

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

LEILA ROCHA PELLEGRINO

O EFEITO DA DIVERSIDADE DA CARTEIRA DE ALIANÇAS NA INDÚSTRIA  
FARMACÊUTICA BRASILEIRA

São Paulo

2015

LEILA ROCHA PELLEGRINO

O EFEITO DA DIVERSIDADE DA CARTEIRA DE ALIANÇAS NA INDÚSTRIA  
FARMACÊUTICA BRASILEIRA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração de Empresas da Universidade  
Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título  
de Doutor em Administração de Empresas

Orientador: Prof. Dr. Walter Bataglia

São Paulo

2015

P386e Pellegrino, Leila Rocha

O efeito da diversidade da carteira de alianças na indústria farmacêutica brasileira / Leila Rocha Pellegrino - 2015.

85 f. ; 30 cm

Tese (Doutorado em Administração de Empresas) –  
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.

Orientação: Prof. Dr. Walter Bataglia

Bibliografia: f. 68-72

1. Capacidade relacional. 2. Diversidade da carteira de alianças. 3. Desempenho da carteira de alianças. 4. Indústria farmacêutica brasileira. I. Título.

CDD 338.4761519

LEILA ROCHA PELLEGRINO

O EFEITO DA DIVERSIDADE DA CARTEIRA DE ALIANÇAS NA INDÚSTRIA  
FARMACÊUTICA BRASILEIRA

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

Orientador: Prof. Dr. Walter Bataglia

Aprovada em

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Walter Bataglia

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

---

Prof. Dr. Andréa Paula Segatto

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

---

Prof. Dr. Gilberto Perez

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

---

Prof. Dr. Paulo Tromboni, de Souza Nascimento

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

---

Profa. Dra. Simone Galina

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Aos meus amores, Anderson e Ettore,

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que nos provê a todos com sabedoria, força e firmeza.

Ao meu orientador, prof. Dr. Walter Bataglia que, para além dos ensinamentos valiosos, conduziu a orientação deste trabalho com sabedoria, paciência e dedicação.

Aos professores do programa de pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie que, com generosidade e rigor, compartilharam seus conhecimentos.

Às amigas e companheiras Erica Oliveira Uli e Tânia Gofredo que compartilharam comigo os desafios e conquistas dessa jornada.

Aos colegas professores da Universidade Presbiteriana Mackenzie, em especial ao coordenador, prof. Luiz Carlos Lemos, pelas muitas ajudas ao longo do processo de doutoramento.

Aos amados meus pais e irmãos que, além da torcida incondicional, sempre me deram o apoio imprescindível.

Aos meus sogros Cleyde e Settímio, que me acolheram com carinho e prontidão.

Ao meu amado marido Anderson, que caminha sempre ao meu lado com amor e cumplicidade infinitos.

Ao meu amado filho Ettore, que com sua luz e pureza, me deu os sorrisos e os abraços decisivos para seguir em frente.

## RESUMO

Este estudo tem como principal objetivo explorar a relação entre os construtos Capacidade Relacional, Diversidade e Desempenho da Carteira de Alianças, considerando-se o nível de unidade de negócios na Indústria Farmacêutica Brasileira. A diversidade da carteira de alianças estratégicas contratuais é objeto controverso na literatura. A principal contribuição teórica deste trabalho está na constatação de que a diversidade da carteira não impacta diretamente sobre o desempenho da carteira de alianças estratégicas contratuais. Assim, somente na presença da capacidade relacional de gestão da carteira, os benefícios da constituição de uma carteira diversificada poderão ser percebidos pela organização. Outra contribuição do trabalho, de natureza metodológica, foi a proposição de uma escala multidimensional de diversidade. O universo considerado foram as empresas atuantes no setor farmacêutico brasileiro. A amostra foi composta por empresas atuantes em São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina, Ceará, Pernambuco e Rio de Janeiro. O nível de análise foram as carteiras de alianças estratégicas contratuais constituídas pelas empresas do setor. Os dados foram coletados por meio de entrevistas estruturadas realizadas com gestores ou pessoas diretamente ligadas ao processo de gestão da carteira de alianças estratégicas contratuais da organização. Para testar o modelo de mensuração procedeu-se à análise da modelagem de equações estruturais resolvido pelo método *Partial Least Square*.

**Palavras-chave:** capacidade relacional, diversidade da carteira de alianças, desempenho da carteira de alianças, indústria farmacêutica brasileira.

## **ABSTRACT**

This study aims to explore the relationship between the constructs Relational Capacity, Diversity and Performance Alliances Portfolio, considering the unit business level in the Brazilian Pharmaceutical Industry. The diversity of the portfolio of contractual strategic alliances is controversial subject in the literature. The main theoretical contribution of this work is the finding that the diversity of the portfolio does not impact directly on the performance of the portfolio of contractual strategic alliances. Thus, only in the presence of the portfolio management capacity, the benefits of setting up a diversified portfolio may be perceived by the organization. Another contribution of this work was to propose a multidimensional scale of diversity. The universe considered were the companies operating in the Brazilian pharmaceutical industry. The sample was composed by companies operating in São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina, Ceará, Pernambuco and Rio de Janeiro. The level of analysis were the portfolios of contractual strategic alliances formed by companies in the sector. From the sample, latent variables of first and second order are defined and measurable indicators. Data were collected through structured interviews conducted with managers or persons directly linked to the process of management of organization's strategic alliances portfolio. To test the measurement model proceeded to the analysis of structural equation modeling resolved by Partial Least Square Method.

**Keywords:** relational capability, alliance portfolio diversity, alliance portfolio performance, pharmaceutical industry.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS.....	16
1.2	DELIMITAÇÕES.....	17
1.3	ORGANIZAÇÃO DA TESE.....	17
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1	CAPACIDADE DE GESTÃO DE ALIANÇAS.....	19
2.2	DIVERSIDADE DA CARTEIRA DE ALIANÇAS.....	22
2.3	DESEMPENHO DA CARTEIRA DE ALIANÇAS.....	24
2.4	PROPOSIÇÕES TEÓRICAS.....	26
2.4.1	<b>A Capacidade Relacional e o Desempenho da Carteira de Alianças...</b>	<b>26</b>
2.4.2	<b>A Diversidade e o Desempenho da Carteira de Alianças.....</b>	<b>29</b>
2.4.3	<b>Capacidade Relacional, Diversidade e Desempenho da Carteira de Alianças.....</b>	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE PESQUISA.....</b>	<b>36</b>
3.1	MODELOS ESTRUTURAIS.....	36
3.1.1	<b>Modelo estrutural 01 – A Diversidade da Carteira de Alianças como moderadora da relação entre Capacidade Relacional e Desempenho da Carteira de Alianças.....</b>	<b>36</b>
3.1.2	<b>Modelo estrutural 02 – A Capacidade Relacional como moderadora da relação entre a Diversidade da Carteira de Alianças e o Desempenho da Carteira de Alianças.....</b>	<b>37</b>
3.2	MODELO DE MENSURAÇÃO.....	38
<b>4</b>	<b>MÉTODOS.....</b>	<b>41</b>
4.1	ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS.....	41
4.2	ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	44
<b>5</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
5.1	PERFIL DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA.....	46
5.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	47
5.3	ANÁLISE DAS RELAÇÕES ESTRUTURAIS.....	49
<b>6</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>61</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>64</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>

<b>APÊNDICE A</b> .....	74
<b>APÊNDICE B</b> .....	77

## 1 INTRODUÇÃO

A sobrevivência das empresas em um ambiente altamente competitivo depende de sua capacidade de criar e utilizar conhecimento de forma rápida e eficiente em custos. Essa afirmação é particularmente verdadeira em indústrias caracterizadas pelo rápido desenvolvimento tecnológico, ciclos de vida do produto curtos e intensivos em capital. Nesses setores, as empresas formam alianças contratuais com o propósito de melhorar sua dotação de recursos e gerenciar incertezas de forma mais eficiente que seus concorrentes (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996; KRISHNAN et al., 2006; LAHIRI; NARAYANAN, 2013). Muitas empresas estão envolvidas numa densa rede de alianças com consumidores, fornecedores, competidores e parceiros diversos. A forma como a empresa está posicionada nesta rede influencia sua competitividade (GULATI, 1998). Assim sendo, alianças são vistas como importantes fontes de vantagens competitivas e de desempenho superior, viabilizando a aquisição de recursos externos (GULATI, 1998; HOFFMANN, 2007).

Pode-se definir aliança estratégica contratual como o esforço conjugado de duas ou mais organizações visando um objetivo estratégico comum de longo-prazo (DYER; KALE, 2007). Do ponto de vista da estratégia de aquisição de recursos externos, a carteira de alianças é o resultado de decisões de desenvolvimento corporativo mais amplas. Dito de outro modo, é resultado da escolha de alianças ao invés de outras formas de aquisição de recursos externos como fusões e aquisições (WASSMER; DUSSAUGE, 2011a).

Há diversas razões para uma empresa participar de alianças estratégicas. Dentre essas motivações, destacam-se o acesso a recursos complementares aos seus (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996), o compartilhamento de custos e riscos em empreendimentos dispendiosos e incertos (HAGEDOORN, 1993) e o acesso ou aquisição de recursos, capacidades e conhecimentos (POWELL et al., 1996). Muitos estudos evidenciam que a intensidade da formação de alianças está positivamente relacionada com a sobrevivência das organizações (BAUM; OLIVER, 1991), com maiores taxas de crescimento (POWELL et al., 1996) e a maiores níveis de inovação (HAGEDOORN; SCHAKENRAAD, 1994). No entanto, alguns estudos mostram que nem todas as formações de alianças impactam positivamente sobre o desempenho das organizações (STUART, 2000). Uma questão central tem sido a compreensão das razões dos diferentes resultados obtidos pelas empresas com a formação de alianças estratégicas. Alguns estudos sugerem que experiências malsucedidas com a formação de alianças são

decorrentes do fato de serem consideradas fins em si mesmas, isto é, de serem pensadas de uma perspectiva diática, desvinculando-se dos objetivos estratégicos da empresa (GOMES-CASSERES, 1998; SARKAR et al., 2009).

Gomes-Casseres (1998) sugere que o alinhamento entre a formação de alianças e os objetivos estratégicos da empresa implica na observância de quatro elementos: 1) uma estratégia de negócios subjacente que modela a lógica e o desenho das alianças; 2) uma visão gerencial dinâmica orientadora da gestão e da evolução de cada aliança; 3) uma abordagem de carteira que possibilita a coordenação entre as alianças e possibilita a flexibilidade e; 4) uma infraestrutura interna da empresa que possibilita maximizar valor na colaboração externa.

Grande parte da literatura acerca das alianças estratégicas segue duas direções principais. A primeira considera a aliança como principal unidade de análise, examinando os determinantes da formação de alianças, governança, gestão e desempenho. Já a segunda adota a perspectiva de rede, explorando as implicações da posição da organização numa rede de relacionamentos cooperativos no desempenho da organização. Recentemente emerge nos estudos de alianças uma perspectiva analítica em que, no nível da firma, as alianças pensadas conjuntamente, constituindo uma carteira de alianças. Nestes estudos, ganha destaque a composição dos parceiros de aliança (STUART, 2000; GOERZEN; BEAMISH, 2005; REUER; RAGOZZINO, 2006; LAVIE, 2007; SARKAR et al., 2009; JIANG et al., 2010; LEE et al., 2014).

O trabalho de Sarkar, Aulakh e Madhok (2009) considera que alguns estudos associando a formação de alianças estratégicas no nível da díade com seu desempenho podem conter um argumento falacioso, na medida em que consideram que as alianças criam valor de forma independente umas das outras. Em nível agregado, o sucesso das alianças estratégicas não constitui apenas o conjunto de alianças isoladas estabelecidas pela empresa, mas é resultado da concepção e gestão de estratégias e recursos em toda a carteira de parceiros. Assim, ao estabelecerem parcerias que se complementam mutuamente, a gestão de conflitos e a coordenação de conhecimento e dos fluxos de recursos em toda a carteira de alianças de uma empresa podem impactar diretamente sobre os resultados da formação de alianças.

Uma questão central na definição da carteira de alianças estratégicas é sua convergência com a perspectiva teórica aplicada. Dado o interesse nas interdependências entre os recursos dispostos em rede acessados por meio de alianças múltiplas e simultâneas como diferentes parceiros, a principal perspectiva teórica deste trabalho é a abordagem baseada em recursos (RBV) (WASSMER, 2010; WASSMER; DUSSAUGE,

2011a). Nosso foco são alianças e redes de recursos ativas no presente. É importante ainda considerar que o termo carteira refere-se a um conjunto de alianças e, portanto, não o conceito de carteira comumente presente na literatura de finanças (carteira de investimentos) ou de diversificação corporativa (conjunto de negócios em que a empresa participa).

No atual ambiente de negócios, as empresas mantêm carteiras de alianças compostas de alianças estratégicas múltiplas e simultâneas com diferentes parceiros de modo a acessar um amplo espectro de recursos (HOFFMANN, 2007; WASSMER; DUSSAUGE, 2011a). A abordagem baseada em recursos (RBV) oferece grande contribuição para a compreensão dos diferenciais de desempenho entre as experiências com alianças. Segundo essa abordagem, a variação no desempenho reflete diferentes capacidades de gestão de alianças das empresas. A capacidade de gestão de alianças – entendida como um conjunto de rotinas de gestão de aliança – pode ser considerada uma capacidade dinâmica na medida em que aumenta a base de recursos da firma a partir da incorporação dos recursos do parceiro (HELFAT et al., 2007). O trabalho de Schilke e Goerzen (2010) apresenta comprovação empírica de que a capacidade de gestão da aliança está diretamente relacionada, ao desempenho da carteira de alianças. Além disso, segundo a perspectiva da RBV, benefícios e vantagens competitivas raramente são criados por recursos únicos. Em geral, são necessárias combinações de recursos para se ter a criação de benefícios. Esse processo de criação de benefícios consiste no processo de combinação de recursos que possibilita à organização a redução de seus custos por meio de ganhos de eficiência operacional e/ou ganhos advindos da criação de produtos ou serviços adicionais (WASSMER; DUSSAUGE, 2011a).

Sarkar, Aulakh e Madhok (2009) chamam atenção ainda para o fato de a literatura sobre a capacidade de alianças caracterizar-se pela ênfase na estrutura, minimizando os aspectos processuais dessa capacidade dinâmica. Para os autores tanto a experiência prévia acumulada na formação de alianças, como a formalização de uma estrutura dedicada às alianças são insuficientes para garantir um desempenho colaborativo superior se não forem considerados os processos organizacionais por meio dos quais a carteira de alianças é concebida e gerida.

Além da dimensão relacional, a composição da carteira de alianças estratégicas é elemento crítico para seu desempenho. Os estudos sobre a diversidade na composição da carteira de alianças e seus impactos sobre o desempenho são ainda muito recentes e carecem de alguma consistência empírica e teórica (LEE et al., 2014). O impacto da diversidade da carteira o desempenho é bastante controverso. De um lado, a maior

diversidade da carteira de alianças possibilita à empresa acessar uma base maior de conhecimento e recursos. De outro, a diversidade torna mais difícil a coordenação dos interesses distintos na carteira. (HOFFMANN, 2007; SARKAR et al., 2009). Desse modo, os vínculos entre capacidade relacional, diversidade da carteira de alianças e desempenho ainda são obscuros na literatura acadêmica (SARKAR et al., 2009). É necessário, portanto, um aprofundamento dos estudos acerca da constituição do portfólio, considerando múltiplas dimensões da diversidade (SARKAR et al., 2009). Ao procurar entender os vínculos entre a diversidade da carteira, a capacidade de gestão de alianças e desempenho, o estudo procura contribuir com debate acerca das implicações da diversidade da carteira para o desempenho.

A indústria farmacêutica caracteriza-se pela competição intensa e pelo seu dinamismo. As mudanças no padrão tecnológico aliadas ao conhecimento distribuído entre os diversos atores da cadeia tornam as alianças estratégicas contratuais um fator importante para a competição no setor. O estabelecimento de alianças estratégicas representa importante fonte de vantagens competitivas. Por outro lado, a elevada taxa de insucesso nas experiências de alianças justifica a necessidade de estudos acerca dos determinantes do desempenho (SCHILKE; GOERZEN, 2010). Atribui-se grande parte do insucesso dos arranjos colaborativos a dois elementos: (1) o foco no desempenho da aliança desconsiderando a rede de relacionamentos a que ela pertence; (2) a dissociação entre o desempenho das alianças e seu alinhamento com os objetivos estratégicos da organização (GOMES-CASSERES, 1998; SARKAR et al., 2009). Esse estudo justifica-se, em primeiro lugar, pela necessidade de se considerar o desempenho da carteira de alianças, destacando a importância da diversidade em sua composição e a capacidade de gestão da carteira.

Da perspectiva prática/gerencial, o estudo, ao analisar as relações entre capacidade de gestão de alianças, diversificação da carteira e desempenho, pretende auxiliar os gestores no alinhamento da gestão e composição da carteira de alianças com os objetivos estratégicos da organização.

Cabe ressaltar que a temática desse trabalho está inserida na linha de pesquisa sobre alianças estratégicas contratuais do Grupo de Pesquisa em Gestão de Capacidades Dinâmicas (GCD), sob coordenação do professor Dr. Walter Bataglia, orientador desse trabalho.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Este trabalho procura compreender os vínculos entre diversidade da carteira de alianças estratégicas contratuais, capacidade de gestão da carteira de alianças (capacidade relacional) e desempenho da carteira de alianças na indústria farmacêutica. Portanto, o problema de pesquisa que motiva este trabalho é: Como se relacionam a diversidade na composição da carteira de alianças, a capacidade de relacional e o desempenho da carteira de alianças estratégicas contratuais?

Objetiva-se aqui descrever a relação entre a diversidade da carteira de alianças estratégicas contratuais, a capacidade relacional e desempenho da carteira de alianças estratégicas, tomando-se como nível de análise a unidade de negócio. A capacidade relacional é pensada a partir dos construtos: coordenação interorganizacional, coordenação da carteira de alianças, aprendizado interorganizacional, proatividade de aliança e transformação de aliança (SCHILKE; GOERZEN, 2010). Para a avaliação do desempenho da carteira de alianças serão considerados: a satisfação geral com o desempenho geral da carteira, a satisfação com o alcance dos objetivos iniciais das alianças, satisfação com os objetivos acumulados com as alianças e a rentabilidade das alianças (SCHILKE; GOERZEN, 2010; BATAGLIA et al., 2015). Por fim, a diversidade da carteira será considerada a partir de sete dimensões: quantidade de alianças estratégicas na carteira; diversidade de setor de atividade entre os parceiros de aliança; redundância (similaridade de competências) entre as alianças da carteira; diversidade organizacional quanto a natureza pública ou privada dos parceiros; diversidade de nível organizacional (matriz ou subsidiária); diversidade funcional entre as alianças constitutivas da carteira; diversidade de Nacionalidade entre as alianças componentes da carteira.

A competição intensa, a heterogeneidade da indústria e o acelerado ritmo da inovação tecnológica – elementos característicos do setor – tornaram o acesso a recursos externos uma fonte essencial de vantagem competitiva. A frequência das formações de alianças é medida de sua importância estratégica na indústria farmacêutica (KESIC, 2009). Considerando-se que o grande número de alianças no setor, além de refletir sua importância estratégica, possibilita uma melhor compreensão do relacionamento entre os construtos, estabeleceu-se a indústria farmacêutica brasileira como universo da pesquisa. Os objetivos específicos são: (1) caracterizar a diversidade na composição da carteira de alianças estratégicas contratuais; (2) caracterizar o desempenho da carteira de alianças

estratégicas contratuais; (3) caracterizar a capacidade relacional, e; (4) identificar a relação entre construtos de interesse.

## 1.2 DELIMITAÇÕES

Este trabalho apresenta duas delimitações pertinentes. A primeira delimitação refere-se à unidade de análise. Embora a carteira de alianças seja objeto de interesse das empresas em nível corporativo, Hoffmann (2005), por meio de um estudo qualitativo com grandes empresas europeias, mostrou que as estratégias relativas à carteira de alianças são predominantemente definidas no nível da unidade de negócios, estando associadas, portanto, a um conjunto de objetivos estratégicos gerais da unidade (HOFFMANN, 2005). Portanto, a primeira delimitação consiste no estabelecimento do nível de análise na unidade de negócios.

A segunda delimitação está relacionada ao setor de atividade. O estudo é direcionado às empresas do setor farmacêutico no Brasil. Em função da rivalidade, da intensidade da inovação tecnológica e da diversidade de empresas constitutivas do setor, as empresas da indústria farmacêutica frequentemente lançam mão da formação de alianças estratégicas para assegurarem vantagens competitivas. É possível que o relacionamento entre os construtos produza resultados distintos em setores que não apresentem características similares às da indústria em questão (SARKAR et al., 2009). Esse elemento pode restringir a extrapolação dos resultados obtidos para outros setores de atividade econômica.

## 1.3 ORGANIZAÇÃO DA TESE

De modo a satisfazer aos objetivos (geral e específicos) propostos, trabalho está estruturado em sete partes. A primeira parte compreende esta introdução constituída subseções que compreendem o problema e objetivos da pesquisa e a delimitação da tese. No segundo capítulo é apresentado o arcabouço teórico que fundamenta o problema de pesquisa. O referencial teórico é estruturado nas subseções capacidade de gestão de alianças, configuração da carteira de alianças, desempenho da carteira de alianças e proposições teóricas. O terceiro capítulo é dedicado desenvolvimento do modelo de pesquisa. Nele, são explicitados tanto o modelo estrutural como o modelo de mensuração. Os procedimentos metodológicos utilizados para coleta, elaboração e análise dos dados que sustentam o trabalho são explicitados no quarto capítulo. A quinta parte do trabalho



é dedicada a apresentação dos resultados. São nesta parte, são apresentados o perfil da indústria farmacêutica brasileira, a caracterização da amostra e a análise das relações estruturais. A discussão dos resultados obtidos constitui o sexto capítulo deste trabalho. Por fim, as conclusões, implicações e limitações do trabalho estão dispostas no sétimo capítulo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo é dedicado a apresentação das bases teóricas que fundamentam o delineamento e a condução deste estudo. Num primeiro momento, será apresentado o referencial acerca da capacidade de gestão de alianças. A segunda subseção é dedicada ao debate acerca do desempenho da carteira de alianças. O referencial acerca da configuração e desenvolvimento da carteira será contemplado na terceira parte do capítulo. Ao final, serão apresentadas as hipóteses testadas no trabalho.

### 2.1 CAPACIDADE DE GESTÃO DE ALIANÇAS

Helfat (2007) define capacidade dinâmica como a capacidade, de forma deliberada e abrangente, de transformar e estender ou criar recursos. Segundo as abordagens baseadas em capacidades, as capacidades dinâmicas são elementos fundamentais para que a firma atinja seus objetivos estratégicos, ou seja, sobrevivência e desempenho (HELFAT et al., 2007; TEECE, 2009).

As alianças estratégicas constituem arranjos cooperativo que possibilitam, entre outras possibilidades, uma forma alternativa de obtenção de recursos fora dos limites da firma. Dessa forma ela permite que as empresas aumentem sua dotação de recursos e minimizem a incerteza ambiental. A capacidade de gestão de alianças ou capacidade relacional – entendida como um conjunto de rotinas de gestão de aliança – pode ser considerada uma capacidade dinâmica na medida em que aumenta a base de recursos da firma a partir da incorporação dos recursos do parceiro (HELFAT et al., 2007). Portanto, o desenvolvimento conceitual da capacidade de gestão de alianças parte do referencial teórico de capacidades dinâmicas (SCHILKE; GOERZEN, 2010). O desempenho das alianças está, portanto, diretamente vinculado ao desenvolvimento dessas capacidades (DYER; KALE, 2007).

As capacidades dinâmicas estão fundadas num conjunto de rotinas organizacionais. No âmbito desse estudo, entende-se a rotina como um padrão comportamental recorrente e institucionalizado para ações corporativas interdependentes (DOSI et al., 2000). Teece, Pisano e Schuen (1997) identificaram tipos de rotinas organizacionais constitutivas das capacidades dinâmicas dentre as quais destacam-se: (1) rotinas de coordenação – relativas à alocação de recursos, atribuição de tarefas e sincronização de atividade –; (2) rotinas de aprendizado – associadas ao processo de geração de novo conhecimento e; (3) rotinas de reconfiguração – conceito heterogêneo

que envolve rotinas de atribuição de sentido ou proatividade (envolve rastreamento, procura e exploração de novas oportunidades) e rotinas de transformação (visam a reformulação lógica dos recursos existente de modo a ajustar a capacidade ao contexto ambiental). Partindo dessas rotinas Schilke e Goerzen (2010) identificaram cinco rotinas subjacentes à capacidade de gestão de alianças considerando a o nível de análise da unidade de negócios: coordenação interorganizacional, coordenação do portfólio de aliança; aprendizado interorganizacional, proatividade na aliança e transformação na aliança. Cada rotina é caracterizada a seguir.

A **coordenação** pode ser desdobrada em duas dimensões, a coordenação interorganizacional (referente à governança de alianças individuais) e coordenação da carteira de alianças (relativa a integração de todas as alianças estratégicas da organização). A **coordenação interorganizacional** assegura que as alianças únicas são governadas de forma eficiente e reforça a legitimidade da transação entre parceiros. As rotinas de coordenação interorganizacional são justificadas: (1) pela existência de interdependências entre parceiros no contexto da cooperação interorganizacional, tornando necessária a coordenação; (2) pela divergência de objetivos entre parceiros de aliança, criando a necessidade de reconciliar interesses de todas partes, por meio de mecanismos de coordenação e; (3) pela assimetria de informação, dificultando o alinhamento das ações da empresa com as atividades de seus parceiros. Assim, a coordenação interorganizacional é elemento crucial para a harmonização das relações entre parceiros de aliança e para que objetivos mútuos sejam alcançados (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

A necessidade de **coordenação da carteira de alianças** é resultado das interdependências entre as alianças individuais. A efetiva coordenação do portfólio de alianças permite a identificação de interdependências de modo a evitar duplicidades de ação e produzir sinergias entre alianças individuais. Dessa forma, o portfólio de alianças torna-se superior à soma de alianças. Além disso, a coordenação do portfólio de alianças visa alocar recursos limitados em projetos de alianças que permitam maximizar ganhos administrando níveis suportáveis de risco (SARKAR et al., 2009; SCHILKE; GOERZEN, 2010).

As **rotinas de aprendizado interorganizacional** referem-se à transferência de conhecimento entre organizações. Considerando-se que o aprendizado é uma vantagem central das alianças estratégicas, a capacidade de transferir conhecimento de um parceiro é elemento central para o sucesso da aliança. As empresas diferem muito quanto às suas rotinas de aprendizado organizacional, de modo que algumas empresas aprendem mais

que outras na interação por meio de alianças estratégicas. Sendo assim, o desenvolvimento de rotinas de aprendizado estão diretamente relacionadas ao desempenho das alianças estratégicas (SARKAR et al., 2009; SCHILKE; GOERZEN, 2010).

As **rotinas de proatividade** estão manifestas na capacidade da firma de atentar para as informações ambientais. Essas rotinas possibilitam à firma o conhecimento do ambiente, a identificação de exigências de mercado e a descoberta de novas oportunidades de obtenção de recursos no mercado (SCHILKE; GOERZEN, 2010). Portanto, as rotinas de proatividade, na medida em que possibilitam à firma a identificação de oportunidades de formação de alianças (identificação de parceiros adequados que possuam competência necessárias), constituem elementos-chave para a identificação de oportunidades de formação de alianças. Empresas hábeis no rastreamento de oportunidades de alianças precocemente desfrutam das vantagens de serem *first movers* no mercado de parceiros de aliança, o que pode ser traduzido na oportunidade de formação de uma de uma aliança superior. Dessa forma, um melhor desempenho da aliança pode ser atribuído ao desenvolvimento de rotinas de identificação e avaliação de parceiros (SARKAR et al., 2009; SCHILKE; GOERZEN, 2010). A aplicação de rotinas organizacionais ao contexto das alianças estratégicas está manifesta do conceito de proatividade da aliança (esforço de identificar potenciais oportunidade de parceria) foi realizada por Sarkar, Echambadi e Harrison (2001). Além disso, os autores comprovaram empiricamente o impacto dessas rotinas sobre o desempenho da aliança (SARKAR et al., 2001).

Considerando-se a baixa probabilidade de os parceiros em uma aliança estarem perfeitamente alinhados desde o início de sua formação, tem-se que as **rotinas de transformação de alianças** são essenciais para assegurar seu desempenho das alianças. Essas rotinas, na medida em que estão associadas à reorganização das alianças, também são desejáveis em situações de mudanças nas condições de mercado. As capacidades de interação e adaptação entre parceiros é um requisito essencial para o estabelecimento do alinhamento entre eles. Ademais, a flexibilidade da forma organizacional da aliança é frequentemente mencionada como uma importante vantagem competitiva para a empresa. As rotinas de transformações modificam as alianças ao longo do tempo de duração da aliança. Constituem rotinas de transformação as alterações contratuais, as flutuações de pessoal envolvido na aliança e as mudanças nos mecanismos de governança (REUER; ZOLLO, 2000; SARKAR et al., 2009; SCHILKE; GOERZEN, 2010).

As cinco rotinas organizacionais apresentadas acima – coordenação interorganizacional, coordenação da carteira de alianças, aprendizagem, proatividade e

transformação – são dimensões individuais da capacidade de gestão da aliança (capacidade relacional). Neste trabalho, a capacidade relacional é considerada a partir dessas dimensões.

## 2.2 DIVERSIDADE DA CARTEIRA DE ALIANÇAS

Os relacionamentos cooperativos interorganizacionais, dentre os quais figuram as alianças estratégicas, como mencionado anteriormente, constituem uma importante fonte de vantagem competitiva para a empresa e, conseqüentemente, de um desempenho superior. Suas motivações centrais são: melhorar a dotação de recursos da empresa e gerenciar a incerteza ambiental (HOFFMANN, 2007). Assim, as empresas passam a fazer parte de uma rede de relacionamentos interorganizacionais envolvendo fornecedores, consumidores e competidores. Em meio ao estabelecimento da rede, a forma como a empresa está posicionada na rede torna-se questão central influenciadora de sua competitividade (GULATI, 1998). No contexto das alianças estratégicas, para empresas envolvidas em múltiplas alianças, a configuração e a evolução do papel da empresa na rede de alianças tornou-se uma importante questão estratégica (GULATI, 1998; HOFFMANN, 2007).

O foco exclusivo numa relação diática entre parceiros negligencia a rede interorganizacional envolvendo relacionamentos diversos em que a díade está inserida. A perspectiva de uma rede de alianças possibilita uma maior compreensão das interdependências entre essas díades e alianças (GULATI, 1998; HOFFMANN, 2007).

Define-se rede de alianças como um conjunto de alianças associadas a um ator individual. A rede de alianças pensada a partir da perspectiva da empresa constitui a carteira de alianças. Hoffmann (2007) defende que a implementação de estratégias corporativas e de unidade de negócios bem-sucedidas depende da conformação de uma carteira diversificada de alianças, proporcionando à empresa o acesso aos recursos externos necessários, por meio da coordenação de várias alianças. Assim, mais que o desempenho de uma única aliança, é necessária a conformação de um conjunto de alianças que possibilite à firma o alcance de seus objetivos estratégicos (HOFFMANN, 2007; SARKAR et al., 2009).

A gestão simultânea das múltiplas alianças de uma organização tem sido tratada na literatura como *gestão da carteira de alianças* (KALE; SINGH, 2009). Empresas que administram suas alianças considerando a perspectiva da carteira, buscam maximizar recursos e auferir benefícios de aprendizagem com relacionamentos colaborativos com

um grande número de organizações em várias atividades da cadeia de valor, enquanto minimizam custos gerenciais por meio de uma relação focal com as estruturas de governança (JIANG et al., 2010). Uma questão central acerca da carteira de alianças é o efeito da carteira criado a partir das interdependências entre as alianças individualmente estabelecidas e que fazem o valor da carteira como um todo ser maior ou menor que a soma dos valores criados por cada aliança individualmente (VASSOLO et al., 2004; WASSMER; DUSSAUGE, 2011a).

Considerando-se a perspectiva da carteira de alianças, a diversidade tem importantes consequências para o desempenho da organização (LEE; KIRKPATRICK-HUSK; MADHAVAN, 2014). Contudo, o efeito da diversidade da carteira sobre o desempenho organizacional ainda é bastante controverso na literatura. Lee et. al. (2014) chama atenção para o fato de que os estudos sobre alianças ainda carecem de consistência teórica e empírica. Essa lacuna interfere diretamente não apenas no impacto da diversidade sobre o desempenho, mas sobre a mensuração do constructo. Isso porque a forma como a diversidade da carteira de alianças é medida varia conforme a orientação teórica.

De um lado, um pequeno número de alianças com parceiros diversos é frequentemente preferido a um amplo conjunto de alianças com parceiros similares. Isso porque a primeira possibilita diversidade de recursos, informação e capacidades a um custo menor (BAUM et al., 2000; WASSMER, 2010). De outro lado, a gestão de um conjunto diverso de parceiros provavelmente impõe custos adicionais de coordenação (GOERZEN; BEAMISH, 2005) e aumenta a complexidade da carteira de alianças (DUYSTERS; LOKSHIN, 2011). O aumento da diversidade pode estar ainda relacionado a níveis mais baixos de confiança (PARKHE, 1991; GULATI, 1995).

Sob a perspectiva analítica da RBV e da abordagem de Capacidades Dinâmicas, Jiang, Tao e Santoro (2010) desenvolvem o construto diversidade da carteira de alianças considerando três dimensões gerais: diversidade de parceiros (variedade de parceiros aos quais a empresa se alia), diversidade funcional (variedade de atividades para as quais as empresas utilizam as alianças) e diversidade de governança (variedade de estruturas com as quais as empresas administram as alianças). Para esses autores a diversidade de parceiros na indústria, a diversidade organizacional e a diversidade da nacionalidade dos parceiros aumentam a complexidade e os custos de coordenação mas, em contrapartida, ampliam a base de recursos e os benefícios de aprendizagem. A diversidade funcional resulta num portfolio mais balanceado entre atividades de *exploration* e *exploitation* que

ampliam a base de conhecimento das empresas. A diversidade de governança, por sua vez, inibe a aprendizagem e o desenvolvimento de rotinas.

A perspectiva da RBV considera a organização como um repositório de recursos heterogêneos (BARNEY, 1991) e o referencial de capacidades dinâmicas considera que a vantagem competitiva é estabelecida a partir habilidade da firma em explorar recursos que, combinados e recombinados, são valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis (TEECE et al., 1997). Além de operações internas (fazer) e aquisições externas e outsourcing (comprar), alianças estratégicas são sempre parte indispensável da estratégia corporativa. Dessa perspectiva, uma carteira alianças efetiva pode ser um componente vital para explorar recursos e novas oportunidades de modo a alcançar um desempenho superior (GARCÍA-CANAL; SÁNCHEZ-LORDA, 2007).

Neste trabalho a diversidade da carteira de alianças será considerada a partir das contribuições de Hoffmann (2007), Sarkar et. al. (2009) e Jiang et al. (2010), a saber: quantidade de alianças na carteira; diversidade setorial, redundância, diversidade organizacional relativa à natureza dos parceiros (pública ou privada), a diversidade do nível organizacional (matriz ou subsidiária), diversidade funcional e diversidade de nacionalidade (HOFFMANN, 2007; SARKAR et al., 2009; JIANG et al., 2010).

### 2.3 DESEMPENHO DA CARTEIRA DE ALIANÇA

A medida que a formação de aliança ganha popularidade entre gestores, aumentam os estudos acerca do tema. Embora a literatura sobre alianças estratégicas tenha avançado nos últimos tempos, sua natureza híbrida, sua natureza transitória e o grande número de stakeholders, torna a mensuração de seu desempenho um grande desafio (OLK, 2002; ARIÑO, 2003; KRISHNAN et al., 2006). Olk (2002) chama atenção para o fato de a inconsistência de muitos trabalhos estar associada à forma como os pesquisadores avaliam desempenho nas formações de alianças. Entanto, deve-se ter em mente que a pertinência das medidas varia com o contexto ou com o problema de pesquisa.

Olk (2002) propõe um sistema classificatório das formas de avaliação do desempenho de alianças estratégicas relacionando perspectivas analíticas e objetivos da avaliação. Há duas perspectivas analíticas possíveis nos estudos sobre o desempenho de alianças: a perspectiva da aliança e a perspectiva dos parceiros. A primeira considera a aliança como uma entidade e seu desempenho. Há um grande número de trabalhos acadêmicos que adotam a perspectiva da aliança (ZOLLO; REUER, JEFFREY J; et al.,

2002; ARIÑO, 2003; GULATI; NICKERSON, 2008; SCHILKE; GOERZEN, 2010). A segunda perspectiva considera o benefício para os parceiros individual ou coletivamente (SAXTON, 1997; KRISHNAN et al., 2006). O presente trabalho está orientado para o desempenho da carteira de alianças tomada aqui como uma entidade. Desse modo, a avaliação de desempenho proposta, se pensada dentro desse sistema classificatório, adota a perspectiva da aliança.

Quanto aos objetivos da avaliação, Olk (2002) propõe quatro categorias analíticas, a saber: otimização, interesse estratégico, multinteresse e sequencial. Avaliações focadas na otimização adotam critérios de avaliação objetivos para todos os parceiros independentemente do contexto. Dessa perspectiva, o objetivo da gestão é a maximização do(s) critério(s) adotado. Trabalhos orientados para a otimização, como Ariño (2003), associam o desempenho da aliança à longevidade, à sobrevivência e à manutenção do acordo de aliança inicial (OLK, 2002).

Alianças avaliadas a partir do interesse estratégico têm, geralmente, seus objetivos definidos pela coalisão dominante. À medida que evoluem os objetivos estratégicos, os critérios de avaliação podem ser modificados. Os trabalhos de Krishnan et al. (2006) e Saxton (1997) representam bem essa perspectiva.

Considera-se ainda que as alianças estratégicas podem conferir múltiplos benefícios aos parceiros. Os parceiros podem ter objetivos distintos e, algumas vezes, contraditórios. Amplificando-se a análise para a carteira de alianças, esse argumento ganha maior força. Muitos trabalhos acadêmicos ao estudarem o desempenho de alianças estratégicas incorporam múltiplos critérios de avaliação (KALE et al., 2002; ZOLLO; REUER, JEFFREY J; et al., 2002; GULATI; NICKERSON, 2008; SCHILKE; GOERZEN, 2010). Assim, acredita-se que a aferição considerando interesses múltiplos representa melhor o desempenho da carteira de alianças estratégicas. Portanto, tomando-se por base a classificação proposta por Olk (2002) das formas de avaliação do desempenho, optou-se por avaliá-lo tomando-se a aliança (como perspectiva analítica) e considerando-se a pluralidade de interesses estratégicos envolvidos na formação de alianças – conhecimento, desempenho financeiro e demais objetivos da formação de alianças.

A avaliação obedecendo ao critério sequencial relaciona múltiplos indicadores de desempenho no tempo. Nielsen e Gudergan (2012) avaliam o desempenho de alianças diferenciado as alianças a partir de seu posicionamento na cadeia produtiva da empresa, Consideram com indicadores de desempenho, o desempenho das vendas, o desempenho



geral no mercado, geração de produtos e processos de inovação e troca de tecnologia e conhecimento (NIELSEN; GUDERGAN, 2012).

Em razão dos diferentes objetivos representados na carteira de alianças, optou-se aqui por considerar medidas múltiplas e gerenciais de desempenho. Schilke e Goerzen (2010) propuseram uma escala de desempenho da carteira de alianças considerando medidas gerenciais de desempenho, a saber: satisfação geral com o desempenho da carteira, satisfação dos objetivos iniciais das alianças, conhecimento acumulado e desempenho financeiro. Neste trabalho, será adotada como medida de desempenho, a escala já validada pelos referidos autores no exterior e validada por Bataglia et al. (2015) no Brasil.

## 2.4 PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

Nessa subseção serão apresentadas as relações estruturais que fundamentam as hipóteses formuladas para os constructos do modelo conceitual de pesquisa.

### 2.4.1 A Capacidade de Relacional e o Desempenho da Carteira de Alianças

Schike e Goerzen identificaram cinco rotinas organizacionais subjacentes à capacidade de gestão de alianças: proatividade na formação de alianças, coordenação organizacional (governança relacional), coordenação da carteira de alianças, aprendizado interorganizacional, e transformação na aliança.

A **proatividade na formação de alianças** envolve o engajamento da empresa na descoberta e participação em novas boas oportunidades de formação de alianças, colocando-se portanto, à frente de seus concorrentes. Essa dimensão da capacidade de gestão do portfólio de alianças envolve rotinas organizacionais que possibilitam a identificação e a antecipação de oportunidades de novas e valiosas parcerias (SCHILKE; GOERZEN, 2010). A ampliação da base de recursos por meio de parcerias apresenta dois elementos restritivos principais: a assimetria de informação e a diferença de expectativas entre os parceiros. Assim, empresas melhor-informadas podem tirar proveito das falhas de mercado. Além disso, a capacidade de antecipar-se aos concorrentes possibilita que a empresa escolha as melhores opções de parceiras, deixando para os *late-movers* as parcerias menos adequadas. Este elemento é essencial se considerarmos que a empresa procura não um parceiro genérico, mas um que sejam compatíveis com sua dotação de recursos e capacidades específicas. Desse modo as empresas que antecipam na escolha

do melhor parceiro estão mais propensas a aumentar o valor de seu portfólio de alianças (SARKAR et al., 2009; SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Uma atitude proativa na escolha dos parceiros pode levar a empresa a auferir benefícios preferenciais na rede de relacionamentos dos parceiros, possibilitando-a auferir vantagens de sua posição na rede de seus parceiros. Assim, a organização com desenvolvida proatividade na formação de alianças, torna-se também um parceiro atraente para futuras oportunidades de formação na indústria. Essa capacidade leva a uma configuração de recursos que pode ser difícil de imitar podendo assim, amentar o valor do portfólio de alianças da empresa. Além disso, a capacidade de buscar novos parceiros de alianças possibilita o estabelecimento de um vínculo relacional mais forte com o parceiro, potencializando os benefícios da parceria (SARKAR et al., 2009). Pelas razões expostas acima, acredita-se aqui que a proatividade na formação de alianças impacta positivamente sobre o desempenho do portfólio de alianças.

A **governança relacional** consiste num conjunto de rotinas comportamentais que facilitam o desenvolvimento de salvaguardas informais no relacionamento da organização com seus parceiros de aliança. A colaboração é estabelecida por meio de um processo dinâmico e interativo entre parceiros.

Os relacionamentos individuais precisam ser gerenciados por meio de processos que levem à evolução natural da cooperação e do sentimento de mutualidade entre parceiros. A governança relacional reflete os esforços organizacionais orientados a minimização das imperfeições relacionais. Além disso, as rotinas relacionais possibilitam à empresa ampliar o benefício comum potencial em suas alianças (GEORGE et al., 2001).

A ação colaborativa promovida pela governança relacional é minorada pela ameaça de comportamento oportunista de parceiros. No nível diático, a dimensão relacional apresenta-se sob a forma de confiança no parceiro. A bibliografia mostra que, embora salvaguardas formais (salvaguardas contratuais) e informais (governança relacional) sejam importantes para minimizar o risco do oportunismo, no relacionamento interorganizacional, a governança relacional tem se mostrado mais eficiente que as salvaguardas contratuais. Além disso, o estabelecimento de uma relação colaborativa diminui os custos de contrato e monitoramento, reforçando a importância das salvaguardas informais e criando benefícios adicionais a atividades de criação de valor como compartilhamento de conhecimento tácito, troca de recursos de difícil precificação, troca de recursos de difícil precificação, oferta de inovação e responsividade (KRISHNAN et al., 2006; GULATI; NICKERSON, 2008; NIELSEN; GUDERGAN, 2012).

A adoção da perspectiva da carteira de alianças como nível de análise implica em privilegiar a gestão do conjunto de alianças de uma perspectiva relacional em detrimento dos mecanismos contratuais formais. Assim, mesmo que uma única estrutura de governança possa não ser adequada a todos os parceiros, a natureza relacional das rotinas de interação da firma pode refletir um grau de comprometimento com seu portfólio de parceiros e potencializar a boa vontade e a flexibilidade dos parceiros frente às contingências externas. Parcerias caracterizadas por laços relacionais são mais fortes e tendem a possuir maior amplitude, o que facilita a transmissão de conhecimento, melhorando a base de conhecimento de ambos (SARKAR et al., 2009). Dessa forma, acredita-se que a habilidade na gestão da parceria impacta positivamente sobre o desempenho da carteira de alianças.

A **coordenação da carteira de alianças** envolve vários processos organizacionais que possibilitam à empresa integrar e sincronizar atividades, estratégias e fluxos de conhecimento entre empresas parceiras em sua rede relacionamentos de aliança. Por meio de rotinas de coordenação um conjunto de alianças distintas torna-se uma carteira íntegra e holística de ativos estratégicos interorganizacionais. Dessa perspectiva, o *locus* de criação de valor torna-se uma entidade coletiva, ao invés de uma empresa individual. A gestão da interdependência complexa entre múltiplos parceiros requer que a empresa lance mão de rotinas de coordenação interna. O desenvolvimento de rotinas de coordenação é elemento central para que a empresa alavanque seu portfólio de alianças (SARKAR et al., 2009).

Além disso, como essas rotinas possibilitam à empresa acessar diversas fontes de inovação, seu desenvolvimento oferece possibilidades de criação de valor por meio da intermediação da informação e da coordenação de fluxos de conhecimento. Essa vantagem decorre da assimetria de informações no mercado (GEORGE et al., 2001).

Devido às múltiplas interdependências estratégicas, táticas e de conhecimento entre parceiros de alianças, há potencial para a geração de sinergias no nível do portfólio. Entretanto, para que essa sinergia seja efetiva, a empresa precisa criar processos internos que efetivamente gerenciem essa interdependência, bem como os fluxos de recursos e de conhecimento entre parceiros. Dito de outro modo, por meio dos mecanismos de coordenação adequados, a empresa pode adaptar e recombina os conhecimentos adquiridos com parceiros de modo a obter vantagens no mercado e aumentar o valor da carteira (SARKAR et al., 2009; SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Dessa forma, o gerenciamento do portfólio como um coletivo holístico e coordenado possibilita a criação de valor superior à que poderia ser alcançada se cada

aliança fosse gerenciada separadamente. Assim, com redes de parceiros equivalentes, pode auferir diferentes benefícios em razão da como coordenam essas atividades. A coordenação da carteira possibilita ainda que a empresa se beneficie dos *spillovers* gerados por essa capacidade. A coordenação ampliada para o portfólio impacta ainda na natureza dos laços relacionais com parceiros melhorando sua capacidade relacional, além das condições de competitividade da empresa (SARKAR et al., 2009). Portanto, acredita-se que a coordenação da carteira de alianças possibilita melhor desempenho da carteira.

A **aprendizagem interorganizacional** é importante elemento motivador das formações de aliança. As rotinas de aprendizagem organizacional diferem muito de uma empresa para outra. Algumas empresas apresentam maior capacidade de aprendizagem com suas alianças estratégicas que outras. Estudos empíricos explicitam a relação positiva entre a capacidade de aprendizagem e os ganhos com a formação de alianças (SCHILKE; GOERZEN, 2010). Assim, acredita-se que a aprendizagem interorganizacional impacta positivamente sobre o desempenho da carteira de alianças.

A **transformação de alianças** são rotinas relacionadas reorganização de alianças. Tradicionalmente, a literatura acerca de alianças estratégicas considerava as mudanças na configuração das alianças o indício de insucesso. As medidas de desempenho em adeptos dessa perspectiva consideravam a estabilidade um parâmetro de bom desempenho (OLK, 2002). No entanto, se considerarmos a velocidade e intensidades das transformações nas condições de mercado, especialmente em ambientes dinâmicos, o ajuste perfeito entre parceiros no momento de estabelecimento da aliança é uma possibilidade muito remota. Ao contrário da visão tradicional, estudos recentes consideram a transformação de aliança um elemento bastante positivo e essencial para a obtenção de vantagens competitivas com a formação de alianças (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

**Hipótese 1 (H1)** – *A capacidade relacional impacta positivamente o desempenho da carteira de alianças estratégicas.*

#### **2.4.2 A Diversidade e o Desempenho da Carteira de Alianças**

A diversidade da carteira de alianças pode ser entendida como sendo o grau de variação em parcerias, propósitos funcionais e estruturas de governança de alianças (JIANG; TAO; SANTORO, 2010). Segundo esses autores, a diversidade na composição da carteira deve levar em conta três elementos fundamentais: (1) escolha do parceiro de aliança, ou seja, o grau de variação nos recursos, capacidades, conhecimento e base

tecnológica dos parceiros; (2) propósito funcional da aliança (atividades da cadeia de valor desempenhada em suas alianças) e; (3) estrutura de governança, isto é, como as empresas organizam e gerenciam suas alianças utilizando diferentes estruturas organizacionais.

Estabelecendo a carteira de alianças como foco analítico, o primeiro parâmetro analítico a ser considerado é a **quantidade** de alianças estratégicas que constituem a carteira. A quantidade de alianças de uma carteira determina o volume de informação e recursos que a organização pode acessar ou adquirir por meio de suas alianças. Assim sendo, um número de alianças constitutivas da carteira está associado um desempenho superior (HOFFMANN, 2007).

A importância da escolha do parceiro é dada pelo fato de que acessar ou aprender novas habilidade com parceiros é uma das mais importantes motivações para a formação de alianças (HAGEDOORN, 1993). Alguns autores consideram que características dos parceiros de alianças são mais importantes que o número absoluto de alianças (HAGEDOORN; SCHAKENRAAD, 1994). Parceiros de alianças maiores e com mais recursos tecnológicos possibilitam taxas maiores de crescimento e de inovação (STUART, 2000).

Dessa forma, acredita-se que a **diversidade de competências entre os parceiros** pode ser considerada elemento motivador para a formação de alianças. Nesse sentido, a diversidade representa busca e acesso a recursos, potencializando, desse modo o desenvolvimento de novas e boas oportunidades de negócio para as empresas (JIANG et al., 2010). Inversamente à diversidade de competências, a **redundância** entre parceiros na carteira de alianças refere-se aos relacionamentos interorganizacionais que são acesso às mesmas informações e recursos. Carteiras com menor nível de redundância tendem a ter maior eficiência (HOFFMANN, 2007). Assim, acredita-se que a maior diversidade de competência (ou menor nível de redundância) entre os parceiros constitutivos da carteira está relacionada ao desempenho superior da carteira de alianças.

Além da diversidade de competências entre parceiros, a **diversidade setorial** entre as empresas integrantes da carteira pode ter implicações sobre o desempenho. Parcerias estabelecidas com empresas de diferentes indústrias podem facilitar a entrada em novos mercados ou ainda estimular a inovação tecnológica (KOGUT, 1988; JIANG et al., 2010). Desse, considerando-se a perspectiva do portfólio, acredita-se que a diversidade de indústria impacta positivamente sobre o desempenho da carteira de alianças.

Outra dimensão da diversidade da carteira de alianças que impacta sobre o desempenho é a **nacionalidade**. O estabelecimento de parcerias internacionais possibilita às empresas inúmeras vantagens – acesso facilitado a mercados, complementaridade de competências, e acesso a diferentes bases de conhecimento e aprendizagem (JIANG et al., 2010). Portanto, considerando-se a perspectiva da nacionalidade dos parceiros da carteira, acredita-se que a diversidade de nacionalidade entre os parceiros da carteira de alianças tem impacto positivo sobre o desempenho.

Ambientes mais globalizados, dinâmicos e competitivos forçaram muitas empresas a desenvolverem competências essenciais em poucas áreas e, conseqüentemente, dependerem de fontes externas complementares e suplementares de competências e conhecimento. Alianças podem ser formadas entre amplas firmas multidivisionais, entre empresas públicas privadas, e entre empresas privadas que visam lucro e organizações sem fins lucrativas como universidades e agências de governo. Diferentes tipos de organizações oferecem diferentes combinações de recursos e capacidades. Assim, a composição de alianças com organizações de diferentes tamanhos, estruturas e propósitos aumentam suas possibilidades busca, de aprendizagem e acesso a recursos, reduzindo assim a ameaça de uma rigidez essencial (JIANG et al., 2010). Desse modo, acredita-se que a **diversidade organizacional** da carteira de alianças impacta positivamente sobre o desempenho organizacional.

A **diversidade funcional** refere-se aos diferentes propósitos funcionais dos parceiros, como marketing, manufatura e distribuição (LEE et al., 2014). Maior diversidade funcional pode levar a uma maior complementaridade entre os recursos de conhecimento dos parceiros e maior compartilhamento de conhecimento, resultando num desempenho superior (JIANG et al., 2010). Alianças de marketing, manufatura e distribuição, por exemplo, possibilitam acesso mais amplo a mercados, aumentam a criação de valor e, além de explorar competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Alianças em P&D são frequentes em setores em que as firmas tiram vantagens da rápida mudança tecnológica enquanto lidam com custos e risco crescentes (HAGEDOORN, 1993). As empresas devem manter equilibradas as diferentes funções de aliança pois se, de um lado, alianças de marketing, distribuição e manufatura referem-se a viabilidade presente da empresa, alianças de P&D, de outro lado, podem criticamente influenciar a viabilidade futura da empresa. A medida que a firma aumenta a diversidade funcional de sua carteira de alianças, constitui uma carteira mais equilibrada que incorpora atividades essenciais e não essenciais, ganha acesso a ativos complementares e suplementares e expande sua base e conhecimento assim como seu acesso a mercados.

Esse portfólio equilibrado pode levar a empresa a ampliar o espectro de atividades de criação de valor, aumentar a flexibilidade e alcançar um desempenho geral superior (JIANG; TAO; SANTORO, 2010).

Diante do exposto acima, depreende-se que:

**Hipótese 2 (H2)** - *A diversidade da carteira de alianças impacta positivamente sobre o desempenho da carteira de alianças estratégicas*

### **2.4.3 Capacidade Relacional, Diversidade e Desempenho da Carteira de Alianças**

Apesar no crescente número de estudos considerando a perspectiva analítica da carteira de alianças, os impactos da diversidade sobre o desempenho ainda não foram satisfatoriamente estudados (LEE et al., 2014). Desse modo, os vínculos entre capacidade relacional, diversidade e desempenho da carteira de alianças permanecem pouco explorados. Neste sentido, foram identificadas na literatura duas perspectivas a partir das quais é estabelecido o relacionamento entre os construtos. De um lado, o trabalho de Sarkar et al. (2009) sugere que a diversidade da carteira modera a relação entre a capacidade de gestão de alianças e o desempenho da carteira. De outro lado, há indicativos de que a capacidade relacional pode moderar o relacionamento entre a diversidade e o desempenho da carteira de alianças (JIANG et al., 2010). Assim, atendendo ao objetivo maior deste trabalho, essa sessão é destinada à identificação das proposições teóricas concernentes às duas perspectivas.

A diversidade de parceiros de aliança de uma organização é explicada pela complexidade das tarefas e pela necessidade de integrar muitas organizações especializadas em um sistema de agrupamento amplo e modular de atividades de valor. Administrar parceiros múltiplos e diversos requer grande coordenação e alinhamento estratégico entre eles. O valor desse processo de coordenação será condicionado pelo conteúdo específico dos parceiros dentro da carteira.

Há um grande número de estudos que examinam a diversidade como um componente importante da estratégia de alianças (SAXTON, 1997; ZOLLO; REUER, JEFFREY J.; et al., 2002; NIELSEN; GUDERGAN, 2012). O argumento geral é de que há custos e benefícios associados à diversidade da carteira de alianças. De um lado, uma carteira diversificada possibilita à empresa acessar diversas bases de conhecimento e recursos cognitivos, além de identificar mais rapidamente produtos emergentes e tendências de mercado. De outro lado, implica na adição de custos adicionais de transação

e coordenação. Analisando a diversidade de parceiros da perspectiva relacional, tem-se que, embora a diversidade possa implicar em maior custo associado às exigências de salvaguardas formais, o desenvolvimento da coordenação interorganizacional amplia as salvaguardas informais minimizando a importância das exigências contratuais (SARKAR et al., 2009; GAMMOH et al., 2010).

Assim sendo, é possível que os benefícios que a diversidade por trazer à organização só podem plenamente ser realizados se houver habilidade na gestão para lidar com a diversidade de parceiros. Assim, depreende-se que:

**Hipótese 3 (H3)** – *Há uma relação positiva entre a diversidade da carteira de alianças e a capacidade relacional e;*

**Hipótese 4 (H4)** - *O relacionamento entre a capacidade relacional e o desempenho da carteira de alianças é moderado positivamente pela diversidade da carteira de alianças estratégicas.*

Já foi mostrado anteriormente, que a diversidade de competências entre as empresas que constituem a carteira de alianças estratégicas de uma organização pode ser um grande estímulo para a formação de alianças, tendo impacto positivo sobre o desempenho. De outro lado, é importante observar que as diferenças nas características dos parceiros podem dificultar a comunicação e a transferência de conhecimento e aumentar a complexidade dos esforços de coordenação (PARKHE, 1991). Parkhe (1991) observa ainda que, ao longo do tempo, a segunda dimensão da diversidade tende a diminuir e os benefícios da primeira dimensão tendem a aumentar. Assim, no nível carteira os benefícios do aumento da diversidade de parceiros é substancialmente maior que os custos de gestão da diversidade (JIANG et al., 2010). Acredita-se, no entanto, que o desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças estratégicas, em especial, o estabelecimento de rotinas coordenação, atenuariam eventuais efeitos negativos da diversidade de competências entre os parceiros constitutivos da carteira de alianças.

Do mesmo modo, a diversidade setorial, apesar de potencializar o acesso a novos mercados e a inovação tecnológica, são propensas a desajustamento de recursos e/ou falta de sinergias, comprometendo seus desempenhos. Parceiros de outras indústrias podem ainda ter rotinas e processos muito distintos que podem aumentar as dificuldades de colaboração. Assim, apesar da maior diversidade de indústrias dos parceiros propiciar maiores benefícios de aprendizagem e acesso a recursos, é preciso, primeiramente,



superar dois desafios: (1) aumento do conflito entre competidores e falta de sinergia entre parceiros de indústrias não relacionadas; (2) aumento da diversidade aumenta a complexidade da gestão de alianças. No entanto, com o passar do tempo, as empresas aprendem a lidar com essas dificuldades e os benefícios passam a superar os malefícios (JIANG et al., 2010; GOERZEN et al., 2012).

Alianças internacionais possibilitam acesso facilitado a mercados, complementaridade de competências e acesso a diferentes bases de conhecimento e aprendizagem (JIANG et al., 2010). Parceiros internacionais possuem diferenças em termos de sistemas político-econômicos, instituições societária e cultural, políticas governamentais e estrutura da indústria nacional. Esses fatores em nível macro resultam frequentemente em diferenças na cultura corporativa, direção estratégica e práticas de gestão. Assim, a diversidade nessas dimensões pode causar conflitos e aumentar os custos das alianças (PARKHE, 1991). No nível da carteira, o estabelecimento de alianças com parceiros de diferentes países oferece vantagens de acesso a mercados e recursos. Ainda assim, uma elevada diversidade de nacionalidades entre parceiros pode implicar em custos excessivos de coordenação e integração em razão da complexidade de gestão. Assim, as empresas devem lidar com as dificuldades de um aumento da diversidade de nacionalidades dos parceiros antes de apropriarem-se dos benefícios da internacionalização (JIANG et al., 2010). Mais uma vez, o desenvolvimento de capacidade de gestão da carteira de aliança, atenuaria as dificuldades associadas à composição de uma carteira de alianças com diversas nacionalidades.

Vale observar ainda que se empresas que se aliam com organizações de diferentes tamanhos, estruturas e propósitos aumentam seu fôlego de busca, aprendem novas capacidades e ampliam seu acesso a recursos, reduzem a ameaça de uma rigidez essencial. Entretanto, organizações diversas tendem a ter objetivos distintos, diferentes processos de tomada de decisão e sistemas diversos. Esses elementos podem resultar em dificuldades de comunicação e coordenação aumentando o custo gerencial. Novamente, a capacidade relacional (expressa aqui na capacidade de gestão da carteira de alianças diminuiria os impactos das dificuldades de comunicação e coordenação sobre os custos de gestão (JIANG et al., 2010).

**Hipótese 5(H5)** – *O relacionamento entre a diversidade da carteira de alianças e o desempenho da carteira de alianças é moderado positivamente pela capacidade de gestão da carteira de alianças estratégicas.*

Considerando-se as hipóteses apresentadas neste capítulo, na próxima seção, serão apresentados os modelos estruturais e de mensuração que serão testados neste trabalho.

### 3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE PESQUISA

Este capítulo está subdividido em duas partes. Na primeira, será apresentado o modelo estrutural, explicitando as relações entre as variáveis latentes. Na segunda parte do capítulo, será apresentado o modelo de mensuração, que estabelece a forma como os constructos e suas variáveis latentes são operacionalizadas pelas variáveis observáveis.

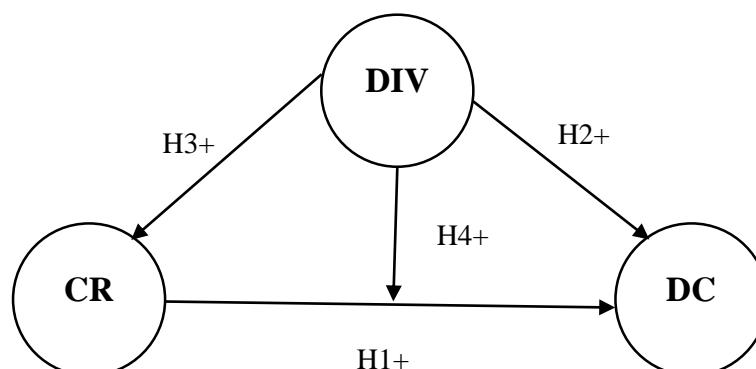
#### 3.1 MODELOS ESTRUTURAIS

O modelo estrutural consiste no conjunto de relações de dependência conectando os construtos hipoteticamente previstos do modelo. A relevância do modelo estrutural é dada pelo fato de que este possibilita análise das inter-relações entre variáveis e construtos (HAIR et al., 2009). Neste trabalho, considerando-se o objetivo geral do trabalho, foram testados dois modelos estruturais distintos. Em ambos os modelos relacionam os construtos Capacidade Relacional (CR), Desempenho da Carteira de Alianças (DC) e Diversidade da Carteira de alianças (DIV), considerando-se o nível de unidade de negócios. Como descrito anteriormente na seção de referencial teórico, para cada uma das relações causais entre os constructos, em ambos os modelos, foram elaboradas hipóteses passíveis de testes estatísticos cujo objetivo foi a mensuração da intensidade de suas relações.

##### 3.1.1 Modelo estrutural 01 - Diversidade da carteira de alianças como moderadora da relação entre a Capacidade Relacional e o Desempenho da Carteira de Alianças

O primeiro modelo estrutural incorpora a hipótese 4 (H4) acerca do efeito moderador da Diversidade da Carteira de Alianças sobre a relação entre a Capacidade Relacional e o Desempenho da Carteira (Figura 01).

**Figura 1:** Modelo estrutural 1 de apresentação dos construtos e suas relações causais



Obs.: DIV= Diversidade da Carteira de Alianças; CR= Capacidade Relacional; DC= Desempenho da Carteira.

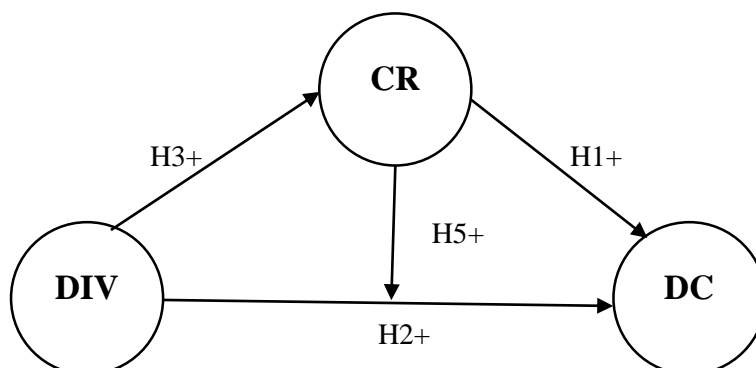
**Fonte:** Desenvolvido pelo autor

De acordo com a Figura 1 é possível observar as relações causais existentes entre os constructos envolvidos. Pressupõe-se que o efeito da CR sobre o DC seja moderado pela DIV. O modelo também prevê que a DIV também impacta diretamente sobre o DC.

### 3.1.2 Modelo estrutural 02 - Capacidade Relacional como moderadora da relação entre a Diversidade e o Desempenho da Carteira de Alianças

O segundo modelo estrutural incorpora a hipótese 3b (**H3b**) acerca do efeito moderador da Capacidade Relacional sobre a relação entre a Diversidade da Carteira de Alianças Estratégicas e o Desempenho da Carteira (Figura 02).

**Figura 2:** Modelo estrutural 2 de apresentação dos construtos e suas relações causais



Obs.: DIV= Diversidade da Carteira de Alianças; CR= Capacidade Relacional; DC= Desempenho da Carteira.

**Fonte:** Desenvolvido pelo autor

Com base na Figura 02 é possível observar as possíveis relações causais entre os construtos. Também esse modelo prevê que tanto a capacidade relacional como a diversidade da carteira de alianças impactam sobre o desempenho. Contudo, o nesse modelo, o pressuposto é que a o relacionamento entre a diversidade e o desempenho da carteira de alianças seja moderado pela capacidade relacional.

### 3.2 MODELOS DE MENSURAÇÃO

O modelo de mensuração atende a duas funcionalidades básicas. Em primeiro lugar, especifica os indicadores para cada construto. Além disso, em segundo lugar, viabiliza a avaliação da validade de construto, ou seja, a extensão em que um conjunto de variáveis realmente descreve os indicadores das variáveis representa o construto latente teórico que elas estão projetadas para medir (HAIR et al., 2009). Portanto, é possível afirmarmos que o modelo de mensuração se apresenta graficamente mais complexo em relação ao estrutural.

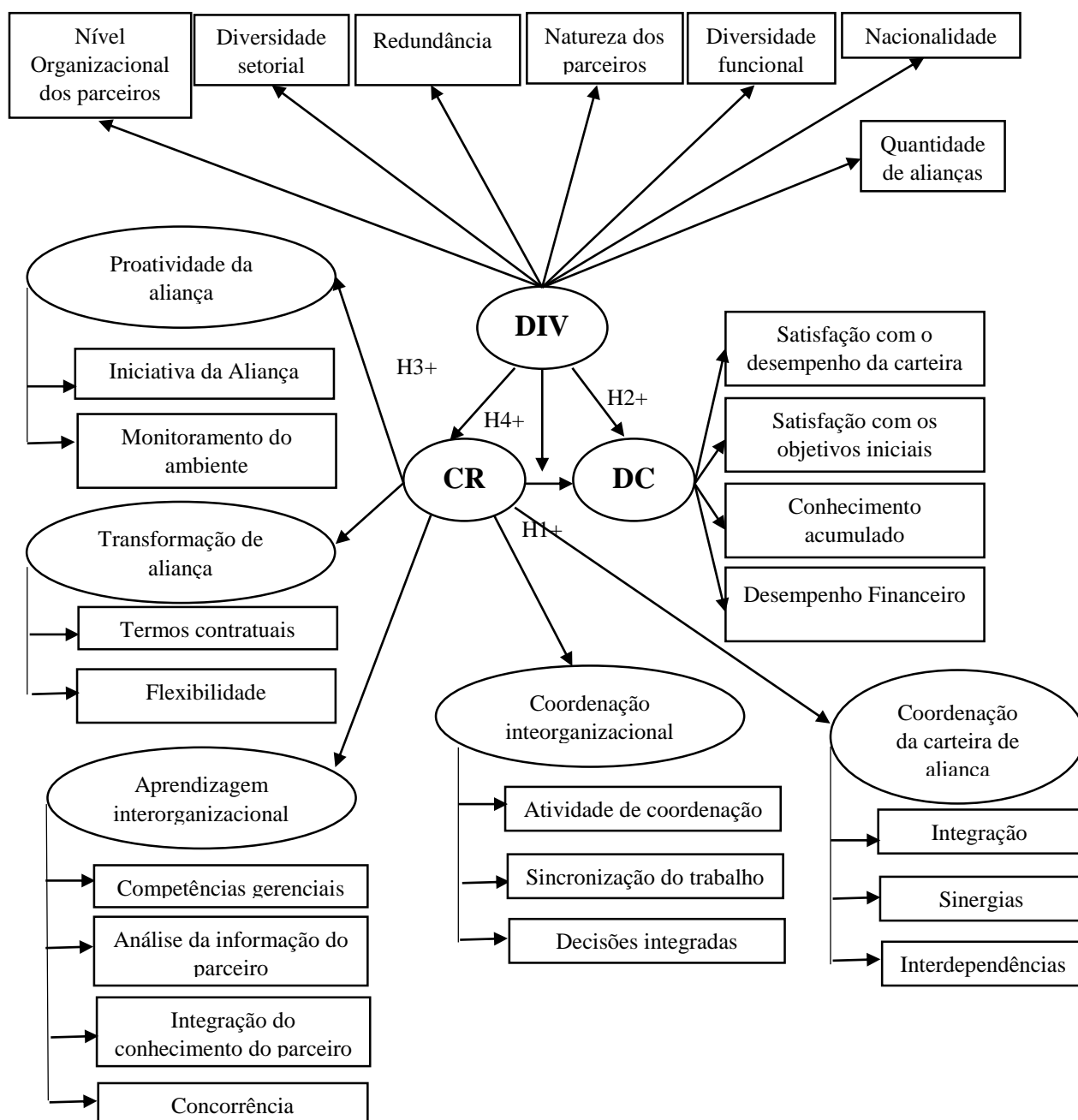
De conformidade com os objetivos deste trabalho, assim como no modelo estrutural, serão apresentados dois modelos de mensuração. O primeiro faz referência à hipótese 4 (H4) que considera o efeito de moderação do construto diversidade da carteira. O segundo refere-se a hipótese 5 (H5) de que a capacidade relacional é moderadora das relações entre a diversidade da carteira.

Em ambos os modelos, o construto **Capacidade Relacional**, de conformidade com o disposto em Schilke e Goerzen (2010) é descrito como uma capacidade dinâmica da organização. Para a mensuração do construto foram utilizadas as seguintes variáveis latentes: proatividade da aliança, transformação da aliança, aprendizagem interorganizacional, coordenação da carteira de alianças e coordenação interorganizacional. A **proatividade** na formação de alianças consiste no conjunto de rotinas que possibilitam a identificação de oportunidades e parceiros potencialmente valiosos. Essa dimensão da capacidade relacional é mensurada com os indicadores da iniciativa de formação de aliança e monitoramento do ambiente. A **transformação de aliança** refere-se ao conjunto de rotinas que modificam as alianças ao longo do processo de aliança. As medidas propostas para essa dimensão são os termos contratuais e a flexibilidade. A **aprendizagem interorganizacional**, entendida como o conjunto de rotinas que facilitam a transferência de conhecimento da aliança, considera os indicadores capacidade de aprender, competências gerenciais, análise da informação do parceiro e integração do conhecimento do parceiro. A **coordenação da carteira de alianças**, rotinas associadas à coordenação do conjunto de alianças da unidade de negócios, é considerada a partir da sinergia e da interdependência entre as rotinas da carteira. Por fim, a **coordenação interorganizacional**, entendida como um conjunto de rotinas associadas à coordenação de atividades e recursos com o parceiro de alianças, será mensurada por meio da atividade de coordenação, sincronização do trabalho e decisões integradas (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

A mensuração da **Diversidade da Carteira de Alianças (DIV)** considera os seguintes indicadores: quantidade de alianças, diversidade setorial, redundância, natureza dos parceiros, diversidade funcional, diversidade de nacionalidade (HOFFMANN, 2007; JIANG et al., 2010).

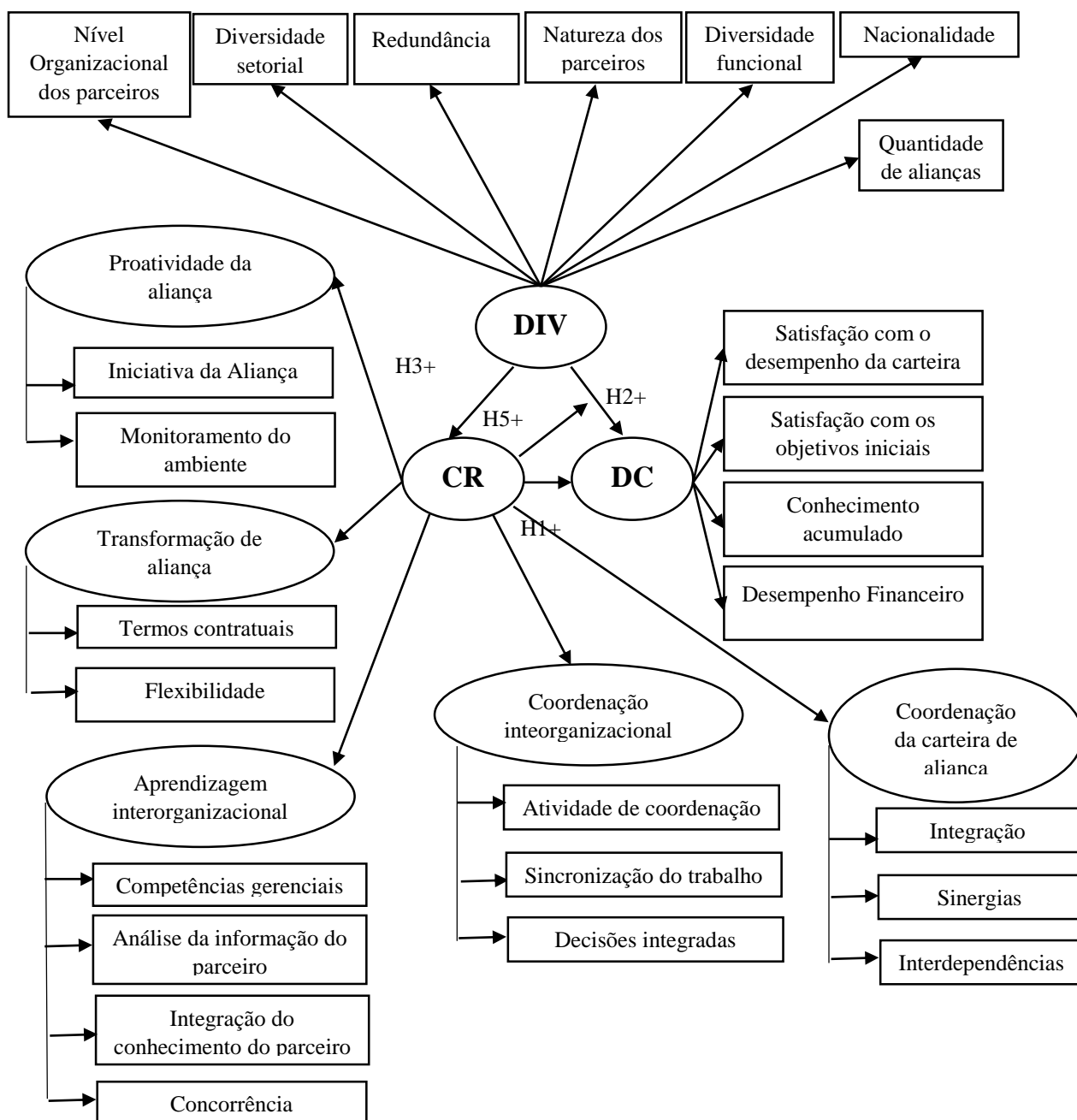
Por fim, como dito na revisão teórica do trabalho, o **Desempenho da Carteira de Alianças (DC)** é pensado a partir de uma perspectiva multidimensional (OLK, 2002). Desse modo, o desempenho é medido a partir de quatro indicadores: satisfação com o desempenho da carteira, satisfação dos objetivos iniciais das alianças, conhecimento acumulado e desempenho financeiro (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

**Figura 3:** Modelo de mensuração para teste nas relações propostas no modelo estrutural 1



Fonte: Desenvolvido pelo autor

Figura 4: Modelo de mensuração para teste nas relações propostas no modelo estrutural 2



Fonte: Desenvolvido pelo autor

A seguir, serão apresentadas as estratégias tanto de coleta como de análise dos dados. Na próxima seção, serão também apresentadas as estatísticas de estimação e de validação do modelo de mensuração.

## 4 MÉTODOS

Nesta seção serão apresentadas as estratégias de coleta e de análise dos dados coletados. Também serão apresentadas as estatísticas de estimação e validação do modelo de mensuração.

### 4.1 ESTRATÉGIA DE COLETA DOS DADOS

Esta pesquisa baseou-se em dados primários. A estratégia de coleta dos dados envolveu a identificação da população de empresas que constitui a indústria farmacêutica no Brasil e a elaboração de uma base de dados com os potenciais participantes da pesquisa. Para identificação das empresas componentes da amostra, foi utilizado o banco de dados de empresas do setor farmacêutico ao longo do desenvolvimento do projeto de pesquisa intitulado *A relação entre a capacitação relacional e os atributos e desempenho das transações* (BATAGLIA, 2015). As empresas foram identificadas por meio das Fundações, Sindicatos, Associações do setor e da Editora Pesquisa e Indústria (EPIL). Foram identificadas 828 empresas constitutivas da indústria farmacêutica entre laboratórios, empresas de biotecnologia, rede de farmácias, redes de farmácia e distribuidores, institutos de pesquisa, entre outros.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de janeiro e setembro de 2015 e foi operacionalizada da seguinte forma: (1) estabelecimento de um primeiro contato com as empresas visando a identificação do respondente adequado para a participação na pesquisa, ou seja, gestores de carteiras de alianças; (2) envio de e-mail com carta convite solicitando a participação do respondente na pesquisa; (3) quando recebido o aceite do respondente para participar da pesquisa, estabelecimento de contato telefônico ou envio por e-mail de um *endereço eletrônico* de acesso ao questionário para preenchimento. Os questionários respondidos formaram a base de dados da pesquisa; (4) em caso de dúvidas ou problemas no preenchimento do questionário, novo contato foi estabelecido com os entrevistados para o esclarecimento de dúvidas. Por fim, os questionários respondidos formaram a base de dados sobre qual foi realizada a análise de Modelagem de equações estruturais (MEE-PLS).

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



O instrumento de coleta de dados utilizado contempla questões referentes aos construtos, capacidade relacional, diversidade da carteira e desempenho da carteira de alianças (Apêndice B). A estrutura do questionário compreende a utilização de uma escala de concordância tipo *Likert* e foi validado a partir de um pré-teste com três executivos com mais de dez anos de experiência no setor farmacêutico. O Quadro 1 a seguir apresenta as variáveis latentes, as variáveis observáveis e os itens do instrumento de coleta correspondentes.

**Quadro 1: Variáveis latentes, variáveis observáveis e instrumento de coleta**

VARIÁVEL LATENTE	VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS	QUESTÕES (Likert de 5 pontos)
Coordenação Interorganizacional	Atividade de coordenação (CIO1)	(Q 17) Indique o grau de sincronização das atividades entre sua empresa e seus parceiros.
	Sincronização do trabalho (CIO2)	(Q18) Indique o grau em que sua empresa assegura a sincronização do trabalho com os parceiros
	Decisões integradas (CIO3)	(Q 19) Indique o grau de colaboração entre os parceiros nas decisões tomadas em alianças
Coordenação da carteira de alianças	Integração (CCA1)	(Q20) Indique o grau de coordenação das atividades das diferentes alianças da sua empresa
	Sinergias (CCA2)	(Q21) Indique o grau em que se busca sinergia entre as alianças da sua empresa
	Interdependências (CCA3)	(Q22) Indique o grau de identificação de interdependências entre as alianças da sua empresa
Aprendizagem interorganizacional	Competências gerenciais (AIO1)	(Q23) Indique a existência de capacidade gerencial para absorver novos conhecimentos dos parceiros da aliança.
	Análise da informação do parceiro (AIO2)	(Q24) Indique a existência de rotinas de trabalho para analisar a informação obtida dos parceiros
	Integração do conhecimento do parceiro (AIO3)	(Q25) Indique o quanto o conhecimento existente é integrado com as novas informações adquiridas dos parceiros
	Concorrência (AIO4)	(Q26) Indique o quanto a sua empresa está buscando se diferenciar na concorrência com a participação em alianças.
Proatividade da aliança	Iniciativa da aliança (PRA1)	(Q27) Indique a iniciativa da sua empresa na busca de novos potenciais parceiros sobre oportunidades relacionadas com as alianças já estabelecidas
	Monitoramento do ambiente (PRA2)	(Q28) Indique o quanto o ambiente competitivo é ativamente monitorado pela sua empresa para busca de novas oportunidades relacionadas com as alianças já estabelecidas
Transformação	Termos contratuais (TRN1)	(Q29) Indique o quanto a sua empresa está disposta a colocar de lado os termos contratuais para melhorar o resultado das alianças.
		(Q30) No surgimento de uma situação inesperada, indique o quanto sua empresa estaria disposta a modificar o acordo inicial ao invés de insistir nos termos originais das alianças.
	Flexibilidade (TRN2)	(Q31) Indique a flexibilidade com relação a requisições de mudanças pelos parceiros das alianças
Diversidade da carteira de alianças	Quantidade (DIV1)	(Q36) Indique o número aproximado de alianças que a sua empresa possui.
	Diversidade do setor (DIV2)	(Q37) Indique o grau de proximidade do ramo de atividade dos seus parceiros
	Redundância I (DIV3)	(Q38) Indique o grau de similaridade entre as competências (habilidades organizacionais) das empresas parceiras
	Redundância II (DIV 4)	(Q39) Indique o grau de diversidade entre os recursos de sua empresa e os recursos acessados por meio de alianças estratégicas.
	Diversidade Organizacional I (DIV5)	(Q40) Considerando-se a natureza dos parceiros (pública ou privada), indique o grau de parceiros com natureza distinta.
	Diversidade Organizacional II (DIV6)	(Q41) Considerando-se o nível organizacional (matriz ou subsidiária) indique o grau de parceiros com nível organizacional distinto.
	Diversidade Funcional das Alianças (DIV7)	(Q42) Indique o grau de diversidade dos tipos de alianças (P&D, teste clínico, manufatura, distribuição, comercialização e outras) nas parcerias da sua empresa
	Diversidade de Nacionalidade (DIV8)	(Q43) Indique o grau de parceiros com nacionalidade distinta da sua.
Desempenho da carteira de alianças	Satisfação geral com o desempenho (DES1)	(Q32) Indique o grau de satisfação geral com o desempenho da carteira de alianças.
	Satisfação com os objetivos iniciais da aliança (DES2)	(Q33) Indique o grau em que as alianças satisfazem os seus objetivos estratégicos iniciais.
	Conhecimento acumulado (DES3)	(Q34) Indique o grau de satisfação com o conhecimento e habilidade acumulados a partir da participação em alianças.
	Desempenho financeiro (DES4)	(Q35) Indique o grau em que as alianças têm sido investimentos lucrativos.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

## 4.2 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada em duas etapas – a análise descritiva e a análise de modelagem de equações estruturais (MEE) pelo método *Partial Least Square* (PLS). A análise estatística será feita com o auxílio dos softwares *SPSS*, versão 17.0 e *SmartPLS*, versão 3.2.1.

A análise descritiva objetiva apresentar as características gerais das alianças estratégicas, dos gestores de alianças e das empresas componentes da amostra.

A análise do modelo de equações estruturais envolve a validação do modelo de mensuração e a análise das relações estruturais. A opção pela modelagem de equações estruturais justifica-se pela possibilidade de representar, simultaneamente, múltiplas relações causais entre os constructos (HAIR et al., 2009, 2014). A MEE será processada com o auxílio do software *SmartPLS*. A escolha do PLS-PM como método de estimação mostra-se mais apropriada aos propósitos da pesquisa porque, em primeiro lugar, admite amostras menores e não exige o pressuposto da normalidade para a distribuição multivariada. Além disso, no método PLS-PM as variáveis latentes são combinações lineares dos indicadores e os scores fatoriais são estimados explicitamente. Por fim, considerando-se os requisitos teóricos, o método PLS-PM mostra-se mais flexível, sendo adequado à pesquisa de natureza exploratória (CHIN; NEWSTED, 1999).

A validação do modelo de mensuração requer que se teste a validade do construto e a confiabilidade do modelo de mensuração. A validade do constructo refere-se a unidimensionalidade do constructo e pode ser avaliada por meio das validades convergente e discriminante. A validade convergente refere-se ao grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas e pode ser verificada por meio da Variância Média Extraída (AVE) igual ou superior a 0,5. Outro indicador de validade convergente é a confiabilidade (grau de consistência dos indicadores de um construto) medida pela confiabilidade composta. A confiabilidade do construto é verificada quando a confiabilidade composta é igual ou superior a 0,7. A validade discriminante refere-se à unidimensionalidade do construto e pode ser verificada por meio da comparação entre a raiz quadrada da AVE e as correlações entre as demais variáveis latentes. Com base nos critérios de Fornell e Larcker (1981), a validade discriminante é observada quando a raiz quadrada da AVE é maior que as correlações entre os demais construtos. Neste trabalho, o cálculo da AVE e da confiabilidade composta para os construtos de segunda ordem será realizado com a utilização das seguintes fórmulas:

**Equação 1:** Cálculo da AVE e da Confiabilidade Composta para construtos de segunda ordem

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

$$Conf = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)} \quad \text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$$

Obs.:  $\lambda$  = cargas fatoriais entre as variáveis; Var. ( $\varepsilon$ ) variância do erro; Conf. = Confiabilidade Composta.

**Fonte:** FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR et al., 2009, 2014.

O nível de significância do modelo foi determinado pela técnica de *Bootstrapping* com 1000 repetições. Para a significância estatística será considerada uma estatística  $t$  igual ou superior a 1,95 ( $p < 0,05$ ).

Na próxima seção, serão apresentados os resultados obtidos. Primeiro, será apresentada uma caracterização da indústria farmacêutica brasileira e, posteriormente, a apresentação das estatísticas referentes à amostra desta pesquisa.

## 5 RESULTADOS

Este capítulo está estruturado em três partes principais. Na primeira, apresenta uma breve descrição da indústria farmacêutica, com ênfase nas características do setor no Brasil. Na sequência, será exposta a caracterização da amostra. Por fim, serão analisadas as relações estruturais entre os construtos e testadas as hipóteses do trabalho.

### 5.1 PERFIL DA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Considerada um dos setores mais lucrativos, inventivos e inovadores, a indústria farmacêutica figura entre as chamadas *high technology*. No entanto, a indústria farmacêutica tem sofrido com as rápidas e intensas mudanças ocorridas no setor nos últimos anos e busca adaptar-se às tendências estratégicas de mercado e suas demandas (KESIC, 2009).

Até os anos 70, a indústria farmacêutica caracterizou-se pela predominância da tecnologia química com atividade de pesquisa desenvolvida internamente pelas empresas. Desse modo a estrutura de governança predominante era a integração vertical. O desenvolvimento e introdução de novas substâncias químicas no mercado era protegida contra a imitação pela legislação de patentes. Além das atividades de P&D, as empresas do setor desempenhavam atividades de marketing, distribuição e ainda gerenciavam os processos de testes clínicos em larga escala e de obtenção da aprovação de medicamentos em órgãos reguladores (MCKELVY et al., 2004; NOGUEIRA, 2012).

Nos últimos anos, o setor tem experimentado importantes transformações – mudanças na estrutura concorrencial, aumento de competitividade e desenvolvimento de novas áreas terapêuticas e tecnológicas (biotecnologia e farmacogênicos). Além dessas mudanças, a crescente globalização do setor tem promovido o aumento da concentração. Neste contexto, as empresas tem fomentado em seus gestores uma gestão orientada para a estratégia para, dessa forma, atender às demandas da contemporaneidade, como o envelhecimento da população mundial (KESIC, 2009).

Por conta das características do setor, são privilegiados os investimentos em duas frentes: pesquisa e desenvolvimento e marketing e vendas. Estima-se que, em média a indústria invista 16% de suas em P&D e 26% em marketing e vendas (KESIC, 2009). Para lidar com a forte competição característica do setor, é frequente que empresas do setor optem estrategicamente pela a formação de alianças. As alianças possibilitam às empresas do setor manterem-se focadas em suas atividades principais, ao mesmo tempo

que acessam uma base ampla de recursos externos (NOGUEIRA, 2012). Assim, podemos dizer que a formação de alianças estratégicas tem sido uma opção frequente e generalizada na indústria farmacêutica global (KESIC, 2009).

### **5.1.2 A Indústria farmacêutica no Brasil**

Nos últimos anos a indústria farmacêutica brasileira vivenciou um mercado com muitas oportunidades. Primeiramente, o setor tem se beneficiado da definição de políticas industriais que privilegiam as empresas do complexo da saúde da biotecnologia. Além disso, as empresas do setor tem se beneficiado da disponibilização de recursos não reembolsáveis e do estabelecimento de programas governamentais de suporte à internacionalização. Por fim a indústria farmacêutica brasileira tem se beneficiado dos crescentes progressos os mecanismos de interação universidade-empresa (JUNGMANN, 2011).

Como mencionado anteriormente, o setor tem experimentado uma globalização crescente. Assim, passaram a figurar no panorama da indústria os países emergentes, com destaque para o Brasil, Índia, China e África do Sul (JUNGMANN, 2011).

Assim, a indústria farmacêutica brasileira tem acompanhado as características vivenciadas pelas empresas do setor no mercado mundial. Elevadas taxas de crescimento e concentração industrial (JUNGMANN, 2011).

## **5.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

O universo estudado na pesquisa são as empresas constitutivas da indústria farmacêutica no Brasil. As empresas atuantes na indústria farmacêutica desempenham diversas atividades dentre as quais destacam-se farmacoquímica, laboratório farmacêuticos, empresas de biotecnologia, redes de farmácias e distribuidores e institutos de pesquisa, entre outros. Para acessar os construtos desejados (Capacidade Relacional, Diversidade e Desempenho da Carteira de Alianças), foram consideradas as carteiras de alianças das empresas que, no presente contemplasse alianças estratégicas que tenham durado, no mínimo 1 ano ou terminado no máximo há três anos.

Foram entrevistados gestores de 63 empresas. Foram eliminadas da base de respondentes 5 empresas que não se adequaram ao perfil de empresas participante por declarem não possuírem alianças estratégicas ativas no presente (4 ocorrências) ou porque o respondente não soube responder sobre as alianças que a empresa possui (1 ocorrência).

Natureza e atividade da empresa. Das empresas pesquisadas 44,8% são laboratórios farmacêuticos, 13,8% são empresas de biotecnologia, 10,3% são rede de farmácias ou distribuidor, 1,7% institutos de pesquisa e 29,3% desempenham outras atividades ligas ao setor farmacêutico. Quanto ao principal mercado de atuação, 89,7% atuam no setor de saúde humana, 10,3 atuam em mercados diversificados como ensino e pesquisa, medicina veterinária e ambiente.

Localização, número de funcionários e controle acionário. Em relação à localização, 79,3% das empresas estão localizadas no estado de São Paulo, 10,3% em Minas Gerais, 3,4% no Ceará, 3,4% no Rio de Janeiro, 1,7% em Pernambuco e 1,7% em Santa Catarina. Considerando-se o número de funcionários, 36,7% declararam ter menos de 50 funcionários, 36,7% declaram ter mais de 500, 13, 3% possuir entre 50 e 99 funcionários e 13,3% entre 100 e 500 funcionários. Das empresas participantes, 66,67% declararam controle acionário nacional e 33,3% controle estrangeiro.

Gestores respondentes. Os gestores respondentes, ou melhor, indicados como responsáveis pela carteira de alianças da unidade de negócios ou diretamente relacionados com esse processo na organização. 70,7% dos respondentes são executivo principal, proprietário ou reportam-se diretamente a estes. 51,7% dos respondentes estão na empresa a menos de 10 anos. A Tabela 1 mostra de forma sistematizada as características gerais dos gestores participantes da pesquisa.

**Tabela 1:** Caracterização dos gestores respondentes

		Quantidade	Porcentagem (%)
Nível Hierárquico	Executivo principal ou proprietário	15	25,9
	Reporta ao executivo principal	26	44,8
	Reporta ao executivo que se reporta ao executivo principal	12	20,7
	Gestão Intermidiária	4	6,9
	Gestão operacional	1	1,7
Tempo que trabalha na empresa (em anos)	< 10 anos	30	51,7
	≥ 10 anos	28	48,3

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

### 5.3. ANÁLISE DAS RELAÇÕES ESTRUTURAIS

Para melhor compreensão do relacionamento entre os construtos capacidade relacional, diversidade e desempenho da carteira de alianças, optou-se neste trabalho pela Modelagem de Equações Estruturais com o método de estimação *Partial Least Square* (MEE-PLS).

O tamanho do efeito foi determinado por meio do software *G\*Power 3.0*. Foi utilizado o teste *Sensitivity*, que, considerando o tamanho da amostra, o nível de significância e o poder estatístico, possibilita identificar o menor tamanho do efeito detectável como significante. Assim, considerando a amostra de 58 carteiras de alianças, a significância estatística de 5% e o poder estatístico de 0,8, com 2 preditores, o tamanho do efeito encontrado foi  $\lambda = 0,3329$  e  $\beta = 0,1755$  para os coeficientes estruturais. Neste trabalho, as cargas fatoriais também foram avaliadas por meio do teste “t” de *Student* gerados no *Bootstrapping* de 1000 reamostragens com a opção *Individual Changes*.

A validade convergente do modelo foi considerada a partir da *Average Variance Extracted* (AVE) Confiabilidade Composta. Para observarem a validade convergente, os valores encontrados ser superiores a 0,5 para a AVE e superiores a 0,7 para Confiabilidade Composta (HAIR et al., 2009). Para assegurar a validade discriminante do modelo, foram comparados os valores das correlações entre as variáveis latentes e os valores da raiz quadrada da AVE, a qual deve ser superior às correlações dos demais construtos (LOHMÖLLER, 1989).

O objetivo desta tese é analisar as possíveis relações entre três construtos – Capacidade Relacional, Diversidade da Carteira, e Desempenho da Carteira de Alianças – que constituem os modelos de mensuração e as hipóteses a serem verificadas neste estudo. O construto Capacidade Relacional é um construto reflexivo que foi operacionalizado com cinco variáveis latentes, a saber, Coordenação Interorganizacional (com 3 variáveis observáveis), Coordenação da Carteira de Alianças (com 3 variáveis observáveis), Aprendizagem interorganizacional (com 4 variáveis observáveis), Proatividade (com 3 variáveis observáveis), Transformação (com 2 variáveis observáveis), perfazendo um total de 16 variáveis observáveis. O construto diversidade da carteira de alianças, igualmente elaborado de forma reflexiva, foi operacionalizado com 7 variáveis observáveis. Por fim, o construto reflexivo Desempenho da Carteira de Alianças foi operacionalizado com 4 variáveis observáveis.

Antes de proceder à análise das relações estruturais, foram analisadas as cargas fatoriais dos indicadores dos construtos. De modo a garantir uma maior robustez dos

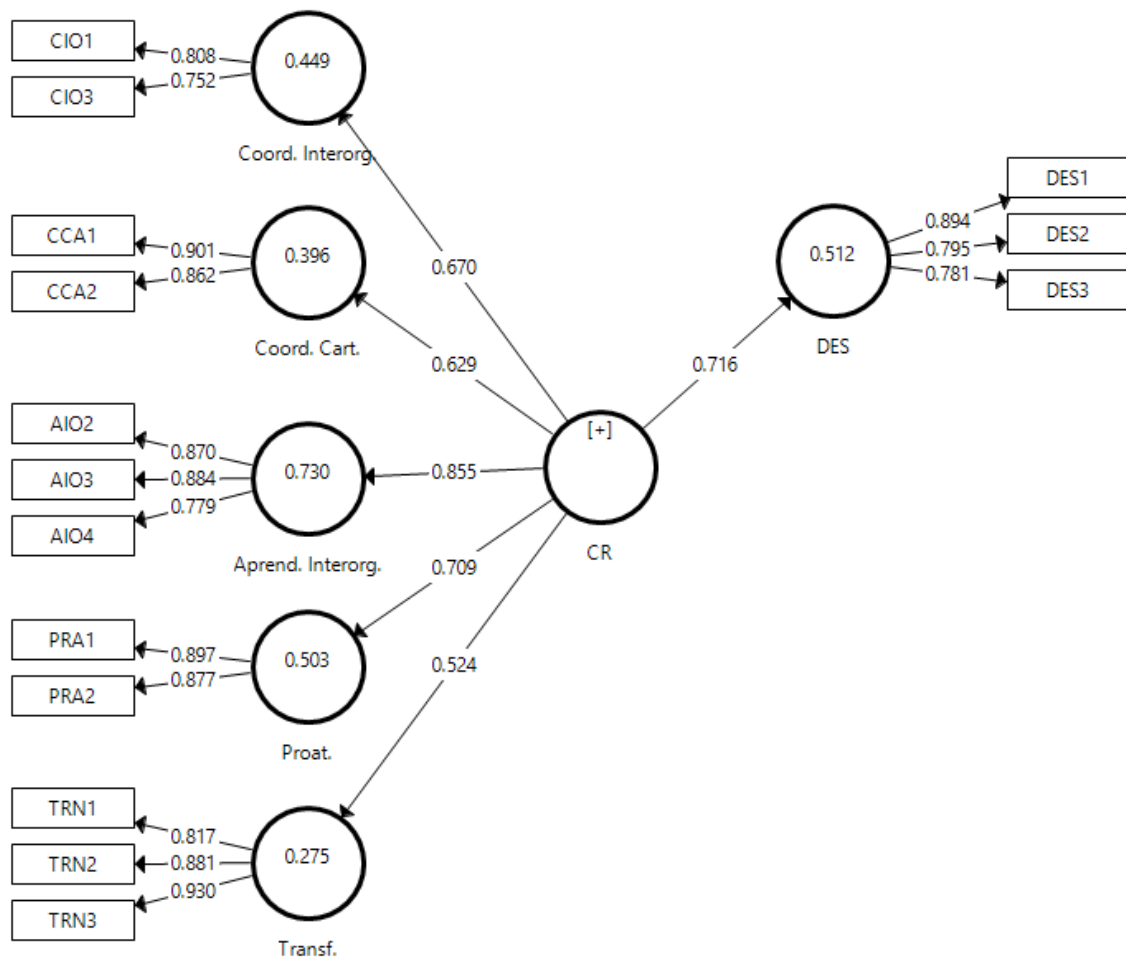


modelos, foram eliminados 1 indicador de coordenação intraorganizacional (Sicronização do trabalho), 1 de capacidade de coordenação de alianças (Interdependências), 1 de aprendizagem intraorganizacional (Competências gerenciais), 1 de desempenho (Desempenho financeiro) e 3 de diversidade da carteira de aliança (Quantidade, Redundância, Diversidade do setor, Diversidade Organizacional – matriz e subsidiária). Como exposto anteriormente, as escalas de capacidade relacional e desempenho da carteira de alianças foram validadas em estudos anterior o Brasil e no Exterior, já a escala de diversidade, por estar sendo apresentada pela primeira vez, teve um maior número de itens com carga fatorial baixa.

### **5.3.1 Análise nas relações entre a Capacidade Relacional e o Desempenho da Carteira de Alianças**

Num primeiro momento, foram analisadas as relações entre a Capacidade Relacional (CR) e o Desempenho da Carteira de Alianças (DC) no nível da unidade de negócios. As cargas fatoriais indicadores da Capacidade Relacional e do Desempenho se apresentaram superiores aos 0,7 recomendados. Podemos observar, que, com base nos resultados obtidos nesta amostra, 51,2% do comportamento da variável desempenho é explicada pela capacidade relacional.

**Figura 5:** Relação entre a Capacidade Relacional e o Desempenho da Carteira de Alianças



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A validade convergente pode ser avaliada pela porcentagem de variância extraída (AVE) maior que 50%. Assim, podemos verificar que para todas as dimensões da capacidade relacional e também para do construto desempenho  $AVE > 0,5$ , assegurando a validade convergente do modelo. A confiabilidade do modelo é dada pela Confiabilidade Composta superior a 0,7. Comumente, utiliza-se também o Alpha de Cronbach como indicador da confiabilidade. Contudo, a literatura sinaliza que a confiabilidade composta é melhor indicador, justificado assim a opção pela Confiabilidade Composta neste trabalho (HAIR et al., 2014). Neste modelo parcial, tanto a confiabilidade composta mantida para todos os construto superior ao mínimo garante a confiabilidade do modelo (Tabela 2).

**Tabela 2:** Medidas de ajuste para a relação entre a Capacidade Relacional e o Desempenho

	AVE	Raiz AVE	Confiabilidade Composta
Aprend. Interorg.	0,715	0,846	0,882
Coord. Cart.	0,778	0,882	0,875
Coord. Interorg.	0,609	0,780	0,757
DES	0,680	0,825	0,864
Proat.	0,786	0,887	0,880
Transf.	0,770	0,878	0,909

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A validade discriminante para esta relação foi testada observando-se os valores das correlações entre as variáveis e as raízes da AVE, como recomendado por Lohmöller (1989). Os resultados mostram que há validade discriminante para essa relação (Tabela 3). Os resultados obtidos, aliados as cargas fatoriais obtidas no processamento da MEE-PLS, indicam que a relação entre os construtos é confiável e consistente em sua mensuração.

**Tabela 3:** Correlações e raiz quadrada da AVE entre os construtos Capacidade Relacional e Desempenho.

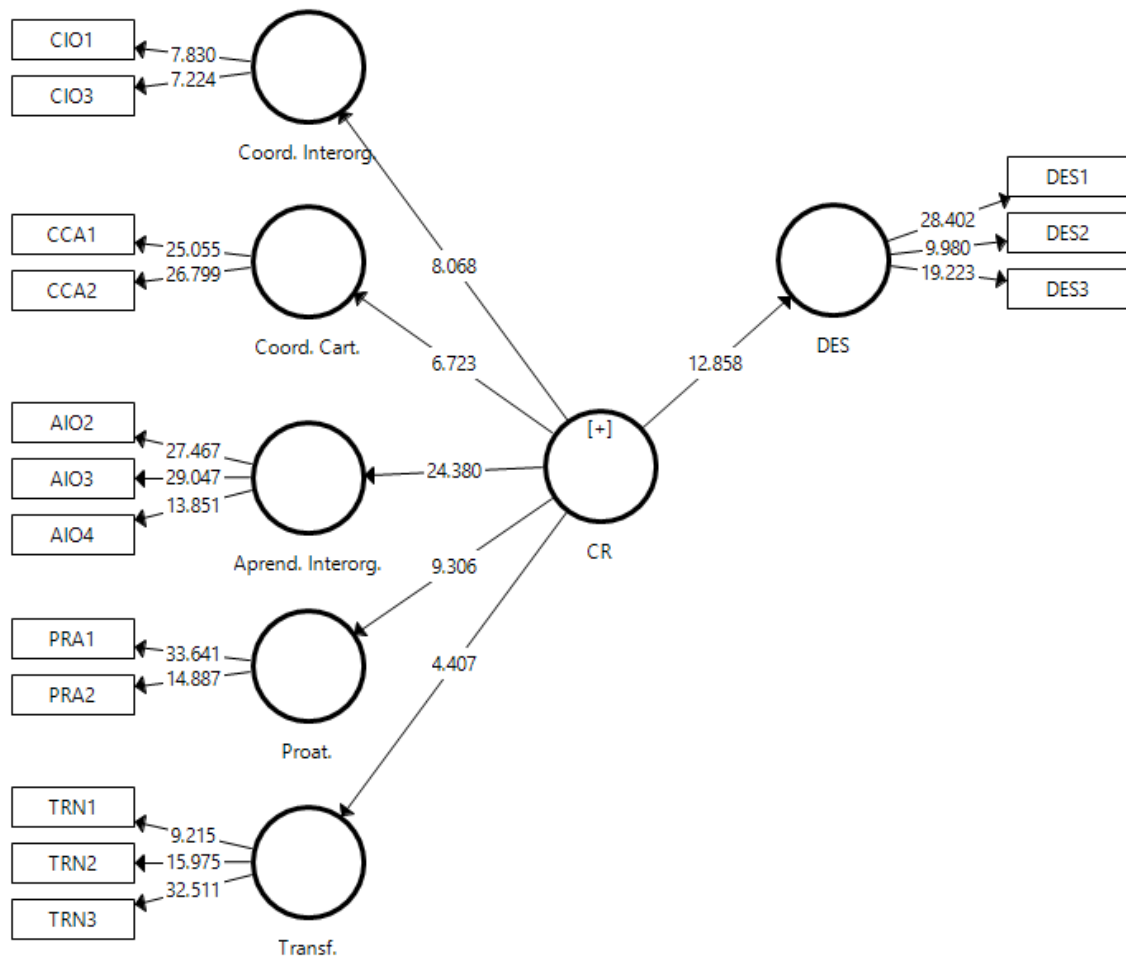
	Aprend. Interorg.	Coord. Cart. Alianças	Coord. Inter.	Desemp.	Proat. Aliança	Transf. Aliança
Aprend. Interorg.	<b>0,846</b>					
Coord. Cart.	0,377	<b>0,882</b>				
Coord. Interorg.	0,508	0,457	<b>0,780</b>			
DES	0,614	0,500	0,694	<b>0,825</b>		
Proat.	0,507	0,240	0,359	0,434	<b>0,887</b>	
Transf.	0,304	0,204	0,049	0,199	0,312	<b>0,878</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Quando consideramos a Estatística “t” de *student* obtida a partir do *Bootstrapping* (n= 58; 1000 reamostragens), temos ainda que o modelo mostrou estatisticamente

significante, com o valor “t” de student superior a 1,95 ( $t = 12.858$ ) Assim, o teste confirma a hipótese 1 (H1) do modelo de que há uma relação positiva entre a capacidade relacional e o desempenho (Figura 6).

**Figura 6:** Estatística “t” de *student* para a relação entre Capacidade Relacional e Desempenho

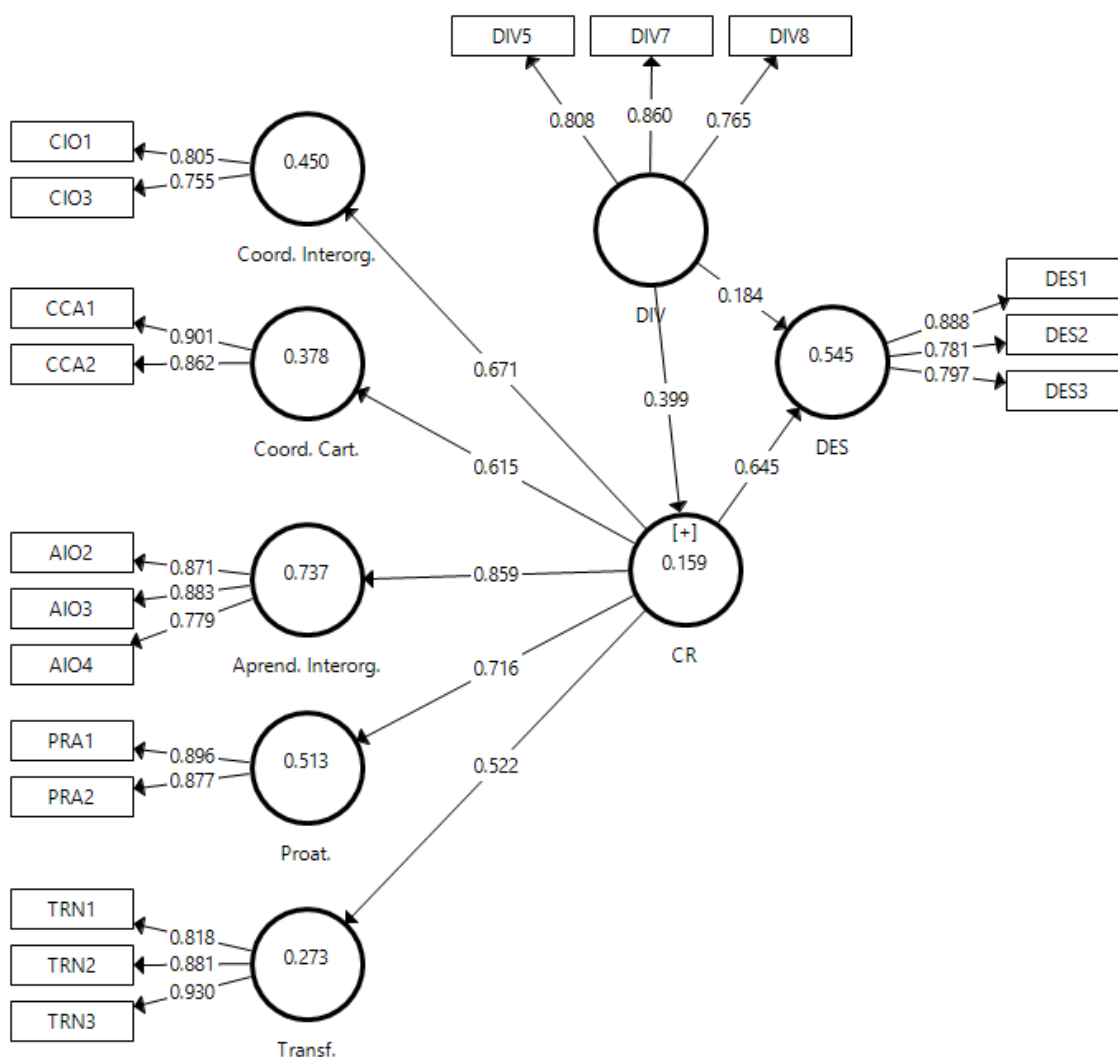


*Bootstrapping* (n=58; 1000 reamostragens)

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A segunda e a terceira hipóteses a ser testada neste trabalho refere-se à da diversidade da Carteira no modelo. A expectativa é de que uma carteira de alianças diversas pode, ao ampliar o espectro de atividades de criação de valor, aumentar a flexibilidade e levar a organização a alcançar um desempenho da carteira superior. Com a introdução da Diversidade ao modelo, temos que 55,3% do comportamento da variável desempenho é explicada pela interação entre Capacidade Relacional e Desempenho.

**Figura 7:** Relação entre a Capacidade Relacional, Diversidade e o Desempenho da Carteira de Alianças



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Os dados da tabela mostram que AVE para o construto diversidade ficou acima do valor estabelecido como aceitável, ou seja,  $AVE > 0,5$  ( $AVE = 0,587$ ). Do mesmo modo, a Confiabilidade Composta da DIV, bem como das demais variáveis do modelo ficaram acima de 0,7, ou seja, acima do nível aceitável (Tabela4). Dessa forma, a validade convergente do modelo foi assegurada.

**Tabela 4:** Medidas de ajuste para a relação entre a Diversidade e o Desempenho da Carteira de Alianças

	AVE	Raiz AVE	Confiabilidade Composta
Aprend. Interorg.	0,715	0,846	0,882
Coord. Cart.	0,778	0,882	0,875
Coord. Interorg.	0,609	0,780	0,757
DES	0,678	0,824	0,863
DIV	0,584	0,764	0,848
Proat.	0,786	0,887	0,880
Transf.	0,770	0,878	0,909

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Para testar a validade discriminante, foi realizada a análise das correlações e raízes quadradas da AVE. O teste de validade discriminante mostrou que as correlações são menores que a raiz quadrada da variância média extraída (AVE). Portanto, a validade discriminante foi observada (Tabela 5).

**Tabela 5:** Correlações e raiz quadrada da AVE entre os construtos Capacidade Relacional, Diversidade e Desempenho da Carteira de Alianças.

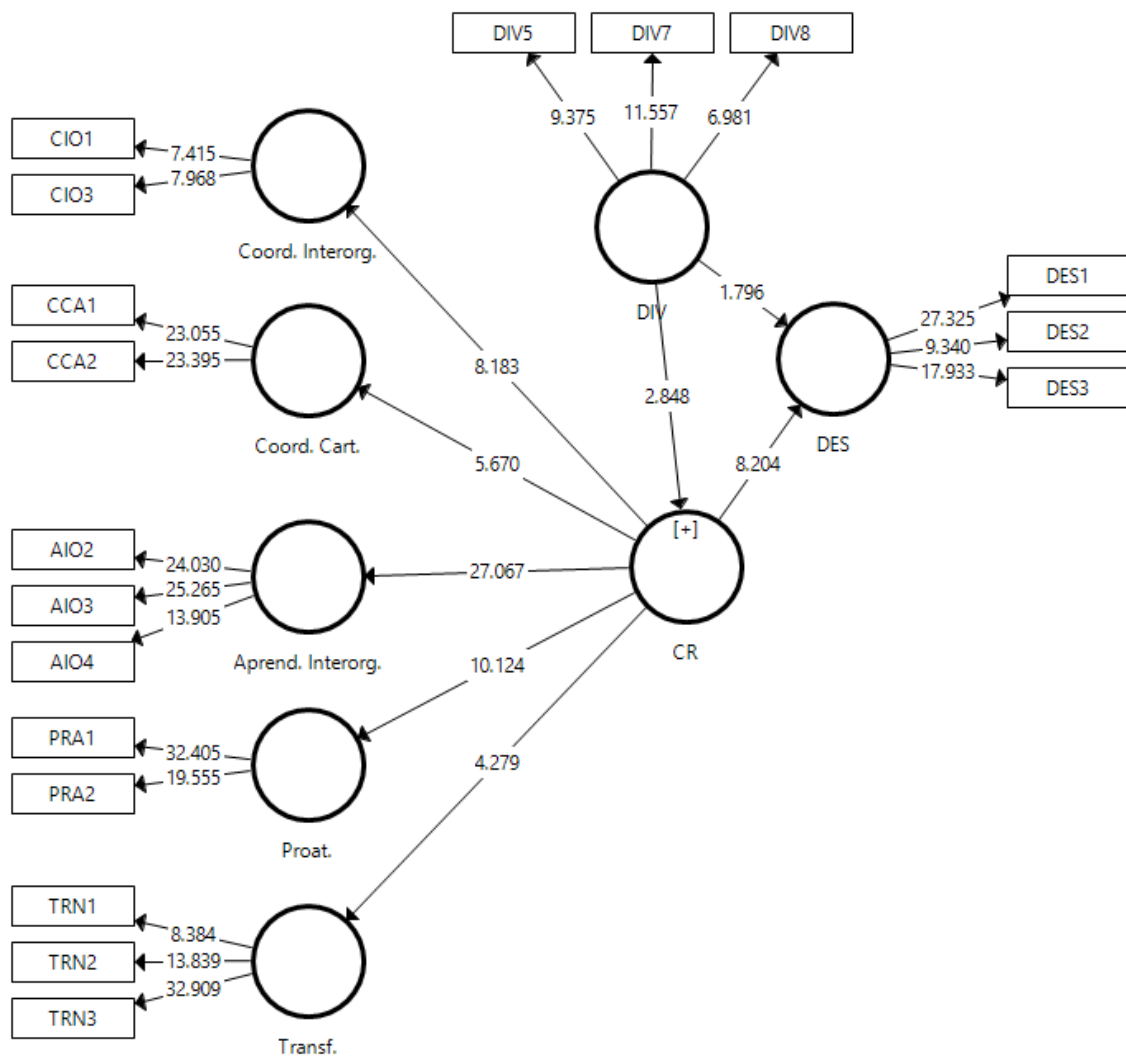
	Aprend. Interorg.	Coord. Cart.	Coord. Interorg.	DES	DIV	Proat.	Transf.
Aprend. Interorg.	<b>0,846</b>						
Coord. Cart.	0,377	<b>0,882</b>					
Coord. Interorg.	0,508	0,457	<b>0,780</b>				
DES	0,622	0,502	0,695	<b>0,824</b>			
DIV	0,411	-0,054	0,302	0,439	<b>0,764</b>		
Proat.	0,507	0,239	0,359	0,429	0,281	<b>0,887</b>	
Transf.	0,304	0,204	0,050	0,193	0,201	0,312	<b>0,878</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A partir do *Bootstrapping*, observa-se que a relação entre Diversidade e Desempenho da Carteira de alianças não é confirmada pois a estatística “t” de *student* ficou num nível inferior (1,796) ao padrão exigido ou seja 1,96. Portanto, a H2 é rejeitada (Figura 8).

Já a relação entre a Diversidade e a Capacidade Relacional é confirmada no modelo ( $t = 2,848$ ). Assim, H3 é confirmada pelo modelo

**Figura 8:** Estatística “t” de *student* para a relação entre Diversidade da Carteira de Alianças, Capacidade Relacional e Desempenho

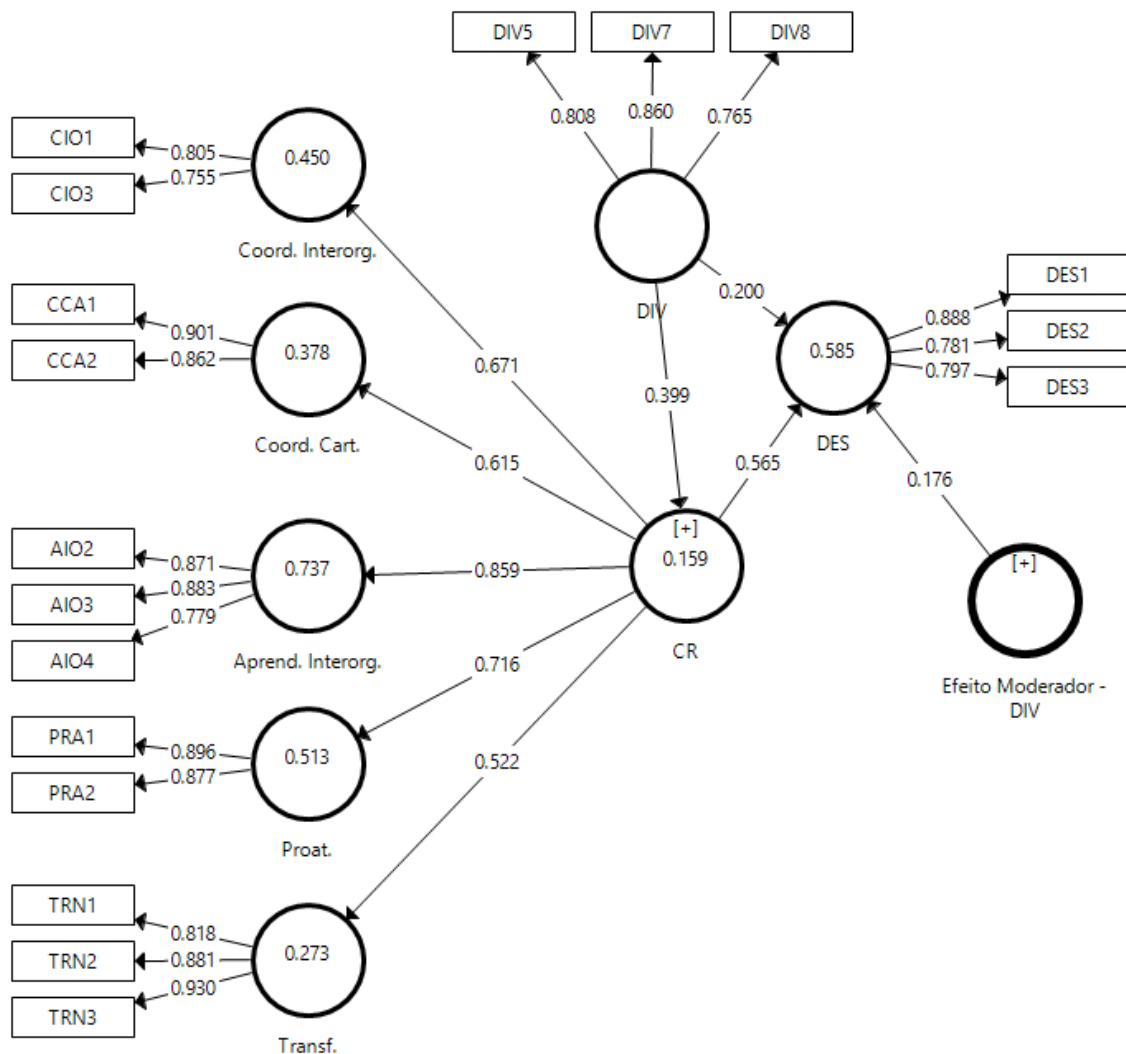


*Bootstrapping* (n=58; 1000 reamostragens)

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Depois de testarmos as variáveis conjuntamente no modelo, procedemos ao teste do Modelo 1, especialmente da hipótese H4, segundo qual, a diversidade da carteira de alianças modera a relação entre a capacidade relacional e o desempenho. Como mostra a Figura 09, a moderação da Diversidade da carteira de alianças sobre a relação entre Capacidade Relacional e Desempenho aumentou a explicação sobre o comportamento do Desempenho que tem 58,5% de seu comportamento explicado pelo modelo.

**Figura 9:** Relação entre Capacidade Relacional, Diversidade e o Desempenho da Carteira de Alianças: a diversidade da carteira como variável moderadora

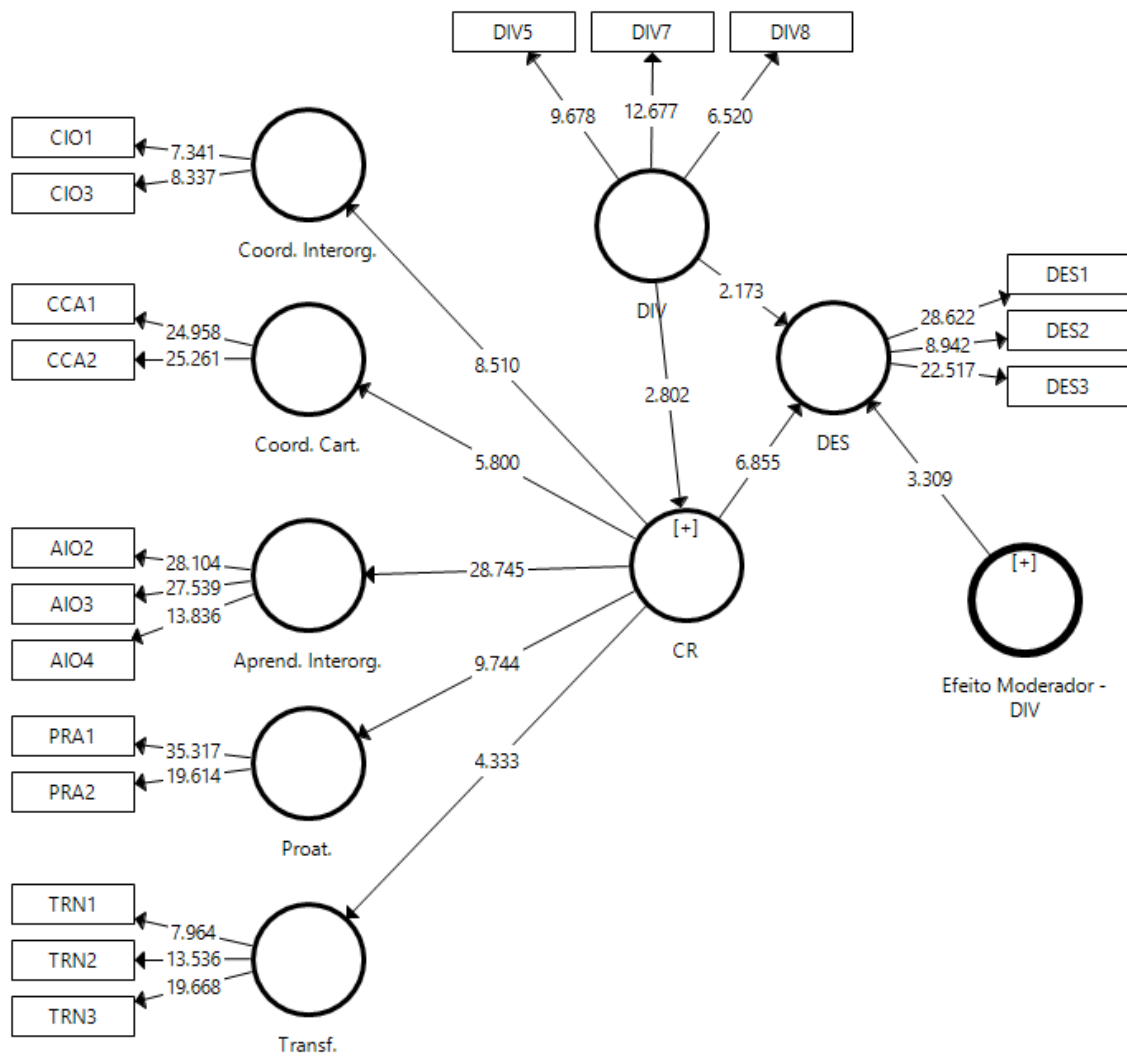


**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A estatística *t* de *student* mostrou-se que o modelo incorporando o moderador da diversidade é significativa (Figura 10). Desse modo, a hipótese de que a Diversidade da Carteira Modera a Relação entre Capacidade Relacional e Desempenho não foi rejeitada (H4). Neste modelo, os relacionamentos diretos entre os construtos Capacidade Relacional e Diversidade da carteira também continuam significativos.

**Figura 10:** Estatística “*t*” de *student* para a relação entre o Capacidade Relacional, Diversidade e Desempenho da Carteira de Alianças: a Diversidade como variável moderadora



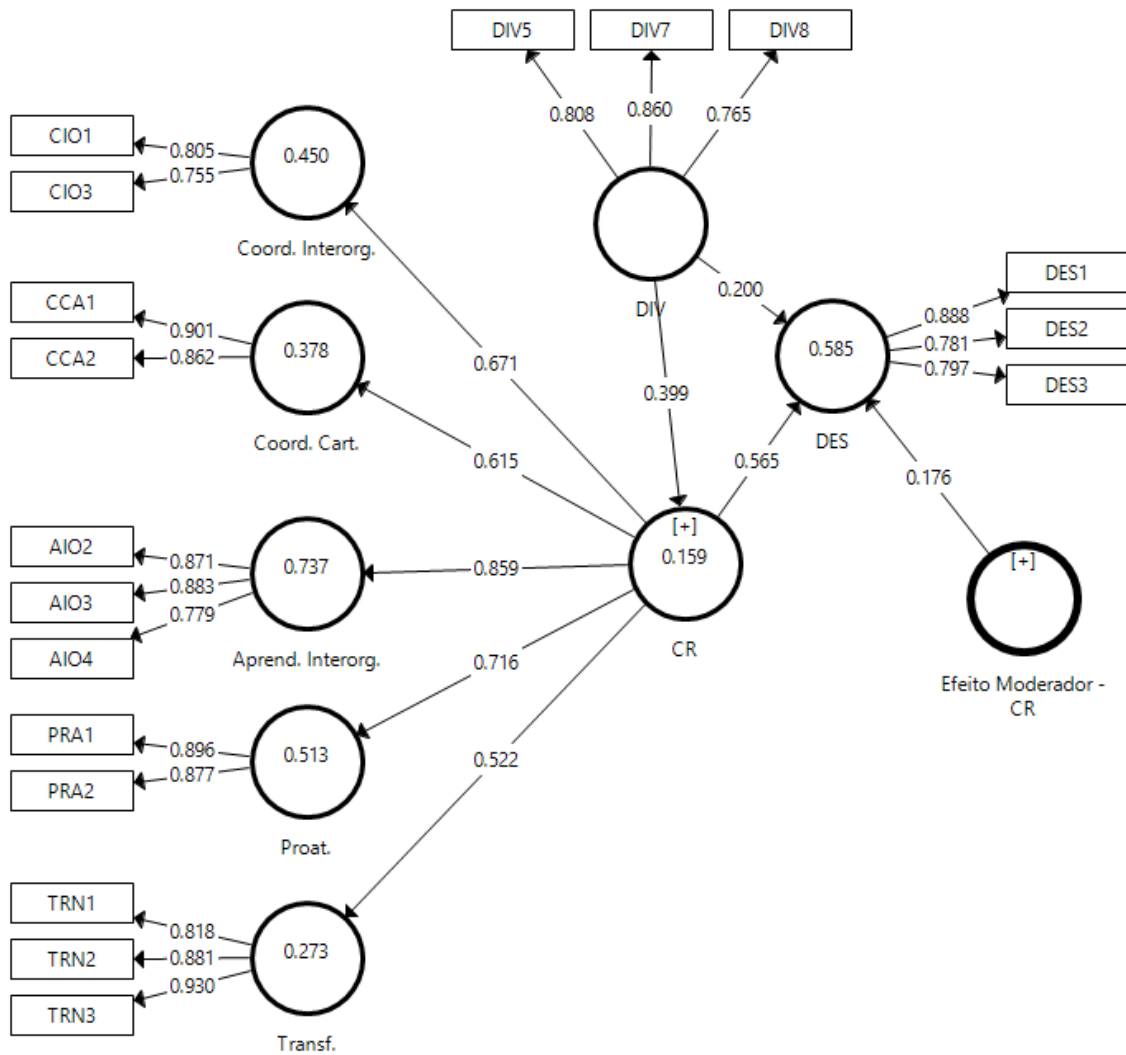


*Bootstrapping* (n=58; 1000 reamostragens)

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O último modelo incorpora a capacidade relacional como moderadora da relação entre a diversidade da carteira e o desempenho. Também neste caso, o poder explicativo do comportamento do construto Desempenho da Carteira de Alianças foi de 58,5% (Figura 11).

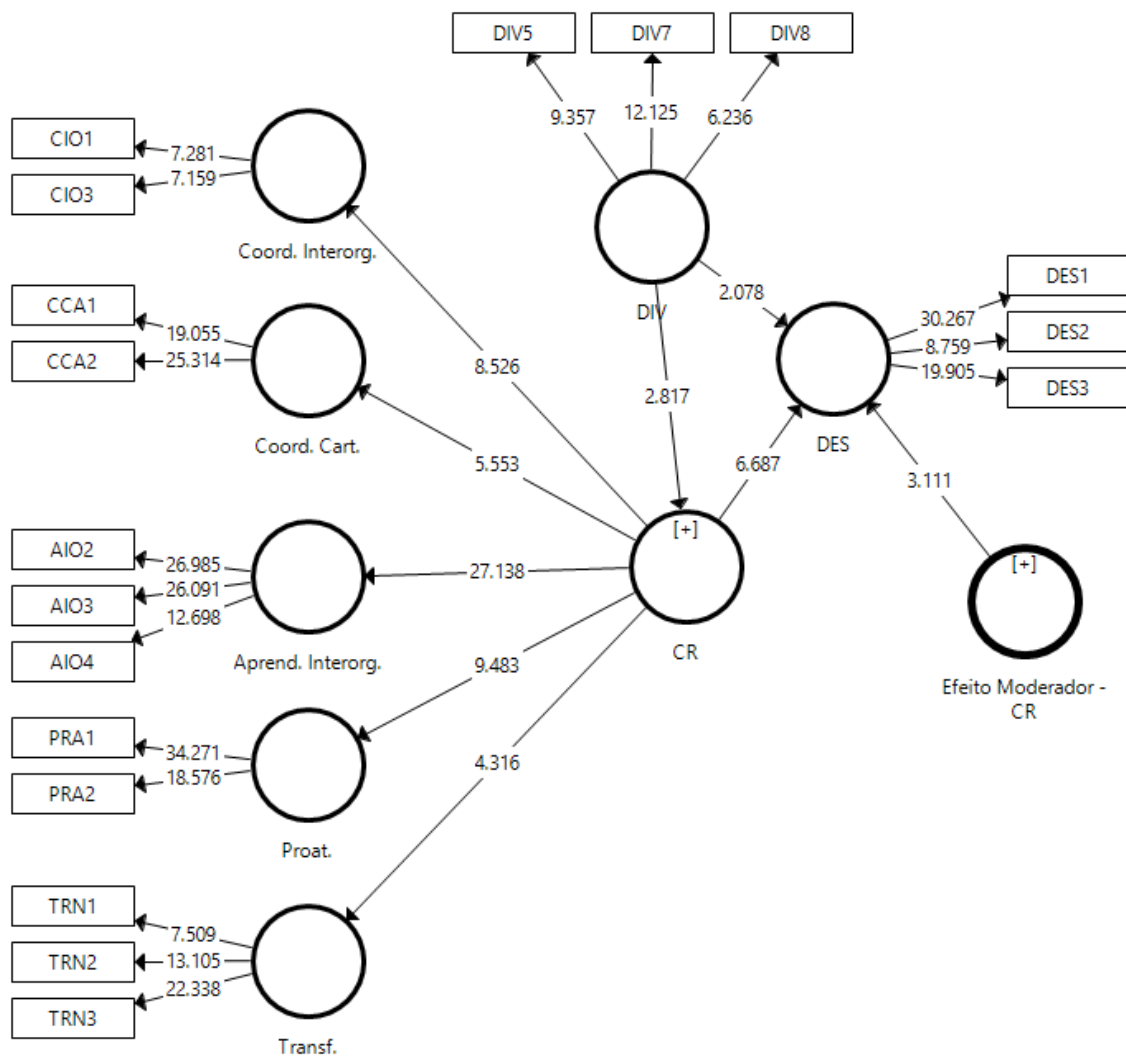
**Figura 11:** Relação entre Capacidade Relacional, Diversidade e o Desempenho da Carteira de Alianças: a Capacidade Relacional como variável moderadora



**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A Estatística “t” de *student* gerada mostrou, do mesmo que o efeito moderador da Capacidade Relacional sobre a relação entre Diversidade da Carteira e Desempenho mostrou-se significativa aceitando-se, portanto H5

**Figura 12:** Estatística “t” de *student* para a relação entre o Capacidade Relacional, Diversidade e Desempenho da Carteira de Alianças: a Capacidade Relacional como variável moderadora



*Bootstrapping* (n=58; 1000 reamostragens)

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Na próxima seção, serão discutidos os principais resultados do trabalho.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos por meio da análise de MEE-PLS, com o auxílio do software SmartPLS, mostraram que existe uma coerência entre a base teórica referenciada e os dados empíricos levantados. Foram geradas hipótese embasadas no referencial teórico que descrevem as relações entre os construtos constitutivos dos dois modelos testados neste estudo. Foram verificadas a validade convergente, a validade discriminante e a consistência interna dos construtos.

Foi confirmada a hipótese de que há relação entre a Capacidade Relacional (CR) e o Desempenho da Carteira de Alianças (DES), H1. Também foi confirmada a existência de uma relação direta entre Diversidade da Carteira de Alianças (DIV) e a Capacidade Relacional, H3. Do mesmo modo, foram confirmados os efeitos moderadores da Diversidade da Carteira e da Capacidade Relacional (H4 e H5). A relação direta entre diversidade e desempenho não pode ser confirmada no modelo sem moderação (H2). A Tabela 6 abaixo apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos.

**Tabela 6:** Síntese dos resultados obtidos das análises das MEE-PLS

Hipóteses	Efeito proposto	Coefficientes Estruturais	Valor <i>t</i>	Suporte à hipótese
H1: CR→DES	+	0,716	12,858	Sim
H2: DIV→DES	+	0,184	1,796	Não
H3: DIV→CR	+	0,399	2,848	Sim
H4: DIV Mod CR→DES	+	0,176	3,309	Sim
H5: CR Mod DIV→DES	+	0,176	3,111	Sim

OBS: CR=Capacidade Relacional; DIV=Diversidade da Carteira; DES=Desempenho; Mod=Moderação.

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A importância da Capacidade Relacional para o desempenho da carteira de alianças é reconhecida na literatura acerca das alianças estratégicas (SCHILKE; GOERZEN, 2010). A Hipótese 01 (H1) que indica a existência de uma relação positiva entre a capacidade relacional e o desempenho da carteira de alianças foi confirmada, corroborando o exposto na literatura. Esse resultado está em conformidade com as proposições de Schilke e Goerzen (2010), reforçando a percepção de que níveis de desempenho da carteira de alianças estão relacionado ao desenvolvimento da capacidade relacional em suas cinco dimensões – coordenação interorganizacional, coordenação da carteira de alianças, aprendizagem interorganizacional, transformação de aliança e proatividade da aliança.

Embora, como dito anteriormente, o papel da a diversidade sobre o desempenho da carteira de alianças seja muito controverso na literatura, autores como Jiang et al. (2010) destacam que a maior diversidade pode ser motivadora da formação de alianças estratégicas e guardar uma relação direta com o desempenho superior. Contudo, essa hipótese não pode ser verificada neste trabalho (H2 foi rejeitada). Esse resultado é um importante indicativo de que a diversidade *per se* não implica em desempenho superior.

A literatura acerca da diversidade da carteira não contempla uma relação direta entre a diversidade da carteira de alianças e o desenvolvimento da capacidade relacional de gestão da carteira de alianças. Contudo, há indícios de que maior diversidade na carteira demanda maior habilidades relacionais para que se obtenha níveis elevados de desempenho da carteira de alianças. O trabalho de Jiang et al. (2010) sinaliza que os efeitos positivos da diversidade são percebidos após algum tempo de “aprendizagem” organizacional para a gestão dessa diversidade. A hipótese de que a diversidade está positivamente relacionada a capacidade relacional foi confirmada neste trabalho.

Este trabalho buscou compreender o relacionamento entre capacidade relacional, diversidade e desempenho da carteira de alianças. Para potencializar a compreensão do relacionamento entre os três construtos, foram propostos e testados dois modelos com efeitos moderadores distintos.

O primeiro modelo considerou o efeito moderador da diversidade sobre a relação entre capacidade relacional e desempenho (H4). Essa hipótese foi confirmada neste trabalho. O efeito de moderação da diversidade está em consonância com o exposto no trabalho de Sarkar et al. (2009), reforçando assim a percepção de que, na presença de maior diversidade na composição da carteira, é necessária maior capacidade de coordenação da carteira de alianças e de coordenação interorganizacional. Esse aprimoramento relacional, por sua vez, implica no desenvolvimento de salvaguardas informais, reduzindo assim os custos do estabelecimento de salvaguardas formais e, dessa forma potencializando o efeito da capacidade relacional sobre o desempenho.

O segundo modelo propôs o efeito moderador da capacidade relacional sobre o relacionamento entre a diversidade e o desempenho da carteira de alianças (H5). Essa hipótese não é contemplada no referencial teórico. No entanto, é possível considerarmos que uma maior habilidade na gestão do relacionamento com parceiros diversos possibilita às organizações maiores possibilidades de se apropriarem das vantagens da diversidade e seus consequentes impactos sobre o desempenho da carteira. A hipótese de um efeito moderador da capacidade relacional sobre o relacionamento entre a diversidade e o desempenho da carteira de alianças foi confirmada neste trabalho.

Se considerarmos os resultados obtidos em seu conjunto, temos uma importante contribuição ao papel da diversidade sobre o desempenho da carteira. Observa-se que a diversidade carece do desenvolvimento de capacidade relacional para que produza efeitos positivos sobre o desempenho. Assim, maiores habilidades na gestão das diferenças entre parceiros e da complexidade da carteira parecem possibilitar maior aprendizagem com a diversidade, bem como o desenvolvimento de salvaguardas informais que possibilitam desempenho superior.

Além disso, a confirmação da hipótese de ambos efeitos moderadores indica que há estreito vínculo entre a diversidade e o desenvolvimento da capacidade relacional na conformação da carteira de alianças. A coexistência desses construtos parecem ser condição fundamental para o desempenho da carteira de alianças.

Por fim, é importante ressaltar que, como observou Lee et al. (2014), que a compreensão acerca do papel da diversidade sobre o desempenho da carteira de alianças ainda demanda muito estudos. Primeiramente, porque, de um lado, a fundamentação teórica não está consolidada. De outro lado, empiricamente não se tem uma escala consolidada de diversidade o que limita as de generalização dos resultados obtidos no trabalho.

## 7 CONCLUSÕES

A presente tese teve como principal objetivo explorar a relação entre os construtos Capacidade Relacional, Diversidade da Carteira e Desempenho da Carteira de alianças estratégicas contratuais na indústria farmacêutica. A intenção que motivou este trabalho foi de contribuir para uma maior compreensão do relacionamento entre os três construtos, posto que esses vínculos ainda incipientes e obscuros na produção acadêmica. A escolha da indústria farmacêutica brasileira deve-se às suas características gerais: um setor dinâmico, com intensa competição, grande investimento em inovação e marketing, globalizado e que comumente lança mão das alianças estratégicas como alternativa estratégica. De um modo geral um relacionamento complexo entre a diversidade da carteira e o desempenho.

Para atender aos objetivos geral e específicos desta tese foram desenvolvidos e testados dois modelos de relacionamento dos construtos envolvidos no trabalho. O primeiro apresentou o efeito moderador da diversidade sobre a relação entre a capacidade relacional e o desempenho da carteira de alianças estratégicas. Esse primeiro modelo tem respaldo na literatura existente acerca do tema. O segundo modelo, apresentou uma nova proposta relacionamento entre os construtos, propondo a moderação da capacidade relacional sobre o relacionamento entre a diversidade e o desempenho da carteira de alianças estratégicas.

Para a análise das relações propostas foi escolhida a indústria farmacêutica como objeto de análise. A escolha deveu-se ao fato de que ser um setor bastante dinâmico com intensa inovação tecnológica. Além disso, a formação de alianças é uma escolha estratégica frequente no setor. A aplicação do método de equações estruturais (MEE-PLS) possibilitou avaliar, de forma exploratória, a significância das relações simultâneas e interdependentes entre os construtos de interesse, a partir dos modelos teóricos constituídos a partir das hipóteses fundamentadas no referencial teórico.

Duas lacunas motivaram o desenvolvimento do trabalho. A primeira, originalmente apontada no trabalho de Sarkar et. al (2010), de natureza teórica, consiste na compreensão restrita e não consensual do papel que a diversidade da carteira de alianças estratégicas desempenha sobre os resultados da carteira. Desse modo, se, de um lado, a diversidade da carteira possibilita às empresas acessarem recursos mais amplos e diversos, de outro lado, implica em maiores exigências relativas as habilidades gerenciais para administrar essa diversidade. A segunda, derivada da primeira e de natureza metodológica, está relacionada à dificuldade de operacionalização deste construto

diversidade. O trabalho de Lee et al. (2014) aponta para ausência de uma escala consolidada da mensuração da diversidade. Assim, restringindo assim as possibilidades de generalização de resultados das pesquisas sobre o tema.

A primeira implicação teórica do trabalho está relacionada na melhor compreensão da importância da diversidade na composição da carteira. Os resultados obtidos revelam que o relacionamento entre a diversidade da carteira de alianças estratégicas contratuais e o desempenho da carteira só se realiza na presença de capacidade relacional. De um lado, a capacidade relacional possibilita à empresa apropriar-se das vantagens possibilitadas pela diversidade como benefícios de aprendizagem e acesso a recursos heterogêneos. De outro lado, a capacidade relacional possibilita à organização minimizar custos adicionais de coordenação e administrar níveis mais elevados de complexidade da carteira além de níveis mais baixos de confiança.

Outra contribuição do trabalho está na confirmação uma relação direta entre diversidade e capacidade relacional. O relacionamento entre as variáveis evidencia que a conformação de uma carteira de alianças diversa fomenta o desenvolvimento da capacidade relacional.

A aceitação da hipótese de moderação da diversidade da carteira implica na percepção de que a conformação de uma carteira de alianças diversa fomenta o desenvolvimento da capacidade relacional necessária para se alcançar elevado nível de desempenho da carteira. Assim, diante das demandas por coordenação interorganizacional e da carteira, do maior nível de incerteza em relação aos parceiros, de um maior nível de proatividade para a composição de uma carteira equilibrada, além a produção de salvaguardas informais, o aprimoramento da capacidade gestão da carteira amplifica seu impacto sobre o desempenho da carteira.

O trabalho tem ainda contribuições metodológicas. A primeira contribuição refere-se à proposição de uma escala para medir a diversidade. Apesar das escalas da capacidade relacional e do desempenho da carteira de alianças estratégicas contratuais adotadas no trabalho já terem passado por validação nacional e internacional, o trabalho apresentou uma proposta de escala de diversidade multidimensional, posto que não há na literatura uma escala referendada multidimensional do construto.

Uma segunda contribuição metodológica refere-se à elaboração de dois modelos estruturais e dois modelos de mensuração correspondentes fundamentados tanto no referencial teórico como em reflexões acerca do relacionamento entre os construtos. O estabelecimento de possibilidades múltiplas amplificou a natureza exploratória da pesquisa.



Embora as escalas de capacidade relacional e de desempenho da carteira, já tenham passado por validação nacional e internacional. O presente trabalho constitui reforço para essa validação possibilitando, futuramente maior generalização dos resultados obtidos nesta e em pesquisas futuras.

Dentre as implicações gerenciais podemos destacar que auxilia gestores na tomada de decisões estratégicas acerca da constituição da carteira de alianças estratégicas e da criação e aperfeiçoamento de rotinas de gestão da carteira de alianças.

O estabelecimento de rotinas de gestão da carteira de alianças levando em consideração as nuances da diversidade possibilitam dois tipos principais de vantagens à prática administrativa. De um lado, possibilita a maximização de ganhos associados à maior diversidade da carteira como, por exemplo, de aprendizagem, heterogeneidade e flexibilidade. De outro lado, o desenvolvimento de rotinas e habilidades relativas gestão da carteira possibilitam a minimização de custos associados à constituição de uma carteira diversos e de conflitos interorganizacionais.

As implicações para políticas públicas estão associadas ao reconhecimento da importância da diversidade concomitante ao desenvolvimento da capacidade de gestão de uma carteira de alianças a ser aplicado nas parcerias entre o poder público e o setor privado. Além disso, pode ser uma importante ferramenta para o estabelecimento da regulamentação setor de modo a produzir um maior nível de confiança entre parceiros no setor, amplificando oportunidades de negócios com desempenho superior.

A natureza exploratória desta pesquisa ressalta possibilidades de pesquisas futuras que: 1) confirmem os vínculos encontrados entre os construtos nesta pesquisa; 2) contribuam no sentido de consolidar o conhecimento em torno das dimensões da diversidade; 3) possam compreender os efeitos moderadores entre as variáveis e; 4) expandam os resultados obtidos para a indústria farmacêutica brasileira a outros setores.

Dentre as limitações deste estudo, podemos destacar que o trabalho focou no nível de unidade de negócios como nível analítico. Além disso, o estudo teve com recorte a indústria farmacêutica brasileira, não podendo os resultados do trabalho serem extrapolados para outros setores ou países. Pode-se destacar ainda que, por se tratar de um setor de atividade altamente competitivo, houve grande reserva em participar da pesquisa e expor conteúdos estratégicos das organizações. Essa resistência em participar da pesquisa foi amplificada pelo contexto de crise experimentado pela economia brasileira na atualidade, na medida em foram aumentadas a instabilidade e a incerteza entre os agentes. Esses elementos ao mesmo tempo que restringiram o número de

respondentes dificultou o estabelecimento de contato com as empresas, ampliando os tempos de negociação.

## REFERÊNCIAS

- ARIÑO, A. Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity. **Journal of International Business Studies**, 2003.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 1991.
- BATAGLIA, W. Relatório de pesquisa não disponível. , 2015.
- BAUM, J. A. C.; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. S. Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 267–294, 2000. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/%28SICI%291097-0266%28200003%2921%3A3%3C267%3A%3AAID-SMJ89%3E3.0.CO%3B2-8>>. .
- BAUM, J. A. C.; OLIVER, C. Institutional Linkages and Organizational Mortality. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 187–218, 1991.
- CHIN, W.; NEWSTED, P. R. Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Square. In: R. H. Hoyle (Org.); **Statistical Strategies for Small Sample Research**. p.307–341, 1999. Thousand Oaks: Sage.
- DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Introduction: The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. **The Nature and Dynamics of Capabilities**. p.1–22, 2000.
- DUYSTERS, G.; LOKSHIN, B. Determinants of alliance portfolio complexity and its effect on innovative performance of companies. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 4, p. 570–585, 2011.
- DYER, J. H.; KALE, P. Relational capabilities. In: C. E. Helfat; S. Finkelstein; W. Mitchell; et al. (Orgs.); **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**, 2007. Malden: Blackwell.
- EISENHARDT, K. M.; SCHOONHOVEN, C. B. Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. **Organization Science**, 1996.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research (JMR)**. Feb1981, v. 18, n. 1, p. 39–50. 12p. 1 Diagram, 1981.
- GAMMOH, B. S.; VOSS, K. E.; FANG, X. Multiple brand alliances: a portfolio diversification perspective. **Journal of Product & Brand Management**, v. 19, n. 1, p. 27–33, 2010.
- GARCÍA-CANAL, E.; SÁNCHEZ-LORDA, P. One more only if it is one of us. The number of partners and the stock market reaction to domestic and international alliance formation in EU telecom firms. **International Business Review**, v. 16, n. 1, p. 83–108, 2007.

GEORGE, G.; ZAHRA, S. A.; WHEATLEY, K. K.; KHAN, R. The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance A study of biotechnology firms. **Journal of High Technology Management Research**, v. 12, n. 2, p. 205–226, 2001.

GOERZEN, A.; BEAMISH, P. W. The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 333–354, 2005.

GOERZEN, A.; BEAMISH, P. W.; WILEY, J.; BEAMISH, W. The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise Performance THE EFFECT OF ALLIANCE NETWORK DIVERSITY ON MULTINATIONAL ENTERPRISE PERFORMANCE. , v. 26, n. 4, p. 333–354, 2012.

GOMES-CASSERES, B. Do you really have an alliance strategy? **Strategy & Leadership**, v. 26, n. 4, p. 6–11, 1998. Disponível em: <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Do+You+Really+Have+an+Alliance+Strategy?#0>>. .

GULATI, R. Social Structure and Alliance Formation Patterns : A Longitudinal Analysis. **JSTOR**, v. 40, n. 4, p. 619–652, 1995.

GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293–317, 1998.

GULATI, R.; NICKERSON, J. A. Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. **Organization Science**, 2008.

HAGEDOORN, J. Understanding the rationale of strategic technology partnering : interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. January, p. 371–385, 1993.

HAGEDOORN, J.; SCHAKENRAAD, J. The effect of strategic technology alliances on company performance. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 291–309, 1994.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. ed.Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: Sage, 2014.

HELPHAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; et al. **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**. Malden: Blackwell, 2007.

HOFFMANN, W. H. How to manage a portfolio of alliances. **Long Range Planning**, v. 38, n. 2, p. 121–143, 2005.

HOFFMANN, W. H. STRATEGIES FOR MANAGING A PORTFOLIO OF ALLIANCES. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. September 2003, p. 827–

856, 2007. Wiley Online Library. Disponível em:  
<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.607/abstract>>. .

JIANG, R. J.; TAO, Q. T.; SANTORO, M. D. Research notes and commentaries alliance portfolio diversity and firm performance. **Strategic Management Journal**, 2010.

KALE, P.; DYER, J. H.; 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, p. 747–767, 2002.

KALE, P.; SINGH, H. Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? **The Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 45–62, 2009. Disponível em:  
<<http://libproxy.tulane.edu:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2009-12870-004&login.asp&site=ehost-live&scope=site>\nsinghh@wharton.upenn.edu\nkale@rice.edu>. .

KESIC, D. STRATEGIC ANALYSIS OF THE WORLD PHARMACEUTICAL INDUSTRY. **Management Journal of Contemporary Management Issues**, v. 14, n. 1, p. 59–76, 2009. Disponível em:  
<<http://search.proquest.com/docview/221282682?accountid=11774>>. .

KOGUT, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. July 1987, p. 319–332, 1988.

KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. G. When does trust matter to alliance performance? **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 894–917, 2006.

LAHIRI, N.; NARAYANAN, S. Vertical Integration, Innovation and Alliance Portfolio Size: implications for firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 1042–1064, 2013.

LAVIE, D. Alliance Portfolios and Firm Performance : a Study of Value Creation and Appropriation in the U . S . Software Industry. **Strategic Management Journal**, v. 1212, n. April 2004, p. 1187–1212, 2007. Disponível em:  
<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.637/abstract>>. .

LEE, D.; KIRKPATRICK-HUSK, K.; MADHAVAN, R. Diversity in Alliance Portfolios and Performance Outcomes: A Meta-Analysis. **Journal of Management**, , n. October, 2014. Disponível em:  
<<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206314556316>>. .

LOHMÖLLER, J.-B. **Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares**. Heidelberg: Physica-Verlag, 1989.

MCKELVY, M.; ORSENIGO, L.; PAMMOLLI, F. Pharmaceuticals analysis through the lens of a sectorial innovation system. In: F. MALERBA (Org.); **Sectorial systems of innovation: Concepts, issues and analyses of six major sectors in Europe.**, 2004. Cambridge: Cambridge University Press.

NIELSEN, B. B.; GUDERGAN, S. Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances. **International Business Review**, v. 21, n. 4, p. 558–574, 2012.

NOGUEIRA, A. C. L. **Custos de transação e capacitações: influência nas estruturas de governança no setor farmacêutico do Brasil**, 2012. Universidade Presbiteriana Mackenzie.

OLK, P. Evaluating strategic alliance performance. In: F. J. Contractor; P. Lorange (Orgs.); **Cooperative Strategies and Alliances**. p.119–143, 2002. Amsterdam: Pergamon.

PARKHE, A. Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances. **Journal of International Business Studies**, 1991.

POWELL, W. W.; KOPUT, K.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaborations and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 116–45, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/index/v1774282g031q747.pdf>>. .

REUER, J. J.; RAGOZZINO, R. Agency hazards and alliance portfolios. **Strategic Management Journal**, 2006.

REUER, J.; ZOLLO, M. Managing governance adaptations in strategic alliances. **European Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 164–172, 2000. Elsevier. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V9T-3YS97VD-6/2/e37e111bab99fe936a10f8015fe0ff00>>. .

SARKAR, M.; AULAKH, P. S.; MADHOK, A. Process Capabilities and Value Generation in Alliance Portfolios. **Organization Science**, 2009.

SARKAR, M. B.; ECHAMBADI, R. A. J.; HARRISON, J. S. Alliance entrepreneurship and firm market performance. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 701–711, 2001.

SAXTON, T. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 443–461, 1997.

SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1192–1219, 2010.

STUART, T. E. Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 8, p. 791–811, 2000.

TEECE, D. J. **Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SCHUEN, A. DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509–533, 1997.

VASSOLO, R. S.; ANAND, J.; FOLTA, T. B. Non-additivity in portfolios of exploration activities: A real options-based analysis of equity alliances in biotechnology. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 11, p. 1045–1061, 2004.

WASSMER, U. Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda. **Journal of Management**, 2010.

WASSMER, U.; DUSSAUGE, P. Value creation in alliance portfolios: The benefits and costs of network resource interdependencies. **European Management Review**, v. 8, n. 1, p. 47–64, 2011a.

WASSMER, U.; DUSSAUGE, P. Network resource stocks and flows: how do alliance portfolios affect the value of new alliance formations? **Strategic Management Journal**, v. 32, p. 871–883, 2011b. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/smj.973>>. .

ZOLLO, M.; REUER, J. J.; SINGH, H. Interorganizational in Strategic Alliances Performance. **Organization**, v. 13, n. 6, p. 701–713, 2002. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-33747360794&partnerID=40&md5=ab64d7f38e9b4579cf4b0a3e74319606>>. .

ZOLLO, M.; REUER, J. J.; SINGH, H. Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. **Organization Science**, 2002.

# APÊNDICE



## APÊNDICE A – MATRIZ DE AMARRAÇÃO TEÓRICA

**Quadro 2:** Caracterização da empresa, do entrevistado e escolha da organização para estudo

CARACTERIZAÇÃO	VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS	QUESTÕES
Caracterização da empresa	Principal atividade	Qual a principal atividade de sua empresa? Favor escolher apenas uma das opções a seguir: <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
	Principal mercado	Qual é o principal Mercado de sua empresa? Favor escolher apenas uma das opções a seguir: <input type="checkbox"/> Saúde humana <input type="checkbox"/> Agricultura <input type="checkbox"/> Ambiente <input type="checkbox"/> Medicina Veterinária <input type="checkbox"/> Outros
	Tamanho da empresa	Qual o número de empregados da sua empresa? Favor escolher apenas uma das opções a seguir: <input type="checkbox"/> Menor que 50 <input type="checkbox"/> Entre 50 e 99 <input type="checkbox"/> Entre 100 e 500 <input type="checkbox"/> Maior que 500 <input type="checkbox"/> Não estou em posição de responder
	Ano de fundação	Em que ano a empresa foi fundada
	Localização	Em que estado está localizada a sede de sua empresa
	Controle acionário	O controle acionário da empresa é brasileiro? Favor escolher apenas uma das opções a seguir: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Caracterização do respondente	Cargo	Qual o seu cargo?
	Nível hierárquico	As empresas têm diferentes classificações para níveis de liderança semelhantes. Para que possamos fazer uma análise apropriada, por favor, classifique o “nível” do seu cargo em relação ao EXECUTIVO PRINCIPAL da sua empresa. Favor escolher apenas uma das opções a seguir: <input type="checkbox"/> Executivo principal ou proprietário <input type="checkbox"/> Reporta para o executivo principal <input type="checkbox"/> Reporta para um executivo que reporta para o executivo principal <input type="checkbox"/> Gestão intermediária <input type="checkbox"/> Gestão operacional
	Tempo na empresa	Há quantos anos você trabalha para sua empresa?
Escolha da organização para estudo	Envolvimento em alianças	Há quantos anos você trabalha na indústria farmacêutica?
		A sua empresa se envolveu em ALGUMA ALIANÇA ESTRATÉGICA (como definido acima) na área da saúde humana e que esteja ativa ou tenha terminado no máximo há três anos? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Não sei responder

**Quadro 3: Variáveis latentes e observáveis da Capacidade Relacional**

VARIÁVEL LATENTE	VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS	QUESTÕES (Likert de 5 pontos) (Adaptado de Schilken; Goerzen, 2010)	BASE TEÓRICA
Coordenação Interorganizacional	Atividade de coordenação	Indique o grau de sincronização das atividades entre sua empresa e seus parceiros.	Daft; Weick (1984) Dosi; Nelson; Winter, 2000 Helfat, 2007 Sarkar, Aulakh, Madhok, 2009 Reuer; Zollo, 2000 Schilke; Goerzen, 2010 Teece, 2009
	Sincronização do trabalho	Indique o grau em que sua empresa assegura a sincronização do trabalho com os parceiros	
	Decisões integradas	Indique o grau de colaboração entre os parceiros nas decisões tomadas em alianças	
Coordenação da carteira de alianças	Integração	Indique o grau de coordenação das atividades das diferentes alianças da sua empresa	
	Sinergias	Indique o grau em que se busca sinergia entre as alianças da sua empresa	
	Interdependências	Indique o grau de identificação de interdependências entre as alianças da sua empresa	
Aprendizagem interorganizacional	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	
	Integração do conhecimento do parceiro	Indique o quanto o conhecimento existente é integrado com as novas informações adquiridas dos parceiros	
	Concorrência	Indique o quanto a sua empresa está buscando se diferenciar na concorrência com a participação em alianças.	
Proatividade da aliança	Iniciativa da aliança	Indique a iniciativa da sua empresa na busca de novos potenciais parceiros sobre oportunidades relacionadas com as alianças já estabelecidas	
	Monitoramento do ambiente	Indique o quanto o ambiente competitivo é ativamente monitorado pela sua empresa para busca de novas oportunidades relacionadas com as alianças já estabelecidas	
Transformação	Termos contratuais	Indique o quanto a sua empresa está disposta a colocar de lado os termos contratuais para melhorar o resultado das alianças.	
		No surgimento de uma situação inesperada, indique o quanto sua empresa estaria disposta a modificar o acordo inicial ao invés de insistir nos termos originais das alianças.	
	Flexibilidade	Indique a flexibilidade com relação a requisições de mudanças pelos parceiros das alianças	

**Quadro 4:** Variáveis latentes e observáveis da Diversidade da Carteira de Alianças

<b>VARIÁVEL LATENTE</b>	<b>VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS</b>	<b>QUESTÕES (Likert de 5 pontos)</b>	<b>BASE TEÓRICA</b>
Diversidade da carteira de alianças	Quantidade	Indique o número aproximado de alianças que a sua empresa possui.	Hoffmann (2007); Jiang, Tao, Santoro (2010)
	Diversidade do setor	Indique o grau de proximidade do ramo de atividade dos seus parceiros	
	Redundância	Indique o grau de similaridade entre as competências (habilidades organizacionais) das empresas parceiras	
		Indique o grau de diversidade entre os recursos de sua empresa e os recursos acessados por meio de alianças estratégicas	
	Diversidade Organizacional I	Considerando-se a natureza dos parceiros (pública ou privada), indique o grau de parceiros com natureza distinta.	
	Diversidade Organizacional II	Considerando-se o nível organizacional (matriz ou subsidiária) indique o grau de parceiros com nível organizacional distinto.	
	Diversidade Funcional das Alianças	Indique o grau de diversidade dos tipos de alianças (P&D, teste clínico, manufatura, distribuição, comercialização e outras) nas parcerias da sua empresa	
	Diversidade de Nacionalidade	Indique o grau de parceiros com nacionalidade distinta da sua.	

**Quadro 5:** Variáveis latentes e observáveis do Desempenho da Carteira de Alianças

<b>VARIÁVEL LATENTE</b>	<b>VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS</b>	<b>QUESTÕES (Likert de 5 pontos)</b> <b>(Adaptado de Schilken; Goerzen, 2010)</b>	<b>BASE TEÓRICA</b>
Desempenho da carteira de alianças	Satisfação geral com o desempenho	Indique o grau de satisfação geral com o desempenho da carteira de alianças.	Ariño (2003); Gulati; Nickerson (2008)
	Satisfação com os objetivos iniciais da aliança	Indique o grau em que as alianças satisfazem os seus objetivos estratégicos iniciais.	Kale; Dyer; Singh (2002) Krishnan; Martin; (2006)
	Conhecimento acumulado	Indique o grau de satisfação com o conhecimento e habilidade acumulados a partir da participação em alianças.	Nielsen; Gudergan (2012) Noorderhaven(2006) Olk (2002)
	Desempenho financeiro	Indique o grau em que as alianças têm sido investimentos lucrativos.	Saxton (1997) Schilke; Goerzen (2010) Zollo; Reuer; Singh (2002).

**APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS****I. Caracterização da empresa**

1. Nome da empresa:

---

2. Nome do entrevistado:

---

3. Telefone (com DDD):

---

4. Deseja que o sumário executivo seja enviado? Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

5. E-mail para o envio do sumário executivo:

---

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

Farmacoquímica

Laboratório farmacêutico

Empresa de biotecnologia

Rede de farmácias/distribuidor

Instituto de pesquisa

Outros

7. Qual é o principal mercado da sua empresa? Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Saúde humana

Agricultura

Ambiente

Medicina Veterinária

Outros

**8.** Qual o número de empregados da sua empresa? Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Menor que 50
- Entre 50 e 99
- Entre 100 e 500
- Maior que 500
- Não estou em posição de responder

**9.** Em que ano sua empresa foi fundada?

---

**10.** Em que estado está localizada a sede de sua empresa?

---

**11.** O controle acionário da empresa é brasileiro? Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

## **II. Caracterização do respondente**

**12.** Qual o seu cargo?

---

**13.** As empresas tem diferentes classificações para níveis de liderança semelhantes. Para que possamos fazer uma análise apropriada, por favor, classifique o “nível” do seu cargo em relação ao EXECUTIVO PRINCIPAL da sua empresa. Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Executivo principal ou proprietário
- Reporta para o executivo principal
- Reporta para um executivo que reporta para o executivo principal
- Gestão intermediária
- Gestão operacional

**14.** Há quantos anos você trabalha para esta empresa?

---

**15.** Há quantos anos você trabalha na indústria farmacêutica?

---

### III. Escolha da organização para estudo

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

Uma ALIANÇA ESTRATÉGICA (nesta pesquisa) é definida como:

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

A CARTEIRA DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS é definida como o conjunto de alianças estratégicas que a empresa mantém com outras instituições.

16. A sua empresa se envolveu em ALGUMA ALIANÇA ESTRATÉGICA (como definido acima) na área da saúde humana e que esteja ativa ou tenha terminado no máximo há três anos?

- Sim
- Não
- Não sei responder

### IV. Caracterização da capacidade relacional

As questões a seguir deverão ser respondidas considerando-se a CARTEIRA DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS da empresa, ou seja, o conjunto de parceiros de aliança.

17. Indique o grau de sincronização das atividades entre sua empresa e seus parceiros. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = inexistente 2 = baixo 3 = mediano 4 = alto 5 = muito alto.

- '1' Inexistente
- '2' Baixo
- '3' Mediano
- '4' Alto

'5' Muito alto

**18.** Indique o grau em que sua empresa assegura a sincronização do trabalho com os parceiros. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = inexistente 2 = baixo 3 = mediano 4 = alto 5 = muito alto.

'1' Inexistente

'2' Baixo

'3' Mediano

'4' Alto

'5' Muito alto

**19.** Indique o grau de colaboração entre os parceiros nas decisões tomadas em alianças. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = inexistente 2 = baixo 3 = mediano 4 = alto 5 = muito alto.

'1' Inexistente

'2' Baixo

'3' Mediano

'4' Alto

'5' Muito alto

**20.** Indique o grau de coordenação das atividades das diferentes 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' Inexistente

'2' Baixo

'3' Mediano

'4' Alto

'5' Muito alto

**21.** Indique o grau em que se busca sinergia entre as 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' Inexistente

'2' Baixo

'3' Mediano

'4' Alto

'5' Muito alto

**22.** Indique o grau de identificação de interdependências entre as 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' Inexistente

'2' Baixo

'3' Mediano

'4' Alto

'5' Muito alto

**23.** Indique a existência de capacidade gerencial para absorver novos conhecimentos dos parceiros das alianças. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = inexistente 2 = baixo 3 = mediano 4 = alto 5 = muito alto.

'1' Inexistente

'2' Baixo

'3' Mediano

'4' Alto

'5' Muito alto

**24.** Indique a existência de rotinas de trabalho para analisar as informações obtidas dos parceiros. 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' Inexistente

'2' Baixo número de rotinas

'3' Mediano número de rotinas

'4' Alto número de rotinas

'5' Muitas rotinas

**25.** Indique o quanto o conhecimento é integrado com as novas informações adquiridas dos parceiros. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = muito pouco 2 = pouco 3 = médio 4 = muito 5 = muitíssimo.

'1' Muito pouco

'2' Pouco

'3' Médio

'4' Muito

'5' Muitíssimo



**26.** Indique o quanto a sua empresa está buscando se diferenciar da concorrência com a participação em alianças. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = muito pouco 2 = pouco 3 = medianamente 4 = muito 5 = muitíssimo.

'1' Muito pouco

'2' Pouco

'3' Medianamente

'4' Muito

'5' Muitíssimo

**27.** Indique a iniciativa da sua empresa na busca de novos potenciais parceiros sobre oportunidades relacionadas com as alianças já estabelecidas. 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' Nenhuma iniciativa

'2' Pouca iniciativa

'3' Média iniciativa

'4' Alta iniciativa

'5' Toda iniciativa

**28.** Indique o quanto o ambiente competitivo é ativamente monitorado pela sua empresa para busca de novas oportunidades relacionadas com as alianças já estabelecidas. 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' Nenhum monitoramento

'2' Pouco monitoramento

'3' Médio monitoramento

'4' Alto monitoramento

'5' Monitoramento completo

**29.** Indique o quanto a sua empresa está disposta a colocar de lado os termos contratuais para melhorar o resultado das alianças. 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' Não está disposta

'2' Pouco disposta

'3' Medianamente disposta

'4' Bastante disposta

'5' Totalmente disposta

**30.** No surgimento de uma situação inesperada, indique o quanto sua empresa estaria disposta a modificar o acordo inicial ao invés de insistir nos termos originais das alianças. 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' Não está disposta

'2' Pouco disposta

'3' Medianamente disposta

'4' Bastante disposta

'5' Totalmente disposta

**31.** Indique a flexibilidade com relação a requisições pelos parceiros das alianças. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = nenhuma flexibilidade 2 = pouca flexibilidade 3 = flexibilidade mediana 4 = bastante flexibilidade 5 = flexibilidade total.

'1' Nenhuma flexibilidade

'2' Pouca flexibilidade

'3' Flexibilidade mediana

'4' Bastante flexibilidade

'5' Flexibilidade total

## **V. Desempenho da carteira de alianças**

**As questões a seguir deverão ser respondidas considerando-se a CARTEIRA DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS da empresa, ou seja, o conjunto de parceiros de aliança.**

**32.** Indique o grau de satisfação geral com o desempenho da carteira de alianças. 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' Nem um pouco satisfeito

'2' Pouco satisfeito

'3' Medianamente satisfeito

'4' Muito satisfeito

'5' Completamente satisfeito

**33.** Indique o grau em que as alianças satisfazem os seus objetivos estratégicos iniciais. . 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' Nem um pouco satisfeito

'2' Pouco satisfeito

'3' Medianamente satisfeito

'4' Muito satisfeito

'5' Completamente satisfeito

**34.** Indique o grau de satisfação com o conhecimento e habilidade acumulada a partir da participação em alianças. . 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' Nem um pouco satisfeito

'2' Pouco satisfeito

'3' Medianamente satisfeito

'4' Muito satisfeito

'5' Completamente satisfeito

**35.** Indique o grau em que as alianças 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' Nada lucrativo

'2' Pouco lucrativo

'3' Medianamente lucrativo

'4' Muito lucrativo

'5' Totalmente lucrativo

## **VI. Diversidade da carteira de alianças**

**As questões a seguir deverão ser respondidas considerando-se a CARTEIRA DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS da empresa, ou seja, o conjunto de parceiros de aliança.**

**36.** Indique o número aproximado de alianças que a sua empresa possui. . Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais:

- ( ) Nenhuma
- ( ) De 1 a 5
- ( ) De 6 a 10
- ( ) De 11 a 15
- ( ) 16 ou mais

**37.** Indique o grau de proximidade do ramo de atividade dos seus parceiros. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = Nenhum 2 = baixo 3 = mediano 4 = alto 5 = muito alto.

- ( ) '1' Nenhum
- ( ) '2' Baixo
- ( ) '3' Mediano
- ( ) '4' Alto
- ( ) '5' Muito alto

**38.** Indique o grau de similaridade entre as competências (habilidades organizacionais) das empresas parceiras. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = Nenhum 2 = baixo 3 = mediano 4 = alto 5 = muito alto.

- ( ) '1' Nenhum
- ( ) '2' Baixo
- ( ) '3' Mediano
- ( ) '4' Alto
- ( ) '5' Muito alto

**39.** Indique o grau de diversidade entre os recursos de sua empresa e os recursos acessados por meio de alianças estratégicas. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = Nenhum 2 = baixo 3 = mediano 4 = alto 5 = muito alto.

- ( ) '1' Nenhum
- ( ) '2' Baixo
- ( ) '3' Mediano
- ( ) '4' Alto
- ( ) '5' Muito alto

**40.** Considerando-se a natureza dos parceiros (pública ou privada), indique o grau de parceiros com natureza distinta. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = Nenhum 2 = baixo 3 = mediano 4 = alto 5 = muito alto.

- ( ) '1' Nenhum

- '2' Baixo
- '3' Mediano
- '4' Alto
- '5' Muito alto

**41.** Considerando-se o nível organizacional (matriz ou subsidiária), indique o grau de parceiros com nível organizacional distinto. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = Nenhum 2 = baixo 3 = mediano 4 = alto 5 = muito alto.

- '1' Nenhum
- '2' Baixo
- '3' Mediano
- '4' Alto
- '5' Muito alto

**42.** Indique o grau de diversidade dos tipos de alianças (P&D, teste clínico, manufatura, distribuição, comercialização e outras) nas parcerias de sua empresa. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = Nenhum 2 = baixo 3 = mediano 4 = alto 5 = muito alto.

- '1' Nenhum
- '2' Baixo
- '3' Mediano
- '4' Alto
- '5' Muito alto

**43.** Indique o grau de parceiros com nacionalidade distinta da sua. Favor escolher apenas uma das opções a seguir, nas quais: 1 = apenas parceiros nacionais 2 = parceiros estrangeiros de uma única nacionalidade 3 = parceiros estrangeiros de duas nacionalidades 4 = parceiros estrangeiros de três nacionalidades 5 = parceiros estrangeiros de quatro ou mais nacionalidades.

- '1' Apenas parceiros nacionais
- '2' Parceiros estrangeiros de uma única nacionalidade
- '3' Parceiros estrangeiros de duas nacionalidades
- '4' Parceiros estrangeiros de três nacionalidades
- '5' Parceiros estrangeiros de quatro ou mais nacionalidades.