

Gestão das Relações Inter-Organizacionais como Fator de Sucesso das Alianças Estratégicas: Um caso da Indústria Aeronáutica

Autoria: Ricardo Gentil Peixoto da Costa, Luiz Alberto Nascimento Campos Filho

Resumo

Alianças Estratégicas são firmadas em praticamente todos os tipos de indústrias e de empresas. A necessidade de acesso a novos mercados; a complexidade e entrelaçamento de tecnologias necessárias no desenvolvimento de um novo produto fazem com que empresas dos mais diversos segmentos firmem alianças objetivando, assim, viabilizar novos negócios. O estudo de caso aqui proposto remete-se à Aliança Estratégica entre a Société Turbomeca e a Rolls-Royce plc. Aliadas desde 1965, trata-se, provavelmente, da mais longa parceria do gênero no ramo aeronáutico. Seus resultados traduzem-se em produtos de sucesso técnico e financeiro reconhecidos. O objetivo do presente estudo é identificar e caracterizar os fatores críticos de sucesso relacionados à gestão das relações inter-organizacionais que contribuíram para os resultados e a longevidade desta aliança. A metodologia adotada foi a do estudo de caso único, escolhida face à necessidade de se lidar com um grande número e variedade de dados e evidências. Através de uma análise longitudinal (temporal) e transversal (através múltiplos fatores) de evidências, que incluíram a pesquisa de campo com entrevistas dos gestores da aliança, este estudo de caso, revelou que o caminho de sucesso conhecido pelos produtos desta aliança deveu-se prioritariamente àqueles fatores ligados ao lado humano das práticas de gestão do que com as linhas que priorizam a análise técnico-organizacional num padrão evolutivo que se assemelha àquele dos relacionamentos humanos, mesmo em indústrias altamente tecnológicas e poderá contribuir para aprofundar o conhecimento acadêmico e gerencial sobre a gestão de relacionamentos inter-organizacionais.

1. Introdução

Alianças Estratégicas são firmadas em praticamente todos os tipos de indústrias e envolvem empresas de diferentes tamanhos, como, por exemplo, evidenciaram Jarillo (1988), Roos & Lorange (1992), Doz & Hamel (1998). No entanto, como destacam Doz & Hamel (1998), até a década de 1970 a maioria dos executivos não considerava as alianças para o desenvolvimento ou lançamento de produtos, ou ainda para o acesso a novos mercados.

A globalização; a necessidade de acesso a novos mercados; a complexidade e entrelaçamento de tecnologias necessárias ao desenvolvimento de novos produtos fizeram com que as Alianças Estratégicas passassem a ser uma das novas formas de se fazer negócios, segundo Ohmae (1998), Doz & Hamel (1998), Jarillo (1988), Kanter (1994). No entanto, embora haja um grande número de artigos e trabalhos acadêmicos sobre o assunto, há ainda muitas abordagens possíveis, especialmente no tocante aos aspectos ligados ao relacionamento inter-organizacional, conforme observado por Jarillo (1988) e Morton et al (2007).

Um dos principais objetivos das Alianças é criar valor para os parceiros, segundo diversos pesquisadores que discutiram sobre o assunto, como Roos & Lorange (1992), Doz & Hamel (1998), Ohmae (1988), Grant (2005), Ariño (2002), Kanter (2002). No entanto, para estes mesmos autores, algumas questões fundamentais ainda são alvo de pesquisa: como fazer com que a Aliança evolua, se renove e se atualize, sempre criando valor para seus parceiros? Quais são os fatores que contribuem para a continuidade das Alianças na sua busca pela criação de valor? Tudo isto sugere que existem fatores ligados à gestão das relações entre organizações, como os suscitados por Jarillo (1988) em seu estudo sobre Redes Estratégicas e Relacionamentos.

Escolheu-se como objeto de pesquisa a aliança estratégica celebrada entre a Société Turbomeca (TM) e a Rolls-Royce plc. (RR): duas tradicionais empresas projetistas e fabricantes de motores aeronáuticos. Desenvolvedoras de tecnologia de ponta no domínio das

turbinas aeronáuticas competidoras em diversos segmentos de aeronaves. Uma inglesa, outra francesa, o que acrescenta uma importante dimensão cultural. Apesar destes fatores, estão unidas por uma aliança desde 1965, com projetos que aportaram e continuam aportando valor a ambas.

Segundo Yin(2005), a metodologia mais adequada para se analisar tal objeto e contexto é a do estudo de caso único, por permitir analisar um fenômeno contemporâneo e representativo em seu contexto através de uma análise baseada em múltiplas evidências (dados primários e secundários, entrevistas) ocorrendo num período de tempo. Este estudo de caso objetiva identificar quais dos fatores relacionados à gestão de relações inter-organizacionais atuaram, e atuam, na aliança formada entre RR e TM e foram decisivos para o sucesso desta.

Desta forma, este estudo de caso revelou que o caminho de sucesso conhecido pelos produtos desta aliança deveu-se prioritariamente àqueles fatores ligados ao lado humano das práticas de gestão do que com aqueles relacionados às práticas de gestão focadas nos aspectos técnico-organizacionais, e seguindo padrão evolutivo que se assemelha àquele dos relacionamentos humanos, mesmo em indústrias altamente tecnológicas e poderá contribuir para aprofundar o conhecimento acadêmico e gerencial sobre a gestão de relacionamentos inter-organizacionais.

O artigo apresenta-se em quatro partes. A primeira apresenta a metodologia utilizada para o tratamento e a compilação dos resultados por meio da análise de conteúdo. A segunda, o referencial teórico, norteador do estudo. Na terceira parte, são descritos os resultados e realizadas as discussões em torno das descobertas da pesquisa. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2. Metodologia

O objetivo desta seção é apresentar as opções metodológicas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa, assim como, as limitações das mesmas.

2.1 - Apresentação da Escolha Metodológica

A metodologia de Estudo de Caso (Yin, 2005) consiste numa pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de seu contexto na vida real, considerando-se que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente visíveis. Yin ressalta, ainda, que o estudo de caso permite que se retrate, rica e detalhadamente, eventos e situações complexas. Eisenhardt (1989) acrescenta que o estudo de caso permite compreenderem-se as dinâmicas envolvidas num evento único, neste caso, uma única Aliança Estratégica. Para tal, são usadas fontes múltiplas de evidências e informações Yin (2005).

Dentre as opções de estudos de caso apresentadas por Yin (2005), selecionou-se aquela do estudo de caso único, por considerar-se o objeto de pesquisa como um caso representativo de uma população, aquela das alianças estratégicas entre empresas do ramo aeronáutico, e por se pretender estudar o comportamento e evolução do objeto da pesquisa ao longo de um período no tempo. Além disto, a escolha de um estudo de caso único possibilita confirmar, contestar ou estender as teorias existentes sobre o assunto em questão, podendo ser utilizado, portanto, para verificar se as proposições de uma teoria são corretas ou se há algum conjunto alternativo mais relevante de explicações.

2.2 - Estruturação do Estudo de Caso

O processo de desenvolvimento deste estudo de caso foi inspirado naquele proposto por Eisenhardt (1989) para o desenvolvimento de teorias a partir de estudos de caso, tendo sido feitos os devidos ajustes em sua seqüência lógica, visto que este estudo de caso não pretende

desenvolver uma nova teoria, mas analisar o objeto de pesquisa de estudo à luz das teorias existentes. Estruturou-se o processo segundo as seguintes etapas:

a) Inicialização – Definição da questão de pesquisa

O presente trabalho analisa a prática contemporânea das Alianças Estratégicas entre empresas rivais no ramo de alta tecnologia, sob os aspectos da gestão de Relações Inter-Organizacionais como fator gerador de valor para estes parceiros, o que explicaria o sucesso da própria Aliança.

b) Seleção do Caso

O objeto específico deste estudo de caso é a aliança estratégica entre empresas de alta tecnologia, atuando no ramo de motores aeronáuticos. Para tanto, procurou-se identificar aqueles fatores relacionados ao gerenciamento de relações inter-organizacionais na criação de valor para os parceiros na aliança formada entre as empresas Rolls-Royce plc. (RR) e Société Turbomeca (TM), tendo como unidade de análise o relacionamento entre ambas no âmbito de sua aliança estratégica ao longo dos projetos de desenvolvimento e produção de diversos motores aeronáuticos ao longo do período compreendido entre 1965 e 2007. Foram avaliados os projetos dos motores Adour (iniciado em 1965); RTM322 (iniciado em 1983); e MTR390 (iniciado em 1996).

c) Levantamento e revisão bibliográfica

A partir da definição da questão de pesquisa e da seleção do caso, passou-se à etapa de levantamento e revisão da bibliografia, procedendo-se, primeiramente uma busca do referencial bibliográfico a partir de periódicos de renome internacional, disponíveis em bases eletrônicas de dados e na mídia impressa. Foram pesquisadas publicações a partir de 1985 e até dezembro de 2007.

Numa primeira etapa, foram selecionados os periódicos relevantes para uma pesquisa acadêmica. Esta seleção foi feita a partir da Classificação publicada pelo *Journal of Citation Reports* (JCR), base de dados publicada pelo *Institute for Scientific Information* (ISI). Esta classificação é feita em função do Fator de Impacto (FI) do periódico, considerado como medida de qualidade do periódico e representatividade acadêmica. O FI é razão do total de citações no ano analisado de artigos publicados nos dois anos anteriores pelo total de artigos publicados nos dois anos anteriores. Foram identificados como relevantes para a pesquisa os seguintes periódicos, (em ordem decrescente por FI): *Academy of Management Review* (AMR), *Administrative Science Quarterly* (ASQ), *Academy of Management Journal* (AMJ), *Strategic Management Journal* (SMJ), *Journal of Management* (JM), *Harvard Business Review* (HBR), *Journal of International Business Studies* (JIBS) e *Sloan Management Review* (SMR).

Foi realizado ainda um levantamento de fontes secundárias sobre o relacionamento entre as empresas Rolls-Royce plc. (RR) e Société Turbomeca (TM) no desenvolvimento dos projetos dos motores Adour, RTM322 e MTR390, utilizando-se relatórios e apresentação disponibilizados pelas próprias empresas.

d) Modelagem de instrumentos e protocolos para a pesquisa de campo

Após uma leitura dos artigos e trabalhos acadêmicos usados como referência, pôde-se organizar uma série de fatores ligados ao gerenciamento das relações inter-organizacionais que se demonstram críticos para o sucesso das alianças estratégicas, bem como para a conseqüente criação de valor para os parceiros nela envolvidos. Com base nesta primeira etapa, a fim de permitir a análise concisa dos fatores que contribuíram para o sucesso da aliança RRTM, organizou-se um questionário segundo os mesmos fatores utilizados para

ordenar a revisão teórica, a saber: Liderança e o papel dos gestores; Estratégias dos parceiros intra e extra-Aliança; Estrutura e organização da Aliança; Fatores humanos (relacionamentos, colaboração e integridade); Formas contratuais; Compromisso e negociação entre os parceiros; Equilíbrio de forças e comprometimento com a Aliança.

Com base nesta organização e compilação dos referenciais teóricos, formularam-se as perguntas do questionário de pesquisa, visando analisar a existência e a influência dos fatores críticos apontados pelas teorias sobre alianças estratégicas em geral no âmbito da aliança entre RR e TM. Utilizou-se um questionário semi-estruturado, misto de questões fechadas e abertas, que permitiram, ao mesmo tempo, ser diretivo no tocante à identificação de fatores críticos apontados pelas teorias a e não-diretivo, dando margem para que, eventualmente, um novo fator, extraordinário em relação à categorização utilizada, pudesse despontar e ser registrado, segundo as recomendações de Bardin (1977) para a preparação e condução das entrevistas. Um protótipo do questionário foi aplicado a dois executivos não relacionados ao objeto de pesquisa, a fim de testá-lo e ajustá-lo previamente, sendo solicitado aos respondentes que analisassem criticamente a clareza e a compreensão das questões formuladas. A partir de seus comentários, o questionário final foi ajustado para ser, apenas então, utilizado.

e) Pesquisa de campo

Esta etapa consistiu na realização de entrevistas com pessoas-chave das empresas, que contribuíram à compreensão e à análise das Alianças e das bases em que se estabeleceu o relacionamento entre ambas, nos seus diversos projetos. Estas entrevistas foram realizadas no período entre setembro e novembro de 2007, nas matrizes das empresas – Bordes (França) e Bristol (Inglaterra). Os entrevistados estão diretamente envolvidos no gerenciamento de negócios e projetos envolvendo a RR e a TM. Foram ouvidos 13 profissionais de ambas as empresas, desde níveis executivos até os chefes de projetos de nível operacional. As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador, tendo sido o questionário previamente enviado a cada um dos entrevistados. Durante as entrevistas, o entrevistador utilizou como guia o citado questionário, registrando textualmente as respostas dos entrevistados. Cada entrevista durou cerca de 60 minutos, tendo sido registradas no corpo dos questionários de pesquisa respondidos.

f) Análise dos dados da pesquisa de campo

Passou-se, então à análise das entrevistas para a extração seu conteúdo. Nesta etapa utilizaram-se as técnicas de Análise de Conteúdo de Entrevistas, descritas em Bardin (1977), que permitiram um aprofundamento nas respostas obtidas, com a conseqüente extração de seu conteúdo.

g) Convergência de evidências

Por se tratar de um estudo de caso único, seguiu-se a recomendação de Yin (2005) para a convergência de evidências coletadas através das múltiplas fontes de pesquisa utilizadas: dados obtidos de entrevistas (Tabela de Análise de Conteúdo), dados de fontes secundárias, referenciais bibliográficos, registro de arquivos. Procedeu-se assim a uma convergência de evidências para chegar-se à identificação dos fatores críticos de sucesso para a RRTM. O resultado desta convergência foi a redação do estudo de caso.

h) Conclusões da pesquisa

Para a redação das conclusões desta pesquisa, refez-se, primeiramente, uma leitura de todo o material disponível, a partir do referencial bibliográfico, até a redação do estudo de caso. A seguir, passou-se à redação das conclusões propriamente ditas.

2.3 Limitações da Metodologia

Yin (2005) apresenta duas grandes limitações dos estudos de casos: a primeira sendo a falta de rigor inerente a esta metodologia de pesquisa; a segunda, relacionada ao potencial risco de oferecerem pouca base para a generalização científica. Tendo conhecimento prévio destas limitações, cabe ao pesquisador desenvolver alternativas para mitigá-las, de forma a assegurar o rigor científico e a utilidade de sua pesquisa. Deste modo, no presente estudo de caso procurou-se mitigar, e se possível eliminar, estas limitações através da utilização de material de referência e da busca de dados no maior número possível de fontes; da comparação e do cruzamento entre referências e dados para assegurar sua veracidade e fidelidade, da estruturação e teste prévios de todas as etapas da pesquisa de campo, (inclusive com o teste de compreensão do questionário de pesquisa, realizado com um grupo independente de indivíduos, antes de sua utilização real no grupo-alvo de entrevistados) e da utilização de um método cientificamente aceito (o de Bardin) para a extração do conteúdo das entrevistas.

Um outro fator limitador vincula-se ao objeto de pesquisa. Dada a longevidade da aliança entre RR e TM, algumas pessoas-chaves envolvidas nos seus primórdios já se encontravam aposentadas. Para compensá-lo, procurou-se incluir no grupo-alvo de entrevistados pessoas com longa experiência prática de trabalho na gestão e na operacionalização da aliança entre RR e TM, associado à busca de fontes sobre a história das empresas e da aliança entre RR e TM.

3. Revisão da literatura

Esta seção tem como objetivo principal apresentar uma revisão da literatura acadêmica sobre as alianças estratégicas; em geral e no âmbito da indústria aeronáutica, os motivos que levam às empresas a se aliarem; e os fatores críticos de sucesso destas alianças, com ênfase naqueles ligados ao gerenciamento das relações inter-organizacionais.

3.1 Alianças Estratégicas – Conceituação e Motivação.

Desde fins da década de 1980, autores como Ohmae (1989), Hamel, Doz & Prahalad (1989); Dussauge (1998); Kanter (1994); Roos & Lorange (1992); e Gulati (1998), dedicaram-se ao estudo das Alianças Estratégicas. Este interesse acadêmico foi compatível àquele despertado no meio empresarial. Formar alianças passou a ser um dos principais meios de se desenvolver em novos negócios, penetrar em novos mercados, ter acesso a tecnologias diversas e combiná-las em novos produtos.

A partir da definição formulada por Gulati (1998), pode-se conceituar que uma Aliança consiste numa organização entre empresas que envolve a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, sendo fruto de objetivos e motivos diversos. As alianças podem assumir uma variedade de formas e desconhecem fronteiras, sejam elas horizontais ou verticais. Outros autores, como Ariño et al (2001), contribuem com um enfoque mais pragmático e formal, ao conceituarem Aliança como um acordo formal entre duas ou mais empresas no intuito de alcançar objetivos comuns mediante o compartilhamento de recursos, em ambientes envolvendo a disputa por mercados e a incerteza de resultados, motivado por razões que vão das puramente econômicas às de cunho estratégico.

Roos & Lorange (1992) caracterizaram dois motivos pelos quais as empresas se unem através de Alianças Estratégicas:

- A importância estratégica que um determinado negócio no âmbito estratégico da aliança;
- O posicionamento dos aliados em seus respectivos mercados, como líder ou seguidor.

Estudando especificamente as indústrias de Alta-Tecnologia (dentre as quais, as aeroespaciais), Tucker (1991) acrescenta que as alianças envolvendo empresas num plano internacional, notadamente nas indústrias de alta-tecnologia tem se multiplicado graças à

crescente competição por mercados globais, aumento dos custos de desenvolvimento de novos produtos, riscos e incertezas relacionadas ao desempenho, prazos e tamanho dos mercados.

Esta abordagem reforça aquela que já havia sido proposta anteriormente por Ohmae (1989), segundo a qual, poucas empresas, mesmo aquelas operando no triângulo EUA-Europa Ocidental-Japão, poderiam, sozinhas, constantemente apresentar aos seus mercados produtos de alto valor agregado em todos seus aspectos e tecnologias. Sob esta ótica, as Alianças também seriam inevitáveis e absolutamente necessárias para aquelas empresas que se lançam em mercados globais, diversificados e altamente competitivos.

Mas, acima de tudo, os autores citados (Roos & Lorange (1992), Doz & Hamel (1998), Ohmae (1988), Grant (2005), Ariño (2002)) convergem ao avaliar um objetivo fundamental das Alianças: a Criação de Valor para os parceiros. Se uma Aliança não for capaz de resultar na criação de valor maior do que aquele obtido isoladamente por cada parceiro, ela está fadada ao fracasso. Desta forma, pode-se desenvolver a noção de que será um fator crítico para o sucesso de uma aliança todo aquele que contribuir positivamente para a criação de valor para os parceiros.

3.2 – Fatores Críticos de Sucesso das Alianças

A seguinte seção propõe uma organização dos fatores críticos para o sucesso das Alianças estratégicas, reunindo as diversas linhas teóricas sobre o tema. Esta organização, quando cotejada aos fatores identificados na da aliança entre RR e TM, permite que se comparem os pontos em comum entre a teoria e o objeto de pesquisa proposto, possibilitando principalmente identificar fatores de sucesso particulares desta aliança. A presente pesquisa não pretende determinar qual é ou foi o fator que mais contribuiu para o sucesso das alianças em geral, e da RRTM em particular: trata-se aqui de uma análise qualitativa de seu conjunto.

Partindo-se do texto de Geringer (1991) pode-se conceituar Fatores Críticos de Sucesso para uma aliança como sendo aquelas características, atitudes, iniciativas e atividades que conferem a uma aliança uma vantagem competitiva em relação aos seus competidores e, conseqüentemente, criando valor para os parceiros.

a) A liderança e o papel dos gestores

Porter & Fuller (1986) destacam que a Aliança entre Rivais torna tênue a distinção entre competição e cooperação, e que os gerentes de tais parcerias têm como desafio a gestão de interesses conflitantes. Doz & Hamel (1998) evidenciam ainda o papel dos gestores no sucesso da Aliança está ligado às suas atitudes pessoais e aos hábitos organizacionais aplicados no processo administrativo. Segundo os autores, as chances de sucesso aumentam se os gestores administrarem as Alianças como “Arquiteturas Estratégicas para o Futuro” de suas empresas. As condições para o gerenciamento da Aliança são: Qualidade da Comunicação; Encorajamento para a Continuidade; e Supervisão dos Altos Níveis da Administração. Ohmae (1989) utilizou o termo *Entente* (“cooperação”) para traduzir o papel dos gestores.

Segundo Ohmae (1989), para serem capazes de orientar suas equipes ao trabalho em prol da Aliança, os gestores devem se investir do espírito de *Entente*, promovendo-o entre suas equipes através da comunicação, do exemplo, da supervisão e da solução de problemas, sempre visando os objetivos da Aliança.

A importância do papel dos gestores no sucesso das Alianças é também evidenciada por Taylor (2005), que chegou a conclusões semelhantes às de Doz, Hamel & Prahalad (1989); Ohmae (1989); Doz & Hamel (1998), Sherer (2003) e Segil (1998).

b) Estratégias dos parceiros – Intra e extra-Aliança

Houghton (1990) listou, quanto à Estratégia, quatro características dos parceiros como determinantes do sucesso das Alianças:

- Possuírem Estratégia e cultura compatíveis;
- Contribuírem de forma equivalente para a Aliança;
- Estarem em estado de compatibilidade de Forças;
- Não apresentarem conflito de interesses.

Em seu livro “Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution” Roos & Lorange (1992) ressaltam que numa aliança estratégica de sucesso, os parceiros partes devem ter intenções estratégicas que sejam conciliáveis, devendo esta compatibilidade ser estabelecida e explicitada desde os estágios iniciais da negociação. Ao longo destas negociações, e durante toda a vida da aliança, os parceiros buscarão diferentes contribuições da aliança para suas próprias estratégias.

Em complementação, Perlemutter & Heenan (1986) acrescenta que é necessário a cada um dos parceiros manterem suas próprias estratégias, levando-as em consideração no desenvolvimento da estratégia global da Aliança, evitando conflitos entre as estratégias intra e extra-aliança.

Conclui-se que os fatores críticos de sucesso relacionados à Estratégia influem nas Alianças a partir da sua criação, quando devem ser claramente explicitados. Os parceiros devem ter em mente suas próprias estratégias e alinhá-las àquelas pretendidas pela Aliança, evitando futuros conflitos entre estas e seus interesses intra e extra-aliança. Além disso, dada temporalidade das Alianças, será necessária uma revisão periódica de suas estratégias, para ajustá-la à evolução dos mercados e das estratégias dos parceiros, evitando-se conflitos e redefinindo-se seus rumos.

c) Estrutura e organização da Aliança

Na análise de fatores críticos de sucesso relacionados à Estrutura e à Organização das Alianças é necessário compreender sua amplitude. Os fatores ligados a este grupo abrangem desde os aspectos culturais até o das estruturas formais necessárias à operação das Alianças. Estrutura e Organização formam o eixo principal destas parcerias, em torno do qual outros elementos e fatores críticos irão se adicionar e sobrepor. Assim, a revisão aqui apresentada aborda fatores neste escopo de amplitude e, como seria natural, aborda fatores listados em outros grupos. Mas pretende-se aqui a concentração nos termos puramente ligados à Organização e Estrutura, deixando os demais para serem abordados nas suas respectivas seções.

Nas análises das indústrias de Alta Tecnologia, temos o trabalho de Dussauge & Garrette (1995) sobre as Alianças Estratégicas na Indústria Aeroespacial. Nele, os pesquisadores destacam a tendência de as Alianças de melhor desempenho no ramo aeroespacial serem aquelas onde havia rigor na estruturação e a organização dos projetos, bem como na gestão das Alianças. No entanto, os autores acrescentam dizendo que apenas a estruturação não é capaz de assegurar o sucesso.

As conclusões de Dussauge & Garrette (1995) são corroboradas por Dyer, Kale & Singh (2001). Em sua pesquisa envolvendo 1.572 Alianças formadas entre 1993 e 1997, demonstraram que as empresas que criaram uma função gerencial específica para tratar dos negócios e interesses da parceria obtiveram, em longo prazo, um sucesso 25% superior àquelas que não estabeleceram esta estrutura.

Atuando desta maneira, a função cria valor por: aumentar as chances de sucesso da Aliança; gerenciar e obter maiores ganhos financeiros e de valorização da Aliança; capacitar a empresa a buscar novas alianças e diferentes parceiros. Os autores complementam ainda que o sucesso da função de gestão da Aliança é dependente não apenas dos fatores críticos anteriormente citados, mas também do aporte dos recursos necessários ao seu funcionamento;

da localização da função no organograma da empresa; e da definição de procedimentos claros e precisos para a gestão da Aliança.

Deste modo, pode-se observar que os fatores críticos de sucesso relacionados com a Estrutura e a Organização abrangem desde os aspectos das estratégias, visão e missão das Alianças e dos seus parceiros, até elementos da própria organização. Denota-se a importância da estruturação formal da Aliança por meio de um corpo gerencial e operacional que lhe represente e legitime perante as organizações e lideranças das empresas parceiras, ao mesmo tempo em que orienta e auxilia as equipes trabalhando na aliança a atingirem seus objetivos.

d) Fatores Humanos – relacionamentos, colaboração e integridade

Tomando-se como ponto de partida o artigo de Kanter (1994), que analisando as Alianças sob os aspectos da gestão dos relacionamentos entre os parceiros, é preciso considerar uma visão humanística da criação de valor: “Elas devem levar a benefícios aos parceiros, mas são mais que meramente um acordo”. Kanter complementa afirmando que nas alianças de sucesso a criação de valor se dá por meio da colaboração. Deste modo, o controle das alianças não é exercido por meio de sistemas formais, mas, sim, por uma rede de relacionamentos interpessoais.

A pesquisa de Ariño et al (2001) discute o fator de durabilidade das Alianças: a confiança recíproca, num estado de alta qualidade de relacionamento, é um fator importante na durabilidade e nos resultados alcançados pelas parcerias, permitindo que seu desenvolvimento e até sua multiplicação entre os parceiros. Para estruturar um relacionamento de elevada confiança, estes autores propõem que as empresas adotem posturas de clareza em propósitos e atitudes; flexibilidade nas discussões e resolução de conflitos; demonstração de respeito pelas eventuais diferenças culturais do parceiro; aprendizado com as experiências; gestão de suas relações com integridade, consideradas as diferenças culturais e organizacionais.

Esta relevância da qualidade do relacionamento e de sua gestão é corroborada pelo trabalho de Morton et al (2006), que analisando especificamente a gestão de relacionamentos entre empresas do ramo aeronáutico, evidenciou que as Alianças que se ocupam de gerenciar seus relacionamentos com base na Confiança e no Benefício Mútuo (Welfare) têm maiores chances de sucesso. Vale salientar que Morton et al (2006) chegam a propor um modelo de mapeamento e gestão de relacionamentos que se baseia nestes princípios, visando auxiliar as organizações a identificarem e desenvolverem suas estratégias de gestão de relacionamentos intra e inter-organizacionais.

A Confiança é citada por Jarillo & Ricard (1987) como o fator essencial para qualquer relacionamento inter-empresarial, sendo a base para qualquer cooperação. Na visão de Jordan & Lowe (2004), confiança pode ser caracterizada como uma expectativa positiva a respeito da conduta do outro num ambiente de incerteza. Eles observaram que este fator é determinante para o sucesso das Alianças somente em contextos de risco, onde um parceiro encontra-se vulnerável às ações daqueles em quem confia. Deste modo, a confiança é dependente da conduta ao longo do tempo.

Aprofundando-se nos fatores de sucesso ligados ao relacionamento entre os parceiros, o estudo de Kanter (1994) sobre as Alianças Estratégicas demonstra que a capacidade de desenvolver e manter Alianças é um diferencial competitivo, que ela denominou Vantagem Colaborativa e que consiste, basicamente na habilidade que uma firma possui para criar e sustentar colaborações que agregam alto valor aos parceiros, resultando em significativa vantagem competitiva.

Esta abordagem é complementada por Gulati (1998), que analisando a influência das redes sociais na formação e no sucesso das Alianças, demonstrou que o nível de

comprometimento e engajamento (Embeddedness) dos parceiros é um fator crítico para seu sucesso – bem como para a formação de novas Alianças.

e) Formas contratuais, compromisso e negociação entre os parceiros

Frankel & Whipple (1996) analisaram o impacto das relações contratuais formais e informais nos sucessos das Alianças. Concluíram que contratos informais entre os parceiros, representados pelas suas ações, tendem a ser mais importantes para a durabilidade das Alianças do que os acordos formais, principalmente se baseados em relações de lealdade, cooperação e confiança.

A importância dos contratos, sejam eles formais ou informais, é também evidenciada pelos estudos de Reuer & Ariño (2003, 2004 e 2007). A importância da boa formulação de um contrato é posta em evidência no artigo “Designing and renegotiating strategic alliance contracts”, no qual os autores afirmam que um contrato de aliança bem formulado deve ser consistente com o propósito da aliança e com os interesses dos parceiros. A menos que os parceiros se engajem extensivamente e exaustivamente no seu processo de desenvolvimento, o contrato não protegerá seus respectivos interesses.

Depreende-se daí a importância de formular precisa e extensamente os termos contratuais já no princípio da Aliança. Reuer & Ariño (2003) argumentam ainda que, ao definir os termos contratuais, os parceiros se vêem em face de um dilema quanto ao seu nível de detalhamento, que deverá ser compatível com as características da Aliança, sendo tomados como referenciais de decisão fatores como: o nível de interação entre os negócios da Aliança e dos parceiros; o tamanho das empresas; suas nacionalidades; percentual de participação no capital; nível de investimento; Alianças anteriores e com outros parceiros; limitação temporal da Aliança; e sua importância estratégica para os parceiros.

No entanto, em seu trabalho posterior, Reuer & Ariño (2004) ressaltam que o mais importante é desenvolver um contrato que proteja seus interesses, mas não gerir a aliança estritamente segundo o contrato. O contrato deve ser um referencial e uma salvaguarda dos interesses para evitar a possibilidade de que um dos parceiros se aproveite de oportunidades de auferir vantagens desmesuradas sobre o(s) outro(s).

Corroborando as conclusões dos supracitados autores Luo (2002) demonstrou que há uma relação direta entre a existência de contratos e o desempenho de Joint-Ventures, especialmente aqueles internacionais. Seu estudo, desenvolvido a partir da análise dos resultados de Joint Ventures Internacionais entre empresas ocidentais e Chinesas, evidenciou que tanto a cooperação quanto os resultados das JV podem ser maximizados pela existência de contratos claros e bem formulados.

Deste modo, observa-se que a existência de um contrato e seu detalhamento são fatores críticos para a gestão e o sucesso das Alianças e que o tipo e o nível de detalhamento requeridos dependerão de fatores intrínsecos à Aliança em questão. No entanto, acima de qualquer contrato deve estar a forma de gerir a Aliança, que tem mais chances de sucesso se os parceiros estiverem efetivamente engajados e orientados para o Welfare. Nesta condição, procurarão geri-la de maneira a evitar conflitos e equilibrar as negociações, buscando a arbitragem de um contrato, ou mesmo a instância de justiça, apenas em casos extremos.

f) Equilíbrio de Forças

Doz & Hamel (1998) e Hansen & Nohria (2004) evidenciaram o papel desempenhado pelo equilíbrio de forças e a riqueza dos parceiros numa aliança para seu sucesso, concluindo que raramente empresas que se consideram abundantes de recursos resultam em bons parceiros, visto que estas se consideram auto-suficientes e, portanto, munidas de todos os recursos necessários para lançarem-se sozinhas em buscas por novos mercados, ou no desenvolvimento de novos produtos.

Outros autores também consideram o equilíbrio de forças entre os parceiros como um dos fatores críticos para o sucesso das alianças – particularmente nas abordagens de Houghton (1990), Tucker (1991), Reuer & Ariño (2003), como explanado nas seções anteriores. Nestes trabalhos, força/poder assume formas que vão além do poder econômico-financeiro, tais como influência sobre mercados, conhecimento e tecnologias. Deste modo, pode-se deduzir que naquelas alianças onde as forças estão equilibradas há mais chances de sucesso que naquelas onde há desequilíbrio entre os parceiros. No entanto, o fato de encontrarem-se momentaneamente em desequilíbrio de forças não apresenta maiores riscos a uma aliança, desde que o equilíbrio seja recuperado.

A pesquisa de Bleeke & Ernst (2002) envolvendo 49 Alianças internacionais revelou ainda outros que alianças entre empresas fracas e fortes dificilmente resultam em sucesso para os parceiros. Do mesmo modo, uma aliança entre dois parceiros fortes tem mais chances de sucesso do que uma entre dois fracos.

Conclui-se, portanto que os fatores de equilíbrio de forças entre os parceiros não são importantes apenas no momento da criação da Aliança, como também irão se manter importantes para determinar seu sucesso e futuros desdobramentos. Novamente denota-se aqui uma noção de temporalidade e atualização destas parcerias segundo sua evolução, visto que a manutenção de um equilíbrio entre as partes faz parte da dinâmica das Alianças.

4. Fatores Críticos de Sucesso da Aliança entre a Rolls-Royce plc e a Société Turbomeca

Esta seção apresenta o caso da aliança entre RR e TM, primeiramente através de um breve relato histórico sobre a aliança e, a seguir, descrevendo os resultados da convergência de evidências, obtidas na pesquisa de campo, e associados aos dados obtidos de fontes secundárias.

4.1. Breve Histórico da Aliança

Para se compreender as razões que levaram à aliança estratégica empresas rivais como a Rolls-Royce e a Turbomeca, deve-se retornar à Europa pós-Segunda Guerra Mundial. Segundo Dec me (1998), neste período imediatamente posterior ao conflito, o posicionamento do governo dos EUA estabeleceu-se no sentido de limitar o acesso às tecnologias de ponta por ele desenvolvidas, mesmo aos países que foram seus aliados na guerra. Por isso, em resposta, governos da Europa ocidental decidiram promover incentivo à organização e da cooperação entre seus principais fabricantes de aeronaves e equipamentos.

Claveau (2007) relata que, em 1963, a Royal Air Force (RAF) editou as especificações para um novo avia o supers nico militar de treinamento. Um ano mais tarde, a França lançou uma especificação similar, destinada a equipar a  cole de Combat et Appui Tactique de um aparelho similar. Em virtude dos acordos de cooperação armamentista entre os dois países, os dois governos vislumbraram à possibilidade de um programa conjunto.

Dentre os diversos projetos que se apresentaram   concorrência governamental, o projeto do ca a franco-britânico Sepecat Jaguar, liderado pelas empresas Br guet e British Aircraft Corporation, foi o marco da Aliança entre a Turbomeca e a Rolls-Royce para o desenvolvimento de motores. A concorrência governamental para o desenvolvimento da aeronave e seu motor foi lançada em 1965. O Anuário James Aero-Engines (2001) registra que a RRTM foi formada em junho de 1966 para controlar o projeto, o desenvolvimento e a produção do motor Adour. Claveau (2007) informa que o RRTM Adour foi testado pela primeira vez, em um banco de provas, em 1967; participou do primeiro v o do Jaguar em 1968; e teve sua primeira entrega em 1970. Até hoje, um total de cerca de 3.200 Adours foram produzidos, sendo 2.500 pela RR & TM. Sua mais recente versão, a Mk951, entrou em produção em 2005.

TM e RR iriam novamente associar-se em 1970, com o Projeto Larzac (um motor a reação para aviões de treinamento e ataque leves). Esta associação foi feita a partir de acordos internacionais envolvendo França, Inglaterra e Alemanha, o que trouxe para a parceria as empresas alemãs Motoren und Turbinen Union (MTU) e KHD.

Em seu relatório sobre a RRTM, Baldwin (2007) registra que em 1984, a aliança lançou o RTM322, um motor turbo-eixo desenvolvido para o helicóptero EH101. Posteriormente, este motor encontraria aplicações nos helicópteros NH90 e WAH64D Apache. Baldwin relata também que aproximadamente 1.500 motores RTM322 foram encomendados até a presente data, segundo press release da RRTM de 22 de maio de 2007.

Segundo Baldwin (2007), a RRTM é caracterizada como uma aliança 50:50, consolidada sob a forma de uma Joint-Venture baseada em Revenue Share. A JV RRTM atua como um agente de contratação e contábil/financeiro entre os dois parceiros, e conta com eles para operacionalizar os trabalhos de desenvolvimento, projeto e fabricação de seus motores, sob a gestão do Board e do Executive Management Committee. O faturamento da RRTM atinge £74 milhões em 2007 (R\$ 262,7 milhões), devendo aumentar até £168 milhões em 2012, declinando para 116 milhões em 2016, devido à boa aceitação pelo mercado de seus produtos.

4.2. Fatores Críticos de Sucesso da RRTM

Apresenta-se nesta seção o resultado da convergência de evidências, conforme explanado na seção 2.2, oriundas da pesquisa documental e empírica realizada sobre a Aliança RRTM. Foram utilizados para este estudo os documentos disponíveis de domínio público (livros, artigos e dissertações) e aqueles fornecidos pela própria RRTM e seus colaboradores (relatórios internos, auditorias, publicações institucionais). Além disso, contou-se ainda com uma compilação dos resultados das entrevistas realizadas com membros da RRTM, obtidas pela aplicação da metodologia de tratamento de conteúdo de entrevistas apresentada na seção Metodologia. Os seguintes fatores críticos de sucesso relacionados à gestão da RRTM foram identificados:

a) A liderança e o papel dos gestores

A importância da liderança e o papel desempenhado pelos gestores da RRTM aparecem como um dos fatores mais expressivos para seu sucesso (e durabilidade) da Aliança. A maioria dos entrevistados (76%) classificou este fator como de influência “Alta” e nenhum deles classificou-a abaixo de “Moderada” (numa escala de 4 níveis: “Nenhuma”, “Baixa”, “Moderada” e “Alta”). Segundo os entrevistados, o papel dos gestores nesta Aliança é o de indicar os objetivos e os caminhos a seguir, promover a comunicação e motivar suas equipes, desdobrar e operacionalizar as decisões do Board e resolver as situações de disputa e impasse entre os parceiros e suas equipes. A importância dos líderes neste sucesso é evidenciada em todos os níveis, do Board aos gestores operacionais, sendo as características de bom relacionamento entre os líderes de ambas as empresas e a liderança pelo exemplo apontados como positivos e contribuintes.

A importância do papel dos líderes e gestores da RRTM fica ainda mais evidenciada quando se constata que, em havendo indicado a falta de uma estrutura operacional dedicada e de estratégias de longo prazo claramente definidas, muitas das decisões importantes foram, e são, tomadas baseadas no relacionamento entre os dirigentes de ambas as empresas parceiras. Este fator crítico é corroborado ao se compararem as informações nos documentos disponíveis sobre a RRTM com o resultados das entrevistas: uma auditoria independente, realizada em 2006, que evidenciou características de empenho pessoal e boa vontade da equipe de gestão como decisivas para compensar a eventual falta de uma estrutura formal de gestão.

b) Os fatores humanos: integridade, confiança, relacionamentos e colaboração

Como no caso dos fatores relacionados aos gestores da Aliança, os fatores ligados às pessoas e seus relacionamentos na RRTM são indicados como os mais importantes para o sucesso da RRTM. Em todas as entrevistas realizadas, os fatores ligados às pessoas tiveram alto destaque. Uma vez que as informações existentes nos documentos disponíveis sobre a RRTM com o resultados das entrevistas: uma auditoria independente, realizada em 2006, evidenciou características de empenho pessoal e boa vontade da equipe de gestão como decisivas para compensar a eventual falta de uma estrutura formal de gestão.

A Colaboração entre as equipes e as pessoas desponta como o fator de sucesso mais citado (90%) dos entrevistados. Não só na opinião dos entrevistados, mas também citado no relatório de auditoria independente de Vincens (2005): “O mais confiável recurso da RRTM é a boa vontade dos seus atores”. Vários dos entrevistados associaram a necessidade de se encontrarem face-a-face, de desenvolver relações pessoais, de se conhecerem, como pontos que favoreceram a colaboração na RRTM, e alguns destacam a necessidade de promover mais este tipo de interação. As entrevistas evidenciaram também que, diretamente associados à colaboração, os Relacionamentos Pessoais em todos os níveis (do Board ao Operacional) sempre foram decisivos para o bom desempenho da RRTM. São estes relacionamentos que, segundo os entrevistados, foram decisivos para se resolver situações de impasse e de disputas entre parceiros. Também ficou evidenciado que os relacionamentos amadureceram e passaram por ciclos, por serem dependentes das pessoas que fizeram parte da RRTM ao longo de sua vida. Em complemento, deve-se ressaltar que a rotatividade das pessoas é citada como um fator detrimental à formação de relações mais pessoais, o que leva à necessidade de contratos detalhados, regras e procedimentos.

O segundo fator de relacionamento mais citado (84% dos entrevistados) foi Integridade e Confiança entre os parceiros, percebida pela maioria dos entrevistados como fundamental. No entanto, alguns dos entrevistados mencionaram que o atual bom nível de integridade e confiança não esteve sempre presente – e que é, principalmente, fruto de um longo percurso e um amadurecimento das relações entre os parceiros. Uma outra associação notável é percebida entre um alto grau de integridade e confiança e a necessidade de se recorrer a contratos: vários entrevistados mencionaram que os contratos devem ser “redes de segurança”, às quais se recorre somente em caso de dúvida. Da mesma forma, entende-se que os contratos não são “lembrados” a todo o momento, uma vez que prevalecem a confiança entre as empresas e as pessoas.

Assim como o relacionamento pessoal, a Comunicação também desponta como um fator crítico para o sucesso da RRTM. No entanto, como no caso dos relacionamentos, a comunicação parece ter enfrentado falhas ao longo da existência da aliança. O que foi associado à mudança das pessoas da organização e à falta de uma compreensão, de ambos os parceiros, das estruturas formais da empresa RR e TM. Cada uma das empresas têm, como evidenciado nos relatórios citados, estruturas empresariais e modos de funcionamento diferentes e não necessariamente equivalentes, o que dificulta a total compreensão de sua estrutura por parte dos parceiros. Um fator específico detrimental à comunicação foi identificado pelos entrevistados TM: o pleno domínio do inglês, idioma oficial na RRTM, especialmente nos seus aspectos mais refinados e sutis dos termos jurídico-contratuais.

c) As formas contratuais informais; compromisso e negociação entre os parceiros

A importância da Negociação entre os parceiros aparece como um fator crítico na RRTM, especialmente por compensar a existência de apenas um pequeno número de contratos e regras escritas – o que foi evidenciado nos relatórios de Vincens (2005) e Baldwin (2007) e em praticamente todas as entrevistas. O sucesso destas negociações parece estar intimamente

ligado às relações pessoais, especialmente entre os membros dos Boards de ambas as empresas e da RRTM, que se comprometem efetivamente com o sucesso da Aliança. Associados à importância da negociação estão os interesses e a vontade de RR e TM (aqui influenciados pelos seus grupos controladores, RR e SAFRAN, e pelos próprios governos que promoveram as alianças) em perpetuá-la. Esta vontade e a capacidade de negociar podem explicar a durabilidade da aliança e da não integração de um dos parceiros, ou do projeto pelo parceiro mais forte (mesmo havendo a falta de equilíbrio entre forças dos parceiros e diferenças de estratégias fora da aliança), como previsto por Dussauge (1998) e Tucker (1991).

Digno de nota é o papel da Diversidade Cultural, percebida pelos entrevistados como uma das forças da RRTM, sendo fator citado em 60% das entrevistas. A noção complementaridade é marcante na RRTM. Este aspecto tem importância, sobretudo na medida em que a compatibilidade cultural é o componente citado nas teorias sobre Alianças Estratégicas como fator de sucesso. Uma explicação pode vir das teorias que tratam das razões que levaram à formação da Aliança, onde visões de complementaridade e a noção da necessidade de se aliar ditam a formação da parceria, mas não a sua durabilidade.

d) Os comprometimentos dos parceiros e partes interessadas na Aliança

Direcionando a capacidade de negociar, anteriormente citada, os entrevistados citaram que estas foram, em muitos dos momentos críticos para a RRTM, orientados pela Noção de Welfare para a aliança e o Comprometimento e Engajamento pessoal apresentado pelos líderes da RRTM. O comprometimento dos líderes parece transmitir-se através da estrutura da RRTM até seus níveis operacionais: não só os entrevistados, (mas os relatórios de Vincens (2005) e Baldwin (2007) citam o comprometimento, a boa vontade e a motivação das pessoas da RRTM para fazer dela um sucesso).

e) Estrutura e Organização da Aliança

Na categoria das Estruturas e Organizações formais, o único fator notável (mas não necessariamente de sucesso) identificado nas entrevistas foi o fato de os programas da RRTM (Adour, RTM322 etc.) serem compartimentados e tratados isoladamente – inclusive com a divisão da responsabilidade técnica de cada uma das empresas por módulos dos motores, com equipes distintas tratando de cada um deles. Esta característica de divisão do trabalho foi indicada como fundamental para reduzir problemas de migração indevida de tecnologia e de conflitos de interesses, além de criar equipes bem orientadas para um dado programa.

Esta compartimentação é tão evidente que um dos entrevistados, tendo passado por dois programas consecutivos e compartimentados, declarou sentir falta do espírito de equipe, dos colegas e dos relacionamentos que tinha no primeiro programa do qual ele participou. Ainda assim, não se pode afirmar que tecnologia e interesses foram devidamente salvaguardados graças à compartimentação, especialmente nos casos em que há falta do rigor de procedimentos, fenômeno devido sobretudo à falta de uma estrutura formal de gestão.

Uma vez que a RRTM tem como estrutura apenas o *Board* e o *Executive Management Committee*, vale ressaltar que todas as etapas técnico-operacionais relacionadas ao projeto, à produção e ao suporte de seus produtos se apóiam integralmente nas estruturas de cada uma das empresas. A falta de estruturas formais na RRTM está evidenciada também nos relatórios internos utilizados como referências neste estudo, ausência que não é, em absoluto, um fator de sucesso.

5. Conclusões

A presente pesquisa objetivou identificar os fatores críticos de sucesso relacionados ao gerenciamento das relações inter-organizacionais que influenciaram a aliança entre as

empresas Rolls-Royce e Turbomeca ao longo de sua parceria, a mais longeva do ramo aeronáutico e que produziu uma gama de produtos de sucesso técnico e comercial reconhecidos. Esta pesquisa não pretendeu determinar, de forma quantitativa, qual é ou foi o fator que mais contribuiu para o sucesso das alianças em geral, e da RRTM em particular: trata-se aqui de uma análise qualitativa de seu conjunto.

A pesquisa revelou que o caminho de sucesso conhecido pelos produtos desta aliança deveu-se prioritariamente àqueles fatores ligados ao lado humano das práticas de gestão. Foi evidenciada a importância do papel exercido pelos fatores Liderança e o Papel dos Gestores; os Fatores Humanos (Integridade, Confiança, Relacionamentos, Colaboração e Cultura); as Formas Contratuais Informais; o Compromisso e a Negociação entre os Parceiros; os Comprometimentos dos Parceiros e Partes Interessadas na Aliança. Desta forma, verificou-se que o sucesso da RRTM alinha-se mais com as teorias que exploram a importância das relações humanas nas Alianças, como de Morton et al (2006), Kanter (1994), Doz & Hamel (1998), dentre outros, do que com as linhas que priorizam a análise técnico-organizacional.

Contrastando com as teorias sobre os fatores de sucesso das Alianças, verificou-se que o sucesso da RRTM não parece estar ligado a estratégias únicas, a estruturas de gestão complexas ou a rígidos procedimentos, controles e acompanhamentos de resultados. Esta constatação não reduz a relevância de tais fatores para as alianças aeronáuticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIÑO, A.; DE LA TORRE, J.; RING, P. S. Relational quality: managing trust in corporate alliances. **California Management Review**, Fall, v. 44, n. 1, p. 109-131, 2001.
- BALDWIN, S. Initial Findings of the Rolls-Royce Turbomeca RTM322 Partnership. **Rolls-Royce plc Defence and Aerospace**. Bristol, 2007.
- BARDIN, L. **L'analyse de contenu**. 1. ed. Presses Universitaires de France, 1977.
- BLEEKE, J.; ERNEST, D. The way to win in Cross-border Alliances. **Harvard Business review on Strategic Alliance**, HBS Press Boston, 2002.
- CLAVEAU, C. A Success History. **Turbomeca Internal Magazine**, ed. out. 2007.
- DECÔME, G. **Joseph Szydlowsky et son temps Ou l'Aventure de Turbomeca**. 1. ed. Toulouse Printech, 1998.
- DOZ, Y.; HAMEL, G. Alliance Advantage: The art of creating value through Partnering. **Harvard Business School Press**, v. 5, Boston, 1998.
- DOZ, Y.; HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors and win. **Harvard Business Review**, Boston, p. 133-139, fev. 1989.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry. **Journal of International Business Studies**, 1995. v. 26, n. 3, p. 505-530.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, n. 4, p. 104-126, Winter 1998.
- DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B.; MITCHELL, W. Asymmetric performance: The market share impact of scale and link alliances in global auto industry. **Strategic Management Journal**, July. 2004, v. 25, n. 7, p. 701-711.
- EISENHARDT, K.M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 1989.
- FRANKEL, R.; WHIPPLE, J. S. Formal versus informal contracts: achieving alliance success. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 1996, v. 26, n. 3, p. 47-64.
- GERINGER, J. M. Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint-Ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 1, 1991.

- GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis**. 5. ed. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2005.
- GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, Boston, John Wiley & Sons Ltd. v. 19, p. 293-317, 1998.
- GUNSTON, B. **Jane's Aero Engines**. 9. ed. Surrey Jane's, 2001.
- HANSEN, M. T.; NOHRIA, N. How To Build Collaborative Advantage. **Sloan Management Review**, v. 46, n. 1, p. 22-30, Fall 2004.
- HERGERT, M; MORRIS, D. Trends in international collaborative agreements. In: **Cooperative Strategies in International Business**, (Compilado por Contractor, F. e Lorange, P.). p. 99-110. Lexington, 1998.
- HOUGHTON, J. R. Corning cultivates joint ventures that endure. **Planning Review**, v. 18, n. 5, p. 15-17, 1990.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9 n. 1, p. 31-41, fev. 1988.
- JARILLO, J. C.; RICART, J. E. Sustaining Networks. **Interfaces**, v. 17, n. 5, p. 82-91, out. 1987.
- JORDAN, J.; LOWE, J. Protecting Strategic Knowledge: Insights from Collaborative Agreements in the Aerospace Sector. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 16, p. 241-259, jun. 2004.
- KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Value creation and success in strategic alliances: Alliancing skills and the role of alliance structure and systems. **European Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 463-485, out, 2001.
- KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. How to make strategic alliances work. **Sloan Management Review**, v. 42, n. 4, p. 37-43, Summer 2001.
- KANTER, R.M. Collaborative Advantage. **Harvard Business Review**, p. 96-108, ago. 1994.
- KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. **Strategic Management Journal**, v. 19, n.3, p. 193-221, mar. 1998.
- KOGUT, B. A Study of the Life Cycle of Joint Ventures. **Management International Review**, v. 28, n. 4, p. 39-52, 1988. Edição especial.
- KOGUT, B. The Stability of Joint Ventures reciprocity and Competitive Rivalry. **The Journal of Industrial Economics**, v. 28, n. 2, dez. 1989.
- LAZONICK, W.; PRENCIPE, A. Corporate Governance, innovation and competitive performance in the commercial turboprop industry/ The Case of Rolls-Royce. **INSEAD Working Paper**, SM. INSEAD, Fontainebleu, 2003.
- LAZZARINI, S.G. The impact of membership in competing alliance constellations: Evidence on the operational performance of global airlines. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 345-367, 2007.
- LUO, Y. Contract, cooperation and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 10, p. 903-919, out. 2002.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management**. ed. 1, New York, 1998.
- MORTON, S. C.; DAINTY, A. R. J.; BURNS, N. D.; BROOKES, N. J.; BACKHOUSE, C. J. Managing relationships to improve performance: a case study in the global aerospace industry. **International Journal of Production Research**, v. 44, n. 16, p. 3227-3241, ago. 2006.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, p. 1-16, abr. 1995.
- OHMAE, K. The Global Logic of Strategic Alliance. **Harvard Business Review**, Boston, mar. 1989.

- OLSON, B. Relationships among Strategic Alliance Factors and Strategic Alliance Success. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 3, p. 674, 1995.
- PERLMUTTER, H. V.; HEENAN, D. A. Cooperate to compete globally. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 2, p. 136-152, abr. 1986.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 6. ed. São Paulo: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva : criando e sustentando um desempenho superior**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M. E.; FULLER, M. B. Coalitions and global strategy. In Competition in global industries. **Mass.: Harvard Business School**, n. 1, p. 315-344, Boston, 1986.
- PRAHALAD, C. K.; DOAZ, Y. L. **The multinational mission. Balancing local demands and global vision**. New York, 1987.
- REUER, J. J.; ARIÑO, A. Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 3, p. 313-330, mar. 2007.
- REUER, J. J.; ARIÑO, A. Designing and renegotiating strategic alliance contracts. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 3, p. 37-48, ago. 2004.
- REUER, J. J.; ARIÑO, A. Strategic alliances as contractual forms. **Academy of Management Proceedings**, p. R1-R6, 2003.
- REUER, J. J.; ARIÑO, A. Contractual Renegotiations in Strategic Alliances. **Journal of Management**, v. 28, n. 1, p. 47-68, 2002.
- ROOS, J.; LORANGE, P.; **Strategic alliances: Formation, implementation and evolution**. 1 ed. Oxford. Blackwell, 1992.
- RUPP, T. M.; STEINER, C. Supporting Distributed Engineering in the Aerospace Industry by Web-based Collaborative Applications. **MTU Aeroengines**. Germany, 2003.
- SAXTON, T. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 443-461, 1997.
- SCHINZL, P; et al. The successful development history of the MTR390 turboshaft engine from definition of design to series production. **Universität Karlsruhe**. Karlsruhe, 2000.
- SEGIL, L. Alliance success: an issue of strong board leadership. **Directorship**, v. 24, n. 9, p. 8-10, out. 1998.
- SHERER, S. Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 4, p. 325-345, out. 2003.
- SINGH, R. Fifty years of civil aero gas turbines. **Aircraft Engineering and Aerospace Technology**, v. 68, n. 4, p. 3-19, 1996.
- TAYLOR, A. An operations perspective on strategic alliance success factors. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 5, p. 469-490, 2005.
- TUCKER, J. B. Partners and Rivals: A Model of International Collaboration. **Advanced Technology International Organization**, v. 45, n. 1, p. 83-120, Winter 1991.
- TURBOMECA. **Cinquante Années de Progress Continu dans Les Turbomachines**, Service de Documentation Turbomeca Bordes, 1989.
- VINCENS, J.A. RRTM Audit-diagnosis Report - Programme RTM322. **RR-TM Quality**. London, 2005.
- VLACHOS-DENGLER, K. **From National Champions to European Heavyweights: The Development of European Defense Industrial Capabilities Across Market Segments**. Rand Corporation. Santa Monica, California, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Método**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.