



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB - FATECS
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ORIENTADOR: ARI MELO MARIANO,PHD

ÊXITO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO DESDE A PERCEPÇÃO DE ALUNOS DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Aluna: Izadora Marinelli

RA: 21161698

IZADORA ABIB DE FALCO MARINELLI

ÊXITO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO DESDE A PERCEPÇÃO DE ALUNOS DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Ari Melo Mariano, Ph.D

BRASÍLIA

2015

IZADORA ABIB DE FALCO MARINELLI

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:

ÊXITO DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO DESDE A
PERCEPÇÃO DE ALUNOS DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Ari Melo Mariano, Ph.D

Brasília/DF, 14 de maio de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Ari Melo Mariano, Ph.D

Orientador

Professor (a):

Examinador

Professor (a):

Examinador

Sumário

1. Introdução.....	6
2. Referencial bibliográfico.....	8
2.1. Cooperação.....	8
2.2. Alianças Estratégicas.....	9
2.3. Fatores de êxito nas alianças estratégicas	10
2.4. . Modelo e Hipóteses.....	13
3. Metodologia	15
4. Resultados.....	15
4.1 Confiabilidade do modelo.....	16
4.2. Validação do modelo.....	18
4.3. Análise do modelo.....	20
5. Considerações finais.....	21
6. Referências.....	22
Anexos	25
1. Gráficos	25
1.1. Itens publicados por ano	25
1.2. Citações em cada ano.....	25

IZADORA ABIB DE FALCO MARINELLI

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:

Êxito das alianças estratégicas: um estudo desde a percepção de alunos de curso de administração

RESUMO:

O objetivo do presente artigo é apresentar o grau de percepção dos alunos de administração sobre a importância do custo de término das relações e as normas relacionais associadas ao êxito das alianças estratégicas. Foi realizada uma pesquisa quantitativa de abordagem descritiva usando o modelo de equações estruturais através do programa SmartPLS (*Smart Partial Least Square*). Para a coleta de dados foi utilizado um questionário validado com a confiabilidade composta de $fc=0,721$ e aplicado a 99 alunos do curso de administração. A partir de resultados obtidos no estudo, pode-se notar que o custo de término da relação tem uma importância maior no êxito de uma aliança estratégica. As dimensões de custo de término da relação e as normas relacionais predizem ao êxito de uma aliança estratégica segundo a percepção dos alunos em um 15,3%.

Palavras-chave:

Cooperação, alianças estratégicas, fatores de êxito, normas relacionais e custo de término da relação.

1. Introdução

A globalização alterou a forma de como as empresas se relacionam e competem no mercado. Ela apresenta-se como um processo essencial, independente da intervenção humana, por isso adaptar se é algo inevitável (DINIZ, 2001).

Estas mudanças levaram as organizações a procurarem uma forma de se destacar no mercado, ou seja, se adaptarem à nova realidade do mercado e produzir uma vantagem em relação à concorrência. A vantagem competitiva é a ocorrência de níveis de desempenho econômico acima da média do mercado em virtude das estratégias adotadas pelas empresas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000). Isto é, o que deve ser realizado para que a organização esteja sempre atenta as alterações do mercado e à frente do seu oponente.

Estas estratégias são aplicadas às realidades diferentes com presença de consumidores distintos, porém em um grau de funcionamento integrado, onde tudo funciona com os mesmos interesses e ao mesmo tempo (MARIANO, et al 2011). Estar presente e atentar para todas estas características é essencial e um desafio para a competitividade das empresas gerando um aumento de custos para adaptar suas ações as diferentes realidades. Uma alternativa para permanecer competitiva sem abalar a sustentabilidade financeira das empresas tem sido a cooperação. Embora existam diferentes níveis de colaboração, no contexto atual de multiplicidade de fatores tem feito a quantidade de alianças entre empresas aumentar significativamente nos últimos anos (GAÍTAN, CRUZ e MARIANO, 2011).

Embora o aumento seja considerável o sucesso neste tipo de colaboração tem sido baixo. LEONIDOU, et al (2002) aponta que o percentual de alianças que falham por motivos diversos, varia entre 30% a 70%, sendo que cerca de 74 fatores influenciam diretamente no desempenho das alianças estratégicas.

MARIANO, et al. (2013), aponta que embora existam muitos fatores que influem no desempenho das alianças estratégica, os aspectos relacionais têm

alcançado um grau de influência importante na literatura. Morgan e Hunt (1994) identificam os aspectos relacionais como antecedentes do compromisso e da confiança.

Assim, os aspectos relacionais podem ser melhor definidos e explicados mediante o estudo a partir de dois indicadores: são as normas relacionais e o custo de término da relação. Embora as empresas tenham trabalhado no sentido de melhorar ambos os indicadores, estudos anteriores (Trocoli, 2007; Rosseto e Segatto, 2014) explicam a influência destes indicadores nas empresas, porém a percepção sobre a importância nem sempre está clara para o profissional recém-formado. Assim entender em que grau os estudantes de administração compreendem a importância destes fatores é garantir a formação de um profissional alinhado com a atual realidade do mercado.

Assim este tema justifica-se socialmente ao apresentar um mapa do grau de conhecimento de alunos a respeito de fatores que oferecem alta relação com o sucesso das alianças estratégicas, identificando em que grau os conteúdos curriculares estão atualizados. Cientificamente, o estudo apresenta-se muito interessante pois a quantidade de pesquisas e citações a respeito do tema vem aumentando progressivamente. Isso pode ser comprovado segundo os gráficos (anexos 1 e 2) que revelam o número de itens publicados no ano e de citações realizadas. Os dados foram retirados da *Web of Science*.

Observado o contexto sugere-se o seguinte problema: Em que grau os estudantes de administração percebem a importância das normas relacionais e o custo de término da relação no êxito das alianças estratégicas?

Uma vez justificado o tema e levantado o problema de pesquisa, o objetivo desse artigo é: apresentar o grau de percepção dos alunos de administração sobre a importância do custo de término das relações e as normas relacionais associadas ao êxito das alianças estratégicas. Para o alcance desse objetivo, é necessária a divisão em objetivos menores ou específicos, tais como: identificar e atualizar as variáveis de sucesso relacionadas alianças estratégicas, mapear indicadores de normas relacionais e custo de término das relações e por fim e testar um modelo para percepção

dos alunos de administração avaliando as variáveis e mensurando causa e efeito.

Para o cumprimento dos objetivos, será utilizado o método descritivo através do método de equações estruturais.

Assim, este trabalho inicialmente delimitará o conceito de alianças estratégicas dentro dos tipos de cooperação, em seguida apresentará as características e tipologias das alianças estratégicas e os fatores que influenciam seu desempenho, especificando o papel das normas relacionais e do custo do término das relações. Finalmente será apresentada a metodologia e os resultados do modelo de equações estruturais junto as considerações finais.

2. Referencial bibliográfico

2.1. Cooperação

É difícil determinar, com precisão, as origens da cooperação. A maneira clássica de cooperar destaca-se pela defesa dos interesses dos membros da organização contra os sindicatos e grupos sindicais que procuram beneficiar o setor (BADARACCO, 1992).

Segundo evolução do conceito, a cooperação implica em um compromisso colaborativo estável e seguro, com principal objetivo maximizar o desempenho de ambas as organizações. Além disso, deve-se inserir o conceito no contexto estratégico da organização a fim de alcançar uma vantagem competitiva diante do mercado e seus concorrentes (ADLER, 1992).

Existem três tipos frequentes de colaboração, sendo elas associações, *joint venture* e alianças estratégicas. As associações ocorrem quando as partes se comprometem a participar ativamente da implementação de melhorias estruturais que impulsionam os resultados nas organizações (MARIANO et al, 2012). *Join Ventures* se destacam por ser um meio de se estabilizar o fluxo de recursos que uma companhia necessita a fim de reduzir as incertezas enfrentadas (PFEFFER e NOWAK, 1976). E finalmente, as alianças que são acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar

um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando suas atividades (TEECE, 1992).

Na literatura, existe uma infinidade de definições para alianças estratégicas, tais como a Teoria de Recursos Empresarias de Wernerfelt (1984), Teoria da Aprendizagem Organizacional de Osland e Yaprak (1995) e Joint- Ventures de Matthew J. Robson (2002).

A Aliança Estratégica pode ser definida como uma relação estabelecida entre organizações independentes que possuem o objetivo comum de esforço para alcançar um melhor desempenho (MOHR E SPEKMAN, 1994).

2.2. Alianças Estratégicas

As Alianças Estratégicas estão diretamente relacionadas com o conceito de relação e de explicação da evolução de termos de comércio (WEBSTER, 1992). Portanto, pode se concluir que a necessidade de um estudo abrangente na área é de suma importância para o desenvolvimento sadio das relações a longo prazo.

As alianças podem ser classificadas de duas maneiras, as que envolvem participação acionária, como joint-ventures e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre os parceiros. Nesse grupo encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento (HAGEDOORN E NARULA,1996). Podem ser considerados projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na mesma indústria. As firmas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, assim, fusões e aquisições, as quais levam à perda de autonomia de pelo menos um parceiro. Também são excluídas parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores (DUSSAUGE e GARRETTE,1995).

Segundo WEBSTER (1992) os envolvidos em uma aliança estratégica devem se comprometer, movendo recursos e gerando capacidade de para alcançar os objetivos estratégicos de forma comum ou individual. Ou seja, são

trocas relacionais (FONTENOT, 1998) onde a cooperação é o elemento central (TEECE, 1989). Ou seja, a aliança estratégica é um tipo de troca realizada entre organizações que se caracterizam pela formalização de acordos de cooperação de longo prazo, onde ocorre um fluxo de recursos e esforços dos envolvidos para o alcance de objetivos estratégicos comuns e individuais.

A partir dos conceitos levantados, pode-se concluir que as alianças estratégicas destacam-se por demonstrar uma cooperação mútua entre organizações que possuem como objetivo alcançar melhores resultados através da troca de serviços ou conhecimento. Uma aliança estratégica deve sempre visar benefício mútuo e conquista de objetivos estratégico estabelecido por cada uma das organizações.

Para que o êxito seja alcançado em uma aliança estratégica, é necessário realizar algumas análises de risco, tais como política, tecnologia, concorrentes e meio ambiente, dentre outros, ou seja, fatores ligados ao macro-ambiente.

2.3. Fatores de êxito nas alianças estratégicas

Existem fatores de ordem relacional como por exemplo o momento de escolha da organização, esta etapa é complexa e a parceira tende a ocorrer de forma harmônica. A incompatibilidade estratégica pode existir e atuar de forma desintegrada e ineficiente. No momento em que se estabelece uma parceria, deve haver alinhamento estratégico e de expectativas para a efetividade da aliança. Este é um fator fundamental que levará ao sucesso ou fracasso das alianças estratégicas, um fator preponderante é a forma como as organizações se relacionam e as normas criadas para o seu relacionamento.

As normas relacionais levam em consideração compromissos, crenças ou desejos de ambas as partes por uma parceria duradoura, embora ambos não tenham interesse de grandes esforços à curto prazo (GUNDLANCH, et al, 1995).

Nas operações discretas, os participantes de câmbio têm pouco interesse no futuro do relacionamento. A possibilidade maior é comportar-se de

forma competitiva. No entanto, as trocas de longo prazo devem ser compatíveis com a natureza relacional da troca.

Entende-se como normas relacionais os padrões comportamentais estabelecidos entre as partes, tendo força de pressão ou obrigação social (GUNDLANCH, 1995). Isso quer dizer que as *normas relacionais* são os compromissos contratuais estabelecidos entre as organizações. São regras que dirigem a adequação das ações. Uma empresa que percebe os seus parceiros, possuem maior chance de melhores escolhas e por isso realizam ações apropriadas e tendem a aumentar o seu compromisso com a relação estabelecida entre eles (MORGAN e HUNT, 1994).

Quando se fala de normas relacionais, levam-se em consideração alguns pontos importantes para um desenvolvimento sustentável. São eles, benefícios mútuos e confiança entre as organizações, união dos envolvidos para mudança de segmento, adaptação adequada quando ocorrer necessidade e acordos satisfatórios para todos.

A confiança destaca-se pelo envolvimento relacional criado entre as organizações. Esse envolvimento pode impulsionar resultados positivos ou negativos, portanto o aspecto principal volta-se para a relação de lealdade concebida na aliança. Com um relacionamento baseado na confiança, os benefícios mútuos tornam-se tangíveis. Segundo Valéria Martin (2004) relação de benefícios mútuos aumenta a capacidade de ambos de agregar valor, ou seja, quando as organizações colaboram entre si o resultado esperado torna-se mais viável e factível.

Outro aspecto importante para que as *normas relacionais* funcionem de forma eficiente é a adaptação dos envolvidos na aliança em momentos de necessidade e dificuldade. As organizações devem se mostrar flexíveis e dispostas a mudanças que alcancem os objetivos estabelecidos. Deve-se realizar acordos satisfatórios para a aliança, ou seja, é primordial registrar o que foi acordado e tornar o compromisso aceitável para todos. Alianças que possuem acordos satisfatórios alcançam ganhos de forma mais efetiva e afável.

A colaboração tem por objetivo principal fazer com que os envolvidos alcancem seus objetivos estratégicos, portanto esse ponto torna-se algo de destaque a ser discutido. Uma aliança estratégica que não consegue alcançar seu objetivo final deve ser repensada a partir do que está sendo produzido atualmente.

As alianças que se propõem a realizar trocas de longo prazo visam um conjunto de padrões compatíveis com a natureza relacional da troca. As partes que desejam manter relações estáveis de longo prazo tendem a desenvolver um comportamento que evita a incerteza, o oportunismo e conflito destrutivo. O coração deste mecanismo é um conjunto de normas sociais que vão além das transações econômicas individuais e seus resultados imediatos (GUNDLACH et al, 1995).

As normas relacionais são definidas a partir do grau de envolvimento das partes a partir das crenças em comum, bem como a importância e adequação a determinados comportamentos, objetivos e políticas. Pode-se dizer que as normas relacionais são regras que dão diretrizes à adequação das ações. Uma empresa que percebe as escolhas do parceiro tende a aumentar o seu compromisso (MORGAN e HUNT, 1994).

Uma aliança estratégica eficiente deve buscar um envolvimento significativo entre as organizações, ou seja, em casos específicos os envolvidos devem se unir de forma a trazer o resultado estipulado e esperado. A união deve ser fortalecida nos momentos de dificuldade, para que independente das circunstâncias os objetivos possam ser alcançados. Além disso, o relacionamento deve ser baseado em benefícios mútuos e confiança entre os envolvidos. Alianças em que os parceiros conseguem gerir as atividades de forma eficiente e desenvolvem confiança torna-se mais fácil identificar e implementar novos projetos.

Outro ponto de destaque no êxito de uma aliança estratégica é um relacionamento flexível, ou seja, as partes envolvidas buscam adaptar-se em momentos de necessidade para o alcance dos objetivos em comum.

Ao implementar um acordo satisfatório as organizações têm a possibilidade de alcançar bons resultados para as alianças estratégicas,

acordos bem formulados e claros trazem confiança e dedicação na execução de atividades. Com acordos pré-estabelecidos e bem definidos, as organizações tendem a ter mais clareza do papel a ser desempenhado por cada uma delas. A partir disso, a obtenção de resultados torna-se tangível e mais eficaz.

O sucesso de uma aliança estratégica se baseia em um bom relacionamento entre os parceiros, ou seja, a forma como é definido o convívio influencia diretamente os objetivos alcançados. Além disso, a forma como se atua no mercado é um direcionador de resultados, isso acontece, pois, um direcionamento correto denomina efeitos positivos.

O aumento significativo do conhecimento tecnológico e de mercado traz maior viabilidade perante os resultados da aliança. Isso acontece pelo fato de que as organizações conhecem mais o público que deve ser atingido, e acabam investindo significativamente em tecnologias que busquem agradar o seu alvo.

A partir dos pontos citados acima, pode-se dizer que o êxito de uma aliança estratégica está diretamente envolvida com a união dos envolvidos para lidar com mudanças de segmento, o relacionamento baseado em benefício mútuo e confiança, acordos satisfatórios para todos, relacionamento flexível e adaptável. O êxito das alianças está voltada para a satisfação estabelecida no relacionamento das organizações, atuação positiva de ambos no mercado, melhoria de conhecimento do mercado e na área tecnológica e alcance dos objetivos com a colaboração.

Em relação ao custo de término das alianças, destacam-se a formação de pessoal, relação com o parceiro, impactos causados em caso de rompimento da aliança, e esforço e tempo para o desenvolvimento da aliança estratégica. A partir dela, os objetivos podem ser alcançados de forma mais rápida e efetiva através da cooperação entre os envolvidos.

2.4. . Modelo e Hipóteses

Para explicar este grau de percepção dos alunos foi adaptado um instrumento de Arenas e García (2004). Este instrumento adaptado explica a percepção das normas relacionais e custo de término da relação por parte do estudante de administração.

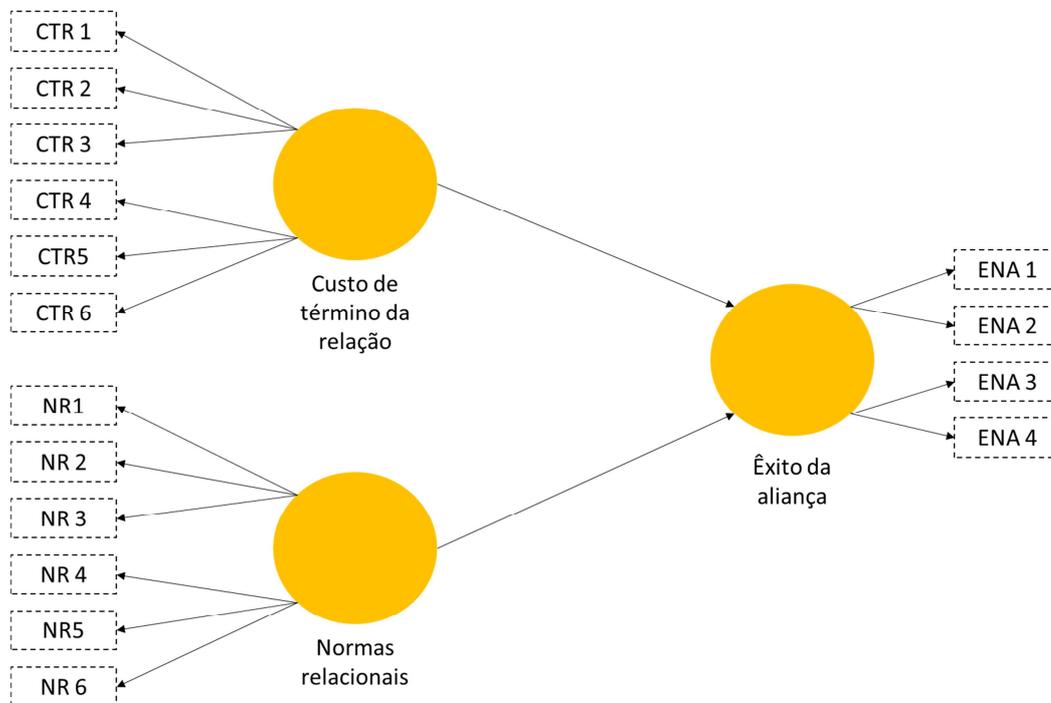


Figura 1 - Modelo de equações estruturais
Fonte: Próprio

As hipóteses levantadas são:

- H₁- Existe uma melhor percepção dos alunos de administração sobre as normas relacionais associadas ao êxito das alianças estratégicas.
- H₂- Existe uma melhor percepção dos alunos de administração sobre o custo de término da relação associado ao êxito das alianças estratégicas.
- H₃- Não existe percepção dos alunos de administração sobre o custo de término da relação e normas relacionais associados ao êxito das alianças estratégicas.

3. Metodologia

O método de pesquisa foi o descritivo com abordagem quantitativa. Para Richardson (1999), significa a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de fenômenos.

O método quantitativo é utilizado, segundo Alyrio (2008), nos casos em que se procura identificar quantitativamente o nível de conhecimento, as opiniões, impressões, hábitos e comportamentos. Quando se procura observar o alcance do tema, do ponto de vista do universo pesquisado, em relação a um produto, serviço, comunicação ou instituição. Isto é, quando se busca algum tipo de opinião de pessoas que possuam um perfil pré-definido, para se chegar a respostas específicas e fundamentadas.

A técnica quantitativa tem como principal objetivo garantir que o resultado obtido nos questionamentos seja o mais preciso possível, a fim de evitar distorções de análise e interpretações dúbias o que leva a uma margem de segurança para a pesquisa realizada.

Para análise dos dados utilizou-se o Método de Equações Estruturais através do programa *Smart Partial Least Square(SPLS)*. Através dele, pode-se avaliar a percepção dos alunos de administração de uma instituição de ensino superior de Brasília. Foi realizado um censo tomando como critério de inclusão, alunos do 1º e do 8 semestres, tendo como critério de exclusão os alunos que faltaram no dia da aplicação da pesquisa. Foram coletados 99 questionários.

Para que o estudo fosse realizado de forma efetiva, delimitou-se a pesquisa em temas que abordam os pontos citados anteriormente, tais como: (i) custo de término da relação; (ii) normas relacionais; e (iii) êxito nacional das alianças.

4. Resultados

Para que a análise dos resultados fosse efetiva, utilizou de o método de equações estruturais que tem como objetivo descrever um modelo, validar a confiabilidade do modelo e dar valores ao modelo estrutural.

A estrutura do modelo é representada por círculos que presumem as variáveis latentes, ou seja, normas relacionais, custo de término da relação e êxito nacional das alianças. Para que as variáveis latentes fossem alcançadas, utilizou-se indicadores representados por meio de retângulos, esses indicadores são itens do questionário aplicado.

As setas que ligam os indicadores às variáveis latentes possuem valores que representam a confiabilidade existente entre os itens, essa confiabilidade deve variar de 0 a 1, onde 1 representa correlação perfeita. O conjunto de indicadores agregados é calculado através do Alpha de Cronbach e/ou Confiabilidade Composta, que representa a correlação agregada dos itens em relação a sua respectiva variável.

Os valores que ligam as variáveis latentes são conhecidos como **beta**. Eles têm como objetivo calcular o grau de influência entre as variáveis. Finalmente, o valor que fica dentro do círculo, ou seja, variável latente representa o R^2 , que é o grau de medição entre as variáveis.

4.1 Confiabilidade do modelo

A confiabilidade diz respeito ao grau em que o conjunto de indicadores de uma variável é consistente em sua mensuração (HAIR, 2005).

Para que o resultado obtido possua um valor, deve-se inicialmente mensurar a confiabilidade do item (λ). A confiabilidade do item está diretamente ligada à forma como as informações são coletadas, ou seja, a forma como os indicadores estão relacionados para obtenção de um resultado efetivo a respeito da variável latente relacionada. Segundo Róldan (2004), o índice estabelecido para correlações satisfatórias é de 0,707, sendo aceito até 0,5 para pesquisas iniciais.

Em alguns casos nem todos os itens que compõem a mensuração possuem correlações satisfatórias, quando isso acontece o item é depurado, ou seja, eliminado do modelo. Isso acontece pois, acredita-se que a confiabilidade não foi atingida gerando um viés na interpretação do resultado ou alterando o seu sentido.

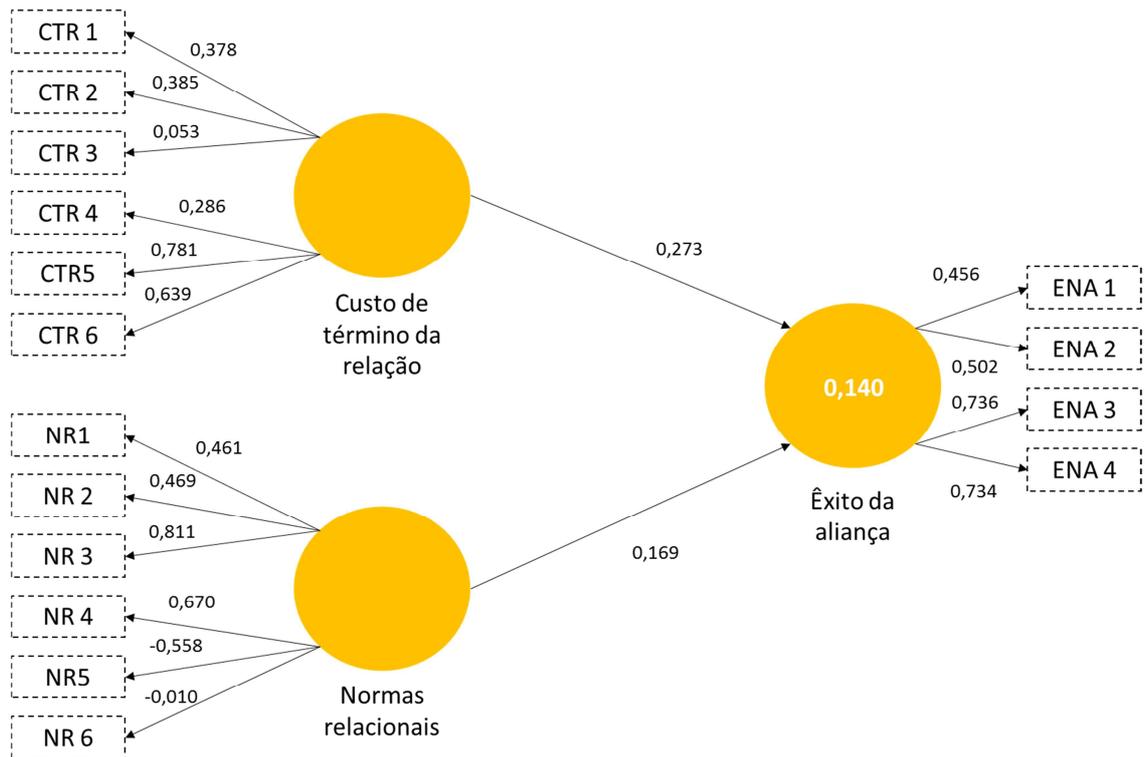


Figura 2 - Modelo inicial
Fonte: *própria*

A partir do explicado, alguns itens foram depurados por não apresentarem o índice mínimo para estudos iniciais(0,5), o que acarretou em uma adequação do instrumento:

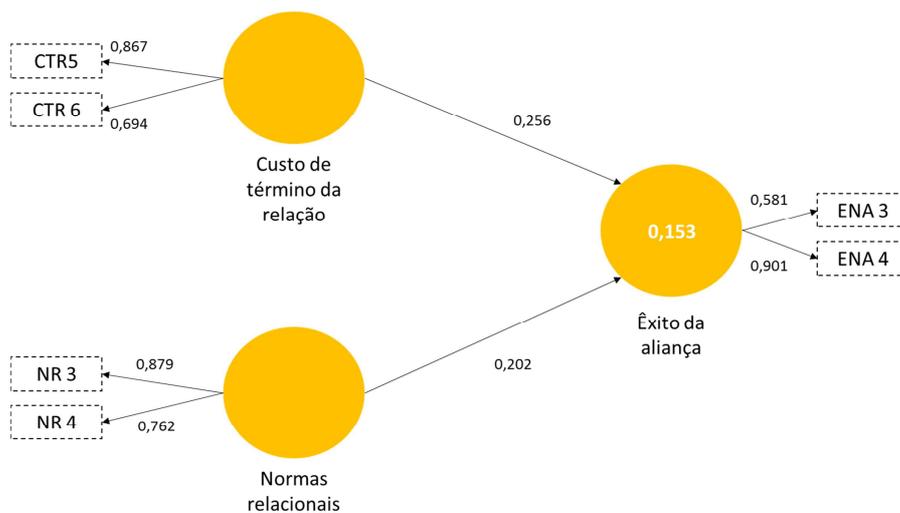


Figura 3 - Modelo de equações estruturais
Fonte: *própria*

Uma vez depurado o modelo e que todos os itens sejam satisfatórios, passa-se a realizar o cálculo do *alpha de cronbach* e a confiabilidade composta.

Nesse estudo será utilizada a confiabilidade composta no lugar do *alpha de cronbach*, normalmente mais utilizado, pois a confiabilidade composta possui valores mais flexíveis, demonstrando sua importância em pesquisas iniciais (CHIN, 1998).

A confiabilidade composta tem como principal objetivo demonstrar numericamente o impacto que o conjunto de indicadores (itens) possuem em relação à sua variável latente. Segundo Hair et al (2005), os valores indicativos da confiabilidade composta sinalizam a consistência interna dos indicadores que compõem a variável latente. De acordo com os autores o valor mínimo aceitável para a confiabilidade composta é 0,70.

Segue abaixo resultados referente à confiabilidade composta:

Tabela 1 – valores de confiabilidade composta

	Confiabilidade composta
Custo de término da relação	0,761
Normas relacionais	0,806
Êxito da aliança	0,721

Fonte: própria

Pode se observar que os valores apresentados (tabela 1) anteriormente estão todos acima do aceitável para a confiabilidade composta. Isso quer dizer que os itens medem de forma eficiente suas variáveis latentes, ou seja, os indicadores explicam suas variáveis de forma aceitável, tornando assim, o modelo confiável, atestando uma confiabilidade composta de $F_c=0,762$

A partir disso, pode se concluir que o modelo é confiável pois, passou em todos no teste necessário para confiabilidade.

4.2. Validação do modelo

Para a validação do modelo, será levado em consideração a Variância Extraída Média (AVE) que tem como principal objetivo averiguar se não há

relação de um item de uma variável latente com outra variável latente, comprovando a alta correlação da variância da variável latente com seus indicadores (RAMIREZ, MARIANO E SALAZAR, 2014).

Segundo Fornell e Larckel (1981) sugere-se que o valor para AVE deve ser maior que 0,5 para que seja expressa a validade de forma comprovada.

Tabela 2 – AVE.

	AVE
Custo de término da relação	0,617
Normas relacionais	0,677
Êxito da aliança	0,574

Fonte: própria

A partir da tabela 2, nota se que todos os valores estão acima de 0,5 o que mostra que os itens apresentados estão ligados efetivamente à sua variável latente, pois se diferenciam mais do que 50%.

Com a variância explicada e calculada, deve se levar em consideração a variância discriminante. O coeficiente de variância discriminante indica o grau que uma variável latente é diferente de outras (CEPEDA e ROLDÁN, 2004).

Para que seja feita a valoração da variância discriminante, deve ser realizado o uso do valor do AVE extraído sua raiz quadrada (FORNELL e LARCKER, 1981). O resultado obtido da raiz quadrada de AVE (em preto) deve ser maior as cargas *out loading* (em branco), em suas respectivas fileiras.

A tabela 3 mostra os valores referentes à variável discriminante:

Tabela 3 – Variável discriminante.

	Custo de término da relação	Normas relacionais	Êxito da aliança
Custo de término da relação	0,785		
Normas relacionais	0,452	0,823	
Êxito da aliança	0,347	0,317	0,758

Fonte: Elaboração própria.

A partir do apresentado, pode se dizer que o modelo considerado é válido e confiável.

4.3. Análise do modelo

A fase de análise do modelo estrutural tem como principal objetivo buscar responder o quanto a variável endógena é explicada pelas variáveis latentes que a predizem (RAMIREZ, MARIANO e SALAZAR, 2014). Ou seja, qual o impacto das variáveis latentes no resultado obtido da variável latente final. Este índice é explicado pela variável R^2 .

Neste modelo apenas se calcula uma predição. Como se pode observar na tabela 4, o $R^2 = 0,153$ explica em 15,3% a influência do custo de término da relação. Os valores apresentados são relevantes dado que o R^2 mínimo a ser considerado é 0,1 (FALK e MILLER, 1992). Destaca-se que valores menores que 0,1 não devem ser considerados. Isso acontece, pois, as informações não são suficientes para realização de uma análise efetiva das variáveis latentes.

Tabela 4 – R^2 .

	R^2
Êxito da aliança	0,153

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, deve ser avaliado o grau de influência entre variável independente e a variável dependente. O propósito dessa avaliação é comprovar a respeito das hipóteses levantadas no presente estudo.

Para avaliar o grau de influência entre variável independente e dependente utiliza-se o Coeficiente de beta (β). O coeficiente de *path* (β) mostra o peso da regressão padrão, ou seja, o valor referente às setas que ligam as variáveis latentes (CEPEDA e ROLDÁN, 2004). Para Chin (1998) são considerados valores significativos os coeficientes β que se mostrarem maiores que 0,2 ($\beta \geq 0,2$).

A tabela 3 apresenta os valores de beta (β) obtidos no estudo:

Tabela 3 – Betas.

	Êxito da aliança
Custo de término da relação	0,256
Normas relacionais	0,202

Fonte: Elaboração própria.

Observando a tabela 3 pode-se perceber que ambos os fatores estão relacionados ao êxito da aliança estratégica, porém o Custo de término da relação possui maior relação com o êxito do que as normas relacionais, segundo a percepção dos alunos.

Assim as hipóteses H₁- Existe uma melhor percepção dos alunos de administração sobre as normas relacionais associadas ao êxito das alianças estratégicas e H₃- Não existe percepção dos alunos de administração sobre o custo de término da relação e normas relacionais associados ao êxito das alianças estratégicas não foram confirmadas e a hipótese H₂- Existe uma melhor percepção dos alunos de administração sobre o custo de término da relação associado ao êxito das alianças estratégicas foi aceita.

5. Considerações finais

O presente artigo desenvolveu-se a partir da utilização do modelo de equações estruturais que é de suma importância, pois a partir dele surgem informações mais fiéis e próximas da realidade. O modelo tem como referência a obtenção de resultados que traz ao administrador um olhar mais amplo para os acontecimentos. Assim, ele pode tomar decisões estratégicas para a organização.

Com o modelo de equações realizou-se uma análise a respeito da relação entre o Custo de Término da Relação e as Normas Relacionais no êxito de uma aliança estratégica segundo a percepção de estudantes universitários. Para tal foram apresentados os conceitos de: cooperação, alianças estratégicas e fatores de êxito em uma aliança estratégica.

A partir do resultado obtido, notou-se que o Custo de Término da Relação e as Normas Relacionais impactam em 0,153 ou 15,3% no êxito de uma aliança estratégica segundo alunos de ensino superior de um centro universitário em Brasília. Dentre os resultados obtidos, nota-se que o custo de término da relação tem uma influência maior no êxito de uma aliança estratégica. A partir disso, pode-se concluir que o objetivo geral e os específicos foram alcançados de forma efetiva.

A hipótese H₂- Existe uma melhor percepção dos alunos de administração sobre o custo de término da relação associado ao êxito das alianças estratégicas foi aceita e as hipóteses H₁- Existe uma melhor percepção dos alunos de administração sobre as normas relacionais associadas ao êxito das alianças estratégicas e H₃- Não existe percepção dos alunos de administração sobre o custo de término da relação e normas relacionais associado ao êxito das alianças estratégicas foram significantes, porém rejeitadas.

O presente estudo teve como limitação a dificuldade de coleta de dados e o limitado número de respondentes. Por isso, fez-se necessária a delimitação do público estudado. Para outras pesquisas aconselha-se a continuação do estudo referente ao tema de alianças estratégicas. Além disso, deve-se considerar o aprofundamento do estudo e cruzamento dos demais fatores de maior relevância na literatura.

6. Referências

ADLER, P. **Technology and the future of work**. Oxford university press.

ALYRIO, R.D. **Metodologia Científica**. PPGEN: UFRRJ, 2008.

BADARACCO, Joseph. **Business Ethics: Four Spheres of Executive Responsibility**, 1992.

CEPEDA, Gabriel; ROLDÁN, José L. **Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas**. In: **Conocimiento y Competitividad**. XIV Congreso Nacional ACEDE. Murcia. 2004. p. 74-8.

CHIN, Wynne W. **Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling**. 1998.

CHIN, W.,W., (1998). **The Partial Least Approach to Structural Equation**

Modelling en G.A. Marcoulides (Ed.). Modern Methods for Business Research. *Lawrence Erlbaum Associates*, Mahwah, 295-336.

DINIZ, Eli. **A construção interrompida**, 2001

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. **Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry.** *Journal of International Business Studies*, v. 26, p. 505-530, 1995.

FALK, R. Frank; MILLER, Nancy B. **A primer for soft modeling.** University of Akron Press, 1992

FONTENOT, R. et al. **Effect of buyer-seller relationship structure on firm performance.** *American Marketing Association - Winter Educators' Conference*, Austin, Texas, 1998.

FORNELL, C.; LARCKER, D. **Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error.** *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GUNDLACH, G. T. **The structure of commitment in exchange.** *Journal of Marketing*, v. 59, p. 78-92, Jan. 1995.

HAGEDOORN, J.; NARULA, R. **Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences.** *Journal of International Business Studies*, p. 265-284, Second Quarter 1996.

HAIR Jr., J. F et al. **Análise multivariada de dados.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LEONIDOU, L.C.; KATSIKEAS, C.S; ROBSON M. J. **Factors influencing international joint venture performance: Theoretical perspectives, assessment and future directions.** *Management International Review*, Fourth Quarter, v.42, n. 4, 2002.

MARIANO, Ari; CRUZ, Rosario; GAÍTAN, Jorge. **Alianzas Estratégicas Internacionales: Una Contestación al Proceso Global**, 2011

MARTIN, Valéria (1994). **O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação.** *Revista de administração de empresas*. V.33, n. 2, p. 172-178, maio/ago. 2004.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing.** *Journal of Marketing*. Chicago, v. 58, p. 20-38, Jul 1994.

PFEFFER, J., NOWAK, P. **Joint ventures and inter-organizational interdependence.** *Administrative Science Quarterly*, Ann Arbor, v.21, p.398-418, 1976.

RAMÍREZ, Patricio E.; MARIANO, Ari Melo; SALAZAR, Evangelina A. **Propuesta Metodológica para aplicar modelos de ecuaciones estructurales con PLS: El caso del uso de las bases de datos científicas en estudiantes universitarios**, 2014.

TEECE, D. J. **Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress**. Journal of Economic Behavior and Organization, v. 18, p. 1-25, 1992.

TEECE, D. **Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy**. Research Policy , v. 15, 1986.

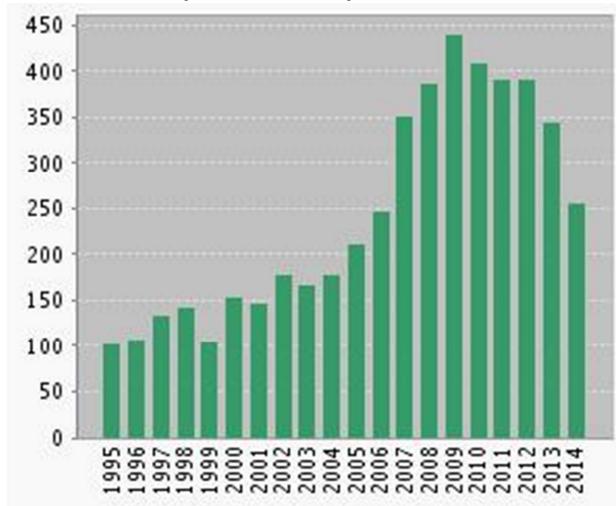
VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 4, out./dez. 2000.

WEBSTER, F. E. (1992). **The Changing Role of Marketing in the Corporation**. The Journal of Marketing, 56 (4), 1-17.

Anexos

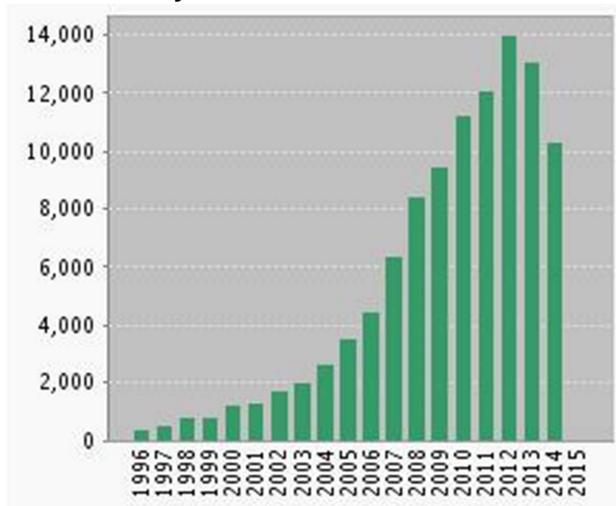
1. Gráficos

1.1. Itens publicados por ano



Fonte: IISI Web

1.2. Citações em cada ano



Fonte: IISI Web