



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

Alianças estratégicas: Percepção do Nível Gerencial local em duas empresas do setor elétrico

Roiter Alexandre Toledo Rossi
Paulo Wanderley Cassanego Jr

Resumo: Este artigo foi construído com a finalidade de aprimorar estudos sobre alianças estratégicas entre empresas e a percepção dos gestores sobre elas. Para obtenção dos resultados que constam na pesquisa foi desenvolvida uma pesquisa de orientação qualitativa, onde foram realizadas entrevistas com os gestores de duas empresas envolvidas em uma parceria. As respostas serviram de embasamento teórico para as análises e resultados. Tem-se como resultados desse estudo que a parceria entre as empresas, tem se dado da forma positiva e se pode considerar uma aliança de sucesso principalmente por sua longa duração e perspectivas onde foi constatada que ambas envolvidas tem intenção de expansão sendo a parceria uma medida para a evolução dessas empresas.

Palavras-chave: alianças estratégicas, setor elétrico, estratégia.

Abstract:

This article was designed to improve studies on strategic alliances between companies and the managers' perception of them. To obtain the results of the research, a qualitative research was developed, where interviews were conducted with the managers of two companies involved in a partnership. The answers served as theoretical basis for the analyzes and results. It has as a result of this study that the partnership between the companies, has taken place in a positive way and can be considered a successful alliance mainly due to its long duration and perspectives where it was found that both involved intend to expand and the partnership is a measure for the evolution of these companies.

Keywords: strategic alliances, electric sector, strategy.

Resumen:

Este artículo fue construido con la finalidad de perfeccionar estudios sobre alianzas estratégicas entre empresas y la percepción de los gestores sobre ellas. Para obtener los resultados que constan en la investigación se desarrolló una investigación de orientación

cualitativa, donde se realizaron entrevistas con los gestores de dos empresas involucradas en una asociación. Las respuestas sirvieron de base teórica para los análisis y resultados. Se tiene como resultados de ese estudio la pareja entre las empresas se ha dado de la forma positiva y se puede considerar una alianza de éxito principalmente por su larga duración y perspectivas donde se constató que ambas implicadas tienen intención de expansión siendo la asociación una medida para la evolución de estas empresas.

Palabras-clave: alianzas estratégicas, sector eléctrico, estrategia.

1 INTRODUÇÃO

As alianças estratégicas ou parcerias vêm crescendo em vários setores da economia. A opção por fazer uma aliança ou participar de uma aliança estratégica, tem a ver com visão de cálculo de consequência, na qual se leva em conta conscientemente as vantagens e desvantagens econômicas e estruturais (Vizeu, Guarido, e Gomes, 2014).

Segundo Harbison e Pekar Jr (2000, p.27) Durante quase dez anos, as duas mil maiores empresas do mundo tiveram um retorno consistente de quase 17 por cento sobre o investimento em alianças estratégicas, logo este estudo procurou olhar o processo de formalização da aliança estratégica entre duas empresas do setor elétrico no Brasil a fim de compreender aspectos importantes como confiança entre organizações dentro de cenários de cooperação por meio de aliança estratégicas, conceituando as alianças em suas mais variadas formas bem como o processo de formação destas e características como o relacionamento entre os membros de uma aliança.

A partir dessas considerações, pretende-se responder neste estudo de caso, partindo dos conceitos de aliança estratégica, como ocorre a aliança estratégia entre duas empresas do setor elétrico do Brasil no estado do rio grande do sul na cidade de Santana do Livramento a partir da perspectiva dos gestores locais.

O presente relatório tem sua estrutura dada em cinco partes. Na segunda são apresentados os fundamentos teóricos que dão apoio ao estudo. Na terceira parte esta descrita à metodologia utilizada no desenvolvimento. Na quarta parte esta apresentada a análise dos dados obtidos e por fim as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como embasamento teórico foram discutidos os seguintes tópicos abaixo que darão viés para a pesquisa ser difundida tais como o conceito de alianças estratégicas, seu processo de formação e aspectos importantes das alianças estratégicas.

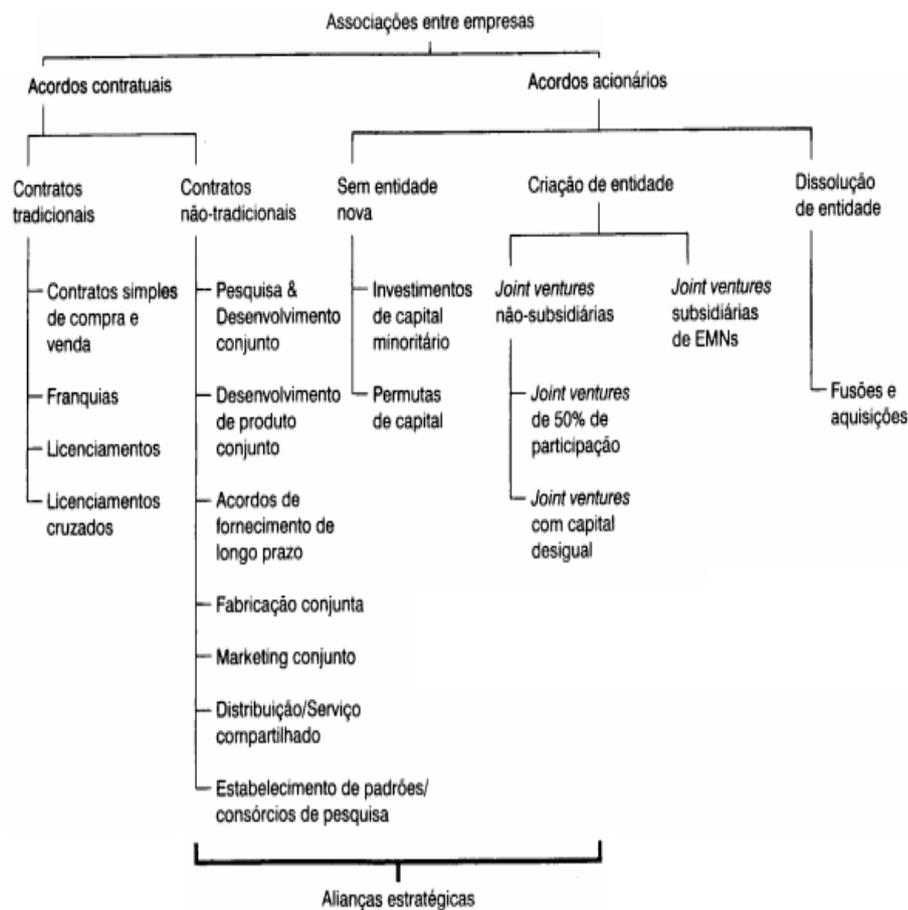
2.1 Alianças Estratégicas

Segundo Da Costa (2007) as revoluções, principalmente da última década do século vinte, têm origem nas mudanças contínuas em tecnologia, produtos, serviços, necessidades e preferências. Estas mudanças fizeram com que as organizações descobrissem que não tinham capacidade suficiente para atender plenamente o público-alvo em todas as suas necessidades. Entendeu-se que para ter sucesso e sobreviver se faz necessário concentrar-se nas competências básicas.

Conforme Yoshino e Rangan (1996) as alianças estratégicas vinculam algumas especificidades dos processos fim dos envolvidos. Assim, elas podem ter diferentes formas, desde um simples contrato á uma *joint venture*. Com isso, para se caracterizar uma aliança como estratégica são necessárias três premissas (Yoshino e Rangan, 1996):

- 1º) Duas ou mais empresas se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas. Essas permanecem independentes depois da formação da aliança;
- 2º) Os parceiros compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas específicas (talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão);
- 3º) As empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais, por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

Figura 1 – Amplitude das Associações entre Empresas



Fonte: Yoshino e Rangan, 1996, p. 8.

Na figura1 Yoshino e Rangan (1996) demonstram a variedade das formas às quais as alianças estratégicas podem se apresentar sendo elas de forma a participação de ações ou não, dando origem a uma nova entidade como no caso das *Joint Ventures* ou dissolvendo uma existente, ou mesmo apenas mantendo a estrutura atual sendo essa estrutura regulamentada

por um contrato tradicional ou não tradicional no caso do desenvolvimento de um único trabalho em específico como um acordo de pesquisa e desenvolvimento.

Existem variadas definições de Aliança Estratégica, nas percepções de diferentes autores como Teece (1992) as alianças estratégicas são acordos que dois ou mais parceiros partilham o compromisso de alcançar um objetivo, ainda segundo ele fazer uma aliança estratégica implicaria num grau de coordenação estratégica e operacional. Para Hagedoorn e Narula (1996) as alianças são agrupadas de duas maneiras, envolvendo participação acionária, como no caso de uma *joint venture* ou sem participação como em contratos entre os membros dado exemplo de desenvolvimento conjunto de produtos. Segundo Garai (1999) as alianças estratégicas podem incluir “acordos de esforços conjuntos na área de marketing [...] transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas”.

2.2 PROCESSOS DE FORMAÇÃO DE ALIANÇAS ESTRATEGICAS

Na visão de Lopes e Baldi (2005) na formação de uma aliança é relevante analisar quatro aspectos, sendo eles, a decisão de entrada propriamente dita, a decisão sobre o parceiro, sobre a estrutura da aliança e sobre a dinâmica evolutiva da aliança.

Como objetivos mais comuns das alianças estratégicas Harbison e Pekar jr (1999) apontam compartilhar riscos incluindo fazer parcerias com seus maiores concorrentes para em conjunto obter aceitação de mercado de uma nova tecnologia, também praticar economia de escala “quando uma empresa tem altos custos fixos e precisa de uma escala maior para poder competir globalmente”, ainda ter acesso a um segmento de mercado quando a empresa não tem claramente informações sobre o tipo de público e aplicação do produto ou infraestrutura para fazer a distribuição.

Acesso à tecnologia faz parte da lista objetivos demonstrada por Harbison e Pekar jr (1999), nesse sentido os autores trazem que quando uma empresa apresenta defasagem tecnológica e se encontra sem tempo ou recursos para desenvolver tal tecnologia de forma isolada, outros quesitos como a entrada em mercados externos pode levar um empresa a participar de uma aliança estratégica com a intenção de entrar em um mercado estrangeiro, por exemplo, por fim limitação financeira quando a empresa tem custos crescentes e alavancagem de habilidades quando não se dispõe de tais habilidades e o custo para gerar estas habilidades internamente é muito elevado se comparado ao possível em parceria estratégica.

As alianças estratégicas são tipicamente alianças entre iguais conforme Harbison e Pekar jr (1999) quando ambas unem suas capacidades mais relevantes para obter um ganho de valor percebido pelo cliente, como diferencial nas alianças existe uma ênfase maior em selecionar, elaborar e por em prática apenas as capacidades que são realmente importantes para impulsionar o mercado. Quanto aos fatores que levam uma determinada organização a decidir sobre fazer ou não uma aliança Lopes e Baldi (2005) ressaltam o alcance de maior poder de mercado, o melhoramento da eficiência e eficácia organizacional e a aquisição e diversificação do conhecimento. Os autores ainda destacam o tamanho da empresa como sendo um fator decisivo na decisão de formação de uma aliança, assim como consideram essa característica uma contingência.

Questões sociais também podem ser referenciadas na tomada de decisão de início de uma aliança tais como o ambiente sociocultural que a empresa está inserida. Yoshino e Rangan (1996) comentam que “Dirigentes podem ser estimulados por diretores de empresas [...] a ver alianças como uma alternativa para enfrentar situação de incerteza”. No que diz respeito a fatores determinantes na escolha do parceiro os autores ressaltam que a formação de uma aliança está condicionada à existência de um parceiro atraente.

A teoria da dependência de recursos argumenta que a escolha de um parceiro tem como condição a interdependência estratégica entre uma organização e outros membros de seu ambiente, no entanto Gulati (1998, *apud*, Lopes e Baldi 2005) comenta que se a decisão de formação pode ser baseada somente na interdependência, sendo assim, ignora como as organizações aprendem a respeito de oportunidades de formação de aliança.

Além desses aspectos Lopes e Baldi (2005) trazem que vale analisar “a complementaridade de objetivos e recursos, proximidade geográfica e cultural, domínio do contexto institucional, domínio tecnológico e de mercado” e a oportunidade de dar o primeiro passo na direção da formação. Nessa lógica quanto mais a organização se preocupar com a absorção do parceiro mais hierárquica será esse sistema.

Algumas das motivações para formação de uma aliança segundo Da Costa (2007) são geralmente a convicção de que a operação em rede deve ser mais eficiente e mais flexível que a atuação individual; a atuação conjunta se vale da sinergia entre os integrantes podem assim ser visto como um algo a mais para o cliente, para os fornecedores e para as organizações envolvidas.

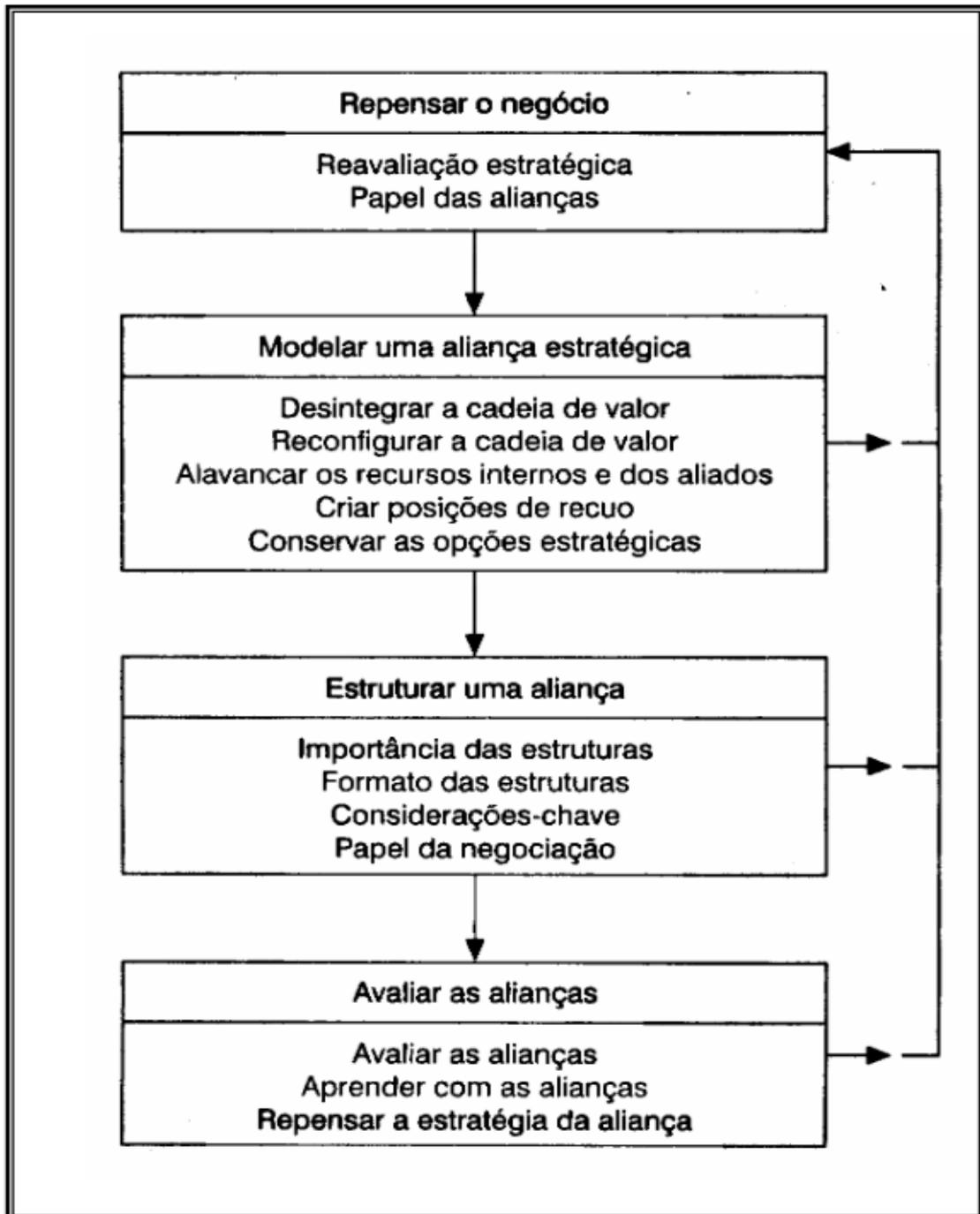
Existem áreas diferentes de complementaridade que podem ser exploradas como, por exemplo, competências, tecnologias, métodos ou processos, cobertura de mercado, de suprimento, ou de público-alvo etc. Percebe-se a possibilidade de aumentar o valor de mercado das partes envolvidas, com a percepção externa de que a atuação em conjunto agrega um maior “poder de fogo” do que se mantivessem suas atividades separadamente, assim podem ser vistas várias alianças bem sucedidas como entre organizações que atuam em mercados ou públicos-alvo complementares (DA COSTA, 2007).

Para isso, o processo da intenção da formação de uma aliança, segundo Lorange e Roos (1996) deve ter a estruturação a partir do momento que todos os envolvidos tenham a intenção de ter sucesso, ou ainda à “intenção estratégica” tem de englobar duas dimensões (HAMEL e PRAHALAD, 1989 *apud* LORANGE e ROOS, 1996). Assim, deve-se: considerar uma posição de liderança desejada e estabelecer o critério que a organização usará para mapear seu progresso, envolver um processo gerencial ativo que inclui: focar a atenção da organização sobre a essência do ganho, motivar as pessoas comunicando o valor do alvo, deixar espaço para as contribuições individuais e de equipe.

Alianças Estratégicas podem ser realizadas entre empresas de vários tamanhos e entre setores diferentes. Para Lorange e Roos (1996), nos setores automobilístico, de telecomunicações, biotecnologia, dentre outros, podem ser encontrados um maior número de execução de Alianças Estratégicas.

Yoshino e Rangan (1996) trazem quatro atividades-chave que tem sido praticada pelas empresas que adotam as alianças estratégicas com sucesso apresentadas como uma espécie de roteiro conceitual para a formação de uma aliança sendo estas repensar o negócio, modelar uma aliança estratégica, estruturar uma aliança e avaliar as alianças, esse modelo se apresenta abaixo, através da Figura 2 – Roteiro para Formar Alianças.

Figura 2 – Roteiro para Formar Alianças



Fonte: Yoshino e Rangan, 1996, p. 94.

2.3 COMO REPENSAR O NEGÓCIO

As empresas que sofrem pressão pela concorrência internacional e começam a considerar o uso das alianças tendem primeiro a reavaliar o ramo de atividade em que atuam, avaliando o modo de concorrer e procurando oportunidades de melhorar a respectiva posição competitiva, ainda os autores trazem que, as empresas têm frequentemente a recomendação de

considerar de modo mais fundamental o papel das inter-relações entre empresas em relação as suas metas de longo prazo.

Na reavaliação estratégica os autores dizem que concorrer com força total em todos os segmentos contraria a sabedoria convencional sobre estratégia competitiva. “Os especialistas que recomendam que a empresa se concentre em uma ou outra ponta para não ser “apanhada no meio” supõem que a empresa é autossuficiente em todos os aspectos de sua cadeia de valor” conforme Yoshino e Rangan (1996, p.96)

Depois da conclusão de que a aliança é um desejo, a empresa tem de estabelecer com mais especificidade o papel que deseja que a aliança, ou as alianças tenham na empresa. Essa determinação irá influenciar na hora de escolher o tipo de aliança, ainda a maioria dos membros de alta administração das empresas parece desenvolver um sentido intuitivo quanto à definição do papel que as alianças devem ter em suas empresas.

2.4 MODELAR UMA ALIANÇA ESTRATÉGICA

Yoshino e Rangan (1996) identificaram, cinco aspectos que envolvem a criação de uma aliança estratégica (1) a desintegração da cadeia de valor, (2) a reconfiguração da cadeia de valor, (3) a alavancagem dos recursos internos e dos aliados, (4) a criação de posições de recuo e (5) a manutenção de opções estratégicas para o futuro.

A desintegração da cadeia de valor leva em conta a fragmentação e a avaliação de cada uma das atividades da cadeia com o intuito de determinar o que pode ser atribuído a outras empresas sem por em risco a estratégia de longo prazo, a atividade implica no sentido que a empresa tem de se tornar mais empreendedora na busca de novas combinações.

A reconfiguração envolve a disposição das atividades entre a matriz e suas subsidiárias e aliadas e o cuidado das atividades internas nas quais a organização tem sua principal vantagem competitiva e a subdivisão das demais. Sendo assim a empresa pode decidir quais as atividades irá dedicar e quais serão distribuídas aos parceiros e aliados.

Quando se executa parte das atividades e repassa o restante a terceiros, é liberada uma quantidade de recursos e se passa a trabalhar mais do que anteriormente, seria como a alavancagem com capital de empréstimos porém com recursos de outras organizações. Nesse sentido as empresas as alianças são um meio de alavancar os recursos dos parceiros e os internos, ainda as organizações tendem a procurar parceiros com recursos complementares, e por fim as empresas tem a tendência de levar em conta a compatibilidade das culturas organizacionais.

No que diz respeito à posição de recuo as empresas podem, por exemplo, vincular à integração a fabricação ou estabelecer múltiplas alianças intercambiáveis para uma determinada função, assim ocorrendo algum problema outra participante pode ser mobilizada para cumprir determinada função.

As organizações mantêm uma serie de opções estratégicas como forma de se defender contra algum imprevisto no caso do aliado se tornar um adversário e como mecanismo de enfrentar possíveis contingências futuras.

2.5 ESTRUTURAR UMA ALIANÇA

Nem o ramo de atividade do participante nem a atividade-alvo parecem determinar a estrutura de uma relação, portanto cabe o questionamento se realmente é importante a estrutura de uma aliança, contudo concluem alguns pesquisadores que “a estrutura de propriedade das alianças não importa, e sim a habilidade dos administradores em conseguir o que querem de relações ambíguas” Yoshino e Rangan (1996, p.101).

São sugeridos dois aspectos importantes da estrutura basicamente, (1) ela propicia o cenário para a influência contínua entre os parceiros e (2) os objetivos estratégicos e operacionais dos parceiros, ainda ressaltam que um motivo crucial para se ter a estrutura certa é o acesso e controle da informação.

As alianças podem ser formadas por meio de uma variedade de acordos contratuais, alguns com uma hierarquia maior que outros, sendo que a maioria das empresas chega a um ponto intermediário, com acordos que envolvem participação de capital com menos de 50% quanto os contratos mais minuciosos ou quase hierarquias.

Conforme os autores “os consultores e acadêmicos costumam oferecer aos administradores listas de vantagens dos diferentes tipos das associações entre empresas”. Sendo assim para se obter a estrutura correta é preciso identificar e avaliar os tipos de estrutura no que é comum e particular em cada determinada aliança.

2.6 CULTURA NA ALIANÇA ENTRE EMPRESAS

Entende-se por cultura como algo enraizado, um código construído ao longo do tempo. Segundo Motta e Caldas 1997 ela fornece uma referencia as pessoas permitindo dar um sentido ao seu mundo e as suas ações, Designa, Classifica, Liga, Coloca em ordem, faz possível a compreensão e dá sentido a existência.

A cultura organizacional é algo dinâmico, intangível, uma construção social coletiva (Schein, 1985) que resulta das interações entre os grupos sociais, podendo ser representada por três camadas: 1) Artefatos, que são estruturas e processos organizacionais visíveis; 2) Valores Compartilhados, representados por Estratégias, metas e filosofia e 3) Premissas Básicas que são Inconsciente, valores fundamentais, percepções, pensamentos e sentimentos.

A cultura organizacional é formada no desenvolvimento e na sobrevivência de longo prazo da empresa representa os padrões de valor, convicções básicas e normas de comportamentos seguidos por maior parte dos colaboradores de uma empresa (Hong & Yu, 2010).

Para Lewis 1992 a cultura é importante por se tratar de um conjunto de hábitos e de valores compartilhados pelo grupo, sendo que esses hábitos orientam grande parte do comportamento desse grupo, quanto mais tempo às pessoas vivem ou trabalham juntas, mais a cultura afeta suas percepções, ideia e atividades.

2.7 CONFIANÇA NAS ALIANÇAS, BENEFÍCIOS, DESAFIOS E RISCOS

Apesar de que os membros de uma aliança estratégica orientada ofereçam produtos e ou serviços idênticos ou equivalentes, a cooperação será fundamentada numa promessa de futuro. Nesse caso a confiança mútua tem um papel fundamental para a estabilidade das relações.

As principais fontes da falta de confiança são a falta de racionalidade e incerteza de futuro segundo Hong e Yu (2010), essa incerteza influencia diretamente as realizações operacionais, influenciados por fatores externos, as racionalidades individuais terminarão resultando na falta de eficiência de toda a aliança. Ainda a confiança entre todos os membros da aliança resultara em um menor custo de coordenação Esteves e Nohara (2011).

Costa Filho, Fernandes e Castro (2016) relatam que ainda que seja necessária para a obtenção de ganho de valor, a cooperação nas relações entre as empresas não é instintiva e nem promovida de maneira fácil, logo não são todas as parcerias que dão certo e as razões mais comuns para esse fracasso são “incompatibilidades entre os parceiros, falta de confiança e de experiência em alianças, as distâncias culturais e a oferta de recursos redundantes e não complementares dos parceiros”, como demonstrado na figura abaixo.

Quadro 1 – Desafios e riscos

(Continua)

Desafios e Riscos
Principais razões para o fracasso: <ul style="list-style-type: none">• As incompatibilidades entre os parceiros;• As distâncias culturais• A falta de confiança e• A falta de experiência em alianças.
Características das alianças: <ul style="list-style-type: none">• A incerteza• A interdependência e• A vulnerabilidade
Alianças estratégicas apresentam uma mistura de promessas e perigo por serem uma relação simultânea de cooperação e conflito entre as empresas parceiras
No relacionamento cotidiano surgem diversas situações indesejáveis, barreiras e conflitos
Cada um dos parceiros mantém-se como uma entidade distinta e independente
O mercado tende a penalizar as empresas que entram em alianças que criam combinações de recursos que são substitutos ou similares aos seus
A cooperação mútua nas relações interfirmas não é automática e nem facilmente promovida
Empresas oportunistas buscam alianças com intenção de aprender com seus parceiros e deixam a aliança quando alcançam a aprendizagem
Deficiências dos controles formais e racionalidade limitada, pois os mecanismos de governança nem sempre são previsíveis ou formalizados em acordos contratuais para gerir a incerteza e o comportamento oportunista.

Quadro 1 – Desafios e riscos

(Conclusão)

Necessidades de diferentes tipos de vínculos interpessoais que formam as redes externas de contato
O fracasso de uma aliança teria efeito adverso sobre o desempenho financeiro da empresa no curto prazo e sobre a sua posição competitiva a longo prazo.
As empresas precisam equilibrar a necessidade de certeza de suas interações com a necessidade de se abrirem para aproveitar novas oportunidades

Fonte: adaptado de Costa Filho, Fernandes e Castro (2016)

Confiança e controle contratual podem ser questões muito importantes na gestão de parcerias, portanto, os envolvidos devem e tentar equilibrar ambos os aspectos segundo Costa Filho, Fernandes e Castro (2016), ainda sobre este aspecto Alves e Tiergarten (2009) identificaram em seus estudos que a desconfiança é um dos fatores principais para a não continuidade de alianças já existente.

No sentido cooperativo das relações, o participante pode dispor de acesso a recursos externos, como o know-how, aportes financeiros ou bens de valor incalculável. No aspecto competitivo, a empresa participante de uma aliança é obrigada a desenvolver alguma vantagem competitiva, de modo a garantir aproveitamento e ser reconhecida. Assim, a cooperação inclui benefícios além dos riscos como expõe Costa Filho, Fernandes e Castro (2016), para exemplificar melhor os possíveis benefícios os autores elaboraram o quadro apresentado abaixo.

Quadro 2 – Benefícios

Benefícios
Repassar algumas de suas funções secundárias de negócios para outra empresa para ganhar eficiência em suas atividades principais
Poder acessar e combinar capacidades e recursos necessários para adquirir conhecimento e construir uma vantagem competitiva
Contribuir com recursos complementares e que podem se combinadas sinergicamente com recursos de outras empresas
Ter acesso a recursos externos, como know-how, recursos financeiros ou outro bens de valor inestimável
Minimizar os custos organizacionais, compartilhar riscos, pontos fortes ou funções que integram os negócios e melhorar vantagens competitivas com base em habilidades e competências das organizações parceiras
Codesenvolver ou codistribuir bens e serviços para se sustentarem a longo prazo no mercado
Aumentar a eficiência, expandir a participação de mercado e permitir a entrada em um novo canal

Fonte: adaptado de Costa Filho, Fernandes e Castro (2016)

Reduzir custos operacionais, compartilhar possíveis riscos, pontos estáveis ou funções de integração entre os negócios e potencializar vantagens com base em aptidões e competências dos parceiros envolvidos na aliança estratégica, são apontados como benefícios possíveis pelos autores.

2.8 TIPOS DE ALIANÇAS

De acordo com Olave e Neto (2001) existe um vasto número de tipos alianças estratégicas que podem ser feitas por empresas dos mais variados portes tanto grandes com médias e pequenas, são em geral construídas para atacar mercados com o objetivo de se apossarem de partes de mercados em decorrência dos demais participantes terem desvantagem frente a empresas ligadas por alianças estratégicas.

A estratégia de aliança pode ser subjacente de alguns objetivos como a dimensão crítica a partir da qual se pode ocupar uma posição dominante no mercado; o reforço das redes de distribuição, para reforçar ainda mais esse domínio de mercados; a colocação em comum de atividades complementares de pesquisa e desenvolvimento e assim por diante, KANTER (1990 *apud* Olave e Neto 2001) cita os seguintes tipo de alianças:

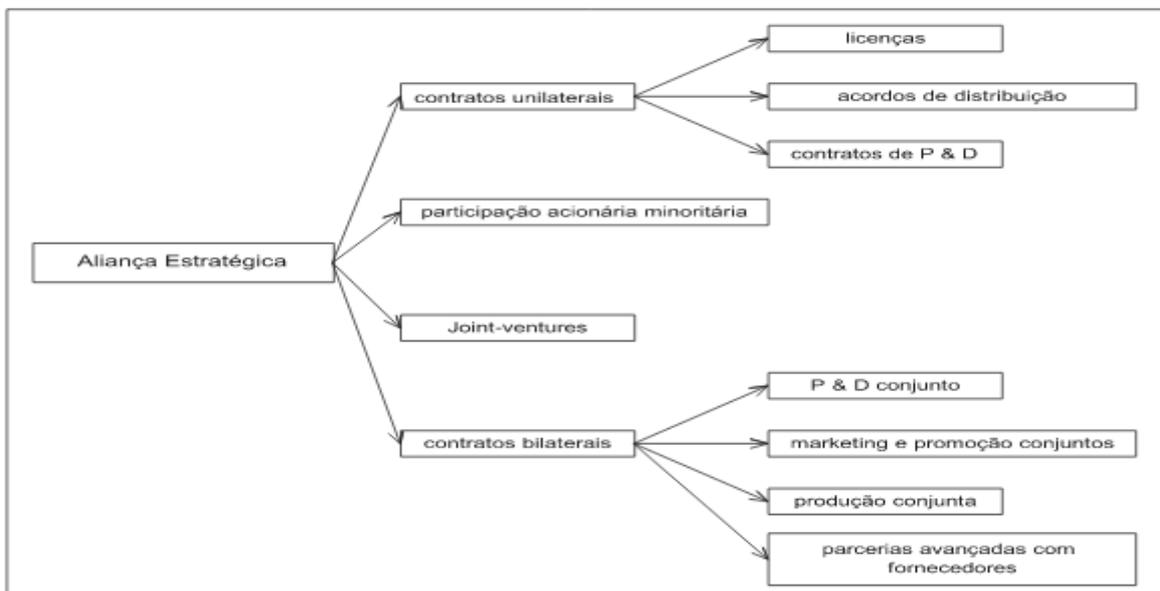
Alianças Multi-Organizacionais de Serviços ou Consórcios: neste tipo de alianças, organizações (empresas) que tenham uma necessidade similar (frequentemente empresas de um mesmo setor industrial) juntam-se para criar uma nova entidade que venha a preencher aquela necessidade delas todas. Como exemplo, a autora cita a organização de um “consórcio” de seis empresas norte-americanas para viabilizar as pesquisas sobre fibras óticas na Battelle Memorial Institute em Columbus, Ohio;

Alianças Oportunísticas ou Joint Venture: as organizações veem uma oportunidade para obterem algum tipo de vantagem competitiva imediata (ainda que talvez temporária), por meio de uma aliança que as levem para a constituição de um novo negócio ou para a ampliação de algum já existente. Tais tipos de alianças são frequentemente utilizados, por exemplo, em atividades de pesquisa & desenvolvimento entre empresas de vários países.

Alianças de Parceria, envolvendo Fornecedores, Consumidores e Funcionários: neste tipo de aliança há o envolvimento de vários parceiros (*stakeholders*) no processo de negócio (*business process*) em seus diferentes estágios de criação de valor. Os parceiros, neste caso, são os vários tipos de agentes dos quais a organização depende, incluindo seus fornecedores, seus clientes e seus funcionários.

O quadro abaixo mostra as diferentes possíveis que uma aliança estratégica pode assumir.

Figura 3 - Diferentes possíveis que uma aliança estratégica pode assumir



Fonte: Adaptado de Klotzle (2002)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na visão de GIL (2012) a pesquisa descritiva o objetivo é a descrição das características de um determinado fenômeno ou estabelecer relações entre as variáveis envolvidas, uma de suas características principais é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, assim a intenção deste trabalho é de analisar de forma a compreender como são percebidos aspectos importantes oriundos da aliança entre duas empresas por parte dos gestores locais descrevendo por meio das respostas por eles dadas na aplicação de um questionário com perguntas relativas ao tema a fim de descrever a relação por meio de comparação entre suas perspectivas sobre o objeto de estudo.

Pesquisa descritiva em Marconi e Lakatos (2012) “Delineia o que é” abordando também quatro aspectos sendo eles, a descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos, objetivando seu funcionamento no presente.

Segundo Yin (2010) O método de estudo de caso como sendo um método de pesquisa é usado em diversas situações para contribuir no conhecimento de fenômenos tanto individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Então, “o método de estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2010, p. 24).

Ainda segundo o autor esse método é utilizado quando se deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade, com esse entendimento englobando importantes condições contextuais. A principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ele tenta estabelecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (YIN, 2005). O autor diz que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão normalmente definidos.

Investigação de estudo de caso enfrente uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultados, baseou-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados YIN (2003, p.33)

Os dados foram coletados junto aos gestores locais das duas empresas, empresa A e empresa B envolvidas na parceria localizadas na cidade de Santana do Livramento, pertencentes à Região Fronteira Centro Sul, no Estado do Rio Grande do Sul. A cidade selecionada esta no interior do Estado, porém atende uma parte de grande proporção territorial e por consequência uma grande quantidade de clientes.

Segundo o conceito da Markoni e Lakatos (2009) a observação participante natural é quando "o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga", no caso desta pesquisa, pois o pesquisador é colaborador de uma das empresas pesquisadas.

Foi aplicado um questionário contendo oito questões abertas relativas ao tema central de estudo deste trabalho os quais foram respondidos pelos gestores locais de ambas as empresas, gestores estes que estão ligados diretamente às atividades desenvolvidas em parceria por as duas empresas, tais respondentes foram escolhidos por estarem ligadas diretamente as atividades relativas à aliança entre as empresas que atuam. Uma definição de questionário conforme Markoni e Lakatos (2009) é a seguinte:

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Junto com questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável. MARKONI e LAKATOS (2009, p. 203).

As questões contidas no questionário foram adaptadas de um estudo feito por Nascimento, Lima e Walter (2014) anterior tendo assim já sido testado.

A análise tem uma intenção de captar a perspectiva dos gestores locais sobre a aliança entre as empresas a qual são colaboradores, mesmo as empresas tendo um porte grande fatores como cultura, localização geográfica e demografia, por exemplo, é único em cada região logo o estudo toma um caráter mais específico.

Para os dados coletados serem interpretados, será preciso uma análise do conteúdo apurado. Deste modo à interpretação possa ocorrer de modo mais fluido. Os autores Marconi e Lakatos mencionaram 3 etapas para realizar a apuração dos dados coletados, são elas:

- a) Seleção: esta etapa consiste em analisar os dados apurados com o intuito de realizar uma seleção dos dados, de modo a observar excessos de informação e a carência de algum ponto, o que ocasionaria uma nova coleta de dados;
- b) Codificação: nesta fase os dados separados na seleção são codificados, de modo a facilitar a etapa seguinte, que é a interpretação;
- c) Tabulação: consiste em colocar em quadros, tabelas e gráficos, todos os dados codificados, para facilitar a interpretação (2003, p.166-167).

Conforme Freitas e Janissek (2000) a primeira parte da criação de categorias consiste na leitura de cada um dos textos de respostas, à medida que é lido o conteúdo pode-se criar categorias, as categorias de análise foram desenvolvidas conforme os tópicos do referencial teórico deste trabalho com a intenção de correlacionar as teorias com a prática por meio da comparação tanto das respostas dos gestores das diferentes empresas quanto à comparação com as teorias neste trabalho contidas.

A análise de dados foi dada por análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é descritiva quando a técnica é utilizada para conversação entre indivíduos, com a intuição de que esses dados servirão de base para a produção e recepção de conteúdo, a partir dessa análise conciliar a revisão bibliográfica que compõe este estudo com o que foi apresentado, para que dessa forma se possa construir uma análise e discussão dos resultados.

Para a análise dos dados, deve-se ler: Gestores entrevistados da empresa A (Empresa A), Gestores entrevistados da empresa B (Empresa B), ainda deve-se considerar que a Empresa A é prestadora de serviços contratados pela empresa B. Nessa análise foi utilizado o método comparativo que segundo Marconi e Lakatos (2009) faz comparações, para verificar se existem similitudes e explicar divergências, explicando os fenômenos utilizando em todas as fases como num estudo de caráter descritivo podendo averiguar a analogias ou analisar elementos de uma estrutura, pode, apontar algum vínculo casual, entre fatores presentes ou ausentes.

4 RESULTADOS

Para analisar a perspectiva dos gestores locais acerca da aliança estratégica, foram aplicados questionários com os gestores das duas empresas objeto do estudo e através de observação direta participante nas empresas.

O setor elétrico no Brasil é dividido em três partes sendo elas a geração, a transmissão e a distribuição de energia, as empresas estudadas são respectivamente uma distribuidora de energia (empresa B) e uma prestadora de serviços para a distribuidora (empresa A)

A história da parceria entre as empresas começou em 2002, na construção e manutenção de redes para as regiões de São Borja RS e Santiago RS. No ano seguinte, atendem à região de Itaqui RS, onde, além de obras e manutenção, as empresas no corte e religue de energia.

Em 2004, um novo contrato com a concessionária, empresa B, foi realizado e se expandiu para a Superintendência da FRONTEIRA NORTE, composta pelas regiões de Santiago, São Borja e Itaqui. Os serviços incluíam leitura de medidores e entrega de faturas, além do corte e religue de energia. Essa parceria resultou na renovação do contrato em 2007, com a inclusão da Superintendência FRONTEIRA SUL, mas sem os serviços de leitura de

medidores e entrega de faturas. A atuação nessas superintendências tornou a Empresa A ganhadora do “Prêmio Fornecedores 2008”, em duas das três áreas de atuação da Empresa B.

Ambas as Empresas A e B, ao serem questionados sobre as normas explícitas no relacionamento entre as empresas, fica evidente de maneira clara entre os gestores, que tais regras constam em um contrato formal, onde estão dispostas as informações, conforme a afirmação dos entrevistados da empresa A “Sim todas as regras estão no contrato entre as empresas”; “Sim, existe um contrato firmado entre as duas empresas;” (empresa A). De acordo com Yoshino e Rangan (1996) as alianças estratégicas trazem especificações dos processos fim, assim, havendo um contrato as normas devem estar descritas em contrato formal, com isso, as empresas objeto do estudo se enquadram nas definições apresentadas pelos autores.

Com relação à existência de normas implícitas no relacionamento entre as empresas todos os entrevistados afirmaram que estas normas também estão estabelecidas em contrato, porém nenhum soube especificar se as empresas possuem alguma norma de relacionamento entre elas.

Sobre a participação da alta administração das empresas na aliança estratégica percebe-se que as repostas das duas empresas refletem a mesma opinião, visto que ficou clara a participação da alta administração quanto ao envolvimento nos processos entre elas. Um dos gestores da empresa A afirma que “Todas as decisões são tomadas pela alta administração” já um dos gestores da empresa B complementa “Total, pois sem um acordo participativo entre as partes não haverá nenhum tipo de aliança.” Nessa lógica Lopes e Vieira (2005) definem que para o sucesso a aliança, a organização deve se preocupar com a integração com seus parceiros, respeitando a hierárquica do sistema.

Ao serem questionados sobre o Aporte de Recursos disponibilizados notou-se uma divergência nas repostas. Os entrevistados da B, contratante dos serviços da empresa A, afirmaram que os recursos são disponibilizados de maneira igualitária nas obras realizadas, como relata o gestor da empresa B “Sim, devem ser os mesmos para ambas.”, porém os gestores da empresa A, prestadora de serviços de expansão de rede, afirmam que a empresa B não fornece material suficiente para a realização das atividades contratadas, como explana o gestor da empresa A “Há uma precariedade dentro do fornecimento de materiais” nesse aspecto conforme Lopes e Viera (2005) vale analisar a complementaridade de objetivos e recursos, que assim não está sendo feita de forma assertiva, nota-se que as empresas não estão colaborando no aporte de recursos como expõe Yoshino e Rangan (1996).

Quanto as principais dificuldades encontradas pela empresa na aliança, nota-se que ambas as empresas apontam diversas dificuldades, como relata um dos gestores da empresa B “muitas vezes são as normas, procedimentos, cultura da direção e de funcionários”, outro gestor da mesma empresa aponta como principal dificuldade o alinhamento das metas. Já os entrevistados da empresa A, apontaram como principais dificuldades, prazos de entrega nas obras e interesses particulares na gestão da empresa. Estas dificuldades segundo Costa Filho, Fernandes e Castro (2016), são encaradas como desafios por parte das empresas por apresentarem incompatibilidade entre os parceiros; diferenças culturais ou falta de confiança e falta de experiência em alianças.

Em relação às diferenças culturais, se elas facilitam ou dificultam de alguma forma o processo, um dos gestores da empresa B salienta que essas diferenças podem dificultar se não houver flexibilidade entre as partes, ou seja, cada empresa presa por seus interesses

individuais. Ao serem questionados sobre o mesmo tema, os gestores da empresa A mostraram indiferença em relação à pergunta, conforme evidenciado em todas as respostas. Os autores Lorange e Ross 1996 ressaltam que os problemas relacionados às alianças estratégicas são também influenciados por diferenças culturais, pois sensibilidade cultural é de fato um fator que exerce papel fundamental, ainda segundo os autores é importante para importante para obtenção de uma base consensual política e para a assimilação da aliança por parte dos colaboradores da organização.

No que tange o nível de confiança, ambas demonstram um nível relevante, o total de entrevistados da empresa B afirmou que a confiança está dentro da normalidade, um entrevistado da empresa A comenta que o nível de confiança entre as empresas é instável, afirmando em sua fala “instável, pois há certo desconforto em alguns aspectos”, os demais entrevistados da empresa A afirmam “pelo que se vê no dia-a-dia, há total confiança entre as partes”. A cooperação se fundamenta numa promessa de futuro. Nesse sentido a confiança mútua exerce papel fundamental na estabilidade das relações segundo Hong e Yu (2010).

Os entrevistados, ao serem questionados sobre perspectivas de futuro relativo à parceria, responderam com diversas perspectivas, porém todas tem a mesma percepção de continuidade como exposto no quadro a seguir.

Quadro 3 – Perspectivas de futuro

Empresa A	Empresa B
A perspectiva é de continuidade com a parceria	A parceria já é de bastante tempo, portanto a perspectiva é de que se prolongue.
A ampliação de equipes, contratação de novos colaboradores e melhoria na qualidade dos serviços prestados.	Não há um plano específico, tem o que existe para este item, o que existe é um contrato onde há especificações técnicas aos quais direcionam e pontuam as necessidades de cada região e no processo de licitação ou estudos de mercado. As empresas participam ou não, hoje a empresa que nos presta serviço tem a preferencial por já possuir processos bem definidos e sólidos que integram as duas empresas.
De crescimento	Sempre de crescimento e melhoria contínua

Fonte: Desenvolvido pelo autor com as respostas dos entrevistados (2017)

Contudo as duas empresas apesar das dificuldades consideram desenvolver de forma contínua suas atividades ligadas à parceria, Yoshino e Rangan (1996) identificaram as alianças estratégicas como uma opção estratégica para o futuro assim a aliança estudada nessa pesquisa exemplifica essa opção como estratégia vigente nas duas empresas.

4.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Quadro 4 – Percepção do nível gerencial sobre os resultados da aliança estratégica

Variável	Percepção por parte da empresa A	Percepção por parte da empresa B
Normas de relacionamento	Bastante claras, pois todas as normas são descritas em contrato.	Os gestores reconhecem que existem normas de relacionamento e não foi identificado nenhum conflito nesse sentido.
Participação da administração	Alto nível de participação, pois segundo os gestores todas as decisões partem da alta administração.	Existe um alto nível de participação por parte da alta administração.
Aporte de recursos	Dentro de uma margem para a continuidade das atividades porém com algumas dificuldades.	Não há dificuldades em quaisquer níveis e os recursos são alocados conforme contrato.
Dificuldades encontradas	Pode-se identificar principalmente a dificuldade no cumprimento de prazos.	Conforme os gestores existem dificuldades no alinhamento das metas das atividades desenvolvidas na parceria, a cultura também foi citada como uma dificuldade.
Diferença na cultura	Nesse ponto existe uma grande harmonia por parte dos gestores relatando nunca haver acontecido nenhum conflito inerente à diferença cultural.	Esse quesito foi citado como sendo uma dificuldade, pois existem diferenças culturais evidentes entre as empresas podendo gerar um conflito “Se não houver flexibilidade entre as partes”.
Nível de confiança	Mantem-se de certa forma baixo no sentido da confiança depositada pela empresa B na empresa A.	Dentro da normalidade segundo os gestores.
Perspectivas de futuro	São altas as perspectivas de crescimento nos negócios realizados pela parceria além da ampliação.	Boas, sendo objetivo de ambas as partes de continuidade e crescimento.

Fonte: Desenvolvido pelo autor baseado nas respostas dos questionários e na observação participante.

Na síntese dos resultados se vê de maneira mais clara as percepções obtidas como conclusão do processo de pesquisa, com relação às normas de relacionamento entre as empresas se pode notar uma transparência no sentido de que os gestores afirmaram que tais normas são descritas em contrato firmado entre as partes.

Sobre a participação da alta administração conforme os gestores entrevistados a mesma é altamente presente nas relações que envolvem a parceria entre as empresas, pois as decisões são tomadas em ambas as empresas pela alta administração, apesar de não haver aparente divergência entre gestão das empresas foi identificado que a empresa A tem certa

desconformidade com o aporte de recursos necessários para realização das atividades desenvolvidas.

Dificuldades fazem parte das alianças estratégicas em geral, a empresa A apontou como principal dificuldade o cumprimento dos prazos estipulados em contrato para a realização das obras contratadas, já a empresa B, o alinhamento de metas é visto como uma dificuldade assim como as diferenças culturais que também foram citadas como dificuldades se não bem geridas, o nível de confiança entre as empresas é considerado bom e são grandes as perspectivas de futuro e continuidade com as atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa realizada foram fundamentais para responder a pergunta de pesquisa, ou seja, o problema do artigo, que seria como ocorre à aliança estratégica entre duas empresas do setor elétrico do Brasil no estado do Rio Grande Do Sul na cidade de Santana do Livramento.

A pesquisa demonstrou que as empresas estão em uma aliança contratual que até o momento vem se mantendo, mesmo com algumas dificuldades de relacionamento. Os gestores de ambas as empresas concordam na maioria dos aspectos questionados no estudo, como visto nos resultados, as empresas objeto de estudo já mantêm uma aliança de longa data e todos os entrevistados da pesquisa manifestaram uma perspectiva de continuidade e até expansão nas atividades desenvolvidas na parceria entre as empresas.

Na percepção do nível gerencial as empresas demonstram uma alta formalidade na aliança, pois a maioria dos dispositivos são dispostos em contrato, dessa forma assegurando o cumprimento dos termos estabelecidos que garantem a funcionalidade da parceria. Todos os entrevistados evidenciaram conhecimento acerca dos aspectos gerenciais da aliança.

Notou-se que a alta administração das empresas é significativamente participativa nos processos que envolvem as atividades desenvolvidas em parceria por ela, estando em conformidade com os preceitos teóricos estabelecidos.

Na empresa A percebeu-se através das respostas dos entrevistados uma certa desconformidade no que diz respeito ao aporte de recursos necessários para as atividades desenvolvidas.

Ambas as empresas apontam diversas dificuldades na aliança, as principais identificadas foram o alinhamento de metas, prazos de entrega e diferenças culturais. Essas dificuldades aparecem como desafios corriqueiros nos processos da aliança, assim como as diferenças culturais que nas empresas estudadas apresentaram um relacionamento relativamente harmônico. De maneira geral, as empresas estudadas apresentam perspectivas confiantes no futuro em relação à sua aliança.

O estudo contribui para demonstrar a importância das alianças estratégicas entre empresas, já que visivelmente nota-se que estas incentivam o desenvolvimento de suas atividades.

A empresa A é contratada pela empresa B para a realização de obras de expansão e melhoria da rede elétrica de distribuição bem como obras emergências quando necessário, a

empresa B também desenvolve esse tipo de atividade, porém, em condições adversas, quando não é possível suprir a demanda são acionados emergencialmente os serviços da contratada, além de contratos para obras específicas estabelecidas antecipadamente.

Após pesquisar cada empresa ficou claro que em sua quase totalidade as atividades exercidas pela empresa A estão relacionadas à empresa B por meio de contratos assim é possível perceber uma dependência mútua por partes das duas empresas, em caso de necessidade a empresa B conta com a empresa A para realização de serviços emergenciais que por sua vez tem um maior número de atividades no estado do Rio Grande do Sul diretamente dependente de contratos firmados com a empresa B.

Com relação aos aspectos analisados nesse estudo se pode concluir que a empresa B usa os serviços da empresa A para suprir suas demandas e reduzir custos, se pode destacar também a interdependência entre ambas as empresas.

Como limitação deste estudo se aponta a falta de referências bibliográficas acerca do tema abordado, a dificuldade de obtenção de informações junto aos gestores e sugere-se que sejam realizados novos estudos sobre o tema entre empresas desse porte em busca de novos conhecimentos sobre as alianças.

REFERÊNCIAS

ALVES, C. A.; TIERGARTEN, M. A **Relação entre Varejo Distribuição na Cadeia do GLP: Analisando as Estratégias de Cooperação e de Alianças.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 7, n. 2, p. 101-110, 2009.

BARDIN, L. (1977). **Análise de conteúdo** *Análise de conteúdo* *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, 70.

COSTA, Filho Custódio Genésio da; FERNANDES, Renato Borges; CASTRO, Cléber Carvalho de. **Alianças estratégicas e marcas próprias: a falta de estratégias nas alianças estaria tornando impróprias as marcas.** Belo Horizonte, v. 17, N 1, p. 29-45, JAN/MAR 2016.

DA COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2007.

ESTEVES Guilherme; NOHARA Jouliana Jordan. **Fatores críticos à estabilidade das alianças estratégicas das micro e pequenas empresas.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 182-204, jul./set. 2011.

FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; JANISSEK Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração dos dados qualitativos.** Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto; 2000.

GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. **Journal of Business Strategy**, Mar.-Apr. 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. Ed., São Paulo: Atlas, 2012.

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.

HARBISON, Jhon R.; PETER, Pekar jr. **Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso.** São Paulo: Futura, 1999.

HONG,J.,&YU,H. A research on influential factors related to the stability of competition-**oriented strategic alliances** .International Journal of Business & Management. 2010.

KLOTZE Marcelo Cabus. **Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria**. RAC, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002.

LOPES Fernando Dias; BALDI Mariana. **Laços Sociais e Formação de Arranjos Organizacionais Cooperativos – Proposição de um Modelo de Análise**. RAC, v. 9, n. 2, Abr./Jun. 2005: 81-101.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MIRANDA, Maria Bernadete; MALUF, Clóvis Antonio. **O contrato de joint venture como instrumento jurídico de internacionalização das empresas**. Revista Virtual Direito Brasil, v. 3, n. 2, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: atlas, 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NASCIMENTO, Daniel; LIMA, Adriana de Sousa; WALTER, Silvana Anita. **Journal of Innovation, Projects and Technologies** – JIPT Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTECVol. 2, N. 1. Jan./Dez. 2014

OLAVE, Maria Elena León; NETO João Amato; **Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas gestão & produção**, v.8, n.3, p. 289-303, dez. 2001.

SCHEIN, E. H. **Organization culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

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.

VIZEU Fabio; FILHO Edson Ronaldo Guarido; GOMES Marcelo Alves. **Para além do Olhar econômico nas alianças estratégicas: Implicações sociológicas do caso unihotéis**. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, 15(3), Edição Especial, p. 132-165, SÃO PAULO, SP, MAIO-JUN. 2014.

WESTO, J.Fred; BRIGHAM, Eugene F.**Fundamentos da Administração Financeira**. SÃO PAULO: Pearson Markron Books, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOSHINO, Michael Y; RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial a globalização**. São Paulo: Books, 1996.



**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

Título do projeto de conclusão: Alianças estratégicas: Um estudo de caso em uma empresa do setor elétrico

Pesquisador responsável: Roiter Alexandre Toledo Rossi

Questionário semiestruturado referente à pesquisa sobre a aliança entre as duas empresas:

- 1. Existem normas explícitas no relacionamento entre as empresas?**
- 2. Existem normas implícitas no relacionamento entre as empresas?**
- 3. Qual a participação da alta administração da empresa na aliança?**

