

Formação de aliança horizontal por consórcio empresarial e o impacto sobre o capital intelectual.

Julio Carlos Morandi

jmorandi49@gmail.com

Aparecida Laino Enriél

aparecidalaino@hotmail.com

RESUMO:

O texto apresenta estudo de caso único, descritivo, do tipo indutivo, de empresa que adotou a estratégia de alianças sob a forma de consórcio, investiga as motivações que levaram a adoção desse arranjo cooperativo e como essa estratégia pode ser compreendida segundo duas abordagens teóricas: Teoria da Dependência de Recursos – TDR – e dos Custos de Transação – TCT. Utilizou-se pesquisa documental, entrevistas, aplicação de questionário livre e semiestruturado e análise de conteúdo qualitativa para responder duas questões: (1) Quais os fatores motivadores relevantes para formação da aliança e; (2) Qual o impacto dessa associação colaborativa sobre os componentes do Capital Intelectual – CI – da empresa. Concluiu-se que os fatores motivadores para a atuação em alianças por consórcio empresarial estão relacionados com as teorias citadas e que a formação dessa aliança horizontal proporcionou o desenvolvimento do CI e impactou sobre as suas três dimensões.

Palavras-chave: Consórcio Empresarial. Capital Intelectual. Teoria da Dependência de Recursos. Teoria dos Custos de Transação.

ABSTRACT:

The text presents a single, descriptive, inductive case study of a company that adopted the strategy of alliances in the form of a consortium, investigates the motivations that led to the adoption of this cooperative arrangement and how this strategy can be understood according to two theoretical approaches: Resource Dependency Theory – TDR – and Transaction Costs – TCT. Documentary research, interviews, application of a free and semi-structured questionnaire and qualitative content analysis were used to answer two questions: (1) What are the relevant motivating factors for the formation of the alliance and (2) What is the impact of this collaborative association on the components of Intellectual Capital – CI – of the company. It was concluded that the motivating factors for acting in alliances by business consortium are related to the aforementioned theories and that the formation of this horizontal alliance provided the development of the IC and impacted on its three dimensions.

Keywords: Business Consortium. Intellectual Capital. Resource Dependency Theory. Transaction Cost Theory.

1. INTRODUÇÃO.

A economia do conhecimento requer novas estruturas empresariais e novos conceitos na gestão dos recursos para manutenção da competitividade e assim, tem-se observado crescente produção de serviços na forma de alianças, redes de cooperação ou compartilhamentos (Cardenas & Lopes, 2006) e os estudos sobre este tema vêm aumentando em razão da inclusão das redes de negócio como disciplina acadêmica (Joia & Malheiros, 2010). Destarte, as redes interorganizacionais se tornaram uma forma particular de organização, caracterizadas por relações de troca entre os parceiros, onde a cooperação é um processo fundamental (Mendes, 2019).

A formação de alianças facilita o acesso das organizações a muitos recursos dos quais dependem e elas recorrem a essa estratégia para obter insumos que outras firmas dispõem e que são essenciais para atingir outro patamar de vantagem competitiva (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002). Elas formam alianças com outras do mesmo setor, dando origem as alianças horizontais, ou com empresas que operam em indústrias distintas, através de alianças verticais e, a escolha do tipo de aliança é determinada pelas necessidades, sejam elas de complementaridade dos pontos fortes já existentes, ou de compensação dos pontos fracos (Martynov, 2017).

Na solução do dilema entre adquirir no mercado ou produzir internamente os arranjos colaborativos constituem a terceira via de organização das atividades econômicas e essas estratégias coletivas apontam que existe a possibilidade de se fabricar um produto ou serviço a partir de associação de empresas. Essa estratégia pode garantir melhor coordenação e redução dos custos de transação, juntamente com os benefícios da contratação no mercado eis que proporciona um aumento de flexibilidade e ganhos de especialização na produção (Balestrin & Verschoore, 2008). Existe extensa literatura sobre os benefícios e fatores chave de sucesso na formação de alianças entre as organizações (Sarkar *et al.*, 2001; Goerzen, 2007; Wang *et al.*, 2012; Lazzarini *et al.*, 2013; Martynov, 2017; Ferreira & Franco, 2019).

Ao sinalizar sobre a relevância dos serviços na busca pela competitividade, Kon (2015) destaca que, nas economias avançadas os insumos de serviços representam considerável parcela dos

custos de produção e é importante a participação dos serviços no produto gerado e nos empregos envolvidos. Os serviços são caracterizados pela maior concentração no trabalho, limitações de escala e diferentemente da fabricação de produtos, a sua natureza tem elementos de caráter intangível.

Jordão, Almeida & Locatelli (2017), acrescentam que o desenvolvimento de modelos de avaliação, medição e gestão de ativos intangíveis que identifiquem os efeitos desses ativos sobre o desempenho das firmas é um grande desafio e, Marzo & Scarpino (2016); Verbano & Crema (2016) e Khaliq *et al.* (2015) apontam a carência de estudos sobre o tema, chamando a atenção para a lacuna de investigação existente, especialmente nas economias em desenvolvimento.

Pelas razões reveladas, pode-se afirmar que as organizações estão protagonizando um fenômeno na área da gestão, que merece investigação acadêmica, pois há uma compreensão de ordem teórica e prática que: (i) as atividades de serviços se tornaram uma importante fonte de geração de valor; (ii) a competitividade das empresas pode ser aumentada por meio de mecanismos na forma de redes de cooperação ou alianças; (iii) investimentos em ativos intangíveis, dentre eles o CI, tornou-se um expressivo fator de produção.

Este artigo emprega estudo de caso único com abordagem qualitativa com o objetivo investigar o impacto de uma aliança horizontal formada por consórcio sobre os componentes do CI (Humano, Estrutural e Relacional). Como objetivos específicos a pesquisa visa compreender as motivações que levaram a empresa analisada a adotar esse arranjo cooperativo e como essa estratégia pode ser compreendida segundo duas abordagens teóricas: a TDR – e a TCT.

Considerando o exposto, a pergunta norteadora do presente trabalho é apresentada: qual é o impacto de uma aliança horizontal formada por consórcio, sobre os componentes do CI?

O artigo está estruturado em cinco seções:(1) Introdução – trata do contexto e a questão de pesquisa; (2) – Revisão de Literatura - aborda o embasamento teórico; (3) – Metodologia - apresenta o método e ferramentas de análise utilizadas e o estudo de caso; (4) – Apresentação - discute a apresenta os resultados da pesquisa e; (5) – Considerações finais – Apresenta as conclusões, limitações e sugestões de pesquisa futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA.

2.1. Redes/Alianças/Consórcio.

Segundo Balestrin & Verschoore (2008), com o surgimento da sociedade do conhecimento o fenômeno das redes tomou dimensão abrangente na estruturação das organizações, demandando crescente interesse nas pesquisas acadêmicas, dentro de variadas áreas, como a economia, sociologia e política. No campo organizacional, Grandori & Soda (1995), argumentam que a noção de rede é aplicada a grande variedade de formas de relações entre empresas, como por exemplo, *joint ventures*, alianças estratégicas, relações de terceirização, consórcios, redes sociais, redes de cooperação etc.

As redes são formas de organização que conectam atores em diferentes pontos, através dos quais vão se formando espaços de interação com dinâmica própria. Essa explicação possibilita o uso do conceito em muitas áreas do conhecimento, sendo que, em ciências sociais, a intensidade e frequência da interação dos atores sociais são maiores, caso eles sejam os nós de uma rede (indicando pontos de referência), do que se tais atores fossem apenas partes da rede ou, em oposição, haveria menor interação se eles não fossem pertencentes à mesma (Suárez, 2013).

Moreira, Silva & Moreira (2017) classificam as redes em sociais ou informais, burocráticas ou formais e proprietárias, sendo que essas últimas se subdividem em verticais ou horizontais. Redes verticais de cooperação são encontradas, normalmente, nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos, da cadeia produtiva. A relação entre empresas que produzem e/ou oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes, são denominadas redes horizontais.

A construção de uma rede pode ser realizada por meio de alianças entre vários parceiros, onde as empresas formam os nós e os arcos são representados pelas relações entre si. Dessa forma, para existir criação de valor numa rede, o compartilhamento de conhecimento e a troca de ideias e informações são de fundamental importância (European Commission, 2007). Destarte, uma aliança é um relacionamento colaborativo entre organizações para buscar objetivo que não poderia ser facilmente alcançado pelas empresas individualmente e as formas mais comuns de

alianças incluem *joint ventures*, acordos de licenciamento e o consórcio (Di Guardo & Harrigan, 2012; Teece, 2014).

As alianças tornaram-se importantes fontes de crescimento e vantagem competitiva e as empresas envolvem-se num grande número de acordos cooperativos, com o intuito de fortalecer sua posição competitiva, para conquistar novos mercados e ter acesso a recursos e capacidades essenciais (Russo & Cesarini, 2017), e para serem eficazes os parceiros devem concordar em se envolver na produção e operações conjuntas para a melhoria do desempenho, produtividade e da lucratividade, porém os resultados não podem ser somente financeiros, deve contribuir para a redução dos custos de transação e facilitar o acesso a novos ativos intangíveis (Aldakhil & Nataraja, 2014).

Existem vários mecanismos de colaboração entre empresas que são frequentemente utilizados para reduzir os custos de transação, melhorar o desempenho e alcançar maior competitividade e o consórcio de empresas é um deles (Casarotto Filho & Pires, 2001); (Braga, 2010). Um consórcio deve possuir características como versatilidade e capacidade de adaptação às novas condições ambientais, utilizando estrutura organizacional mínima com poucos profissionais, porém com grande capacidade técnica e relacional. A sua formação deve seguir alguns passos preliminares: (a) determinação dos objetivos; (b) identificação das empresas (concorrentes e complementares); (c) diagnóstico e análise das necessidades de serviços; (d) determinação dos serviços (tipos e níveis); (e) definição de tipos e formas de associação; (f) constituição da base informativa; (g) definição dos mecanismos de difusão interna e externa; (h) capacitação mínima das empresas; (i) inserção na estrutura relacional (Casarotto Filho & Pires, 2001).

No Brasil, o consórcio constitui uma forma de aliança bastante incentivada e, de acordo com Castro & Rodrigues (2014), a cooperação entre as empresas se destaca como um meio capaz de torná-las mais competitivas, fortalecendo o poder de compra, combinação de competências, compartilhamento de recursos, riscos e custos para explorar novas oportunidades, e os consórcios empresariais são estratégias cooperativas que têm sido utilizadas com muita frequência.

2.2. A teoria da Dependência de Recursos.

Pfeffer & Salancik (1978), ao sintetizarem as ideias pré-existentes deram início a chamada TDR que tem como premissa a noção de que todas as organizações dependem criticamente de outras organizações para o fornecimento de recursos vitais, e que esta dependência é frequentemente recíproca. A teoria aponta para tais interdependências interorganizacionais para explicar por que organizações formalmente independentes se envolvem em diferentes tipos de arranjos, tais como alianças, *joint-ventures* etc. Por sua vez, esses arranjos podem ajudar as organizações a lidarem com interdependências, reforçando sua autonomia (ou liberdade para tomar decisões sem interferência externa (Drees & Heugens, 2013).

A TDR defende que as organizações se relacionam ativamente com o ambiente procurando manipulá-lo em seu benefício. Esse ambiente é interpretado pelos seus atores internos que estão sujeitos a diferentes percepções, pelas quais as decisões são tomadas. O argumento base dessa teoria é o de que a análise do ambiente organizacional pode ajudar a gerência a compreender a força da influência do ambiente e realizar ações de antecipação a esta influência (Pereira, Fagundes & Beuren, 2016). Significa que se trata de uma estrutura importante para compreensão das relações da organização com o ambiente e dentre outras constatações afirmam que as organizações respondem às dependências de recursos formando arranjos interorganizacionais como alianças, *joint ventures*, acordos de terceirização e fusões e aquisições (Drees & Heugens, 2013).

Para Carvalho *et al.* (2018) são diversas as perspectivas teóricas utilizadas para análise do estabelecimento de alianças, porém a TDR é frequentemente utilizada para compreender os antecedentes e resultados da cooperação. A TDR se fundamenta no princípio de que nenhuma organização é autossuficiente e, portanto, precisa obter recursos através de trocas com o meio ambiente externo. Cardenas & Lopes (2006) acrescentam que a organização é dependente de uma série de recursos, sem os quais não sobrevive. Esses recursos podem ser financeiros, físicos, humanos ou organizacionais e, nenhuma organização consegue ser autossuficiente em relação aos recursos de que necessita. Dessa forma, quando a organização necessita de novo fator de

produção, poderá obtê-lo de três formas: produzindo-o por conta própria, buscando-o no mercado ou conseguindo-o através de alianças com parceiros que possuam tais recursos.

Segundo Balestrin, Verschoore & Perucia (2014) a TDR distingue tipos de dependência de recursos, materiais ou imateriais, como possíveis determinantes na formação de redes. Na ótica da TDR, as empresas organizam-se em redes, a fim de compartilhar ou acessar recursos escassos. Desse modo, ao explicar a formação das alianças, a TDR sugere que as firmas utilizam essas formas de cooperação para alcançar um nível otimizado de alocação de recursos, no qual o valor desta procura ser maximizado em relação a outras possíveis combinações.

Na perspectiva da TDR, as empresas organizam-se em redes a fim de suprir suas necessidades estratégicas de recursos, por meio do compartilhamento de recursos escassos (Wu & Cavusgil, 2006; Balestrin, Verschoore & Reyes Jr., 2010; Naudé *et al.*, 2014). Além de explicar a formação das redes, a TDR também colabora no sentido de desvendar as razões de sobrevivência das redes (Klein & Pereira, 2019), uma vez que são significativos os efeitos de complementaridade entre as organizações que compõem as redes (Chassagnon, 2014).

2.3. A teoria dos Custos de Transação.

Para Cardenas & Lopes (2006), a TCT se baseia principalmente nos estudos de Williamson (1991) que indica que os custos de transação são aqueles necessários para negociar, monitorar e regular as trocas entre as organizações, indivíduos e agentes econômicos e há dois pressupostos sobre o comportamento dos agentes e suas motivações que implicam no surgimento desses custos: (i) a racionalidade limitada dos agentes econômicos e; (ii) o oportunismo presente nas ações dos agentes econômicos.

Segundo Faria *et al.* (2013), os custos de transação são aqueles gastos que as empresas incorrem quando recorrem ao mercado; ou seja, são custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento dos contratos. Devem ser considerados os custos das negociações aqueles gerados pela elaboração e registro dos contratos, incorridos na sua preparação e redação, negociações e salvaguardas necessárias a todo e qualquer acordo e, também os custos incorridos após a concretização do negócio, nas adaptações necessárias à execução do contrato, em função de

falhas, erros, omissões ou alterações inesperadas, como eventuais desvios em relação ao que foi previamente estabelecido.

Em síntese, a TCT contribui para o debate sobre a eficiência e determinação dos diferentes tipos de arranjos entre as organizações frente ao estágio competitivo em cada mercado, e contribui para compreender que os níveis de incerteza, frequência das transações e especificidade dos ativos envolvidos suscitam diferentes formas de colaboração, dentre essas, o consórcio e, Castro *et al.* (2016), observa que a formação de redes possui um papel importante na redução dos custos de transação. Pois, ao se relacionarem por meio de cooperação mútua, há um aumento da confiança entre os atores, reduzindo a complexidade dos contratos, sendo possível, até mesmo, ocorrer a incidência de transações por meios informais, ou seja, sem contratos, diminuindo, com isto, os custos de transação.

2.4. O Capital Intelectual.

Os avanços nas pesquisas sobre CI ocorreram a partir das pesquisas de Edvinson & Malone (1998) que desenvolveram um modelo para o gerenciamento composto por três componentes básicos que se inter-relacionam: o Capital Humano (CH), Estrutural (CE) e Capital de Clientes (CC). Estes três elementos somados ao capital financeiro compõem o valor de mercado de uma organização, conforme Figura 1 e, continua sendo objeto de várias pesquisas contemporâneas (Pedro, Leitão, & Alves, 2018; Sardo & Serrasqueiro, 2017; Feil, 2020; Lugoboni *et al.*, 2021).

O CH contempla o conhecimento acumulado, as habilidades e experiências dos colaboradores. Ele é uma combinação da capacidade humana de criação, inovação e solução das questões do negócio. São esses ativos que atuam em busca da geração de novas estratégias, produtos, serviços e tecnologia que podem alcançar maior competitividade. O CE é formado pela infraestrutura organizacional, que dá suporte aos colaboradores na execução dos trabalhos, quer dizer, é a base de apoio do CH. Ele é composto de ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestrutura e incluem *know-how*, segredos, direitos autorais e patentes. Também incluem as tecnologias, cultura corporativa, sistema de informações e a estrutura gerencial. O CC é constituído pela solidez das relações com os clientes e a sua fidelidade para com a empresa, o relacionamento com fornecedores, o desenvolvimento da reputação por meio da qualidade de

produtos e serviços e pelo atendimento pré e pós-venda. Alguns autores denominam o CC como Capital Relacional (CR), já que trata do valor agregado à organização como resultado da imagem e reputação desenvolvida nas diversas relações de mercado, inclusive os efeitos sobre as marcas registradas nas transações e sensibilidade aos preços (Stewart, 1998; Sardo & Serrasqueiro, 2017; Feil, 2020; Lugoboni *et al.*, 2021, Bagatini & Feil, 2021).

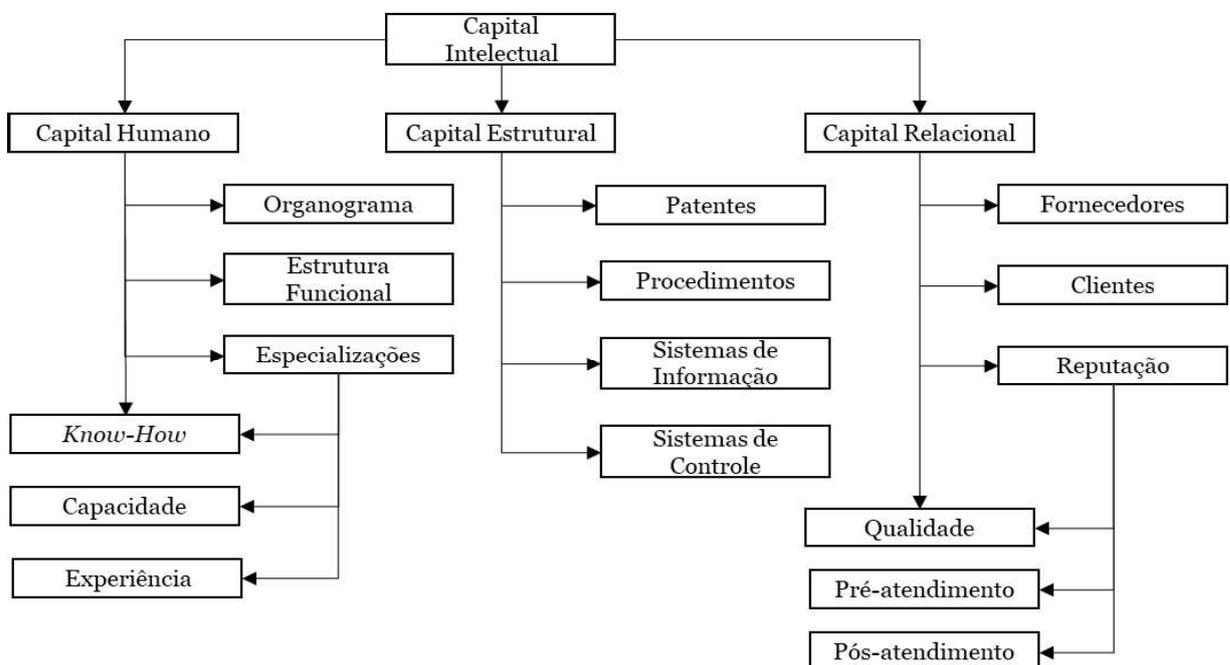


Figura 2 – Composição do Capital Intelectual.

Fonte: Edvinsson & Malone (1998), adaptado por Lugoboni *et al.* (2021).

2.5. Consorcio e Capital Intelectual.

Para Martínez (2020), é impossível para as organizações modernas gerenciarem o conhecimento apenas a partir dos fatores tradicionais de produção - trabalho e capital – sem agregar conhecimento e tecnologia como variáveis explicativas de um conceito mais amplo que é o gerenciamento dos recursos do conhecimento e essa gestão deve ser projetada e implementada a partir de dois elementos: a) redes de conhecimento e, b) gestão do conhecimento.

Desidério & Popadiuk (2015), ao discorrer sobre os benefícios da formação de redes de inovação, afirmam que elas permitem relações interorganizacionais para difusão da informação, do compartilhamento de recursos, do acesso a ativos empresariais especializados e da captação do aprendizado por meio da interação. Isto deve ser uma postura estratégica nas empresas, porém, a formação de redes depende dos benefícios que serão gerados para ambos os interlocutores e sua simetria determina a intensidade das relações.

Li *et al.* (2019), ao examinarem as relações entre o CI e o compartilhamento de conhecimento das empresas de construção chinesas, afirmam que o compartilhamento do conhecimento é um mecanismo intermediário que pode mediar a relação entre o CI, a inovação e o desempenho, e acrescentam que o componente mais importante do CI é o CH, sendo este, a pedra angular de todos os tipos de conhecimento e a principal fonte de inteligência, conhecimento, inovação, e invenção para uma empresa.

Cappiello, Giordani & Visentin (2020), em estudo realizado num polo de inovação na Itália, identificaram que, as empresas agrupadas em rede puderam ter acesso a insumos, competências, instituições, bens públicos, informações, e disseminação de conhecimento. Ainda, verificaram que o CI resultante do desenvolvimento de habilidades cognitivas (CH), estruturais (CE) e dimensões relacionais (CR), forneceram imagem relevante sobre os efeitos das políticas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e sobre o desempenho inovador e competitivo das participantes, sendo que essas três dimensões cognitivas (CH) e associações estruturais (CE) do CI exerceram efeitos positivos na inovação e competitividade.

Para Antoldi, Cerrato & Depperu (2013), a participação de empresas em consórcios é importante, não apenas para aumentar a competitividade, mas também para o desenvolvimento de recursos intangíveis. Os recursos tangíveis são aqueles que podem ser facilmente imitados ou substituídos e, assim sendo, têm menor probabilidade de serem uma fonte de vantagem competitiva, por outro lado, os intangíveis baseiam-se no conhecimento e, referem-se à reputação, cultura organizacional e habilidades, esses são usados para criar capacidades inimitáveis.

Ferreira & Franco (2017), ao analisarem a relação entre alianças e desempenho organizacional nas pequenas e médias empresas - PMEs de base tecnológica, demonstraram que a formação de

alianças estratégicas pode ser importante para superar a falta de recursos tão característicos das PMEs, nomeadamente no que se refere ao desenvolvimento de CI e mostram também que, alianças estratégicas influenciam o CI e o desempenho, permitindo a confirmação de que as relações que as empresas estudadas estabelecem com outras empresas são, cada vez mais importantes para sua sustentabilidade e desenvolvimento.

3. METODOLOGIA.

A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso único, com objetivo descritivo e do tipo indutivo. Para Creswell (2014), o estudo de caso tem abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real (um caso), por meio da coleta de dados de forma detalhada e em profundidade envolvendo múltiplas fontes de informação.

Para a coleta de dados secundários, os instrumentos de pesquisa utilizados foram levantamentos e análise de documentos públicos e, na coleta de dados primários utilizou-se de entrevista, via telefônica e aplicação de questionário aberto e semiestruturado, enviado por email, para permitir maior aprofundamento e riqueza de detalhes.

Para Yin (2001), uma das vantagens do estudo de caso é a sua flexibilidade: o projeto de um estudo de caso pode ser modificado por novas informações e constatações obtidas, por exemplo, durante a coleta dos dados e isso significa que novas informações ou ideias, importantes, podem reorientar a pesquisa, assim, quem faz um estudo de caso pressupõe que não é possível prever os seus resultados antes do começar a executar projeto e portanto, esta característica irá ajustando-se no decorrer da pesquisa, podendo provocar alterações no seu protocolo (Guerra, 2010).

Os dados foram tratados com abordagem qualitativa, utilizando-se análise de discurso para interpretação e análise dos dados da entrevista e questionário.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.

4.1 Ambiente de Pesquisa.

A empresa estudada não está identificada por solicitação dos seus sócios e de comum acordo com o pesquisador. Trata-se de empresa familiar constituída, fundada em 1986, pelos atuais sócios, sendo administrada por um deles desde a aquisição. Todos os ativos físicos são de propriedade da empresa e sua força de trabalho direta é composta por mais de 500 empregados. O consórcio empresarial integrado pela empresa foi constituído em 2018, com o objetivo de prestar serviços de modernização, otimização, expansão, operação, manutenção e controle remoto em tempo real da infraestrutura de Iluminação Pública (IP), em cerca de 570.000 pontos nas vias e logradouros públicos de uma grande cidade brasileira.

4.2. Unidade de Pesquisa.

Para responder às questões de pesquisa realizou-se um estudo da empresa líder do consórcio constituído por cinco integrantes: uma empresa de engenharia de médio porte (unidade de análise), outra empresa de engenharia (concorrente), uma terceira, fabricante de materiais e equipamentos de reposição (fornecedor) e, duas empresas especializadas, a primeira, opera na indústria de escritórios gerenciais corporativos, subsidiários e regionais tendo como atividade secundária a prestação de serviços de engenharia e, a última empresa especializada em atividades de *holdings* de instituições não financeiras, operando principalmente, no setor de energia elétrica e consultoria em gestão empresarial.

Os dados gerais da unidade de análise (empresa) foram obtidos por meio de entrevista com o CEO da empresa líder, sendo explicitados os objetivos da pesquisa, a forma de coleta de dados e a garantia de confidencialidade dos nomes das empresas no que se refere à divulgação dos resultados da pesquisa. Também se remeteu, via *e-mail*, um questionário aberto e semiestruturado, visando a complementação de dados, obtendo-se maior robustez na análise dos resultados.

4.3. Modelo de análise.

Com base na investigação realizada sobre as questões de pesquisa e tendo ainda por referência a revisão da literatura pesquisada, foi criada a Tabela 1 como suporte à pesquisa empírica e é composta pelos principais fatores motivadores baseados na literatura pesquisada e, que conduziram a empresa a formar o arranjo cooperativo (consorcio):

Tabela 1 – Os fatores motivadores para formação do consorcio.

Dimensões	Fatores Motivadores	Autores
Financeiras	Desempenho /Produtividade	Aldakhil & Nataraja (2014)
	Aumento da Lucratividade	
	Crescimento de Receitas	
	Compartilhamento de Riscos	Castro & Rodrigues (2014)
	Poder de compra	
Mercado	Redução de Custos	Aldakhil & Nataraja (2014); Casarotto Filho & Pires (2001); Braga, (2010)
	Estabilidade	Mendes (2019)
	Crescimento	Klein & Pereira (2019); Aldakhil & Nataraja (2014); Russo & Cesarini (2017)
	Redução de Incertezas	Castro & Rodrigues (2014)
	Fontes de Crescimento	Russo & Cesarini (2017); Castro & Rodrigues (2014)
	Competitividade e Vantagem Competitiva (controle, oportunidades, participação)	Casarotto Filho & Pires (2001); Braga (2010); Antoldi, Cerrato & Depperu (2013); Castro & Rodrigues (2014), Russo & Cesarini (2017); Antoldi, Cerrato & Depperu (2013); Cappiello, Giordani & Visentin (2020)

	Compartilhamento de Recursos físicos, financeiros, humanos e tecnológicos (foco da redução dos custos de transação)	Pfeffer & Salancik (1978); Casarotto Filho & Pires (2001); Cardenas & Lopes (2006); Wu & Cavusgil (2006); Balestrin, Verschoore & Reyes Jr. (2010); Faria <i>et al.</i> (2013); Drees & Heugens (2013); Naudé <i>et al.</i> (2014) Balestrin; Verschoore & Perucia (2014); Castro & Rodrigues (2014); Balestrin, Verschoore & Perucia (2014); Castro <i>et al.</i> (2016); Ferreira & Franco (2017); Sánchez & Rotundo (2018); Capiello, Giordani & Visentin (2020)
Competências	Relacionamento com o mercado e reputação	Antoldi, Cerrato & Depperu (2013) ; Ferreira & Franco (2017),
	Compartilhamento de Conhecimento (aumento das competências e do aprendizado)	European Comission (2007); Castro & Rodrigues (2014); Desidério & Popadiuk (2015); Carvalho <i>et al.</i> (2018); Li <i>et al.</i> (2019), Capiello, Giordani & Visentin (2020)
	Poder de atuação conjunta e reciprocidade	Castro & Rodrigues (2014); Mendes (2019)
	Capacidade de Inovação	Li <i>et al.</i> (2019)
	Análise estratégica do ambiente (percepção de oportunidades e aumento da aprendizagem)	Drees & Heugens (2013); Pereira, Fagundes & Beuren (2016)
	Acesso a novos ativos intangíveis	Antoldi, Cerrato & Depperu (2013), Balestrin, Verschoore & Perucia (2014); Aldakhil & Nataraja (2014); Desidério & Popadiuk (2015); Capiello, Giordani & Visentin (2020),
	Versatilidade e Adaptação	Casarotto Filho & Pires (2001)
	Fortalecimento de Processos Internos (eficiência, capacidade barganha fornecedores)	Casarotto Filho & Pires (2001)

A partir do entendimento sobre os fatores motivadores, desenhou-se um modelo de estudo contendo as dimensões a serem estudadas devidamente alinhadas as dimensões do CI (CH, CE e CC/CR), para servir de suporte ao desenho de uma estratégia de comunicação, de acordo com as dimensões detalhadas de CI de Lugoboni *et al.*, (2021) (vide Figura 2). Esta conceitualização deu origem ao guia de entrevista, com o objetivo de reunir informações e percepções do entrevistado sobre os fatores e dimensões definidos.

4.4 Resultados das Entrevistas.

A entrevista e aplicação do questionário aberto e semiestruturado foi realizada com o CEO da empresa líder do consórcio, obtendo-se os resultados a seguir descritos por meio de análise interpretativa.

Na entrevista realizada o entrevistado afirmou que: *“a formação de um consórcio é uma operação de alta complexidade que exige habilidades de um campeão de jogo de pôquer”* e, basicamente, existem dois elementos preponderantes para seleção dos potenciais parceiros: o primeiro diz respeito a confiança interpessoal dos candidatos potenciais, ou seja, as relações comerciais pessoais entre os CEOs das empresas, como por exemplo, *“o comportamento histórico e ético diante das diversas disputas e competições nos processos de contratação de fornecedores, na obtenção de melhores condições de fornecimento (preços, prazos de entrega etc.) e na conquista de novos clientes”*. O segundo fator refere-se *“à necessidade de uma adequada conjugação de comprovações das capacidades técnica, jurídica e financeira dos integrantes, de modo que o seu somatório viabilize ao atendimento do conjunto de exigências por parte do contratante, que no caso presente é o poder público”*.

A partir da aplicação do questionário semiestruturado buscou-se a identificação dos fatores motivadores que resultaram na seleção dos parceiros. Uma das questões formulada foi:

“Quais foram os fatores motivadores para a decisão da formação do consórcio?” As respostas obtidas estão dispostas por ordem de importância conforme Tabela 2:

Tabela 2 – Fatores de decisão para formação do consórcio.

Fatores Motivadores		
Financeiro	Mercado	Competências
Aumento de receita	Maior controle de mercado	Complementaridade
Redução de risco	Maiores oportunidades	Aumento de poder
Redução de custos	Maior participação no mercado	Compartilhamento de conhecimento
Aumento da lucratividade	Acesso a recursos financeiros	Reciprocidade
Maior poder de compra	Maior competitividade	Capacidade de inovação
	Atendimento a regulação	Capacidade de aprendizagem
	Acesso a recursos complementares	Aumento da eficiência interna
	Crescimento	
	Busca de estabilidade	
	Redução das incertezas	

4.5 Discussões.

Analisando-se a Tabela 2, verifica-se que a busca por parceiros na formação do consórcio tem fatores motivadores com características tangíveis e intangíveis, porém, percebe-se que o fator de maior motivação está relacionado com a estratégia de crescimento global da empresa e, no que tange ao ativo tangível, os principais fatores motivadores são crescimento das receitas, redução dos custos e aumento da lucratividade, confirmando estudos de Braga (2010) e Casarotto Filho & Pires (2001). No entanto, as respostas obtidas não mencionaram os meios para a melhoria do desempenho financeiro por aumento de produtividade como sugerem os estudos de Aldakhil & Nataraja (2014).

Em relação aos fatores motivadores relacionados ao mercado, os resultados da pesquisa confirmaram os estudos de vários relatos da literatura, pois, a empresa teve como perspectiva que o consórcio possibilitasse um maior controle do mercado e como consequência mais oportunidades, obtendo, portanto, maior participação (Casarotto Filho & Pires 2001; Braga, 2010; Antoldi, Cerrato & Depperu, 2013), assim como maior acesso a recursos financeiros,

outros recursos complementares como humanos e tecnológicos, conseguindo então maior competitividade (Ferreira & Franco, 2017; Sánchez & Rotundo, 2018; Capiello, Giordani & Visentin, 2020), estabilidade (Mendes, 2019), crescimento, redução de incertezas (Russo & Cesarini, 2017; Castro & Rodrigues, 2014), além de atender questões regulatórias.

Quanto aos fatores relacionados às competências, a empresa observa oportunidades de adquirir competências complementares, aumentando sua capacidade de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento, além de elevar a sua capacidade de atuação conjunta e obtenção de reciprocidade (European Commission, 2007; Castro & Rodrigues, 2014; Desidério & Popadiuk, 2015; Carvalho *et al.*, 2018; Li *et al.*, 2019, Capiello, Giordani & Visentin,

2020), além do aumento da sua eficiência interna e capacidade de inovação (Casarotto Filho & Pires, 2001). No entanto, as respostas obtidas não mencionaram as maiores capacidades de versatilidade e adaptação (Casarotto Filho & Pires, 2001), o desenvolvimento de reputação (Ferreira & Franco, 2017) e o desenvolvimento de novas capacidades – novos ativos intangíveis, como sugerem Desidério & Popadiuk (2015) e Capiello, Giordani & Visentin (2020),

Relativamente ao CI (Stewart, 1994; Edvinsson & Malone, 1998; Lugoboni *et al.* 2021), as evidências demonstradas são de que a empresa direciona seus objetivos estratégicos para obter maior CE e descreve os seguintes fatores de maior relevância: (i) Obtenção de maior participação do mercado; (ii) Maior controle e; (iii) Busca de maiores recursos financeiros, com foco na otimização de seus sistemas de controle e busca pela eficiência interna (Casarotto Filho & Pires, 2001).

Observa-se ainda que a empresa investigada também busca aumentar o seu CH, pois ficaram evidenciadas nas respostas apresentadas que os fatores de maior relevância foram a complementação e compartilhamento das competências corroborando os estudos de Carvalho *et al.*, (2018), Li *et al.*, (2019) e Capiello, Giordani & Visentin (2020).

Finalmente, com relação ao CR, ficou também evidente a preocupação da empresa com o crescimento desse ativo, uma vez que a resposta evidenciou a busca pelo aumento do poder e a reciprocidade de competências, como sugerem Castro & Rodrigues (2014) e Mendes (2019).

No entanto, verifica-se que o CR constitui a maior oportunidade de atuação da empresa em relação à construção de estratégias para a construção de reputação, relacionamento e interação com os clientes e desenvolvimento de novas competências para melhoria do pré e pós atendimento, que não foram mencionados nas respostas à entrevista e questionário (Stewart, 1994; Edvinsson & Malone, 1998; Lugoboni *et al.*, 2021).

5. CONCLUSÕES.

O propósito do estudo de caso foi investigar o impacto de uma aliança horizontal formada por consorcio sobre os componentes do CI (CH, CE e CR) e, como objetivos específicos, a pesquisa buscou compreender as motivações que levaram a empresa analisada a adotar esse arranjo cooperativo e como essa estratégia pode ser compreendida segundo duas abordagens teóricas: TDR e TCT.

A literatura sugere que as redes surgem para confrontar um modelo econômico onde apenas empresas detentoras de grandes mercados, com produção em massa poderiam lograr sucesso e observa-se que a cooperação entre as organizações vem apresentando bons resultados, mostrando-se como alternativa para que organizações de diferentes tamanhos se tornem competitivas, rentáveis e perenes por meio do compartilhamento de recursos, combinação de competências e fortalecimento do CI.

Conforme apresentado na discussão dos resultados, ficou evidenciado nas respostas do entrevistado, que os fatores motivadores para a formação do consorcio, estão intrinsecamente relacionados com a TDR e TCT e, também ficam evidentes que o foco de interesse de empresa é a redução das suas limitações de recursos e por meio do fortalecimento do seu CE, utilizando estratégias para aumentar sua receita, lucratividade, poder de compra, além de reduzir riscos e custos. A atuação em rede oferece maior visão e penetração no mercado por meio da visualização de oportunidades e acesso a recursos complementares. Ainda, a empresa

organizou-se em rede, a fim de compartilhar conhecimento, desenvolver sua capacidade de aprendizagem, inovação e reciprocidade, o que gera um fortalecimento da eficiência interna.

No que se refere a TCT, pois a empresa buscou a formação do consórcio visando reduzir os níveis de incerteza, aumentar a frequência das suas transações fomentar diferentes formas de colaboração.

Respondendo à pergunta norteadora da pesquisa *qual é o impacto de uma aliança horizontal formada por consórcio, sobre os componentes do capital intelectual?* Este estudo conclui que a atuação em rede por consórcio pode provocar impactos nas três dimensões do CI: CH, CE e CR já que as experiências em redes de consórcio fortaleceram o CI da empresa investigada nas suas três dimensões. No entanto, percebe-se que o fortalecimento do CI não se deu de modo uniforme em todas as dimensões, pois a empresa possui maior conscientização sobre as suas lacunas de recursos financeiros e humanos, e, por este motivo, tem o maior foco no fortalecimento do CE e CH. Desta forma, existem oportunidades de desenvolvimento de estratégias para ampliação de novos conhecimentos da própria empresa, que vão além de obtenção de conhecimentos complementares (CH), assim como o desenvolvimento de relacionamentos com os clientes para fortalecimento da reputação no ambiente na qual a empresa está inserida (CR).

Esta pesquisa apresenta como principais contribuições teóricas, a associação das correntes teóricas de Formação de Redes, Alianças e Consórcios, com a TDR e TCT com as Teorias que avaliam o Capital Intelectual. Como contribuições práticas, o estudo de caso demonstrou que as diferentes dimensões do capital intelectual são desenvolvidas a partir da visão e consciência que os gestores têm sobre as alianças, seus objetivos e potenciais. Assim, o potencial da participação em alianças horizontais formadas por consórcio oferecer contribuições para fortalecimento do CI dos seus participantes, está diretamente relacionado aos conhecimentos que os participantes têm sobre redes, seus objetivos e potencialidades, assim como os seus interesses e motivações pessoais.

5.1 Limitações e sugestões.

A principal limitação do estudo refere-se ao emprego de estudo de caso único, já que os resultados obtidos não podem ser generalizados para outros estudos. Outra limitação refere-se à metodologia interpretativa de análise, que favorece a subjetividade e possibilita um enviesamento da análise pelo pesquisador. Portanto, como sugestão para estudos futuros poderse-ia realizar entrevistas com os demais participantes do consórcio, utilizando-se outra ferramenta de análise, como por exemplo a Técnica do Incidente Crítico. Também se sugere que pesquisa futuras investiguem métodos que possam colaborar para o desenvolvimento de competências dos participantes de alianças de consórcio sobre os seus objetivos e potenciais e, também desenvolvam metodologias que contribuam para o aumento da capacidade de absorção de conhecimento dos participantes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Aldakhil, A. M; & Nataraja, S. (2014). *Environmental Factors and Measures that Affect the Success of International Strategic Alliances*. Journal of Marketing and Management, 5 (1), 17-37, May. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0116>

Antoldi, F., Cerrato, D. & Depperu, D. (2013). SMEs export consortia and the development of intangible resources. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 20 No. 3, 2013. pp. 567-583. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2013-0062>.

Bagatini, C. A., & Feil, A. A. (2021). Mensuração do capital intelectual de instituição financeira. Revista ENIAC Pesquisa, 10(2), 345-367. <https://doi.org/10.22567/rep.v10i2.718>.

Balestrin, A., & Verschoore, J. (2008). Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia. Porto Alegre. Bookman Editora.

Balestrin, A., Verschoore, J. & Perucia, A. (2014). A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, Vol 11. nº 1, pp. 47-58. <https://www.redalyc.org/journal/3372/337230057005/html/>.

Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes Junior, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458-477. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552010000300005>.

Braga, M. J. (2010). Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. *Revista Brasileira de Zootecnia - v.39, p.11-16, 2010 (supl. especial)*. <https://doi.org/10.1590/S1516-35982010001300002>.

Cappiello, G; Giordani, F. & Visentin, M. (2020). Social capital and its effect on networked firm innovation and competitiveness. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.007>.

Cardenas, L. Q. & Lopes, F. D. (2006). A formação de alianças estratégicas: uma análise teórica a partir da teoria da dependência de recursos e da teoria dos custos de transação. *Cadernos EBAPe.br*, v.4, n.2. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/4972>.

Carvalho, J. F; Wegner, D; Begnis, H. S. M. & Antunes Jr. J. A. V. (2018). The Cooperation Among Small-Firm Networks: Antecedents, Steps and Outcomes of the Intercooperation Strategy. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 7 (1), 35–70. <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i1.549>.

Casarotto Filho, N. & Pires, L. H. (2001). Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2ª edição. São Paulo: Atlas.

Castro, L. H. & Rodrigues, E. R. Q; (2014). Consórcio de empresas. (Série Empreendimentos Coletivos). Brasília: Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Castro, C. G.; Andrade, D. C. T.; Silva, M. A. R. & Santos, A. C. (2016). A teoria dos custos de transação explica a origem das redes? *Ágora: Revista de Divulgação Científica*, v. 21, n. 2, p. 22-35, jul./dez. <https://doi.org/10.24302/agora.v21i2.1381>.

Chassagnon, V. (2014). Consummate cooperation in the network-firm: Theoretical insights and empirical findings. *European Management Journal*, 32(2), 260–274. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.002>.

Creswell, J. W. (2014) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA. Sage.

Desidério, P. H. M. & Popadiuk. S. (2015). Redes de inovação aberta e compartilhamento do conhecimento: Aplicações em pequenas empresas. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 12, n.2, p. 110-129, abr./jun. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100335>.

Di Guardo, M. C. & Harrigan, K. R. (2012). Mapping research on strategic alliances and innovation: a co-citation analysis. *J Technol Transf.* (2012) 37:789–811. <https://doi.org/10.1007/s10961-011-9239-2>.

Drees, J. M., & Heugens, P. P. (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(6), 1666-1698. <https://doi.org/10.1177/0149206312471391>.

Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1998). *Capital intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.

European Commission. (2007). Final report of the expert group on enterprise clusters and networks. http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures.

Faria, A. C; Farina, M. C; Benevides, G. & Arruda, A. G; (2013). Teoria dos custos de transação (TCT): Análises bibliométrica e sociométrica nos ENANPADS de 1997 a 2010. *Revista de Administração da UNIMEP*. v.11, n.2, Mai/Ago - ISSN: 1679-5350.

Feil, A. A. (2020). A mensuração do Capital Intelectual: análise do modelo adequado à Práxis Organizacional. *Revista ENIAC Pesquisa*, 9(1), 15-32. <https://doi.org/10.22567/rep.v9i1.562>

Ferreira, A. & Franco, M. (2017). The mediating effect of intellectual capital in the relationship between strategic alliances and organizational performance in Portuguese technology based SMEs. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12107>.

_____ (2019). The influence of strategic alliances on human capital development: A study applied to technology-based SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 15(1), 65–85. <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2019-0052>.

Goerzen, A. (2007). Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, 28, 487–509. <https://www.jstor.org/stable/20142455>.

Grandori, A. & Soda, G. (1995). Inter-firms' networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*. V. 16, nº 2, p. 183-214. <https://doi.org/10.1177/017084069501600201>.

Guerra, J. H. L. (2010). Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. ENEGEP - São Carlos, SP, Brasil.

Ireland, R. D., Hitt, M.A. & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*. V. 28 n.3, p. 413-446. <https://doi.org/10.1177/014920630202800308>.

Joia, L. A. & Malheiros, R. (2010). Evidências empíricas da influência de alianças estratégicas no capital intelectual de empresas. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos* 7(2):162-177, abril/junho. DOI: 10.4013 / base.2010.72.07.

Jordão, R. V. D.; Almeida, V. R.; Locatelli, R. L. (2017). O impacto do capital intelectual na sustentabilidade financeira e na geração de valor das companhias abertas brasileiras. *Anais do V SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*. São Paulo. <https://singep.org.br/iii-singep-e-ii-s2is/anais/>.

Khalique, M; Bontis, N; Shaari, J. A. N. B. & Isa, A. H. M. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 16, Nº 1, pp. 224-238. <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-01-2014-0014>.

Klein, L. L. & Pereira, B. A. D. (2019). Interdependência entre redes e empresas integrantes na evolução de redes interorganizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 17, Edição Especial. Novembro. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174636>.

Kon, A. (2015). *Nova economia política dos serviços*. São Paulo. Perspectiva.

Lazzarini, S. G., Brito, L. A. L., & Chaddad, F. R. (2013). Conduits of innovation or imitation? Assessing the effect of alliances on the persistence of profits in U.S. firms. *Academy of Management Proceedings*, 10(1), 1–17. <https://doi.org/10.1590/S180776922012005000001>.

Li, Y; Song, Y; Wang, J. & Li, C. (2019). Intellectual Capital, Knowledge Sharing, and Innovation Performance: Evidence from the Chinese Construction Industry. *Sustainability* 2019, 11, 2713; <https://doi.org/10.3390/su11092713>.

Lugoboni, L. F., da Silva, M. V., Zittei, M. V. M., do Nascimento, J. O., & de Souza Murcia, F. C. (2021). Gestão do capital intelectual nos Correios. *Revista ENIAC. Pesquisa*, 10(1), 155-177. <https://doi.org/10.22567/rep.v10i1.810>.

Martínez, L. C. (2020). La generación de redes de conocimiento y sus implicaciones en sectores estratégicos: caso el sector pesquero camaronero en Sinaloa, México”, *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Enero 2020. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/01/redes-conocimiento-mexico.html>.

Martynov, A. (2017). Alliance portfolios and firm performance: the moderating role of firms' strategic positioning. *Journal of Strategy and Management*, 10(2), 206–226. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2016-0003>.

Marzo, G. & Scarpino, E. (2016). Exploring intellectual capital management in SMEs: an indepth Italian case study. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17 N° 1, pp. 27- 51. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2015-0075>.

Mendes, D. F. (2019). Relações interorganizacionais cooperativas: Uma análise da confiança. *ForScience: revista científica do IFMG, Formiga*, v. 7, n. 1, e00284, jan./jun. 2019. <https://doi.org/10.29069/forscience.2019v7n1.e284>.

Moreira, H. S; Silva, W. A. C. & Moreira, M. A. (2017). Redes Interorganizacionais: A Realidade dos Pequenos Supermercadistas da Região Metropolitana de Belo Horizonte - MG. *Revista de Gestão e Contabilidade de UFPI - GeCont*, v. 4, n. 2, Floriano-PI, Juldez. <https://revistas.ufpi.br/index.php/gecont/article/view/3020/3783>.

Naudé, P., Zaefarian, G., Tavani, Z. N., Neghabi, S., & Zaefarian R. (2014) The influence of network effects on SME performance. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 630–641. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.004>.

Pedro, E; Leitão, J. & Alves, H. (2018). Intellectual capital and performance: Taxonomy of components and multi-dimensional analysis axes. *Intellectual Capital Journal*. V. 19(2):46. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0118>.

Pereira, D; Fagundes, A.B & Beuren, F. H; (2016). Teoria institucional e dependência de recursos: coadunando perspectivas para a sustentabilidade e inovação ambiental. ENGEMA – Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. Dezembro de 2016. ISSN: 2359-1048.

Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496213>.

Russo, M. & Cesarani, M. (2017). Strategic alliance success factors: A literature review on alliance lifecycle. International Journal of Business Administration, 8(3), 1. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n3p1>.

Sánchez, M. P. R. & Rotundo, G. J. Z. (2018). Teoría de dependencia de recursos: premisas aplicaciones. Ciencia y Sociedad, Vol. 43, No. 1, enero-marzo, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.22206/cys.2018.v43i1.pp75-92>.

Sardo, F. & Z. Serrasqueiro (2017). A European empirical study of the relationship between firms' intellectual capital, financial performance and market value, Journal of Intellectual Capital, <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2016-0105>.

Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 29(4), 358–373. <https://doi.org/10.1177/03079450094216>.

Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro, Editora Campus.

_____(1994). Intellectual Capital: your company's most valuable asset. *Fortune* vom 3(94), 28-33.

Suárez, M. (2013). Transnational Knowledge Spaces through the Formation of Networks in Nanotechnology. *Journal of Technology Management & Innovation*, Vol. 8, pp. 304310. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000300055>.

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0116>.

Verbano, C. & Crema, M. (2016). Linking technology innovation strategy, intellectual capital and technology innovation performance in manufacturing SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol 28, N° 5, pp 524-540. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1117066>.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre. Bookman.

Wang, H., Wuebker, R. J., Han, S., & Ensley, M. D. (2012). Strategic alliances by venture capital backed firms: An empirical examination. *Small Business Economics*, 38(2), 179– 196. <https://www.jstor.org/stable/41410011>.

Wu, F. & Cavusgil, S. T. (2006). Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, v. 59, n. 1, p. 81–89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.03.005>.

Submetido pelos autores em: 20/12/2023.

1ª. rodada de avaliação concluída em: 17/01/2024.

Aprovação em: 20/05/2024.