



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

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

RICARDO GENTIL PEIXOTO DA COSTA

ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ ALBERTO NASCIMENTO
CAMPOS FILHO

Rio de Janeiro, 24 de Março de 2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**“A GESTÃO DAS RELAÇÕES INTER-ORGANIZACIONAIS COMO FATOR DE
SUCESSO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: UM CASO DA INDÚSTRIA
AERONÁUTICA”**

RICARDO GENTIL PEIXOTO DA COSTA

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.
Área de Concentração: Administração
Geral

ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ ALBERTO NASCIMENTO CAMPOS FILHO

Rio de Janeiro, 24 de Março de 2008.

**“A GESTÃO DAS RELAÇÕES INTER-ORGANIZACIONAIS COMO FATOR DE
SUCESSO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: UM CASO DA INDÚSTRIA
AERONÁUTICA.”**

RICARDO GENTIL PEIXOTO DA COSTA

Dissertação apresentada ao curso de
Mestrado Profissionalizante em
Administração como requisito parcial para
obtenção do Grau de Mestre em
Administração.

Área de Concentração: Administração
Geral

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

Professor LUIZ ALBERTO NASCIMENTO CAMPOS FILHO (Orientador)
Instituição: IBMEC-RJ

Professor ELTON FERNANDES (Membro Externo)
Instituição: COPPE/UFRJ

Professor SÉRGIO GIOVANETTI LAZZARINI (Membro Externo)
Instituição: IBMEC-SP

Rio de Janeiro, 24 de Março de 2008.

658.4012
C837

Costa, Ricardo Gentil Peixoto da.

A gestão das relações inter-organizacionais como fator de sucesso das alianças estratégicas: um caso da indústria aeronáutica / Ricardo Gentil Peixoto da Costa. - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmec, 2008.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmec, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração geral

1. Estratégia. 2. Gestão das relações inter-organizacionais. 3. Alianças estratégicas.

DEDICATÓRIA

À todos aqueles que me fizeram chegar até aqui, muitos dos quais a morte física me separou. Saibam que vocês, seus espíritos e ideais, seguem comigo e vivem sempre comigo, em meus pensamentos e meus atos. E que tenham a certeza de que Victor nos levará ainda mais longe.

“Viva como se fosse morrer amanhã. Aprenda como se fosse viver para sempre” – M. K Gandhi

AGRADECIMENTOS

Apresento meus agradecimentos ao Sr. Emeric D´Arcimoles, Presidente Diretor Geral da Société TURBOMECA e da RRTM, e ao Sr François Haas, Presidente Diretor Geral da Turbomeca do Brasil, pela oportunidade concedida e pelo encorajamento para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos colegas Fernande Oliveira, Jean Philippe Hourcade, Manuel Sorozabal e Simon Pearce pelo inestimável suporte à pesquisa e por terem sido os parceiros de primeira-hora, que tantos caminhos e portas abriram-me, o que viabilizou e facilitou o trabalho de pesquisa de campo.

Aos meus mestres Prof. Dr. Luiz Alberto Nascimento Campos F   e Prof. Dr. Paulo J. L. Prochno, que se desdobraram para orientar-me pelos árduos caminhos da pesquisa acadêmica. E aos professores Dr. Elton Fernandes e Dr. Sérgio Giovanetti Lazzarini por seus comentários e sugestões, que muito engrandeceram minha disserta  o.

   todos aqueles que contribuíram para esta pesquisa, na Rolls-Royce e na Turbomeca, através das respostas aos meus questionários, ao fornecimento de documentos e de informa  es preciosas, mas, sobretudo, pelo interesse demonstrado pelo tema da pesquisa, o que muito me incentivou e animou a prosseguir.

E, no ultimo parágrafo destes agradecimentos, mas em primeiro lugar no meu coração, à minha esposa Hélida e ao meu filho Víctor, por terem compreendido e sublimado os tantos momentos em que estive um tanto ausente do nosso lar, às vezes mesmo estando fisicamente presente, para realizar este trabalho.

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. Por meio 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.

ABSTRACT

Strategic alliances are formed in nearly all industries and business segments. The need to access new markets and the complexity and interrelationship of technologies necessary to develop new products cause companies from the most diverse segments to forge alliances to open new business opportunities. In the aviation industry, the establishment of alliances is a strategy that goes back to just after the Second World War. Whether by force of government agreements or spurred by purely business possibilities, the aviation industry has achieved some of the best results from this way of doing business. The case studied here is the strategic alliance between Société Turbomeca and Rolls-Royce plc. Together since 1965, this is the longest-lasting partnership of its type in the aeronautical field. The results have brought products of recognized technical and financial success. My objective is to identify and describe the critical success factors involving management of inter-organizational relationships that have contributed to the success and longevity of this alliance. I chose a single case study because of the need to examine a large amount of information and evidence. This case study, through a longitudinal (temporal) and transversal (multiple factors) analysis of evidence, with a field study including interviews with managers of the alliance, can add to the academic knowledge of inter-organizational relationship management. The study also sheds light on the evolution of strategic alliances, which develop much like human relationships, even in high-technology industries such as aviation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Motivos Genéricos para as Alianças Estratégicas	18
Figura 2 - Arquétipos de Alianças Estratégicas	20
Figura 3 - Relacionamentos entre os Fabricantes Europeus de Motores Aeronáuticos.....	23
Figura 4 - Modelo da função de gestão da Aliança	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura Lógica de Busca por Palavras-chave.....	10
Quadro 2 - Evolução e resultado das Alianças entre rivais.....	25
Quadro 3 - Os Quatro Modelos de Colaboração	40
Quadro 4 - Programas de Desenvolvimento e Produção de Motores entre Rolls-Royce e TM49	

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparativo de resultados entre programas de cooperação de motores aeronáuticos.	50
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS

JV	<i>Joint-Venture</i>
PAR	<i>Partners And Rivals</i>
RR	<i>Rolls-Royce plc.</i>
RRTM	<i>Rolls-Royce Turbomeca</i>
TM	<i>Turbomeca</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. METODOLOGIA	5
2.1. APRESENTAÇÃO DA ESCOLHA METODOLÓGICA.....	5
2.2. ESTRUTURAÇÃO DO ESTUDO DE CASO	6
2.2.1. Inicialização – Definição da questão de pesquisa.....	7
2.2.2. Seleção do Caso	7
2.2.3. Levantamento e revisão bibliográfica	8
2.2.4. Modelagem de instrumentos e protocolos para a pesquisa de campo.....	10
2.2.5. Pesquisa de campo	12
2.2.6. Análise dos dados da pesquisa de campo.....	12
2.2.7. Convergência de evidências	13
2.2.8. Conclusões da pesquisa.....	14
2.3. LIMITAÇÕES DA METODOLOGIA	14
3. REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA.....	16
3.1. ALIANÇAS ESTRATÉGICAS – CONCEITUAÇÃO E MOTIVAÇÃO.....	16
3.2. ALIANÇAS NO SETOR AEROESPACIAL.	21
3.3. ALIANÇAS ENTRE RIVAIS	24
3.4. FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO DAS ALIANÇAS.	26
4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA ALIANÇA ENTRE A ROLLS-ROYCE PLC. E A SOCIÉTÉ TURBOMECA.....	44
4.1. BREVE HISTÓRICO DA ALIANÇA	44
4.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA RRTM.....	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
APÊNDICE A - PERFIL DOS ENTREVISTADOS	64

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	65
APÊNDICE C – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	68

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).. Também não são um fenômeno recente no cenário mundial de negócios, visto que Roos & Lorange (1992) fazem referência a alianças que remontam ao Século XIX. No entanto, como destacam Doz & Hamel (1998) na introdução de seu livro *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, 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.

Nestes últimos 40 anos, o cenário mudou substancialmente. 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). É interessante notar que o ramo aeronáutico, por ter sido exposto a estes fatores antes dos demais, assimilou a alternativa estratégica das Alianças também antecipadamente e de maneira intensa – como evidenciado por Dussauge (1995 e 1998).

Dado o tempo decorrido até que as empresas em geral compreendessem as Alianças Estratégicas como uma alternativa viável de negócios, o campo de pesquisa sobre ao assunto também foi penalizado por equivalente retardo, como evidenciado por Jarillo (1988). Estudos científicos sobre as Alianças começaram a se tornar mais freqüentes somente a partir do final da década de 1980. 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 Doz & Hamel (1998), que o dizem desde o título de seu livro¹. Outros pesquisadores que discorreram sobre o assunto, como Roos & Lorange (1992), Doz & Hamel (1998), Ohmae (1988), Grant (2005), Ariño (2002), Kanter (2002), concordam com esta afirmação. 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 o sucesso das Alianças na sua busca pela criação de valor? Como maximizar esta criação de valor?

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 que são críticos para o sucesso das alianças, Kale, Dyer & Singh (2001) e Sherer (2003). Objetiva-se com este trabalho identificar os fatores críticos para o sucesso de uma aliança que estão ligados à gestão das relações entre os parceiros nela envolvidos. No âmbito desta gestão encontram-se procedimentos, práticas e atitudes que vão das puramente técnico-comerciais, como a celebração de contratos e acordos, como nas linhas pesquisadas por Reuer & Ariño

¹ “Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering” (1998)

(2002, 2003) e Tucker (1991) até os relacionamentos humanos, como em Kanter (1994), Morton et al. (2006), passando por fatores ligados à organização da aliança, a sua liderança, entre outros.

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. E apesar, ou por causa, destas características tão particulares, e por vezes contrastantes, estão unidas por uma aliança desde 1965, criada para atender a uma concorrência governamental envolvendo França e Inglaterra. Seu sucesso é demonstrado pelo bom desempenho técnico e comercial de seus produtos: os motores aeronáuticos Adour (iniciado na década de 1960), RTM322 (Iniciado na década de 1980) e MTR390 (iniciado na década de 1990). Em mais de 40 anos de existência, esta Aliança passou por renovações, transformações e atualizações na sua forma de gerir as suas relações, o que sugere ser um objeto interessante para o estudo acadêmico.

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 intre-organizacionais atuaram, e atuam, na aliança formada entre RR e TM e foram decisivos para o sucesso desta.

A contribuição deste estudo de caso para a ampliação do conhecimento científico foi revelar os fatores de sucesso da aliança em tela que constatarem com as teorias mais recentes sobre o

tema (maiores explicações se encontram no capítulo 3). Desta forma, este estudo de caso revelou que mesmo em indústrias altamente tecnológicas, o caminho de sucesso conhecido pelos produtos desta aliança deveu-se prioritariamente àqueles fatores ligados ao lado humano das práticas de gestão das relações entre as pessoas de ambos parceiros do que com aqueles relacionados às práticas de gestão focadas nos aspectos técnico-organizacionais. Crê-se que esta poderá contribuir para aprofundar o conhecimento acadêmico e gerencial sobre a gestão de relacionamentos inter-organizacionais.

A presente dissertação está organizada em quatro capítulos: Metodologia, descrevendo em detalhes a escolha metodológica e seu desdobramento lógico; Revisão Bibliográfica, reunindo as principais teorias sobre Alianças Estratégicas, com foco nos Fatores Críticos de Sucesso e nas Relações Inter-Organizacionais; Fatores Críticos de Sucesso da Aliança entre RR e TM, consolidando o resultado da pesquisa de campo realizada; e Considerações Finais, apresentando as Implicações Gerenciais e Acadêmicas dele originadas e seus potenciais desdobramentos para estudos futuros.

2. METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é apresentar as opções metodológicas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa, assim como, as limitações das mesmas e as soluções encontradas para mitigá-las.

2.1. APRESENTAÇÃO DA ESCOLHA METODOLÓGICA

Yin (2005) e Eisenhardt (1989) consideram que o estudo de caso é a alternativa metodológica mais adequada para analisar um fenômeno de natureza tão complexa e variada, como é o caso das relações de alianças estratégicas numa indústria também complexa, como a Aeronáutica.

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, segundo Yin (2005), são usadas fontes múltiplas de evidências e informações.

Dentre as opções de estudos de caso apresentadas por Yin (2005), selecionou-se aquela do estudo de caso único 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.

Yin (2005) acredita que o estudo de caso apresenta notável habilidade em lidar com uma grande variedade de evidências, como documentos, entrevistas e observações. Para o presente trabalho, esta coleta de informações foi feita através de entrevistas em profundidade. Foi também baseada em dados secundários, obtidos em apresentações, artigos, reportagens e pesquisas, nos quais se procurou examinar os fatores críticos de sucesso relacionados à competência na gestão inter-organizacional das Alianças entre empresas rivais no ramo da alta tecnologia.

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:

- Inicialização – Definição da questão de pesquisa
- Seleção do Caso
- Levantamento e revisão bibliográfica
- Modelagem de instrumentos e protocolos para a pesquisa de campo
- Pesquisa de campo
- Análise dos dados da pesquisa de campo

- Convergência de evidências
- Conclusões da pesquisa

Descrevem-se, a seguir as etapas de desenvolvimento deste estudo de caso, detalhando-se cada uma delas:

2.2.1. 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 e a durabilidade da própria Aliança.

2.2.2. 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).

A Aliança entre RR e TM foi escolhida por tratar-se de duas tradicionais empresas de alta tecnologia; líderes em diversos segmentos da indústria de motores aeronáuticos (como no

caso motores tipo turbo-eixo para helicópteros); rivais em diversos projetos; e de culturas nacionais diversas. Ainda assim, trata-se de duas empresas que se mantêm com sucesso, desenvolvendo e operacionalizando projetos que remontam há quase meio século (como no caso do motor Adour).

2.2.3. 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 utilizadas para a pesquisa de referenciais bibliográficos as bases de dados *Business Source Premier* disponibilizada pela Elton B. Stephens Company (EBSCO), para ter-se acesso aos periódicos protegidos por *copyright*, e pelo *Google Scholar*, para o material de domínio público. 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.

Utilizando a classificação por FI's publicada pelo JCR em 2005, nas Categorias *Business* e *Management*, 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).

Tendo identificados os periódicos relevantes para a pesquisa, passou-se à busca dos artigos relacionados ao seu tema. Para se chegar aos artigos relevantes, foi utilizado um processo de associação em árvore das palavras-chave, combinado aos filtros lógicos por “Título” (*Title*) e “Referências em Textos” (*Subjects*). O Quadro 1, abaixo, apresenta a Árvore de Palavras-Chave utilizada como lógica de pesquisa de fontes bibliográficas, partindo-se das raízes e chegando-se às folhas. Também foi realizada a busca de artigos de autores de referência e renome em suas respectivas áreas de conhecimento.

A fim de complementar o supracitado referencial teórico, verificaram-se as referências bibliográficas dos artigos selecionados, visando identificar artigos publicados em outros periódicos que, além de ter as alianças estratégicas como tema, também tratassem dos fatores de gerenciamento de relações inter-organizacionais, em especial. Utilizando-se este procedimento de consulta à referências dos artigos pode-se chegar à uma gama de artigos ainda mais ampla, das referências utilizadas por renomados autores. Também foi pesquisada a literatura específica sobre o tema Alianças, bem como sobre a indústria de motores aeronáuticos, em geral; e sobre a Rolls-Royce e a Turbomeca, em particular.

Raiz	Ramos	Folhas
<i>Strategic Alliances</i>	• <i>Critical Factors</i> • <i>Success Factors</i> • <i>Aero Industry</i> • <i>Alliance Management</i> • <i>Knowledge Management</i> • <i>Rival</i> • <i>Inter-Organizational Management</i>	• <i>Contracts</i> • <i>Contractual</i> • <i>Value Creation</i> • <i>Relationship</i>
<i>Aeronautical Engines</i>	• <i>Aero Engines</i> • <i>Helicopter Engines</i> • <i>Turbines</i>	• <i>MTR390</i> • <i>Adour</i> • <i>RTM322</i>
<i>Aircraft Industry</i>	• <i>Turbomeca</i> • <i>Rolls-Royce plc.</i> • <i>RTM</i> • <i>MTR</i> • <i>Alliances</i>	• <i>Governance</i> • <i>Alliance</i> • <i>NATO</i> • <i>Government</i> • <i>Governmental Programs</i>
<i>Defense Industry</i>	• <i>Alliances</i> • <i>Aero Engines</i>	
<i>Networks</i>	• <i>Inter-Organizational</i> • <i>Relationship</i> • <i>Industrial</i>	

Quadro 1 - Estrutura Lógica de Busca por Palavras-chave

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. Também neste ponto foram utilizadas as bases de dados eletrônicas (EBSCO e Google Scholar), assim como a mídia impressa e eletrônica. Nesta fase, foram também considerados e avaliados os dados sobre as empresas – em especial no que diz respeito a seu posicionamento estratégico e de mercado, nas décadas relativas aos projetos de motores estudados, utilizando-se relatórios e apresentação gentilmente disponibilizados pelas próprias empresas. Tais documentos encontram-se relacionados no item Referencial Bibliográfico e citados no texto desta dissertação.

2.2.4. 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 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. O questionário resultante está no Apêndice B. 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.

2.2.5. 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. O perfil completo de cada um dos entrevistados pode ser encontrado no Apêndice A. 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. Todos os questionários preenchidos e notas de entrevistas encontram-se nos arquivos do autor.

2.2.6. 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. Bardin recomenda uma análise em três grandes operações:

1ª Pré-Análise – consiste na organização da análise propriamente dita, o que resultou num plano de análise e uma tabela de análise. Também nesta pré-análise é feita uma

*Leitura-Flutuante*² do material das entrevistas e uma preparação do material, que consistiu de transcrevê-lo para uma primeira tabela analítica;

2ª Exploração do Material – consiste na operacionalização do plano de análise ao material das entrevistas, o que resultou na primeira extração do conteúdo das entrevistas;

3ª Tratamento de Resultados e Interpretação – consiste no tratamento de estatísticas simples, na síntese dos resultados bem como na inferência e interpretações dos mesmos. O resultado desta etapa é apresentado na tabela constante do Apêndice C, a ser usada para a Convergência de Evidências.

2.2.7. 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, apresentada no Capítulo 4.2 desta dissertação.

² Segundo a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977), a *Leitura Flutuante* consiste numa primeira revisão geral do conteúdo de um texto, visando situar o analista em relação ao seu conteúdo geral, ainda sem compromisso de ater-se em detalhes em particular.

2.2.8. 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. Considerando-se que o presente estudo de caso tem como públicos-alvos os acadêmicos em geral e os profissionais de gestão de empresas, em especial aqueles das empresas Rolls-Royce e Turbomeca, optou-se por redigir a conclusão em duas partes: uma trazendo as Implicações Acadêmicas da pesquisa, contemplando um sumário de conclusões do estudo de caso em comparação às teorias existentes sobre o assunto em tela; e uma segunda, trazendo as Implicações Gerenciais, que apresenta algumas recomendações de natureza prática para a gestão de alianças.

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, o que pode ter ocasionado a perda de um interessante histórico sobre o nascimento da parceria. 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 BIBLIOGRAFIA

Este capítulo 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. Em seu artigo intitulado “*A Lógica Global das Alianças Estratégicas*”, Ohmae (1989) declarava: “*As empresas estão começando a aprender o que as nações sempre souberam: num mundo complexo e incerto, repleto de oponentes perigosos, é melhor não ir sozinho*”. Esta “visão” do futuro ambiente empresarial tornou-se realidade e prática corrente constituindo-se num fenômeno especialmente favorecido no cenário contemporâneo. A facilidade e abundância nas comunicações; a convergência de tecnologias e seu amplo emprego; e as possibilidades oferecidas por mercados ainda inexplorados transformaram a possibilidade de alianças empresariais em um importante eixo de

desenvolvimento. Somam-se a estes fatores ainda a relativa redução de riscos e a ampliação de penetração em regiões inexploradas.

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. Conciliando tais propostas de conceituação, Grant (2005) afirma que:

Aliança Estratégica é a relação cooperativa entre empresas envolvendo a partilha de recursos na busca de objetivos comuns. As Alianças Estratégicas compreendem uma ampla variedade de relacionamentos, que inclui, entre outros, a pesquisa, os acordos de partilha tecnológica, a produção conjunta, a divisão de ações de marketing e distribuição e a verticalização das capacidades. As Alianças podem ser formais, documentadas mediante acordos e contratos, ou informais, com ou sem laços de propriedade entre os parceiros. (em Grant, R.M. Contemporary Strategy Analysis. 5. ed. 2005 p468)

Grant complementa esta conceituação mencionando um detalhe significativo, especialmente num mundo onde as empresas passaram a ser avaliadas mais por seus ativos ditos Intangíveis

(Conhecimento, *Know-How*, *Know-Who*, Talentos) que pelos ativos tangíveis: as Alianças proporcionam aos seus participantes a oportunidade de acesso às capacidades dos parceiros.

A conceituação, porém, ainda é insuficiente para responder a outro questionamento: por que as empresas se aliam? Em seu artigo “*Collaborate with your Competitors – and Win*”, Hamel, Doz & Prahalad (1989) explicaram que “é necessário tanto dinheiro para o desenvolvimento de novos produtos e para penetrar em novos mercados que poucas empresas podem se lançar isoladamente em todas as oportunidades”. Analisando as Alianças sob o aspecto do posicionamento estratégico dos aliados, Roos & Lorange (1992) caracterizaram dois motivos pelos quais as empresas se unem através de Alianças Estratégicas:

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

A partir destas dimensões, os autores desenvolveram um modelo para explicar as intenções estratégicas dos parceiros numa aliança. Neste modelo, explicitam-se os motivos que levam as empresas a se aliarem, o que pode variar desde uma posição de defesa até a de re-estruturação de seu negócio, como mostrado na Figura 1:

		Posicionamento no Mercado	
		Líder	Seguidor
Importância Estratégica no Portfólio do Parceiro	Foco	Defender	Alcançar
	Periférico	Permanecer	Reestruturar

Figura 1 - Motivos Genéricos para as Alianças Estratégicas

Fonte: Adaptado de Roos & Lorange (1992)

Nele ressalta-se que empresas líderes e nas quais o produto da aliança é seu foco de negócios tendem a aliar-se para defender suas posições no mercado.

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, têm 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.

Roos & Lorange (1992) ainda destacam que, independentemente dos motivos que levaram à formação da Aliança, outro ponto fundamental a ser observado é a capacidade de investimentos dos parceiros. Os autores definem os quatro arquétipos de Alianças segundo a quantidade de recursos aplicados e a expectativa de retorno, o que pode variar de uma rápida união até a formação de uma *Joint-Venture* completa, conforme ilustrado na Figura 2. Nela nota-se o enquadramento das alianças aeronáuticas nos arquétipos de Joint-Ventures Completa, dada a necessidade de aplicação de recursos e o longo prazo para se obterem resultados de retorno de investimentos (Ver considerações sobre estes aspectos no item 3.2).

		Recursos Investidos pelos Parceiros	
		Suficiente para Manter as Operações no Curto -Prazo	Suficiente para se Adaptar a Longo-Prazo
Retirada de Dividendos pelos Parceiros	Retirar	União Rápida	Consórcio
	Manter	Joint-Venture Orientada para um Projeto	Joint-Venture Completa

Figura 2 - Arquétipos de Alianças Estratégicas

Fonte: Adaptado de Roos e Lorange (1992)

Já Hamel & Doz (1998) elencam três propósitos básicos das Alianças entre organizações:

1. A Co-Opção, através da qual concorrentes potenciais tornam-se aliados e provedores de produtos e serviços complementares, que permitem o desenvolvimento de novos negócios;
2. A Co-Especialização, que permite a criação de valor através da combinação sinergia de recursos, capacidades, conhecimentos e posições que, anteriormente, pertenciam isoladamente a cada parceiro;
3. O Aprendizado e a Internalização de novos conhecimentos e habilidades, notadamente aqueles tácitos, coletivos e sedimentados nas Competências Essenciais dos parceiros na Aliança, que não podem ser adquiridos e que, fora dela, dificilmente seriam transmitidos.

Hamel & Doz (1998) ressaltam a particular importância da Co-Especialização: as empresas tendem a se concentrar em torno de suas Competências Essenciais, enquanto as oportunidades de negócios apresentam-se sob a forma de Sistemas e Soluções completas e complexas, no lugar de produtos isolados. Além disso, dificilmente uma empresa possui tudo do que necessita para ter sucesso por si mesma. Este fato, entre outros, explica a importância

estratégica das alianças. Diferentemente das *Joint Ventures* e de outros modelos de coligações utilizados no passado, as alianças passaram a desempenhar um papel importante no cenário estratégico que, segundo os autores, baseiam-se nos seguintes fatores:

1. Obtenção de economias de escala e de escopo em segmentos marginais de mercado, muito pequenos para serem explorados isoladamente por cada parceiro;
2. Reunião de tecnologias de ponta e habilidades específicas na criação de produtos inovadores, que dificilmente seriam reunidas isoladamente por cada um dos parceiros;
3. Possibilidade de reunir múltiplos parceiros numa mesma aliança, o que raramente ocorre em outros tipos de associações entre empresas;
4. Desenvolvimento de sistemas complexos e soluções que necessitam da aplicação de recursos dos diversos parceiros.

Mas, além disso, 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. ALIANÇAS NO SETOR AEROESPACIAL.

A colaboração internacional entre empresas de alta tecnologia pode ser encarada como um “clube”, no qual duas ou mais empresas contribuem com seus recursos técnicos e financeiros para obter benefícios que, isoladamente, não poderiam obter isoladamente. (Hartley [1983] apud Tucker [1991])

Hergert & Morris (1988) verificaram que as alianças envolvendo empresas de alta tecnologia correspondiam a 86% dos 839 projetos inter-empresariais analisados. À época, a Indústria Aeroespacial encontrava-se em segundo lugar no ranking das empresas que mais celebram alianças, respondendo a 19% deste total, atrás apenas da Indústria Automobilística (com 23,7% dos casos). Em paralelo, Dussauge & Garrette (1995) informam que as alianças entre empresas aeroespaciais estão entre as mais antigas do mundo dos negócios, sendo que algumas remontam as décadas de 1950 e 1960. Inúmeros livros, artigos e trabalhos acadêmicos sobre Alianças Estratégicas, como os de Doz & Hamel (1998); e Roos & Lorange (1992), citam exemplos de Alianças do Setor Aeroespacial. Várias das Alianças que atualmente apresentam os melhores resultados foram firmadas entre empresas deste setor, estando a CFM International (CFMi), resultado da união da GE e SNECMA; e a International Aircraft Engines (IAE), aliança entre a Rolls-Royce e Pratt&Whitney, entre as de maior sucesso.

Segundo Jordan & Lowe (2004), as Alianças no Setor Aeroespacial tornaram-se parte integrante dos negócios deste setor devido a três fatores: os altos custos de P&D associados ao desenvolvimento de produtos; a necessidade de reduzir a exposição ao risco da falha do novo produto e; para permitir acesso dos parceiros à tecnologia dos demais. Afinal, afirmam os autores, os produtos aeroespaciais concentram um alto e diverso conteúdo tecnológico e, dificilmente, uma única empresa é capaz de dominar todas as tecnologias necessárias ao seu desenvolvimento e produção.

Um bom exemplo da extensão e da complexidade das Alianças no Setor Aeroespacial, notadamente na Europa, encontra-se no estudo realizado por Vlachos-Dengler (2002) para a *Rand Corporation*. Segundo este estudo, as tendências no mundo das indústrias aeroespaciais e de defesa apontam para uma crescente globalização, onde empresas de ambos os lados do

Atlântico buscam aumentar seus acessos aos mercados de um, e do outro, através de colaborações, acordos de parceria, aquisições e outras atividades, gerando uma complexa matriz de projeto, fabricação, distribuição e capacidades, que é controlada por um pequeno grupo de empresas. Especificamente no mercado de motores aeronáuticos, uma trama de alianças entre empresas desenvolveu-se desde os tempos da Segunda Guerra Mundial. Atualmente, praticamente todas as empresas fabricantes possuem algum tipo de Aliança, com um ou vários parceiros que muitas vezes, em outros projetos, são competidores. A Figura 3 ilustra, de maneira simples, as relações entre os fabricantes de motores aeronáuticos europeus, nos dando idéia dos relacionamentos e alianças internacionais. Vale ressaltar que esta rede se estende para além da Europa central, tendo suas ramificações nas Américas, Ásia e Oceania e Leste Europeu.

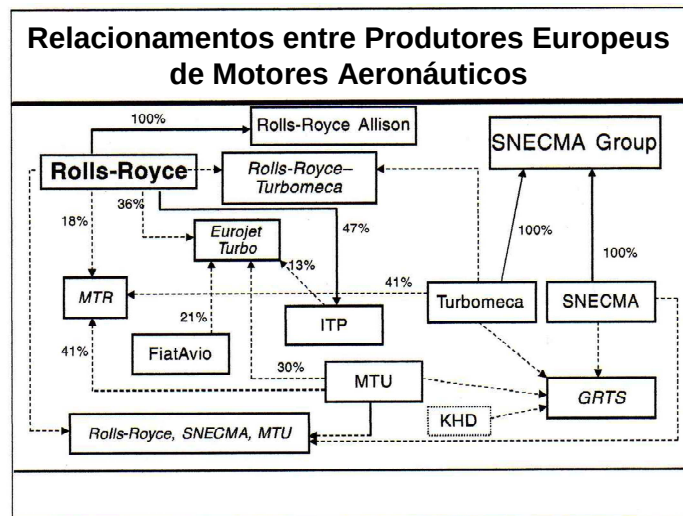


Figura 3 - Relacionamentos entre os Fabricantes Europeus de Motores Aeronáuticos.

Fonte: RAND Corporation (2002).

Nota: Os percentuais na figura representam a participação das empresas nas Alianças e Joint-Ventures formadas. As linhas cheias representam relações dentro de um mesmo grupo econômico (holding) e as pontilhadas, as intergrupos.

Assim como no mercado de produtos aeronáuticos, analisado no já citado trabalho de Jordan & Lowe (2004), os processos de inovação, criação e fabricação são caracterizados por Lazonick & Prencipe (2002) como extensivos e complexos, por três motivos:

1. Os fabricantes devem desenvolver e manter competências em múltiplos campos tecnológicos e ter a habilidade para combiná-los e integrá-los horizontalmente;
2. Todos os campos tecnológicos necessários evoluem de maneira desigual e independente, requerendo um constante monitoramento das mais novas tecnologias e potenciais de integração;
3. A quantidade de tecnologias de projeto, de desenvolvimento e de produção é demasiada e complexa demais para ser gerida por apenas uma empresa.

Além da complexidade técnica, os custos de projeto, desenvolvimento e produção de um novo motor aeronáutico de grande porte giram entre US\$ 500 milhões e US\$ 2,5 bilhões, com um *break-even* entre 15 e 25 anos, conforme informado por Singh (1996) e corroborado por Lazonick & Prencipe (2002). Conclui-se, portanto, que as Alianças e associações entre empresas representam uma necessidade para o contínuo desenvolvimento da indústria de motores aeronáuticos, competindo em um ambiente global, de alta-tecnologia, onde acordos entre nações e empresas são a tônica.

3.3. ALIANÇAS ENTRE RIVAIS

Dussauge & Garrette (1998) definem as Alianças entre Rivals como aquelas envolvendo projetos colaborativos entre empresas que operam num mesmo ramo da indústria e que, no entanto, mantêm suas autonomia estratégica. Apesar de as Alianças entre Rivals apresentarem inevitáveis conflitos de objetivos e de interesses, não são raras no mundo dos negócios. Hergerte & Morris (1988) também revelam que as Alianças entre Rivals correspondiam a 71,3% dos 839 projetos inter-empresas analisados. Dussauge & Garrette (1998) salientam que, a despeito de inevitáveis conflitos de interesses e objetivos, os rivais envolvidos em uma Aliança devem estar aptos a colaborar de forma efetiva se quiserem atingir seus objetivos. O

trabalho de Dussauge & Garrette (1995) já indicava que, na realidade, há mais chances de sucesso nas alianças entre empresas similares do que entre as dissimilares.

Na pesquisa sobre a evolução e o desdobramento das Alianças entre Rivals, Dussauge & Garrette (1998) apresentam uma tipologia deste tipo de acordos, produzida a partir do tratamento estatístico de dados coletados do estudo sobre 197 alianças entre firmas rivais. Classificaram-se as Alianças segundo três tipos de objetivos primários pelos quais são formadas: Compartilhamento de Fornecedores; Quase-Concentração (ambas as empresas contribuem com recursos para o desenvolvimento, produção e venda de um produto comum); e Penetração no Mercado, para estudar os fatores de durabilidade das alianças entre rivais. O sumário de suas conclusões é apresentado no Quadro 2, a seguir.

Tipo da Aliança	Evolução da Aliança	Consequência estratégica para os parceiros	Impacto na competição
Compartilhamento de fornecedores	Fim Natural ou Prematuro	Sem consequências	Sem impactos na intensidade da competição
Quase-concentração	Extensão	Especialização mútua	Redução na intensidade da competição
Penetração no mercado	Extensão ou continuação por um dos parceiros	Apropriação da habilidade por um dos parceiros	Aumento na intensidade da competição

Quadro 2 - Evolução e resultado das Alianças entre rivais

Fonte: Dussauge & Garrette (1998)

No entanto, os autores alertam que, apesar de indicar a tendência de evolução e resultado final das Alianças, o trabalho encontra uma limitação na impossibilidade de assegurar que um dado tipo de Aliança está vinculado obrigatoriamente a um tipo específico de resultado.

De toda forma, conforme observado por Tucker (1991), as Alianças entre Rivals carregam riscos inatos. Uma vez que nas colaborações entre empresas há uma inevitável transferência

de tecnologia, como proceder esta transferência entre rivais, podendo levar a desenvolvimento de seu competidor, fazendo-o mais forte para ganhar, sozinho, futuros contratos? O autor acrescenta que Alianças entre Rivais tendem a ser desvantajosas se, em longo prazo, servirem para que um dos parceiros aproveite a tecnologia e recursos do outro para se alavancar como um competidor ainda mais poderoso que no início.

3.4. FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO DAS ALIANÇAS.

O seguinte capítulo 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 apresentação e o agrupamento proposto para os fatores que relacionados não obedecem a uma hierarquia e, portanto, não pressupõem a prevalência de qualquer um deles. Trata-se de um arranjo dos temas. Há que se observar igualmente que, segundo a definição apresentada por Jarillo (1988), sendo as Alianças sistemas complexos de relacionamentos todos estes fatores aparecem e manifestam-se de maneira combinada e interativa. 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. Segundo Porter (1980) e Prahalad & Doz

(1987), estes fatores estão ligados à natureza das indústrias onde a aliança atua e às características da própria aliança.

a. A liderança e o papel dos gestores

Porter & Fuller (1986) destacam que a Aliança entre Rivals torna tênue a distinção entre competição e cooperação, e que os gerentes de tais parcerias têm como desafio a gestão de interesses conflitantes, afirmação reforçada por Doz, Hamel & Prahalad (1989). No já citado artigo sobre Alianças entre Competidores (*“Collaborate with your Competitors – and Win”*), ressaltam ainda que o sucesso de uma Aliança não ocorra em função da harmonia pré-existente entre os parceiros, sugerindo, portanto que a capacidade de gestão de conflitos e resultados ao longo do processo é um dos determinantes do sucesso: daí a importância do papel dos gestores. 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:

Os gestores têm sido lentos na experimentação de um verdadeiro espírito de aliança. Não nas Joint-Ventures. Nem nas relações contratuais de longo prazo. Mas na capacidade de forjar uma Entente. Alianças de verdade comprometem a independência dos atores econômicos e os gerentes não gostam disto. Afinal, gerenciar passou a significar ter controle total. Alianças representam Compartilhar o Controle. Um é excludente do outro. (Ohmae, K. in The Global Logic of Strategic Alliance. Harvard Business Review. March /1989 p143)

Assim, ainda 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.

Ohmae (1989) acrescenta afirmando que é necessária uma mudança necessária aos gestores das alianças: eles deverão se empenhar e engajar nos objetivos de negócios da Aliança, e não apenas dos objetivos de suas empresas de origem. Assim, reforça-se o papel o engajamento e da cultura dos gestores no sucesso desta parceria. 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) e Sherer (2003).

Segil (1998) acrescenta que o papel dos dirigentes seniores de cada um dos parceiros também é uma das chaves para o sucesso de uma Aliança. O relacionamento entre eles também é a chave para bom gerenciamento da parceria e, conseqüentemente, um fator para seu sucesso. Segil credita a estes gestores a responsabilidade pela compatibilização de culturas diferentes, de forma que, juntas, criem valor para a Aliança e cita uma declaração do CEO da Shell Oil, Sr. Jack Little, que sintetiza o papel dos gestores na Aliança: “*A verdadeira liderança está em combinar culturas diversas, fazendo-as trabalhar juntas. Se um líder não conseguir lograr este objetivo, a Aliança não terá sucesso*”.

b. Estratégias dos parceiros – Intra e extra-Aliança

Na literatura e no jargão administrativo, Estratégia é um termo amplo, que engloba uma variedade de conceitos e definições, conforme demonstrado em trabalhos – Grant (2005),

Porter (1989 e 1992), Mintzberg et al (1998). No âmbito deste estudo, focalizam-se aqui as estratégias de mercado e produto das Alianças e seus parceiros, dado que, conforme apresentado, o objetivo das Alianças está ligado à criação de valor por meio do acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos produtos (Estratégia Intra-Aliança). Da mesma forma, considera-se sua interação com as estratégias de mercado e produto de cada um dos parceiros fora da aliança (Estratégia Extra-Aliança)

Na abordagem de 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) acrescentam 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.

Na avaliação de Kogut (1989) sobre a instabilidade das *Joint Ventures* de Pesquisa e Desenvolvimento de Alta Tecnologia, considera-se que os fatores de competitividade que motivaram a criação da Aliança são apenas mitigados pela sua formação, persistindo nas raízes dos rivais, constituindo uma fonte potencial de instabilidade. Deste modo, segundo este autor, as Alianças seriam naturalmente instáveis e fatores ligados à sua governança e resultados contribuiriam para finais prematuros. Ele conclui que as *Joint Ventures* criadas a partir de uma motivação de cooperação para a Pesquisa e Desenvolvimento de Tecnologia têm uma tendência menor à instabilidade do que as demais.

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 se 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.

Perlemutter & Heenan (1986), estudando Alianças em setores tecnológicos, elencaram seis fatores organizacionais que favorecem o sucesso das Alianças:

- Missão – Os Gestores de Topo da Aliança devem demonstrar a seus subordinados que a Aliança é benéfica e profícua para a empresa e seus parceiros, e que os parceiros desejam de suas empresas algo que não possuem por si próprios.
- Estratégia – Cada um dos parceiros mantém suas próprias estratégias e as leva em consideração no desenvolvimento da estratégia da Aliança, evitando conflitos entre as estratégias.
- Governança – Mediante o estabelecimento de uma estrutura própria que proveja a governabilidade da Aliança.
- Cultura – A compatibilidade e o respeito à cultura de cada um dos parceiros e o desenvolvimento de uma cultura da Aliança.
- Organização – Pelo desenvolvimento de um padrão de organização próprio à Aliança.
- Gestão – Pelo desenvolvimento de uma função específica de gestão da aliança e seus negócios.

Em complemento, Porter & Fuller (1986) sugerem que a durabilidade destas Alianças está associada ao encontro do parceiro ideal. Segundo os autores, um parceiro adequado deve:

- Possuir a fonte da vantagem competitiva buscada pelo outro;
- Ser capaz de contribuir de maneira complementar e equilibrada para a Aliança;
- Ter uma visão compatível da estratégia;
- Representar um baixo risco de tornar-se competidor;

- Apresentar um diferencial de valor em relação aos rivais;
- Ter uma organização compatível ao do parceiro.

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. Segundo seu modelo, os papéis desempenhados por esta organização incluem:

- A gestão de conhecimento e o aprendizado
- Dar visibilidade externa e prover suporte à Aliança
- Dar legitimidade e afirmação internamente à empresa
- Avaliar a Aliança e intervir para resolver problemas.

A Figura 4 ilustra o modelo da Função de Gestão da aliança proposto por Dyer, Kale & Singh (2001).

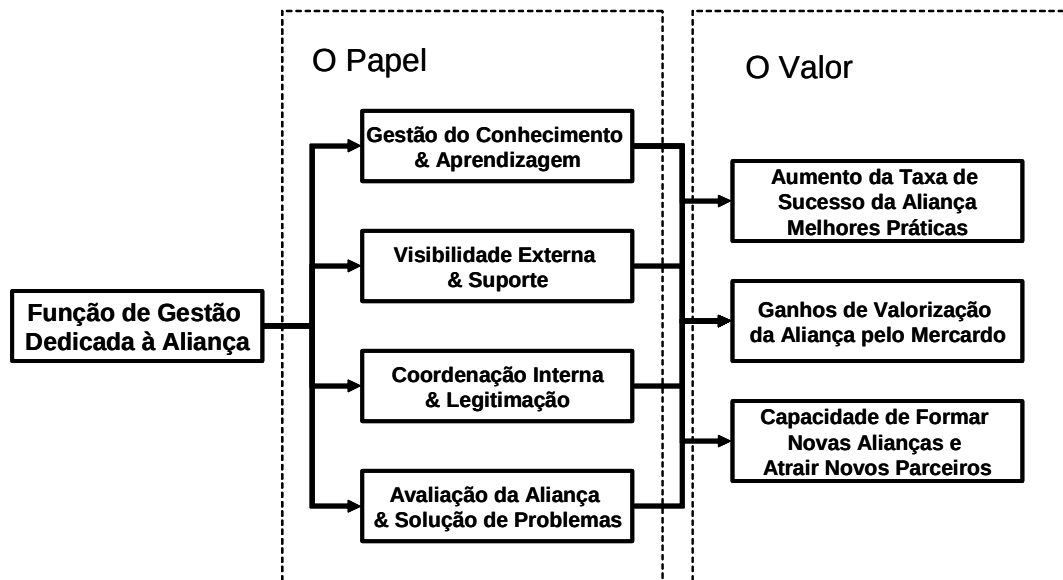


Figura 4 - Modelo da função de gestão da Aliança

Fonte: Dyer, Kale & Singh (2001)

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 Kandir (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.

Esta ênfase no relacionamento social de uma empresa para a formação e o sucesso de Alianças é enfatizada também no trabalho de Gulati (1998), que analisou o papel desempenhado pelas relações sociais na formação, gestão e no sucesso de parcerias, concluindo serem estas importantes para os parceiros por conduzirem informações que lhes proporcionam tanto oportunidades quanto restrições. Tais redes permitiriam a identificação de novas oportunidades de alianças e podem influenciar a frequência com a qual as empresas se aliam.

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 entre empresas, 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. Os autores observam que, de maneira geral, a seleção dos parceiros e o relacionamento são fatores críticos para o sucesso das Alianças, mas destacam que, no setor aeroespacial, este fator dificilmente tem a oportunidade de se manifestar. Jordan & Lowe (2004) destacam que neste segmento da indústria há poucos *players* tecnológicos. Ainda a respeito da Confiança entre os parceiros, Sherer (2003) salienta que alianças e redes de sucesso são formadas por pessoas honestas e confiáveis, que contam com o apoio e o engajamento dos dirigentes seniores para desenvolver uma confiança compartilhada entre os parceiros.

Além disso, ainda segundo Jordan & Lowe (2004), é necessário considerar algumas características específicas do ramo aeroespacial quanto às relações entre parceiros: o posicionamento cliente-fornecedor; a rápida e freqüente alternância no domínio de tecnologias e segmentos de mercados trazem dificuldade no gerenciamento de relacionamentos. Além disso, os autores analisam que este mercado apresenta a particularidade de estar sob intensas e constantes pressões políticas (tecnologia estratégica para nações e interesses militares, dentre outros), fazendo com que muitas vezes as Alianças neste segmento da indústria pareçam-se mais com “*Casamento Na Delegacia de Polícia*” do que “*Encontro do Par Perfeito*”.

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.

A metáfora de Kanter (1994) faz um paralelo entre as Alianças e os relacionamentos humanos. Segundo sua evolução, as parcerias atravessam etapas que se assemelham aos casamentos, com cinco fases distintas (que vão do “Cortejo” à “Formação da nova família”), passando, inclusive pelos inevitáveis problemas de compatibilidade e confiança. Segundo a autora, as Alianças mais eficazes são aquelas onde se encontram presentes oito fatores:

- Excelência Individual dos parceiros;
- Elevada Importância da Aliança para as estratégias individuais de ambos os parceiros;
- Interdependência para atingir os objetivos;
- Investimento entre os parceiros, informação ampla e aberta;

- Integração que leva à uma harmonia de operações;
- Institucionalização da aliança pelos parceiros com a definição clara de direitos e responsabilidades; e
- Integridade

Outros autores, como Doz & Hamel (1998) e Hansen & Nohria (2004) também se dedicam a analisar *Vantagem Colaborativa*, relacionando-a como um dos mais importantes fatores de sucesso das Alianças. Além do Papel dos Gestores, citado anteriormente, os autores acrescentam os seguintes fatores:

- **Cultura pró-Alianças**, no sentido de que empresas mais progressistas e com tradição para a formação de Alianças são mais propensas ao sucesso;
- **Comunicação entre os parceiros**, onde a comunicação ampla e aberta, o trabalho em equipe e a proximidade entre os grupos de trabalho favorecem o sucesso e a durabilidade da Aliança;
- **Equilíbrio de forças e riquezas dos parceiros**, onde os autores ressaltam que raramente empresa com maiores recursos resultam em bons parceiros, por se acharem auto-suficientes e dotadas de recursos para enfrentar sozinhas novos mercados e projetos;
- **Equilíbrio entre colaboração e competição**, onde as empresas devem manter-se fiéis às suas Estratégias dentro e fora do escopo da Aliança;
- **Comprometimento e flexibilidade** dos empregados para resolver conflitos e encontrar soluções para problemas, naturais na Aliança. Também as pessoas devem vislumbrarem-se como beneficiadas pela Aliança, para comprometerem-se com seu sucesso.

Um estudo quantitativo realizado por Saxton (1997) demonstrou uma forte correlação entre as características dos parceiros e de seu relacionamento para o sucesso da Aliança. Segundo o entendimento do autor, as Alianças consistem de um conjunto de ações econômicas embutidas numa estrutura social, depreendendo-se daí que, acima das questões econômicas, os relacionamentos influem mais fortemente nos destinos das parcerias. Saxton (1997) aponta também como fator crítico para o sucesso das Alianças a Reputação – numa associação positiva entre a imagem dos parceiros em seus mercados e resultados positivos das Alianças das quais participam. No entanto, o estudo aponta que o fato de dois parceiros já terem sido aliados no passado não assegura o sucesso de uma nova Aliança.

O trabalho de Jarillo (1988) sobre as redes estratégicas (que são baseadas em redes sociais) concluiu que além da confiança mútua entre os parceiros, a valorização da rede, ou aliança, é um fator crítico para o sucesso do relacionamento. 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. Gulati também se vale da metáfora que analisa as Alianças como relacionamentos humanos, onde a importância de fatores como: a confiança entre os parceiros; sua experiência em Alianças anteriores bem sucedidas; e o relacionamento entre gestores como fatores decisivos para o lançamento e o sucesso de novas Alianças.

- e. Formas contratuais, compromisso e negociação entre os parceiros

Doz & Hamel (1998) postularam que a instabilidade é endêmica às Alianças que têm por objetivo criar valor no futuro. A capacidade desta de resistir e perdurar ao longo do tempo é função de sua capacidade de aprender e de sua flexibilidade para enfrentar a mudança. Desta

forma, é possível concluir que a capacidade de negociar e adaptar-se aos novos desafios é um fator crítico para o sucesso e a durabilidade das Alianças.

Frankel & Whipple (1996) analisaram o impacto das relações contratuais formais e informais no sucesso 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.

Tucker (1991) observou que, em se tratando de Alianças entre Rivais, quanto mais os parceiros se preocupam em defender suas posições relativas, mais difícil será obter algum benefício mútuo. Por isto, em sua proposta de modelo para estas parcerias, denominado Modelo PAR (*Partners-And-Rivals*), os parceiros devem buscar dois tipos de retorno: um *Welfare* (“bem-comum”, benefício mútuo) em Curto Prazo e um Posicionamento de Longo Prazo. O *Welfare* de Curto prazo refere-se a benefícios mais imediatos, como *royalties*, ganhos de economia de escala e acesso a mercados para um determinado produto ou serviço. Já os Ganhos de Posicionamento referem-se ao ganho, ou à perda, de capacidades e/ou posicionamento dos parceiros na indústria e mercado. A importância do *Welfare* para o sucesso da aliança também é evidenciada no supracitado artigo de Morton et al (2006) sobre a gestão de relacionamentos inter e intra-organizacionais, o que corrobora esta abordagem de Tucker.

O Modelo PAR de Tucker (1991), conforme ilustrado no Quadro 3, estabelece quatro tipos básicos de colaboração, ordenadas segundo o nível de Disparidade entre Capacidades dos parceiros, variando desde nenhuma até grande.

Disparidade de capacidades	Modo de colaboração	Estratégia do parceiro mais forte	Estrutura organizacional preferida
Grande	Liderança	Demanda a liderança do projeto e um pequeno <i>Side-Payment</i> (Como uma Taxa de Licenciamento)	Acordo de Licenciamento ou Subcontratação
Moderada	Simbiose	Demanda a Liderança do projeto, mas não há <i>Side-Payment</i>	Estrutura “Piloto” com o parceiro mais forte como contratante e o mais fraco como Parceiro Júnior ou Subcontratado
Pequena	Transição	Demanda um <i>Side-Payment</i> elevado (Como a liderança do projeto e uma parcela maior do trabalho do que seria retorno justo)	Estrutura híbrida entre a Piloto e a Integrativa
Nenhuma	Paridade	Insiste na reciprocidade da transferência de tecnologia a fim de prevenir os ganhos de vantagens pelo outro parceiro	Estrutura Integrativa, com o gerenciamento da <i>Joint-Venture</i> estabelecido e exercido por ambos os parceiros.

Quadro 3 - Os Quatro Modelos de Colaboração

Fonte: Tucker (1991)

O trabalho de Tucker (1991) conclui que os parceiros não usam uma estratégia estática para maximizar nem o *Welfare* nem as posições de longo prazo, mas sim para satisfazer (ou equilibrar) uma troca entre os dois objetivos. Esta troca não é constante e varia segundo as posições relativas dos parceiros em relação às suas capacidades. Evidencia ainda que a preocupação dos parceiros em defender suas próprias posições relativas é proporcional à sua dificuldade em trabalhar juntos na busca por ganhos comuns.

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 extensiva 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 requerido 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 e comprometimentos com a Aliança

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 (d) e (e) acima. 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.

Em complemento aos fatores relacionados ao Equilíbrio de Forças e os comprometimentos com a Aliança supracitados, é válido acrescentar a pesquisa de Bleeker & Ernst (2002) envolvendo 49 Alianças internacionais. Este trabalho revelou que cerca de 66% das Alianças enfrentam problemas administrativos e/ou financeiros nos seus dois primeiros anos de vida. Além disso, constatou-se que do universo de Alianças avaliadas, 51% resultaram em sucesso para ambos os parceiros e 35% em fracasso para ambos. Evidencia-se, assim, a importância da Gestão da Aliança para seu sucesso. Esta pesquisa revelou ainda outros fatores:

- 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;
- As Alianças duradouras são aquelas onde os parceiros são capazes de envolver-se além das expectativas e objetivos inicialmente traçados.
- As Alianças onde havia repartição de propriedade financeira igualitária entre os parceiros apresentam maior probabilidade de sucesso do que aquela onde um dos parceiros detém uma posição majoritária.
- É necessária flexibilidade para evoluir e se desdobrar e adaptar às mudanças ao longo de sua vida, sendo capaz de sobrepujar os problemas que surgirem.

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

Este capítulo apresenta o caso da aliança entre RR e TM, primeiramente através de um breve relato histórico sobre as alianças 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 Decôme (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.

Este incentivo visava criar independência do bloco europeu-ocidental em relação aos EUA no plano de desenvolvimento armamentista, numa resposta em bloco à política norte-americana. Assim, os governos do bloco europeu-ocidental, em geral, buscaram e incentivaram a realização de programas conjuntos para o desenvolvimento de novas aeronaves de asa fixa

(aviões) e rotativa (helicópteros). Esta estratégia originou diversos programas conjuntos de desenvolvimento de aeronaves e, em consequência, de motores. Foi, portanto, por iniciativa governamental que indústrias francesas e inglesas de aeronaves e motores foram incentivadas a se aliarem em projetos aeronáuticos. Alguns exemplos desta iniciativa estão nos Dassaults Etendard (1956) e Mirage IV (1957); no Breguet Atlantic (1961); e no Nord Transall (1963). Outros tantos se seguiriam – e seguem, ainda hoje.

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

Dentre os diversos projetos que se apresentaram à concorrência governamental, o projeto do caça franco-britânico *Sepecat Jaguar*, liderado pelas empresas Bréguet 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 primeiro passo foi a formação, em 1966, da *Joint-Venture RRTM*, através de acordo de 10 anos, renovado em 1975 por mais 30 anos e atualmente em fase de renovação. A aliança constituída para participar da concorrência comissionada pelos governos da França e da Inglaterra deveria desenvolver um motor a reação para equipar o *Jaguar* e saiu-se vencedora.

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 voo do Jaguar em 1968; e teve sua primeira entrega em 1970. Além de França e Inglaterra, o *Sepecat Jaguar* também recebeu encomendas dos governos da Índia (que obteve como *Off-Set* a licença de produção do Adour pela Hindustan Aircraft Limited – HAL), Equador e Oman. A RRTM conseguiu também lançar o Adour como motor para diversas outras aeronaves, como as japonesas Mitsubishi *F-1* e *T-2*, a inglesa Hawker-Siddeley *T45 Hawk* e, mais recentemente, sua versão americana Grumman *Goshawk*. 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.

Ao mesmo tempo, os governos franceses e britânicos lançaram também projetos de desenvolvimento de motores de helicópteros. Embora RR e TM tenham apresentado projetos distintos (mas sem concorrerem nos seus segmentos de produto), aliaram-se no desenvolvimento e na produção recíprocos de componentes e peças, bem como no suporte de manutenção e serviços aos operadores de suas regiões. Assim, a Rolls-Royce desenvolveu e produziu componentes e peças dos motores Astazou IIC2/N2 (projeto Aérospatiale Gazelle) e Turmo 3C4 (projeto Aérospatiale Puma), da Turbomeca. A empresa francesa, por sua vez, produziu componentes do motor GEM 2 (Projeto Westland Lynx) de sua parceira.

No entanto, como todo o bloco europeu era afetado pelas limitações impostas por Washington, tanto TM quanto RR se envolveriam, conjunta ou isoladamente, em outras alianças para o desenvolvimento de motores a turbina. Resultou daí uma complexa teia de relações entre os *players* europeus neste segmento, referenciada por autores como Dussauge & Garrette (1998), Vlachos & Dengler (2002) e Rupp & Steiner (2003), retratada na Figura 3. Por isso, 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. O projeto foi liderado pela SNECMA, com o qual a Turbomeca estabeleceu sua primeira associação, representando os interesses franceses no projeto, mediante a criação de um Grupo de Interesse Econômico (GIE) denominado Grupo SNECMA-Turbomeca. Com a aquisição do controle acionário da Turbomeca pela *holding* SNECMA, em 2002, o projeto passou integralmente para o controle e a operacionalização da SNECMA Moteurs.

Segundo o anuário *James Aero-Engines* (2001), em 1981 a empresa RRTM anunciou sua decisão de desenvolver um novo motor a turbina para helicópteros médio-pesados (7 a 15 toneladas), na faixa de 2.000 a 3.000 shp, a fim de concorrer com o motor CT-7 General Electric Aircraft Engines. Resultaria daí um demonstrador tecnológico batizado de RTM321, que foi testado pela primeira vez em 1983.

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 milhões³), devendo aumentar até £168 milhões em 2012, declinando para 116 milhões em 2016, devido à boa aceitação pelo mercado de seus produtos.

Em meados da década de 1980, os governos da Alemanha, Inglaterra e França assinaram um acordo para o desenvolvimento de um motor turbo-eixo para o novo helicóptero de ataque *Tigre*, concorrente direto do norte-americano *Apache*, que utiliza o motor General Electric T700 (apesar de haver a versão WAH *Apache*, que utiliza o RTM322). O projeto e o desenvolvimento do motor foram entregues à empresa MTR, formada por MTU, Turbomeca e Rolls-Royce, então parceiras há mais de 30 anos no desenvolvimento de motores, conforme destaca Schinzl et al (2000). Resultou desta associação o motor MTR390. Lançado em 1989, teve seu primeiro voo em 1991. Além da motorização do *Tigre* (nas suas diversas versões), o MTR390 deve encontrar outras aplicações, como os futuros programas Eurocopter 400 e 600 e, possivelmente, o Bell 442 e o Westland-Agusta *Lynx* remotorizado.

³ Cotação de janeiro de 2008: £\$ 1 = R\$ 3,55.

O Quadro 4 mostra os programas onde Turbomeca e Rolls-Royce trabalham (ou trabalharam) conjuntamente:⁴

Motor	Parceiros	Aeronave (s)	Início do programa
Adour	Rolls-Royce, Turbomeca	Sepecat <i>JAGUAR</i> <i>Mitsubishi F1 e T2</i> <i>Bae Hawk</i> <i>Grumman T45 Goshawk</i>	1965
Turmo III/IV Astazou GEM	Rolls-Royce, Turbomeca	<i>Puma</i> <i>Gazelle</i> <i>Lynx</i>	1968
Larzac	RR/BMW/TM/MTU	<i>Alpha-Jet</i> <i>Mig AT</i>	1970
RTM 322	Rolls-Royce, Turbomeca	<i>NH90 – WAH64D- EH101.</i>	1983
MTR390	RR/TM/MTU	<i>Tigre</i>	1984

Quadro 4 - Programas de Desenvolvimento e Produção de Motores entre Rolls-Royce e TM

Fonte: TURBOMECA em *Cinquante Années de Progrès Continu dans les Turbo-Machines (1989)*

A pesquisa conduzida por Dussauge & Garrette (1998) analisando os fatores determinantes do sucesso das Alianças estratégicas do setor aeronáutico avaliou o desempenho de 30 projetos de produtos diferentes (aeronaves, motores e componentes) ao longo de cerca de 40 anos de história das Alianças mundiais. Para se compararem os resultados de cada um dos programas de cooperação, o desempenho dos produtos foi avaliado segundo três aspectos: qualidade técnica; sucesso comercial; e resultados financeiros, numa escala crescente de 0 a 4. A Tabela 1 compara os resultados dos projetos entre RR e TM e outros programas nos quais as duas empresas unem-se a outros parceiros e à Aliança de maior sucesso do ramo aeronáutico (e das que obtêm maior sucesso em todos os ramos de negócios): a CFMi, entre SNECMA e GE, estabelecida para a fabricação do motor CFM56. O programa MTR390 não faz parte deste

⁴ Nota: O programa LARZAC não foi analisado para compor este estudo de caso, visto que RR e TM dele participaram como minoritárias. O programa TurmoIII/IV-Astazou-GEM não foi analisado, visto tratar-se apenas de uma contratação recíproca para a fabricação de peças e montagem de motores entre RR e TM, como parte de acordos bilaterais entre os governos francês e britânico.

comparativo, pois, à época de sua realização, ainda se encontrava nos estágios de concepção e projeto.

Projeto	Parceiros	Qualidade técnica	Sucesso comercial	Resultados financeiros
Adour	RR – TM	3,32	3,05	2,90
RTM322	RR-TM	3,40	2,42	2,04
V2500	RR-PW-IHI	3,4	2,42	2,10
Larzac	SNECMA-TM-RR	3,21	2,44	2,36
CFM56	GE-SNECMA	3,79	3,89	3,42

Tabela 1 - Comparativo de resultados entre programas de cooperação de motores aeronáuticos.

Fonte: Dussauge (1998)

Observa-se que, segundo o estudo de Dussauge, o programa Adour estava bem colocado em praticamente todos os três quesitos, especialmente se comparadas às demais onde RR e TM se envolveram isoladamente ou com outros parceiros (V2500 e Larzac). À época o programa RTM 322 entrava em sua fase de amadurecimento, daí seu desempenho comparativamente inferior. Na década seguinte, este programa viria a confirmar-se como o segundo grande sucesso da RRTM, segundo Vincens (2005), Baldwin (2007). Assim, denota-se que a RRTM obteve sucessos invejáveis, em face de alianças similares entre empresas projetistas e produtoras de motores aeronáuticos.

4.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA RRTM

Apresenta-se neste capítulo o resultado da convergência de evidências, conforme explanado na seção 2.2.g, 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 no

capítulo Metodologia desta dissertação. 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 os 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 os 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. 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 tem, 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 alianças⁵) 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 como um fator crítico para o sucesso de seus projetos. Esta noção complementaridade de culturas e competências é marcante na RRTM. Este aspecto tem importância, sobretudo na medida em que possuir compatibilidade cultural é um fator de sucesso citado nas teorias sobre Alianças Estratégicas.

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).

⁵ Ver Decôme, Dussauge e Baldwin, entre outros.

e. Estrutura e Organização da Aliança

Na categoria das Estruturas e Organizações formais, o fator notável 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 e corrobora a teoria da Co-Especialização de Hamel & Doz (1998). 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.

Durante as entrevistas, evidenciou-se, ainda um fator contrastante com as teorias correntes, como as citadas anteriormente no item 3.4.c, e, portanto, digno de nota: Uma vez que a RRTM têm como estrutura apenas o Board e o Executive Management Committee, 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. Assim, a RRTM não é dotada de uma estrutura própria, seja para sua gestão ou para sua operação. A falta de estruturas formais na RRTM está evidenciada também nos relatórios internos utilizados como referências neste estudo. Este é um ponto de relevante para o estudo acadêmico por identificar uma aliança de sucesso que é gerida e operacionalizada sem Estrutura própria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação 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. Como explanado anteriormente, organizou-se a apresentação das conclusões em duas subseções: a primeira apresentando as Implicações Acadêmicas do estudo de caso e a segunda trazendo as Implicações Gerenciais. Pretendeu-se, assim atender especificamente aos anseios das comunidades acadêmicas e empresariais por conclusões que lhes sirvam para futuros trabalhos e desenvolvimentos.

A pesquisa sobre os fatores críticos de sucesso da aliança entre Rolls-Royce e Turbomeca 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. Este alinhamento com fatores humanos e relacionais (incluindo a influência de partes interessadas na aliança, como governos e grupamentos estratégicos continentais) parece ser uma característica da indústria aeroespacial e de defesa, visto apresentar-se em outros casos de Alianças bem sucedidas no ramo.

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. E é justamente neste contraste com as teorias correntes que se destaca o interesse acadêmico deste estudo de caso. Como explicar o sucesso da aliança, apesar da ausência destes elementos estruturantes e básicos para qualquer gestão? A explicação parece residir no fato de que esta ausência ser compensada pela atitude dos gestores na condução dos negócios da aliança e de suas equipes, na busca pelo *Welfare* para aliança, no comprometimento das pessoas para com a aliança, na capacidade de negociar e se relacionar desenvolvida pelas pessoas.

No entanto, esta constatação não reduz a relevância de tais fatores para as alianças. E nem estabelece que eles sejam pouco importantes para a continuidade da RRTM. Na realidade, tanto nas entrevistas quanto nos documentos sobre a RRTM consultados, verificou-se que, como parte da evolução da aliança, a gestão da empresa detectou a necessidade de formalizar as relações e organizar a Aliança através de contratos, estruturas e procedimentos, controles, como formas de assegurar o sucesso futuro e a perpetuação da Aliança. Aqui, novamente nos deparamos com um aspecto digno de nota: vários dos entrevistados associaram esta necessidade de se criarem procedimentos e contratos à crescente mobilidade das pessoas e das

equipes, o que demanda por registros escritos que sirvam de guias para as gerações que passarão pela aliança. Esta busca pelo formalismo também pode ser associada à passagem das empresas ao controle por Holdings (Como a Rolls-Royce plc, ou o SAFRAN, no caso da Turbomeca).

Dentre as implicações de natureza gerencial que podem ser desdobradas a partir das evidências apresentadas por esta pesquisa, reenfata-se o papel dos gestores para o sucesso e a criação de valor das alianças. Aqui, evidencia-se a importância do papel desempenhado pelos gestores como modelos para seus subordinados. Dada a forte associação entre a atitude dos gestores e o comportamento de seus subordinados, recomenda-se a observância de coerência entre discurso e prática, a promoção dos objetivos da aliança e do trabalho em equipe na sua busca, da valorização dos fatores de Integridade e Colaboração. Mais do que os sistemas e processos, são as relações entre as pessoas e a obstinação dos gestores com o sucesso da aliança entre RRTM que ficaram marcadas nas mentes e resultados das pessoas.

Dentre as considerações finais, apontam-se como linhas de pesquisa a serem exploradas por futuros trabalhos acadêmicos:

- O estudo sobre a evolução das Alianças de outros setores de indústrias de alta-tecnologia;
- A transição entre um modo humanizado para um modo estruturado de gestão de alianças em geral,
- Uma análise mais aprofundada sobre a influência das personalidades e dos estilos de gestão herdados pelas empresas de seus antigos fundadores e gestores e dos efeitos de sua passagem ao controle de grupos e conglomerados de empresas.

Além disto, acrescenta-se que uma contribuição significativa deste estudo de caso para estudos acadêmicos e gerenciais é evidenciar que um caminho evolutivo e de sucesso para Alianças envolvendo empresas de alto nível tecnológico pode passar por etapas com características humanas e adaptativas, segundo as necessidades correspondentes a cada um de seus períodos. O presente estudo pretende destacar que, mesmo nestas empresas, onde os produtos merecem a atenção de plano e projetos e complexos, as alianças, tal como relacionamentos humanos, nascem e morrem e que, entre este começo e este fim, as alianças crescem, evoluem e dão frutos. Exatamente como as pessoas que as compõem.

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 turbofan industry/ The Case of Rolls-Royce. **INSEAD Working Paper**, SM. INSEAD, Fontainebleu, 2003.
- 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 Continus 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.

APÊNDICE A - PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Perfil dos Entrevistados						
Nome	Empresa	Período na Aliança	Período (Anos)	Função	Nível	Programas
Pierre JACQUES	TM	1991-2003	12	Diretor de Programa	Gerencial	Adour / MTR390 / RTM322
Jean-François SAUER	TM	Desde 2001	6	Diretor de Programa	Gerencial	MTR 390 / RTM322
Simon PEARCE	RR	Desde 1995	12	Engenheiro Chefe	Operacional	MTR 390 / RTM322
Bernard SALLEFRANQUE	TM	1987-1993 e desde 2002	11	Diretor de Programas RRTM	Gerencial	RTM 322 / ADOUR
Charles CLAVEAU	TM	1991-1996 e 2001-2006	10	Diretor do Programas RTM322	Gerencial	RTM 322 / MTR 390
Miriam RYAN	TM	Desde 2005	2	Diretor de Programa ADOUR e RTM322	Gerencial	Adour / RTM322
Philippe SCHWALM	TM	Desde 1986	21	TBD	Gerencial	Adour / RTM322
Jean-Philippe HOURCADE	TM	Desde 2004	3	Gerente Comercial MTR 390	Operacional	MTR 390
Mark GRANT	RR	Desde 1999	8	Diretor Comercial RRTM	Gerencial	Adour / RTM322
William BRERETON	RR	Desde 1997	10	Engenheiro Chefe	Operacional	RTM 322
Nick KIRK	RR	1989-1999 e desde 2005	12	Gerente de Programa RTM322	Operacional	Adour / RTM322
Fernande OLIVEIRA	TM	1997-2001	4	Gerente Comercial MTR 390	Operacional	RTM 322 / MTR 390
Dominique TUQUOI	TM	Desde 1986	21	Engenheiro Chefe	Operacional	Adour / RTM322

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Research on the TM & RR Alliance

Inter-organizational Relationship Management as a Success Factor for High Technology Alliances: A Case Study from the Aeronautical Engines Industry

Research Objective:

The objective of this research is to identify and analyse the critical success factors related to the Inter-organizational management practices, competencies, techniques and skills in the context of alliance between Turbomeca and Rolls-Royce.

The most recent theories on Alliances management have brought to light several dimensions of factors related to the alliance management practices which may contribute to the alliances success, or failure, ranging from Contractual forms to Culture and Collaboration, from organization and structure to personal relationships. Our intention is to identify and analyse, through the lenses of these theories, which of them were present and how they have contributed to the success of TM & RR alliance. This alliance presents some particular and interesting characteristics: Involves two rival firms in a high-tech industry environment, has endured over 40 years and several projects, has relationships with other partners from both companies, involves two diverse national and organizational cultures.

Under the scope of this research, Inter-Organizational management means the ensemble of practices, skills, competencies and techniques used by both partners to manage the alliance, its projects, teams and individuals, in order to resolve their problems and to achieve the alliance objectives, thus creating value for the partners. Such Management is not limited to the managers and an executive work, but also flows down to the operational teams involved in all aspects of the alliance “life”.

Practice means “the doing of something” and contrasts with “theory”. Skill means “the ability to do something, expertly and well”. Technique means “the method of doing something expertly”. Competence means “being competent to use skills, knowledge, and power, to do what has to be done”.

Interview Data

Date:

Place:

Duration:

Interviewee Data

Name:

Period within RR & TM Alliance:

Current Job Function:

Last Job Function within RR & TM Alliance:

Program(s):

Questionnaire

1. Please select from the following list those success factors related to Inter-Organizational Relationship and Management which have decisively contributed to the RRTM success.

- ☐ Having a Dedicated Managerial Function
- ☐ “Buy-In” and Commitment to the Alliance Success
- ☐ Interpersonal Relationship and Social Networks
- ☐ Cultural Compatibility
- ☐ Contractual Formalities
- ☐ Collaboration between teams
- ☐ Trust and Integrity
- ☐ Communication between partners.
- ☐ Other (List) _____

2. Using the scale below, rank the importance of the role played by the managers and management function in the Success of RRTM Alliance. Please justify your answer.

- (1) No influence at all (2) Little (3) Moderate (4) High Influence

Why? _____

3. Were Human Factors, such as Culture, Relationship, Dedication, “Finding the perfect Match”, key to the alliance success more related to management or to operational levels, or both?

4. Did the Alliance management trend to be more contractual or more informal? How has it changed over time?

5. How did partners manage issues such as:

- Their Own Strategies outside the alliance
- Conflicts of interest
- Alliance Governance
- Knowledge, Learning and Technology

6. In your opinion, what is the most remarkable characteristic of the RRTM Alliance? And which is the biggest challenge it has to face?

7. From your point of view, how has the relationship between both partners evolved since the begin of the alliance until today?

APÊNDICE C – ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

Question	Question #1	Please select from the following list those success factors related to Inter-Organizational Relationship and Management which have decisively contributed to RRTM's success.							
Questions Options	Dedicated Managerial Function	Buy-In and Commitment	Interpersonal Relationships	Cultural Compatibility	Contractual Formalities	Collaboration between teams	Trust and Integrity	Communication	Other Factors
Statistics	Chosen by 6/13 (46%)	Chosen by 8/13 (61%)	Chosen by 11/13 (84%)	Chosen by 2/13 (15%)	Chosen by 9/13 (69%)	Chosen by 12/13 (90%)	Chosen by 11/13 (84%)	Chosen by 9/13 (69%)	NA
Associated Concepts on Alliance Critical Factors of Success	Having a dedicated Alliance managerial function (formal structure, board) was not unanimously perceived as as CFS	Buy in and Commitment was perceived by half as a key factor. Some indicated it as the #1 factor. Associated concepts: Important to kick-off alliance. Must be renewed over time.	Interpersonal relationship played a key role (even though some said it was not #1) in RRTM's success.	Cultural compatibility was not perceived as a CFS for RRTM (See note below)	Having a contract was perceived by most of TM team as a must. RR Team believes it is important, but not a CFS. Associated concepts are: Contract is as a safety net; Contract is important when monetary/integrity questions arise. If trust and integrity go well, contracts are secondary.	Collaboration is a CFS. The concept that teams must meet face-to-face regularly arose in some of the interviews from both RR and TM.	Trust and Integrity is a CFS. Associated concepts: It is a must, absolutely necessary. When trust and integrity go well, no need for contract.	Communication between teams and individuals is a CFS. More for TM individuals. Associated concepts: Meeting face to face is important, Communication rupture is a bad sign.	Balance of power (this idea shows up again when discussing Strategy, seems to be a wish) Having a clear common strategy (also at Strategy) Reduce team turnover (Seems to be a wish more than a CFS) The Role of good board member relationships Understanding partners' structure and modus-operandi (could be a CFS or a wish)
Additional Remarks	NA	NA	NA	Cultural diversity was cited by 3/10 as a positive factor.	This seems to find base in a RR individual testimony: See MG	NA	NA	In three interviews, language barriers to communication were cited. Not mastering contractual terms in English was cited as a risk and TM teams should be skilled in English in order to be able to discuss details of contracts. (Note: RRTM's language is English, mother-tongue for RR but not for TM).	NA

Questions	Question #2	Using the scale (1-4) rank the importance of the role played by the managers and management function in the success of RRTM Alliance. Please justify your answer.	Question #3	Were Human Factors, such as Culture, Relationship, Dedication, "Finding the perfect Match", key to the alliance success more related to management or to operational levels, or both?	Question #4	Did the Alliance management trend to be more contractual or more informal? How has it changed over time?
Questions Options	Influence level	Associated Concepts / Justifications	Managers or Operational?	Associated Concepts / Justifications	Formal vs Informal	Associated Concepts / Justifications
Statistics	10/13 - 76% High (All TM) 3/113 - 24% Moderate (1 TM - 2 RR)	NA	10/13 - 76% Both Levels 3/13 - 24% Managerial Level	NA	12/13 (90%) informed Alliance evolved from a informal relationship to a more contractual.	NA
Associated Concepts on Alliance Critical Factors of Success	Managerial Role as a CFS is perceived of moderate to high importance. TM attributes a higher importance than RR.	Managers are important because they provide define objectives, provide guidance and solve problems and quarrels. Managers are responsible for flowing down objectives and guidelines to their teams. Managers' role is key at decisional moments to define where to go. Managers' roles were important since no clear common RRTM strategy existed (Note).	Human factors are considered CFS related to both Managerial and Operational levels and by the majority of interviewees. Only 2 considered HF important at managerial levels only.	Managing by example and managerial flowdown are associated concepts to CFS. Team recognition and reduce turnover are associated with future wishes. Teams need to know their counterparts in the other company.		Notion of evolution over time Notion of a cyclical movement from formal-informal-formal (This notion was reported by individuals who have worked in the alliance since its earlier stages.).
Additional Remarks	NA	The notion that a Common Alliance Strategy is necessary for future RRTM continuity started appearing at this level of interviews.	NA	NA	NA	NA

Questions	Question #5	How did partners manage issues such as those below?:			Question #6	In your opinion, what is the most remarkable characteristic of the RRTM Alliance? And which is the biggest challenge it has to face?	Question #7	From your point of view, how has the relationship between both partners evolved since the begin of the alliance until today?
Questions Options	Strategies	Conflicts of interests	Governance	Knowledge, Learning Technology	Characteristics Summary	Challenges Summary	Relationship Evolution	
Statistics	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	
Associated Concepts on Alliance Critical Factors of Success	Programs are compartmented and this helped separate strategies within and outside alliance. Strategies were built around market opportunities. Partners pursued their own strategies outside RRTM (Conflicting?) Issues are discussed and negotiated according to partners' interests.	Conflicts are negotiated according to partners' interests. Unresolved conflicts at one level are escalated to a higher level. Partners trend to minimise conflicts.	No written rules existed. Governance done by most powerful partner. Market share dictated governance. Unbalanced in Adour - TM regarded as subcontractor. Balanced RRTM - Balanced Governance. Recently included in collaboration agreement (Not a CFS).	Compartmented programs not sharing knowledge and technology. Engine sections are designated to each partner thus reducing chances for technology spillovers. Partners do not protect tech and knowledge in the same way due to resources and cultural constraints. Research and technologies are not integrated to the alliance, being property of partners.	The concept of being a 50/50 alliance appeared in 4/10 interviews. The notion Complementarity and Synergies appeared in 4/10. Partners' commitment to Alliance products' succes appeared in 2/10. Having no formal structure appeared in 2/10.	Develop new products and re-equilibrate unbalanced markets appeared as the key challenges (Adour became mostly a RR program). Re-equilibrating forces through market balance is associated with the above issues. Developing support agreement and structure for aftermarket support to customers also appeared as an issue (RRTM alliance was aimed to develop and manufacture engines, customer support and services were not part of initial terms of agreements and became issues later. Check data).	<u>Summary</u> Multiple and Diverse concepts were brought up in this question. Not possible to establish a standard development mode for the alliance. But some recurrent concepts could be outlined: Alliances's quest for stability (in teams, market , power of partners) is a constant point. Complexity in relationships, contracts, market, team turnover, other alliance partners (MTR390 program) has driven the need for more procedures/formalities. The notion of alliance welfare and adding value through partnering and improvement in relationship also appeared in several interviews. But also divergences in strategies of partners and lack of definition on how RRTM shall provide aftermarket services to its customers were indicated as risks to its future performance. (risks also brought up in the answrs to question #6).	
Additional Remarks	<u>Related Concepts & Summary</u> In general, issues involving sensitive subjects such as conflicts of interests, technologies, etc. are negotiated between partners. The imbalance of market share/power unbalances decisions. Negotiating (and accepting negotiation outcomes) seems to be a CFS, but as alliance became mature, governance rules were made necessary. As a result, additional terms ie. Collaboration, Agreement, are being put in place. Notes: One of the interviewees reported that integrating strategy is recent (1 year only) to RRTM. Another interviewee reported that most important is alliance welfare (this seems to be more a wish than a CFS). An important concept was raised - Complementarity of technologies amongsgst partners was brought up.				NA	NA	NA	

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)