Referências Bibliográficas

- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. In: *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, 1988, pp. 411-423.
- ARIÑO, A.; DE LA TORRE, J. Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures. In: *Organization Science*, Vol. 9, No. 3, 1998, pp. 306-325.
- ARIÑO, A. Measures of Strategic Alliance Performance: an Analysis of Construct Validity. In: *Journal of International Business Studies*; Jan. 2003; Vol. 34, No.1, pg. 66-79.
- AUSTIN, J.; HERRERO, G.; REFICCO, E. A Nova Rota: Alianças Sociais Estratégicas. In: *Harvard Business Review Brasil*; Dez. 2004, pg. 34-44.
- BARNEY, J. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, second edition, Prentice Hall, 2002.
- BLEEKE, J.; ERNST, D. The Way to Win in Cross-Border Alliances, In: *Harvard Business Review*, November-December, 1991, pp. 127-135.
- BLEEKE, J., ERNST, D. Is Your Strategic Alliance Really a Sale? In: *Harvard Business Review*, January-February, 1995, pp. 97-105.
- BOOLEN, K. A. **Structural Equations with Latent Variables**, John Wiley and Sons, 1989.
- BOOMSMA, A.; HOOGLAND, J. J. The Robustness of LISREL Modeling Revisited, In: R. Cudeck, S. du Toit; D. Sörbom (Eds.), **Structural Equation Models: Present and Future. A Festschrift** in honor of Karl Jöresborg (pp. 139-168), 2001, Chicago: Scientific Software International.
- CHESBROUGH, H. W.; TEECE, D. J. When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation, In: *Harvard Business Review*, January-February, 1996.
- DAS, T.K.; TENG, B.S. The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. In: *Journal of Management Studies* Vol. 39, No. 5, 2002, pp. 725-746.
- DAY, G. S.; REIBSTEIN, R. E. **Wharton on Dynamic Competitive Strategy**, John Wiley & Sons, Inc, 1997.
- DOZ, Y.L. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? In: *Strategic Management Journal*, 17 (Special issue), 1996, pp. 55-84.
- DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering**. Harvard Business School Press: Boston, MA, 1998.

- GHOSN, C. Saving the Business Without Losing the Company, In: Harvard Business Review, January, 2002.
- GOMES-CASSERES, B. Group Versus Group: How Alliance Networks Compete, In: Harvard Business Review, July-August, 1994.
- HAIR, J. F. ET AL. **Multivariate Data Analysis**, Prentice Hall, 5th edition, 1998.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with yours Competitors - and Win, In: Harvard Business Review, January-February, 1989.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**, Harvard Business School Press: Boston, MA, 1994.
- HOSKISSON, R. E. et al. Construct Validity of an Objective (Entropy) Categorical Measure of Diversification Strategy. In: Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993, pp. 215-235.
- HOX, J. J.; BECHGER, T. M. An Introduction to Structural Equation Modeling, In: Family Science Review 11, 1998, pp. 354-373.
- JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. **LISREL 8 User's Reference Guide**, Scientific Software International: Chicago, EUA, 1996.
- KALE, P.; ANAND, J. International Joint Venture Stability in Emerging Markets, presented at the Academy of Management 2001 meetings, 2001. <http://sitemaker.umich.edu/jayanand/files/stability11-13.pdf>
- KANTER, R. M. Collaborative Advantage: The Art of Alliances, Harvard Business Review, July-August, 1994.
- KEIL, T. (2000) Strategic Alliances – A Review of the State of the Art, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Working Paper Series 2000/10. Espoo, pp. 53.
- KEIL, T. Transformation of Strategic Alliances, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Working Paper Series 2000/8. Espoo, pp. 33 http://www.tuta.hut.fi/units/Isib/publications/working_papers/tk.transformationofalliances.2000.pdf
- KOLEVA G. Comparison between Alliances, Networks and Joint Ventures: What management techniques are in place? A research note, 2002, http://www.euintangibles.net/library/localfiles/WP6/6.6_Koleva_2002.pdf
- KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. The co-evolution of strategic alliances, In: Organization Science, Vol. 9, No. 3, 1998, pp. 255-264.
- LYRA, R.; BERTRAND, H. Regulatory Aspects in the Brazilian Mobile Communications Market, In: Global Business and Technology Association (GBATA) International Conference, Cape Town, June 8-12, 2004.
- MADHAVAN, R.; KOKA, B. R.; PRESCOTT, J. E. Networks in Transition: How Industry Events (Re)Shape Interfirm Relationships, In: Strategic Management Journal Vol. 19, 1998, pp. 439-459.
- MICCERI, T. The Unicorn, the Normal Curve and other Improbable Creatures, Psychological Bulletin, 105, 1989, pp. 156-165.

NANDA, A.; WILLIAMSON, P. J. Use of Joint Ventures to Ease the Pain of Restructuring, In: Harvard Business Review, November-December, 1995.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Free Press, New York, 1980.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, In: Academy of Management Review, Vol. 19, No. 1, 1994, pgs. 90-118.

REUER, J.J.; ZOLLO, M.; AND SINGH, H. Post - Formation Dynamics in Strategic Alliances, In: Strategic Management Journal , 23, 2002, pp. 135-51.

RIGSBEE, E. **Developing Strategic Alliances**, Crisp Publications, 2000.

ROESCH; SYLVIA M. AZEVEDO **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**, 2ª edição, editora Atlas, 1999.

SAAYMAN, A. et al. Testing the Constructs of the Competitive Intelligence Process, In: Global Business and Technology Association (GBATA) International Conference, Cape Town, June 8-12, 2004.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, 2nd edition, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004.

SCHWAB, D. P. Construct Validity in Organizational Behavior, In: Research in Organizational Behavior 2, 1980, pp. 3-43.

SEGIL, L. **Measuring the Value of Partnering – How to Use Metrics to Plan, Develop, and Implement Successful Alliances**, Amacom Books, 2004.

SHOOK, C. L. et al. An Assessment of the Use of Structural Equation Modeling in Strategic Management Research, In: Strategic Management Journal, Vol. 25, 2004, pp. 397-404.

SPEKMAN, R. E. et al., Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future, In: Journal of Management Studies Vol. 35, No. 6, 1998, pp. 747-772.

TRUELL, A. Use of Internet Tools for Survey Research, In: Information technology, Learning, and Performance Journal, Vol. 21, No. 1, Spring, 2003.

VERGARA, SYLVIA CONSTANT **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 4ª edição, editora Atlas, 2003.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, In: Academy of Management Review, Vol. 11, No. 4, 1986, pp. 801-814.

VON EYE, A. VON SPIEL, C.; WAGNER, P. Structural Equations Modeling in Developmental Research. Concepts and Applications, In: Methods of Psychological Research Online, Vol. 8, No. 2, 2003, pp. 75-112.

Apêndice I. Cartas de Apresentação e Questionários

I.1 Carta de Apresentação em Português

Referência: Pesquisa acadêmica sobre alianças estratégicas

Prezados Senhores:

O Departamento de Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (www.puc-rio.br/iag) está realizando uma pesquisa com fins puramente acadêmicos denominada “Modelos para Análise de Alianças Estratégicas”.

Estamos realizando esta pesquisa com diversas empresas da América Latina, Estados Unidos e Europa, e gostaríamos de solicitar a sua colaboração, ou a de um gerente/diretor responsável da empresa, para responder ao questionário em anexo, elaborado de forma simples e didática para facilitar o rápido preenchimento.

Esse trabalho é focado em empresas de telecomunicações e informática, e obtivemos as informações sobre seu e-mail através de (a ser preenchido conforme o caso), que nos auxiliaram no levantamento de empresas.

Este estudo tem cunho puramente acadêmico, e serão preservadas a identidade e todas as informações fornecidas pelas empresas que colaborarem com a pesquisa. Além disso, de forma a assegurar a confidencialidade das informações, não é necessário indicar quais empresas fazem parte da aliança considerada no questionário.

Alguns exemplos de parcerias que estamos analisando são: parcerias de negócios, joint ventures, acordos para desenvolvimento ou repasse de tecnologia, acordos de distribuição ou de representação comercial, uso de marca, acordos de fornecimento de matéria prima ou equipamentos, quando estes necessitam de um forte relacionamento entre as empresas.

Esperamos sua colaboração para o sucesso desta pesquisa, e agradecemos antecipadamente por toda a atenção dispensada.

I.2 Questionário em Português

- Qual o tipo de indústria a qual sua empresa pertence?

Tópico I: Atingimento de Objetivos Estratégicos

1. Alianças podem ter diferentes objetivos estratégicos. Como você descreveria a importância para SUA FIRMA dos seguintes objetivos estratégicos, na época em que a aliança foi formada?

a) Redução de custos ou obtenção de economia de escala:					
Mínima		Média		Máxima	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()
b) Acesso a mercados, dentro da mesma indústria:					
Mínima		Média		Máxima	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()
c) Acesso a mercados em outra indústria:					
Mínima		Média		Máxima	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()
d) Desenvolvimento de novas tecnologias:					
Mínima		Média		Máxima	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()
e) Dificultar a competição:					
Mínima		Média		Máxima	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()
f) Atender a requisitos regulatórios (governo):					

Mínima		Média		Máxima	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

g) Desenvolvimento de novas habilidades ou competências:

Mínima		Média		Máxima	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

h) Divisão de riscos:

Mínima		Média		Máxima	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

i) Outros:

Mínima		Média		Máxima	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

2. Como você avalia o quanto os objetivos estratégicos de SUA EMPRESA na aliança

foram atingidos?

a) Redução de custos ou obtenção de economia de escala:

Levemente	Normalmente	Bem	Muito Bem	Completamente	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

b) Acesso a mercados, dentro da mesma indústria:

Levemente	Normalmente	Bem	Muito Bem	Completamente	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

c) Acesso a mercados em outra indústria:

Levemente	Normalmente	Bem	Muito Bem	Completamente	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

d) Desenvolvimento de novas tecnologias:

Levemente	Normalmente	Bem	Muito Bem	Completamente	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

e) Dificultar a competição:

Levemente	Normalmente	Bem	Muito Bem	Completamente	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

f) Atender a requisitos regulatórios (governo):

Levemente	Normalmente	Bem	Muito Bem	Completamente	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

g) Desenvolvimento de novas habilidades ou competências:

Levemente	Normalmente	Bem	Muito Bem	Completamente	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

h) Divisão de riscos:

Levemente	Normalmente	Bem	Muito Bem	Completamente	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

i) Outros:

Levemente	Normalmente	Bem	Muito Bem	Completamente	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

Tópico II: Satisfação Geral

3. De um modo geral, qual o nível de satisfação de SUA EMPRESA com os resultados da aliança?

Muito Insatisfeita	Insatisfeita	Pouco Satisfeita	Satisfeita	Muito Satisfeita
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

Tópico III: Objetivos Emergentes

4. Muitas alianças acabam resultando em EFEITOS SECUNDÁRIOS para os parceiros. Por exemplo, há efeitos POSITIVOS quando uma nova habilidade ou competência desenvolvida dentro da aliança pode ser aproveitada em outras operações da empresa. Há efeitos NEGATIVOS quando uma aliança provoca uma repercussão prejudicial em outras atividades de uma empresa. Na aliança sendo avaliada, os EFEITOS SECUNDÁRIOS foram:

Muito Negativos?	Negativos?	Neutros?	Positivos?	Muito Positivos?
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

Tópico IV: Equilíbrio

5. Considerando a divisão de benefícios em relação à divisão de riscos, custos e esforços entre as empresas da Aliança, você considera que SUA FIRMA está?

Muito Insatisfeita	Insatisfeita	Pouco Satisfeita	Satisfeita	Muito Satisfeita
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

Tópico V: Capacidade de Aprendizado

6. De um modo geral, qual o nível de satisfação de SUA EMPRESA com a capacidade de adaptação das firmas aliadas para a solução de problemas e adequação das atividades das firmas em prol da Aliança?

Muito Insatisfeita	Insatisfeita	Pouco Satisfeita	Satisfeita	Muito Satisfeita
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

Tópico VI: Compatibilidade entre os Aliados

7. Quão compatíveis você considera as Empresas aliadas em relação aos seguintes fatores:

a) Posição de mercado?

Levemente	Normalmente	Bem	Muito Bem	Completamente	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

b) Ambições estratégicas?

Levemente	Normalmente	Bem	Muito Bem	Completamente	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

c) Comprometimento com a Aliança?

Levemente	Normalmente	Bem	Muito Bem	Completamente	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

Tópico VII: Dependência

8. Sua Empresa está confortável em depender de um parceiro no que se refere a processos, competências ou materiais?

Muito Desconfortável	Desconfortável	Pouco Confortável	Confortável	Muito Confortável
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

Tópicos VIII e IX: Longevidade e Sobrevivência

9. Qual o ano de início da aliança?

10. Qual o ano de término da aliança (x se ainda é ativa)?

Tópicos X: Alterações Contratuais

11. Houve alguma modificação nos acordos ou contratos entre as empresas no decorrer da aliança? Quantas?

I.3 Carta de Apresentação em Inglês

The Business Administration Department of the Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro (IAG/PUC-Rio: www.puc-rio.br/iag) is doing an academic research entitled “Models for the Analysis of Strategic Alliances”.

This research evaluates the relationship among different factors affecting strategic alliances' performance, and we are researching data from companies in different countries. Therefore, we kindly ask for your collaboration, or from a Manager or Director of your company, in answering the attached questionnaire. It is simple and fast to be completed and will not take much of your time.

This research is focused on telecommunications and IT companies, and we obtained your contact information from people from Claro (wireless operator in Brazil) that helped us in identifying possible respondents.

Some examples of alliances or partnerships under research are: joint ventures, technology development agreements, product production licenses, sales representation, brand usage, raw materials and equipment providing (when they involve a strong relationship between the partners).

This research has only scientific and academic purposes, and all information provided will be used solely for statistical analysis and will be kept confidential. The questionnaire can be answered considering only one alliance or partnership and there is no need to inform which companies are involved in the alliance.

Thank you for your time.

I.4 Questionário em Inglês

- In which kind of industry YOUR COMPANY operates?

Topic I: Strategic Goals

1. Alliances can have different strategic goals. How would you define the relative importance of the following objectives of YOUR FIRM, at the time the alliance was formed?

- a) Reducing costs or obtaining scale economy:

Minimal		Medium		Vital	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

- b) Gaining access to a market at the same industry:

Minimal		Medium		Vital	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

- c) Gaining access to a market in another industry:

Minimal		Medium		Vital	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

- d) Developing new technologies:

Minimal		Medium		Vital	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

- e) Blocking competition:

Minimal		Medium		Vital	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

- f) Meeting government requirements:

Minimal		Medium		Vital	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

- g) Developing new skills or competencies:

Minimal		Medium		Vital	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

- h) Reducing risks:

Minimal		Medium		Vital	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

i) Others:

Minimal		Medium		Vital	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

2. To what intent do you believe that YOUR FIRM's strategic goals in the alliance

have been achieved?

a) Reducing costs or obtaining scale economy:

Very poorly	Normal	Well	Very Well	Completely	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

b) Gaining access to a market at the same industry:

Very poorly	Normal	Well	Very Well	Completely	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

c) Gaining access to a market in another industry:

Very poorly	Normal	Well	Very Well	Completely	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

d) Developing new technologies:

Very poorly	Normal	Well	Very Well	Completely	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

e) Blocking competition:

Very poorly	Normal	Well	Very Well	Completely	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

f) Meeting government requirements:

Very poorly	Normal	Well	Very Well	Completely	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

g) Developing new skills or competencies:

Very poorly	Normal	Well	Very Well	Completely	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

h) Reducing risks:

Very poorly	Normal	Well	Very Well	Completely	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

i) Others:

Very poorly	Normal	Well	Very Well	Completely	N/A
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()	0 ()

Topic II: General Satisfaction

3. As a whole, how satisfied is YOUR FIRM with the alliance's results?

Very Dissatisfied	Dissatisfied	Somewhat Satisfied	Satisfied	Very Satisfied
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

Topic III: Emerging Goals

4. Many alliances end up producing SIDE EFFECTS. For instance, there are POSITIVE side effects when a new skill or competence developed inside the alliance can be used in other activities. There are NEGATIVE side effects when an alliance creates a problem to other activity not pertaining to the alliance but inside the company. In the alliance you are analyzing, the SIDE EFFECTS are:

Very Negative?	Negative?	Zero?	Positive?	Very Positive
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

Topic IV: Equilibrium

5. Considering the share of benefits in the alliance to the share of costs, risks and efforts that each company assumes, do you consider that YOUR FIRM is:

Very Dissatisfied?	Dissatisfied?	Somewhat Satisfied?	Satisfied?	Very Satisfied?
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

Topic V: Learning Capacity

6. How satisfied is YOUR COMPANY with the learning and adaptation capacity of the firms involved in the alliance to solve their problems and to adjust their activities in favor of the alliance?

Very Dissatisfied	Dissatisfied	Somewhat Satisfied	Satisfied	Very Satisfied
1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

Topic VI: Compatibility

7. How compatible are the companies in terms of the following factors:

a) Market Position?

Weak 1 ()	Normal 2 ()	3 ()	Very Much 4 ()	Completely 5 ()	N/A 0 ()
---------------	-----------------	-------	--------------------	---------------------	--------------

b) Strategic Ambitions?

Weak 1 ()	Normal 2 ()	3 ()	Very Much 4 ()	Completely 5 ()	N/A 0 ()
---------------	-----------------	-------	--------------------	---------------------	--------------

c) Commitment to the alliance success?

Weak 1 ()	Normal 2 ()	3 ()	Very Much 4 ()	Completely 5 ()	N/A 0 ()
---------------	-----------------	-------	--------------------	---------------------	--------------

Topic VII: Dependence Between the Allies

8. Is YOUR COMPANY comfortable in depending on your partner?

Very Uncomfortable 1 ()	Uncomfortable 2 ()	Somewhat Comfortable 3 ()	Comfortable 4 ()	Very Comfortable 5 ()
--------------------------------	------------------------	----------------------------------	----------------------	------------------------------

Topics VIII and IX: Longevity and Survival

9. Year of alliance's beginning?

10. Year of alliance's end (x if still operational)?

Topics X: Governance Changes

11. Was there any modification in the alliance's agreements or contracts during the alliance's existence? How many?

Apêndice II. Referências de Casos na Literatura Estudada

Nessa seção procuramos apresentar um breve resumo dos principais casos apresentados na literatura acadêmica estudada, visando manter um registro para consultas e comparações, bem como um banco de dados com indicações de casos com suas referências para facilitar futuras consultas ou comparações. Os casos são apresentados pela ordem cronológica dos trabalhos em que aparecem. Para cada caso, buscou-se apresentar o escopo inicial da aliança, as principais dificuldades enfrentadas, e um breve resumo da evolução da aliança e dos principais fatos envolvendo o relacionamento.

AT&T – Olivetti – Esse caso foi apresentado por Doz (1996), e trata da aliança entre essas duas firmas entre 1983 e 1989 em diversas áreas de produtos, especialmente mini e microcomputadores. Diferenças nas estruturas organizacionais e expectativas, e a falta de comprometimento das partes para com o desenvolvimento da aliança, entre outros fatores, levaram esta parceria ao fracasso. Nessa aliança, projetos de menor importância às organizações puderam se desenvolver de forma mais construtiva, com maior liberdade de trabalho e melhor interação entre o pessoal envolvido na aliança, obtendo um relativo sucesso.

Ciba Geigy – Alza – Esse é mais um caso apresentado por Doz (1996), e trata da aliança entre essas duas firmas ocorrida entre 1977 e 1982 para o desenvolvimento de um Sistema Avançado de Entrega de Medicamentos (ADDS, *Advanced Drug Delivery System*), combinando a experiência da Alza em ADDS e a experiência da Ciba Geigy no desenvolvimento, produção e comercialização de

produtos farmacêuticos. Diversos fatores como a existência de diferenças de foco e expectativas, definição imprecisa das tarefas a serem executadas por cada parte, diferenças na estrutura organizacional dos parceiros e debilidades nas interfaces entre as firmas acabaram por levar essa aliança a um relativo fracasso. Um aspecto interessante dessa aliança é o de que, de forma semelhante ao ocorrido na aliança entre a AT&T e a Olivetti, outros projetos realizados, não considerados prioritários, lograram maior sucesso. Tal fato é atribuído em parte ao pessoal operacional de ambas as empresas ter recebido uma maior liberdade para interagirem, fora do principal foco de atenção (e muitas vezes desconfiança) das empresas, como ocorreria no projeto principal.

General Electric – Snecma – Outro caso apresentado por Doz (1996), trata da aliança entre essas duas firmas, desde o final dos anos 60, para o desenvolvimento de turbinas para a indústria de aviação civil. Algumas condições iniciais da aliança propiciaram um ambiente favorável ao aprendizado e ao desenvolvimento da parceria. A existência de experiências similares, objetivos estratégicos bem definidos e comuns aos dois parceiros, o desenvolvimento ao longo da aliança de estruturas organizacionais semelhantes para atender ao mercado de aviação civil, e uma interface forte entre as partes são alguns dos fatores que levaram ao sucesso da aliança. Uma característica importante desse caso foi o desenvolvimento de um ciclo de aumento nas expectativas da geração de resultados pela aliança, aumentos no comprometimento e na confiança entre os parceiros, e um aumento na flexibilidade levaram à ampliação dos objetivos da aliança, fazendo com que novos produtos fossem sendo acrescentados ao escopo da mesma.

General Motors – Toyota – Esse caso é mencionado em Spekman et al. (1998), como um exemplo de uma forma de criação de valor em alianças. A GM buscava aprender o processo de manufatura da Toyota, enquanto a Toyota visava conhecer o mercado e o gerenciamento de recursos nos Estados Unidos.

Siemens – Corning – Esse caso também é mencionado em Spekman et al. (1998), como um exemplo de uma forma de criação de valor em alianças. As duas empresas formaram uma *joint venture*, Siecor, em que a Siemens procurava usar sua tecnologia de fabricação de cabos de telecomunicações, combinada com o domínio da tecnologia de fibras óticas possuído pela Corning. Dessa forma, as empresas conseguiram acelerar seu desenvolvimento no mercado e se consolidar como líderes na indústria de cabos de fibra ótica.