

9 Conclusões

9.1 Análise dos resultados

Ao longo desse trabalho, buscamos inicialmente reproduzir o modelo proposto por Ariño (2003), visando validar um construto de desempenho de alianças estratégicas (Capítulo 5) para caracterizar o desempenho de AEs em avaliações práticas de alianças e permitir a utilização de um construto de referência em pesquisas futuras.

Esse resultado teve especial importância por ter sido obtido com uma amostra de características diferentes da utilizada no estudo original, e porquê o resultado do Alpha de Cronbach passou a indicar que a realização dos resultados estratégicos pode compor um construto com o nível e satisfação geral e com a existência de efeitos secundários em uma aliança (Figura 5.1). O construto de desempenho com esses três indicadores havia sido a base do modelo inicial testado por Ariño, mas fora descartado em função dos baixos valores de Alpha de Cronbach encontrados. No presente estudo, após a transformação da variável de resultados estratégicos o coeficiente Alpha de Cronbach apresentou resultados aceitáveis, validando o uso do construto originalmente proposto.

Nesse aspecto, além da validação do construto original, foram introduzidas melhorias no modelo com transformação das variáveis de longevidade e de realização de resultados estratégicos, e verificou-se que o número de modificações contratuais não é um bom indicador do desempenho de alianças, e que a sobrevivência e a longevidade de uma aliança podem ou não apresentar relação com o desempenho, de forma que seu uso na análise de uma AE deve sempre ser feito com cautela.

Em uma segunda etapa (Capítulo 6), utilizamos um modelo MIMC para testarmos novas variáveis que, segundo a literatura acadêmica, teriam forte influência no desempenho das alianças estratégicas: equilíbrio, adaptabilidade, compatibilidade e dependência. Foi encontrada evidência de que o equilíbrio entre

os parceiros e a capacidade de aprendizado são fatores importantes no desempenho de uma aliança, porém não encontramos evidência da relação entre as outras duas variáveis testadas, compatibilidade e dependência, com o desempenho. A baixa significância dessas variáveis (nesse modelo) ocorreu provavelmente devido à elevada capacidade de explicação do comportamento do modelo relacionada apenas às variáveis equilíbrio e aprendizado, e não pela inexistência das relações sugeridas (hipóteses).

As duas variáveis que apresentaram significância são as mais relacionadas aos estudos de evolução das alianças, mencionados na seção 2.6. Em especial, a busca por equilíbrio e a necessidade de as empresas saberem se adaptar à aliança é ressaltada por Ring & van de Ven (1994), Doz (1996) e Ariño & de la Torre (1998).

Uma outra distinção que se pode fazer entre esses dois fatores (equilíbrio e adaptabilidade) e os demais (compatibilidade e dependência) é a de que os primeiros seriam considerados necessários para uma boa evolução de uma aliança (e conseqüentemente, ao seu sucesso), enquanto os segundos não seriam fundamentais em uma aliança, apesar de poderem influenciar seu desempenho (seções 2.3 - A criação de valor, e 2.4 – A dinâmica organizacional).

Sendo o ambiente competitivo de hoje caracterizado por mudanças, os fatores que influenciem a capacidade de uma empresa de suportar e até melhor sua posição competitiva em meio às mudanças são cada vez mais necessários à sua sobrevivência. O mesmo se dá com uma aliança, em seus ciclos de execução, avaliação e ajustes (Figuras 2.1 e 2.2). Os resultados obtidos no Capítulo 6, utilizando o modelo MIMC, corroboram a importância de as empresas se adequarem a seu ambiente e de serem resilientes em uma aliança.

As cargas dos coeficientes obtidas no modelo MIMC indicam que a adaptabilidade tem um efeito maior do que o equilíbrio (Tabela 8.6) no desempenho. A busca por uma situação de equilíbrio na aliança, apesar de possuir grande importância, pode não trazer a uma firma os resultados esperados se as empresas envolvidas na aliança não forem capazes de transformar seu “desejo” de equilíbrio em ações concretas visando atingir esse equilíbrio. É de se esperar que e a adaptabilidade, ou capacidade de aprendizado, apresente um fator de maior importância no desempenho de uma AE, o que está de acordo com os resultados obtidos.

No Capítulo 7, utilizamos um modelo (Completo) que separa os construtos relacionados ao desempenho operacional, eficácia organizacional (*Desempenho Geral*) e de desempenho organizacional (relacionado aos resultados estratégicos). Com esse novo modelo foram obtidos os melhores resultados, tanto em índices de ajuste quando nas evidências de convergência e validade discriminante.

As dimensões de desempenho operacional e de desempenho organizacional foram separadas (Figuras 7.1 e 7.2) do construto de desempenho geral (eficácia operacional) com base no trabalho de Venkatraman & Ramanujam (1986), em que o construto de desempenho é tratado como possuindo três dimensões (financeira, operacional e de eficácia organizacional).

O modelo Completo mostrou-se o mais apropriado para a análise de alianças e, em especial, a relação entre os construtos de desempenho operacional e de desempenho organizacional incluída no modelo Completo IV introduziu melhorias nos indicadores, apesar de o modelo Completo IV não ter apresentado validade discriminante quando se impôs uma restrição igualando-se os construtos de desempenho operacional e de desempenho organizacional.

Esse fato reforça a necessidade de haver maior investigação sobre a relação entre esses dois construtos, e que o construto de desempenho geral de uma AE deve ser tratado como um construto multidimensional. Essa relação poderá ser melhor explorada em trabalhos posteriores, principalmente com técnicas de iteração entre os construtos.

Esse resultado é importante na medida em que demonstra a importância de que sejam avaliados não apenas os resultados obtidos por uma aliança, mas também a eficiência dos processos envolvidos, na medida em que essa análise também exerce influência no desempenho geral de uma aliança. Os resultados obtidos também reforçam a existência de mais de uma dimensão em um construto de desempenho, conforme proposto por Venkatraman & Ramanujam (1986).

Outra característica do Completo é que a relação das variáveis dependência e compatibilidade com o desempenho da aliança se mostraram significantes (o que não havia ocorrido no modelo MIMC), assim como as variáveis relacionadas ao equilíbrio e ao aprendizado.

Novamente, o fator que obteve a maior carga foi o de adaptabilidade, seguido do equilíbrio. Esses resultados corroboram os obtidos com o modelo MIMC e indicam que, entre os fatores estudados, esses são os mais críticos para o

desempenho de uma aliança. Em seguida, dependência obteve a terceira maior carga (Tabela 8.6), e por último, compatibilidade.

Para as empresas analisadas, os resultados evidenciam que a existência de compatibilidade entre os parceiros tem influência positiva no desempenho de uma aliança; todavia, esse não parece ser um fator crítico. Nesse caso, firmas “compatíveis” tendem a obter melhores resultados em alianças estratégicas do que firmas “não-compatíveis”. Uma nova questão a ser investigada seria se firmas “compatíveis” teriam uma maior facilidade de adequarem seus processos e objetivos, e mesmo de buscarem situações de equilíbrio na aliança; ou seja, se a compatibilidade entre as firmas na verdade seria um fator atuando sobre a adaptabilidade e o equilíbrio, e não um fator isolado.

A mesma análise pode ser feita para a existência de dependência entre as firmas de uma aliança: encontramos evidência de que a não existência de dependência entre firmas tem influência positiva no desempenho da aliança. Algumas firmas, ao entrarem em uma situação de dependência em relação a uma aliança, podem assumir uma postura de limitar seu envolvimento na aliança, minimizando qualquer efeito de dependência. Essa limitação poderia levar a firma a não realizar investimentos necessários (adaptação) ou a não ceder em negociações visando o equilíbrio da aliança (visto que a dependência, em si, já poderia ser considerada uma desvantagem passível de compensação).

Por fim, no Capítulo 8 verificamos que as relações entre Equilíbrio, Capacidade de Aprendizado, Compatibilidade e Dependência com o Desempenho de uma aliança estratégica são significantes através da análise das hipóteses apresentadas no Capítulo 3, e constatamos que entre essas variáveis a de maior impacto é a Capacidade de Aprendizado, seguida pelo Equilíbrio, Dependência e Compatibilidade, nessa ordem.

Vale ressaltar que os diversos modelos apresentados são parte de uma evolução na análise do desempenho de alianças estratégicas em que buscou-se, gradativamente, validar um construto de desempenho, introduzir variáveis significativas que influenciassem no desempenho; e desenvolver novos modelos que considerassem relações mais complexas entre as variáveis.

Dessa forma, acreditamos ter atingido o objetivo principal desse trabalho, que era o de validar construtos de desempenho na modelagem de um sistema para análise de alianças estratégicas, identificando variáveis que o influenciam. Além

disso, as etapas intermediárias (objetivos secundários) foram satisfatoriamente cumpridas, na medida em que foram realizadas a revisão da literatura acadêmica e o levantamento dos principais fatores que influenciam no desempenho de alianças, e foram desenvolvidos, ajustados e validados dois novos modelos para a análise de Alianças Estratégicas, com base em uma coleta de dados feita através de questionário eletrônico.

9.2

Aplicações

Acreditamos ter contribuído com algumas respostas para as questões levantadas no Capítulo 1, identificando fatores importantes para o gerenciamento de uma aliança estratégica.

Os resultados alcançados são de grande aplicação prática, pois evidenciaram a importância da existência de equilíbrio e da capacidade de aprendizado nas empresas de uma aliança, de forma que tais resultados podem orientar o gerenciamento de alianças, tanto em sua formação quanto em sua evolução.

Também encontramos evidências da relação entre a compatibilidade e a dependência e o desempenho das alianças, apesar de que essas relações não se mostraram tão fortes quanto as relativas ao equilíbrio e ao aprendizado. Novamente, esse resultado é de grande relevância para as empresas envolvidas em alianças pois lhes permitirá focar esforços em ações relacionadas aos aspectos mais críticos, sem deixar de reconhecer a importância dos demais aspectos estudados.

Além da análise dos quatro fatores, verificamos que o construto de desempenho para alianças estratégicas proposto originalmente por Ariño com três indicadores (satisfação geral, realização dos objetivos estratégicos e existência de efeitos secundários) se mostrou adequado para a análise de alianças, de forma que tal conhecimento permitirá um maior embasamento teórico em futuras pesquisas sobre o desempenho de alianças.

9.3

Sugestões de pesquisa

Há ainda uma ampla gama de pesquisas relacionadas ao desempenho de alianças que podem ser feitas. Por exemplo, a simples reprodução desse estudo com outras amostras é de grande importância em face à carência de estudos empíricos sobre o tema. Uma outra linha seria a investigação de componentes das quatro variáveis de processos tratadas nesse estudo (equilíbrio, aprendizado, compatibilidade e dependência), as quais poderiam ser tratadas como construtos, cada uma possuindo vários indicadores significativos.

Um outro ramo de pesquisa seria o de utilizar medidas objetivas para cada um dos indicadores utilizados, substituindo a análise subjetiva utilizada nesse trabalho. Por exemplo, o que poderia caracterizar uma situação de equilíbrio em uma aliança estratégica? E a capacidade de aprendizado?

Uma análise empírica desses fatores seria bastante árdua e de difícil realização em função da dificuldade de obtenção de dados, mas esses são exemplos de questões que poderiam ser facilmente tratados com pesquisas teóricas ou com estudos de casos.

Também é importante que sejam desenvolvidas novas relações entre os construtos do modelo Completo (Capítulo 7), em especial a investigação de termos de interação entre os construtos de desempenho operacional e de desempenho organizacional. Essa avaliação aumentará a complexidade do modelo e irá requerer um maior número de amostras, mas acreditamos que ela seja extremamente relevante e irá trazer melhores resultados na análise de alianças estratégicas. Uma empresa deverá aprimorar cada vez mais seus processos relacionados a uma aliança na medida em que ela consiga obter bons resultados da mesma, e esses resultados serão cada vez mais significativos na medida em que a empresa aprimore seus processos.

O uso de novas variáveis para a análise de alianças também pode aprofundar o conhecimento dos mecanismos que as rege. Por exemplo, Reuer et al. (2002) argumentam que alterações em uma aliança só tendem a ocorrer caso as firmas envolvidas julguem a aliança importante o suficiente para que sejam feitos novos investimentos. Nesse caso, um indicador da importância da aliança para uma

firma poderia ser o comprometimento da firma com a aliança, a partir de uma expectativa de realização de objetivos estratégicos.

Por fim, ma outra variável que vem tendo crescente importância em estudos acadêmicos e nos parece bastante promissora é a qualidade da relação (RQ, *relational quality*), mencionada por Ariño & de la Torre (1998), que avalia a situação do relacionamento entre duas empresas.