



# ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: REVISÃO DE LITERATURA DE 2007 A 2017

## STRATEGIC ALLIANCES: LITERATURE REVIEW FROM 2007 TO 2017

Recebido em 02.09.2018. Aprovado em 22.12.2018  
Avaliado pelo sistema *double blind review*

**Vivian Steinhäuser**

IAG/ Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) – Rio de Janeiro - RJ  
[peuker.steinhauser@phd.iag.puc-rio.br](mailto:peuker.steinhauser@phd.iag.puc-rio.br)

**Patricia Ayumi Hodge Viana de Carvalho**

IAG/ Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) – Rio de Janeiro - RJ  
[ayumihodge@gmail.com](mailto:ayumihodge@gmail.com)

69

### Resumo

As últimas décadas apresentaram um crescimento vertiginoso da pesquisa em alianças estratégicas, espelhando um fenômeno mundial de empresas buscando parcerias para fazer frente a mercados cada vez mais competitivos e globalizados. No entanto, esse aumento considerável da produção acadêmica tem como consequência a fragmentação da literatura, tornando árdua a tarefa do pesquisador em acessar o conhecimento acumulado na área. Embora existam revisões de literatura na área, estas são bibliometrias ou meta-revisões, com pouca análise sobre o estado-da-arte no tema. O presente estudo teve como objetivo preencher essa lacuna, realizando uma revisão da produção acadêmica recente sobre alianças estratégicas. Foram analisados 113 artigos das áreas de administração e negócios publicados entre 2007 e 2017 com enfoque em alianças. A revisão desses artigos permitiu a construção de um panorama sobre a pesquisa em alianças no que tange às motivações para sua formação, às formas de governança e ao desempenho, com levantamento de tendências e sugestões para pesquisas futuras.

**Palavras-chaves:** Alianças estratégicas; Revisão de literatura; Tendências de pesquisa.

### Abstract

The past decades have witnessed a surge in the strategic alliances research, perhaps reflecting a worldwide phenomenon of corporations aiming for partnerships to cope with competitive and globalized markets. This surge, however, presents a caveat the fragmentation of the literature, making it hard to access the cumulative knowledge in the area. Even though literature reviews on strategic alliances already exist, they are bibliometries or meta-reviews, not incorporating the state-of-the-art in the field. This study aims to fill this gap, by making a literature review of the recent academic production on strategic alliances. We analyzed 113 papers from business and management published between 2007 and 2017 with an emphasis in alliances. We perform a systematic literature review that allowed us to create an overview of strategic alliances, in terms of its formation, types of governance and performance, raising current trends and suggestions for future research.

**Keywords:** Strategic alliances; Literature review; Research trends.

## Introdução

As relações existentes entre empresas de caráter voluntário e com vistas a obtenção de algum ganho de ambas as partes são conhecidas na literatura como alianças estratégicas (AE), embora existam diferentes definições na literatura (CULPAN, 2009). Essas relações apresentam variações conforme os tipos de organizações envolvidas, os objetivos e as formas de atuação conjunta (BÖRJESON, 2015; PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011).

Desde os anos 90, juntamente com o *boom* de internacionalização das empresas com o advento da globalização, a produção acadêmica na área tem crescido de forma sistemática (GOMES; BARNES; MAHMOOD, 2016). Na ferramenta *Web of Science*, que reúne as publicações de periódicos de maior impacto, o número de artigos com a palavra-chave 'alianças estratégicas' apresentou um crescimento significativo de 1988 até 2017, indo de 365 artigos de 1988 a 1997 para 1.085 de 1998 a 2007 e chegando a 2.506 de 2008 a 2017. Estes números, mesmo que reflitam o crescimento das publicações de artigos de uma forma geral, estão em linha com a revisão de Gomes, Barnes e Mahmood (2016) sobre a tendência crescente de publicações na área.

A multiplicidade de estudos na área, no entanto, torna difícil a tarefa de se consolidar o conhecimento acumulado, conforme notaram Parmigiani & Rivera-Santos (2011). Estes, por exemplo, optaram por uma meta-revisão: uma revisão das revisões de literatura sobre o tema. Embora essa escolha torne factível a tarefa de consolidar o conhecimento na área, ela tem como desvantagem a não incorporação das fronteiras do conhecimento.

O presente estudo tenta contribuir nesse sentido, trazendo uma revisão de literatura mais recente do que a de Gomes, Barnes e Mahmood (2016) e que não se limitasse a uma meta-revisão como a de Parmigiani & Rivera-Santos (2011), incorporando o estado-da-arte do tema de AE. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura sistemática de artigos de periódicos com alto fator de impacto, no período de 2007 a 2017. Este período foi escolhido por: 1) incorporar estudos posteriores à revisão mais recente na área e 2) cobrir um período longo o suficiente para que se detectasse não só as categorias de estudo como as tendências mais atuais do tema.

## Referencial teórico

As AE são um tema amplamente estudado dentro da área de administração e negócios, indicando sua relevância para as empresas e organizações. Como consequência, a variedade de abordagens e de estudos sobre o tema obriga o pesquisador a fazer cortes que delimitem sua pesquisa. A fase aqui chamada de referencial teórico teve como objetivo analisar a produção já existente sobre o tema, bem como levantar as categorias de estudos sobre AE já existentes, para posterior categorização dos artigos levantados no período proposto. Para isso, foram selecionados artigos de revisão de literatura, meta-revisões e/ou revisões bibliométricas e artigos conceituais sobre o tema de AE. Os artigos desta fase, listados na figura 1, foram selecionados a partir da revisão de Gomes, Barnes e Mahmood (2016), que fizeram um amplo estudo bibliométrico com 800 artigos sobre AE em um período de 22 anos (1990-2012).

Autor(es)	Título	Periódico	Tema
Gomes, Barnes e Mahmood (2016)	<i>A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals.</i>	<i>International Business Review</i>	Revisão bibliométrica de 800 artigos no período de 22 anos sobre AE.
Christoffersen (2013)	<i>A review of antecedents of international strategic alliance performance: synthesized evidence and new directions for core constructs.</i>	<i>International Journal of Management Reviews</i>	Revisão da literatura sobre os antecedentes de desempenho em AE internacionais.
Parmigiani & Rivera-Santos (2011)	<i>Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships.</i>	<i>Journal of Management</i>	Meta-revisão sobre relações interorganizacionais.
Culpan (2009)	<i>A fresh look at strategic alliances: research issues and future directions.</i>	<i>International Journal of Strategic Business Alliances</i>	Revisão do estado atual das AE em relação a epistemologias e taxonomias utilizadas.
Ren, Gay & Kim (2009)	<i>Performance of international joint ventures: what factors really make a difference and how?</i>	<i>Journal of Management</i>	Revisão de literatura sobre desempenho de <i>joint ventures</i> internacionais.

**Figura 1:** Artigos do referencial teórico selecionados para levantamento de categorias de AE.

**Fonte:** elaborado pelas autoras.

O que são as AE e como a literatura tem estudado o tema? Culpan, 2009 levantou na literatura termos utilizados tais como *joint ventures*, arranjos colaborativos, parcerias e redes, coalisões, arranjos cooperativos, empreendimentos cooperativos, empreendimentos colaborativos internacionais, cooperação entre firmas e parcerias entre empresas. Aqui, utilizou-se a definição de Gulati (1998, p. 293): AE são “arranjos voluntários entre empresas que envolvam a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços”.

É preciso ressaltar que o enfoque diádico tradicional da literatura em alianças vem dando espaço cada vez maior às múltiplas alianças que uma empresa focal estabelece com diversas empresas parceiras. A mudança da unidade de análise para múltiplas relações implica em novas questões que abordem a gestão simultânea de uma empresa de suas diversas alianças. No entanto, por falta de espaço, optou-se pela exclusão de estudos específicos sobre portfólio de alianças (para uma excelente revisão, ver Wassmer, 2010).

Segundo Culpan (2009), os tópicos tradicionais de pesquisa em alianças se referem: 1) à seleção de parceiros; 2) às estruturas de governança; 3) ao controle, à confiança na formação e gestão das alianças e 4) ao seu desempenho e estabilidade, sendo tópicos emergentes as alianças em rede, as comunidades de empresas e as alianças nos mercados emergentes. Dessa forma, entendemos que, de uma forma mais ampla, as categorias de AE estão relacionadas com a formação das AE, sua governança e seu desempenho.

Sob uma perspectiva teórica, os tópicos emergentes na área são a gestão e transferência do conhecimento, as capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000) e a utilização da teoria de opções reais (CULPAN, 2009). Gomes, Barnes e Mahmood (2016) verificaram que grande parte dos estudos na área é de natureza empírica, envolvendo hipóteses e variáveis associadas à causalidade e validando modelos conceituais anteriores. Dos artigos analisados pelos autores, a maior parte analisava o setor industrial, em detrimento do de serviços e de bens de consumo; além disso, as relações estudadas abrangiam diversos tipos, tais como entre multinacionais e subsidiárias, entre duas empresas, *joint ventures*, *franchising*, licenciamento e redes. Os autores verificaram, em conformidade com Parmigiani & Rivera-Santos (2011), que o licenciamento foi a unidade de análise menos explorada na literatura. Outras áreas negligenciadas, mas igualmente importantes, foram as relacionadas aos temas de negociação e justiça organizacional, incluindo os aspectos emocionais das alianças.

Para análise do estado da arte da pesquisa em alianças e, com a orientação dos artigos da figura 1, dividiu-se os artigos nas seguintes linhas de pesquisa ou áreas temáticas: 1) formação de alianças, incluindo as motivações e a escolha de empresas parceiras; 2) governança/estrutura das alianças, com destaque para o papel da confiança e dos mecanismos contratuais; e, por fim, 3) desempenho e evolução das alianças, enfatizando seus antecedentes. Dentro de cada tema, analisou-se conjuntamente a perspectiva de redes, tema que vem ganhando maior proeminência nos últimos anos. A figura 2 mostra as categorias de análise selecionadas para agrupamento dos artigos e as perguntas que orientaram a exposição do conhecimento acumulado em cada categoria, após análise dos artigos.

Formação	Governança	Desempenho
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por que as organizações formam alianças estratégicas?</li> <li>• Com quem as organizações estabelecem alianças?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a estrutura/formato de governança para uma aliança, que consiga gerenciar a incerteza e comportamentos oportunistas?</li> <li>• Como empresas evitam oportunismos e riscos associados ao comportamento de parceiros?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais os antecedentes do desempenho das alianças estratégicas?</li> <li>• Por que algumas alianças falham?</li> </ul>

**Figura 2:** Temas e perguntas direcionadoras da revisão.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

## Método

Devido ao grande número de artigos publicados sobre AE, optou-se por fazer uma revisão sistemática, obedecendo às fases descritas a seguir.

**Fase 1. Seleção de artigos por periódico e por tempo.** Foram feitas: 1) a extração de artigos *peer-reviewed* em *business* e *management*, publicados entre 2007 e 2017, pela ferramenta *Web of Science*, com as palavras-chave *alliances OR collaboration OR coopetition OR network OR partnership*. A escolha temporal teve como objetivo analisar a produção acadêmica mais recente; 2) filtro de artigos de acordo com o periódico, permanecendo aqueles de orientação mais generalista e com maior fator de impacto, tendo como base o *Journal Citation Reports*. Os periódicos selecionados foram: *Academy of Management Journal*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Management Science*, *MIS Quarterly*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal* e *Research*

*Policy*. Essa seleção resultou em 1.136 artigos, analisados na ferramenta *excel*.

**Fase 2. Seleção de artigos pelo título e palavras-chave:** a partir da leitura dos títulos e das palavras-chave, foram selecionados os artigos cujo enfoque principal eram AE. Cada autora analisou os 1.136 artigos separadamente, comparando posteriormente suas seleções, de forma a dar coerência nos critérios de escolha. Dessa fase, foram selecionados 316 artigos.

**Fase 3. Seleção de artigos pelo resumo:** um novo filtro dos artigos a partir da leitura dos resumos dos artigos foi feito. Novamente, as autoras fizeram sua seleção separadamente e as divergências foram discutidas. Restaram 113 artigos, que foram categorizados conforme seu objetivo (formação, governança e desempenho de AE), o formato da aliança (*joint-ventures*, alianças, alianças verticais entre fornecedores e compradores, redes), a abordagem (confiança, inovação, aprendizado organizacional, redes, conhecimento, contratos, seleção de parceiros, entre outros) e os enfoques teóricos (custos de transação, dependência de recursos, visão baseada em recursos -VBR, visão baseada em conhecimento - KBV, economia da informação, entre outros). A lista dos 113 artigos encontra-se no anexo deste artigo.

**Fase 4. Análise dos artigos** dentro das categorias listadas no referencial teórico. Embora a categorização prévia dos artigos tenha orientado a classificação destes, houve categorias que emergiram durante o processo de pesquisa. A combinação dessas categorias possibilitou a formação de temas mais amplos com perguntas associadas a cada tema. Este artigo está organizado conforme esses temas mais amplos: formação, governança e desempenho de alianças, e cada seção procura responder às perguntas de cada tema listadas na figura 2.

### Formação de alianças

#### Por que as organizações formam AE?

O crescimento exponencial de pesquisas sobre alianças com fins seja de sobrevivência, de melhoria no desempenho, de ganho de legitimidade ou de competitividade pode ser atribuído ao aumento da incerteza, da turbulência e da expansão dos mercados com a globalização. Como consequência, há um aumento da complexidade na atuação das organizações em escopos geográficos, culturais, sociais, econômicos e institucionais variados. Neste contexto, as alianças surgem como facilitadoras para o processo não só de conquista global como para o desenvolvimento de novas tecnologias e inovações (DOZ; HAMEL, 1997).

As próprias características das organizações, tais como porte, posição de mercado, portfólio de produtos, recursos financeiros, entre outros, são indicadores da propensão de uma empresa formar alianças. Em seu artigo de 1998 sobre alianças e redes, Gulati (1998) notou que os fatores estratégicos que levavam à decisão de formar alianças eram os mais estudados sobre o tema. Quase vinte anos depois, as pesquisas sobre motivações para alianças parecem não suscitar mais tanto o interesse de pesquisadores: Gomes, Barnes e Mahmood (2016), por exemplo, notaram um declínio no número de pesquisas relacionadas à motivação das alianças de 1990 a 2012. Em contrapartida, os autores observaram que estudos com ênfase na escolha e na avaliação de parceiros têm aumentado, indicando a importância da seleção do parceiro no processo de formação de aliança.

Tradicionalmente, as explicações para as empresas se engajarem em alianças vêm da teoria de custos de transação, do comportamento estratégico de empresas visando maior poder de mercado e competitividade ou mesmo atenuação do ambiente competitivo (REUER; TONG, 2010) e pela necessidade de aprendizado ou conhecimento organizacional de uma ou mais empresas parceiras (KOGUT, 1988). Diversos outros fatores relativos à indústria são colocados como motivadores das alianças, tais como o nível de competitividade, a maturidade e a incerteza do mercado (GULATI, 1998). Parmigiani & Rivera-Santos (2011) dividem as motivações para a formação de alianças a partir de duas perspectivas: a da economia organizacional e a da teoria das organizações. Na primeira, a ênfase está na eficiência e na racionalidade limitada dos agentes econômicos e as alianças, em comparação com a internalização e as transações no mercado, seriam a forma mais eficiente de governança devido a questões como ativos complementares,



incentivos e investimentos específicos. As teorias dentro dessa perspectiva que explicam a formação das alianças seriam a de custos de transação, a VBR, a KBV e a teoria da agência.

### **Perspectiva da economia organizacional**

A teoria de custos de transação enxerga a empresa como uma forma menos custosa de efetuar transações do que o mercado no que se refere a transações específicas, incertas e frequentes (WILLIAMSON, 1985) e levando-se em conta oportunismos e as especificidades dos ativos. As alianças, a partir dessa visão, seriam formas híbridas entre a empresa e o mercado, quando se demandam não só investimentos específicos como também altos incentivos (PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011). Estudos que têm como base a teoria de custos de transações, por exemplo, argumentam que quanto maior o conhecimento tecnológico proprietário de uma empresa, maior a incerteza e a especificidade desse conhecimento, diminuindo a propensão de se trocar esse conhecimento no mercado na forma de parcerias e aumentando a propensão para a hierarquização, integrando as atividades organizacionais dentro da empresa. Esse seria o caso entre a escolha entre *joint-ventures* e subsidiárias internacionais de propriedade de uma única empresa, em suas decisões de internacionalização, como na pesquisa de Chang, Chung e Moon (2013). Para a teoria de custos de transação, uma empresa tenderia a ter subsidiárias próprias para evitar oportunismos e apropriações de conhecimento tácito por parceiros em outros países, ao passo que *joint-ventures* funcionariam melhor quando parceiros locais possuíssem recursos complementares, como conhecimento sobre o mercado local ou canais de distribuição. Os autores demonstram como de fato o desempenho de subsidiárias é superior ao de *joint-ventures* em indústrias com ativos intangíveis como tecnologia ou a marca, especialmente porque essas empresas acabam investindo mais em suas subsidiárias do que *joint-ventures* no que se refere a esses ativos.

Para a perspectiva da VBR, as alianças existiriam para que empresas acessem recursos complementares aos seus. A VBR argumenta que a posse de conhecimento específico, único e inimitável é fonte de vantagem competitiva e, assim sendo, deveria ser mantido dentro dos limites organizacionais de forma a evitar apropriações de conhecimento. No entanto, à medida que a especificidade do conhecimento aumenta, ele acaba se tornando custoso demais para ser submetido a imitações (BARNEY, 1991). Sob essa ótica, Hashai e Almor (2008), juntando as lentes teóricas de VBR e a de custos de transação, observaram que a relação entre intensidade de P&D de empresas e a propensão dessas a integrarem essas atividades para dentro da empresa possui uma curva U invertida, ou seja, a relação apresenta níveis baixos quando o nível de especificidade é menor, aumenta à medida que esse conhecimento fica mais específico e diminui quando a especificidade do conhecimento aumenta ainda mais.

Ainda dentro da perspectiva econômica organizacional, a teoria da agência analisa as alianças sob o aspecto da propriedade e do controle, na medida em que a empresa é conduzida por executivos (agentes) e não pelos acionistas (*principal*). A relação entre agentes e *principals* é feita através de mecanismos de incentivo que controle os executivos. As alianças representariam decisões efetuadas por executivos que podem ou não atender aos objetivos de acionistas (PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011).

### **Perspectiva social das organizações**

A teoria das organizações, por sua vez, enxerga as alianças como formas mais efetivas de se realizar tarefas e de reforçar relacionamentos inter-organizacionais e interpessoais, com ênfase na inserção desses indivíduos dentro de uma estrutura social. As alianças podem trazer maior reputação, legitimidade e acesso a outras fontes de capital social, sendo mediados pelas experiências anteriores de parcerias, pela confiança e pela relação anterior dos parceiros. As teorias de dependência de recursos, institucional, de *stakeholders* e de redes (*social networks*) são as lentes teóricas utilizadas dentro dessa perspectiva (PARMIGIANI; RIVERA-SANTOS, 2011).

A teoria de dependência de recursos enfatiza a motivação de empresas para conquistar recursos de posse de outros que são essenciais à sua sobrevivência; nesse sentido, o poder e a dependência entre empresas

dão o tom da dinâmica entre empresas. A incerteza da conquista de recursos pode ser minimizada através de parcerias com empresas que controlam esses recursos. Como distinção entre a teoria de dependência de recursos e a VBR está a questão do poder e do controle que empresas com recursos interdependentes exercem umas sobre as outras. A perspectiva de dependência de recursos enfatiza a quantidade de controle e poder que um parceiro exerce sobre outra empresa, como por exemplo, as nascentes e as de pequeno porte em relação a empresas já estabelecidas e as de grande porte (STREET; CAMERON, 2007) determinando a formação e a natureza do relacionamento.

O argumento da teoria de *stakeholders* (FREEMAN, 1984) é a do papel do gestor em equilibrar e atender os interesses dos diversos *stakeholders* de uma empresa, como clientes, funcionários, fornecedores, além da mídia e da comunidade no entorno. A abordagem dessa teoria sobre as alianças recai sobre a questão da reputação e da legitimidade que empresas alcançam quando se engajam em parcerias com *stakeholders*, com o objetivo de se diminuir a incerteza.

Para a teoria institucional, a legitimidade alcançada por uma empresa também é chave para a sua atuação dentro de um determinado campo organizacional, em que organizações e indivíduos estão reunidos em torno de um tema comum, mesmo com interesses diversos. Dentro desse campo, são construídos socialmente regras normativas de atuação, com expectativas de que as empresas constituídas dentro desse campo se conformem a essas regras de forma isomórfica (DIMAGGIO; POWELL, 1983). A literatura em negócios internacionais, por exemplo, tem usado a teoria institucional para explicar o modo de entrada de empresas em países emergentes. A decisão do modo de entrada, de acordo com Xia, Tan & Tan (2008) e sob a ótica da teoria institucional, pode ser oriunda de comportamentos miméticos com empresas reconhecidas ou do país de origem ou de outros países que atuam em países emergentes, e que podem alterar quando as estratégias dominantes são alteradas ao longo do tempo, face à competição com empresas novas entrantes que passam a utilizar outras estratégias de entrada. As alianças com empresas estrangeiras na China, por exemplo, foram bastante incentivadas no início da abertura do país ao mercado internacional e, de certa, forma, utilizadas de forma mimética por empresas entrantes no país. À medida que esta forma de governança se estabelecia, novas formas foram surgindo e sendo preferidas por novas entrantes como forma de vantagens competitivas (XIA; TAN; TAN, 2008). Nesse sentido, a adoção de uma estrutura de governança por uma empresa nem sempre pode obedecer a lógicas de eficiência ou desempenho, e sim, de comportamento isomórficos entre organizações de um mesmo campo organizacional.

A teoria de redes, por sua vez, analisa a empresa sob a perspectiva dos laços que ela desenvolve e mantém dentro de uma estrutura social, com ênfase nessa sua inserção através das relações dos indivíduos. Esta teoria especificamente tem atraído bastante o interesse de pesquisadores em gestão, assim como as redes de inovação aberta, chamadas por Culpán (2009) de comunidades de empresas, ou arranjos colaborativos em torno de interesses comuns e/ou específicos, como no desenvolvimento de novas tecnologias, de novos produtos, entre outros. Para empresas nascentes, por exemplo, as redes proporcionam não só o acesso a recursos através dos laços que os executivos formam dentro da rede (Pahnke et al, 2015), mas também ao aprendizado organizacional, como no processo de internacionalização dessas empresas (Yu, Gilbert e Oviatt, 2011). A motivação para a formação de alianças seria o acesso à maior variedade de capital social, permitindo mais informação e conhecimento para indivíduos e organizações (BORGATTI; FOSTER, 2003). A forma com que as redes podem ser configuradas de forma pró-ativa pode inclusive permitir o reposicionamento estratégico de uma empresa, como no caso da IBM, que passou de uma empresa de equipamentos para uma empresa de serviços globais (Dittrich, Duysters & De Man, 2007). Uma ótica bastante interessante dentro da perspectiva de redes é a de pluralismo relacional, ou seja, como atores de uma rede (indivíduos, equipes ou organizações) mantêm múltiplos relacionamentos, desenvolvendo múltiplas identidades como consequência (SHIPILOV et al., 2014).

Outras teorias menos utilizadas, mas que prometem novas avenidas de estudo em AE, são a de sistemas sociais (SCHNEIDER; WICKERT; MARTI, 2017) de organizações, de opções reais, de finanças (CULPAN,

2009) e a comportamental (TYLER; CANER, 2016). A primeira argumenta que as empresas criam complexidade interna, mudando suas estruturas e processos, e/ou se engajam em alianças, aumentando complexidade colaborativa, para lidarem com a complexidade do ambiente externo (SCHNEIDER; WICKERT; MARTI, 2017). A segunda ótica, de opções reais, avalia sob quais condições as empresas estabelecem parcerias na forma de *joint ventures* tecnológicas, de maneira a explorarem oportunidades tecnológicas sem perder flexibilidade, dentro de um contexto de incerteza. Sob essa ótica, as *joint ventures* tecnológicas representariam estratégias de investimentos sequenciais e flexíveis em contextos de incerteza (KOGUT, 1991) na medida em que dão aos parceiros o direito a internalizar a tecnologia em questão, sob um preço específico durante ou até uma data específica (ESTRADA; DE LA FUENTE; MARTÍN-CRUZ, 2010). Um conceito fundamental para que as empresas consigam aprender com parcerias é a de capacidade absorviva (COHEN; LEVINTHAL, 1990) ou seja, “a habilidade dinâmica da empresa em adquirir, valorar, assimilar e explorar o conhecimento tecnológico” oriundos de *joint ventures* ou outras parcerias (ESTRADA; DE LA FUENTE; MARTÍN-CRUZ, 2010, p.1188). Tanto esta capacidade quanto a incerteza do ambiente aumentariam as chances de formação de *joint ventures* tecnológicas. A terceira teoria, a comportamental, argumenta que o desempenho de introdução de novos produtos abaixo dos níveis desejados também pode motivar a formação de alianças em P&D (TYLER; CANER, 2016).

Os pesquisadores, de uma maneira geral, têm se utilizado de mais de uma lente teórica para analisar as alianças entre empresas, utilizando perspectivas tanto da economia organizacional quanto da visão mais sociológica de organizações, conforme observado por Gomes, Barnes e Mahmood (2016). Essa abordagem teórica múltipla permite aos pesquisadores entender as alianças de uma forma mais ampla, capturando suas nuances tanto de caráter mais econômico quanto social. Wang & Zajac (2007), por exemplo, combinam as perspectivas de custos de transação, VBR e a de redes ao analisar os fatores influenciadores da escolha entre aquisição e aliança. Para os autores, esses fatores incluem: 1) a similaridade e complementaridade de recursos entre duas empresas, 2) as capacidades relacionais combinadas, ou seja, a capacidade de gerir e manter relações com outras empresas e 3) o conhecimento específico do parceiro através de experiências passadas ou pelas redes (WANG; ZAJAC, 2007). Empresas mais similares estariam mais propensas a escolher aquisições, ao passo que empresas mais complementares prefeririam alianças.

### Com quem as organizações estabelecem alianças?

Esta pergunta se relaciona com a escolha de um parceiro e sua disponibilidade. Conforme já havia notado Gulati (1998), uma teoria que aparece bastante nas pesquisas com esse tema é a de dependência de recursos. Nesta ótica, quanto maior a dependência de uma organização em relação à outra em termos de recursos (tangíveis ou intangíveis), maior a probabilidade de a primeira adaptar seu comportamento para cumprir as expectativas da segunda.

Outra teoria bastante utilizada em alianças e que explica a escolha de parceiros, especialmente em pequenas empresas ou empresas nascentes (STREET; CAMERON, 2007) e na construção de JVs - *joint ventures* internacionais (GONG et al., 2007; SHI et al., 2014) é a VBR (BARNEY, 1991). As alianças representariam formas de conseguir os recursos que faltam à empresa ou da própria empresa oferecer seus recursos a uma parceira. Nesse sentido, a complementaridade de recursos (ROTHAERMEL, 2001) entre empresas explicaria a formação de alianças, tais como em atividades de P&D (SCHMIEDEBERG, 2008).

Empresas nascentes que introduzem inovações radicais, por exemplo, buscam parcerias com empresas já estabelecidas, as quais possuem a experiência e os recursos para transformar inovações em produtos comercializáveis. Rothaermel e Boeker (2008), ao analisarem alianças entre empresas nascentes de biotecnologia com as já estabelecidas de farmacêutica, verificaram que ambas empresas estão mais propensas a entrar em alianças visando a complementação de recursos quando a empresa de biotecnologia é mais nova. Numa visão institucional, esses resultados podem indicar a busca das empresas nascentes não só por recursos complementares como também por legitimidade, aliando-se a empresas experientes e reconhecidas no mercado (ROTHAERMEL; BOEKER, 2008).



No entanto, para as organizações se engajarem em novas relações, elas precisam de informação sobre potenciais parceiros, especialmente no que diz respeito à confiabilidade, disponibilidade e necessidades, para evitar comportamentos oportunistas e de *free-riding*. As empresas nascentes, por exemplo, ao se engajarem em parcerias com empresas já estabelecidas, sofrem o risco de apropriação do seu conhecimento, risco ao qual Katila, Rosenberger & Eisenhardt (2008) chamaram de '*swimming with sharks dilemma*' (KATILA; ROSENBERGER; EISENHARDT, 2008). Nesse sentido, as empresas nascentes evitariam estabelecer parcerias com grandes empresas pelo risco de oportunismo, o que vai contra os resultados de Rothaermel e Boeker (2008) de complementaridade de recursos. Diestre e Rajagopalan (2012) contribuem para o dilema ao argumentarem que, embora as empresas estabelecidas tenham incentivos para se apropriarem do conhecimento de empresas nascentes, elas podem não ter a habilidade de se apropriar desse conhecimento e que isto é levado em consideração por empresas nascentes (DIESTRE; RAJAGOPALAN, 2012).

Dessa forma, a teoria de dependência de recursos e a VBR por si só não explicam a formação de novas alianças; a forma com que alianças e parceiros são selecionados podem também ser analisada sob uma ótica de redes. Para Gulati (1998), as informações sobre um potencial parceiro são geralmente obtidas através das redes sociais em que as organizações estão inseridas (*social embeddedness*). A forma com que as empresas se posicionam dentro da rede (*structural embeddedness*) pode ser responsável também pela seleção de potenciais parceiros, já que sua posição reflete sua reputação e visibilidade na rede (maior sua reputação, maior o seu acesso a fontes de informação). Para Cohen, Hsu & Dahlin (2016), as redes conectam potenciais parceiros e a atratividade de um parceiro no setor de tecnologia depende do estágio de desenvolvimento de tecnologia da empresa (COHEN; HSU; DAHLIN, 2016).

A literatura em negócios internacionais também trouxe outros componentes de nível mais macro ou culturais que afetam a formação de parcerias, tais como diferenças na linguagem (JOSHI; LAHIRI, 2013), nas instituições normativas nacionais (VASUDEVA; SPENCER; TEEGEN, 2013) e na localização geográfica (REUER; LAHIRI, 2014). Países com estruturas institucionais mais corporatistas, por exemplo, dariam um peso maior ao valor social de parceiros do que ao valor tecnológico (VASUDEVA; SPENCER; TEEGEN, 2013). A distância geográfica entre empresas, por sua vez, parece influenciar negativamente a formação de parcerias, embora essa relação seja atenuada entre empresas que possuam laços anteriores, que operam no mesmo mercado ou com similaridades tecnológicas (REUER; LAHIRI, 2014).

Outra perspectiva sobre a seleção de parceiros sob as óticas da teoria institucional e de redes, mas que leva em conta o nível individual de análise, é a de Luo, Koput & Powell (2009), que analisam a formação de alianças através da sinalização de capital intelectual e humano em atividades de P&D. Os cientistas, capital humano essencial às atividades de inovação de uma empresa, atraem parceiros de maneira mais intensa para empresas pouco conectadas socialmente e se tornam menos relevantes em atrair laços financeiros à medida em que se institucionaliza a prática de parceria. Os resultados da pesquisa revelaram que há uma relação positiva entre a taxa de cientistas, as alianças estratégicas e as alianças financeiras de uma empresa, indicando que o capital humano e intelectual pode ser um antecedente para a formação de alianças (LUO; KOPUT; POWELL, 2009).

### **Governança de alianças**

#### **Qual a estrutura/formato de governança para uma aliança, que consiga gerenciar a incerteza e comportamentos de oportunismo?**

A teoria de custos de transação funciona como uma lente teórica bastante apropriada para analisar as escolhas de contrato que permitam proteger os parceiros de obstáculos futuros no momento da formação da aliança. Nessa lógica, quanto maiores as preocupações sobre comportamentos de oportunismo e usurpações, mais hierárquica será a estrutura escolhida, permitindo o monitoramento e o alinhamento de incentivos. As alianças, na definição mais clássica em que não há divisão de capital, apresentam uma estrutura com menos controles hierárquicos.

Gomes, Barnes e Mahmood (2016) notaram um crescimento nos artigos publicados em alianças sob o aspecto da gestão, tendo como ênfase, por exemplo, aspectos como confiança e controle. Esses dois aspectos são fundamentais na relação entre parceiros, já que podem aparecer, durante a aliança, comportamentos de oportunismo ou de *free-riding*, como, por exemplo, não compartilhar todo o conhecimento que a empresa possui e que foi previamente acordado dentro da parceria. A incerteza e as mudanças no ambiente também podem alterar as necessidades iniciais de um parceiro, impactando sua relação na aliança. Dessa forma, a estrutura escolhida para uma aliança entre organizações emerge como um mecanismo para lidar com essa incerteza, tanto do ambiente quanto do comportamento imprevisível de um parceiro.

A estrutura de uma *joint venture*, uma forma híbrida entre internalização de uma atividade e sua transação no mercado e onde parceiros compartilham *equity* (capital) na forma de uma nova organização, permite os controles hierárquicos envolvidos normalmente em uma organização. Ainda assim, oportunismos podem ser verificados especialmente em mercados de alta incerteza, como os emergentes, e em contextos nacionais onde há precariedade nas informações e no cumprimento das leis (LUO, 2007).

A linha de pesquisa em *clustering* ou *agglomeration*, ou seja, a aglomeração de empresas similares em uma mesma localização geográfica, também tem trazido novas contribuições para o estudo em alianças (NISHIMURA; OKAMURO, 2011). Os efeitos do compartilhamento de uma localização de empresas em termos de excedente de conhecimento (*knowledge spillover*) podem fazer com que estas sejam mais propensas a fazer alianças, especialmente em P&D, numa forma de proteger os fluxos de informação e as competências (NARULA; SANTANGELO, 2009). No entanto, de acordo com McCann, Reuer & Lahiri (2016), empresas *clusterizadas* estariam mais propensas a realizar aquisições do que parcerias. Os autores explicam o racional através da ótica da assimetria de informação; nesta visão, as empresas que possuem menos informações do que as empresas a serem compradas, evitam o risco de super pagamento e de seleção adversa estabelecendo alianças ao invés de aquisições. As relações sociais e as trocas entre membros de um mesmo *cluster* reduzem, no entanto, essa assimetria, diminuindo, dessa maneira, a necessidade de se fazer alianças em comparação com aquisições. Os autores notaram que isso ocorre especialmente em parceiros cujas bases de conhecimento sejam marcadamente dissimilares (MCCANN; REUER; LAHIRI, 2016).

As redes e alianças também vêm se constituindo formatos escolhidos para atividades de inovação envolvendo uma gama maior de empresas, como na pesquisa de Han et al. (2012) e Lee et al. (2010) sobre o valor econômico e estratégico de alianças de inovação aberta (onde colaboradores e competidores se integram para desenvolver e cocriar inovações tecnológicas). Os consórcios, formas de governança menos estudados na literatura, também representam alianças utilizadas para atividades de inovação, constituindo AE especializadas que moldam a direção e o escopo das atividades de inovação (JOSHI; NERKAR, 2011).

**Como empresas evitam oportunismos e riscos associados ao comportamento de parceiros?** Dois mecanismos são conhecidos por promover alianças: a confiança, conhecida como mecanismo relacional, e os contratos formais, mecanismos calculistas. O primeiro reduz a percepção do risco nas interações com terceiros, possibilitando as alianças (LIOUKAS; REUER, 2015). Dessa forma, a confiança tenderia a diminuir o papel dos contratos em movimentos de término de relações, conforme notaram Lazzarini, Miller e Zenger (2002). O segundo mecanismo, o contrato, protege as empresas contra oportunismos e possíveis perdas decorrentes deste comportamento por parte do parceiro. Quando o oportunismo cria riscos cambiais, que se intensificam em transações não recorrentes, as empresas ficam relutantes em aproveitar ao máximo os ganhos da troca por um parceiro com valor maior (LAZZARINI; MILLER; ZENGER, 2002). Pesquisas em contratos geralmente focam nas características dos contratos e seus impactos sobre os resultados da aliança, assim como nos fatores que causam mudanças nos contratos; recentemente, no entanto, mais atenção tem sido dada aos determinantes do desenho contratual (REUER; ARINO, 2008).

Outro elemento que influencia a forma com que parceiros estruturam suas alianças são as redes: tanto as alianças recorrentes de uma organização quanto o tipo de inserção desta na estrutura social (*structural embeddedness*) de uma rede podem afetar a forma com que as alianças são configuradas. A inserção prévia numa rede, por exemplo, pode servir como fonte de informação sobre a confiabilidade de um potencial parceiro, além de promover normas de conformidade entre os participantes dessa rede, forçando o comportamento correto (GULATI, 1998). Neste sentido, as redes podem servir como substitutas a contratos leoninos, já que a confiança é adquirida e preservada através delas.

Diversos artigos na revisão de literatura enfatizam o papel da confiança dentro de uma aliança. Nesses artigos, o papel dos laços prévios com o mesmo parceiro ou outros, a experiência em alianças de uma forma geral, as similaridades como as culturais, de atuação e mesmo étnicas, além da dissimilaridade em relação ao poder que cada empresa influencia ou sofre sobre outra em uma relação, podem regular e influenciam a forma com que os parceiros estabelecem parcerias baseados na confiança ou em contratos.

Lioukas & Reuer (2015) utilizam a teoria de trocas sociais (*social exchange*) e a KBV, juntamente com outras perspectivas de aprendizado organizacional para conectar a emergência da confiança à medida em que parceiros possuam mais experiências de parcerias uns com os outros. A teoria de trocas sociais parte de um princípio de reciprocidade, ou seja, cada parte de uma aliança é obrigada a pagar quaisquer benefícios recebidos, envolvendo a confiança institucionalizada e a afetiva. Para os autores, as perspectivas em aprendizado e KBV explicam melhor a relação entre laços prévios e confiança: o primeiro facilita o aprendizado sobre o comportamento futuro de um parceiro, à medida que estes entram em colaborações repetidas. A confiança institucionalizada e a afetiva, em contrapartida, só despontam como resultados de experiências anteriores com um parceiro em contextos bem específicos, como o *fit* cultural entre os parceiros e a falta de interseção entre estes na arena competitiva (LIOUKAS; REUER, 2015). Esses resultados são particularmente importantes na medida em que experiências passadas com um parceiro são comumente utilizadas como *proxy* da confiança entre eles (institucionalizada e afetiva), o que é verdade apenas em condições bastante específicas.

Os resultados de Lioukas & Reuer (2015) vão ao encontro da pesquisa de Reuer & Arino (2008), que analisaram as cláusulas contratuais em alianças. Ao contrário do que se esperava, os autores verificaram que empresas que já tiveram laços colaborativos no passado não estão menos propensas a negociar cláusulas de sanção nos contratos; pelo contrário, essas empresas são menos propensas a adotar cláusulas contratuais que são informais e mais direcionadas à coordenação da aliança (em oposição às sanções).

O *fit* cultural entre parceiros também parece explicar a confiança em um nível individual de análise. Jiang et al. (2011) verificaram que executivos confiam em seus parceiros estrangeiros distintamente e de acordo com a etnia cultural: a confiança afetiva é maior com parceiros da mesma etnia. Sob a ótica da empresa, Robson, Katsikeas & Bello (2008) não analisam a cultura nem a nacionalidade, mas apontam que a similaridade entre parceiros é fundamental para uma relação baseada em confiança, relação essa também corroborada pela pesquisa de Schilke e Cook (2015), os quais analisam a variação da utilização de contratos e de confiança de acordo com a reputação das empresas e a familiaridade entre parceiros (ROBSON; KATSIKEAS; BELLO, 2008; SCHILKE; COOK, 2015). Num nível mais macro, Kwon, Haleblan & Hagedoorn (2016) mostram como a confiança de um parceiro em relação ao país afeta a estrutura de governança utilizada em parcerias internacionais (KWON; HALEBLIAN; HAGEDOORN, 2016).

Um nível de análise interessante para se considerar na questão da confiança é a diádica, ou seja, levando-se em conta as expectativas de comportamento, objetivos e vulnerabilidades de cada parceiro e em relação ao outro (MCEVILY; ZAHEER; KAMAL, 2017). Sob essa perspectiva, é possível observar os diferentes efeitos de, por exemplo, riscos de contrato sobre a confiança (*contractual hazards*) em parceiros, de acordo com o desequilíbrio de poder entre eles e suas expectativas iniciais. Uma pesquisa que também analisa a ótica de desequilíbrio de poder entre fornecedores e compradores é a de Wasti & Wasti (2008), só que com enfoque na visão dos fornecedores de países emergentes (Turquia) em relação a seus compradores de países desenvolvidos. Nessa relação, em que há desequilíbrio de poder e desconfiança de fornecedores

em relação ao comprador, o uso de *softwares* de suporte para atividades que estreitem a relação entre parceiros, como o *just-in-time*, impacta positivamente a confiança de fornecedores.

## Desempenho

A questão do desempenho das alianças foi o tópico mais abordado dentre os artigos selecionados para esta revisão de literatura em alianças, tendência também notada por Christoffersen (2013). Conforme o autor, uma das principais dificuldades nessa área é o próprio construto desempenho, com características multifacetadas que não incluem apenas aspectos financeiros e que abrange as perspectivas de todas organizações envolvidas, e não apenas de uma organização focal (KALAINANAM; SHANKAR; VARADARAJAN, 2007). O desempenho de alianças, por exemplo, pode ser em relação à inovação de produtos, como no caso das redes colaborativas entre parceiros de diversos tipos (fornecedores, competidores e consumidores), sendo moderada pela capacidade absorptiva dos parceiros em questão (TSAI, 2009).

Christoffersen (2013) define desempenho de aliança como: “o valor presente líquido que parceiros obtém da participação em alianças” (CHRISTOFFERSEN, 2013) sendo composto pelas seguintes medidas: a estabilidade (reflete as decisões tomadas pelos parceiros e, portanto, refletem o desempenho das alianças); o retorno anormal cumulativo (reflete o quanto os acionistas atuais ou potenciais reagem a uma determinada formação de aliança), e a avaliação externa (avaliações feitas por parceiros de fora da aliança).

## Quais os antecedentes do desempenho das AE?

### Atributos comportamentais

Christoffersen (2013) propõe um modelo com construtos relacionados aos antecedentes do desempenho de alianças, agrupados em categorias e levantados segundo a literatura sobre o tema. A primeira das categorias desses antecedentes de desempenho de alianças levantada pelo autor é a dos atributos comportamentais, considerados como mediadores ao desempenho, tais como confiança, comprometimento (sacrifício de abrir mão das oportunidades individuais tendo em vista objetivos comuns), cooperação (trocas de informação mais abertas) e conflito (desentendimentos, desconfiança e ansiedade resultando em uma integração ineficiente dos resultados). A pesquisa de Robson, Katsikeas & Bello (2008) é um exemplo de estudo que relaciona a confiança positivamente ao desempenho da aliança, especialmente quanto menor for o tamanho da aliança, resultado similar ao de Srivastava e Gnyawalli (2011).

Uma variável comportamental não mencionada explicitamente por Christoffersen (2013), mas levantada por Ren, Gray e Kim (2009) em seu modelo de antecedentes de desempenho de *joint ventures* internacionais (JVs) é a de justiça, ou seja, como os indivíduos envolvidos percebem os acontecimentos organizacionais como justos. De acordo com Ren, Gray e Kim (2009), esse construto possui impacto positivo sobre o desempenho de *joint-ventures* internacionais, na medida em que o procedimento justo orienta o comportamento de parceiros e determina o quão confiável e comprometido o parceiro se demonstra em um ambiente de incerteza (LUO, 2008).

### Diferenças entre parceiros

A segunda categoria é a de diferenças entre parceiros (*dissimilarities*) em características tais como idade, objetivos estratégicos, experiência em alianças, reputação, entre outras (ROBSON; KATSIKEAS; BELLO, 2008; SCHILKE; COOK, 2015). A distância geográfica é também um exemplo de variável que pode afetar o desempenho; empresas mais próximas espacialmente poderiam ter maior facilidade de atuação e, portanto, melhor desempenho. Weterings e Boschma (2009), no entanto, argumentam que a proximidade espacial entre os parceiros facilita as interações face a face entre parceiros, mas não fortalece o efeito no desempenho inovador.

Christoffersen (2013) verificou que a maior parte dos estudos que vinculam as diferenças entre parceiros ao desempenho se referem às diferenças de tamanho (porte), de cultura (nacional e organizacional) e de tipo

de negócio (produtos, indústria e negócios), possivelmente pela maior facilidade em se levantar esses tipos de dados de parceiros.

A diferença do porte entre parceiros, de uma maneira geral, prejudica o desempenho da aliança: alianças de empresas grandes com pequenas enfrentam desafios mais complexos, uma vez que a distribuição de informação, os incentivos para os parceiros e as variações culturais podem ser muito divergentes, impactando negativamente o desempenho da aliança. Vandaie e Zaheer (2014) por exemplo, demonstram que pequenas empresas que se engajam em atividades de aliança com parceiros de maior porte, se beneficiam em menor grau de suas capacidades internas, indicando que capacidades internas assim como dimensões externas são importantes para compreender melhor a natureza dos relacionamentos entre empresas pequenas com empresas maiores. Kalaighnam, Shankar e Varadarajan (2007) no entanto, tiveram como resultado de sua pesquisa a constatação de que alianças entre grandes e pequenas empresas para desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, podem apresentar uma situação de ganha-ganha para ambas as partes, em termos de aumento de valor do acionista.

A distância cultural nacional e a organizacional, ou seja, a diferença de crenças, valores, práticas e comportamento compartilhados entre membros de uma nação (HOFSTEDE, 1986) ou de uma organização, embora muito presente na literatura, é também um dos construtos que apresentam resultados mais divergentes, de acordo com Christoffersen (2013). De forma geral, este construto está relacionado negativamente ao desempenho, na medida em que ele tende a aumentar o risco de desconfiança, de desentendimentos e de conflitos de gestão (JIANG et al., 2011; JOSHI; LAHIRI, 2013; KWON; HALEBLIAN; HAGEDOORN, 2016; WASTI; WASTI, 2008).

Finalmente, o último construto da categoria de diferenças entre parceiros é o de similaridade (*relatedness*) de negócios (similaridades de atividades de gestão, produtos e indústrias das organizações envolvidas), que de forma geral tem uma relação positiva com o desempenho, já que pressupõe facilidade de economias de escala, transferência de recursos e conhecimento e, portanto, maiores chances de um parceiro prever oportunismos por parte da outra empresa (CHRISTOFFERSEN, 2013). De Clerck e Dimov (2008) por exemplo, sugerem que o investimento em indústrias que tem o conhecimento mais desenvolvido e em indústrias cujas empresas tem parceiros externos familiares, aumentam o desempenho das mesmas e o potencial do investimento feito.

### **Experiência em parcerias**

A última categoria de construtos levantada por Christoffersen (2013) aparece bastante na literatura: as experiências de parceiros de alianças anteriores, como experiência em alianças, experiência internacional, experiência em alianças internacionais e experiência com parceiros, todos eles com impactos positivos sobre o desempenho, já que permitem o aprendizado em relação a erros em alianças anteriores (LIOUKAS; REUER, 2015; REUER; ARINO, 2008). Experiências repetidas com um mesmo parceiro, por exemplo, indicam laços mais fortes, impactando positivamente o desempenho das empresas em uma aliança (WINCENT et al., 2010).

Nos últimos anos, a pesquisa empírica começou a reconhecer o papel crucial das capacidades da aliança na explicação de heterogeneidades de desempenho em alianças (SCHILKE, 2014; WANG; RAJAGOPALAN, 2015). As capacidades para formação e gestão de alianças poderiam estar classificadas dentro da categoria de experiência em parcerias de Christoffersen (2013); no entanto, elas vão mais além. Essas capacidades, de acordo com Wang & Rajagopalan (2015), podem ser no nível individual da empresa, de seu portfólio de alianças e das relações diádicas. No nível individual das empresas, as capacidades são relativas à busca, seleção e negociação de parceiros, além de atividades como coordenação e comunicação. As relativas a um portfólio de alianças, seriam as de governança e pró-atividade na gestão de um portfólio, assim como a gestão relacional. Por fim, as capacidades de aliança específicas de uma relação diádica são as relativas ao aprendizado inter-relacional, à gestão do conflito e o conhecimento sobre as interações entre duas empresas (WANG; RAJAGOPALAN, 2015). Essas capacidades são responsáveis pela obtenção de



vantagens competitivas de uma empresa afetando, conseqüentemente, seu desempenho.

Outras visões sobre alianças também oferecem novas explicações sobre o desempenho das alianças: a complementaridade dos recursos e de mercado de parceiros (*matching*) possibilitada especialmente pelas redes possuindo efeitos positivos sobre o desempenho (MITSUHASHI; GREVE, 2009), a relação entre inovação e desempenho, por exemplo, é bastante estudada na literatura, assim como a relação comprador-fornecedor. Luo e Deng (2009), Nam e Gruca e Tracy (2010) e Alcacer e Oxley (2014) defendem o papel estratégico dos fornecedores para o desempenho das alianças. Tafti, Mithas, Krishnan (2013) sugerem que a flexibilidade da arquitetura de TI melhora o valor das alianças e joint-ventures. Outros autores ainda relacionaram o uso da modularidade no design de seu produto positivamente com o desempenho (HOETKER; SWAMINATHAN; MITCHELL, 2007).

Uma análise mais macro sobre as alianças e seus efeitos sobre a indústria vem da ótica de organização industrial aliada à de estratégia (OXLEY; SAMPSON; SILVERMAN, 2009; TONG; REUER, 2010). Enquanto a segunda argumenta que as alianças aumentariam as vantagens competitivas de seus parceiros e, portanto, aumentariam a competitividade da indústria como um todo, a ótica da organização industrial enxerga as alianças como formas de refrear a concorrência dentro de uma indústria. Oxley, Sampson & Silverman (2009) utilizaram tanto a perspectiva da estratégia quanto a de organização industrial no que se refere aos impactos de novas alianças de P&D nas ações da concorrência; Tong & Reuer (2010) analisaram ambas óticas dentro da área de JVs. Ambas pesquisas indicam que os resultados anti ou pró-competitivos dependem tanto do tipo de aliança (se concorrentes ou não, se horizontais ou verticais), quanto do contexto em que a aliança é introduzida; no caso das JVI dos modos de entrada em outro país ou se operam em indústrias concentradas. JVs com objetivo de diversificação em indústrias concentradas acabam por aumentar a competitividade na indústria como um todo; já JVs horizontais e domésticas seriam mais propensas a diminuir a competitividade da indústria (TONG; REUER, 2010).

Outra ótica que avalia o desempenho de alianças é a que leva em conta um maior número de participantes, tais como as redes, as constelações de alianças (HU; CALDENTY; VULCANO, 2013; LAZZARINI, 2007) ou as alianças multipartidárias, considerando a posição e participação das empresas dentro delas. Andersen (2013) analisa a associação entre inserção na rede (*embeddedness*) e desempenho econômico em diferentes mercados, encontrando uma associação positiva no mercado interno, mas uma associação negativa nos mercados estrangeiros. Vasudeva, Zaheer, Hernandez (2013) argumentam que as posições das empresas em suas redes, como por exemplo a sua posição de corretagem, influenciam o desempenho inovador da mesma. Polidoro, Ahuja, Mitchell (2011) sugerem que a centralidade de uma empresa em uma rede não garante a estabilidade da mesma. Yin, Wu e Tsai (2012) examinam a dinâmica da corretagem e sua influência em uma configuração de aliança multipartidária.

### **Por que algumas alianças falham?**

Estudos que apontam as falhas de alianças podem sugerir como ser bem-sucedido nelas, embora esse argumento possa ser refutado: o término e saída de uma empresa de uma aliança pode ser mais o resultado da busca de uma empresa por parceiros mais promissores, do que uma eventual falha na colaboração existente (GREVE; MITSUHASHI; BAUM, 2013). Nesse sentido, a saída de uma empresa de uma aliança é mais provável de ocorrer quando há uma maior quantidade de opções externas melhores do que a colaboração interna corrente.

Fatores comumente associados ao fracasso de algumas alianças são os mesmos dos antecedentes do desempenho descritos na seção anterior, tais como os países de origem, a presença de relações concorrentes, a assimetria de parceiros, a própria duração pré-estabelecida da aliança e características típicas do empreendimento, como autonomia e flexibilidade (GULATI, 1998). Greve et al. (2010) sugerem que as causas da saída de uma empresa de uma aliança estratégica podem ser sociais, mas também relacionadas ao comprometimento das tarefas da empresa dentro da aliança.

Os resultados da pesquisa de Makino et al. (2007), que estudaram os fatores que afetam o término intencional, não intencional e a longevidade das JVs, indicam que em torno de 90 por cento dos termos são não intencionais, em contraste com os 10 por cento intencionais. Os autores verificaram que a frequência de término intencional e não intencional varia visivelmente dependendo dos efeitos iniciais da formação da joint venture e que a longevidade das JVs variam de acordo com os propósitos iniciais da formação, as condições iniciais sob ela é formada e os tipos de contingências encontradas no percurso.

Lhuillery e Pfister (2009) baseiam-se nos dados de uma pesquisa francesa com empresas de inovação que indica que 14% de empresas que colaboram na área de pesquisa e desenvolvimento abandonam ou atrasam seus projetos por causa de dificuldades encontradas em suas parcerias, as chamadas “falhas de colaboração”. O estudo indica que empresas que colaboram com competidores e institutos públicos de pesquisa, especialmente os estrangeiros, tem mais propensão a atrasar ou parar os projetos por causa destas falhas. Empresas que colaboram com seus fornecedores passam pelo mesmo risco de falhas. Os autores sugerem que os riscos podem ser reduzidos, através de experiência prévia de parcerias.

A forma com que os contratos influenciam os processos e os resultados de resolução de disputas é o tema de pesquisa de Malhotra e Lumineau (2011) que mostram como o nível de detalhe de um contrato afeta o tipo de abordagem de resolução de disputa que é adotada quando ocorrem conflitos e disputas, já que estes normalmente surgem na fase de término de uma aliança.

Uma ótica interessante para a análise do fracasso de alianças é a de Mohr, Zang e Fastoso (2016), que adotam a abordagem de dependência de recursos para explicar o efeito da participação do Estado na dissolução de JVs na China. Os autores destacam a correspondência entre as necessidades de recursos das empresas estrangeiras e o papel dos parceiros locais como provedores de recursos controlados pelo estado e argumentam que o efeito da participação do Estado na dissolução das JVs é moderado pela experiência do país de acolhimento.

### **Conclusões e considerações finais**

A consolidação do conhecimento acumulado em AE, objeto de estudo deste artigo, mostra que o tema tem como característica principal a diversidade de abordagens, níveis de análises e lentes teóricas, refletindo não só a maturidade da pesquisa na área como sua importância para os estudos organizacionais. As alianças, portanto, constituem uma área vibrante de pesquisa, refletindo sua importância e diversidade em um mundo cada vez mais conectado e global.

Conforme também notado por Gomes, Barnes e Mahmood (2016), a maioria dos artigos analisados nesta revisão de literatura são de natureza empírica e utilizam extensas bases de dados em alianças, com poucos estudos de caso. As perspectivas teóricas utilizadas são diversas, com predominância das teorias de redes, de custos de transação, VBR com ênfase na complementaridade de recursos, KBV e aprendizado organizacional e institucional.

O tema de AE, no geral, se caracteriza como uma área de estudo com diversas possibilidades de abordagens, tanto teóricas como de nível de análise, já que é possível estabelecer relações de causa e efeito, por exemplo: em variáveis sob o nível de análise individual da empresa; da relação diádica e, portanto, levando-se em consideração a ótica de duas empresas; da relação de uma empresa com diversas outras, como no caso dos estudos em portfólio de alianças e de constelações de alianças; da relação de várias empresas, umas em relação às outras, como no caso das redes e das alianças multipartidárias. Os estudos que incluem uma perspectiva múltipla, não só a partir da perspectiva da empresa como também da sua inserção dentro de uma rede maior ou de um contexto específico, dentro de uma indústria ou mesmo dos limites institucionais de um país, podem não só prover a pesquisa de maior riqueza como também alterar as relações de causalidade que existem entre construtos.

Como exemplo, dentro da literatura de alianças, a inclusão do nível individual de análise pode trazer novos

*insights*, na medida em que as alianças são, ao fim e ao cabo, realizadas por indivíduos com interesses próprios e que obedecem a regras normativas dentro de um contexto social (Berends, van Burg & van Raaij, 2011). A ótica da governança corporativa, que contrasta a visão da estratégia de um indivíduo com racionalidade limitada que atende aos interesses dos acionistas com a da agência, em que executivos constroem alianças movidos por interesses próprios, provê *insights* interessantes sobre a configuração nem sempre ótima de portfólios de alianças.

Por outro lado, as organizações estão inseridas em redes que, por sua vez, se inserem em ambientes nacionais com culturas e contextos específicos, influenciando a forma com que as empresas estabelecem parcerias não só dentro dessa cultura como entre elas, como observaram Kwon, Haleblan & Hagedoorn (2016). O contexto social, nesse sentido, influencia a forma com que as alianças são pensadas e configuradas, nem sempre atendendo a preceitos racionais e de utilidade máxima, conforme a economia organizacional costuma enfatizar.

Dessa forma, essa revisão de literatura teve como contribuição, além da consolidação do conhecimento, a análise das tendências sobre o tema de aliança, a constatação de que a adoção de mais de um nível de análise ou de mais de uma perspectiva teórica podem contribuir de forma significativa sobre o entendimento de como as alianças são formadas, geridas, desempenhadas e como elas evoluem. É preciso ter em mente essas nuances e perspectivas no desenho de pesquisa sobre alianças, de forma a prover um conhecimento mais robusto e holístico sobre o tema.

Como qualquer artigo, este também teve suas limitações. A delimitação da pesquisa, embora facilite o trabalho, também é responsável pela criação de vieses que interferem na consolidação da produção literária sobre o tema. Como exemplo, a maior parte dos artigos analisados são empíricos e de caráter positivista, com a proposição de hipóteses e sua refutação ou não através de *surveys* ou outras fontes de dados, podendo isso ser um reflexo das orientações dos periódicos selecionados. As próprias teorias utilizadas nos artigos muitas vezes refletem a agenda dos periódicos, como a predileção do *Strategic Management Journal* por artigos que utilizam a VBR e a teoria de custos de transação, revelando uma ênfase na economia organizacional, ou a do *Research Policy* pela teoria de redes, revelando que as pesquisas em ciência, inovação e tecnologia têm sido analisadas sob uma perspectiva múltipla e que abrange o contexto social onde estão inseridas.

Outra limitação oriunda da delimitação foi a exclusão de periódicos específicos, tais como na área de empreendedorismo, de inovação e de *supply chain*, os quais apresentam grande quantidade de estudos em alianças. As pesquisas em empreendedorismo, por exemplo, possuem uma maior ênfase na questão do capital social e, conseqüentemente, da teoria de redes, assim como na inovação, já que as empresas nascentes são consideradas tradicionalmente o baluarte do desenvolvimento econômico pela sua capacidade de inovação (SCHUMPETER, 1934). Essas limitações são um *trade-off* que o pesquisador precisa fazer para que se produza conhecimento.

Diversas possibilidades existem, no entanto, para o pesquisador em AE, conforme demonstrado ao longo deste artigo. Novas avenidas de estudo prometem especialmente na área de pluralismo relacional (SHIPILOV et al., 2014), em que as empresas mudam suas identidades e ações estratégicas conforme os diferentes relacionamentos e parceiros que possui, mostrando a complexidade de análise e de configuração das alianças. A combinação de lentes teóricas conjuntas, reunindo as óticas de economia organizacional com uma perspectiva mais relacional e social, também prometem novos achados para a pesquisa em alianças, assim como a inclusão de níveis múltiplos de análise. Essas novas perspectivas, embora possam adicionar complexidade ao estudo de alianças, também permitem que o conhecimento no tema possa se chegar a um novo patamar, que inclua a diversidade e multiplicidade de arranjos e formas que coexistem de relações não apenas entre empresas, mas também interpessoais.

## Referências

- ALCACER, J.; OXLEY, J. Learning by supplying. **Strategic Management Journal**, 2014.
- ANDERSEN, K. V. The problem of embeddedness revisited: Collaboration and market types. **Research Policy**, v. 42, n. 1, p. 139-148, 2013.
- BARNEY, J. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99–120. <http://doi.org/10.1177/014920639101700108> Firm Resources and Sustained Competitive Advantage **Journal of Management**, 1991.
- BERENDS, H.; VAN BURG, E.; VAN RAAIJ, E. M. Contacts and contracts: Cross-level network dynamics in the development of an aircraft material. **Organization Science**, v. 22, n. 4, p. 940-960, 2011.
- BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The network paradigm in organizational research: A review and typology **Journal of Management**, 2003.
- BÖRJESON, L. Interorganizational situations - An explorative typology. **European Management Journal**, 2015.
- CHANG, S.; CHUNG, J.; MOON, J. J.. When do wholly owned subsidiaries perform better than joint ventures?. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 317-337, 2013.
- CHRISTOFFERSEN, J. A Review of Antecedents of International Strategic Alliance Performance: Synthesized Evidence and New Directions for Core Constructs. **International Journal of Management Reviews**, 2013.
- COHEN, S. K.; HSU, S. T.; DAHLIN, K. B. With Whom Do Technology Sponsors Partner During Technology Battles? Social Networking Strategies for Unproven (and Proven) Technologies. **Organization Science**, 2016.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, 1990.
- CULPAN, R. A fresh look at strategic alliances : research issues and future directions. **Int . J . Strategic Business Alliances**, 2009.
- DE CLERCQ, D.; DIMOV, D. Internal knowledge development and external knowledge access in venture capital investment performance. **Journal of Management Studies**, 2008.
- DIESTRE, L.; RAJAGOPALAN, N. Are all “sharks” dangerous? New biotechnology ventures and partner selection in R&D alliances. **Strategic Management Journal**, 2012.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G. The use of alliances in implementing technology strategies. **Managing Strategic Innovation and Change**, 1997.
- ESTRADA, I.; DE LA FUENTE, G.; MARTÍN-CRUZ, N. Technological joint venture formation under the real options approach. **Research Policy**, 2010.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. [s.l: s.n.].
- GOMES, E.; BARNES, B. R.; MAHMOOD, T. A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. **International Business Review**, 2016.
- GONG, Y.; SHENKAR, O.; LUO, Y.; Nyaw, M. K.. Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 10, p. 1021-1034, 2007.

- GREVE, H. R.; BAUM, J. A.; MITSUHASHI, H.; ROWLEY, T. J. Built to last but falling apart: Cohesion, friction, and withdrawal from interfirm alliances. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 2, p. 302-322, 2010.
- GREVE, H. R.; MITSUHASHI, H.; BAUM, J. AC. Greener pastures: Outside options and strategic alliance withdrawal. **Organization Science**, v. 24, n. 1, p. 79-98, 2013.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, 1998.
- HAN, K; OH, W.; IM, K. S.; CHANG, R. M.; OH, H.; PINSONNEAULT, A. Value cocreation and wealth spillover in open innovation alliances. **MIS Quarterly**, p. 291-315, 2012.
- HASHAI, N.; ALMOR, T. R&D intensity, value appropriation and integration patterns within organizational boundaries. **Research Policy**, v. 37, n. 6-7, p. 1022-1034, 2008.
- HOETKER, G.; SWAMINATHAN, A.; MITCHELL, W. Modularity and the Impact of Buyer–Supplier Relationships on the Survival of Suppliers. **Management Science**, 2007.
- HOFSTEDE, G. Cultural differences in teaching and learning. **International Journal of Intercultural Relations**, 1986.
- HU, X.; CALDENTEY, R.; VULCANO, G. Revenue Sharing in Airline Alliances. **Management Science**, 2013.
- JIANG, C. X.; CHUA, R. Y.; KOTABE, M.; MURRAY, J. Y. Effects of cultural ethnicity, firm size, and firm age on senior executives' trust in their overseas business partners: Evidence from China. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 9, p. 1150-1173, 2011.
- JOSHI, A. M.; LAHIRI, N. Language friction and partner selection in cross-border R&D alliance formation. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 2, p. 123-152, 2015.
- JOSHI, A. M.; NERKAR, A. When do strategic alliances inhibit innovation by firms? Evidence from patent pools in the global optical disc industry. **Strategic Management Journal**, 2011.
- KALAI GNANAM, K.; SHANKAR, V.; VARADARAJAN, R. Asymmetric New Product Development Alliances: Win-Win or Win-Lose Partnerships? **Management Science**, 2007.
- EISENHARDT, K.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What Are They? **Strategic Management Journal**, 2000.
- KATILA, R.; ROSENBERGER, J. D.; EISENHARDT, K. M. Swimming with Sharks: Technology Ventures, Defense Mechanisms and Corporate Relationships. **Administrative Science Quarterly**, 2008.
- KOGUT, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, 1988.
- KOGUT, B. Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire. **Management Science**, 1991.
- KUIVALAINEN, O. et al. Geographical pathways for SME internationalization: Insights from an Italian sample. **International Marketing Review**, 2013.
- KWON, S.-W.; HALEBLIAN, J.; HAGEDOORN, J. In country we trust? National trust and the governance of international R&D alliances. **Journal of International Business Studies**, 2016.
- LAZZARINI, S. G. The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global airlines. **Strategic Management Journal**, 2007.
- LAZZARINI, S. G.; MILLER, G. J.; ZENGER, T. **Dealing with the Paradox of Embeddedness: The Role of Contracts and Trust in Facilitating Movement Out of Committed Relationships**SSRN. [s.l.: s.n.].
- LHUILLERY, S.; PFISTER, E. R&D cooperation and failures in innovation projects: Empirical evidence from French CIS data. **Research Policy**, 2009.
- WANG, L.; ZAJAC, E. J. Alliance or acquisition? A dyadic perspective on interfirm resource combinations.



**Strategic Management Journal**, 2007.

LEE, S.; PARK, G.; YOON, B.; PARK, J. Open innovation in SMEs—An intermediated network model. **Research Policy**, v. 39, n. 2, p. 290-300, 2010.

LIOUKAS, C. S.; REUER, J. J. Isolating trust outcomes from exchange relationships: Social exchange and learning benefits of prior ties in alliances. **Academy of Management Journal**, 2015.

LUO, Y. Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment?. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 1, p. 39-60, 2007.

LUO, Y. Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 1, p. 27-46, 2008.

LUO, X.; DENG, L. Do birds of a feather flock higher? The effects of partner similarity on innovation in strategic alliances in knowledge-intensive industries. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 6, p. 1005-1030, 2009.

LUO, X. R.; KOPUT, K. W.; POWELL, W. W. Intellectual capital or signal? The effects of scientists on alliance formation in knowledge-intensive industries. **Research Policy**, 2009.

MAKINO, S.; CHAN, C. M.; ISOBE, T.; BEAMISH, P. W. Intended and unintended termination of international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 11, p. 1113-1132, 2007.

MALHOTRA, D.; LUMINEAU, F. Trust and collaboration in the aftermath of conflict: The effects of contract structure. **Academy of Management Journal**, 2011.

MCCANN, B. T.; REUER, J. J.; LAHIRI, N. Agglomeration and the choice between acquisitions and alliances: An information economics perspective. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 1085-1106, 2016.

MCEVILY, B.; ZAHEER, A.; KAMAL, D. K. F. Mutual and Exclusive: Dyadic Sources of Trust in Interorganizational Exchange. **Organization Science**, 2017.

MITSUHASHI, H.; GREVE, H. A matching theory of alliance formation and organizational success: Complementarity and compatibility. **Academy of Management Journal**, 2009.

NAM, I.; GRUCA, T. S.; TRACY, R. The Effects of Competition on Referral Alliances of Professional Service Firms. **Organization Science**, 2010.

NARULA, R.; SANTANGELO, G. D. Location, collocation and R&D alliances in the European ICT industry. **Research Policy**, 2009.

NISHIMURA, J.; OKAMURO, H. Subsidy and networking: The effects of direct and indirect support programs of the cluster policy. **Research Policy**, 2011.

OXLEY, J. E.; SAMPSON, R. C.; SILVERMAN, B. S. **Arms Race or Detente? How Inter-Firm Alliance Announcements Change the Stock Market Valuation of Rivals**SSRN. [s.l: s.n.].

PAHNKE, E. C.; MCDONALD, R.; WANG, D.; HALLEN, B.. Exposed: Venture capital, competitor ties, and entrepreneurial innovation. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 5, p. 1334-1360, 2015.

PARMIGIANI, A.; RIVERA-SANTOS, M. **Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships****Journal of Management**, 2011.

POLIDORO, F.; AHUJA, G.; MITCHELL, W. When the social structure overshadows competitive incentives: The effects of network embeddedness on joint venture dissolution. **Academy of Management Journal**, 2011.

REN, H.; GRAY, B.; KIM, K. Performance of international joint ventures: What factors really make a difference and how?. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 805-832, 2009.

REUER, J. J.; ARINO, A. Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 3, p. 313-330, 2007.

REUER, J. J.; LAHIRI, N. Searching for Alliance Partners: Effects of Geographic Distance on the Formation of R&D Collaborations. **Organization Science**, 2014.

REUER, J. J.; TONG, T. W. Discovering Valuable Growth Opportunities: An Analysis of Equity Alliances with IPO Firms. **Organization Science**, 2010.

RIORDAN, M. H.; WILLIAMSON, O. E. Asset specificity and economic organization. **International Journal of Industrial Organization**, 1985.

ROBSON, M. J.; KATSIKEAS, C. S.; BELLO, D. C. Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity. **Organization Science**, 2008.

ROTHAERMEL, F. T. Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. **Strategic Management Journal**, 2001.

ROTHAERMEL, F. T.; BOEKER, W. Old technology meets new technology: Complementarities, similarities, and alliance formation. **Strategic Management Journal**, 2008.

SCHILKE, O. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, 2014.

SCHILKE, O.; COOK, K. S. Sources of alliance partner trustworthiness: Integrating calculative and relational perspectives. **Strategic Management Journal**, 2015.

SCHMIEDEBERG, C. Complementarities of innovation activities: An empirical analysis of the German manufacturing sector. **Research Policy**, 2008.

SCHNEIDER, A.; WICKERT, C.; MARTI, E. Reducing Complexity by Creating Complexity: A Systems Theory Perspective on How Organizations Respond to Their Environments. **Journal of Management Studies**, 2017.

SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Credit, Interest, and the Business Cycle. **Social Science Electronic Publishing**, 1934.

SHI, W. S.; SUN, S. L.; PINKHAM, B. C.; PENG, M. W.. Domestic alliance network to attract foreign partners: Evidence from international joint ventures in China. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 3, p. 338-362, 2014.

SHIPILOV, A.; GULATI, R.; KILDUFF, M.; LI, S.; TSAI, W. Relational pluralism within and between organizations. **Academy of Management Journal**, 2014.

SRIVASTAVA, M. K.; GNYAWALI, D. R. When do relational resources matter? Leveraging portfolio technological resources for breakthrough innovation. **Academy of Management Journal**, 2011.

STREET, C. T.; CAMERON, A. External Relationships and the Small Business : A Review of Small Business Alliance and Network Research. **Journal of Small Business Management**, v. 45, n. 2, p. 239-266, 2007.

TAFTI, A.; MITHAS, S.; KRISHNAN, M. S. The Effect of Information Technology–Enabled Flexibility on Formation and Market Value of Alliances. **Management Science**, 2013.

TSAI, K. H. Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective. **Research policy**, v. 38, n. 5, p. 765-778, 2009.

TYLER, B. B.; CANER, T. New product introductions below aspirations, slack and R&D alliances: A behavioral perspective. **Strategic Management Journal**, 2016.

VANDAIE, R.; ZAHEER, A. **Surviving bear hugs: Firm capability, large partner alliances, and**

**growthStrategic Management Journal**, 2014.

VASUDEVA, G.; SPENCER, J. W.; TEEGEN, H. J. Bringing the Institutional Context Back In: A Cross-National Comparison of Alliance Partner Selection and Knowledge Acquisition. **Organization Science**, 2013.

VASUDEVA, G.; ZAHEER, A.; HERNANDEZ, E. The Embeddedness of Networks: Institutions, Structural Holes, and Innovativeness in the Fuel Cell Industry. **Organization Science**, 2013.

WANG, Y.; RAJAGOPALAN, N. Alliance Capabilities: Review and Research Agenda. **Journal of Management**, 2015.

WASSMER, U. **Alliance portfolios: A review and research Agenda** **Journal of Management**, 2010.

WASTI, S. N.; WASTI, S. A. Trust in buyer-supplier relations: The case of the Turkish automotive industry. **Journal of International Business Studies**, 2008.

WETERINGS, A.; BOSCHMA, R. Does spatial proximity to customers matter for innovative performance?: Evidence from the Dutch software sector. **Research Policy**, v. 38, n. 5, p. 746-755, 2009.

WINCENT, J.; ANOKHIN, S.; ÖRTQVIST, D.; AUTIO, E. Quality meets structure: Generalized reciprocity and firm-level advantage in strategic networks. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 4, p. 597-624, 2010.

XIA, J.; TAN, J.; TAN, D. Mimetic entry and bandwagon effect: The rise and decline of international equity joint venture in China. **Strategic Management Journal**, 2008.

YIN, X.; WU, J.; TSAI, W.. When unconnected others connect: Does degree of brokerage persist after the formation of a multipartner alliance?. **Organization Science**, v. 23, n. 6, p. 1682-1699, 2012.

YU, J.; GILBERT, B. A.; OVIATT, B. M. Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 424-446, 2011.