixo estão inclusos no contrato da aliança:

- Relatórios periódicos escritos de todas as transações relevantes.
- Aviso escrito sobre eventuais desvios em relação ao acordo.
- O direito de examinar todos os registros relevantes via uma empresa de auditoria.
- Designação de informações proprietárias e sujeitas à confidencialidade.
- Não utilização de informações confidenciais, mesmo após o término do contrato.
- Cláusulas de rescisão.
- Cláusulas de arbitragem.
- Provisões processuais.

VI. Desempenho da Aliança

45 [Q39] Indique o grau de satisfação geral com o desempenho da aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nem um pouco satisfeito 2 = pouco satisfeito 3 = medianamente satisfeito 4 = muito satisfeito 5 = completamente satisfeito.

1 2 3 4 5

46 [Q40] Indique o grau em que a aliança satisfaz os seus objetivos estratégicos iniciais. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nem um pouco 2 = pouco 3 = medianamente 4 = muito 5 = completamente.

1 2 3 4 5

47 [Q41] Indique o grau de satisfação com o conhecimento e habilidade acumulada a partir da participação na aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nenhuma satisfação 2 = pouca satisfação 3 = média satisfação 4 = muita satisfação 5 = total satisfação.

1 2 3 4 5

48 [Q42] Indique o grau em que a aliança tem sido um investimento lucrativo. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nada lucrativo 2 = pouco lucrativo 3 = medianamente lucrativo 4 = muito lucrativo 5 = totalmente lucrativo.

1 2 3 4 5

VII. Custos de Transação Ex-post

49 [Q43] Indique o gasto de recursos com o controle das atividades da aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nenhum 2 = pouco 3 = médio 4 = muito 5 = excedente.

1 2 3 4 5

50 [Q44] Indique o gasto de tempo junto aos parceiros para resolver conflitos de interesses ao longo da execução da aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nenhum 2 = pouco 3 = médio 4 = muito 5 = excedente.

1 2 3 4 5

51 [Q45] Indique o gasto de tempo e recursos para adaptação contratual da aliança ao longo de sua execução. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nenhum 2 = pouco 3 = médio 4 = muito 5 = excedente.

1 2 3 4 5

52 [Q46] Indique o gasto de recursos com incentivos para a equipe ao longo da execução da aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nenhum 2 = pouco 3 = médio 4 = muito 5 = excedente.

1 2 3 4 5

53 [CNPJ] Qual o código CNPJ da sua empresa