

MACKPESQUISA 2012

RELATÓRIO DA PESQUISA

O PAPEL DA CAPACIDADE RELACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE
TRANSAÇÕES DE ALIANÇA ESTRATÉGICA E O DESEMPENHO DA
CARTEIRA DE ALIANÇAS

São Paulo

Agosto/2013

Professor Líder do Projeto:

Prof. Dr. Walter Bataglia

Equipe de professores-pesquisadores:

Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva

Profa. Dra. Claudia Fernando F. Klement

Aluna de graduação voluntária:

Priscila Penha Batista

AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa se originou a partir da inquietação do grupo de pesquisadores que compõem este trabalho, o qual desenvolveu pesquisa qualitativa exploratória anterior sobre as relações existentes entre os atributos e desempenho das transações de alianças estratégicas e a capacidade relacional das empresas no setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana.

É importante explicitar que esta pesquisa somente se tornou possível graças ao apoio do MACKPESQUISA – Fundo para Pesquisa da Universidade Presbiteriana Mackenzie, ao qual a equipe de pesquisadores e a aluna de graduação que colaborou voluntariamente com este trabalho agradecem.

Também agradecemos a todos os gestores que participaram da pesquisa.

RESUMO

O presente trabalho se vincula a estudos anteriores sobre a temática de aprendizagem Interorganizacional. Uma forma organizacional de adoção crescente é a aliança estratégica entre empresas, particularmente em ambientes complexos, nos quais os conhecimentos estão dispersos entre os agentes. Trata-se de uma estrutura de governança híbrida, pois combina de elementos do mercado e da hierarquia. Esse tipo de arranjo tem sido adotado no setor farmacêutico para diversas atividades, como P&D, manufatura e distribuição. Esse arranjo cria dependência bilateral ao gerar incentivos para que o relacionamento perdure no tempo e torna as fronteiras das firmas participantes menos definidas em razão dos fluxos bidirecionais de informações, conhecimento, pessoas e, de especial interesse para este estudo, modificação ou criação de rotinas relacionadas à capacidade relacional, ou seja, capacidade de gestão de parcerias. Nesse contexto, temos uma situação em que o interesse de uma organização em realizar determinada transação com atributos específicos (o objeto da parceria) determina a adoção de uma dada estrutura de governança (a parceria) que pode alterar rotinas da organização e por consequência modificar suas capacitações. O objetivo geral da pesquisa aqui proposta é analisar a influência dos atributos das transações de aliança estratégica e da capacidade relacional das firmas no desempenho das alianças no setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana. Para cumprir esse objetivo, foram coletados dados primários a partir de entrevistas com gestores envolvidos na coordenação de alianças estratégicas, os quais foram analisados via a técnica estatística de modelagem de equações estruturais (MEE). O resultado mostra que a experiência e a estrutura organizacional para gestão de alianças influenciam positivamente a capacidade relacional das firmas. Também mostra que a capacidade relacional media a influência (negativa) do custo de transação no desempenho da aliança. Conjuntamente a capacidade relacional e os custos de transação explicam 62,5% da variabilidade do desempenho das alianças. Isso pode explicar o porquê as alianças estratégicas (um tipo de forma organizacional) insistem em permanecer em mercados como o farmacêutico, embora a teoria sugira que elas não deveriam devido aos custos de transação. Aparentemente a abordagem da economia organizacional poderia ser melhorada pela análise de aspectos da firma como as atividades de criação de capacidades. Isso poderia explicar a heterogeneidade organizacional, resultando em diferenças de desempenho. Por outro lado, diferentemente do que se esperava não se observou influência positiva significativa do custo de transação na capacidade relacional das firmas. Novos trabalhos devem aprofundar a análise dessa relação. Do ponto de vista da gestão, os resultados levam à importância das atividades e estrutura organizacional despoite para a gestão das alianças nas firmas em cujos mercados as alianças são incentivadas. Investimentos públicos em alianças nesses mercados devem considerar como fatores de sucesso a experiência prévia e estrutura organizacional de suporte à gestão das alianças disponível nos parceiros.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS TIPOS DE TRANSAÇÕES DE ALIANÇA NO SETOR FARMACÊUTICO	36
--	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - MEDIDAS DESCRITIVAS E DE AJUSTE DO MODELO.....	52
TABELA 2 - CORRELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS UTILIZADOS NO MODELO 1	52
TABELA 3 - MEDIDAS DESCRITIVAS DOS ESCORES DE CAPACIDADE RELACIONAL.....	54
TABELA 4 - MEDIDAS DOS CONSTRUTOS ESTRUTURA E EXPERIÊNCIA EM ALIANÇAS.....	57
TABELA 5- SÍNTESE DOS RESULTADOS OBTIDOS NOS PROCESSAMENTOS DA MEE-PLS	58

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE RELAÇÃO ENTRE CUSTO DE TRANSAÇÃO, CAPACIDADE RELACIONAL E DESEMPENHO DA ALIANÇA PROPOSTO POR BATAGLIA (2011).....	10
FIGURA 2 - TEORIZAÇÃO PROPOSTA	33
FIGURA 3 - CICLO DE APRENDIZADO NA REDE DE PARCERIAS.....	41
FIGURA 4 - ESTRUTURA DA OFERTA DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA BRASILEIRA - 2005	43
FIGURA 5 - ÁREAS DE ATUAÇÃO EMPRESARIAL NA INDÚSTRIA DE BIOTECNOLOGIA NO BRASIL	44
FIGURA 6 - RELAÇÃO DO CUSTO DE TRANSAÇÃO E O DESEMPENHO DE ALIANÇAS (MODELO 1)*.....	53
FIGURA 7 - ESTATÍSTICAS “t” DE STUDENT PARA O MODELO 1.....	53
FIGURA 8 - RELAÇÃO ENTRE CUSTOS TRANSAÇÃO, CAPACIDADE RELACIONAL E DESEMPENHO (MODELO 2)	54
FIGURA 9 - ESTATÍSTICAS “t” DE STUDENT PARA O MODELO 2	55
FIGURA 10 - PROCESSAMENTO DO MODELO 3	56
FIGURA 11 - ESTATÍSTICAS “t” STUDENT PROCESSADAS NO BOOTSTRAPPING COM MODELO 3.....	56
FIGURA 12 - EFEITO CONJUNTO DO CUSTO DE TRANSAÇÃO E CAPACIDADE RELACIONAL (MODELO 4).....	57
FIGURA 13 - REVISÃO DA TEORIZAÇÃO PROPOSTA	60

SUMÁRIO

1. RESUMO DO PLANO INICIAL	1
1.1 ORGANIZAÇÃO DO RELATÓRIO DE PESQUISA	4
2. INTRODUÇÃO.....	5
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
3.1 A ABORDAGEM DA ECONOMIA ORGANIZACIONAL E AS TRANSAÇÕES ECONÔMICAS	12
3.2 ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS.....	16
3.3A ABORDAGEM DAS CAPACITAÇÕES E ROTINAS ORGANIZACIONAIS	20
3.4 GESTÃO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	23
3.5 SÍNTESE DA TEORIZAÇÃO PROPOSTA.....	33
4 METODOLOGIA	35
4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	35
4.5 ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	35
5. RESULTADOS.....	39
5.1 PANORAMA SOBRE O SETOR FARMACÊUTICO	39
5.2 MENSURAÇÃO DOS CONSTRUTOS DE INTERESSE E ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	47
5.3 CRIAÇÃO DA BASE DE DADOS DE EMPRESAS DO SETOR FARMACÊUTICO.....	48
5.4 TREINAMENTO E CONTROLE DA EMPRESA DE COLETA	50
5.5 ANÁLISE DOS DADOS	50
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICES	72
APÊNDICE 1 – MATRIZ DE OPERACIONALIZAÇÃO.....	72
APÊNDICE 2 – QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	84
APÊNDICE 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO	99

1. Resumo do Plano Inicial

O plano de pesquisa apresentado no projeto inicial não foi alterado.

Vale destacar a situação atual dos indicadores inicialmente planejados para avaliação dos resultados desta pesquisa. Seguem os indicadores e seus *status* atuais.

- 1) Apresentar os resultados do estudo às organizações participantes da pesquisa
As empresas que participaram do estudo tiveram a opção de escolher receber após sua conclusão uma cópia do relatório final, o qual será encaminhado após sua aprovação.
- 2) Publicar dois artigos em anais de congressos, sendo um nacional e outro internacional.
Seguem artigos publicados vinculados à pesquisa realizada, aceitos e submetidos a congressos nacionais e internacionais:

ALVES, S. B.; BATAGLIA, W. Inovação aberta fortalecendo a capacidade dinâmica das organizações. In: **XV SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 2012, São Paulo. Gerenciando operações internacionais. São Paulo: EAESP-FGV, v. 15, Art_130. 2012.

BATAGLIA, W. The Relationship between the Relational Capability and Transactions' Attributes and Performance. In: **27th Annual BAM Conference**, 2013, Liverpool. Managing to Make a Difference. London: BAM – British Academy of Management. 2013. (Aceito para publicação).

BATAGLIA, W. The role of the regulatory framework in contractual strategic alliances in the Brazilian biopharmaceutical industry. In: **XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD**, 2012, Salvador. XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 17, Art_256. 2012.

BATAGLIA, W.; FERREIRA, I. M. P. The influence of organizational competences in the relation between corporate contexts and strategic groups. In: **Druid Society Summer Conference 2012**, 2012, Copenhagen. Innovation and Competitiveness: Dynamics of Organizations, Industries, Systems and Regions. Copenhagen: Druid Society, 2012, Art_816. 2012.

BATAGLIA, W.; MAIA, F. S.; MAIA, T. S. T. O Ambiente Tecnológico como Antecedente da Motivação para Formação de Alianças Estratégicas. In: **VI Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es, da ANPAD**, 2013, Bento Gonçalves, RS. VI Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es, da ANPAD. 2013.

MAIA, F. S.; BATAGLIA, W. Sistema Tecnológico de Inovação como Antecedente da Capacidade Relacional na Indústria de Biotecnologia Brasileira. In: **XVI SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 2013, São Paulo, SP. 2013.

ROCHA, F. N.; BATAGLIA, W. The coordination mechanisms between software houses and consulting companies for introduction of new technologies in the enterprise application software business ecosystem in Brazil. In: **VII Research Workshop on Institutions and Organizations**, 2012, São Carlos. VII Research

Workshop on Institutions and Organizations. São Paulo: Center for Organization Studies CORS, v. 7, BCS_Art_14. 2012.

SILVA, A. A.; BARBIERI, J.; CRUZ, C. Personagens Infantis e o Comportamento de Compra dos Pais: um Estudo Sobre o Licenciamento de Marcas no Setor de Alimentos. Artigo Submetido ao **6º Congresso Latino-Americano no Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes**, 2013. (Submetido).

TOSTES, A. S.; FRULLANI, B. G. R.; SOARES, G.; TAKEDA, J. M.; KLEMENT, C. F. F. Aliança estratégica: um estudo de caso na indústria química. In: **Iberoamerican Academy of Management Conference**, 8, 2013, São Paulo, Brazil. Anais. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2013. (Submetido).

No segundo semestre de 2013 serão finalizados os demais artigos vinculados ao estudo que serão encaminhados a eventos nacionais e internacionais.

- 3) Publicar um artigo em periódico nacional e um artigo em periódico internacional no período de dois a três anos após a conclusão da pesquisa.
Seguem artigos vinculados à pesquisa realizados publicados e submetidos a periódicos nacionais e internacionais indexados:

ESTRELLA, A. D. P.; BATAGLIA, W. A Influência da Rede de Alianças no Crescimento das Empresas de Biotecnologia de Saúde Humana na Indústria Brasileira. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, p.321-340. 2013.

NOGUEIRA, A. C. L.; BATAGLIA, W. Transaction costs and organizational competences: explaining the governance structure for the manufacturing stage. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 7, n. 1, pp.159-174. 2012.

SILVA, A. A.; BARBIERE, J.; CRUZ, C. M. Alianças Estratégicas Contratuais: um estudo sobre o licenciamento de marcas de personagens infantis no setor de alimentos. **Gestão & Sociedade**, 2013. (Submetido).

Todos os trabalhos aprovados e apresentados em eventos no ano de 2012 e 2013 (listados no item anterior) já foram submetidos a periódicos.

- 4) Elaboração de painéis e seminários acadêmicos para alunos da graduação e da pós-graduação e para docentes dos cursos de administração e economia sobre os resultados e as experiências metodológicas auferidas
Segue a lista dos painéis e palestras acadêmicas e públicas, vinculados à pesquisa realizada, organizados pelo grupo de pesquisa ou em que um membro da equipe atuou como painalista ou conferencista:

BATAGLIA, W. A transação de aliança e sua organização. In: **73º Encontro Sinergismo e Entrosamento PD&I da Biolab-Sanus Farmacêutica**, 2012, São Paulo. 73º Encontro Sinergismo e Entrosamento PD&I da Biolab-Sanus Farmacêutica. São Paulo: Biolab-Sanus Farmacêutica, v.73. 2012. (Apresentação dos resultados parciais do projeto de pesquisa para os funcionários da diretoria de P&D&I da empresa Biolab-Sanus Farmacêutica). (Conferencista).

BATAGLIA, W.; CORDEIRO, J. R. Mecanismos de Controle para Gestão de Híbridas. In **Painel GCD - Grupo de Pesquisa em Gestão da Capacidade Dinâmica das Organizações (CNPq) e PPGA Mackenzie**, 2012, São Paulo: PPGA Mackenzie, Campus Higienópolis. 2012. (Organização e Painelista).

BATAGLIA, W.; FISCHMANN, A. A.; SILVA, A. A.; SEGATTO, A. P.; KLEMENT, F. F. C.; NASCIMENTO, P. T. S.; MARCONDES, R. Aliança Estratégica Contratual: Construto e Mensuração. In **Painel GCD - Grupo de Pesquisa em Gestão da Capacidade Dinâmica das Organizações (CNPq) e PPGA Mackenzie**, 2012, São Paulo: PPGA Mackenzie, Campus Higienópolis. 2012. (Organização e Painelista).

BATAGLIA, W.; PELLEGRINO, L. R. Coleta de Dados no Setor Farmacêutico. In **Painel GCD - Grupo de Pesquisa em Gestão da Capacidade Dinâmica das Organizações (CNPq) e PPGA Mackenzie**, 2012, São Paulo: PPGA Mackenzie, Campus Higienópolis. 2012. (Organização e Painelista).

CORDEIRO, J. R. ; BATAGLIA, W. A capacidade de gestão e o desempenho de alianças estratégicas contratuais. In Semana Nacional da Ciência e Tecnologia. CCSA – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Campus Higienópolis. 2012. (Painelista).

HOFFMAN, V. E.; BATAGLIA, W.; BALESTRIN, A.; MEDEIROS, J. J.; VERSCHOORE FILHO, J.; BULGACOV, S. Painel Competitivo ESO 'As Fronteiras das Redes e Relações Interorganizacionais'. In ENANPAD 2012 - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. **XXXVI ENANPAD 2012**. Windsor Barra Hotel e Congressos, Rio de Janeiro, Brasil. 2012. (Painelista).

5) Dissertações, Teses e TCCs Defendidos

ALVES, E. P.; MAIERU, J. A. L.; UCHIDA, L.; SEIXAS, P. G. Alianças estratégicas no setor farmacêutico brasileiro: um estudo de caso. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. Orientador: Claudia Fernanda Franceschi Klement. 2012.

ALVES, S. B. O Valor da Capacidade de Gestão de Alianças Estratégicas Contratuais no Setor de Biotecnologia Farmacêutica, Segmento de Saúde Humana. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Orientador: Walter Bataglia. 2012.

CRUZ, C.M; ANDRADE, F. R; DEUS, G. V; BARBIERI, J; SOUZA, T. Público Infantil e a Decisão de Compra dos Pais: A Influência das Marcas Licenciadas no Setor de Alimentos. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. Orientador: Adilson Aderito da Silva. 2012.

FREITAS, A. V.; COSTA, D. J.; TAKESHITA, E. T.; BRUNHOLI, M.; FANTINI, M. M. O processo decisório de inovação de produto no setor farmacêutico brasileiro. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. Orientador: Walter Bataglia. 2012.

LOPES, A. B.; SANTOS, A. J.; SILVA, D. C. F.; RAMIRO, G. H. S.; PAULA, W. F. L. F. Alianças estratégicas para internacionalização de serviços: um estudo sobre o caso CCR e Brisa. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. Orientador: Claudia Fernanda Franceschi Klement. 2013.

NOGUEIRA, A. C. L. Custos de Transação e Capacitações: Influência nas Estruturas de Governança no Setor Farmacêutico do Brasil. **Tese de Doutorado**. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Orientador: Walter Bataglia. 2012.

NUNEZ, E. H; LEAL, J. A; SANTOS, L. A; MARQUES, M. P. Gestão de Alianças Estratégicas: Um Estudo sobre a Adidas do Brasil Ltda. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração de Empresas - Comércio Internacional) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. Orientador: Adilson Aderito da Silva. 2012.

SOUZA, C. A.; PADILHA, C. A.; LIGEIRO, C. R.; FERAZ, L. S.; MATOS, N. H. Aliança estratégica na indústria farmacêutica: um estudo de caso. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. Orientador: Claudia Fernanda Franceschi Klement. 2013.

TOSTES, A. S.; FRULLANI, B. G. R.; SOARES, G.; TAKEDA, J. M. Aliança estratégica: um estudo de caso no setor químico. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. Orientador: Claudia Fernanda Franceschi Klement. 2012.

1.1 Organização do Relatório de Pesquisa

Nessa primeira seção retomou-se o projeto da pesquisa inicialmente apresentado e a situação atual dos indicadores inicialmente planejados para avaliação de seus resultados. Na segunda seção será apresentada a contextualização do problema de pesquisa, o objetivo geral e a justificativa e a relevância da pesquisa. Na terceira seção, apresenta-se a base teórica que fundamentou a pesquisa. Na quarta se desenvolve a metodologia e a estratégia de ação adotada. Na quinta seção se apresenta os resultados obtidos e sua análise. E por fim na sexta seção, se apresentam as conclusões deste trabalho.

2. Introdução

Coase buscando responder ao porquê as firmas existem considerou os “custos de usar o mecanismo de preços”, conceito que ficou conhecido como “custos de transação”, ou custos de contratação, o qual foi recuperado nas décadas de 1970 e 1980 para a construção da teoria sobre a existência da firma.

Williamson (1991) adota a definição de firma como um nexo de contratos e avança em relação à proposta de Coase (1937), consolidando a economia dos custos de transação (ECT). Nessa abordagem, os pressupostos comportamentais dos agentes são a racionalidade limitada e o oportunismo. A racionalidade limitada refere-se à incapacidade dos agentes processarem todas as informações e possibilidades futuras durante a realização de transações econômicas, o que resulta em contratos incompletos. O oportunismo refere-se à busca do interesse próprio com avidez, possível nos relacionamentos. Na construção de sua teoria, a unidade de análise é a transação econômica, ou seja, a transferência de produtos e serviços entre estágios tecnológicos separáveis e localizados em unidades organizacionais internas à firma ou em outras firmas (WILLIAMSON, 1999). A racionalidade limitada e o oportunismo geram incerteza com relação à capacidade de apropriabilidade dos investimentos realizados nas transações, gerando possíveis custos de transação. A operacionalização do construto transação é feita a partir das dimensões potencialmente geradoras de custos de transação: frequência, incerteza e especificidade dos ativos, sendo essa última predominante nos estudos empíricos.

As estruturas de governança para as transações são o mercado, a hierarquia (firma) ou as formas híbridas. A escolha entre elas é comparativa e determinada pela minimização dos custos de transação. Estruturas hierárquicas têm custo maior do que estruturas de mercado. No entanto, são utilizadas quando o mercado não consegue solucionar problemas transacionais potencialmente geradores de custos de transação significativos. As estruturas híbridas são caracterizadas pelo compartilhamento de recursos entre parceiros independentes com objetivo de realização de atividades conjuntas reguladas por contratos relacionais, ou seja, contratos informais sustentados pela percepção das partes de que o valor da relação futura é suficientemente grande para impedir que se volte atrás e de que os resultados do relacionamento têm custo proibitivo para serem especificados *ex-ante*, podendo ser observados somente *ex-post* (BARKER; GIBBONS; MURPHY, 2002). Constituem formas intermediárias que representam a combinação de elementos do mercado (pela necessidade de negociação e monitoramento) e da hierarquia (visto que apresentam um grau de coordenação superior ao mercado). Estão entre as formas híbridas os modelos organizacionais de subcontratação (BARJARI; TADELIS, 2001), firmas em rede (PODOLNY; PAGE, 1998), franquias (LAFONTAINE; SLADE, 1997), marcas coletivas (SAUVÉE, 2002), cooperativas (COOK; ILIOPOULOS, 2000) e alianças estratégicas (GULATI; SINGH, 1998).

Os incentivos percebidos pelos agentes para engajamento em arranjos híbridos são a exploração de ativos complementares, o aumento da participação de mercado, a transferência de capacitações, o acesso a recursos escassos, entrada com custo reduzido em novos mercados, explorar economias de escala, partilhar custos e risco e administrar incertezas estratégicas (CUNHA; MELO, 2005; DAS; KUMAR, 2011; GALERANI, 2003; GULATI, 1998, 1999; MENARD, 2006; NARULA; HAGEDOORN, 1999; ZHANG; BADEN-FULLER; MANGEMATIN, 2007). O risco está na imprevisibilidade das decisões das partes, nos investimentos em ativos específicos, perda em parte da autonomia decisória, custo de coordenação e negociação dos interesses dos envolvidos. Esse tipo de arranjo é utilizado quando o ambiente de competição não é favorável ao agrupamento de recursos e capacidades relevantes e a integração vertical levaria à perda da flexibilidade, criaria irreversibilidade e/ou enfraqueceria os incentivos dos agentes (HAGEDOORN, 1993; POWELL; KOPUT; SMITH-

DORR; OWEN-SMITH, 2005; SANTORO; MCGILL, 2005; TEECE, 1992; TEECE; PISANO, 1994).

Contratos formais são utilizados pelas híbridas como mecanismos de governança das transações (MENARD, 2004, 2006), combinando cláusulas que estabelecem salvaguardas formais, como investimentos específicos a serem realizados pelas partes, ou informais, como baseados na reputação; explicitando comprometerimentos com padrões de qualidade; delegando a coordenação do processo de adaptação e ajuste entre as partes a gerentes ou árbitros; ou estabelecendo regras, cronogramas e procedimentos. 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.

Mecanismos de coordenação complementares aos contratos formais são utilizados pelas híbridas com dois objetivos. O primeiro é diminuir a probabilidade de ocorrência dos custos de transação, vinculados a preocupações de apropriação (MENARD, 2006). O segundo é minimizar os custos de organização ou coordenação, vinculados à divisão e integração das tarefas a serem realizadas pelos parceiros e determinados pelo grau de interdependência das atividades (GULATI; SINGH, 1998; MARCH; SIMON, 1958; MASTEN; MEEHAN; SNYDER, 1991; STINCHCOMBE, 1985; TEECE, 1992; THOMPSON, 1967). 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.

O grau de formalismo e poder desses mecanismos de coordenação variam em um continuum de acordo com a incerteza gerada pelo grau de interdependência das tarefas, pela complexidade e dinamismo do ambiente de competição e pelos riscos contratuais (BARNARD, 1938; BATAGLIA; SEGATTO; KLEMENT, 2011; CHANDLER, 1977; DWYER; OH; 1988; LAWRENCE; LORSCH, 1967; MARCH; SIMON, 1958; MENARD, 1996, 2006; PARK, 1996; THOMPSON, 1967). Em um extremo as híbridas se baseiam na confiança, próximas a arranjos de mercado, com decisões descentralizadas e baseadas na influência mútua (BOEHS; SEGATTO, 2007; CUNHA; MELO, 2005, 2006; PEREIRA; PEDROZO, 2005). Em um nível intermediário destacam-se dois dispositivos de coordenação. O primeiro é a coordenação via estruturas institucionais formadas por regras e convenções construídas a partir de redes de relacionamento de longo prazo baseadas na complementaridade de ativos (ESTRELLA; BATAGLIA, 2010; POWELL; KOPUT; OWEN-SMITH, 1996). A estrutura institucional determina consistentemente a ação dos envolvidos. O segundo corresponde a redes hierárquicas, planejadas e coordenadas por liderança (PISANO, 1990; POWELL, 1996). No outro extremo do continuum, as híbridas se aproximam da integração vertical, criando pessoas jurídicas (RAYNAUD, 1997), comissões ou forças-tarefas interorganizacionais (SAUVÉE, 2002) responsáveis pela resolução de conflitos, estabelecimento de planejamento, padrões e tomada de decisões que envolvam as partes.

Entre as formas de governança híbrida estão as alianças estratégicas, nas quais duas ou mais firmas desenvolvem um relacionamento cooperativo de longo prazo, envolvendo a troca ou comprometimento de recursos com o objetivo de desenvolver, projetar, produzir, comercializar ou distribuir produtos ou serviços (BARKER; GIBBONS; MURPHY, 2003; BARNEY; HESTERLY, 1996; PREVEZER; TOKER, 1996; ROIJAKKERS; HAGEDOORN, 2006). As alianças estratégicas podem ser classificadas em dois grupos de acordo com a tática de investimento adotada pelas firmas participantes (MENARD, 2006; NARULA; HAGEDOORN, 1999). O primeiro grupo é denominado aliança estratégica contratual e corresponde ao investimento individual das firmas em ativos específicos que são complementares, estabelecendo-se uma relação baseada na complementaridade que é gerenciada via contratos formais (GULATI; GARGIULO, 1999; JACOBIDES; WINTER, 2005; JOSLOW, 1985; NOGUEIRA; BATAGLIA, 2011). Os contratos podem ser de longa

duração com revisões conforme a conveniência das partes, por exemplo, via anexos para realização de transações específicas; ou de menor tempo de duração e realizados repetidamente entre os mesmos parceiros (BARKER; GIBBONS; MURPHY, 2003). O segundo grupo é denominado *joint venture* e se caracteriza pelo investimento conjunto das firmas nos ativos necessários para consecução do objeto da aliança via a criação de uma nova empresa independente que gerencia o relacionamento (GULATI; SINGH, 1998; OXLEY, 1999; ROIJAKKERS; HAGEDOORN, 2006; TEECE, 1992). As *joint ventures* podem ser paritárias, ou alguns parceiros podem ter participação minoritária.

A aliança estratégica contratual constitui o foco de interesse desta pesquisa. Esse tipo de arranjo cria incentivos para que o relacionamento perdure no tempo e torna as fronteiras das firmas menos definidas, visto que pode ocorrer a transferência e comunicação de novas habilidades e competências via a criação de fluxos bidirecionais de informações, conhecimentos e pessoas, gerando aprendizagem interorganizacional (BATAGLIA; SILVA; KLEMENT, 2011; BATAGLIA; MEIRELLES, 2009; INGRAM, 2005). Nesse contexto, temos uma situação em que o interesse de uma organização em realizar determinada transação com atributos específicos (o objeto da aliança) determina a adoção de uma dada estrutura de governança (a aliança) que pode alterar as capacitações existentes nas empresas participantes.

Segundo a abordagem de capacitações a firma se baseia em capacidades específicas, correspondentes ao *know-how*, para conduzir as atividades relacionadas às suas saídas, como a criação de um produto tangível ou de um serviço ou o desenvolvimento de novos produtos e serviços, transformando a intenção em ação (TEECE; PISANO, 1994; DOSI; NELSON; WINTER, 2000). As capacidades constituem-se em conjuntos articulados de habilidades individuais, ativos complementares e rotinas organizacionais.

As rotinas são padrões recorrentes de atividades envolvendo interações entre agentes que oferecem soluções construídas ao longo do tempo nas organizações para problemas particulares em resposta a estímulos internos ou externos (BECKER, 2004). São imbricadas nas organizações e específicas a determinados contextos, sendo dependentes da trajetória da firma, uma vez que são marcadas pela retroalimentação (TEECE; PISANO, 1994). Elas agrupam ativos complementares e habilidades individuais e têm o papel de abrigar e preservar o conhecimento organizacional já que se distinguem das habilidades e conhecimentos individuais dos agentes pelo seu caráter coletivo.

O conceito ganhou destaque a partir de Nelson e Winter (1982) que retomam esse construto da teoria comportamental da firma (MARCH; SIMON, 1958; CYERT; MARCH, 1963) e o consideram como a unidade básica para o estudo das variações das atividades da firma com objetivo de melhoria do ajuste de suas capacitações às demandas do ambiente competitivo. De acordo com Nelson e Winter (1982), as rotinas podem ser classificadas em três categorias: (1) rotinas operacionais: atividades rotineiras da firma, dado o seu estoque de capital, equipamentos, plantas e outros fatores de produção; (2) rotinas de investimento: atividades voltadas para o estabelecimento do estoque de capital (fatores de produção que são fixos no curto prazo) e (3) rotinas de mudança ou busca: atividades voltadas para mudanças das características operacionais, realizadas pelos departamentos de marketing, laboratórios de pesquisa e desenvolvimento etc.

Por meio de uma extensa revisão bibliográfica, Becker (2004) identifica diversos aspectos do construto rotina. A noção de recorrência é própria ao conceito, visto que rotina é considerada um padrão de comportamento que é repetidamente seguido, mas que é sujeito à mudança se as condições variam. A rotina é coletiva, o que separa a noção de rotina de hábito ou comportamento individual, os quais são estudados na psicologia social ou organizacional e na sociologia. Sua natureza é não deliberativa, ou seja, seguir rotinas não exige atenção consciente dos membros de uma organização, ao contrário, atenção é exigida para sair das rotinas quando algo anormal acontece. O caráter processual é identificado em muitas de suas

características, tais como tempo de impacto, necessidade de manutenção, deterioração e atrasos.

As rotinas estão associadas à coordenação e controle das capacitações organizacionais, uma vez que garantem uma execução “suave” das tarefas interativas, permitindo uma observação rápida de quando essas interações saem do controle. Sua função é dialética refletindo uma “trégua” organizacional nos períodos de estabilidade dos processos organizacionais e conflito nos períodos de mudança. Elas geram economia de recursos na medida em que reduzem custos de governança, de tomada de decisões e cognitivos ao focar a atenção e facilitar o processamento de informações pelos agentes, reduzindo a incerteza. Diminuem a complexidade e ao criar um espaço para que algo seja feito sem que se precise se pensar naquilo, liberam recursos mentais. Dessa forma, reforçam a inércia, uma vez que, ao prover estabilidade, as rotinas persistem mesmo no caso de haver informações negativas sobre o seu desempenho. Isso quer dizer que para serem mudadas, rotinas precisam de renegociações, uma vez que elas se estabelecem em torno de tecnologias e processos e, se de um lado são capacitantes, por outro se tornam restritivas (NASCIMENTO, 2008, 2009). As rotinas são engatilhadas por eventos e se tornam gatilhos de novas rotinas.

As rotinas sofrem um processo de seleção no sentido de que firmas com certas rotinas desempenham melhor determinadas funções que outras e, por conseguinte, tendem a aumentar sua importância relativa. As variações geradas por rotinas de busca que levam a um melhor ajuste às pressões do ambiente de competição são selecionadas para serem retidas e propagadas internamente às firmas (BATAGLIA; MEIRELLES, 2009). A organização busca, por meio da aprendizagem, desenvolver suas rotinas e adquirir outras, focando o “aprender fazendo” e o “aprender com os outros” (BATAGLIA; SILVA; KLEMENT, 2011). A aprendizagem organizacional a partir da própria experiência pode ser a fonte da produção eficiente e de sustentação da vantagem competitiva, pois ao aperfeiçoar uma rotina é provável que os custos de produção diminuam. Porém, esse tipo de aprendizagem pode levar a uma armadilha da competência (LEVINTHAL, 1994; MARCH, 2010), isto é, ater-se somente ao aperfeiçoamento de rotinas já existentes que podem se tornar desajustadas às demandas do ambiente competitivo a partir de variações externas. Nesse sentido, as organizações devem dividir suas atenções e recursos entre prospectar novas rotinas e explorar rotinas já existentes (LEVINTHAL; MARCH, 1981; MARCH, 2008). A “prospecção” corresponde à geração e experimentação de formas alternativas de se fazer as coisas, e a “exploração” refere-se à aprendizagem obtida por meio do processo de otimizar as rotinas existentes a partir de mudanças, usualmente, incrementais. Se houver muita exploração a organização pode perder oportunidades de inovação efetiva, melhorando o desempenho no curto prazo e aumentando os riscos de mortalidade no longo prazo, e caso ocorra muita prospecção pode aumentar os custos de experimentação sem retorno no curto prazo.

É de especial interesse para este estudo a relação entre os atributos das transações governadas por alianças estratégicas contratuais e a capacidade relacional (DYER; KALE, 2007), ou seja, a capacidade de gestão de alianças. Schilken e Goerzen (2010) identificaram exploratoriamente via a técnica estatística de análise fatorial a existência de cinco rotinas constituintes da capacitação relacional: coordenação interorganizacional, gestão da carteira projetos vinculados às transações de alianças, aprendizagem, pró-atividade e transformação.

Rotinas de coordenação interorganizacional enfocam a atribuição de recursos e tarefas aos parceiros e as atividades de integração. Como dificilmente os objetivos das partes são comuns e as informações são assimétricas, há necessidade de se conciliar interesses, gerir conflitos e a comunicação via mecanismos de coordenação que garantam os ajustes e adaptações necessárias. Mesmo quando não haja preocupações com a apropriação, esforços de coordenação são necessários para otimizar a relação das equipes envolvidas de acordo com o grau de interdependência das tarefas (POWELL; SNELLMAN, 2004).

A interdependência entre os projetos associados às transações de alianças contratuais leva à necessidade de se coordenar a carteira de projetos como um todo (GOERZEN, 2005, 2007). A gestão da carteira tem como objetivo evitar ações duplicadas e produzir sinergias (HOFFMANN, 2005), otimizar o perfil de risco das aplicações de recursos nos projetos vinculados às transações (BAMFORD; ERNST, 2002) e reduzir conflitos (PARISE; CASHER, 2003; KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000).

A rotina de aprendizagem cordena o processo de geração de novos conhecimentos nas fases de seleção, negociação, lançamento inicial, realização e avaliação das transações governadas por alianças. Envolve atividades associadas com a transferência de conhecimentos, como a codificação de conhecimento explícito via geração de documentos impressos ou eletrônicos e o desenvolvimento de ferramentas e/ou modelos para serem utilizados como guias em estágios e decisões específicas ao longo do ciclo de vida dos projetos vinculados às transações (DYER; KALE, 2007). A capacidade efetiva de transferência de conhecimento entre os parceiros desempenha um papel central para o sucesso das alianças estratégicas contratuais (GOERZEN; BEAMISH, 2005; TEECE, 2007).

A rotina de pró-atividade se refere a atividades de varredura, pesquisa e exploração do ambiente de competição, permitindo que a organização compreenda e identifique novas oportunidades para a obtenção de recursos e geração de novas alianças (ZAHEER; ZAHEER, 1997; SARKAR; ECHAMBADI; HARRISON, 2001). É fundamental para o sucesso das alianças identificar e avaliar parceiros potenciais que possuam os recursos e capacidades necessárias (PARK; CHEN; GALLAGHER, 2002). Por outro lado, essa rotina também envolve as atividades para manter a visibilidade para agentes externos, incluindo agências reguladoras e comunidade investidora, sobre as capacidades e alianças da firma via a coordenação e disseminação de informações (KALE; DYER; SINGH, 2002).

A rotina de transformação tem o objetivo de renovar aspectos das transações de alianças existentes, garantindo os ajustes necessários quando ocorrem mudanças, demandando interação e adaptação mútua entre as partes ao longo do tempo (RUEY; ZOLLO, 2000). São exemplos revisões contratuais, variações no pessoal associado aos projetos vinculados às transações de alianças e mudanças nos mecanismos de coordenação. Envolve o desenvolvimento de indicadores qualitativos e quantitativos para mensuração do desempenho e acompanhamento das transações de aliança que deem suporte à tomada de decisão relativa à coordenação das transações de alianças (DYER; KALE, 2007).

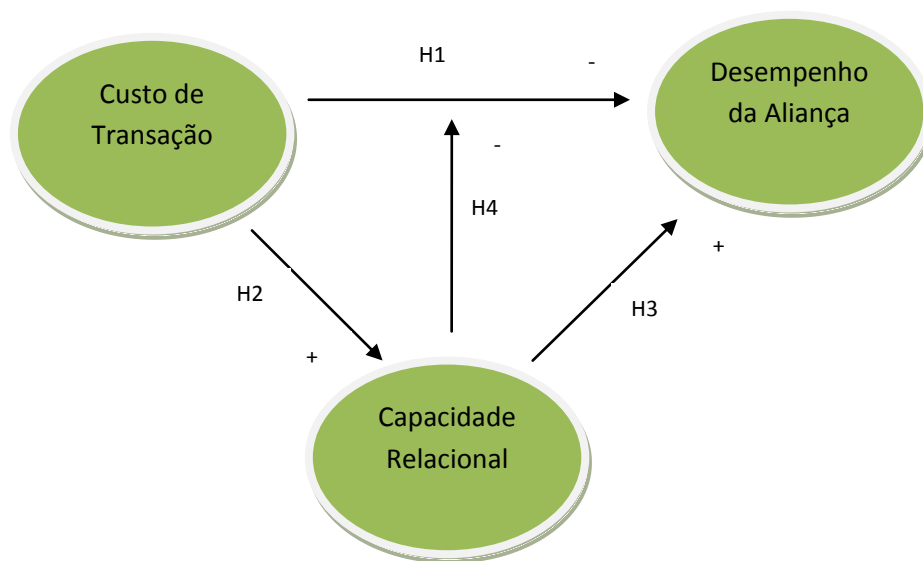
As rotinas da capacidade relacional constituem uma importante fonte de vantagem competitiva, diferindo entre as organizações (KOR; MAHONEY, 2005). Quanto mais a empresa possui conhecimento relacionado a alianças e às habilidades necessárias para aplicá-las, mais suas alianças deverão ser beneficiadas pela eficiência e efetividade. A aprendizagem pela experiência e com os parceiros sobre o sistema e as estruturas organizacionais importantes para a coordenação de alianças conduz a um melhor desempenho da carteira de alianças estratégicas contratuais (ANAND; KANNAN, 2000; KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006). A avaliação do sucesso das alianças estratégicas contratuais e das formas híbridas em geral ainda é um grande desafio (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006).

O proponente deste projeto coordenou o desenvolvimento de pesquisa qualitativa exploratória prévia sobre como a capacidade relacional se relaciona com os custos de transações governadas por alianças estratégicas contratuais e seus desempenhos no setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana (BATAGLIA, 2011). Foram estudados sete casos de transações governadas por alianças estratégicas contratuais: quatro de P&D, dois de manufatura e uma de distribuição. Realizaram-se entrevistas para coleta de dados com gestores que se reportam diretamente ao executivo principal ou seus subordinados das áreas de novos negócios e P&D. A estratégia utilizada foi a de estudo de caso múltiplo e os dados

foram analisados via análise temática categorial com categorias definidas a priori. Geraram-se hipóteses tentativas, não definitivas, sobre as relações existentes. O modelo síntese das proposições induzidas é apresentado na Figura 1.

Concluiu-se que o desempenho da carteira de alianças é influenciado negativamente pelo custo de transação da aliança (H1). As rotinas vinculadas à capacidade relacional constituem mecanismos de governança que têm por objetivo diminuir o risco e a incerteza das transações de aliança estratégica, sendo que o grau de incidência dos seus atributos, como frequência, incerteza e complexidade, é positivamente e diretamente proporcional ao custo de transação da aliança (H2). Nesse sentido, elas influenciam positivamente o desempenho da carteira de alianças, gerando aprendizagem interorganizacional pelo acúmulo de capital intelectual; e dando suporte à lucratividade do investimento em alianças (H3). A capacidade relacional media a relação entre o custo de transação da aliança e o desempenho da carteira de alianças (H4) conforme representado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de relação entre custo de transação, capacidade relacional e desempenho da aliança proposto por Bataglia (2011)



Embora essas sejam proposições tentativas, não definitivas, em função da metodologia utilizada, esse primeiro panorama permite pensar que seja possível validá-las estatisticamente, mensurando-se a intensidade dessas relações a partir de um modelo que considere a influência simultânea da transação de parceria e da capacidade relacional no desempenho da carteira de alianças e admita a correlação entre os dois primeiros fatores, a partir de equações estruturais. Assim, a questão de pesquisa que motiva o presente trabalho é:

Qual é a intensidade da influência do custo de transação de aliança estratégica e da capacidade relacional no desempenho da carteira de alianças?

A justificativa teórica para o estudo é a identificação de relações entre as abordagens de economia organizacional e de capacitações organizacionais, usando os construtos transação e rotina. A economia organizacional focaliza a eficiência organizacional e tem implicações claras para a governança das transações. No entanto, tem sido criticada por oferecer poucas explicações sobre a heterogeneidade organizacional, que leva a diferenças sustentadas de desempenho.

Por outro lado, a literatura de capacitações tem sido considerada a teoria que explica justamente a heterogeneidade e as diferenças de desempenho, mas tem sido criticada por sua inabilidade em tratar das formas organizacionais e estruturas de governança que criam essas diferenças em capacitações. As discussões e debates entre essas duas literaturas têm persistido por no mínimo quinze anos, e parecem ter evoluído por meio de três estágios. O primeiro seria a oposição; o segundo a complementaridade; e o terceiro a integração emergente, na qual alguns estudiosos argumentam que as duas visões poderiam ser genuinamente integradas. Entretanto, apesar da promessa de integração, as duas literaturas continuam a se apresentar justapostas. Esta pesquisa insere-se no terceiro estágio, ao buscar uma integração real entre as abordagens de economia organizacional e de capacitações.

Aparentemente a abordagem de economia organizacional pode ser aprimorada com a análise de aspectos internos à organização afetados pelas transações, como as rotinas e capacitações. Para as abordagens de capacitações, pode ser útil a agregação de aspectos relacionados às transações e estruturas de governança híbridas. Outra justificativa é que o conhecimento do impacto das transações de aliança na capacidade relacional e no desempenho da carteira de alianças poderá favorecer o desenvolvimento e aprimoramento de técnicas avançadas de gestão de parcerias. A compreensão das alianças parece ser um desafio recompensador, visto que representam um poderoso vetor de aprendizagem interorganizacional, ao gerar competências que são utilizadas em alianças posteriores ligadas a outros processos de negócios. Completa a oportunidade para a pesquisa o fato de o tema apresentar forte enlace cooperativo entre universidades e entidades promotoras governamentais, empresariais e associativas, tendo em vista a análise da relação entre o ambiente competitivo (transação de aliança estratégica) e a aprendizagem interorganizacional (adaptação ou criação de rotinas). O tema está diretamente relacionado com a capacidade das empresas competirem e sobreviverem.

O estudo tem caráter eminentemente exploratório e multidisciplinar, exigindo o desenvolvimento de uma base conceitual que abrange áreas do conhecimento distintas tais como teoria organizacional, estratégia empresarial e economia evolucionária. Fazer a busca nos vários corpos teóricos, promover a integração conceitual das áreas e os devidos recortes necessários para se estabelecer as delimitações da pesquisa foram alguns dos grandes desafios enfrentados por esta pesquisa, mas também as fontes de suas contribuições.

3. Fundamentação Teórica

3.1 A Abordagem da Economia Organizacional e as Transações Econômicas

Nesta seção são apresentadas contribuições advindas da evolução da abordagem da economia organizacional.

3.1.1 Visões Contratuais da Firma

No artigo “Production, information costs, and economic organization”, Alchian e Demsetz (1972) partem de dois pressupostos. O primeiro é que os contratos em geral favorecem a especialização dos agentes com base nas vantagens comparativas de cada um e promovem ganhos de eficiência econômica ao estimular as transações. O segundo pressuposto é que existe vantagem do trabalho em equipe com a união de vários insumos, por oferecer um resultado global superior ao que seria obtido com a soma da produção dos agentes operando de forma independente. Por outro lado, o trabalho em equipe apresenta dificuldades para a mensuração da produtividade de cada agente detentor de insumos. Os autores consideram que o monitoramento centralizado do comportamento dos agentes pode ser economicamente eficiente neste tipo de arranjo para coibir atitudes oportunistas, como o relaxamento no cumprimento de obrigações ou uso privado dos recursos da firma.

Com essas bases, os autores apresentam a definição da firma como uma entidade formada por uma classe especial de contratos, que envolvem a reunião e uso conjunto de insumos e a presença de um agente central que participa de todos os contratos e organiza de forma eficiente o uso dos insumos em situações de trabalho em equipe. Na firma clássica esse agente central é chamado de monitor ou dono da empresa, que tem o direito de renegociar todos os contratos de forma independente e pode até vender essa posição no mercado. Por essas características, os autores consideram que as firmas podem atuar como mercados eficientes, em razão da facilidade de comunicação e disponibilidade de informações entre os agentes e o monitor, o que favorece a realocação de recursos e o ajuste de estratégias.

Pode-se considerar que, para esses autores, o objetivo da firma é coordenar o trabalho em equipe e reduzir os custos para a obtenção de informações sobre o desempenho dos funcionários com a atuação de um monitor ou proprietário, que teria direito ao resíduo final resultante das atividades da firma.

No artigo “Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure”, Jensen e Meckling (1976) apresentam uma abordagem inovadora que se tornou a base para a Teoria da Agência. Os autores partem de uma discordância com a visão da firma como função de produção e da percepção de que as teorias disponíveis não tratam de como obter um equilíbrio entre os objetivos individuais conflitantes dentro da firma. Para construir a sua teoria, utilizam os conceitos de direitos de propriedade e de custos de agência. Eles observam que a definição dos direitos de propriedade individuais envolve a distribuição de custos e retornos entre os participantes da organização. Como essa definição depende do contrato, o comportamento dos indivíduos será influenciado pelo formato desse contrato. Os autores definem uma relação de agência como um contrato pelo qual uma ou mais pessoas (chefes) empregam outra (agente) para realizar determinado serviço em seu nome, o que envolve delegar autoridade de decisão para o agente. Os autores definem relação de agência como um contrato pelo qual uma ou mais pessoas (chefes) empregam outra (agente) para realizar determinado serviço em seu nome, o que envolve delegar autoridade de decisão para o agente.

Considerando que ambos buscam maximizar a utilidade, nem sempre o agente se comportará de acordo com os interesses dos chefes. Não é possível garantir que gerente tome ações ótimas para os chefes a custo zero, visto que existem custos de monitoramento e de compromisso. Os autores consideram a existência dos custos de agência e elaboram uma teoria de estrutura de propriedade corporativa que leva em conta as compensações disponíveis ao gerente-empresendedor entre títulos de propriedade (ações e outros) e de débito, internos e externos. Assim, o objetivo da firma seria promover o alinhamento de comportamento e objetivos entre os agentes e o principal, por meio de um conjunto de incentivos e alocação de direitos de propriedade.

3.1.2 A Economia dos Custos de Transação (ECT)

A ECT descreve as firmas como estruturas de governança (em termos organizacionais) e não como função de produção (em termos da economia neoclássica). A ideia central é que as transações econômicas precisam ser governadas já que apresentam custos e que a escolha da forma organizacional deve se basear na eficiência relativa entre as formas possíveis (WILLIAMSON, 1985). As transações podem ser realizadas com agentes externos do mercado, a partir de trocas pontuais à medida da necessidade, caso no qual a sua governança é baseada no preço, ou internamente à firma, integrando-se a atividade que gera o produto envolvido, aplicando-se a governança via hierarquia. A consequência da escolha da governança pela eficiência é que se espera que arranjos contratuais relativamente menos eficientes sejam substituídos ao longo do tempo por outros mais eficientes (MILGROM; ROBERTS, 1992).

A racionalidade limitada e o oportunismo são as fontes dos custos de transação (WILLIAMSON, 1998; JUDGE; DOOLEY, 2006). As limitações em capturar, processar e comunicar informações limitam a racionalidade do comportamento (SIMON, 1955) em função da complexidade e imprevisibilidade da realidade e da dificuldade de se estabelecer uma comunicação precisa sobre as ações e situações envolvidas, principalmente quando se tem pouca experiência prévia. O oportunismo se refere à orientação do comportamento dos agentes pelo seu próprio interesse, desprezando os interesses da outra parte. Perigos de oportunismo real ou potencial podem apresentar várias formas, como risco moral, seleção adversa, filtragem de informações e distorções. A governança surge para amenizar esses perigos (WILLIAMSON, 1999). A premissa é que todos os contratos são incompletos.

Há três formas de mecanismos de governança na ECT. A governança de mercado ocorre quando os preços governam. O mercado de forma geral é o espaço, no qual compradores e vendedores individuais não tem qualquer relação de dependência um com o outro. Dessa maneira, cada um pode seguir isoladamente sem maiores custos (WILLIAMSON, 1991). Em mercados, a estratégia é barganhar buscando o maior proveito possível para conseguir um benefício imediato. Mercados oferecem escolha, flexibilidade e oportunidade. Não há a necessidade de se confiar em alguém, pois os preços por si mesmos determinam a troca. No modelo de mercados perfeitos, a informação é livremente disponível, as alternativas de vendedores e compradores são fáceis de serem encontradas e não há nenhum efeito de transferência de uma transação para outra. Mas à medida que as transações se tornam mais complexas e as informações são assimétricas os custos de conduzi-las e monitorá-las aumentam.

A governança hierárquica ocorre quando os próprios gestores governam dentro do limite da firma. Em comparação à estrutura de mercado, as hierarquias têm incentivos internos e suas propriedades de coordenação se vinculam à centralização da organização interna (WILLIAMSON, 1991). Diferente da estrutura de mercado, a hierarquia não tem a

mesma autonomia quanto os compradores independentes. Por outro lado, a dependência bilateral introduz uma oportunidade de se obter ganhos nessa estrutura. O uso de organizações formais para conduzir adaptações coordenadas a fim de amenizar perturbações imprevistas, gera vantagens adaptativas, porém, essa adaptação apresenta custos.

Para se proteger contra comportamentos oportunistas, os agentes econômicos selecionam os arranjos organizacionais de forma a minimizar os custos totais para realizar as transações de interesse. Williamson (1985) propõe que os atributos relevantes da transação no micronível para a escolha da estrutura de governança são: sua frequência, a incerteza associada à transação e a especificidade de ativos. Os agentes estabelecem correlações entre os atributos da transação e determinadas estruturas de governança, escolhendo a mais eficiente. Quanto maior a especificidade de ativo e maior o nível de incerteza, maiores serão as necessidades de ajustes posteriores. Entre o mercado e a hierarquia há uma infinidade de formas intermediárias chamadas de híbridas, que podem ser associadas aos contratos de longo prazo entre as partes. A forma organizacional de alianças estratégicas é uma variação da forma híbrida.

A seguir se revisa os atributos das transações.

3.1.2.1 Especificidade dos ativos

Williamson (1978) argumenta que numa relação bilateral na qual as firmas possuem ativos essenciais para a transação, existe maior possibilidade de que uma prejudique a outra. O autor observa que essa situação apresenta maior probabilidade de ocorrer se houver a necessidade de investimentos iniciais que não podem ser recuperados completamente se a transação deixar de ocorrer. Esse tipo de ativo é chamado de específico, ou seja, cuja especificidade se caracteriza por investimentos em ativos que não podem ser reempregados sem sacrifício do seu valor produtivo, caso o contrato for interrompido ou encerrado prematuramente (WILLIAMSON, 1991; GEISKENS; KUMAR, 2006). Nesse sentido, o aumento da especificidade dos ativos transacionados implica numa diminuição do reaproveitamento do investimento e, conseqüentemente, maior dependência bilateral surgirá entre as partes, tornando a continuidade do relacionamento uma fonte de especial valor econômico. Williamson (1985, p.86) afirma que “sem os ativos específicos o mundo dos contratos seria em muito simplificado e a ECT perderia a maior parte do seu poder preditivo, pois, sem os mesmos haveria uma diminuição do risco e muito dos incentivos contratuais perderia seu valor”.

Os ativos específicos são classificados em seis diferentes tipos de especificidade a saber: a) especificidade locacional, cujo valor econômico está associado aos retornos específicos reunidos em função da proximidade espacial entre as empresas na cadeia produtiva, caracterizado por economias com o transporte e a armazenagem e pela imobilidade dos recursos (NUNES,2007); b) especificidade dos ativos físicos, caracterizada por investimentos efetuados por uma ou ambas as partes da transação, em máquinas, equipamentos ou instalações (HOFFMAN; NEWMANN; SPECKBACHER, 2010; NOOTEBOOM; BERGER; NOORDERHAVEN, 1997); c) especificidade de ativos humanos, caracterizada por qualificações e habilidades específicas acumuladas por funcionários que desenvolvem a produção de bens e serviços mais eficazmente que outros trabalhadores (JOSKOW, 2005; HOFFMAN; NEWMANN; SPECKBACHER, 2010; HUNTER; WEBSTER; WYATT 2005; NOOTEBOOM; BERGER; NOORDERHAVEN, 199); d) especificidade dos ativos dedicados relacionada ao montante de investimento, cujo retorno, depende da transação com um agente particular (AZEVEDO, 2000; HUNTER; WEBSTER; WYATT 2005; CARSON; MADHOK; WU (2006); POPPO; ZENGER (1998); e) especificidade da marca, um capital intangível que se materializa por investimentos ao longo dos anos na reputação da empresa e, finalmente, f) especificidade temporal, cujo valor depende, sobretudo, do tempo em que a transação é

processada, sendo especialmente relevante na negociação de produtos perecíveis (NUNES, 2007; CARVALHO; MOORI, 2007).

Não obstante, a especificidade por si só não é condição suficiente para gerar os custos de transação, sua relevância ganha contornos em ambientes incertos onde os limites da racionalidade são realçados. A incerteza é a segunda dimensão apontada na literatura de ECT como responsável por diferenças entre as transações e será observada no próximo tópico.

3.1.2.2 Incerteza

O conceito de incerteza foi definido inicialmente na ECT em termos da complexidade dos eventos e pode ser entendida como uma variável que evidencia a racionalidade limitada dos agentes econômicos. Ou seja, está associada com os aspectos do ambiente em que as transações são processadas, como as mudanças imprevisíveis e a escassez ou ausência de informações, em especial as informações distorcidas introduzidas estrategicamente no ambiente das transações para confundir os gestores na tomada de decisão (AZEVEDO, 2000).

Os distúrbios provocados pela incerteza, entretanto, “por si não resultam em falhas de mercado, mas é da ligação entre a incerteza e os fatores comportamentais, como a racionalidade limitada e o comportamento oportunista, que resultam as dificuldades para se negociar” (WILLIAMSON; 1975, p.7). Tais dificuldades emergem à medida que a continuidade do relacionamento se torna um fator importante a ser considerado nas transações.

Williamson (1985) passou a tratar o conceito de incerteza com maior objetividade distinguindo-a em três diferentes tipos. Em conformidade com Koopmans (1957) o primeiro tipo foi definido como incerteza primária e está relacionado às contingências ambientais que emergem das ações aleatórias da natureza e das mudanças imprevisíveis nas preferências dos consumidores. O segundo foi definido como incerteza secundária e está relacionado com a falta de informações que emerge na tomada de decisão no que tange às estratégias ou planos feitos pelos concorrentes. Finalmente, a incerteza estratégica ou comportamental que é atribuída ao oportunismo ou às características peculiares das ações humanas em criar deliberadamente estratégias para distorcer, encobrir ou mascarar as informações.

No estudo conduzido por Santoro e McGill (2005) para avaliar a opção por estrutura de governança híbrida em 642 parcerias estratégicas de 1995 a 2000, os autores concluíram a governança por aliança depende do tipo de incerteza confrontada, ou seja, a incerteza em relação ao parceiro de transação, definida como a falta de habilidade para efetuar previsões precisas sobre as exigências no relacionamento; a incerteza em relação à tarefa, definida em termos da dificuldade para monitorar e avaliar as contribuições e potencialidades de um parceiro ao longo dos estágios de desenvolvimento tecnológico; e a incerteza tecnológica, definida como ausência de parâmetros para estimar a distribuição da demanda de mercado para uma determinada tecnologia, bem como pela falta de habilidade para prever com precisão as exigências técnicas no relacionamento.

Além da especificidade dos ativos e da incerteza, a terceira dimensão que afeta as transações é a frequência com que tais transações ocorrem e será apresentada a seguir.

3.1.2.3 Frequência das Transações

A frequência com que uma transação ocorre é outra dimensão identificada por Williamson (1985) capaz de influenciar a escolha da melhor forma organizacional com vistas à minimização dos custos de transação. De acordo com o autor, a transação de ativos específicos por mecanismos de governança mais especializados implica em custos elevados, que podem ser diluídos em função dos benefícios e do grau de utilização desses mecanismos. Nesse sentido Farina, Azevedo e Saes (1997) apontam que a frequência com que uma transação é efetuada eleva o grau de confiança entre as partes, reduzindo com isto, os gastos associados com a coleta

de informações, elaboração e monitoramento de contratos mais complexos visando coibir as ações oportunistas.

Para Azevedo (2000, p. 38) “à medida que as transações se tornam recorrentes as partes podem desenvolver reputação, o que limita seu interesse em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo”. Dessa forma, a recorrência de uma transação possibilita a aquisição de conhecimento mútuo entre as partes, criando um compromisso confiável dos agentes em torno de um objetivo comum, a continuidade da relação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Nesse sentido, o compromisso confiável age como salvaguarda para minimizar a ação oportunista na transação pela elevação da expectativa dos agentes econômicos em relação aos possíveis ganhos associados às transações futuras (WILLIAMSON, 1985). Portanto, na literatura da ECT é defendido que a frequência das transações, aliada à especificidade dos ativos e à incerteza, exerce um impacto significativo na escolha da estrutura de governança para melhor coordenar as atividades produtivas da empresa.

Resumindo, o movimento do mercado para a hierarquia envolve o balanço entre os incentivos e as propriedades de adaptação dos mercados e as salvaguardas e as propriedades de coordenação centralizada da organização interna por outro lado, onde a transação é considerada a unidade básica de análise. A lógica segundo a qual “as transações, que diferem em seus atributos são alinhadas com as estruturas de governança, que por sua vez diferem em seus custos e competências, de forma a produzir um resultado que economiza em custos de transação” (WILLIAMSON, 1991, p.79).

No entanto, algumas críticas têm sido feitas à abordagem de Williamson com relação ao estudo da integração vertical. Holmstrom e Roberts (1998) consideram que o autor trata o mecanismo de mercado como uma solução de *default*, sendo a opção se os níveis de incerteza, frequência e especificidade de ativos não forem suficientes para incentivar outras formas organizacionais. Os autores argumentam que os benefícios do mercado em relação à hierarquia não estão claros. Hart (1995) questiona a redução do oportunismo na governança hierárquica e argumenta que os custos associados não são considerados.

3.2 Organizações Híbridas

Organizações híbridas são formas de governança baseadas em contratos relacionais com o intuito de troca de tecnologia, produtos e serviços entre os agentes diminuindo custos e se mantendo suas autonomias (BATAGLIA, 2011; MENÁRD, 2006). Os agentes realizam atividades conjuntas, compartilhando recursos próprios, com base na coordenação interfirmas. O incentivo é a deficiência do mercado em viabilizar a agregação de recursos e capacidades relevantes, gerando inflexibilidade e irreversibilidade (TEECE, 1994). São exemplos de tipos de organização híbrida: franquia, subcontratação, marcas coletivas, cooperativas e as alianças estratégicas contratuais.

3.2.1 Regularidades nas Híbridas

As estruturas de governança híbridas, apesar da heterogeneidade dos diversos tipos existentes, apresentam algumas características regulares (MÉNARD, 2006), tanto na sua natureza, como o agrupamento de recursos, a contratação relacional e a competição cooperativa; quanto na sua gestão, como as incertezas de monitoramento e o investimento em dependência mútua. Essas características são apresentadas a seguir.

3.2.1.1 Agrupamento de recursos

Independentemente das atividades, os arranjos híbridos são orientados para uma coordenação interfirmas por conta da necessidade de cooperação entre partes autônomas.

Dessa maneira os principais investimentos devem ser feitos por ambas as partes (MÉNARD, 2004, 2006). As híbridas existem devido a necessidade que as organizações têm em agregar recursos importantes e capacidades, já que o mercado é visto como ineficiente para oferecer esses recursos. A vantagem é que a integração vertical reduziria a flexibilidade pela criação de irreversibilidade e enfraquecimento de incentivos.

Por outro lado, o compartilhamento de recursos envolve escolhas que podem ser conflituosas, devido ao risco apresentado e a perda parcial de autonomia das partes. O conjunto de recursos adquiridos exige uma continuidade no relacionamento, requerendo cooperação das partes envolvidas. Nesses acordos, as empresas precisam aceitar perder parte das suas autonomias. Caso a coordenação seja ineficiente os acordos podem sofrer destabilizações (MÉNARD, 2004):

- A junção de recursos conduz para um risco de comportamento oportunista. A escolha dos parceiros torna-se fundamental. As híbridas são sistemas seletivos, nos quais é fundamental a identificação de parceiros com recursos raros, complementares ou geradores de um efeito multiplicador (como no caso das marcas coletivas).
- As híbridas envolvem planejamento conjunto entre as partes. A complexidade de separar as tarefas entre os parceiros e garantir sua integração e sincronização além das fronteiras organizacionais é um fator primordial para se definir o desenho de controle e estrutura organizacional do acordo. Esse planejamento pode envolver desde a entrada de recursos até os preços e quantidades dos produtos finais.
- A troca de informações entre os parceiros é uma questão crucial para a realização do acordo. Para alguns autores as híbridas se definem como um “jogo cooperativo com parceiros específicos de comunicação” (GRANDORI; SODA, 1995, p. 185). Desenvolver um eficiente sistema de informação é primordial para a sobrevivência das híbridas, já que um gargalo nas trocas de informação poderia comprometer todo o processo. Esse caso pode ocorrer principalmente quando um dos parceiros detém mais poder e funciona como um filtro de informação, restringindo algumas informações e comprometendo a continuidade do acordo.

3.2.1.2 Contratação relacional

Nas híbridas a contratação tem suas características específicas. Os contratos relacionais desempenham o papel de assegurar a relação entre as empresas, criando uma “reciprocidade transacional”. Esses contratos são informais e se baseiam na percepção das partes de que a atividade conjunta gerará valor, porém que ele pode ser especificado somente *ex-post* e que ele é suficiente para impedir que as partes voltem atrás (PARK, 1996; AMARAL; AMARAL; AMORIELLO, 2011). Esse tipo de contrato traz vantagens e riscos para os envolvidos. As vantagens podem ser vistas como na expansão de cotas de mercado, nas transferências de conhecimento e tecnologia e na partilha de recursos escassos (como recursos financeiros e ativos específicos). Os relacionamentos interorganizacionais são feitos para minimizar os riscos e auxiliar no acesso a recursos críticos e informações importantes do mercado competitivo (NARULA; HAGEDOORN, 1999). Esses acordos destinam-se a otimização de recursos a longo prazo, a fim de aumentar o valor dos ativos.

Um incentivo para estruturas híbridas é buscar novos mercados. Para que ocorra essa expansão de mercado é preciso buscar alternativas no exterior, o que aumenta em muito os custos e os riscos. Dessa maneira as empresas buscam parceiros que possam o introduzir e prestar suporte no mercado desconhecido, ao invés de apenas buscar investimento direto estrangeiro (NARULA; HAGEDOORN, 1999). Já Gulati e Singh (1998) afirmam que as vantagens econômicas não são as únicas necessárias para estimular as híbridas. A empresa

individualmente busca recursos e complementaridade e é via conexões sociais que as organizações conseguem identificar parceiros que possuem os ativos procurados.

Os riscos estão relacionados principalmente aos contratos formais. Esses contratos costumam ser incompletos na sua formação, e por isso estão sujeitos a revisões e complementações constantes, principalmente quando têm que lidar com ativos específicos. Isso aumenta muito os riscos envolvidos na transação (MÉNARD, 2002). O risco vem da autonomia dos parceiros, que tomam decisões estratégicas independentemente e usualmente possuem interesses próprios. Em função dessa autonomia, os parceiros não conseguem ter um controle total sobre as decisões do outro e no desenvolvimento das atividades. O que leva a um maior controle de ambas as partes, aumentando os custos de transação (que são os custos que os agentes enfrentam para assegurar a transação). A elaboração de um contrato completo que incluísse todas as cláusulas necessárias é inviável já que levaria a uma grande rigidez e aumentaria os custos. Até pelas características da relação não seria possível, devido ao longo prazo das atividades. Nesse sentido, a gestão das híbridas complementa o contrato formal, conduzindo sua implementação, integrando e sincronizando as atividades, buscando resolver decisões conflituosas sem a necessidade de revisão contratual.

3.2.1.3 Competição Cooperativa

Nas híbridas há uma combinação de interdependência e autonomia. Dessa maneira, as pressões competitivas têm duas dimensões. Embora cooperem entre si em algumas questões, os parceiros também competem um contra o outro. Até mesmo acordos bilaterais com contratos de longo prazo podem ser sujeitos a concorrência interna já que as estratégias dos parceiros permanecem distintas (COASE, 2000). Além disso, o acordo pode ser planejado para fazer projetos concorrentes, como em subcontratação (ECCLES, 1981; DYER, 1997). Atividades podem se sobrepor com parceiros que querem atrair clientes do mesmo subconjunto, não obstante a existência de cláusulas restritivas (RAYNAUD, 1997).

As partes podem igualmente cooperar em algumas atividades e competir em outras. Se os investimentos são moderadamente específicos, parceiros podem ser tentados a mudar o próprio arranjo organizacional, gerando instabilidade (MÉNARD, 2004, 2006). Uma regulamentação interna e um controle mais expressivo é um recurso para que a competição não prejudique os objetivos propostos. Como é uma atividade regida por um contrato relacional, os parceiros costumam ter dificuldade em reconhecer a natureza e a extensão de transações de investimento durante o processo. A dependência mútua só é percebida *a posteriori* o que pode precisar de significativas adaptações para o gerenciamento de conflitos (MÉNARD, 2004, 2006).

3.2.2 Gestão das Híbridas

Para Williamson (1991) quando os investimentos entre parceiros são específicos o bastante para gerar substanciais riscos contratuais, sem justificar a integração e seus encargos, e quando as incertezas são consequentes o suficiente para exigir uma coordenação mais estreita do que os mercados podem proporcionar, as partes tem um incentivo para escolher as híbridas e os custos de sua gestão. Para Ménard (2006) a gestão das híbridas tem dois aspectos importantes apresentados a seguir.

3.2.2.1 Incertezas do Monitoramento

A teoria dos custos de transação sugere que o grau de incerteza das transações contribui para a escolha da forma organizacional adotada. As híbridas funcionam como um abrandamento: quanto maior a incerteza, maior o controle. Os fatores internos e externos de incertezas são consideravelmente identificados. Problemas nas entradas podem ser derivados da falta de observação em relação aos recursos ou serviços comercializados. As incertezas

sobre saídas podem resultar em dificuldades no controle de entregas que atendem normas acordadas, como desajustes em relação às preferências dos consumidores, ou falta de flexibilidade na demanda (GHOSH; JOHN, 1999; MÉNARD, 2004, 2006).

A incerteza pode-se desenvolver fora da relação híbrida. Se for necessário encarar mercados competitivos, os problemas com as entradas são na maioria das vezes ligados à questão da qualidade do controle e ao risco de oportunismo. Eles podem resultar em uma falta de observação em recursos ou em serviços negociados com os parceiros. Ela também pode vir de fornecedores externos sem ligação com a parceria, principalmente se fornece recursos essenciais. Já no caso de incertezas sobre saída, podem estar ligadas às dificuldades na avaliação de que as entregas satisfazem aos padrões definidos pelo arranjo, a ajustes para se adequar as preferências do consumidor, ou à falta de flexibilidade em se adaptar a demanda volátil.

Além do processo de transformação, que por si só gera incertezas, as híbridas reúnem recursos que se sobrepõe com atividades extra-acordo, tornando o controle e o planejamento incerto. Complexas tecnologias e capacidades humanas podem estar envolvidas, como em atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento. A falta de definição de normas para a distribuição de rendas ou para suportar os custos imprevistos é uma potencial fonte de conflitos (MÉNARD, 2004).

O papel do ambiente institucional como uma fonte de risco e incertezas, influenciando os que escolhem uma forma híbrida em vez de outra é muitas vezes aludido, embora não analisado (MÉNARD, 2004). O fator decisivo para entender a escolha e a forma da híbridas é se as incertezas geram consequências ou não. Confrontadas com consequentes incertezas, as híbridas devem combinar: adaptação, a fim de criar maior flexibilidade; controle, a fim de reduzir as diferenças entre entradas e saídas do processo; e precauções para impedir comportamentos oportunistas que dificultem a detecção de incertezas.

A intensidade de adaptação, controle e respaldos necessários fornecem um bom parâmetro para se prever o grau de centralização na governança das híbridas. O ideal é desenvolver híbridas quando os investimentos específicos podem ser distribuídos pelos parceiros sem se perder as vantagens da autonomia, enquanto que as incertezas podem ser divididas por ambas as partes.

3.2.2.2 Investimento em dependência mútua

Ménard (2004) destaca que nas híbridas há incentivo para os parceiros criarem uma dependência mútua e durável, mantendo os direitos de decisão e de propriedade (em parte) distintos. As híbridas tendem a investir em dependência mútua por acabar provocando uma proteção de seu capital e estabilizando o arranjo. Duas estratégias de investimentos em ativos físicos podem ser adotadas, com resultados distintos. Cada parceiro poderá investir em ativos específicos, criando uma rede baseada em complementaridades, ou os parceiros podem partilhar recursos, fazendo investimentos conjuntos para parte de suas atividades (MÉNARD, 2004, 2006).

Na primeira estratégia, destaca-se a duração dos acordos. Já a segunda estratégia que requer investimentos conjuntos, normalmente se desenvolve com os acordos de transferência de produtos entre as organizações com diferentes escalas mínimas de eficiência, ou que envolvam transferência de tecnologia (GULATI, 1998).

Uma grande preocupação para governança das híbridas é o capital humano. Os recursos humanos são agentes responsáveis pelas decisões autônomas e pela orientação dos parceiros. Os ativos específicos humanos pareados são comuns em empresas de biotecnologia ou em transferências de competências em redes caracterizadas por tecnologia em rápida mutação (MÉNARD, 2004, 2006).

A existência de ativos físicos requer sensível pareamento de gestores que possam monitorar o acordo. A aquisição de conhecimento específico entre firmas leva tempo e esforços de modo que a intermediação de conflitos sustenta as relações (MÉNARD, 2004).

A distribuição de canais inspirados pela economia dos custos de transação enfatiza a questão estratégica de que a gestão pode controlar seus parceiros e manter a reputação. Da mesma maneira, estudos sobre marcas coletivas mostram a importância de se garantir a qualidade e prevenir comportamentos oportunistas. Quando a reputação de uma marca coletiva depende da qualidade dos produtos altamente relacionada com os recursos humanos, treinamentos e especialização da rede de competências representam um valor chave (FEARNE, 1998).

Dessa forma, as híbridas desenvolvem-se por conta das vantagens esperadas a partir da mútua dependência. Porém, o nível e formas dos investimentos específicos devem ser determinados como perigos contratuais e devem ser especificados para segurança do acordo (SAUVÉE, 2002).

3.3A abordagem das Capacitações e Rotinas Organizacionais

De acordo com Dosi e Teece (1993), a firma é baseada em capacidades específicas para coordenar atividades e aprender sobre novas atividades em ambientes complexos e sob constantes mudanças. Estas capacidades constituem os pilares da competição da firma e envolvem um conjunto articulado de habilidades, ativos complementares e rotinas organizacionais. As rotinas são padrões de interação recorrentes que representam uma solução para problemas particulares. Elas agrupam ativos complementares e habilidades individuais. Portanto, é nas rotinas que reside o conhecimento gerado pelas atividades de aprendizado. Em outros termos, os processos de aprendizagem se referem ao desenvolvimento de variações nas rotinas das firmas.

O construto conhecimento organizacional foi tratado por Dosi *et al.* (2000), que buscam identificar as formas em que ele é adquirido, mantido, aumentado e algumas vezes, perdido. O foco de sua análise envolve as formas de conhecimento que afetam a habilidade da organização em conduzir e estender suas atividades relacionadas às suas saídas, como a criação de produto tangível ou de um serviço, ou desenvolvimento de novos produtos e serviços. Os autores apresentam uma discussão sobre as capacitações organizacionais como o *know-how* que permite às organizações conduzir essas atividades. Esse conhecimento, resultante da resolução de problemas e resposta a estímulos externos é traduzido e armazenado em rotinas organizacionais, que se distinguem das habilidades dos agentes, visto que essas são individuais e aquelas são coletivas.

As rotinas constituem a base para a reprodução de competências no âmbito da firma. Nesse sentido, o conceito de rotina é semelhante ao gene na biologia, ou seja, uma característica persistente (hereditária) da firma que determina o seu comportamento futuro, como é o caso na replicação de novas unidades. A noção de rotina reflete a influência da teoria das organizações na abordagem evolucionária, com base na teoria comportamental da firma de Simon (1955) e Cyert e March (1992). Baseado no princípio da racionalidade limitada, o conceito de rotina reflete uma perspectiva analítica voltada para o processo de escolha, e não para um conjunto de escolhas sobre o qual se busca o máximo lucro, tal como proposto na teoria neoclássica. O ponto ótimo é substituído pelo satisfatório, ou seja, as firmas buscam o lucro, mas não necessariamente o máximo lucro (SIMON, 1955).

De acordo com Nelson e Winter (1982) as rotinas refletem o cotidiano da empresa, ou seja, o que é regular e preditivo no comportamento da empresa, envolvendo desde decisões técnicas de produção até decisões de investimento. Nesse sentido, as rotinas podem ser

classificadas em três categorias: (1) “rotinas operacionais”: atividades rotineiras da firma, dado o seu estoque de capital, equipamentos, plantas e outros fatores de produção; (2) “rotinas de investimento”: atividades voltadas para o estabelecimento do estoque de capital (fatores de produção que são fixos no curto prazo) e (3) “rotinas de mudança”: atividades voltadas para mudanças das características operacionais (rotinas de busca), realizadas pelos departamentos de marketing, laboratórios de pesquisa e desenvolvimento etc.

As rotinas de busca são a base do processo de mutação da firma, semelhante ao processo na biologia, em que as mutações ocorrem em cima de uma base genética. Nesta perspectiva o processo de evolução é em parte determinístico e em parte estocástico. De um lado, as rotinas operacionais definem a quantidade de insumos utilizada e de produtos produzidos. Estas quantidades, juntamente com as condições de oferta e de demanda do mercado, definem os preços dos insumos e dos produtos e, por consequência, o lucro da firma. Por outro lado, o lucro resultante do processo de seleção do mercado implica em constantes revisões das decisões de produção e investimento das firmas, inclusive no estabelecimento de novas rotinas de busca (NELSON; WINTER, 1982).

Os aspectos ostensivo e performático das rotinas são analisados por Feldman e Pentland (2003), consideradas formas de expressão das capacitações. O aspecto ostensivo refere-se aos valores e regras associados às tarefas, enquanto o performático envolve as ações específicas, realizadas pelos agentes em determinados tempos e locais. Para os autores, as relações entre esses aspectos permitem que as pessoas orientem, controlem e façam referências a desempenhos específicas como rotinas. Os autores consideram que durante a ação, os agentes assumem consciência das regras e valores associados às rotinas, criando-se uma oportunidade para variação, seleção e retenção de novas práticas e padrões de ação dentro das rotinas que permitem a geração de uma ampla faixa de resultados, desde uma estabilidade aparente até mudanças significativas. As novas práticas passam então a serem novamente institucionalizadas, compondo a dimensão ostensiva. As autoras argumentam que esta revisão ontológica das rotinas oferece uma explicação superior dos resultados empíricos do que as teorias atuais sobre rotinas e tem implicações para um conjunto amplo de teorias organizacionais. Trata-se de um modelo que permite avaliar a evolução das rotinas, e por consequência, das capacitações subjacentes.

Por meio de uma extensa revisão bibliográfica, Becker (2004) identifica diversos aspectos do conceito de rotina utilizado na teoria organizacional. A noção de recorrência é própria ao conceito, visto que rotina é considerada um padrão de comportamento que é repetidamente seguido, mas que é sujeito à mudança se as condições mudam. A rotina é coletiva, o que separa a noção de rotina de hábito ou comportamento individual, que seriam estudados na psicologia social ou organizacional. Sua natureza é não deliberativa, ou seja, seguir rotinas não exige atenção consciente dos membros de uma organização, ao contrário, atenção é exigida para sair das rotinas quando algo anormal acontece. O caráter processual é identificado em muitas de suas características, tais como tempo de impacto, necessidade de manutenção, deterioração, atrasos e outras. Como apontado por Teece e Pisano (1994) rotinas são imbricadas nas organizações e específicas de determinados contextos, sendo dependentes da trajetória, uma vez que rotinas são marcadas por retroalimentação. Para entender rotinas é importante entender memórias e cultura organizacional. As rotinas estão associadas à coordenação e controle das competências organizacionais, uma vez que garantem uma execução “suave” das tarefas interativas, permitindo uma observação rápida de quando estas interações saem do controle. Sua função é dialética refletindo uma “trégua” organizacional, entre momentos de conflito e descanso, respectivamente aos períodos de mudança e estabilidade dos processos organizacionais. Elas geram economia de recursos, na medida em que reduzem custos de governança, de tomada de decisões, cognitivos, ao focar a atenção e facilitar o processamento de informações pelos agentes, gerando redução da incerteza.

Reduzem a complexidade e teoricamente, ao criar um espaço para que algo seja feito sem que se precise pensar naquilo, liberam recursos mentais. Dessa forma, reforçam a inércia, uma vez que, ao prover estabilidade, as rotinas persistem mesmo no caso de haver informações negativas sobre o desempenho. Isto quer dizer que para serem mudadas, rotinas precisam de renegociações, uma vez que elas se estabelecem em torno de tecnologias e processos e, se de um lado são capacitantes, por outro se tornam restritivas. As rotinas são engatilhadas por eventos e se tornam gatilhos de novas rotinas, sendo reconhecidas como uma das mais importantes formas de armazenamento e transmissão do conhecimento organizacional.

As rotinas constituem o “patrimônio genético” da firma e mudam como resposta às mudanças do ambiente competitivo. Elas também sofrem um processo de seleção no sentido de que firmas com certas rotinas desempenham melhor determinadas funções que outras e, por conseguinte, tendem a aumentar sua importância relativa dentro da população de firmas. As variações nas rotinas que levam a um melhor ajuste às pressões do ambiente de competição são selecionadas para serem retidas e propagadas internamente às firmas (LEVINTHAL, 2007). Ou seja, a aprendizagem organizacional que embasa a evolução da firma, pode ser descrita por duas dimensões centrais. A primeira é o sistema seletivo ambiental, caracterizado pelas demandas da competição. A segunda é o processo de adaptação das firmas, centrado no processo decisório estratégico (BATAGLIA; YU, 2008; BATAGLIA, 2006; BATAGLIA, 2002), o qual é responsável pela geração e seleção de alternativas de mudanças (variações) nas rotinas e competências organizacionais no sentido de um melhor alinhamento ao sistema seletivo ambiental. Dessa forma, as firmas buscam aumentar sua habilidade de sobrevivência e eficiência na obtenção de seus objetivos.

As fontes de variações nas rotinas e competências organizacionais incluem: 1) difusão ou imitação (CAMPBELL 1974); 2) propagação seletiva de variações temporais que surgem espontaneamente a partir das pressões institucionais, da criatividade ou dos erros cometidos (CAMPBELL, 1977b); e 3) seleção racional a partir da análise das atividades e do ambiente (Campbell, 1977a). Desse ponto de vista, a imitação interorganizacional é entendida como a aprendizagem entre empresas (BATAGLIA; SILVA; KLEMENT, 2011).

A aprendizagem de rotinas e competências entre organizações tem sido denominada na literatura de aprendizagem interorganizacional. Para Miner e Haunschild (1997) existem dois mecanismos pelos quais as organizações aprendem rotinas a partir de outras organizações, em um processo de aprendizado externo: “aprendizagem mimética”, a qual se refere à seleção do que copiar a partir da experiência de outras organizações, como no caso do *benchmarking*; e “aprendizagem pelo contato”, que envolve a transmissão de rotinas por meio de relações formais e informais entre as organizações a partir das relações entre seus membros.

A organização busca, por meio da aprendizagem, desenvolver suas rotinas e adquirir outras, focando o “aprender fazendo” e o “aprender com os outros” (BAUM; INGRAM, 1998). A aprendizagem organizacional a partir da própria experiência pode ser a fonte da produção eficiente e de sustentação da vantagem competitiva, pois ao aperfeiçoar uma rotina é provável que os custos de produção diminuam. Porém, este tipo de aprendizagem pode levar a uma armadilha da competência (LEVINTHAL, 1994; BAUM; INGRAM, 1998), isto é, ater-se somente ao aperfeiçoamento de rotinas já existentes que podem se tornar desajustadas às demandas do ambiente competitivo a partir de variações externas. Nesse sentido, as organizações devem dividir suas atenções e recursos entre prospectar novas rotinas e explorar rotinas já existentes (NELSON; WINTER, 1982; LEVINTHAL; MARCH, 1981; LEVINTHAL, 1994). A “prospecção” corresponde à geração e experimentação de formas alternativas de se fazer as coisas, e a “exploração” refere-se à aprendizagem obtida por meio do processo de otimizar as rotinas existentes a partir de mudanças, usualmente, incrementais (BAUM; USCHER, 2000). Segundo March (1991) se houver muita exploração a organização

pode perder oportunidades de inovação efetiva e caso ocorra muita prospecção pode aumentar os custos de experimentação sem retorno no curto prazo. Para Baum e Ingran (1998, p. 998), “a aprendizagem exploradora simultaneamente melhora o desempenho no curto prazo e aumenta os riscos de mortalidade no longo prazo”.

3.4 Gestão das Alianças Estratégicas

3.4.1 Alianças Estratégicas

A grande parte dos modelos econômicos analisa as firmas como entidades econômicas independentes e, segundo Barney e Hesterly (1996), esse enfoque de “firma independente” é, muitas vezes, apropriado para a análise econômica. No entanto, nos últimos anos, vem sendo reconhecida a importância de conjuntos de firmas que cooperam como jogadores importantes no cenário competitivo, englobando *joint ventures*, parcerias de P&D ou manufatura, acordos de comercialização, distribuição, ou troca de tecnologia (TEECE, 1992; KALE; DYER; SINGH, 2002). Assim, a competição aumenta mais entre grupos de firmas do que entre firmas individualmente. A cooperação entre firmas tem sido dividida em duas grandes vertentes: (1) acordos implícitos (cartéis ou conluios) e (2) alianças estratégicas.

Um grupo de firmas forma um cartel, quando coopera para reduzir a oferta de produtos ou serviços num ramo abaixo do nível necessário, para que haja competição. Neste contexto, a demanda permanece estável e os preços sobem. O aumento dos preços levará ao desempenho superior, o que talvez não ocorresse, caso houvesse competição (BARNEY; HESTERLY, 1996). É importante ressaltar que este tipo de cooperação não é foco de estudo deste projeto.

A aliança estratégica ocorre, quando duas ou mais organizações decidem conjugar esforços para atingir um objetivo estratégico comum (JOHANSON; MATTSON, 1993; EIRIZ, 2001). Eiriz (2001) entende que a diferença entre uma aliança estratégica e outros tipos de aliança reside no fato de que a primeira assume as seguintes características que lhe conferem uma dimensão mais estratégica: a) resulta de um conjunto coerente de decisões; b) é um meio para desenvolver vantagem competitiva sustentável; c) tem um impacto organizacional de longo prazo; d) é um meio para responder as oportunidades e ameaças externas; e) é baseada em recursos organizacionais que mostram forças e fraquezas; f) afeta decisões operacionais; g) envolve todos os níveis hierárquicos da organização; h) é influenciada pelo seu contexto cultural e político; i) envolve, direta e indiretamente, todas as atividades da organização.

Na literatura, há uma diversidade de tipologias de alianças estratégicas, as quais estão estabelecidas, sobretudo em critérios jurídicos ou econômicos. Os tipos que recorrem a atributos jurídicos utilizam as seguintes dimensões, para classificação: grau de formalização do acordo (AAKER, 1995), tipos de acordo relativamente à sua forma jurídica (tipo de contrato) (YOSHINO; RANGAN, 1995) e a constituição ou não de uma entidade juridicamente autônoma (FAULKNER, 1992). De outro lado, as tipologias que envolvem critérios essencialmente econômicos referem-se: às atividades objeto da cooperação, ao envolvimento de capital (FAULKNER, 1992), aos objetivos da aliança, ao tipo de administração dos ativos e ao contexto da aliança (nacional, internacional ou outro) (ROOT, 1988).

Para simplificar os tipos de aliança, Barney e Hesterly (1996) propõem duas grandes classes de alianças estratégicas: contratuais e *joint venture*. Para esses autores:

Aliança contratual é qualquer forma de relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas, com o objetivo de desenvolver, projetar, produzir, comercializar ou distribuir produtos ou serviços e onde não se cria uma nova firma. A relação é gerenciada mediante contratos. [...] *Joint ventures* também são relações cooperativas entre duas ou mais firmas com o propósito de desenvolver, projetar, produzir, comercializar ou distribuir produtos ou serviços. No entanto, envolvem a criação de uma nova firma (a *joint venture*) (BARNEY; HESTERLY, 1996, p. 166).

Segundo Barney e Hesterly (1996) e Hagedoorn e Narula (1996) as alianças estratégicas podem ser classificadas em acionárias e contratuais. As últimas ocorrem quando entre os parceiros existem acordos de longo prazo para realização de atividades conjuntas reguladas por contratos relacionais sustentados pela percepção das partes de que o valor da relação futura é suficientemente grande para impedir que se volte atrás e de que os resultados do relacionamento somente podem ser observados *a posteriori* (BARKER; GIBBONS; MURPHY, 2002, 2003; BARRELLA; BATAGLIA, 2008; MENÁRD, 2006; MARQUEZ, 2003). O relacionamento entre os parceiros é regido por contratos que podem ser de longa duração com revisões, por exemplo, emitindo-se novos anexos a cada atividade desenvolvida em cooperação. Ou de menor tempo de duração e realizados repetidamente entre os mesmos parceiros ou parceiros distintos.

Os incentivos para formas organizacionais cooperativas estão vinculados à percepção pelos agentes de que o ambiente de competição é desfavorável ao agrupamento de recursos e capacidades relevantes e a integração vertical levaria à perda da flexibilidade, criaria irreversibilidade ou enfraqueceria as vantagens existentes (AZEVEDO; BATAGLIA, 2011; TEECE; PISANO, 1994). O primeiro incentivo para engajamento em alianças estratégicas é explorar as fontes de ativos complementares (DAS; TENG, 2000; KOGUT, 1988; RING; VAN DE VEN, 1992). As fontes controladas por duas ou mais firmas são complementares, quando seus valores econômicos combinados são maiores do que o valor de cada firma em separado. Algumas das principais motivações para alianças são apresentadas por Barney e Hesterly (1996, p. 167): explorar economias de escala; entrada com custo reduzido em novos mercados; entrada com baixo custo em novos segmentos em um ramo ou em novos ramos; aprender com a concorrência; administrar incertezas estratégicas; administrar custos e partilhar riscos; e facilitar cartelizações tácitas.

Outros fatores que podem ser combinados para justificar os processos cooperativos são: compartilhamento dos riscos, acesso a novos mercados e tecnologias, velocidade de lançamento no mercado e complementaridade de competências (KOGUT, 1988; HAGEDOORN, 1993; EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996). Há autores como Momigliano e Balcet (1986) que apontam ainda outros fatores que incentivam os acordos de cooperação: a) características de tecnologia; b) diversidade da natureza e destinação econômica para as operações internacionais; c) impacto das novas tecnologias sobre a economia de escala técnica e sobre a economia das empresas; d) características estruturais da indústria; e e) características dos países de origem das empresas.

Para Oliver (1990) em determinadas contingências ambientais, as empresas são incentivadas a se engajar em ações de suporte mútuo, criando relações externas. A autora identificou seis contingências que estimulam alianças: a de necessidade, na qual a aliança é estabelecida para suprir requisitos legais ou regulatórios; de assimetria, na qual os parceiros são impulsionados pela manutenção de poder e controle de outras empresas; de reciprocidade, nas quais as alianças buscam vantagens recíprocas e que focam a cooperação e coordenação entre os participantes; de eficiência, nas quais a busca é pela melhoria da eficiência interna com redução de custos ou aumento de receitas; de estabilidade, na qual a instabilidade do

ambiente externo incentiva as empresas a buscar mais informações e prever possíveis consequências; e legitimidade, na qual os parceiros são estimulados pela busca de melhora do prestígio na sociedade.

Diante dos estudos de Freeman (1991) e Hagedoorn (1995), sobre a correlação positiva da intensidade do regime tecnológico e o número de alianças em mercados caracterizados pela intensidade de P&D, ou o nível de sofisticação tecnológica, Powell, Koput e Owen-Smith (1996) apontam como um dos condicionantes das alianças nesses ambientes de grande transformação tecnológica, como o setor farmacêutico, a aprendizagem interorganizacional.

As alianças estratégicas são formas organizacionais híbridas e portanto o seu risco está na imprevisibilidade das decisões dos parceiros, na perda de parte da autonomia decisória, nos investimentos em ativos muito específicos que não podem ser utilizados em outros negócios, nos custos de coordenação e no oportunismo dos parceiros que podem ter interesses próprios conflitantes (GULATI; SINGH, 1998; GULATI, 1998, 1999). É necessário informações para a tomada de decisão sobre novos parceiros. As informações podem ser alcançadas via alianças realizadas anteriormente com parceiros que tenham capacidade de transmitir informações.

As vantagens e riscos existentes levaram ao desenvolvimento recente de inúmeras pesquisas sobre a temática das alianças e sua gestão. Mais especificamente tem se utilizado o termo capacidade de gestão de alianças ou capacidade relacional na literatura, a qual se discute na próxima seção deste trabalho.

3.4.2 Capacidade de Gestão de Alianças ou Capacidade Relacional

As organizações podem criar valor a partir das alianças apenas focando em criar uma combinação de recursos e capacidades. Isso requer dos parceiros uma visão de investimento na relação como base para vantagem competitiva (HELFAT et. al., 2007). De acordo com a autora as alianças podem gerar vantagem competitiva por meio de:

- Ativos específicos de uma relação: refere-se aos ativos de um parceiro que são customizados na relação com outro parceiro, então essa combinação e customização de ativos podem criar barreiras para imitação por outros competidores. Sendo esses ativos de diversas formas, como por exemplo, ativos físicos especializados, ativos humanos específicos e plantas de fabricação localizadas em proximidades.
- Capacidades complementares: organizações geram grandes rendimentos relacionais quando acham grandes parceiros estratégicos complementares.
- Rotinas de compartilhamento de conhecimento: as alianças são uma grande fonte de novas idéias. Transferir essas idéias facilitam as rotinas de compartilhamento de conhecimento. Sendo essas rotinas um padrão regular de interações no nível da organização que permitem transferir, recombinar, ou criar conhecimento. A habilidade de absorver conhecimento de um parceiro depende de um conhecimento primordial chamado de “capacidade de absorção”.
- Governança efetiva: contratos formais e também os resguardos informais protegem os interesses de cada lado, assim evitando o comportamento oportunista.

A visão baseada em conhecimento enfoca os atos de conhecimento individual e organizacional como base para a criação de capacidades entre as empresas, e atuam como uma fonte de vantagem competitiva. Desenvolvendo capacidades organizacionais como resultado da recombinação e integração do conhecimento dentro da empresa. Esse conhecimento é geralmente construído via aprendizagem que envolve fazer associações entre

ações passadas de uma empresa, a eficácia dessas ações, e ações futuras (KALE; DYER; SINGH, 2002). A transferência e comunicação das novas habilidades e competências para a firma ocorrem a partir da mobilização das estruturas relacionais e dos esquemas de codificação compartilhados pelos grupos sociais vinculados às rotinas existentes (BATAGLIA; SILVA; KLEMENT, 2011). Nesse sentido, Rogers (2003) aponta atributos de uma inovação que influenciam a velocidade de sua difusão: a vantagem relativa (*relative advantage*) percebida na sua adoção; a compatibilidade (*compatibility*) com os valores e necessidades do adotante; a complexidade (*complexity*) no que se refere à dificuldade de sua compreensão; a sua experimentabilidade (*trialability*) ou possibilidade de se experimentá-la antes da adoção; e sua observabilidade (*observability*) ou possibilidade de visualização antecipada do resultado de sua adoção.

Winter (1987) propôs uma taxonomia para a facilidade de replicação de uma inovação a partir do conhecimento utilizado nas competências organizacionais associadas à sua implementação. A dimensão tácito/articulável trata do quanto o conhecimento é articulável, facilitando sua comunicação. Essa dimensão possui duas subdimensões. A subdimensão ensinável/não-eninável que se refere à possibilidade de um conhecimento tácito ser ensinado via interação social e a subdimensão articulado/não-articulado que distingue conhecimentos que já estão articulados dos que não estão. A dimensão observável/não-observável se refere à possibilidade de que o conhecimento seja percebido e apreendido via observação. A dimensão complexo/simple trata do grau de complexidade do conhecimento em função das diferentes áreas e disciplinas envolvidas. Por fim, a dimensão dependente/independente se refere a quanto o conhecimento está associado à interação entre diferentes etapas ou áreas da organização.

Por conta da flexibilização dos contratos, devido às suas dimensões relacionais, a coordenação relacional tende a ser mais complexa. Uma das razões dessa complexidade é a transferência de conhecimentos entre firmas, parte importante das alianças estratégicas, principalmente no setor farmacêutico. Essa dificuldade costuma ser mais acentuada em uma aliança do que na transferência de conhecimento na própria empresa, como por exemplo na transferência entre setores ou sede e filial. Outro problema considerável é que a competição e a cooperação entre os parceiros podem dificultar essa transferência (ANAND; KHANNA, 2000).

As capacidades relacionais da organização são desenvolvidas com base no aprendizado incremental e os ajustes de relevantes atividades do dia-a-dia na empresa. Kale, Dyer e Singh, (2002) sugerem que as capacidades organizacionais poderiam se desenvolver também, substituindo ou complementando a aprendizagem incremental, sejam por atividades de ordem superior de aprendizagem ou de princípios organizadores pelos quais o conhecimento individual e grupal é estruturado e coordenado dentro da empresa. De acordo com Lorenzoni e Lipparini (1999) trata-se de uma forma eficaz de organizar a transferência de conhecimento ou o acesso a domínios dinamicamente competitivos e em contextos nos quais o conhecimento é complexo e disperso ou especializado, bem como para usar e construir conhecimento. Schilke; Goerzen (2010), complementa, apontando os dois fatores cruciais para que uma aliança tenha sucesso:

- Experiência da Aliança: definida como o grau de envolvimento prévio de uma empresa em alianças estratégicas, e
- Estrutura da Aliança: definida como unidades organizacionais especializadas, e pessoal dedicado a gestão de alianças estratégicas.

A gestão de alianças é um domínio crítico estratégico que permite a organização alterar a sua base de recursos. Sendo assim, a capacidade de gestão da aliança é uma

capacidade distintamente dinâmica (SCHILKE; GOERZEN, 2010) pois tem potencial para deliberadamente criar, ampliar, ou modificar a base de recursos da empresa, aumentada para incluir os recursos de seus parceiros de aliança (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Existem diferentes tipos de rotinas que constituem a capacidade relacional: coordenação interorganizacional, aprendizagem e rotinas de reconfiguração (SCHILKE; GOERZEN, 2010). Rotinas de coordenação enfocam a atribuição de recursos, atribuição de tarefas e atividades de sincronização. Representada pela coordenação interorganizacional, sendo uma dimensão essencial da capacidade de gestão da aliança. Coordenação interorganizacional é formalmente definida como rotinas para coordenar atividades e recursos com a parceira de aliança. Rotinas de aprendizagem pertencem ao processo de geração de novos conhecimentos e construção de um novo pensamento. A capacidade efetiva de transferência de conhecimento do parceiro de aliança desempenha um papel central para o sucesso. Assim, a aprendizagem interorganizacional é conceituada como uma dimensão da capacidade de gestão da aliança.

As atividades da rotina de coordenação interorganizacional permitem que as alianças sejam regidas de uma forma eficiente e que a legitimidade da transação entre os parceiros seja reforçada. Três argumentos apoiam a necessidade de rotinas de coordenação interorganizacional. Em primeiro lugar, a cooperação interorganizacional, apresenta dependências entre os parceiros e produz uma necessidade de coordenação. Segundo, parceiros de aliança raramente buscam um interesse comum, se posicionam, de forma objetivas e autônoma, criando assim a necessidade de conciliar os interesses de todas as partes por meio de mecanismos de coordenação. Terceiro, a necessidade de coordenação interorganizacional pode também 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 parceiros (SCHILKE; GOERZEN, 2002).

As atividades da rotina de coordenação da carteira de alianças têm como objetivo identificar as interdependências existentes, evitar ações duplicadas e produzir sinergias entre as alianças individuais. Ao identificar e criar sinergias entre alianças individuais é possível criar um potencial de fazer um portfólio de alianças mais forte do que a soma de suas partes. Além disso, a coordenação de alianças de portfólio visa alocar recursos limitados para os projetos vinculados às alianças que permita obter níveis suportáveis de risco.

O potencial de aprendizagem interorganizacional, ou seja, a transferência de conhecimento e capacidades entre os parceiros é considerada uma das principais vantagens das alianças estratégicas. A capacidade de efetivamente transferir o conhecimento do parceiro de aliança desempenha um papel central para o sucesso. As atividades da rotina de aprendizagem buscam garantir a efetividade da transferência de conhecimentos para a empresa, envolvendo, por exemplo, a codificação de conhecimento explícito e a sistematização e avaliação da transferência de conhecimentos tácitos (SCHILKE; GOERZEN, 2002).

As rotinas de reconfiguração apresentam um conceito heterogêneo, composto por dois elementos: pró-atividade e transformação. Pró-atividade envolve rotinas de varredura, pesquisa e exploração de novas oportunidades, permitindo que a organização compreenda o ambiente e identifique as necessidades do mercado e novas oportunidades para a obtenção de recursos (ZAHEER; ZAHEER, 1997). Elas são essenciais para identificar os parceiros adequados da aliança que possuem os recursos e competências necessárias para a empresa. As empresas que são capazes de perceber oportunidades de uma aliança precoce se beneficiam das vantagens do pioneirismo no mercado de parceiros estratégicos, como a proatividade da aliança, definida como o grau de rotinas para identificar oportunidades de parcerias potencialmente valiosas. Rotinas de transformação com o objetivo de renovar a lógica de negócios já existentes para efetuar os ajustes necessários, pois as alianças sofrem mudanças

estruturais, não existindo um ajuste perfeito entre parceiros, mas a interação e adaptação entre eles são necessários para estabelecer tal ajuste. Além disso, a flexibilidade da forma de organização da aliança é frequentemente citada como uma das suas maiores vantagens por isso não é surpreendente que essa flexibilidade é utilizada (DOZ, 1996; SCHILKE; GOERZEN, 2010).

As atividades da rotina de pró-atividade envolvem varredura, pesquisa e exploração de oportunidades, permitindo que a organização compreenda o ambiente de competição, identifique as necessidades do mercado e novas oportunidades potencialmente valiosas para a obtenção de recursos. Elas são essenciais para identificar os parceiros adequados da aliança que possuem os recursos e competências necessárias para a empresa. As empresas que são capazes de perceber oportunidades de uma aliança precocemente se beneficiam de vantagens do pioneirismo no mercado de parceiros estratégicos.

As atividades da rotina de transformação têm o objetivo de renovar a lógica de negócios já existentes, efetuando os ajustes necessários. As alianças sofrem mudanças estruturais, não existindo um ajuste perfeito entre parceiros. A interação e adaptação entre eles são necessárias.

Estas rotinas de coordenação, aprendizagem, percepção, transformação discutidas acima devem ser entendidas como facetas individuais de uma capacidade de gestão da aliança. Conforme sugerido por Winter (2003, p. 992), "Recursos são complexos, estruturados e multidimensionais", sendo essas naturezas de capacidades que são difíceis de comprar, imitar, montar, ter um substituto, ou substituir. As capacidades dinâmicas e as rotinas de gerenciamento permitem à empresa gerar a melhoria contínua da eficácia do seu desempenho de atividades de mercado e do produto (SCHILKE; GOERZEN, 2010). As organizações com uma forte capacidade de gestão da aliança possuem rotinas que permitem para uma gestão eficiente e eficaz da aliança. Quanto mais a empresa possui conhecimento relacionado a alianças e as habilidades necessárias para aplicá-las, mais suas alianças deverão ser beneficiadas (SCHILKE; GOERZEN, 2010). A capacidade de gestão da aliança sugere que as rotinas de gestão organizacional da aliança são uma importante fonte de vantagem da aliança. Implícita em nossa discussão é a idéia de que as organizações diferem nessas rotinas (KOR; MAHONEY, 2005).

Vale ressaltar que a experiência da aliança e a dedicação podem ser relevantes como elementos fundamentais da experiência de aprendizagem do sistema organizacional, e junto com as estruturas organizacionais são meios importantes para realizar mudanças efetivas para as rotinas de gestão (SCHILKE; GOERZEN, 2010). Outro aspecto pertinente é a experiência anterior da aliança, ajudando as empresas no desenvolvimento de rotinas de gestão adequadas da aliança, evitando assim erros na criação e gestão de. Consequentemente, as empresas experientes com alianças, são suscetíveis a gestão em futuras parcerias de forma mais eficaz e, assim, ser mais capaz na aliança, que por sua vez, deverá conduzir a um melhor desempenho (ANAND; KANNAN, 2000; SCHILKE; GOERZEN, 2010).

O grau de formalização das atividades vinculadas às rotinas de gestão das alianças depende da incerteza gerada pelo ambiente de competição, dos riscos contratuais e da interdependência das tarefas dos parceiros (GULATI; SINGH, 1998). As atividades de coordenação variam no grau de formalidade, podendo ser baseadas na confiança (BOEHS; SEGATTO, 2007), ou em mecanismos institucionais (ESTRELLA; BATAGLIA, 2010; POWELL, KOPUT, OWEN-SMITH, 1996), ou em redes hierárquicas com liderança de um dos parceiros (PISANO, 1990) ou na criação de comissões interorganizacionais ou pessoas jurídicas para tomada de decisões que envolvam os parceiros (RAYNAUD, 1997).

Possíveis conflitos podem levar a custos elevados ou até em rupturas prematuras, causando desgastes e prejuízos. A confiança ajuda a neutralizar ou amenizar os conflitos. Quando há um relacionamento estável, os próprios participantes buscam lidar de forma mais

amena com ações equivocadas, na tentativa de manter as relações mais equilibradas (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006). Conclui-se que os parceiros devem concentrar-se em desenvolver a confiança interorganizacional onde a melhora no potencial do desempenho da aliança justifica esse esforço (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006).

Confiança interorganizacional é definida como a expectativa por uma empresa que a outra não vai explorar a sua vulnerabilidade, quando confrontada com a oportunidade de fazer. Essa expectativa é reafirmada quando as partes demonstram a confiabilidade através de sua formação, quando atuam de forma justa ao lidar com a outra e apresenta agilidade no aparecimento de contingências. O componente de agilidade na definição de confiança se estende para além das obrigações contratuais (BARNEY; HANSEN, 1994; JUDGE; DOOLEY, 2006).

O grau de interdependência em alianças aumenta conforme a importância dos recursos compartilhados entre os parceiros e a divisão de tarefas e responsabilidades. Alianças que são definidas para o compartilhamento de instalações para produção costumam ter uma interdependência mais fraca comparada a outros tipos de alianças contratuais, como no caso dos contratos de manufatura. A alocação de recursos e atribuição de funções nesse caso tendem a ser mais simples e estáveis, diminuindo a incerteza. Em contrapartida alianças que tem como objetivo a criação de tecnologia ou para acelerar inovação (como no caso de P&D) possuem uma interdependência bem maior. Essas alianças são caracterizadas por sobreposição substancial entre responsabilidade dos parceiros e envolvem ajustes mútuos entre os parceiros (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006).

Nas atividades nas quais a interdependência é mais alta a coordenação tende a ser mais complexa pois a coordenação deve ser mais personalizada e constante. A divisão de trabalho exige ajustes mútuos, impedindo o uso de regras padronizadas, a quais poderiam facilitar e agilizar ações. O que leva a um efeito cascata, uma decisão feita por uma das partes pode afetar intimamente o projeto da outra parte, tendo que aumentar a comunicação e o esforço de ambos os parceiros (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006).

A interdependência elevada também leva a um compartilhamento de informações especiais, expondo um parceiro ao outro. Sendo mais difícil avaliar, observar e proteger conhecimentos específicos e mais fácil aumentar o potencial de mal entendidos em relação a intenção de cada parceiro. A dificuldade em discernir as contribuições dos parceiros interligados dificulta a partilha aberta de recursos e informações (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006).

Nessas situações o potencial da não compreensão de mal entendidos é significativa e isso agrava as tendências de proteger seus próprios recursos, principalmente em relação a conhecimento, sob o risco de comprometer o equilíbrio da aliança. Isso pode trazer prejuízo para a sinergia da aliança. A confiança pode neutralizar esses problemas, aumentando a confiança de cada parceiro que o outro não irá abusar de suas vulnerabilidades (BARNEY; HANSEN, 1994).

Confiança nas intenções e equidade no investimento faz com que cada parceiro esteja mais propenso a respeitar os limites do outro, respeitando recursos e conhecimentos proprietários. Esse respeito mútuo incentiva os parceiros a fornecer recursos materiais e oportunas informações em benefícios da colaboração. Em alianças com baixa potencial de concorrência, por outro lado, a apropriação de recursos é menos provável de motivar preocupações. Assim, as suspeitas em relação aos parceiros dentro e fora da aliança são menos impactantes, sendo os benefícios da confiança interorganizacional são mais baixos (SAKO, 1991; KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006).

Por outro lado, a percepção de confiabilidade de informações de um parceiro traz um conforto cognitivo que pode limitar a variedade de pensamento e de ação dos parceiros. A

confiança pode reduzir o grau de alerta necessário quando o parceiro precisa responder a uma incerteza ambiental. O parceiro pode responder de forma inadequada ou não responder a todos os desafios externos. Dessa maneira, a confiança pode implicar em um balanceamento entre a capacidade de lidar com a incerteza comportamental e a incerteza ambiental (LANGFRED, 2004).

Incertezas ambientais resultam de alterações nas condições econômicas enfrentadas por uma organização, as quais estão fora de controle e que dificilmente são antecipadas, tais como instabilidade e imprevisibilidade dos mercados. A incerteza ambiental exige respostas rápidas, exigindo que as organizações parceiras se engajem em explorar seu ambiente em busca de informações precisas e confiáveis, de modo que possibilite a interpretação e ação frente a ameaças ou a oportunidades. Mudanças imprevisíveis no ambiente podem alterar o desempenho das alianças, exigindo adaptações (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006).

À medida que as organizações desenvolvem alianças estratégicas contratuais, as demandas de coordenação provenientes levam ao desenvolvimento e aprimoramento das rotinas da capacidade relacional, inclusive no que se refere à estrutura organizacional (BATAGLIA, 2011). A repetição de alianças estratégicas expõe os indivíduos dentro da empresa para um amplo repertório de experiências. Isso melhora a capacidade de interpretar novas contingências imprevistas para as próximas alianças, aumentando sua eficiência. A capacidade de aprender com novas experiências facilita o armazenamento de informações na memória. O aprendizado com uma aliança em especial é suscetível de ser melhorado pelas dificuldades passadas em uma experiência anterior. O conhecimento a ser construído dessa forma pode ser sobre a aprendizagem a partir da própria experiência (ANAND; KHANNA, 2000).

O aprendizado é importante para a coordenação das parcerias por melhorar a capacidade de prever e solucionar problemas futuros, já que por serem feitas através de contratos relacionais não é possível pré-especificar todas as contingências. As empresas possuem rotinas e capacidade quando aprendem a executar alguma função com diferenciação suficiente dos concorrentes, criando assim a vantagem competitiva (ANAND; KHANNA, 2000). Esse conhecimento criado é referido como tácito, com a implicação de que tal conhecimento é inacessível para outras empresas, sem que estas também criem esse processo de aprendizagem. Para os autores a gestão de uma complexa organização é tácito e dispendioso para ser desenvolvida e difícil de imitar.

Retornando aos estudos de Kor e Mahoney (2005), a teoria dos recursos (KLOTZLE, 2002) mostra que gestores que possuem experiências específicas envolvendo conhecimento tácito dos recursos que a empresa possui, conseguem ser mais informados e criam uma maior capacidade de alocar recursos de maneira otimizada. Comparando gestores novos na empresa com gestores com mais tempo de casa, foi constatado que esse gestores mais experientes têm maior facilidade em encontrar oportunidades para a empresa. Isso ocorre por que esse gestores usam sua experiência em nível de capacidades e rotinas organizacionais.

3.4.3 Desempenho das Alianças

Uma variável bastante utilizada para mensuração do sucesso das alianças é a sobrevivência, entretanto ela é um indicador imperfeito do desempenho da parceria, pois uma aliança pode ser bem sucedida e ser suspensa. Para a maioria das alianças, as informações sobre seus desempenhos não estão disponíveis a partir de fontes secundárias (REUER, 2001). Sendo assim os estudos sobre a avaliação do desempenho de alianças utilizam dados primários (JUDGE; DOOLEY, 2005; ZOLLO et al., 2002). Essa abordagem é adequada quando os gerentes entrevistados se envolveram diretamente no processo de gestão da aliança

estratégica (OLK, 2002; SCHILKE; GOERZEN, 2010). Abordando esses gerentes é possível avaliar a satisfação do desempenho e o cumprimento de metas. A seguir se apresenta as principais variáveis utilizadas em estudos anteriores.

A variável satisfação está relacionada com o cumprimento das metas dos projetos associados às transações da aliança, ou seja, com a quantidade de etapas ou passos das transações vinculadas à aliança completados e às contribuições geradas (KRISHNAN; NOORDERHAVEN, 2006; JUDGE; DOOLEY, 2006; SAXTON, 1997; SCHILKE; GOERZEN, 2010). E para que o alcance das metas seja efetivo, mecanismos de controle, principalmente contra o oportunismo devem ser estabelecidos.

A aprendizagem organizacional originada dos projetos vinculados às transações de aliança é considerada uma das suas principais contruibuições (GOERZEN; BEAMISH, 2005), desempenhando um papel central para o seu sucesso (MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 2002; TEECE, 2007). Pode ser primordial para a eficácia da alocação dos limitados recursos humanos e financeiros das empresas. Além do conhecimento sobre os ativos, a informação sobre as competências e os interesses dos colaboradores permite uma avaliação mais precisa sobre o sucesso dos projetos e assim direcionar melhor os recursos para que a empresa possa criar vantagem competitiva. Além do desenvolvimento de competências individuais dos funcionários. Esse conhecimento também auxilia na construção de relacionamento com os parceiros (KOR; MAHONEY, 2005; TEECE, 2007).

O atingimento dos objetivos estratégicos não-financeiros como o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos e o desenvolvimento de capital intelectual pelos projetos associados às transações são considerados indicadores de sucesso (ARIÑO, 2003; JUDGE; DOOLEY, 2006; SCHILKE; GOERZEN, 2010). Quanto maior o conhecimento e as habilidades desenvolvidas, maior é a satisfação com o sucesso da aliança.

A lucratividade está relacionada ao cumprimento dos objetivos financeiros pelas transações de aliança estratégica (KRISHNAN; NOORDERHAVEN, 2006; JUDGE; DOOLEY, 2006; SAXTON, 1997; SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Para Ariño (2003) podemos reconhecer três níveis de desempenho:

- Desempenho Financeiro: o desempenho financeiro é significativo quando os parceiros especificam os objetivos financeiros.
- Desempenho Operacional: são os atributos principais operacionais que elevam o desempenho financeiro. Como nem sempre o desempenho financeiro pode ser relevante para a aliança, podemos indicar os fatores operacionais como indicadores de eficácia.
- Eficácia Organizacional: se refere ao cumprimento dos objetivos propostos pela organização.

Para uma avaliação mais eficaz é necessário avaliar as alianças a partir de uma abordagem múltipla, incluindo cada parceiro como uma organização independente e a governança estabelecida para a aliança. As metas relevantes utilizadas para a avaliação do desempenho são as estabelecidas entre os parceiros (ARIÑO, 2003). Cada parceiro estabelece metas próprias para a aliança que podem não ser compartilhadas pelo outro parceiro. Os objetivos comuns entre as partes são os objetivos comuns a parceria. Já as metas que cada um tem em relação a parceria, mas que não são compartilhadas são objetivos particulares (ARIÑO, 1995).

Os dois tipos de objetivos, comuns e particulares, podem mudar ao decorrer do tempo, gerando objetivos emergentes que diferem dos objetivos iniciais. O desempenho pode ser medido de acordo com o cumprimento de metas, sejam comuns ou particulares, iniciais ou emergentes. Os objetivos iniciais, tanto comuns quanto privados, definem o cenário de conflitos potenciais. O nível de conflito pode ser alto ou baixo e isso influenciará a forma

como os parceiros interagem entre si. E a forma como o processo se desenvolve influencia ambos os parceiros, na capacidade em atingir suas metas e em desenvolver novas. Dessa maneira resultados e processos são ligados (ARIÑO, 2003).

Segundo Olk (2002) algumas características estão relacionados à um bom desempenho como a tecnologia desenvolvida pela aliança. A busca por produção de conhecimento pode ser um grande incentivo para a formação da aliança, principalmente para empresas novas no mercado. Esse conhecimento vem como resultado da transferência de tecnologia e do desenvolvimento das atividades. A alta intensidade de atividade de P&D também é um indicador de desempenho para as organizações, principalmente pela busca incessante por inovação a fim de concorrer no mercado. O retorno em relação ao mercado de ações, caso a empresa tenha capital aberto, pode apontar o sucesso da aliança devido a valorização das empresas envolvidas por conta dos resultados. Segundo esse autor, outros indicadores de sucesso são os níveis de colaboração dos parceiros e a estabilidade da aliança, apontando que a governança está sendo bem feita e que os possíveis conflitos estão sendo resolvidos. Ainda pode ser considerado o risco político do país onde está sendo feita a aliança, visto que essa deve lidar com as incertezas do ambiente externo, a comunicação estabelecida entre os parceiros e a resolução de conflitos técnicos que aparece ao decorrer da gestão. E em alguns casos, principalmente no setor farmacêutico, o número de patentes registradas mostra os níveis de resultado das alianças. O comprometimento dos parceiros demonstra o envolvimento e a satisfação com o desenvolvimento das tarefas.

3.4.4 A Relação entre a Capacidade Relacional e o Desempenho das Alianças

A confiança é benéfica por permitir interpretações mais construtivas em relação aos parceiros. Além de estimular os parceiros a estarem cientes dos procedimentos tomados, incentiva as partes se manterem flexíveis em relação à coordenação das atividades conjuntas, facilitando ajustes mútuos e a sincronização das tarefas críticas (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006). Quando alianças são formadas com concorrentes potenciais, preocupações sobre exploração oportunista podem fragilizar a estabilidade da aliança, pois parceiros podem ter fortes estímulos para atender interesses próprios. Quando há uma aliança entre concorrentes há uma forte tendência para o processo de integração vertical. A possibilidade de não perceber as reais intenções do parceiro pode fazer com que os gestores busquem proteger seus recursos, o que minimiza o desempenho da aliança. Parceiros que prejudicam o desempenho da aliança por conta do oportunismo prejudicam a sinergia da parceria. A confiança pode neutralizar esses problemas.

Nesse sentido, o processo de implementação da aliança produz uma fonte de criação de conhecimento. O que aumenta e melhora a compreensão dos desafios gerenciais específicos que atingem os processos da aliança, além de auxiliar o domínio de tecnologia gerada. Um corpo chave do conhecimento acumulado durante atividade da aliança diz respeito às empresas parceiras (DOZ, 1996; ZOLLO; REUER; SINGH, 2002). Enquanto trabalham com os detalhes operacionais do acordo de colaboração, ambos os parceiros desenvolvem uma forma de compreensão mais refinada de outras culturas, gestão, sistemas, capacidades, fraquezas, e assim por diante. Assim, envolvendo-se em múltiplas alianças com outros ao longo do tempo, os parceiros podem tacitamente desenvolver um conjunto de rotinas e capacitações para embasar a maneira como eles interagem, melhorando o desempenho das alianças.

A confiança gerada por interações passadas também influencia as expectativas do desempenho (GULATI; LAVIE; SINGH, 2008). Por exemplo, com o passar do tempo a organização pode evitar parceiros que tenham manifestado com comportamento oportunista e

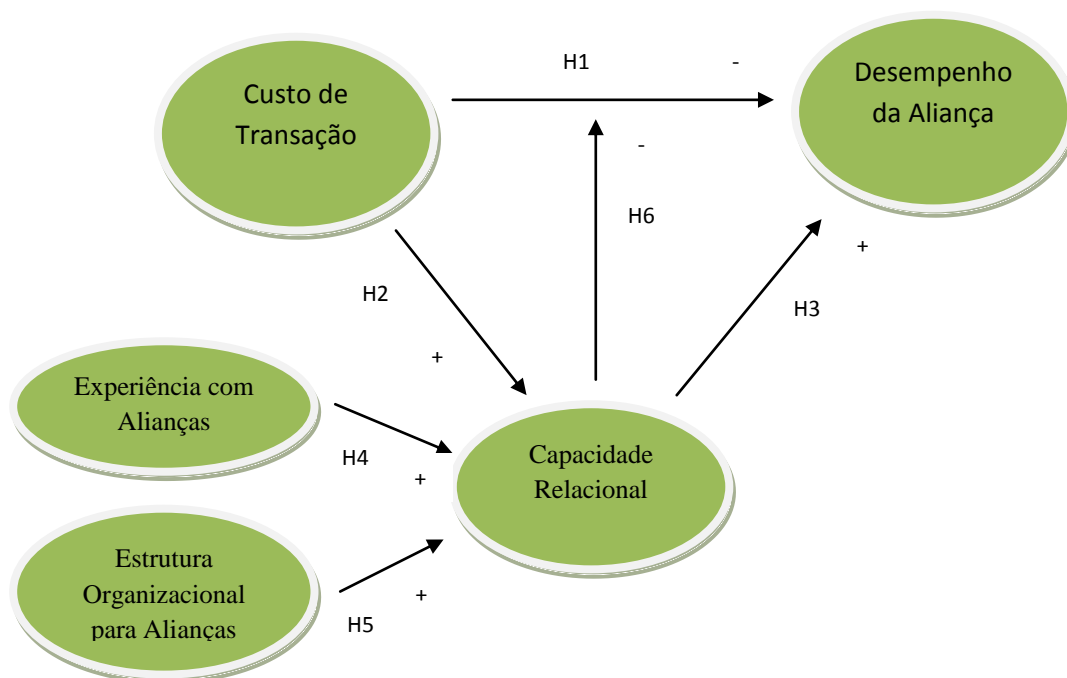
manter os que não apresentaram. As experiências das empresas podem influenciar o valor criado nas próximas alianças estabelecidas, principalmente no ponto de vista relacional. Isso ocorre na criação de valor para a presença de mecanismos relacionais com relação a investimentos específicos, compartilhamento de conhecimento, recursos complementares e as garantias informais. As habilidades para identificar as possíveis oportunidades da aliança, de forma interativa e o estabelecimento de mecanismos relacionais são considerados capacidades relacionais (GULATI; NICKERSON, 2009).

A boa intenção e equidade de investimentos permitem um maior respeito e aproveitamento do conhecimento criado e dos recursos utilizados. O respeito mútuo incentiva a partilha de insumos e possibilita que informações gerem mais benefícios durante a colaboração (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006).

3.5 Síntese da Teorização Proposta

A partir da revisão da literatura desenvolvida como parte da pesquisa, apresentado nas seções anteriores, o modelo teórico estrutural da pesquisa inicialmente proposto a partir Bataglia (2011), apresentado na Figura 1, foi revisado conforme a Figura 2, inserindo-se 2 novos construtos no nível da firma: Experiência com aliança e estrutura organizacional para gestão de alianças.

Figura 2 - Teorização proposta



As hipóteses melhoradas são:

Hipótese 1 (H1) – O custo de transação influencia negativamente o desempenho da aliança estratégica contratual.

Hipótese 2 (H2) – O custo de transação influencia positivamente a capacidade relacional.

Hipótese 3 (H3) – A capacidade relacional influencia positivamente o desempenho da aliança.

Hipótese 4 (H4) – A experiência prévia de uma empresa em alianças estratégicas influencia positivamente a capacidade relacional.

Hipótese 5 (H5) – Unidades organizacionais dedicadas à gestão das alianças estratégicas influencia positivamente a capacidade relacional.

Hipótese 6 (H6) – Os mecanismos de coordenação da capacidade relacional qualificam o desempenho, mediando a relação entre custo de transação e desempenho da aliança.

A problematização e a teorização propostas foram validadas a partir de apresentação e discussão do modelo estrutural com os executivos da Diretoria de P&DI da Biolab farmacêutica, todos com pelo menos 10 anos de experiência no setor farmacêutico.

4 Metodologia

O objetivo geral da pesquisa é analisar a intensidade da influência do custo de transações governadas por aliança estratégica contratual e da capacidade relacional das firmas no desempenho da transação de aliança. Os objetivos específicos são apresentados a seguir.

4.4 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral derivaram-se os seguintes objetivos específicos.

- ❑ **Objetivo específico 1** – Caracterizar o custo das transações governadas por aliança estratégica contratual.
- ❑ **Objetivo específico 2** – Caracterizar a capacidade relacional das firmas.
- ❑ **Objetivo específico 3** – Caracterizar o desempenho das alianças, a experiência com alianças e a estrutura organizacional para gestão de alianças.
- ❑ **Objetivo específico 4** – Identificar a relação existente entre os construtos caracterizados nos objetivos específicos anteriores.

A seguir é descrita a metodologia, organizada pelos objetivos específicos.

4.5 Estratégias de Ação

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 1), 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; ROTHAERMEL, 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). Completa a oportunidade para sua escolha a importância de se apoiar o seu desenvolvimento via a geração de conhecimento e de metodologias de gestão especializadas frente aos esforços que vêm sendo realizados para a promoção do setor via a criação de política industrial e de ciência e tecnologia específicas e implementação de programas de financiamento e incentivo à sua modernização e à P&D.

Quadro 1 - Descrição das 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 e/ou produção de medicamentos para saúde humana com fins lucrativos. A população será definida como o conjunto das empresas identificadas a partir de duas fontes. A primeira fonte corresponde à base de dados do Bulário Eletrônico da ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária (2011), o qual apresenta todos os medicamentos registrados e notificados, comercializados no Brasil, e as empresas detentoras dos seus registros e as que os manufacturam. A segunda fonte tem por objetivo incluir as empresas de biotecnologia. Será utilizado o diretório de empresas brasileiras de biociências, desenvolvido pela Fundação BIOMINAS BRASIL e PWC BRASIL (2011) para se identificar as que atuam no segmento de saúde humana. Todas as empresas serão convidadas a participar da pesquisa. A unidade de análise será constituída pelos gestores das áreas de novos negócios, inovação e P&D, com nível hierárquico 3 ou superior, ou seja, o executivo principal e aqueles que se reportam a ele ou a seus subordinados, visando evitar vieses de percepção relativos às áreas funcionais.

Para a maioria das transações governadas por alianças estratégicas contratuais, as informações sobre seus desempenhos não estão disponíveis a partir de fontes secundárias (REUER, 2001). Sendo assim, os estudos sobre a avaliação do desempenho de transações de alianças utilizam dados primários (JUDGE; DOOLEY, 2006; ZOLLO; REUER; SINGH, 2002; OLK, 2002). Esta pesquisa seguirá essa tradição. A pesquisa será dividida em fases em razão da complexidade do estudo. A seguir são descritas as fases para realização do projeto de acordo com os objetivos específicos.

O **objetivo específico 1** envolve duas fases. A **primeira fase** corresponde à pesquisa bibliográfica sobre o construto transação governada por aliança estratégica contratual e sua operacionalização no setor farmacêutico. A **segunda fase** constitui na criação de escala para mensuração da transação de aliança estratégica no setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana.

O **objetivo específico 2** envolve a terceira e quarta fases. A **terceira fase** constitui pesquisa bibliográfica sobre o construto capacidade relacional, suas rotinas e sua operacionalização no setor farmacêutico. A **quarta fase** corresponde à criação de escala para mensuração da capacidade relacional no setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana.

O **objetivo específico 3** envolve a quinta e sexta fases. A **quinta fase** constitui pesquisa bibliográfica sobre o construto desempenho das transações governadas por alianças estratégicas, experiência com alianças e estrutura organizacional para gestão de alianças e sua operacionalização no setor farmacêutico. A **sexta fase** corresponde à criação de escala para mensuração desses construtos no setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana.

O **objetivo específico 4** envolve a coleta e a análise dos dados. Ele é composto por 3 fases. A **sétima fase** correspondeu à elaboração do instrumento de coleta com questões referentes aos construtos operacionalizados nos objetivos específicos anteriores: atributos da transação de aliança, capacidade relacional, desempenho da aliança, experiência com alianças e estrutura organizacional para gestão de alianças. O instrumento de coleta definitivo é apresentado no Apêndice 2. Na **oitava fase**, 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. Visando se ampliar o acesso aos dados primários necessários, procurou-se parcerias institucionais com associações setoriais como: Associação Brasileira da Indústria de Medicamentos Isentos de Prescrição (Abimip), Associação Brasileira dos Produtores de Soluções Parenterais (Abrasp), Associação dos Laboratórios Farmacêuticos Nacionais (Alanac), Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa (Interfarma), Associação Brasileira das Indústrias de Medicamentos Genéricos (Pró-Genéricos), Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos do Estado do Rio Grande do Sul (Sindifar), Sindicato das Indústrias Farmacêuticas no Estado de Goiás (Sindifargo), Sindicato das Indústrias Químicas, Farmacêuticas e da Destilação e Refinação de Petróleo no Estado do Ceará (Sindquímica), Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos do Estado de São Paulo (Sindusfarma), Sindicato das Indústrias de Produtos Farmacêuticos e Químicos para fins Industriais no Estado de Minas Gerais (Sindusfarq), Sindicato das Indústrias de Produtos Farmacêuticos, Medicamentos, Cosméticos, Perfumaria e Artigos de Toucador do Estado de Pernambuco (Sinfacope), Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos do Estado do Rio de Janeiro (Sinfar), Sindicato das Indústrias Químicas e Farmacêuticas do Estado do Paraná (Sinqfar), Sindicato das Indústrias Químicas e Farmacêuticas do Estado de Santa Catarina (Sinqfesc) e Sindicato das Indústrias Químicas e Farmacêuticas do Norte do Paraná (Sinquifar-NP).

O levantamento dos dados foi realizado via telefone por empresa especializada em coleta de dados, sob orientação, treinamento e supervisão da equipe de pesquisadores do projeto. Para se garantir a adequabilidade da coleta, 20% das empresas entrevistadas foram escolhidas aleatoriamente e contatadas pela equipe de pesquisadores posteriormente à realização da entrevista para verificação da qualidade do processo de levantamento dos dados. Antes de responder ao instrumento de coleta cada participante assinou espontaneamente um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice 3), no qual estão explicitados os objetivos e procedimentos da pesquisa, seus possíveis riscos e benefícios, a garantia do anonimato da identidade dos participantes e das empresas, a forma de utilização dos dados provenientes da investigação, as informações para contato com os pesquisadores, em qualquer momento da pesquisa, dentre outros esclarecimentos. O Termo de Consentimento foi apresentado em duas vias, sendo que uma ficou retida pelo participante da pesquisa e uma

arquivada pelos pesquisadores. O Termo de Consentimento foi enviado via E-mail com assinatura do pesquisador principal (escaneado) ou via fax e devolvido, assinado pelo participante, da mesma forma.

Na **nona fase**, após a aplicação dos questionários, os resultados foram tabulados e foi realizada a análise estatística a partir da técnica de modelagem de equações estruturais (MEE) (BATAGLIA; SILVA; PORTO, 2009, 2012), mensurando-se as relações previstas no modelo proposto por Bataglia (2011), apresentado na Figura 2. Primeiramente, o modelo de mensuração foi validado pelos testes de confiabilidade e validade convergente e discriminante via o *software* SmartPLS. A seguir, o modelo estrutural foi testado. A hipótese do efeito mediador da capacidade relacional na relação entre transação de aliança e desempenho da carteira de alianças foi testada conforme sugerido por Baron e Kenny (1986).

5. Resultados

Nessa seção serão apresentados os resultados da pesquisa. Inicia-se apresentando o resultado do levantamento bibliográfico e documental realizado sobre o setor no objetivo específico 1. A seguir são apresentadas as escalas desenvolvidas para mensuração dos construtos custo de transação (objetivo específico 1); capacidade relacional (objetivo específico 2); desempenho da alianças estratégica contratual, experiência com alianças e estrutura organizacional para gestão de alianças (objetivo específico 3). Também é apresentado o instrumento de coleta (roteiro) desenvolvido no objetivo específico 4. Na sequência são apresentados o processo de contato com as organizações setoriais e seu resultado e a coleta dos dados, correspondentes ao objetivo específico 4. Por fim é apresentada a análise dos dados desenvolvida também no objetivo específico 4.

5.1 Panorama sobre o Setor Farmacêutico

Durante os últimos 25 anos, o setor farmacêutico vem passando por profundas mudanças em: 1) tecnologia, com o desenvolvimento da biotecnologia e da revolução da biologia molecular; 2) na demanda, afetada por políticas de contenção de custos pelos principais consumidores (os planos de saúde e sistemas governamentais de saúde) e, 3) nas instituições e em especial na legislação sobre direitos de propriedade (McKELVY, ORSENIGO; PAMMOLLI, 2004; MALERBA, 2004).

Até os anos 70, predominava a tecnologia química, com pesquisa desenvolvida *in house* pelas empresas. A introdução de novas substâncias químicas no mercado era protegida por uma adequada legislação de patentes, garantindo proteção contra imitação. Além da P&D, as empresas do setor desenvolveram competências 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. Nesta época, conforme McKelvy, Orsenigo e Pammolli (2004), em especial nos Estados Unidos, as relações entre indústria e universidade tornaram-se mais sólidas. Devido em parte ao importante aumento do gasto público em pesquisa biomédica (significativamente superior à média dos demais países industrializados), e em parte à introdução de procedimentos mais rigorosos para aprovação de novos medicamentos. Adicionalmente os Institutos Nacionais de Saúde americanos, além do proporcional enorme apoio financeiro para a pesquisa básica em universidades e centros públicos de pesquisa, promoviam uma forte integração entre a produção de conhecimento biológico sobre a natureza dos mecanismos das doenças humanas, pesquisa clínica e prática médica, resultando na descoberta e no desenvolvimento de novos tratamentos terapêuticos.

A partir dos anos 80, inicia-se então uma fase de mudanças profundas para a indústria farmacêutica, a partir do surgimento de um novo paradigma tecnológico, com o advento da biologia molecular e da engenharia genética (alteração direta do material genético). A engenharia genética ou tecnologia do ácido desoxirribonucléico (DNA) recombinante implica na modificação direta do genoma do organismo alvo pela introdução intencional de fragmentos de DNA exógenos (genes exógenos) que possuem uma função conhecida. Sendo assim, por meio de engenharia genética, o gene (DNA) que contém a informação para síntese de uma dada proteína de interesse pode ser transferido para outro organismo que então produzirá grandes quantidades da substância. Estes conceitos têm definido e delimitado o que se denomina biotecnologia moderna, diferenciando-a da biotecnologia antiga (ABRABI, 2008).

Essas novas tecnologias originaram novos atores para o sistema de inovação da indústria: novas empresas especializadas em biotecnologia (NEBs), constituintes do novo segmento de biotecnologia. Estas empresas eram principalmente produto das universidades, e eram usualmente formadas pela colaboração entre cientistas e profissionais de mercado, suportados principalmente por *venture capital*. A função das NEBs era mobilizar o conhecimento fundamental criado nas universidades e transformá-lo em potenciais técnicas e produtos comercializáveis. O modelo de negócio passa a ser, então, fundamentado na idéia da firma (NEB) que detém um capital intangível e de alto nível intelectual, o qual protegido por um adequado sistema de proteção de direitos de propriedade, torna-se atrativo ao investimento de capital – o *venture capital*, cabendo a este último não somente financiar os projetos, mas trazer também competências de gestão, necessárias à ligação entre ciência e mercados.

A integração da NEBs com as grandes empresas farmacêuticas mostrou-se o caminho ideal para a sua sobrevivência. Elas passaram a se posicionar, em uma postura cooperativa, como fornecedores de serviços de pesquisa às grandes corporações, as quais precisam continuamente adquirir e desenvolver novo conhecimento, e de outro lado, provinham às NEBs recursos financeiros necessários ao financiamento de P&D, e estrutura para o desenvolvimento, teste, produção e comercialização dos produtos (CORIAT; MALERBA; MONTOBBIO, 2004; McKELVY; ORSENIGO; PAMMOLLI, 2004).

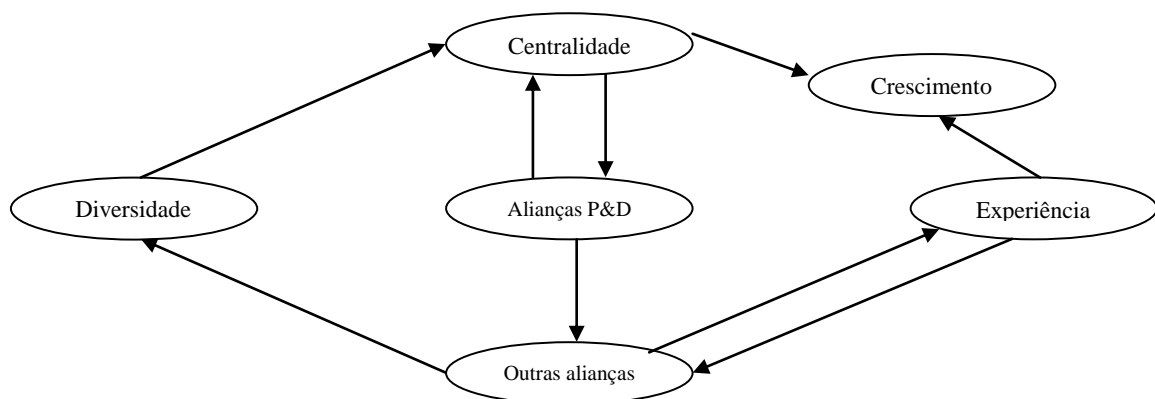
A partir dos anos 80, o setor farmacêutico, segmento de saúde humana, passou a se caracterizar pelo intenso uso de alianças estratégicas colaborativas (PISANO, 1989, 1991; POWELL; KOPUT; OWEN-SMITH, 1996; POWELL; KOPUT; WHITE; OWEN-SMITH, 2005). O modelo de cooperação surgiu como resposta às desvantagens da larga escala da organização hierárquica / integração vertical (WILLIAMSON, 1975) em mercados de **ciclo rápido** (EISENHARDT, 1989a), caracterizados por regime tecnológico intenso e conhecimento pulverizado entre os atores ambientais, nos quais as mudanças tecnológicas são rápidas e descontínuas, o ciclo de produtos curtos e a especialização é crescente. O estímulo para a colaboração é a agilidade em P&D (pesquisa e desenvolvimento) que as grandes firmas podem adquirir, colaborando com empresas menores, as quais são mais rápidas e capazes de desenvolver inovações e produtos (POWELL, 1987). Powell, Koput e Owen-Smith (1996) estudaram o setor farmacêutico e concluíram que o processo de P&D está tão distribuído além das fronteiras da firma, que uma única organização não tem todas as capacidades internas necessárias para o sucesso. Nesse cenário, inovações efetivas (invenções no vocabulário Schumpeteriano) demandam um grande volume de capital intelectual e científico e a competição é uma corrida pela aprendizagem, surgindo um grande número de ligações interorganizacionais que são críticas para a difusão do conhecimento e desenvolvimento tecnológico. Essas conexões, segundo Powell (1998, p. 228), “podem ser uma forma contratual de relacionamento, como nas parcerias de pesquisa e desenvolvimento, ou uma *joint venture*, ou informal, envolvendo participação em comunidades tecnológicas”.

As fontes de inovação não residem exclusivamente dentro das paredes da firma, ao contrário, podem ser encontradas na intersecção entre firmas, universidades, laboratórios de pesquisa, fornecedores e clientes (POWELL, 1990). Consequentemente, o grau com que cada firma aprende sobre novas oportunidades é uma função de estender sua participação em tais atividades, isto é aprender com os outros (BAUM; INGRAN, 1997). Nessa perspectiva, o conhecimento gerado na rede de parcerias é, ao mesmo tempo, sofisticado e disperso e traz uma vantagem competitiva para os atores. O *locus* de inovação estaria na rede de relações inter-organizacionais (POWELL; BRANTLEY, 1992). Nos estudos de Powell, Koput e Owen-Smith (1996) detectou-se que, para as firmas acessarem esse conhecimento, é preciso capacidade de pesquisa tanto interna quanto colaborativa com parceiros externos, sendo as duas opções complementares. A capacidade interna é indispensável para a avaliação da pesquisa realizada externamente, na qual a colaboração externa promove o acesso a novidades

e recursos que não podem ser gerados internamente (NELSON, 1990). As firmas devem aprofundar sua capacidade de cooperação não somente administrando as relações, mas instigando e refinando rotinas para uma parceria sinérgica. É preciso aprender a transferir conhecimento pelas alianças e se posicionar de forma que se mantenha um relacionamento promissor com o desenvolvimento científico e tecnológico.

Em sua pesquisa sobre aprendizagem em parcerias estratégicas formais no setor farmacêutico nos Estados Unidos, Powell, Koput e Owen-Smith (1996) identificou um ciclo de aprendizagem em rede (Figura 3), o qual mostra que participação na rede possibilita o acesso a conhecimentos relevantes que estão distribuídos e difíceis de serem produzidos internamente às empresas, ou obtidos por transações de mercado. Quanto maior a capacidade da firma em operar nessa rede colaborativa, tanto maior será sua centralidade na rede de relações, estabelecendo reputação e visibilidade, possibilitando acesso a informações mais importantes, atraindo novos talentos e moldando a natureza da competição. Interessantemente as parcerias usualmente iniciam em P&D e com o tempo, passam a envolver outras áreas da organização como manufatura, distribuição, comercialização e testes clínicos.

Figura 3 - Ciclo de aprendizado na rede de parcerias



Fonte: Powell, Koput e Owen-Smith (1996, p.138).

Ser um elemento central na rede é necessário para alcançar resultados organizacionais de valor (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR; OWEN-SMITH, 1999). O tamanho das firmas participantes da rede não é determinante neste processo, sendo apenas o resultado. A dependência de trajetória pode explicar esta premissa, considerando que a entrada antecipada na rede resulta em retorno positivo. A colaboração pode tornar-se uma dimensão de competição (POWELL, 1998). Como as firmas também buscam uma variedade de recursos além de suas fronteiras, desenvolvem uma rede ou uma carteira de alianças contratuais com parceiros específicos para certas atividades.

5.1.1 O Setor Farmacêutico Brasileiro

No Brasil, a história do setor, até final da década de 90, é caracterizada pelo domínio dos grandes laboratórios multinacionais, que atraídos pelo potencial do populoso mercado brasileiro, estabeleceram aqui as fases de produção e comercialização dos seus produtos. As fases de P&D e produção das matérias-primas essenciais à fabricação dos medicamentos, de maior conteúdo tecnológico foram, majoritariamente, mantidas nos seus países de origem. Conforme Bastos (2005), historicamente a participação das empresas estrangeiras do setor foi

de cerca de 70% das vendas totais no mercado brasileiro. Quanto à cadeia produtiva, dados do SICAMESP, demonstram que em 1974 a indústria farmacêutica contava com 529 empresas, das quais 460 nacionais e 69 estrangeiras, sendo que neste mesmo ano, 50% dos princípios ativos dos fármacos eram importados e 90% das drogas colocadas no mercado decorriam de pesquisas feitas no exterior. No caso das empresas brasileiras a pouca relevância de atividades de P&D resultaram também da carência de recursos financeiros e de um sistema de inovação articulado necessário ao financiamento e o incentivo ao desenvolvimento de projetos de P&D, os quais são de longa maturação.

É importante observar que além dos fatores macroeconômicos, também contribuíram para o baixo investimento em pesquisa e desenvolvimento de medicamentos o não reconhecimento da propriedade intelectual no período entre 1969 e 1996, desestimulando as multinacionais a estabelecerem centros de pesquisa no país. No caso das empresas brasileiras a pouca relevância de atividades de P&D resultaram da escassez de recursos financeiros e da inexistência de um sistema de inovação articulado, necessário ao financiamento e ao incentivo para desenvolvimento de projetos de P&D.

Até o início dos anos 90 predominou no Brasil uma abordagem horizontalista da política industrial, baseada na redução linear das tarifas e na ausência de políticas para setores específicos (BARBOSA; MENDES; SENNES, 2007). Durante os anos 90, porém, iniciativas de políticas públicas direcionadas a setores de atividade específicos, considerados de importância para o desenvolvimento do país, passaram a ser desenvolvidas. Dentre os setores eleitos como foco das políticas públicas para o desenvolvimento industrial do país está o setor farmacêutico (GONÇALVES, 2002).

A regulamentação do setor desenvolvida pelo governo criou um ambiente institucional no país, motivando investimentos (FARDELONE; BRANCHI, 2006). Entre as medidas adotadas encontram-se:

- Lei de Patentes: editada em 14 de maio de 1996.
- Lei de Proteção aos Cultivares: promulgada em 25 de abril de 1997.
- Lei n.º 8.974: promulgada em janeiro e regulamentada por dois decretos, um deles em 1995 e outro em 1998, que dispõem sobre a vinculação, competência e composição da Comissão Técnica Nacional de Biossegurança.
- Lei de Acesso aos Recursos Naturais: os projetos da Lei Nacional de Acesso aos Recursos Genéticos e seus Produtos Derivados ainda se encontram em discussão na Comissão de Assuntos Sociais do Senado e sem aprovação.

De acordo com Del Nero (2008) o diferencial ou inovação das novas normas que compõe o sistema regulatório da propriedade intelectual no Brasil (ou seja, direitos de propriedade industrial, direitos autorais, propriedade intelectual dos circuitos integrados e direito das obtenções vegetais), refere-se à proteção de produtos emergentes, especificamente dos produtos e processos alimentícios, químicos, farmacêuticos e os biotecnológicos. A autora explica que a questão relativa ao patenteamento das invenções biotecnológicas ainda não está firmada no Brasil. Haja vista os vários Projetos de Lei que estão em tramitação para alteração do atual perfil de proteção da biotecnologia, a saber:

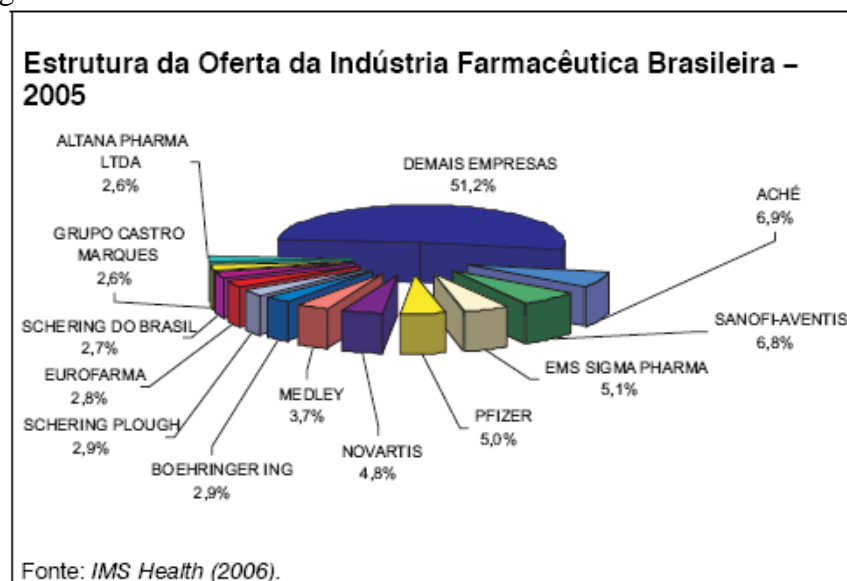
- Projeto de Lei 230, de 26.02.2003: para limitação dos direitos de proteção para substâncias farmacêuticas componentes de medicamentos produzidos por laboratórios estatais.
- Projeto de Lei 2511, de 29.11.2007: para regulação dos direitos e obrigações relativos à propriedade industrial, estabelecendo que a indicação terapêutica de produtos e processos farmacêuticos não é patenteável.

- Projeto de Lei 3.995, de 03.09.2008: para regulação dos direitos e obrigações relativos à propriedade industrial, para restrição da patenteabilidade do segundo uso e polimorfos.

A indústria Brasileira e em particular a de capital nacional, ganhou maior incentivo para investir em produção a partir da Lei dos Genéricos (Lei no 9.787), aprovada em 1999¹. O mercado farmacêutico brasileiro, sob o prisma da oferta, foi significativamente alterado nos últimos anos. As empresas nacionais que, em 2000, respondiam por cerca de 28,2% do valor das vendas de medicamentos, em março de 2005 já haviam aumentado sua participação para 40,6% (IMS Health, 2009). A estrutura da oferta na indústria farmacêutica nacional em 2005 pode ser visualizada na Figura 4, sob a forma das participações de mercado (varejo, ou seja, vendas em farmácias) dos 12 principais concorrentes. Segundo Capanema (2006), em 2002 foram identificadas 1.077 empresas atuando no setor, das quais 688 empregam menos de 20 funcionários, número que pode ser considerado insuficiente para caracterizar um laboratório farmacêutico industrial. Assim, estima-se que existam cerca de 500 laboratórios atuando no Brasil (CAPANEMA, 2006).

Ainda na Figura 4, observa-se que as 12 maiores empresas do setor representam cerca de 48,8% do mercado brasileiro. Desse grupo, 5 empresas são de controle nacional, a saber: Aché, EMS Sigma Pharma, Medley, Eurofarma e Grupo Castro Marques (Biolab + União Química). Isso é mais um indicativo de quanto a estrutura da oferta foi alterada nos últimos anos. Em 2003, as 12 maiores empresas do setor respondiam por cerca de 45,1% do mercado brasileiro e, dentre elas, havia apenas uma empresa de capital nacional, a Aché, com 2,8% de market share (CAPANEMA; PALMEIRA, 2004). Constata-se que houve maior concentração do setor e que os laboratórios nacionais assumiram boa parte do mercado brasileiro, antes ocupado pelas multinacionais. Analisando apenas o mercado ocupado pelas 12 empresas com maior market share, 43,3% estavam divididos por 5 empresas de capital nacional, em 2005, contra 6% de uma empresa de capital nacional, em 2003 (CAPANEMA; PALMEIRA, 2004).

Figura 4 - Estrutura da oferta da indústria farmacêutica brasileira - 2005



Fonte: Capanema (2006)

¹ A Lei de Genéricos permite que um medicamento de referência (de marca) pode ser substituído por um similar, produzido após a expiração da proteção patentária, comprovada sua eficácia, segurança e qualidade.

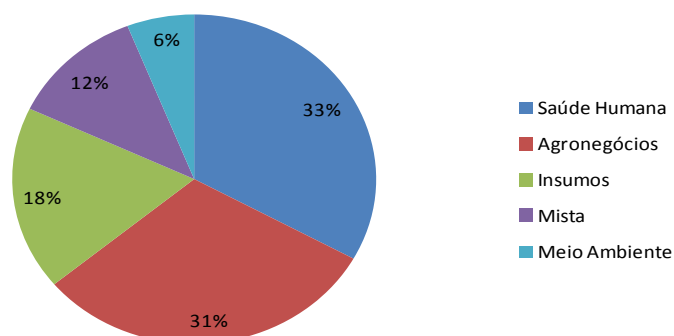
De acordo com a Intrafarma (2007), os gastos com pesquisa e desenvolvimento no Brasil apresentam aumentos consecutivos ano a ano, alcançando o montante de 112 milhões de reais em 2001, o que representou um aumento de 20%, frente ao obtido em 1999 - 93 milhões de reais e, considerando todo o período analisado (1995-2001), um incremento total de 411,13% e anual médio de 31,3%. Esse número, comparado com a evolução dos gastos realizados a nível mundial pela indústria farmacêutica, mostram uma evolução das empresas localizadas no Brasil, já que o aumento global verificado, no período de 1995-2001, foi de cerca de 12,2% anual médio, conforme dados da *Pharmaceutical Research and Manufacturers of America* (PHRMA).

É nesse contexto que surgem as alianças com empresas de biotecnologia no Brasil. Segundo Reis et al. (2009) o termo biotecnologia não é tão novo como aparente. No entanto foi a partir do século XX que surgiu a chamada biotecnologia moderna, que para Silveira e Borges (2004) utiliza da engenharia genética para alterar organismos vivos como células e moléculas. A complexidade existente para o desenvolvimento de conhecimento na indústria de biotecnologia parte de sua própria conceituação, envolvendo disciplinas diversas: “a aplicação da ciência e da tecnologia em organismos vivos ou parte deles, nas suas formas naturais ou modificadas, de maneira inovadora, para a produção de conhecimento, bens e serviços” (OECD, 2006, p. 7). Para Powell e Brantley (1992, p. 367):

... é impreciso falar em uma indústria de biotecnologia; a biotecnologia é um conjunto de tecnologias que estão transformando um enorme número setores da economia: agricultura, energia de hidrocarbonetos, farmacêutica, química orgânica e meio ambiente.

Corroborando com esses autores Reis, Pieroni e Souza (2010) destacam que a biotecnologia é composta por diversificadas áreas de conhecimento que, terá pleno aproveitamento caso competências multidisciplinares, por vezes, difíceis de se reunir em uma única organização, trabalhem em conjunto. Para Reis et al. (2009) o potencial de aplicação destinado à biotecnologia moderna atrai a atenção não só de cientistas mas também do ambiente organizacional – investidores privados e gestores de políticas públicas – uma vez que tem aplicação em uma diversidade de setores como agropecuária e alimentos, a indústria química e farmacêutica (Figura 5).

Figura 5 - Áreas de atuação empresarial na indústria de biotecnologia no Brasil



Fonte: Fundação BioMinas (2011).

No Brasil a regulamentação da biotecnologia foi pela primeira vez considerada em 1970, quando solicitada moratória para aplicação desta tecnologia em Organismos Geneticamente Modificados (OGMs). No entanto só em 1995 cria-se a Lei 8974 de Janeiro de 1995 e o Decreto 1752/95 que estabeleceriam as regras para as atividades com engenharia genética, incluindo os requisitos para o trabalho em contenção e para liberações ambientais de OGMs (ODA; SOARES, 2001).

Segundo estudo realizado pela Fundação BioMinas (2011), a bioindústria do Brasil é composta por micro e pequenas empresas (0 a 20 funcionários) que faturam até 1 milhão de reais por ano, totalizando 271 empresas que atuam no setor de biociências deste total 143 (52,8%) atuam no setor de biotecnologia. Esse estudo assumiu como empresa de biotecnologia toda empresa que tem como atividade comercial principal uma aplicação de tecnologias envolvendo organismos vivos, células ou moléculas para a geração de produtos e serviços. O estudo mostrou que 87% das empresas eram micro empresas (com até 50 empregados) e que 28,8% haviam faturado no exercício de 2010 um valor acima de R\$ 1 milhão. O estudo mostrou ainda que 33% das empresas que atuam no setor têm suas atividades focadas em Saúde Humana e que o modelo de negócios predominante esta ligada a comercialização de produtos desenvolvidos internamente (66% das empresas entrevistadas). Esse estudo identificou a existência de 143 empresas de biotecnologia na área de saúde humana atuando no Brasil, 67% destas empresas têm de 2 a 10 anos de idade e que 42%, destas, exportam e prestam serviços a clientes externos.

O relatório da Fundação Biominas (2011) enfatiza a dinâmica atual do segmento de biotecnologia no Brasil, com foco nas micro e pequenas empresas privadas, num total de 103 empresas pesquisadas. Seguem algumas conclusões importantes sobre o segmento derivadas desse estudo de 2011:

- A grande maioria das empresas do segmento tem estrutura de micro e pequenas: 66% das empresas empregam até 20 funcionários, enquanto que 33% das empregam de 21 a mais de 100 funcionários;
- O faturamento anual das empresas é de: até R\$ 1 milhão (54,2%) e 28,8% faturam acima de R\$ 1 milhão;
- 73% das empresas que foram entrevistadas têm idade variando de 2 a 10 anos o que sugere que o setor é composto por empresas relativamente jovem;
- São Paulo (38%), Minas Gerais (30,6%), Rio de Janeiro (5,9%) na região Sudeste do país, são as unidades da Federação que concentram a maior parte das empresas. Outra região nacional que desponta no setor é a Região Sul – Rio Grande do Sul (7%) e Paraná (5,2%);
- O setor se caracteriza por áreas de atuação: 33% Saúde Humana, 31% Agronegócios e 36% se dividem entre áreas mistas, insumos e meio ambiente;
- O modelo de negócios predominante é comercialização de produtos desenvolvidos internamente (66%);
- Os maiores desafios para o setor, segundo as empresas entrevistadas, são: captar recursos financeiros (52%), explorar novos mercados (34,7%), estabelecer ou ampliar a infraestrutura da empresa (32,7%), conduzir o desenvolvimento de produtos (24,5%), dentre outros;

- O foco dos investimentos no setor esta no desenvolvimento de Pesquisa e Desenvolvimento (83%) seguido por estabelecimento e ampliação de infraestrutura (58%);
- De acordo com as empresas entrevistadas os obstáculos a serem superados são: conhecimento de mercado, conhecimento do ambiente regulatório e elaboração de planejamento estratégico; e
- O setor considera como fator crítico de sucesso para seu desenvolvimento nacional os seguintes pontos: clareza e maior agilidade do processo regulatório, estabelecimento de programas de financiamento mais acessíveis, consolidação de políticas públicas e aumento dos incentivos governamentais, entre outros.

Campos (2004), explica que o desenvolvimento técnico-científico a partir da noção de organizações em redes, no que tange a biotecnologia brasileira, constitui uma das melhores e mais eficientes formas de um país em desenvolvimento diminuir seu atraso tecnológico em relação aos países desenvolvidos. Uma vez que as referidas redes possuem como características principais a busca pela criação e difusão de novos processos e produtos via conhecimento multidisciplinar, além de permitirem o compartilhamento dos altos custos e riscos que envolvem a atividade inovativa. Valle (2005) complementa ressaltando a importância da manutenção de programas de sequenciamento organizados sob a forma de redes, bem como a criação e fortalecimento de núcleos de excelência em pesquisa e difusão do conhecimento tendo em vista as externalidades proporcionadas no compartilhamento de ativos e sinergias, economias de escala e escopo em P&D, redução de custos e duplicidade no investimento. A continuidade de tais programas também contribui para a desconcentração regional de estudos e competências. O estudo de Estrella e Bataglia (2013) revelou um segmento em crescimento, contando com o apoio relevante de instituições incubadoras, em amadurecimento operacional e financeiro.

5.2 Mensuração dos Construtos de Interesse e Roteiro de Entrevista

A caracterização dos construtos de interesse (transação de aliança, capacidade relacional, desempenho de aliança, experiência com alianças e estrutura organizacional para alianças) se deu a partir de revisão bibliográfica sobre cada um deles, focando-se as formas utilizadas para sua operacionalização, conforme os objetivos específicos 1, 2 e 3. A seguir se apresentam as escalas desenvolvidas para cada construto e o instrumento de coleta de dados.

Custos de transação. Conforme Joskow (2005), a maioria dos trabalhos empíricos de ECT têm se concentrado no problema da integração vertical e na elaboração de arranjos contratuais não padronizados ao longo do tempo. Carvalho (2006) avalia as metodologias empíricas adotadas na maioria dos estudos sobre a escolha entre firmas e mercados com base na abordagem da ECT. O autor observa que geralmente são elaborados dois vetores com os atributos característicos de transações realizadas. A partir desses vetores são estabelecidos os custos da estrutura de governança. Ainda que não seja possível obter uma medida direta do custo da estrutura, geralmente são utilizadas variáveis ordinais ou multidimensionais que captam os efeitos dos atributos das transações (micronível), como especificidade de ativos, complexidade, incerteza e frequência (WILLIAMSON, 1985). Nesse trabalho segue-se esse mecanismo. Os atributos da transação de aliança foram operacionalizados a partir de Santoro e McGill (2005), Macher e Richman (2008) e Williamson (1985), considerando-se as dimensões: frequência, incerteza e especificidade de ativos. Os entrevistados foram solicitados a escolher uma transação governada por aliança estratégica contratual para estudo e caracterização de seus atributos. O construto custos de transação é uma variável latente de terceira ordem. A frequência é uma variável latente de primeira ordem; a incerteza e a especificidade de ativo são variáveis latentes de segunda ordem. A incerteza é representada pelas seguintes variáveis latentes de primeira ordem: incerteza do parceiro, incerteza da tarefa e incerteza ambiental. A especificidade de ativo é representada por 3 variáveis latentes de primeira ordem: ativos dedicados, ativos humanos dedicados e ativos locacionais. A Tabela 2 do Apêndice 1 apresenta na matriz de operacionalização as variáveis observáveis, suas bases teóricas, indica a ordem da escala (direta ou reversa) e descreve as questões associadas do instrumento de coleta de dados.

Capacidade relacional. Foi operacionalizado a partir das rotinas organizacionais vinculadas à capacidade relacional identificadas por Schilke e Goerzen (2010): coordenação interorganizacional, gestão da carteira de parcerias, pró-atividade e transformação. É um construto de segunda ordem, representado por 6 variáveis de primeira ordem, representando seus mecanismos principais: coordenação interorganizacional; coordenação da carteira de alianças; aprendizagem interorganizacional; pró-atividade; transformação da aliança; e resolução de conflitos. Veja a Tabela 3 na matriz de operacionalização apresentada no Apêndice 1.

Desempenho da aliança. Foi operacionalizado a partir de Schilke e Goerzen (2010). É um construto de primeira ordem, representado por 4 variáveis observáveis: satisfação com os objetivos estratégicos iniciais da aliança; satisfação com o desempenho geral da aliança; satisfação com a lucratividade da aliança; e satisfação com o conhecimento acumulado. Veja Tabela 5 na matriz de operacionalização apresentada no Apêndice 1.

Experiência com aliança. Foi operacionalizado a partir de Schilke e Goerzen (2010). É um construto de primeira ordem, representada por 3 variáveis observáveis: utilização de experiência prévia; número de alianças; e tempo em anos desde a primeira aliança.

Estrutura organizacional para aliança. Foi operacionalizado a partir de Schilke e Goerzen (2010). É um construto de primeira ordem, representado por 2 variáveis observáveis: suporte para a gestão de aliança e funcionários envolvidos com a gestão da aliança. Veja a Tabela 4 na matriz de operacionalização apresentada no Apêndice 1.

Instrumento de coleta de dados. Nesse trabalho o instrumento de coleta é um roteiro para o entrevistador, o qual foi elaborado pela equipe de pesquisa, estruturado com escala de concordância tipo Likert variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O roteiro possui 77 questões e encontra-se no Apêndice 2. O roteiro está organizado em módulos. O primeiro módulo reúne as questões de identificação do entrevistador e de caracterização da organização. O segundo caracteriza o gestor respondente. O terceiro se refere à escolha da aliança e sua caracterização. O quarto caracteriza o custo de transação da aliança. O quinto caracteriza a incidência das rotinas de capacidade relacional na aliança. O sexto caracteriza a experiência da organização com alianças. O sétimo caracteriza a estrutura organizacional de suporte a alianças. Por fim o oitavo e último módulo caracteriza o desempenho da aliança.

Para efeito de pré-teste, o roteiro foi aplicado em 3 executivos do setor farmacêutico, todos com mais de 15 anos de experiência no setor. Solicitou-se aos executivos que apontassem termos inadequados ou de difícil entendimento e avaliassem a clareza e objetividade das questões. Também se validou as respostas às questões formuladas. Essa atividade foi conduzida pelo responsável pela pesquisa. Após acertos de sintaxe e semântica, o roteiro foi considerado adequado. Para facilitar sua aplicação e evitar erros de preenchimento, assim como possibilitar um melhor acompanhamento da coleta de dados, optou-se por disponibilizá-lo eletronicamente, via internet, para os entrevistadores usando-se a ferramenta *LimeSurvey* (<http://www.limesurvey.com/>). A realização das entrevistas foi via telefone, com agendamento prévio. A média de duração da entrevista foi de 30 minutos.

5.3 Criação da Base de Dados de Empresas do Setor Farmacêutico

Como não há no Brasil uma base de dados disponível com as empresas do setor farmacêutico brasileiro, a população da pesquisa foi definida no projeto inicial como o conjunto das empresas identificadas a partir de duas fontes. A primeira fonte corresponde à base de dados do Bulário Eletrônico da ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, o qual apresenta todos os medicamentos registrados e notificados, comercializados no Brasil, e as empresas detentoras dos seus registros e as que os manufaturam. A segunda fonte teve por objetivo incluir as empresas de biotecnologia. Foi utilizado o diretório de empresas brasileiras de biociências, desenvolvido pela Fundação BIOMINAS BRASIL e PWC BRASIL (2011) para se identificar as que atuam no segmento de saúde humana.

Para se adequar a população à classificação do IBGE e ao conhecimento adquirido sobre o setor na revisão bibliográfica se optou por redefinir a população incluindo-se:

- a. As empresas farmacológicas (CNAE 2.10-6).
- b. Os laboratórios farmacêuticos (CNAE 21.21-1), correspondentes às empresas do Bulário da Anvisa.
- c. As 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.
- d. 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) e Powell, Koput e Owen-Smith (1996), não foram consideradas para a pesquisa as empresas periféricas que se envolvem em atividades de:

- a. Fabricação de intermediários para a produção de farmoquímicos, como álcool, corantes, etc (CNAE 20.29-1).
- b. Coleta do sangue humano (CNAE 86.40-2).
- c. Fabricação de kits e preparações para diagnósticos médicos (CNAE 21.23-8).
- d. Fabricação de curativos, bandagens, algodão, gazes, etc. impregnados com qualquer substância (CNAE 21.23-8).
- e. Fabricação de medicamentos que não tenham o caráter de especialidades, tais como: água oxigenada, tintura de iodo, etc (CNAE 21.23-8).
- f. Fabricação de cimento dentário e materiais semelhantes empregados em obturações dentárias (CNAE 32.50-7).
- g. Fabricação de substâncias radioativas para diagnóstico (CNAE 21.23-8).
- h. Fabricação de equipamentos.

No projeto inicial foi estabelecido que para se ampliar o acesso aos dados primários necessários, buscar-se-iam parcerias institucionais com associações setoriais. Essa atividade foi desenvolvida. O responsável pelo projeto de pesquisa entrou em contato com as organizações setoriais via fone e email solicitando-se apoio institucional para se realizar a pesquisa na forma de permissão para envio de correspondência com convite às empresas associadas para que participem da pesquisa, destacando-se o apoio da associação setorial.

Os resultados excederam bastante a expectativa inicial. As seguintes associações setoriais deram apoio formal para a pesquisa, disponibilizando suas bases de dados de empresas associadas com informações para contato: Associação Brasileira da Indústria de Medicamentos Isentos de Prescrição (Abimip), Associação Brasileira dos Produtores de Soluções Parenterais (Abrasp), Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos do Estado do Rio Grande do Sul (Sindifar), Sindicato das Indústrias Farmacêuticas no Estado de Goiás (Sindifargo), Sindicato das Indústrias Químicas, Farmacêuticas e da Destilação e Refinação de Petróleo no Estado do Ceará (Sindquímica), Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos do Estado de São Paulo (Sindusfarma), Sindicato das Indústrias de Produtos Farmacêuticos e Químicos para fins Industriais no Estado de Minas Gerais (Sindusfarq), Sindicato das Indústrias de Produtos Farmacêuticos, Medicamentos, Cosméticos, Perfumaria e Artigos de Toucador do Estado de Pernambuco (Sinfacope), Sindicato das Indústrias Químicas e Farmacêuticas do Estado do Paraná (Sinqfar), Associação Brasileira das Indústrias de Química Fina, Biotecnologia e suas Especialidades (Abifina), Associação Brasileira da Indústria Farmoquímica e de Insumos Farmacêuticos (Abiquifi), Federação Brasileira de Redes Associativas de Farmácias (Febrafar), Associação Brasileira das Indústrias de Medicamentos Genéricos (Pró-Genéricos).

Negaram apoio somente 3 das Instituições contatadas: Associação da Indústria Farmacêutica de Pesquisa (Interfarma), Fundação Biominas e Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos do Estado do Rio de Janeiro (Sinfar).

A partir do Bulário Eletrônico da Anvisa, do diretório de empresas publicado pela Biominas em 2011 e das bases de dados sobre as empresas associadas às organizações setoriais, montou-se uma base de dados de empresas do setor farmacêutico que conta com aproximadamente 800 empresas.

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).

5.4 Treinamento e Controle da Empresa de Coleta

Foi realizado um treinamento com os entrevistadores da empresa de coleta de dados e uma reunião para sanar dúvidas após as primeiras entrevistas. O treinamento, patrocinado pelo PPGA da Universidade Presbiteriana Mackenzie e pelo GCD – Grupo de Pesquisa em Capacidade Dinâmica das Organizações, vinculado oficialmente à rede de pesquisa do CNPq, foi configurado como um curso de extensão aberto à comunidade acadêmica. O curso teve carga horária de 8 horas e ocorreu em dois dias, constituindo-se em três blocos temáticos: setor farmacêutico brasileiro, alianças estratégicas contratuais e estratégias para coleta de dados no setor.

Após o treinamento, foram realizadas reuniões em laboratório de informática com os entrevistadores nas quais se apresentou e discutiram aspectos específicos do projeto de pesquisa, o acesso às empresas e gestores respondentes, o roteiro de perguntas e se simulou a realização de entrevistas utilizando-se o questionário disponível na Internet. A apresentação do setor e da pesquisa aos entrevistadores teve como objetivo que entendessem a pesquisa e seus objetivos para pudessem apresentá-la aos entrevistados no momento do agendamento e sanar as dúvidas que possam surgir. A apresentação do instrumento de coleta dos dados teve o intuito de esclarecer aos entrevistadores como aplicar o instrumento e a linguagem utilizada. Já a apresentação da ferramenta de aplicação (meio eletrônico) visou facilitar o uso propriamente dito do questionário e a agilização em sua aplicação.

As respostas dos questionários aplicados aos entrevistados foram preenchidas diretamente na página da Internet pelos entrevistadores, os quais não tiveram acesso para administração da base de dados de respostas, objetivando a diminuição no risco de alteração dos dados coletados. A Profa. Claudia Klement foi o ponto focal na equipe de pesquisa para relacionamento com a empresa de coleta e seus entrevistadores. Quaisquer dúvidas ou demandas das empresas são enviadas para ela. Semanalmente a Profa. Claudia acessou o banco de dados gerado e fazia o acompanhamento do andamento da coleta, recebendo também relatórios de cada entrevistador no que concerne a anomalias durante a entrevista (questões que não foram respondidas, dificuldade de continuidade da entrevista etc.). Quinzenalmente a Profa. Claudia se comunicava com a coordenação da empresa de coleta para acompanhamento.

Para se garantir a adequabilidade da coleta, 20% das empresas entrevistadas foram escolhidas aleatoriamente e contatadas pela equipe de pesquisadores posteriormente à realização da entrevista para verificação da qualidade do processo de levantamento dos dados. Em todas a devolutiva do entrevistado foi adequada, considerando-se as respostas aceitáveis.

5.5 Análise dos Dados

O objetivo da pesquisa é a análise da relação entre os atributos das transações, a capacidade relacional e o desempenho das transações de alianças entre as empresas que têm como atividades o desenvolvimento e/ou produção de medicamentos para saúde humana com fins lucrativos. As 800 organizações da base gerada pela pesquisa foram contatadas. Dessas participaram da pesquisa 450 organizações. Em cada uma se coletou dados de somente uma aliança. Dos questionários respondidos, 70 foram eliminados por conterem mais de 85% das respostas às questões sistematicamente em uma única opção da escala Likert, por exemplo, opção sistemática pela resposta 4. Consideram-se adequadas as informações coletadas sobre 380 alianças.

As empresas correspondentes são 10% farmacoquímicas, 60,79% laboratórios farmacêuticos, 20% empresas de biotecnologia, 6,58% redes de farmácias ou distribuidores e 2,63% institutos de pesquisa. Dessas 85% tem controle acionário brasileiro. A média do tempo de fundação é de 17,62 anos com desvio padrão de 16,51 anos. 55% tem 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 as 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. Dessas alianças 22,11% envolvem parceiros estrangeiros que possuem controle acionário americano, suíço, inglês, alemão, austríaco, argentino, italiano, francês, espanhol, dinamarquês, norueguês, japonês, chinês, australiano, belga, cubano, hindú, chileno, africano, uruguaio e mexicano.

Conforme a metodologia proposta, os dados conforme a metodologia foram testados pela Modelagem de Equações Estruturais (MEE) com a técnica de Partial Least Square (PLS). O software utilizado foi o SmartPLS 2.0 M3. O tamanho da amostra requerido no processamento da MEE-PLS sugerido por Chin (1998) é de 5 respondentes por assertiva ou de 5 a 10 vezes o número de relacionamentos apresentados pelo construto com maior número de relacionamentos de influência. Neste estudo, a Capacidade Relacional apresentou sete relacionamentos, então, o tamanho mínimo necessário na amostra seria de 30 respondentes, portanto, o número de respondentes na amostra é adequado para efetuar as análises propostas.

Para testar e demonstrar com maior clareza a evolução dos relacionamentos propostos no estudo, a modelagem dos dados em Equações Estruturais foi processada pelo método *Partial Least Square* – MEE-PLS em quatro estágios. Os parâmetros para análise das cargas fatoriais do modelo de mensuração e dos coeficientes estruturais foram determinados com o software *G Power* 3.0 pelo teste *Post hoc* levando-se em consideração a significância estatística de 5% e o poder estatístico de 0,80. O tamanho do efeito resultante para as cargas fatoriais foi ($\lambda=0,324$) e ($\beta=0,218$) para os coeficientes estruturais. As cargas também foram avaliadas por meio do teste “t” de *student* gerados no *Bootstrapping* com 500 repetições.

No primeiro estágio estimou-se o construto de Custos de Transação refletido pela Incerteza, estimada a partir de indicadores formativos relativos às incertezas do parceiro, da tarefa e incerteza ambiental; pela Especificidade dos ativos, refletida indicadores formativos relativos à especificidade de ativos físicos, humanos e locacionais e; pela Frequência das transações. Na Tabela 01, são apresentadas as medidas descritivas e de ajuste desses construtos.

Tabela 1 - Medidas descritivas e de ajuste do modelo

	Média	Desv_Pad	AVE	Confiab. Composta
Custos Trans	2,927	0,742	0,490	0,736
Desempenho	3,628	0,861	0,505	0,791
Esp_Fis	2,948	0,925	n.a	n.a
Esp_Hum	3,205	0,886	n.a	n.a
Espec_Loc	2,499	1,086	n.a	n.a
Especif	3,026	0,811	0,700	0,875
Frequência	2,578	5,265	0,521	0,728
Incert_Amb	2,594	0,969	n.a	n.a
Incert_Parc	2,052	1,364	n.a	n.a
Incert_Taref	2,771	0,925	n.a	n.a
Incerteza	2,629	0,823	0,541	0,770

Fonte: elaborada pelos autores

As médias dos escores podem ser consideradas moderadamente elevadas, pois apresentaram valores acima de (2,50) exceto o índice de incerteza do parceiro com média (\bar{x} =2,052 e dp = 1,36). As medidas de confiabilidade composta e de AVE dos construtos ficaram, respectivamente, acima de dos patamares de 0,70 e 0,50 indicados pro Hair et al. (2009), logo apresentam validade convergente e confiabilidade. A matriz de correlações entre os construtos é apresentada na Tabela 02 e na diagonal principal foram organizadas as Raízes da AVE com o intuito testar a discriminância entre os construtos.

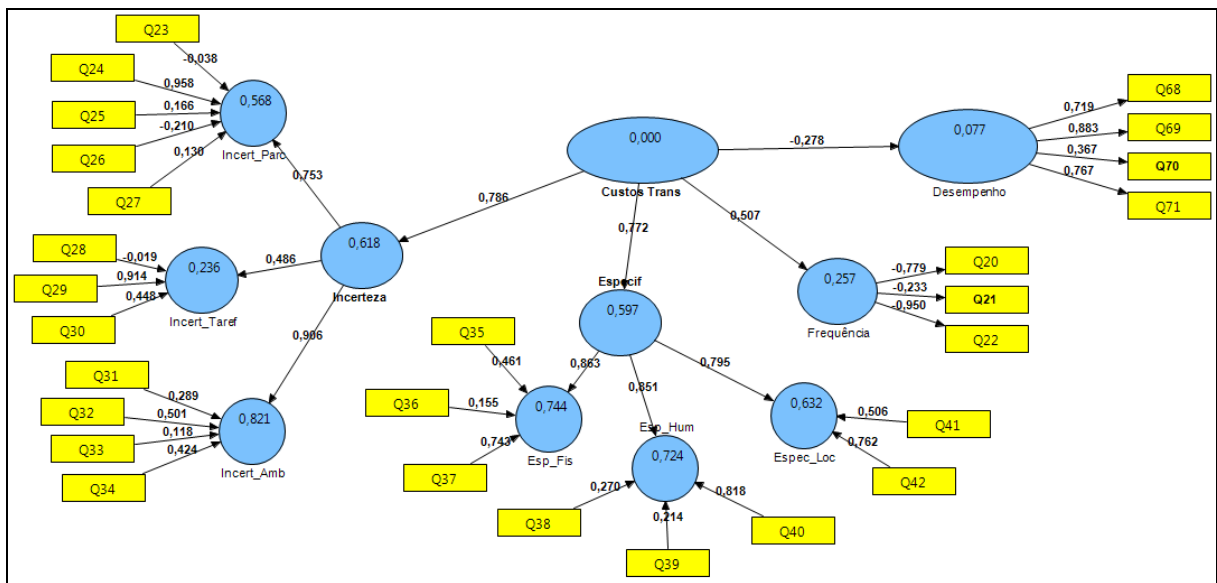
Tabela 2 - Correlações entre os construtos utilizados no Modelo 1

	Custos Trans	Desempenho	Especif	Frequência	Incerteza
Custos Trans	0,700				
Desempenho	-0,273	0,711			
Especif	0,796	-0,197	0,837		
Frequência	0,550	-0,228	0,284	0,722	
Incerteza	0,782	-0,225	0,290	0,387	0,736

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Como se observam, as correlações entre dimensões utilizadas para estimar o construto Custo de Transação são menores que as Raízes da AVE, dessa forma, o construto reúne a validade Discriminante. O mesmo ocorre entre os construtos Custo de Transação e Desempenho. Esses resultados, aliados às cargas obtidas no processamento MEE-PLS ilustradas na Figura 6, indicam que esses construtos são confiáveis e consistentes em suas mensurações. A seguir testou-se a primeira hipótese do estudo, ou seja, a influência do custo de transação no desempenho de alianças.

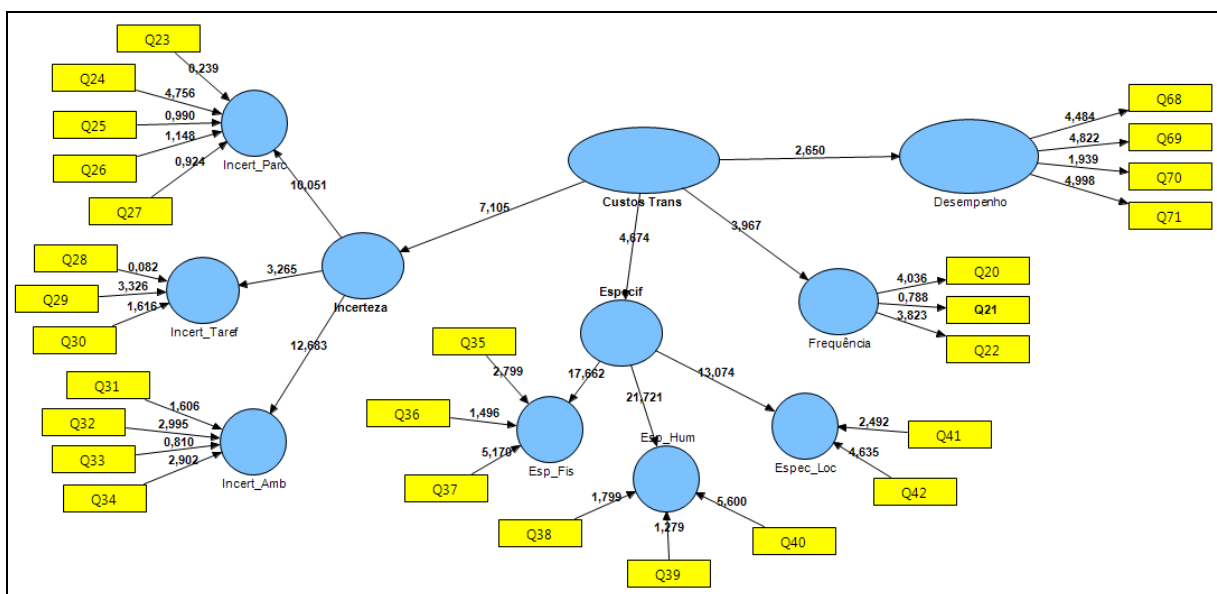
Figura 6 - Relação do Custo de Transação e o Desempenho de Alianças (Modelo 1)*



* As variáveis observáveis (Qxx) podem ser observadas no roteiro de entrevista apresentado no Apêndice 2 a partir da identificação no início do texto de cada questão entre colchetes [].
Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Conforme ilustra a Figura 6, variabilidade do Desempenho de Aliança é explicada em 7,7% pelo Custo de Transação, que exerceu uma influência negativa significativa ($\beta = -0,278$; $t = 2,650$) sobre esse construto. Assim, o resultado suporta a primeira hipótese H1 do estudo, ou seja, quanto maior o custo de transação menor será o desempenho da aliança. Na Figura 7 a seguir, estão reproduzidas as estatísticas *t* de *student* obtidas no procedimento de *bootstrapping* (N= 500 repetições) disponível no *software* SmartPLS.

Figura 7 - Estatísticas “t” de student para o Modelo 1



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados.

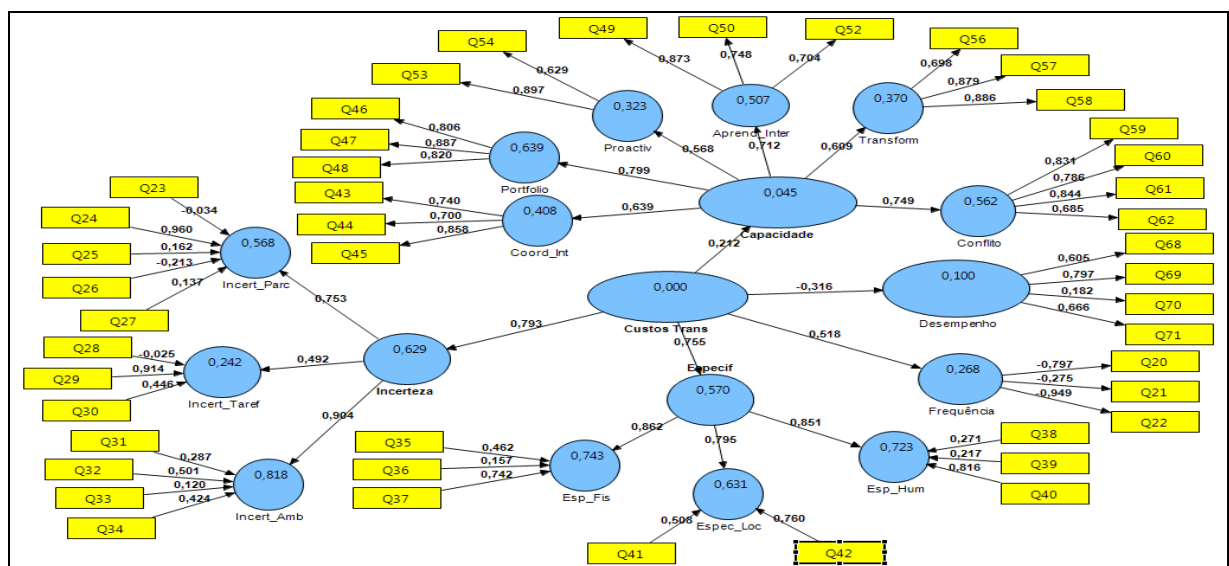
No segundo estágio, adicionou-se o construto Capacidade Relacional para compor o Modelo 2 a fim de testar, concomitantemente, a influência do construto Custos de Transação no Desempenho de Alianças e na Capacidade Relacional. O primeiro processamento do Modelo 2, revelou que as assertivas: “Q51 – Existência de rotinas de trabalho para analisar a informação obtida dos parceiros de aliança”; “Q55 – Monitoramento do ambiente competitivo para busca de novas oportunidades de alianças” e; “Q62_2 – Indicador para existência de Conflito” e apresentaram baixas cargas fatoriais e foram suprimidas da análise. Na Tabela 03, a seguir, estão sintetizadas as medidas descritivas e de ajuste do construto Capacidade Relacional obtidas com o processamento do Modelo 2 sem essas assertivas.

Tabela 3 - Medidas descritivas dos escores de Capacidade Relacional

	Média	Desv Pad	AVE	Confiab. Composta	Aprend_Inter	Capacidade	Conflito	Coord_Int	Portfolio	Proactiv	Transform
Aprend_Inter	3,564	0,769	0,605	0,820	0,778						
Capacidade	2,946	0,572	0,471	0,841	0,711	0,686					
Conflito	2,202	0,841	0,623	0,868	0,318	0,749	0,789				
Coord_Int	2,632	0,793	0,592	0,812	0,550	0,639	0,414	0,770			
Portfolio	2,787	1,101	0,703	0,876	0,476	0,799	0,525	0,297	0,838		
Proactiv	3,480	0,714	0,599	0,744	0,380	0,568	0,289	0,089	0,490	0,777	
Transform	3,563	0,829	0,681	0,864	0,291	0,609	0,284	0,335	0,382	0,327	0,825

Como se observa todas as dimensões apresentam medidas superiores aos patamares de (0,50) para AVE e (0,70) para a Confiabilidade Composta, indicados por Hair et al.(2009). Verificam-se ainda que as correlações entre os construtos são inferiores às Raízes da AVE. Esses resultados, aliados às cargas obtidas com o processamento do Modelo 2, ilustrado na Figura 8, indicam que as dimensões se discriminam entre si e que, os indicadores além de produzir resultados confiáveis em suas mensurações também convergem em suas respectivas dimensões, dessa o construto Capacidade Relacional reúne confiabilidade, validade convergente e validade discriminante.

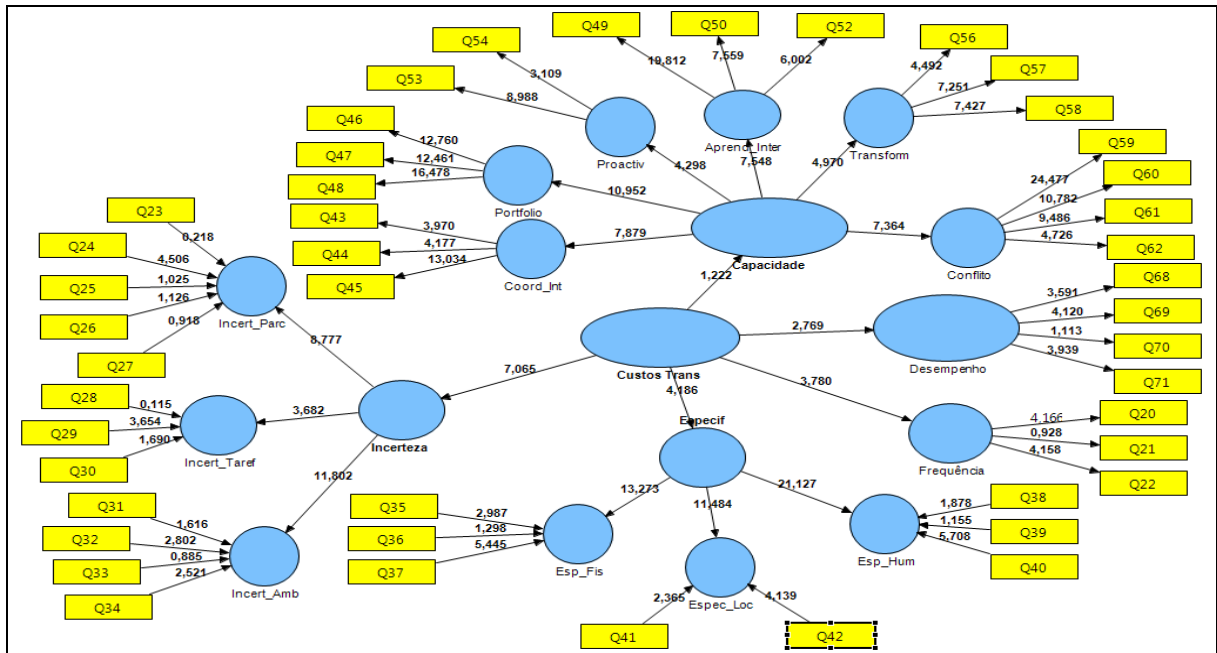
Figura 8 - Relação entre Custos Transação, Capacidade Relacional e Desempenho (Modelo 2)



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

A influência do Custo de Transação na Capacidade Relacional ($\beta=0,212$; $t=1,22$) foi positiva, porém, não significativa. Embora os resultados não deem suporte à Hipótese H2, verifica-se que a inclusão da Capacidade Relacional apresenta o mesmo sentido sugerido na hipótese H2 e elevou a variabilidade do Desempenho da Aliança de 7,7% para 10% e intensificou a influência negativa do Custo de Transação ($\beta= - 0,316$; $t= 2,769$). Na Figura 9 estão ilustradas as estatísticas “t” de *student* do processamento.

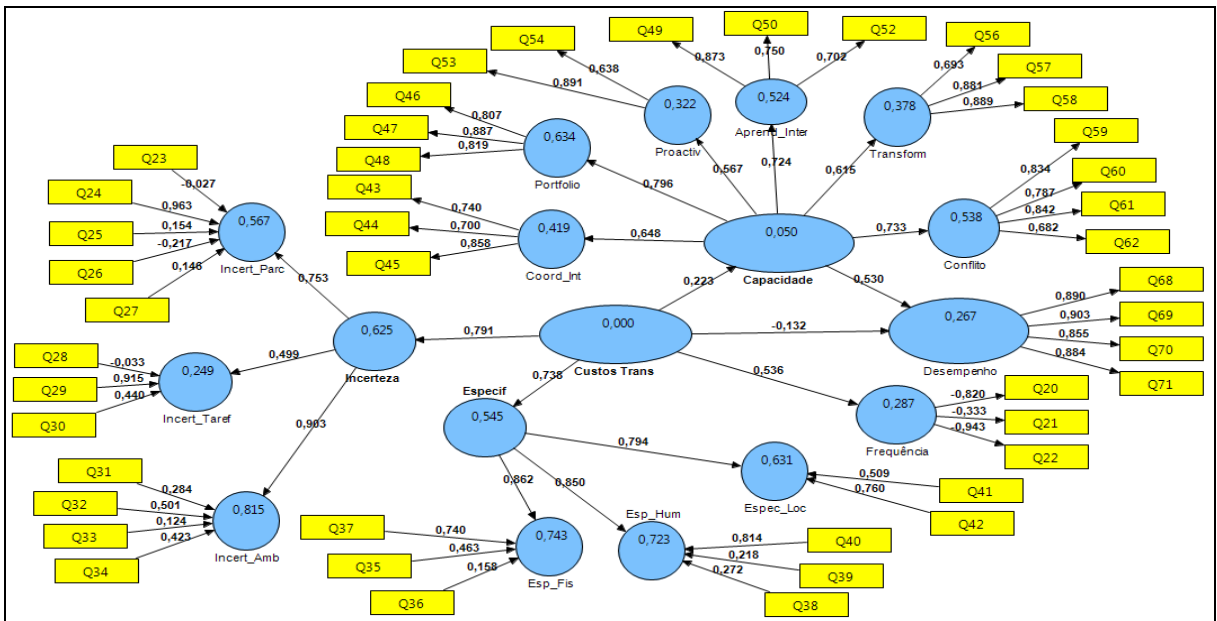
Figura 9 - Estatísticas “t” de Student para o Modelo 2



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

No terceiro estágio, compôs-se o Modelo 3 com a introdução da relação entre a Capacidade Relacional e o Desempenho de Alianças a fim de testar a terceira hipótese H3 do estudo. O processamento do Modelo 3, ilustrado nas Figuras 10 e 11, revelou que a influência Capacidade Relacional foi significativa e impactou positivamente o Desempenho de Alianças ($\beta=0,530$; $t= 4,231$) suportando, assim, a terceira hipótese H3 do estudo.

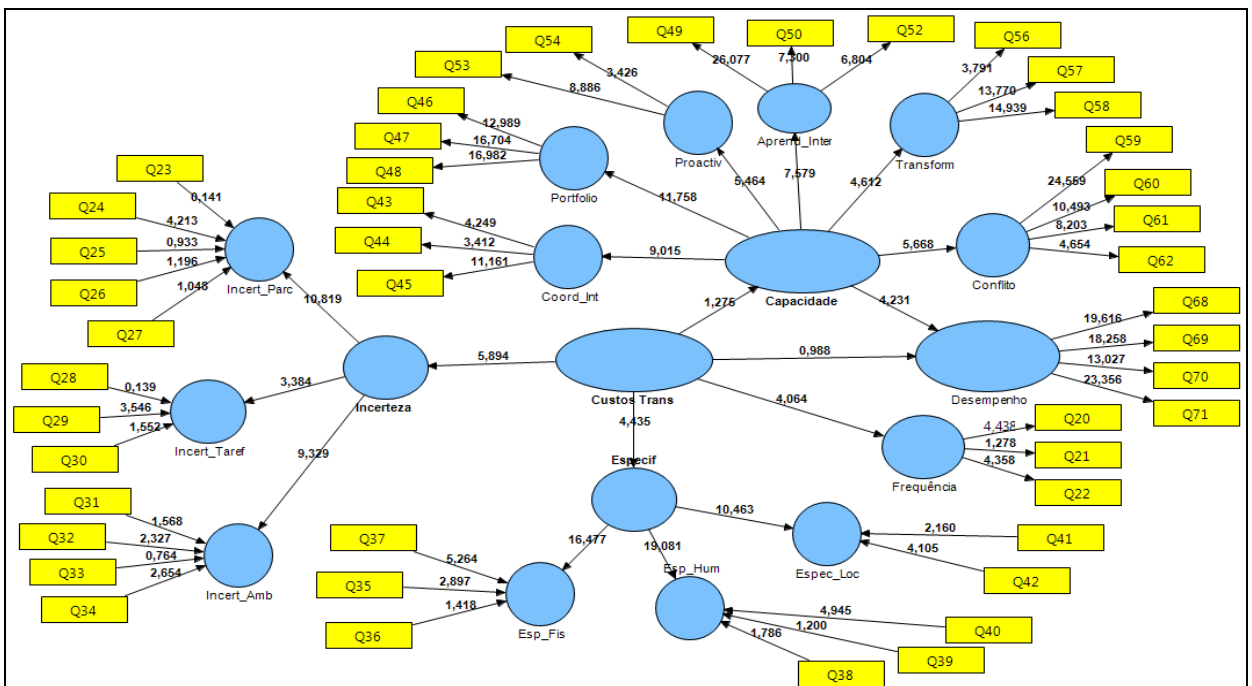
Figura 10 - Processamento do Modelo 3



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

A influência do Custo de Transação na Capacidade Relacional permaneceu positiva e não-significativa ($\beta=0,223$; $t=1,276$), entretanto, o efeito direto da Capacidade Relacional no Desempenho de Alianças diminuiu significativamente o impacto do Custo de Transação no Desempenho ($\beta=-0,132$; $t=0,988$), cuja, variabilidade passou a ser explicada em 26,7%. Dessa forma se suporta a hipótese H6 de mediação da capacidade relacional na relação entre o custo de transação e o desempenho da aliança.

Figura 11 - Estatísticas “t” student processadas no bootstrapping com Modelo 3



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

A diminuição da influência do Custo de Transação com a introdução da Capacidade Relacional no modelo indica a existência de um efeito conjunto desses dois construtos sobre o Desempenho de Alianças. Esse efeito conjunto foi testado no quarto estágio de processamento dos dados com o Modelo 4, apresentado na Figura 12, no qual também foram testados os efeitos diretos da Experiência e da Estrutura de Alianças, enunciados na quarta e quinta hipóteses do estudo.

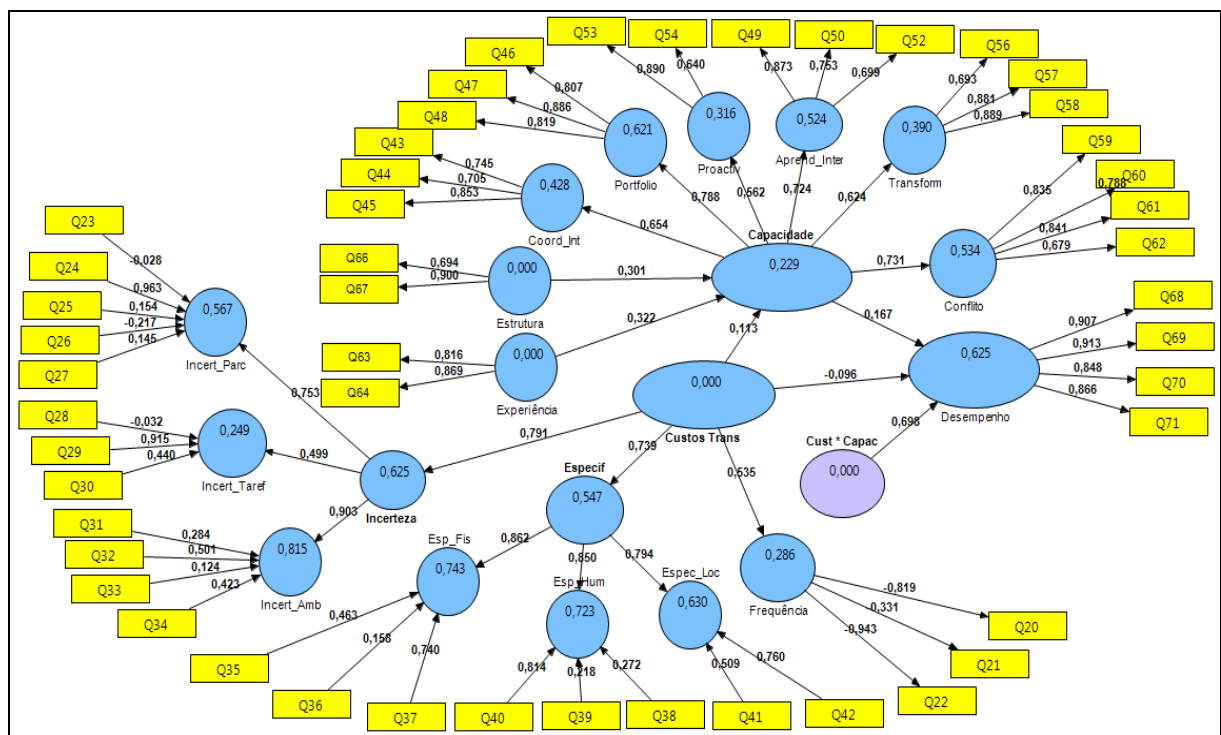
Os escores médios, as medidas de AVE e de Confiabilidade Composta dos construtos Estrutura e Experiência em Alianças resultantes do processamento do Modelo 4 estão sintetizadas na Tabela 04. Como podem ser observadas as medidas de AVE e Confiabilidade Composta ficaram acima dos patamares (0,50) e (0,70) e a correlação entre os dois construtos é menor que as Raízes da AVE, portanto, esses dois construtos reúnem confiabilidade, validade convergente e validade discriminante.

Tabela 4 - Medidas dos construtos Estrutura e Experiência em alianças

	Média	Desv Pad	AVE	Confiab. Composta	Aprend_Inter	Capacidade
Estrutura	3,624	0,901	0,646	0,782	0,804	
Experiência	2,564	1,005	0,711	0,831	-0,008	0,843

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Figura 12 - Efeito conjunto do Custo de Transação e Capacidade Relacional (Modelo 4)



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Com a introdução dos construtos Estrutura e Experiência em Alianças, e também do efeito conjunto do Custo de Transação com a Capacidade Relacional no modelo, ocorreu uma diminuição da influência do Custo de Transação sobre a Capacidade Relacional passando de ($\beta = 0,223$ para $\beta = 0,113$), assim como, diminuições substanciais nos impactos diretos da

Capacidade Relacional e do Custo de Transação no Desempenho de Alianças passando de ($\beta=0,530$ para $\beta=0,167$) e ($\beta=-0,132$ para $\beta=-0,096$), respectivamente.

Os resultados do processamento indicam que as influências da Estrutura da aliança ($\beta=0,301$; $t=2,238$) e da Experiência em alianças ($\beta=0,322$; $t=2,62$) são positivas e impactam significativamente a Capacidade Relacional, cuja variabilidade, é explicada em 22,9% pelos efeitos diretos desses dois construtos mais o efeito do Custo de Transação. Portanto, os resultados suportam a quarta (H4) e a quinta (H5) hipóteses enunciadas do estudo.

Verifica-se também que o efeito conjunto da Capacidade Relacional com o Custo de Transação é positivo e impacta significativamente ($\beta=0,698$) o Desempenho de Alianças, cuja variabilidade explicada passou de 26,7% para 62,5%. Essa variação resultou num elevado tamanho de efeito ($f^2=0,5785$), calculado segundo Chin, Marcolin e Newsted (1996). Na Tabela 05, faz-se uma síntese dos principais resultados do estudo.

Tabela 5- Síntese dos resultados obtidos nos processamentos da MEE-PLS

Processamentos	Hipóteses	Coeficientes	"t" Student	Sig.	Resultados
Modelo 1	H1: CT → Desempenho	-0,278	2,650	0,010	Suportada
Modelo 2	H2: CT → CR	0,212	1,222	0,227	NS
Modelo 3	H3: CR → Desempenho	0,530	4,231	0,000	Suportada
Modelo 4	H4: Experiência → CR	0,322	2,602	0,012	Suportada
	H5: Estrutura → CR	0,301	2,238	0,029	Suportada

CT – Custo Transação; CR – Capacidade Relacional; NS – Não suportada.

Fonte: elaborado pelos autores.

6 Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as relações entre os atributos das transações de parceria e a capacidade relacional das empresas no setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana. Esse objetivo foi plenamente atingido.

Destaca-se que os resultados já alcançados trazem expressiva contribuição. O resultado mostra que a experiência e a estrutura organizacional para gestão de alianças influenciam positivamente a capacidade relacional das firmas. Também mostra que a capacidade relacional media e modera a influência (negativa) do custo de transação no desempenho da aliança. Conjuntamente a capacidade relacional e os custos de transação explicam 62,5% da variabilidade do desempenho das alianças.

Isso pode explicar o porquê as alianças estratégicas (um tipo de forma organizacional híbrida) insistem em permanecer em mercados como o farmacêutico, embora a teoria sugira que elas não deveriam devido aos custos de transação. Aparentemente a abordagem da economia organizacional poderia ser melhorada pela análise de aspectos da firma como as atividades de criação de capacidades. Isso poderia explicar a heterogeneidade organizacional, resultando em diferenças de desempenho.

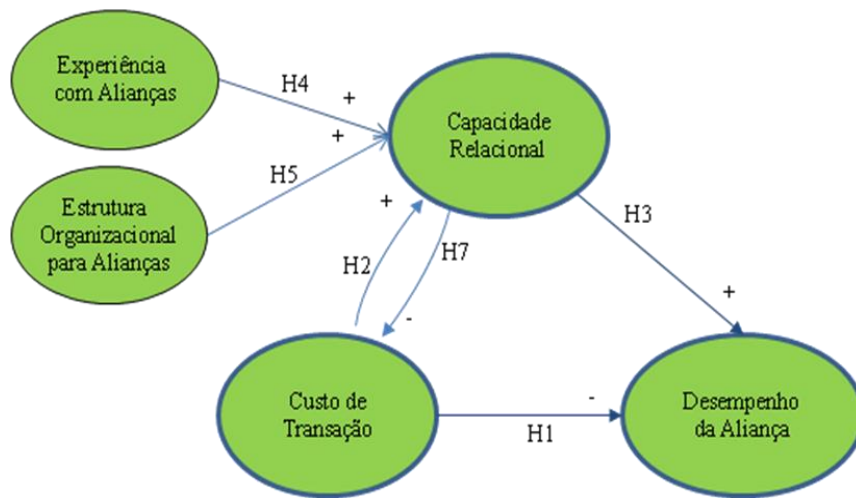
Por outro lado, diferentemente do que se esperava não se observou influência positiva significativa do custo de transação na capacidade relacional das firmas. Embora tenha se observado que o sentido da influência se mostrou o mesmo proposto no modelo que na hipótese desenvolvida (H2) e que a inserção da capacidade relacional no modelo afetou a relação entre o custo de transação e o desempenho da aliança tanto mediando quanto moderando tal relação. Uma possível explicação para esse fato é que a relação entre esses construtos se estabeleça a partir de uma relação de coevolução e não unidirecional como proposto neste trabalho e refletido no modelo desenvolvido.

Ou seja, os mecanismos de coordenação não-contratuais que incluem as rotinas e atividades da capacidade relacional são exercitados e novos mecanismos são criados pelas organizações parceiras para diminuir os custos potenciais da transação relativos à incerteza do ambiente competitivo, parceiros e tarefas a serem realizadas, e à especificidade dos ativos da transação de aliança. O exercício e criação de novos mecanismos seriam diretamente proporcionais a esses custos de transação potenciais que decresceriam concomitantemente à medida que tais atividades aumentam. Ou seja, ao modelo proposto na Figura 2 deveria ser acrescentada uma nova hipótese H7 e a modelagem utilizada para a se configurar como uma limitação desse trabalho.

Hipótese 7 (H7) – A capacidade relacional influencia negativamente os custos de transação.

Assim a nova versão do modelo ficaria como na Figura 13. Esse modelo não pode ser testado no SmartPLS, o qual não aceita caminhos de ida e volta na modelagem. Como os softwares alternativos que trabalham com relações de coevolução são bastante limitados no sentido do número de variáveis aceitas, trabalhos futuros devem realizar o teste desse novo modelo.

Figura 13 - Revisão da teorização proposta



Do ponto de vista da gestão, os resultados levam à importância das atividades e estrutura organizacional para a gestão das alianças nas firmas em cujos mercados as alianças são incentivadas e se tornam necessárias. Investimentos públicos em alianças nesses mercados devem considerar como fatores de sucesso a experiência prévia e a estrutura organizacional de suporte à gestão das alianças disponível nos parceiros.

Vale destacar que em função da metodologia exploratória adotada, as proposições resultantes desse trabalho devem ser entendidas como hipóteses prováveis, as quais devem ser testadas em outros trabalhos futuros, envolvendo outros setores e economias. Outra limitação é que entre os atores do setor farmacêutico ocorrerem alianças informais. Neste trabalho se operacionalizou as parcerias estratégicas de acordo com Barney e Hesterly (1996), Powell, Koput e Owen-Smith (1996) e Powell, Koput, Smith-Dorr e Owen-Smith (2005) se considerando somente as parcerias que possuísem contratos formais.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. *Strategic market management*. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- ABRABI – Associação Brasileira de Biotecnologia. *O que é biotecnologia*. Disponível em: <<http://abrabi.org.br>>. Acesso em 14/08/2008. 2008.
- ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, v.62, n.5, p.777-795, 1972.
- AMARAL, G.; AMARAL, L.; AMORIELLO, M. (orgs.) **Guia Prático - Alianças Estratégicas com empresas brasileiras** : uma visão legal. 1ª ed. São Paulo: Lex Editora. 2011
- ANAND, B. N.; KHANNA, T. Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21: 295-315. 2000.
- ANDERSON, E.; SCHIMTTLEIN, D.C. Integration of the sales force: an empirical examination. *The RAND Journal of Economics*, 15:385-95, 1984.
- ARIÑO, A. Inter-firm collaborative ventures: performance and cooperative behavior. **Ph.D. thesis**, The Anderson School, University of California, Los Angeles. 1995.
- ARIÑO, A. Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of International Business Studies*, 34: 66-79. 2003.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies*, v.29, n.8 e 9, p.1187-1208, 2008.
- AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. *Agricultura em São Paulo*. São Paulo: IEA, v. 47, n.1, p. 33-52, 2000.
- BAKER, G.; GIBBONS, R.; MURPHY, K. Relational contracts and the theory of the firm. **Quarterly Journal of Economics**, v.117, n.1, p.39-84, 2002.
- BAKER, G.; GIBBONS, R.; MURPHY, K. Relational contracts in strategic alliances. Cambridge: MIT, **Sloan School of Management**. 2003. Disponível em <http://www.nber.org/books_in_progress/stragalli/baker.pdf>. Acessado em 20 nov 2011.
- BALCET, G.; VIESTI, G. Fra Mercato e Gerarchia: alcune riflessioni sugli accordi tra imprese. *Economia e Politica Industriale*, v.49, anno tredicesimo, Milano, marzo 1986.
- BARBOSA, A; MENDES, R; SENNES, R. Avaliação da política industrial, tecnológica e de comércio exterior para o setor farmacêutico. **Estudos Febrafarma**. Federação Brasileira da Indústria Farmacêutica, 2007.
- BARNEY J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley: Reading, MA., 1997
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, 15: 175–190, 1994.
- BARNEY, J. B; HESTERLY, W. Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. IN: CLEGG, S.R. HARDY, C. NORD, W.R. (eds.) *Handbook of organization studies*. Newbury Park, CA: SAGE Publications, 1996.
- BASTOS, V. D. Inovação Farmacêutica: Padrão Setorial e Perspectivas para o Caso Brasileiro. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, 2005.

- BASTOS, V. Laboratórios farmacêuticos oficiais e doenças negligenciadas: perspectivas de política pública. *BNDES Setorial*, n.19. Rio de Janeiro, 2006.
- BATAGLIA, W. Transações de aliança e capacidade relacional: Um estudo processual. **Relatório de Pesquisa**. São Paulo, SP: Universidade Presbiteriana Mackenzie. Projeto financiado pelo MACKPESQUISA. Divulgação restrita. Junho, 2011.
- BATAGLIA, W. The Role of the Regulatory Framework in Contractual Strategic Alliances in the Brazilian Biopharmaceutical Industry. In: **XVII Simpósio da Gestão da Inovação Tecnológica** da ANPAD. Pestana Hotel, Salvador, Brasil. 2012.
- BATAGLIA, W.; SILVA, A. A.; KLEMENT, C. As dimensões da imitação entre empresas: Um estudo na indústria de transformação brasileira. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, v.51, n.2, p.160-174. 2011.
- BATAGLIA, W.; YU, A. S. O. A Sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. *Revista de Administração Mackenzie*, v.9, n.5, no prelo, 2008.
- BATAGLIA, W; MEIRELLES, D. S. Population ecology and evolutionary economics: toward an integrative model. **Management Research**, v. 7, n. 2, p. 87-101, 2009.
- BAUM, J. A. C.; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. S. Don't go it alone: Alliance networks and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21, 267-94, 2000.
- BAUM, J. C.; INGRAN, P. Opportunity and constraint: organizational's learning from the operating and competitive experience of industries. *Strategic Management Journal*, v. 18, 1998.
- BAUM, J.C.A; USCHER, J.M. Making the next move: how experiential and vicarious learning shape the location of chain's acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, v.45, 2000.
- BECKER, M. C. A framework for applying organizational routines in empirical research: linking antecedents, characteristics and performance outcomes of recurrent interaction patterns. *Industrial and Corporate Change*, v.14, n.5, p.817-846, 2005.
- BECKER, M. C. Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, v.13, n.4, p.643-677, 2004.
- BOEHS, C. G. E.; SEGATTO-MENDES, A. P. Identificação de mecanismos de controle em alianças estratégicas para desenvolvimento tecnológico: um estudo múltiplo de casos no setor metal-mecânico ao longo das fases do relacionamento. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 11, n. 3, p.199-221. 2007.
- BRASIL. Planalto. **Lei Nº 9.279, de 14 de Maio de 1996**. disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9279.htm>. Acessado em 02/10/2011.
- CAMPBELL, D. T. Discussion comment on "the natural selection model of conceptual evolution." *Philosophy of Science*, 44, p. 502-507, 1977a.
- CAMPBELL, D. T. Keeping the data honest in the experimenting society. In MELTON, H. W.; DAVID, J. H. (Eds.) *Interdisciplinary dimensions of accounting for social goal and social organizations*. Columbus, OH: Grid, Inc, p. 37-42, 1977b.
- CAMPBELL, D. T. Unjustified variation and selective retention in scientific discovery. In AYALA F.J.; DOBZHANSKY, T. (Eds.), *Studies in the philosophy of biology*. London: Macmillan, p. 139-161, 1974.

- CAMPBELL, D. T.; FISKE, D.. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 2, 81–105, 1959.
- CAPANEMA, L. A indústria farmacêutica brasileira e a atuação do BNDES. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n.23, p. 193-216, mar. 2006.
- CAPANEMA, L.; PALMEIRA FILHO, P. L. A cadeia farmacêutica e a política industrial: uma proposta de inserção do BNDES. *BNDES Setorial*, n.19. Rio de Janeiro: BNDES, 2004.
- CARSON, S. J.; MADHOK, A.; WU, T. Uncertainty, opportunism and governance: the effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. *Academy of Management Journal*, 49(5): 1058–77, 2006.
- CARVALHO, E. R. A. *Custo de medida, padrões e integração vertical. Tese (doutorado)*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- CARVALHO, L. S. P.; MOORI, R. G. Transaction Costs in Supply Chains: a Framework Proposition for Empirical Studies. In: *SIMPOI/POMS 2007*, 2007, Rio de Janeiro.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Org.). *Modern methods for business research*. Mahwah, NJ, [S.l.]: Lawrence Erlbaum Associates, v. 295p. 295-336, 1998.
- CHIN, W. W.; MARCOLIN, B. L.; NEWSTED, P. R. A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and Voice Mail Emotion/Adoption Study. In: PROCEEDINGS OF THE SEVENTEENTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 16-18 December, 1996, Cleveland, Ohio.
- COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, v.4, p.386-405, 1937.
- COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005.
- CORIAT, B.; MALERBA, F.; MONTOBBIO, F. The international performance of European sectorial systems. IN: MALERBA, F. *Sectorial systems of innovation: concepts, issues and analyses of six major sectors in Europe*. Cambridge University Press. 2004.
- CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. Cooperação tecnológica em empresas mineiras de biotecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, ed. especial, p.60-71. 2005.
- CYERT, R.; MARCH, J. *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.
- DAL POZ, M. E. S. *Redes de inovação em biotecnologia: genômica e direitos de propriedade intelectual Tese (Doutorado)*. Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2006.
- DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, v. 23, p. 491-512, 1998.
- DEL NERO, P. A. **Biotecnologia: análise crítica do marco jurídico regulatório**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.
- DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: an introduction. *Organizations Studies*, 29, 1165-85, 2008.

- DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. G. Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities. In *Nature & dynamics of organizational capabilities*, p.1-22. New York: Oxford University Press. 2000.
- DOSI, G.; TEECE, D. Organizational competence and the boundaries of the firm, CCC *Working Paper* No. 93-11, UC-B, CRM, 1993.
- DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17: 55-78. 1996
- DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. **Strategic Management Journal**, 21, 345-67, 2000.
- DYER, J.; KALE, P. Relational capabilities: Drivers and implications. In HELFAT, C.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organisations*: 65-79. Blackwell Publishing, Malden. 2007
- EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*. V.5, p.65-90, 2001.
- EISENHARDT, K; SCHOONHOVEN, C. Strategic alliance formation in entrepreneurial firms: strategic needs and social opportunities for cooperation. *Organizational Science*, v.7, 1996.
- ESTRELLA, A.; BATAGLIA, W. A influência da rede de alianças no crescimento das empresas de biotecnologia de saúde humana na indústria brasileira. *O&S*, v.20, n.65, p.321-340, 2013.
- FARDELONE, L. C.; BRANCHI, B. A. Mudanças recentes no setor farmacêutico. **Revista da FAE**, v.9, n.1, p.29-38, 2006.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. A.; SAES, M. S. M. *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. São Paulo: Editora Singular, 1997.
- FAULKNER, D. Strategic alliances: cooperation for competition. In: FAULKNER, D.; JOHNSON, G. *The challenge of strategic management*. London: Kogan Page, 1992.
- FEBRAFARMA. *Indústria Farmacêutica no Brasil*, 2007. Disponível em <www.febrafarma.org.br>. Acesso em 31 mar 2009.
- FELDMAN, M. S. A performative perspective on stability and change in organizational routines. **Industrial and Corporate Change**, v.12, p.727-752, 2003.
- FELDMAN, M. S. Organisational routines as a source of continuous change, *Organisation Science*, v. 11, p.611-629. 2000.
- FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, v.48, n.1, p.94-118, 2003.
- FREEMAN, C. The 'national system of innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, v.19, p.5-24. 1995.
- FREEMAN. C. Networks of innovators: a synthesis. *Research Policy*, v.20, p. 499-514, 1991.
- FUNDAÇÃO BIOMINAS BRASIL; PWC BRASIL **A indústria de biociências nacional: Caminhos para o crescimento**. Belo Horizonte: Fundação Biominas Brasil, 2011.

- GALENARI, J. Gestão de operações e logística de operações e logística - Formação, Estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **Revista de Administração de Empresas**. Volume 2, Número 1, jan-jun/2003
- GEYSKENS, I; STEENKAMP; J. B. M; KUMAR. Make, buy, or ally: a transaction cost theory meta-analysis *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 3, 519–543, 2006.
- GOERZEN, A.; BEAMISH, P. W. The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 26: 333-354. 2005.
- GROSSMAN, S. J.; HART, O. D. The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, v.94, p.691-719, 1986.
- GULATI R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38: 85-112. 1995
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n.4, p. 293-317, 1998.
- GULATI, R. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v.20, n.5, p.397-420, 1999.
- GULATI, R.; SINGH, H. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. **Administrative Science Quarterly**, v.43, n.4, p. 781-814, 1998.
- GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, v.104, v.5, p. 1439-1493, 1999.
- GULATI, R.; LAVIE, D.; SINGH, H. The nature of partnering experience and the gains from alliance. **Strategic Management Journal**, v.30, 2009.
- GULATI, R.; NICKERSON, J. Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. **Organization Science**, v.19, n.5, September–October, 2008.
- HAGEDOORN, J. Strategic technology partnering during 1980s: trends, network and corporate pattern in non-core technologies. *Research Policy*, v.24, p. 207-231, 1995.
- HAGEDOORN, J. Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, v.14, p. 371-385, 1993.
- HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing modes of governance for strategic technology partnering: international and sectoral differences. **Journal of International Business Studies**, v. 27, p. 265–284. 1996.
- HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman. 2005.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B.J; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R. *Análise multivariada de dados*. 6 ed, Porto Alegre: Bookman, 2009, p. 688.
- HART, Oliver. *Firms, contracts and financial structure*. Oxford: Clarendon Press. 1995.
- HELFAT, C.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organisations*. Blackwell Publishing, Malden. 2007

- HOFFMANN, W. H; NEUMANN, K.; SPECKBACHER, G.; The effect of interorganizational trust on make-or-cooperate decisions: Disentangling opportunism-dependent and opportunism-independent effects of trust. *European Management Review*, v.7, 101–115, 2010.
- HOLMSTROM, B.; ROBERTS, J. The boundaries of the firm revisited. *Journal of Economic Perspectives*, v.12, p.73-94, 1998.
- HUBER, G.; POWER, D. J. Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6, p.171-180, 1985.
- HUNTER, L.C.; WEBSTER, E.; WYATT, A. Techniques for measuring intangible capital: A review of current practice. *The Australian Accounting Review*, 15, 2, p. 4 - 21, 2005.
- INGRAM, P. Interorganizational learning. In BAUM, J. A. C. *Companion to organizations*: 642-663. Malden, MA: Blackwell. 2005.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v.3, n.4, p.305-360, 1976.
- JOHANSON, J. MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial system: a network approach. In: BUCKLEY, P. J. GHOURI, P. *The internationalization of the firm*. London: Academic Press, 1993.
- JOSKOW, P. Vertical integration. *Handbook of New Institutional Economics*, Dordrecht: Springer, 2005.
- JUDGE, W. Q.; DOOLEY, R. S. Strategic alliance outcomes: A transaction-cost economics perspective. *British Journal of Management*, 16(1): 1-15. 2005.
- KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 8, pp. 747. 2002.
- KENNY, D.; KASHY, D. Analysis of the multitrait-multimethod matrix by confirmatory factor analysis. *Psychological Bulletin*, 112, 1, 165–72, 1992.
- KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, v.21, p.297–326, 1978.
- KLEIN, P. D.; LIEN, L. B. *Diversification, industry structure, and firm strategy: an organizational economics perspective*. CORI Working Paper No. 2009-03. Columbia, MI: Contracting and Organizations Research Institute, 2009. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=1387714>>. Acesso em 16 jun 2009.
- KLOTZLE, M. Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002.
- KOGUT, B. Joint venture: theoretical and empirical perspective. *Strategic Science Journal*, v.9, p.319-332, 1988.
- KOOPMANS, T. *Three Essays on the State of Economic Science*. New York: McGraw-Hill, 1957.
- KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T.. How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, 26: 489-496. 2005.

- KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. G. When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49: 894-917. 2006
- LANGFRED, C. W. 2004. Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. **Academy of Management Journal**, 47: 385 – 399.
- LEVINTHAL, D. A. Bringing selection back into our evolutionary theories of innovation. In MALERBA, F; BRUSONI, S. (Eds.) *Perspectives on innovation*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, p. 293-307, 2007.
- LEVINTHAL, D. A. Surviving Schumpeterian environments: an evolutionary perspective. In BAUM, J. A. C.; SINGH, J. (Eds.) *Evolutionary dynamics of organizations*. New York, NY: Oxford University Press, Inc., p. 167-176, 1994.
- LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. A model of adaptative organizational search. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v.2, p. 307-333, 1981.
- LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management*, v. 20, p. 317-338, 1999.
- LYNCH, B. An empirical assessment of Perrow's technology construct, *Administrative Science Quarterly*, v.19, p.338–356. 1974.
- MACHER, J. T.; RICHMAN, B. D. Transaction cost economics: an assessment of empirical research in the social sciences. *Business and Politics*, v.10, n.1, p.1-63, 2008.
- MALERBA, F. Sectoral system of innovation and production. *Research Policy*, 31: 247-264, 2002.
- MALERBA, F. *Sectorial systems of innovation: concepts, issues and analyses of six major sectors in Europe*. Cambridge University Press. 2004.
- MALERBA, F.; ORSENIGO, C., Technological regimes and firm behavior. *Industrial and Corporate Change*. v2, n.1, 1993.
- MARCH, J.G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, v.2, 1991.
- MARQUEZ,R. **Alianças Estratégicas**.1ª Ed. Campinas,SP:Editora Alíneas,2003.
- MARSH, H.; BAILEY, M.. Confirmatory factor analyses of multitrait-multimethod data: a comparison of alternative models. *Applied Psychological Measurement*, 15, 1, 47–70, 1991.
- McGILL, J. P.; SANTORO, M. D. Alliance portfolios and patent output: The case of biotechnology alliances. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v.56, n.3, 2009.
- McKELVY, M; ORSENIGO, L; PAMMOLLI, F. Pharmaceuticals analysis through the lens of a sectorial innovation system. IN: MALERBA, F. *Sectorial systems of innovation: Concepts, Issues and Analyses of Six Major Sectors in Europe*. Cambridge University Press. 2004.
- MENARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v.160, n.3, p.345-376, 2004.
- MÉNARD, C. Hybrid organization of production and distribution. **Revista de Análisis Económico**, v.21, n.2, 2006.

- MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization and management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.
- MONTEVERDE, K.; TEECE, D. Supplier switching cost and vertical integration in the US automobile industry. *Bell Journal of Economics*, v.13, p.206-13, 1982.
- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. The two faces of partner-specific absorptive capacity: Learning and co-specialization in strategic alliances. In: Contractor, F. J.; LORANGE, P. (Eds.) *Cooperative strategies and alliances*: 291-320. Amsterdam: Elsevier Science. 2002.
- NARULA, R.; HAGEDOORN, J. Innovating through strategic alliances: Moving towards international partnerships and contractual agreements. **Technovation**, v.19, p.283-294. 1999.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *An evolutionary theory of the firm*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.
- NELSON, R.; WINTER, S. Evolutionary Theorizing in Economics. *Journal of Economic Perspectives*, v.16, n.2, p.23-46. 2002.
- NOOTEBOOM, B.; BERGER, H.; NOORDERHAVEN, N. G. Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*, 40: 308-338, 1997.
- NUNES, P. M. S. Estratégias de relacionamento com stakeholders e seus impactos sobre os custos de transação: um estudo de caso da Aracruz Celulose. Rio de Janeiro, 2007. Disponível <http://www.uniethos.org.br/Uniethos/Documents/Estudo%20de%20Caso%20da%20Aracruz%20Celulose.pdf>. Acessado em: 14/10/2008.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions, **Academy of Management Review**, v. 15, n.2 241-265, abr. 1990.
- OLK, P. Evaluating strategic alliance performance. In: Contractor, F. J.; Lorange, P. (Eds.) *Cooperative strategies and alliances*: 119-143. Amsterdam: Elsevier Science. 2002.
- PARANHOS, J. **Interação entre empresas e instituições de ciência e Tecnologia** – o caso do sistema farmacêutico de inovação brasileira. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2012.
- PENTLAND, B. T. Grammatical models of organizational processes, *Organization Science*, v. 6, p.541-556. 1995.
- PENTLAND, B. T. Sequential variety in work processes, *Organization Science*, v.14, p.528-540. 2003.
- PERILLO, E.; AMORIM, M. **Para entender a saúde no Brasil nº 4**. São Paulo: LCTE Editora, 2011
- PETTIGREW, A. Longitudinal Field research on Change: Theory and Practice. **NSF Conference on Longitudinal Research Methods in Organizations**, Austin, Texas, 1988.
- PISANO, G. P. The R&D Boundaries of the Firm: An Empirical Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.1, pp. 153-176. 1990.
- PISANO, G. P. Using equity participation of support exchange: evidence from the biotechnology industry. **Journal of Law, Economics and Organization**, v.5, p.109-126, 1989.
- PISANO, G. The governance of innovation: vertical integration and collaborative arrangements in the biotechnology industry. *Research Policy*, v.20, p. 237-249, 1991.

- PISANO, G. Using equity participation of support exchange: evidence from the biotechnology industry. *Journal of Law, Economics and Organization*, v.5, p.109-126, 1989.
- PORTER, M. E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- POWELL, W. W. Hibrid organizational arrangements: new form or transitional development. *California Management Review*, v.30, n.1, p.67-86, 1987.
- POWELL, W. W.; WHITE, D. R.; KOPUT, K.W.; OWEN-SMITH, J. Network dynamics and field evolution: the growth of interorganizational collaboration in the life sciences. *The American Journal of Sociology*, v110, n.4, p.1132-1205, Jan 2005.
- POWELL, W. W; KOPUT, K. W.; OWEN-SMITH, J. Interorganizational collaboratrion and the locus of innovation: network of learning in biotecnology. *Administrative Science Quarterly*. v.41, p.116-145, 1996.
- POWELL, W. W; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L.; OWEN-SMITH, J. I. Network position and firm performance: organizational returns to collaboration in the biotechnology Industry. In BARCHARACH, S. B.; ANDREWS, S. B.; KNOKE, D. *Research in the sociology of organizations: networks in and around organizations*. Stanford, CT: JAI Press Inc., 1999.
- RAYNAUD, E. **Propriété et Exploitation Partagée d'une Marque Commerciale: Aléas Contractuels et Ordre Privé**. Tese de Doutorado, Université de Paris (Panthéon-Sorbonne). 1997.
- REIS, C. Biotecnologia para Saúde Humana: Tecnologias, Aplicações e Inserção na Indústria Farmacêutica. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 29, p. 359-392, mar. 2009
- REUER, J. J. From hybrids to hierarchies: Shareholder wealth effects of joint venture partner buyouts. *Strategic Management Journal*, 22: 27-44. 2001.
- REVE, T. The firm as a nexus of internal and external contracts. In AOKI, Masahiko; GUSTAFSSON, B.; WILLIAMSON, O.E. (orgs.) *The firm as nexus of treatis*. London: Sage Publications, 1990.
- RICHARDSON, G. B. *Information and Investment: A Study in the Working of the Competitive Economy*. Oxford University Press: Oxford.1960.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13(7), p. 483–498. 1992.
- ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations*. 5th ed. New York: Free Press, 2003.
- ROOT, F. R. Some taxonomies of international cooperative arrangements. In: CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. *Cooperative strategies in international business: joint venture and technology partnership between firms*. New York: Lexington Book, 1988.
- RUMELT, R.P. Towards a strategic theory of the firm. In LAMB, R.B. (ed.) *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, p. 566-570, 1982.
- SAKO, M. The role of “trust” in Japanese buyersupplier relationships. **Ricerche Economiche**, 45: 449–474. 1991
- SANTORO, M. D. ; MCGILL, J. P. The effect of uncertainty and asset co-specialization on governance in biotechnology alliances. *Strategic Management Journal*, 26: 1261–1269, 2005.
- SAUVÉE , L. Governance in Strategic Networks. **Working Paper**, ISAB. 2002. 19 pp.

- SAXTON, T. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, 40: 443-461. 1997.
- SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance Management Capability: An investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, v. 36, n. 5, p. 1192-1219, 2010.
- SCHWAB, D. P. *Research methods for organizational studies*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 2005.
- SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, v.69, p.99-118, 1955.
- SIMON, H. A. A formal theory of the employment relationship. *Econometrica*, v.19, p.293-305, 1951.
- TEECE, D. Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18 (1): 1-25. 1992
- TEECE, D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford: Oxford University Press. 2009.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350. 2007.
- TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, v.5, p.285-305, 1986.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, p. 509-533. 1997.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction, *Industrial and Corporate Change*, v.3, p.537-556, 1994.
- TEECE, D. J; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v.18, n.7, p.509-533, 1997.
- THOMPSON, J. D. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. 5th ed.. Transaction Publishers: New Brunswick. 2007 [1967].
- VENKATRAMAN, N.; GRANT, J.. Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. *Academy of Management Review*, 11, 1, 71-87, 1986.
- WEICK, K. E. The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster, *Journal of Management*, v.16, p.571-593. 1990.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n.2, p.269-296. 1991.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v.36, n.2, p.269-296, Jun. 1991.
- WILLIAMSON, O. E. *Market and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press, 1975.
- WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*. v.20, p.1087-1108, 1999.
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting*. New York: The Free Press, 1985.

- WILLIAMSON, O. E. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, v.38, p.595-613, 2000.
- WILLIAMSON, O. E. The vertical integration of production: market failure considerations. *American Economic Review*, 61: 112-23, 1971.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, v.22, p.233-261, 1979.
- WINTER, S. Knowledge and competence as strategic assets. In: TEECE, D. (Ed) *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge, MA: Ballinger. 1987. p.159-164.
- WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 991-995. 2003
- YOSHINO, M. Y. RANGAN, U. S. *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1995.
- ZAHEER, A.; ZAHEER, S. Catching the wave: Alertness, responsiveness, and the market influence in global electronic networks. *Management Science*, 43: 1493-1509. 1997
- ZELLMER-BRUHN, M. E. The effects of time pressure and interruptions on team external acquisition of work routines, *Ph.D. dissertation*, University of Wisconsin, Madison. 1999.
- ZHANG, J.; BADEN-FULLER, C.; MANGEMATIN, V. Technological knowledge base, R&D organization structure and alliance formation: Evidence from biopharmaceutical industry. **Research Policy**, v.36, p.515-528, 2007.
- ZOLLO, M.; REUER, J. J.; SINGH, H. Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13: 701-713. 2002.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Matriz de Operacionalização

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO E ESCOLHA DA ALIANÇA (QUESTIONÁRIO MODULOS I, II e III)

VARIÁVEIS LATENTES CARACTERIZAÇÃO	VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS	QUESTÕES
Caracterização da empresa	Principal Atividade Principal Mercado CNPJ Tamanho da empresa Tempo de mercado Localização da sede	Qual a principal atividade de sua empresa? <input type="checkbox"/> Farmacoquímica <input type="checkbox"/> Laboratório farmacêutico <input type="checkbox"/> Empresa de biotecnologia <input type="checkbox"/> Rede de farmácias / distribuidor <input type="checkbox"/> Instituto de pesquisa <input type="checkbox"/> Outros Qual é o principal Mercado da sua empresa? <input type="checkbox"/> Saúde humana <input type="checkbox"/> Agricultura <input type="checkbox"/> Ambiente <input type="checkbox"/> Medicina veterinária <input type="checkbox"/> Outros Qual o código CNPJ da sua empresa? Qual o número de empregados da sua empresa? <input type="checkbox"/> < 50 <input type="checkbox"/> 50 – 99 <input type="checkbox"/> 100 – 500 <input type="checkbox"/> > 500 <input type="checkbox"/> Não estou em posição que possa responder Quando sua empresa foi fundada? Em que estado está localizada a sede da sua empresa? O controle acionário da empresa é brasileiro? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Caracterização do entrevistado	Cargo Nível hierárquico Tempo na empresa Tempo na indústria	Qual o seu cargo? Qual é o nível hierárquico do seu cargo? ‘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 Há quantos anos você trabalha para sua empresa? Há quantos anos você trabalha na indústria farmacêutica?

Caracterização da aliança	Critério de escolha da aliança a ser estudada	<p>Atendimento aos criterios sobre alianças (Tempo mínimo de inicio e tempo maximo de termino).</p> <p>Ano de início</p> <p>Ano de termino</p> <p>Tipo</p> <p>Internacionalização</p> <p>Envolvimento do entrevistado</p>	<p>Sua firma se envolveu em alguma aliança estratégica (como definido a seguir) na área de saúde humana que tenha durado no mínimo um ano e que esteja ativa ou tenha terminado no máximo há três anos? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p> <p>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).</p> <p>Em que ano a aliança iniciou?</p> <p>Em que ano a aliança terminou (se aplicável)?</p> <p>Qual o tipo da aliança? Favor escolher apenas uma das opções a seguir:</p> <p><input type="checkbox"/> P&D – Pesquisa e desenvolvimento</p> <p><input type="checkbox"/> Teste clínico</p> <p><input type="checkbox"/> Licenciamento</p> <p><input type="checkbox"/> Manufatura</p> <p><input type="checkbox"/> Fornecimento, distribuição ou vendas</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p> <p>A aliança envolve parceiros estrangeiros? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p> <p>Quais são as nacionalidades dos parceiros estrangeiros?</p> <p>Qual o seu envolvimento com a aliança?</p> <p>‘1’ Executivo principal / Diretor de Unidade de Negócios;</p> <p>‘2’ Diretor / gerente de novos negócios ou de desenvolvimento de negócios;</p> <p>‘3’ Diretor /gerente de gestão do conhecimento;</p> <p>‘4’ Diretor / gerente de Pesquisa & Desenvolvimento;</p> <p>‘5’ Diretor / gerente de manufatura;</p> <p>‘6’ Advogado corporativo;</p> <p>‘7’ Pessoa que faz a interface com os parceiros;</p> <p>‘8’ Gerente de produto;</p> <p>‘9’ Gerente de projeto;</p> <p>‘10’ Gerente da aliança;</p> <p>‘11’ Membro da equipe técnica;</p> <p>‘12’ Membro da equipe de suporte à gestão da aliança;</p> <p>‘13’ Outra. Especifique:</p>
---------------------------	---	---	---

TABELA 2 – VARIÁVEIS LATENTE E OBSERVÁVEIS DO CUSTO DE TRANSAÇÃO (QUESTIONÁRIO MÓDULO IV)

VARIÁVEIS LATENTES DO CUSTO DE TRANSAÇÃO (Williamson, 1979, 1985, 1991)		QUESTÕES (Likert de 5 pontos)
<p>Frequência</p> <p>Como eles trabalham com os detalhes operacionais do acordo de colaboração, ambos os parceiros desenvolvem uma compreensão mais refinada de outras culturas, sistemas de gestão, capacidades, fraquezas, e assim por diante. [...] [Isto] tende a ajudar a suavizar a coordenação, resolução de conflitos ou problemas de coleta de informações, que por sua vez facilita ciclos iterativos de aprendizagem e de adaptação. (Doz 1996). (Zollo; Ruer; Singh, 2002:703).</p>	Repetição de parcerias (escala reversa)	A sua empresa desenvolveu parcerias prévias com os mesmos parceiros da aliança atual.
	Experiência tecnológica específica (escala reversa)	A sua empresa desenvolveu parcerias prévias em áreas tecnológicas similares à dessa aliança.
	Relacionamento prévio com o parceiro (escala reversa)	A sua empresa desenvolveu relacionamentos (como cliente, fornecedor, competidor, licenciador, distribuidor, outros) com os parceiros da aliança atual, previamente à sua realização.

Incerteza	Incerteza do parceiro	Capacidade de realizar ajustes	Quando este acordo foi estabelecido, era esperado que as firmas parceiras se ajustassem às solicitações específicas dos demais parceiros.
	[...] empresas colaboradoras se beneficiariam com frequência de interações anteriores com o mesmo parceiro, e os riscos de comportamento oportunista seria reduzido (Gulati 1995). (Zollo, Ruer, & Singh, 2002:704). Incerteza relativa ao parceiro diminui como o ganho de experiência mútua entre os parceiros, reduzindo a necessidade de acompanhamento e controle caro de governança hierárquica. Como a experiência específica doo parceiro revela informações sobre o comportamento, presume-se que o oportunismo será enfraquecido. (Santoro; McGill, 2005:1263).	Confiança (escala reversa)	Quando este acordo foi estabelecido, o nível de confiança entre os parceiros da aliança era MUITO BAIXO.
		Similaridade de competências (escala reversa)	Quando este acordo foi estabelecido, as competências da sua firma vis-à-vis às competências das firmas parceiras eram MUITO DIFERENTES?
		Cultura Organizacional	Em que extensão a cultura organizacional de seus parceiros difere da sua?
		Cultura Nacional (alianças internacionais)	Em que extensão a cultura nacional de seus parceiros difere da sua?
		Incerteza da tarefa	Estágio do desenvolvimento tecnológico.
	É difícil monitorar e avaliar as capacidades e contribuições de parceiros. [...] É difícil verificar que os esforços do dia-a-dia de um parceiro são alocados para a aliança e não para outras atividades (por exemplo, investigar outras drogas, pesquisa privada). Como a incerteza relativa à tarefa aumentam, aumentam também os custos de contratação. (Santoro; McGill, 2005:1263).	Conhecimento tácito (complexidade base de conhecimento)	Quando a aliança foi estabelecida, era esperado um alto grau de conhecimento informal e dependente dos parceiros nas suas atividades.
		Clareza (complexidade base de conhecimento)	Quando a aliança foi estabelecida, os métodos requeridos para execução das suas atividades estavam claros.

	<p>Incerteza ambiental</p> <p>A variação de frequência e distúrbios tecnológicos e de Mercado podem ser fatores desconhecidos. (Williamson, 1991).</p>	Instabilidade Tecnológica	Quando a aliança foi estabelecida, era esperada uma alta frequência de mudança nas tecnologias usadas nas suas atividades.
			Quando a aliança foi estabelecida, era difícil se prever precisamente suas exigências técnicas.
		Instabilidade de mercado	Quando a aliança foi estabelecida, era difícil se estimar a demanda do mercado.
			Quando a aliança foi estabelecida, era difícil se prever as preferências dos clientes.

<p style="text-align: center;">Ativos Específicos</p> <p>A presunção de oportunismo está associada com a especialização de ativos. Escrever e executar os contratos para recursos co-especializados são difíceis, porque não existe informação, as penalidades derivadas por não cumprimento são baseadas no mercado. (Santoro & McGill, 2005: 1263).</p> <p>Estes incluem a propriedade, cujo valor é específico para um determinado site, ativos físicos personalizados e capital humano, bem como processos e produtos sob medida para uma determinada aplicação. A especificidade de ativos de uma transação refere-se ao grau em que os ativos que suportam a transação podem ser reimplantados em “usos alternativos e usuários alternativos sem sacrifício de valor produtivo” (Williamson, 1991: 282).</p> <p>Uma vez que mede a facilidade com que os ativos podem ser redistribuídos fora de uma relação de troca bilateral específica, serve também como uma medida para o grau de dependência bilateral (David and Han, 2004; Geyskens et al., 2006). (Hoffman; Newmann; Speckbacher, 2010: 107)</p>	<p style="text-align: center;">Ativos físicos dedicados</p>		<p>Quando a aliança foi estabelecida, esperava-se que equipamentos, recursos e ferramentas novos e específicos fossem necessários nas suas atividades (exemplo, recursos e ferramentas de logística, comercialização e manufatura).</p> <p>Quando a aliança foi estabelecida, esperava-se que fosse necessária a adaptação dos processos existentes, especializando-os para as suas atividades.</p> <p>Quando a aliança foi estabelecida, indique o grau de expectativa sobre a impossibilidade de recuperar investimentos no caso de sua dissolução em: ativos físicos específicos e especialização de processos e recursos organizacionais.</p>
---	--	--	---

	<p>Ativos humanos dedicados</p>		<p>Quando a aliança foi estabelecida, era esperado que houvesse a necessidade de expertise e conhecimento especializado da equipe técnica para atuação específica nas suas atividades.</p> <p>Quando a aliança foi estabelecida, era esperado que houvesse a necessidade de investimento adicional em treinamento da equipe técnica para atuação específica nas suas atividades.</p> <p>Quando a aliança foi estabelecida, indique o grau de expectativa de investimentos não recuperáveis em recursos humanos, em espécie e não tangíveis, como treinamento, no caso de sua dissolução.</p>
	<p>Ativos locacionais dedicados</p>		<p>Quando a aliança foi estabelecida, era esperado que houvesse a necessidade de investimento em locações físicas (prédios, galpões, fábricas, laboratórios, etc) específicas para suas atividades.</p> <p>Quando a aliança foi estabelecida, indique o grau de expectativa de investimentos locacionais não recuperáveis no caso de sua dissolução. 1 = desprezível 2 = baixo 3 = médio 4 = alto 5 = muito pesado.</p>

TABELA 3 – VARIÁVEIS LATENTE E OBSERVÁVEIS DA CAPACIDADE RELACIONAL (QUESTIONÁRIO MÓDULO V)

VARIÁVEL LATENTE CAPACIDADE RELACIONAL (Schilken & Goerzen, 2010)	VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS	QUESTÕES (Likert de 5 pontos) (Schilken & Goerzen, 2010)
<p>Coordenação Interorganizacional</p> <p>Coordenação interorganizacional é formalmente definida como a medida de rotinas para coordenar as atividades e os recursos com o parceiro de aliança (Gulati; Lawrence; Puranam, 2005). (Schilken; Goerzen, 2010:5)</p>	Atividade de coordenação	Indique o grau de sincronização das atividades entre os parceiros dessa aliança.
	Sincronização do trabalho	Indique o grau em que sua empresa assegura a sincronização do trabalho com os parceiros da aliança.
	Decisões integradas	Indique o grau de colaboração entre os parceiros nas decisões tomadas na aliança.
<p>Coordenação do Carteira da aliança</p> <p>... gestão do portfólio de alianças lida com a integração de todas as alianças estratégicas da organização (Goerzen, 2005). [...]A necessidade de coordenar o portfólio de alianças é resultado principalmente das interdependências entre as alianças individuais. Coordenação do portfólio de aliança visa identificar essas interdependências, evitar ações duplicadas, e produzir sinergias entre as alianças individuais. (Bamford; Ernst, 2002; Hoffmann, 2005). (Schilken; Goerzen, 2010:5)</p>	Integração	Indique o grau de coordenação das atividades dessa aliança com as demais alianças da sua empresa.
	Sinergias	Indique o grau em que se busca sinergia entre essa aliança e a carteira de alianças da sua empresa.
	Interdependências	Indique o grau de identificação de interdependências entre a aliança e as demais alianças da sua empresa.
<p>Aprendizagem interorganizacional</p> <p>... aprendizagem organizacional, ou seja, a transferência de conhecimento através das fronteiras organizacionais (Dyer; Nobeoka, 2000). (Schilken; Goerzen, 2010:6)</p>	Competências gerenciais	Indique a existência de capacidade gerencial para absorver novos conhecimentos dos parceiros da aliança.
	Análise da informação do parceiro	Indique a existência de rotinas de trabalho para analisar a informação obtida dos parceiros da aliança.
	Integração do conhecimento do parceiro	Indique o quanto o conhecimento existente é integrado com as novas informações adquiridas dos parceiros da aliança.
<p>Proatividade da aliança</p> <p>... esforços para identificar oportunidades de parcerias potencialmente valiosas (Sarkar; Echambadi; Harrison, 2001:702)</p>	Competição	Indique o quanto a sua empresa está buscando se diferenciar na concorrência com a participação nessa aliança.
	Iniciativa da aliança	Indique a iniciativa da sua empresa na busca de novos potenciais parceiros sobre oportunidades relacionadas com essa aliança.
	Monitoramento (pesquisa) do ambiente	Indique o quanto o ambiente competitivo é ativamente monitorado pela sua empresa para busca de novas oportunidades relacionadas com essa aliança.

<p style="text-align: center;">Transformação da aliança</p> <p>Os esforços para modificar as parcerias ao longo do processo de aliança (Niederkofler, 1991).</p>	Termos contratuais	<p>Indique o quanto a sua empresa está disposta a colocar de lado os termos contratuais para melhorar o resultado da aliança.</p> <p>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.</p>
	Flexibilidade	Indique a flexibilidade com relação a requisições de mudança.
<p style="text-align: center;">Resolução de conflitos</p> <p>As negociações inter-parceiros na fase de operação tem o objetivo central de resolver discrepâncias no processo e ou resultados que surjam no curso normal das interações entre os parceiros. (Kumar; Das, 2010)</p>	Competição	Indique a ocorrência de tentativas de imposição de interesses e metas próprias pelos parceiros em situações de conflito de interesses vividas nessa aliança.
	Colaboração	Indique a ocorrência de busca por alternativas que atendessem as aspirações de todos os parceiros em situações de conflito de interesses vividas nessa aliança.
	Mediação	Indique a ocorrência de mediações em situações de conflito de interesses entre os parceiros.
	Arbitragem	Indique a ocorrência de arbitragens em situações de conflito de interesses entre os parceiros.
	Salvaguardas contratuais	<p>Indique quais itens abaixo estão inclusos no contrato da aliança:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <u>Relatórios periódicos escritos de todas as transações relevantes.</u> <input type="checkbox"/> <u>Aviso escrito sobre eventuais desvios em relação ao acordo.</u> <input type="checkbox"/> <u>O direito de examinar todos os registros relevantes via uma empresa de auditoria.</u> <input type="checkbox"/> <u>Designação de informações proprietárias e sujeitas à confidencialidade.</u> <input type="checkbox"/> <u>Não utilização de informações confidenciais, mesmo após o término do contrato.</u> <input type="checkbox"/> <u>Cláusulas de rescisão.</u> <input type="checkbox"/> <u>Cláusulas de arbitragem.</u> <input type="checkbox"/> <u>Provisões processuais.</u> <p>De acordo com Parkhe, marcamos os itens em ordem crescente de rigor. É calculado o nível de salvaguardas contratuais, 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 foram então somados e divididos por 36 para obter um índice composto de salvaguardas contratuais incluídas por cada empresa. Os índices compostos de cada empresa foram calculados para obter uma indicação da utilização global de salvaguardas contratuais na aliança. (Judge; Dooley, 2006, p.31)</p>

TABELA 4 – VARIÁVEIS LATENTE E OBSERVÁVEIS PARA EXPERIÊNCIA E ESTRUTURA DE ALIANÇA (QUESTIONÁRIO MÓDULOS VI e VII)

VARIÁVEIS LATENTES EXPERIÊNCIA E ESTRUTURA DE ALIANÇA	VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS	QUESTÕES
<p style="text-align: center;">Experiência de aliança</p> <p>“[...] medida em que a empresa já havia se envolvido em alianças estratégicas” (Schilken; Goerzen, 2010:14).</p>	Utilização de experiência passada	A experiência de outras alianças está sendo utilizada como base para a gestão dessa aliança?
	Número de alianças	Indique o número aproximado de alianças que a sua empresa teve nos últimos 5 anos. 1 = nenhuma 2 = de 1 a 5 3 = de 6 a 10 4 = de 11 a 20 5 = mais que 20.
	Tempo em anos a partir da primeira aliança	Indique o ano de formação da primeira aliança de sua empresa:
<p style="text-align: center;">Estrutura Organizacional de suporte a alianças</p> <p>“Unidades organizacionais dedicadas principalmente à gestão de alianças estratégicas” (Schilken; Goerzen, 2010:14).</p>	Suporte para a gestão da aliança	Indique o grau em que o suporte para gestão dessa aliança é proveniente de uma unidade organizacional centralizada (departamento, equipe, força tarefa, uma pessoa selecionada para facilitar a aliança etc). (Escala Likert de 5 pontos)
	Suporte e atenção da gestão superior	Indique o grau de suporte e atenção da alta gestão para a gestão dessa aliança. (Escala Likert de 5 pontos)

TABELA 5 – VARIÁVEL LATENTE E OBSERVÁVEIS PARA A DESEMPENHO DA ALIANÇA (QUESTGIONÁRIO MÓDULO VIII)

VARIÁVEL LATENTE DESEMPENHO DA ALIANÇA	VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS	QUESTÕES (Likert 5 pontos)
<p>Desempenho da aliança</p> <p>Resultados da aliança em termos de objetivos do parceiro (Ariño, 2003, 2010).</p>	O desempenho geral	Indique o grau de satisfação geral com o desempenho da aliança.
	Objetivos estratégicos iniciais	Indique o grau em que a aliança satisfaz os seus objetivos estratégicos iniciais.
	Acúmulo de conhecimento	Indique o grau de satisfação com o conhecimento e habilidade acumulada a partir da participação na aliança.
	Rentabilidade	Indique o grau em que a aliança tem sido um investimento lucrativo.

Apêndice 2 – Questões do Roteiro de Entrevista

Título do Projeto: O PAPEL DA CAPACIDADE RELACIONAL NA RELAÇÃO ENTRE TRANSAÇÕES DE ALIANÇA ESTRATÉGICA E O DESEMPENHO DA CARTEIRA DE ALIANÇAS

I. Caracterização do entrevistador e da empresa

1 [Entrevistador]Nome do entrevistador:

2 [Empresa]Nome da empresa:

3 [Nome]Nome do entrevistado:

4 [Tel]Telefone (com DDD):

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

6 [email]E-mail de envio do sumário executivo:

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

- Farmacoquímica
- Laboratório farmacêutico
- Empresa de biotecnologia (Biotec)
- Rede de farmácias / distribuidor
- Instituto de pesquisa
- Outros

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

- Saúde humana
- Agricultura
- Ambiente
- Medicina veterinária
- Outros

9 [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

10 [Q4]Quantos anos de mercado tem sua empresa? _____

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

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

II.Caracterização do Respondente

13 [Q7]Qual o seu cargo? _____

14 [Q8]Qual é o nível hierárquico do seu cargo? (Considere o executivo principal o primeiro nível hierárquico). _____

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

16 [Q10]Há quanto anos você trabalha na indústria farmacêutica? _____

III. Escolha da Aliança para Estudo

17 [Q11]Sua firma se envolveu em alguma aliança estratégica (como definido a seguir) na área de saúde humana que tenha durado no mínimo um ano e tenha terminado no máximo há um ano? Sim Não

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; acordos de pesquisa e desenvolvimento etc).

Caso a resposta for não ou se o respondente não souber responder, agradeça e encerre a pesquisa.

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

Se o respondente não souber responder, coloque 0. O ano não deve ser superior a 2012.

19 [Q13]Em que ano a aliança terminou? _____

Se o respondente não souber responder, coloque 0. Se a aliança ainda estiver vigente coloque o ano atual. O ano não deve ser superior a 2013 e não deve ser inferior a 2011.

20 [Q14]Qual o tipo da aliança? Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

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

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

A equipe responsável depende do tipo da aliança:

P&D – Equipe responsável P&D;

Teste clínico – Equipe responsável teste clínico.

Licenciamento – Equipe responsável licenciamento.

Manufatura – Equipe responsável manufatura (fábrica).

Fornecimento ou distribuição – Equipe responsável fornecimento ou distribuição.

22 [Q16]Qual o número de parceiros? _____

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

24 [Q18]Qual é a nacionalidade do parceiro estrangeiro? (Se há mais de um parceiro estrangeiro, por favor, selecione o mais importante) _____

25 [Q19]Qual o seu envolvimento com a aliança? Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Executivo principal / Diretor de Unidade de Negócios;
- Diretor / gerente de novos negócios ou de desenvolvimento de negócios;
- Diretor /gerente de gestão do conhecimento;
- Diretor / gerente de Pesquisa & Desenvolvimento;
- Diretor / gerente de manufatura;
- Advogado corporativo;
- Pessoa que faz a interface com os parceiros;
- Gerente de produto;
- Gerente de projeto;
- Gerente da aliança;
- Membro da equipe técnica;
- Membro da equipe de suporte à gestão da aliança;
- Outra. Especifique:

Caso a resposta não envolva participação na coordenação da aliança, explique que há a exigência que o respondente tenha participado na coordenação e solicite que seja indicado outro respondente com essa característica. Por exemplo, a alternativa “Membro da equipe técnica” não é atividade de coordenação. Caso o respondente opte por ela, deve ser substituído.

IV. Caracterização dos Custos de Transação

26 [Q20]A sua empresa NÃO desenvolveu parcerias prévias com os mesmos parceiros da aliança atual. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo pouco; 3 = nem concordo, nem discordo; 4 = concordo pouco; 5 = concordo plenamente.

- 1 2 3 4 5

27 [Q21]A sua empresa NÃO desenvolveu parcerias prévias em áreas tecnológicas similares à dessa aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo pouco; 3 = nem concordo, nem discordo; 4 = concordo pouco; 5 = concordo plenamente.

- 1 2 3 4 5

28 [Q22]A sua empresa NÃO desenvolveu relacionamentos (como cliente, fornecedor, competidor, licenciador, distribuidor, outros) com os parceiros da aliança atual, previamente à sua realização. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = discordo

totalmente; 2 = discordo pouco; 3 = nem concordo, nem discordo; 4 = concordo pouco; 5 = concordo plenamente.

1 2 3 4 5

29 [Q23]Quando este acordo foi estabelecido, era esperado que as firmas parceiras pudessem NÃO se acomodar às solicitações específicas de outros parceiros. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo pouco; 3 = nem concordo, nem discordo; 4 = concordo pouco; 5 = concordo plenamente.

1 2 3 4 5

30 [Q24]Quando este acordo foi estabelecido, o nível de confiança entre os parceiros da aliança era MUITO BAIXO. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = discordo totalmente 2 = discordo pouco 3 = nem concordo, nem discordo 4 = concordo pouco 5 = concordo plenamente.

1 2 3 4 5

31 [Q25]Quando este acordo foi estabelecido, as competências da sua firma vis-à-vis às competências das firmas parceiras eram MUITO DIFERENTES? Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = discordo totalmente 2 = discordo pouco 3 = nem concordo, nem discordo 4 = concordo pouco 5 = concordo plenamente.

1 2 3 4 5

32 [Q26]Em que extensão a cultura organizacional de seus parceiros difere da sua? Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nada diferente 2 = pouco diferente 3 = medianamente diferente 4 = muito diferente 5 = totalmente diferente.

1 2 3 4 5

33 [Q27]Em que extensão a cultura nacional de seus parceiros difere da sua? Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nada diferente 2 = pouco diferente 3 = medianamentediferente 4 = muito diferente 5= totalmente diferente.

1 2 3 4 5

34 [Q28]Indique o estágio tecnológico predominante na aliança quando ela foi estabelecida:

Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = Suprimento ou distribuição 2 = Manufatura 3 = Teste clínico avançado (fase 3 e teste clínico aprovado) 4 = Teste clínico inicial (fases 1 e 2) 5 = Descoberta.

1 2 3 4 5

35 [Q29] Quando a aliança foi estabelecida, era esperado um alto grau de conhecimento informal e dependente dos parceiros nas suas atividades. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = concordo muito pouco 2 = concordo pouco 3 = concordo medianamente 4 = concordo muito 5 = concordo completamente.

1 2 3 4 5

36 [Q30]Quando a aliança foi estabelecida, os métodos requeridos para execução das suas atividades não estavam claros. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = concordo muito pouco 2 = concordo pouco 3 = concordo medianamente 4 = concordo muito 5 = concordo completamente.

1 2 3 4 5

37 [Q31]Quando a aliança foi estabelecida, era esperada uma alta frequência de mudança nas tecnologias usadas nas suas atividades. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais 1 = concordo muito pouco 2 = concordo pouco 3 = concordo medianamente 4 = concordo muito 5 = concordo completamente:

1 2 3 4 5

38 [Q32]Quando a aliança foi estabelecida, era difícil se prever precisamente suas exigências técnicas. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = concordo muito pouco 2 = concordo pouco 3 = concordo medianamente 4 = concordo muito 5 = concordo completamente.

1 2 3 4 5

39 [Q33]Quando a aliança foi estabelecida, era difícil se estimar a demanda do mercado.

Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = concordo muito pouco 2 = concordo pouco 3 = concordo medianamente 4 = concordo muito 5 = concordo completamente.

1 2 3 4 5

40 [Q34]Quando a aliança foi estabelecida, era difícil se prever as preferências dos clientes.

Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = concordo muito pouco 2 = concordo pouco 3 = concordo medianamente 4 = concordo muito 5 = concordo completamente.

1 2 3 4 5

41 [Q35]Quando a aliança foi estabelecida, esperava-se que equipamentos, recursos e ferramentas novos e específicos fossem necessários nas suas atividades (exemplo, recursos e ferramentas de logística, comercialização e manufatura). Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = concordo muito pouco 2 = concordo pouco 3 = concordo medianamente 4 = concordo muito 5 = concordo completamente.

1 2 3 4 5

42 [Q36]Quando a aliança foi estabelecida, esperava-se que fosse necessária a adaptação dos processos existentes, especializando-os para as suas atividades. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = concordo muito pouco 2 = concordo pouco 3 = concordo medianamente 4 = concordo muito 5 = concordo completamente.

1 2 3 4 5

43 [Q37]Quando a aliança foi estabelecida, indique o grau de expectativa sobre investimentos não recuperáveis em ativos físicos, especialização de processos e recursos, no caso de sua dissolução. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = desprezível 2 = baixo 3 = médio 4 = alto 5 = muito pesado.

1 2 3 4 5

44 [Q38]Quando a aliança foi estabelecida, era esperado que houvesse a necessidade de expertise e conhecimento especializado da equipe técnica para atuação nas suas atividades.

Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = concordo muito pouco 2 = concordo pouco 3 = concordo medianamente 4 = concordo muito 5 = concordo completamente.

1 2 3 4 5

45 [Q39]Quando a aliança foi estabelecida, era esperado que houvesse a necessidade de investimento em treinamento da equipe técnica para atuação nas suas atividades. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = concordo muito pouco 2 = concordo pouco 3 = concordo medianamente 4 = concordo muito 5 = concordo completamente.

1 2 3 4 5

46 [Q40]Quando a aliança foi estabelecida, indique o grau de expectativa de investimentos não recuperáveis em recursos humanos, em espécie e não tangíveis, como treinamento, no caso de sua dissolução. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = desprezível 2 = baixo 3 = médio 4 = alto 5 = muito pesado.

1 2 3 4 5

47 [Q41]Quando a aliança foi estabelecida, era esperado que houvesse a necessidade de investimento em locações específicas para suas atividades. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = concordo muito pouco 2 = concordo pouco 3 = concordo medianamente 4 = concordo muito 5 = concordo completamente.

1 2 3 4 5

48 [Q42]Quando a aliança foi estabelecida, indique o grau de expectativa de investimentos locacionais não recuperáveis no caso de sua dissolução. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = desprezível 2 = baixo 3 = médio 4 = alto 5 = muito pesado.

1 2 3 4 5

V. Caracterização da Capacidade Relacional

49 [Q43]Indique o grau de coordenação das atividades com os 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

50 [Q44]Indique o grau de sincronização do trabalho com os 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

51 [Q45]Indique o grau de interação com 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

52 [Q46]Indique o grau de coordenação das atividades da 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

53 [Q47]Indique o grau de determinação de sinergias e sobreposições entre a 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

54 [Q48]Indique o grau de identificação de interdependências entre a 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

55 [Q49]Indique a capacidade de aprender com os 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

56 [Q50]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

57 [Q51]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

58 [Q52]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

59 [Q53]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

60 [Q54]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

61 [Q55]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

62 [Q56]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

63 [Q57]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

64 [Q58]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

65 [Q59]Em situações de conflito de interesses indique a ocorrência de tentativas de imposição da vontade de um parceiro sobre os demais. 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

66 [Q60]Em situações de conflito de interesses indique a ocorrência de busca por alternativa que atenda a todos os parceiros. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nenhuma ocorrência 2 = poucas ocorrências 3 = algumas ocorrência 4 = várias ocorrências 5 = muitas ocorrência.

1 2 3 4 5

67 [Q61]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

68 [Q62]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

VI. Caracterização da Experiência com Alianças

69 [Q63]A experiência de outras alianças está sendo utilizada como base para a gestão dessa aliança? Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = muito pouco utilizada 2 = pouco utilizada 3 = medianamente utilizada 4 = muito utilizada 5 = muitíssimo utilizada.

1 2 3 4 5

70 [Q64]Indique o número aproximado de alianças que a sua empresa teve nos últimos 5 anos. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nenhuma 2 = de 1 a 5 3 = de 6 a 15 4 = de 16 a 25 5 = mais que 25.

1 2 3 4 5

71 [Q65]Indique o número aproximado de anos desde a primeira aliança de sua empresa. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = de 1 a 5 2 = de 6 a 15 3 = de 16 a 25 4 = de 26 a 35 5 = mais que 35.

1 2 3 4 5

VII. Caracterização da Estrutura Organizacional para Alianças

72 [Q66]Indique o suporte para gestão dessa aliança proveniente de uma unidade organizacional central na sua empresa (departamento, equipe, força tarefa, uma pessoa selecionada para facilitar a aliança etc). Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas

quais: 1 = nenhum suporte 2 = pouco suporte 3 = medianamente suportado 4 = muito suporte 5 = completamente suportado.

1 2 3 4 5

73 [Q67]Indique a existência de empregados na sua empresa dedicados à gestão dessa aliança. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nenhum 2 = poucos 3 = alguns 4 = vários 5 = muitos.

1 2 3 4 5

VIII. Desempenho da Aliança

74 [Q68]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

75 [Q69]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

76 [Q70]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

77 [Q71]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

Apêndice 3 – Termo de Consentimento Livre Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidá-lo a participar do projeto de pesquisa “**Alianças estratégicas contratuais: A relação entre a capacidade relacional e os atributos e desempenho das transações**” que se propõe a contribuir com o entendimento da relação entre as características das alianças e a capacidade relacional. Optou-se pelo desenvolvimento da pesquisa no setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana, pela sua importância e pela existência de alianças. Os dados serão coletados via entrevista que será realizada por contato telefônico, em data e horário mais adequados ao respondente, previamente agendada, com duração estimada de 30 (trinta) minutos. O instrumento de avaliação será aplicado pela equipe de pesquisa e tanto o instrumento de coleta de dados quanto o contato interpessoal não oferecem nenhum risco aos participantes da pesquisa.

Em qualquer etapa do estudo você terá acesso ao Pesquisador Responsável para o esclarecimento de eventuais dúvidas (no endereço abaixo), e terá o direito de retirar-se do estudo a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou prejuízo. As informações coletadas serão analisadas em conjunto com a de outros participantes e é garantido o sigilo, a privacidade e a confidencialidade das questões respondidas, sendo resguardado o nome dos participantes (apenas o Pesquisador Responsável terá acesso a essa informação), bem como a identificação do local da coleta de dados.

Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre os aspectos éticos da pesquisa, poderá entrar em contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Presbiteriana Mackenzie** - Rua da Consolação, 896 - Ed. João Calvino - 1º andar.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

Declaro que li e entendi os objetivos deste estudo, e que as dúvidas que tive foram esclarecidas pelo Pesquisador Responsável. Estou ciente que a participação é voluntária, e que, a qualquer momento tenho o direito de obter outros esclarecimentos sobre a pesquisa e de retirar-me da mesma, sem qualquer penalidade ou prejuízo.

Nome _____ do _____ Sujeito _____ de
Pesquisa: _____

Assinatura _____ Sujeito _____ de
Pesquisa: _____

Declaro que expliquei ao Sujeito de Pesquisa os procedimentos a serem realizados neste estudo, seus eventuais riscos/desconfortos, possibilidade de retirar-se da pesquisa sem qualquer penalidade ou prejuízo, assim como esclareci as dúvidas apresentadas.

São Paulo, ____ de _____ de _____.

Walter Bataglia
 Pesquisador Responsável
 Universidade Presbiteriana Mackenzie
 Rua da Consolação, 896 - Ed. Rev. Modesto Carvalhosa - Térreo – Pós-Graduação
 Telefone: 11-21148248
 E-mail: walter.bataglia@mackenzie.br