

Alianzas Estratégicas Internacionales: Contribuciones de las Líneas de Investigación en la Formación de un Modelo Integrador.

ARI MELO MARIANO

União Metropolitana de Educação e Cultura –Bahia-Brasil

ROSARIO GARCÍA CRUZ

Universidad de Sevilla-España

JORGE ARENAS GAITÁN

Universidad de Sevilla-España

Resumen: Los procesos de cooperación entre empresas vienen creciendo y ganando interés en las empresas y el ambiente académico. La elección de la formalización de alianzas como la mejor opción constituye una decisión estratégica difícil, cuyo desarrollo no es un acto puntual, sino un complejo proceso, formado por una sucesión de eventos, que está en continua interacción con el entorno y con las empresas socios del acuerdo. Entender las alianzas estratégicas internacionales es estudiar los principales modelos que explican las características, motivos de su creación, formalización, factores que influyen en su desempeño y tendencias de futuras investigaciones. El objetivo de este estudio es analizar las aportaciones de las líneas de investigación al tema de las alianzas estratégicas internacionales y recopilar las principales informaciones en un modelo integrador. Para encontrar las principales líneas de investigación, fue utilizado una revisión sistemática de la literatura a través de los principales artículos publicados en las revistas con mayor factor de impacto mediante el estudio de citas.

Palabras clave: Alianzas Estratégicas Internacionales. Líneas de investigación. Modelo integrador. Internacionalización. Globalización.

International Strategic Alliances: Contributions of Research lines Interests in the Formation of an integrated model.

Abstract: Cooperation processes between companies are growing and gaining interest in business and academic environment. The choice of the formalization of partnerships as the best option is a difficult strategic decision, whose development is not a precise measure, but a complex process consisting of a succession of events, which is in continuous interaction with the environment and with business partners the agreement. Understanding international strategic alliances is to study the main models that explain the characteristics, reasons for its creation, formalization, factors that influence their performance and trends for future research. The aim of this study is to analyze the contributions of the research lines to the subject of international strategic alliances and gather the essential information in an integrative model. To find the main lines of research, we used a systematic review of literature given by the main articles published in journals with higher impact factor by studying the citations.

Key words: International Strategic Alliances. Research Lines. Integrative Model. Internationalization. Globalization.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas dos décadas la economía mundial se ha transformado radicalmente. Las condiciones cambiantes del mercado, la intensificación de la competencia mundial y cada vez más cortos ciclos de vida de los productos impulsan a las empresas a volver a examinar los métodos tradicionales y las estrategias para hacer negocios (BARTLETT Y GHOSHAL, 1987; OHMAE, 1989).

Esas transformaciones son efectos de la globalización, la creciente competencia y los desafíos tecnológicos constantes. Los administradores se dan cuenta de que no importa el tamaño, fuerza o cantidad de recursos de sus empresas, ellas ya no son capaces de mantener una ventaja competitiva a cada paso en la cadena de valor en todos los mercados nacionales, ni son capaces de mantenerse en la vanguardia en la amplia gama de tecnologías necesarias para el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de nuevos productos (ARENAS, 2003).

Por lo tanto, las alianzas estratégicas internacionales se han convertido en un importante medio para racionalizar las operaciones, superar las posibles dificultades y ayudar a las empresas a recuperar y mantener su posición competitiva en los mercados internacionales (OHMAE, 1989). Las alianzas estratégicas han crecido en importancia como medio de hacer negocios a través de las fronteras nacionales, recibiendo mucha atención en los medios de comunicación y en los círculos académicos (por ejemplo, PERLMUTTER Y HEENAN, 1986; HERGERT Y MORRIS, 1988; HARRIGAN, 1988; BUCKLEY Y CASSON, 1988; BORYS Y JEMISON, 1989; BUCKLIN Y SENGUPTA, 1993; DOZ Y HAMEL, 1998; OSBORN Y HAGERDOON, 1997; VISSI, 1997; DUSSAUGE *et al.*, 2000; REUER, 2000; LI *et al.*, 2001). La literatura de mercadotecnia internacional presenta mucha investigación en cuestiones de la internacionalización y entradas en mercados a través de alianzas estratégicas (CAMISÓN Y VILLAR; 2009)

A pesar del aumento de la actividad internacional de las alianzas estratégicas en los últimos años, se ha estimado que entre el 30 y 70 por ciento de las alianzas fallan (BLEEKE Y ERNST, 1991; HARRIGAN, 1988; KILLING, 1983; KOGUT, 1988; PARK Y UNGSON, 1997; KOK Y WILDERMAN, 1999). Las alianzas estratégicas internacionales son formadas entre empresas con características organizativas y culturales diferentes (DUAN, 2008). Los problemas ocurren en alianzas debido a las dificultades causadas por diversos conflictos entre compañeros, como los estilos de dirección incompatibles, objetivos y culturas distintas. Las diferencias entre compañeros a menudo aumentan el riesgo de fracaso de la cooperación. Estos son los motivos de que las alianzas estratégicas sean notoriamente difíciles de controlar (LE; 2009)

Las alianzas estratégicas son una forma de organización que cada año gana nuevos adeptos en los

mercados nacionales e internacionales. De esta manera el interés académico por las alianzas estratégicas ha recibido un aumento de interés de investigadores en una variedad de disciplinas académicas, como podemos comprobar en el gráfico que expone el crecimiento del tema en los últimos años:

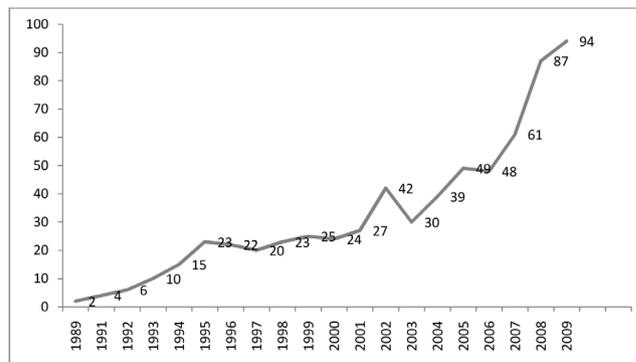


Figura 1: Gráfico año a año

A pesar de esta atención, la comprensión académica de las relaciones interempresariales todavía se limita en alcance y en profundidad. Los estudios anteriores han divulgado la falta de material sobre el tema (FRANKO, 1971; HARRIGAN, 1986; KOGUT, 1988; LEVINE Y BYRNE, 1986) y los factores proféticos de funcionamiento acertado de la empresa siguen siendo confusos (GERINGER Y HEBERT, 1991; PARKHE, 1993). Además, los estudios empíricos que se han hecho para probar los modelos conceptuales existentes tienen resultados contradictorios o si no difíciles de comparar debido a diferencias en cómo las variables fueron medidas. Aunque no se hayan desarrollado suficientes estudios al respecto del tema, su interés es creciente, haciendo del tema punto de muchos artículos científicos actuales.

Un modo de acercarse a la literatura sobre un tema es analizar sus líneas de investigación que lo han abordado. Así el objetivo de este estudio es recopilar y analizar las aportaciones de las líneas de investigación al tema de las alianzas estratégicas internacionales con la finalidad de reunir los principales modelos que explican las características, motivos de su creación, formalización, factores que influyen en su desempeño y tendencias de futuras investigaciones.

Así, este estudio se justifica al asumir un papel fundamental en la revisión, reunión e integración de variables que buscan rellenar algunas lagunas de estudios, conceptos y dimensiones estudiadas anteriormente por otros investigadores.

METODOLOGÍA Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Aunque actualmente se escriba mucho sobre alianzas estratégicas y sobre distintos enfoques teóricos, son pocos los autores que han estudiado su clasificación a través de líneas de investigación. Para descubrir las líneas de investigación adoptadas en los últimos años fue utilizada una revisión sistemática de los principales artículos publicados en las revistas con mayor factor de impacto. El elemento clave de esta revisión de la literatura es identificar cuáles son los artículos que son fundamentales para este tema, los autores más citados, las revistas con mayores factores de impacto y la evolución del tema a lo largo de tiempo. Para relacionar estos artículos se utilizó una herramienta informática de la base de datos *Isi Web of Science*. Fueran revisados un gran número de artículos, dentro de un espacio de dos décadas y aunque se encuentren autores que trabajan esta variable, su bibliografía y modelo llevan a dos autores (GARCÍA, 1996; KALE 2000) que se destacan por reunir de manera más completa este tipo de investigación. Sin embargo en los últimos años también fue encontrado un número de citas relevantes sobre otro artículo (OSBORN Y HAGEDOORN, 1997)

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Los principales autores que han tratado las líneas de investigación, relacionado a las alianzas estratégicas internacionales que son de fundamental interés de esta investigación son:

- García, E. – 1996
- Kale, P. – 2000
- Osborn y Hagedoorn – 1997

• Modelo de Garcia E. (1996)

Según (García, E. 1996) los estudios actuales de las alianzas y relaciones interorganizacionales pueden organizarse dentro de algunas líneas de investigación distintas:

a) Descripción de las características y regularidades empíricas de las alianzas: La primera línea es la descripción de las características y regularidades empíricas de las alianzas, el autor cita los estudios para calificar y cuantificar las alianzas. Pero, por la falta de censos, los resultados de esta variable fueron en su mayoría para describir las alianzas y sus factores circundantes. Además, han dado margen a la creación de una visión de futuras tendencias en las alianzas;

b) El impacto de la cooperación sobre la competencia: Tiene sus antecedentes en el gran número de investigaciones por parte de la organización industrial y durante mucho tiempo fue la única faceta del análisis de esta variable (GARCÍA, 1996). La característica de los estudios dedicados a investigar hasta qué punto estas relaciones interorganizacionales alteran la competencia. Cuáles son sus efectos a parte de sus aspectos colusivos;

c) Análisis Contractual de las alianzas estratégicas: analiza la forma de las empresas de organizar sus actividades y/o relaciones de intercambio. Distinguiéndose de la línea anterior, está se caracteriza por sus variables económicas, minimización de costes de coordinación y razones de eficiencia, entre otras. Un punto muy interesante es que la gran parte de los trabajos se enmarcan dentro de lo se conoce como economía de la organización, siendo el enfoque dominante la economía de costes de transacción. (WILLIAMSON, 1975, 1985, 1996). Al depender del contexto de asociación esta línea puede aparecer de tres maneras distintas:

- Contexto de las relaciones verticales entre empresas; se dedican al estudio del cliente proveedor;
- Contexto de creación de filiales con plena propiedad; analiza la decisión de entrada en un mercado internacional sobre dos dimensiones distintas, la primera a través de empresas conjuntas, compartiendo riesgos y ganancias y la segunda sobre la implantación de una filial. En este sentido, las empresas conjuntas internacionales se suelen interpretar como una opción organizativa para combinar dos inputs productivos para los que no existe un mercado externo. (HENNART, 1991). En este punto se investiga el compartir el conocimiento local con nuevos productos y nueva experiencia versus su necesidad de proteger los activos base de su competencia distinta;
- Contexto de otras formas contractuales de cooperación: este punto estudia las distintas alternativas de las organizaciones y las razones de la elección de cada forma contractual. Aquí deben estudiarse los derechos y obligaciones dentro de cada relación.

d) Las alianzas como medio para el aprendizaje organizativo: Esta directamente asociada el enfoque de los recursos y capacidades (PETERAF, 1993). De esta manera recursos considerados difíciles de imitar y transferir al exterior pueden ser compartidos a través de un aprendizaje conjunto. Dentro de este punto otro enfoque muy utilizado es el llamado Gestión del Conocimiento (Arenas, 2003).

e) Determinantes para el éxito y rendimientos de las alianzas: Estos estudios fueron motivados por el dinamis-

mo y la elevada inestabilidad y mortalidad de las alianzas estratégicas. (GARCÍA, 1996). Esta línea tiene similitudes con trabajos de Sivadas y Dwyner (2000) que realizan un estudio donde encuentran que el ajuste mutuo, la capacidad de absorción y la capacidad de relación entre los participantes son los principales factores que afectan el éxito;

f) Origen y equilibrios de las redes organizativas: Tiene sus antecedentes en la teoría de la organización y busca investigar las relaciones entre la organización y su entorno. Las redes se diferencian de las alianzas estratégicas en la capacidad de acciones conjuntas que involucran a la totalidad de las organizaciones participantes y sus vínculos organizativos tienden a una mayor estabilidad (GARCÍA, 1996). El estudio de las redes es como estudiar un Macro ambiente de las alianzas estratégicas;

g) Las redes de empresa como opción de diseño organizativo: Mientras que la línea anterior buscaba caracterizar las redes y sus comparaciones hace las alianzas, la séptima línea busca el estudio de estas redes como modelo organizativo. Según él (García, E 1996), las redes nacieron en respuesta a problemas como la integración vertical, diversificación e interrelación de actividades, pero salieron de un carácter de control de la organización para simplificar los problemas intraorganizacionales, delegando a otras empresas trabajos antes realizados internamente y manteniendo lazos cooperativos – alianzas estratégicas.

• Modelo de Kale P. (2000)

Según Kale (2000), aunque existan diversos autores que tratan del estudio de las alianzas estratégicas, muy pocos tratan el estudio de las líneas de investigación con la profundidad necesaria. Quizás por los diferentes modelos o por la tan amplia clasificación. Con la finalidad de simplificar y aportar a futuros investigadores material para sus trabajos académicos. Kale, P, (2000), simplifica las líneas de investigación dividiendo en tres corrientes:

- a) Motivaciones de las alianzas:
- Estrategia;
 - Costes de transacción;
 - Aprendizaje organizativo.

b) Estructura de las alianzas;

c) Eficacia y funcionamiento de las alianzas.

La primera corriente busca explicar las motivaciones de formación de tales alianzas agrupando estas motivaciones en tres variables; una estratégica, otra basada en costes

de transacción y por ultimo una relacionada con el aprender organizativo. La segunda basa su concepto en la estructura de las alianzas, sus tipos e intercambios. Por último la tercera corriente, que busca identificar factores que realzan o impiden el funcionamiento de estas alianzas.

• Modelo de Osborn y Hagedorn (1997)

Osborn y Hagedoorn (1997) tienen en sus resultados un modelo muy parecido al de García E. (1996). Sin embargo, hacen una ampliación que para este estudio es de extremo interés. Así que, se puede decir que, más que un modelo, en este estudio existe un interés en una línea en especial.

a) Alianzas estratégicas en el marco de los negocios internacionales: Este campo de la investigación analiza el desarrollo de las alianzas estratégicas dentro de los negocios internacionales. Se consideran las alianzas como un mecanismo de expansión de las empresas multinacionales.

• Modelo Integrador

Después de la revisión de la literatura sobre las líneas de investigación se llegó a la conclusión de que dentro de estas líneas de investigación hay factores en común haciendo posible un agrupamiento a través de lo fue llamado “Modelo integrador”. Este modelo organiza las líneas en posicionamientos. Se explicará el proceso de clasificación de cada línea y respectivamente lo que caracteriza cada posicionamiento del modelo.



Figura 2: Modelo integrado de líneas de investigación

a) Línea de posicionamiento histórico o Línea histórica: Para entender este posicionamiento es necesario hacer una revisión en las líneas de investigación que contempla este grupo. La “Descripción de las características y regularidades empíricas de las alianzas” fue la primera línea citada por García (1996). Esta línea es caracterizada por

que muchos estudios parten de ella, es decir, es un marco inicial. Las primeras investigaciones sobre alianzas y relaciones interorganizacionales buscaban cuantificar, describir las tendencias y caracterizar este novedoso tema. Sin embargo, en la literatura no disponía de censos ni estadísticas del tema, lo que obligó a los investigadores a utilizar noticias de la prensa especializada. De esta manera los artículos que se sitúan en esta línea relacionan a principio del estudio sobre alianzas, caracterizando lo que se puede o no llamar de alianza, fundamentando así un carácter histórico de esta línea.

En esta línea de investigación están situados los primeros bancos de datos sobre relaciones interorganizacionales. Como la línea citada comprende todos los aspectos anteriores, desde la creación y su concepción, la situamos en este posicionamiento.

b) Posicionamiento reglamentario o Línea reglamentaria: Aquí está la línea de investigación de análisis de contratos y todas sus variaciones. Su posicionamiento es reglamentario una vez que estas investigaciones tienen carácter de legalidad de las relaciones interorganizacionales. Es decir, aquí se encuentran artículos que examinan cómo la integración y el control estructuran y regulan el comportamiento de las partes en una relación de intercambio (MOHR, FISHER Y NEVIN, 1996). Los costes de transacción asociados a la transmisión de los recursos estratégicos hacen que exista una gran cantidad de estudios en esta área.

Cuando se hace una referencia a transmisión de conocimientos del tipo tácito o *know-how* hay dos problemas: uno es que son difíciles de formalizar y documentar de forma inteligible para el receptor de la información y segundo, que el conocimiento tácito es asimétrico, es decir, se puede saber dónde empieza y donde termina la información. (TEECE, 1981; HENNART, 1988; GARCÍA, 1996). De esta manera las investigaciones en el área de contratos son un estudio legal del proceso de relaciones interorganizacionales con la finalidad de proteger las empresas que desean aprovechar las ventajas de la especialización y evitar riesgos de oportunismos por parte de otras empresas (ARENAS, 2003).

c) Aprendizaje organizativo: Este posicionamiento es uno de los temas que más vienen creciendo en los últimos 5 años, su formación está en la línea del mismo nombre, Aprendizaje organizativo. Dentro de esta línea se encuentran investigaciones que buscan estudiar las alianzas como medio de aprendizaje organizativo.

Aquí están situadas las empresas que suscriben un acuerdo de cooperación con la intención de conseguir mejoras en su posición a través del acceso a los conocimientos y habilidades de sus socios. Kale (2000) ubica esta línea en sus estudios, como un apartado de “Motivaciones de las alianzas”. En esta línea la finalidad es estudiar las deter-

minantes de los procesos de aprendizaje en el seno de las alianzas estratégicas, así como las implicaciones que estos procesos tienen para la gestión y evolución de las alianzas (GARCÍA, 1996).

A través del estudio de esta línea, se concluye, que las razones que llevan a la elección de un tipo de alianza no son puramente contractuales, sino que se basan en sus distintas posibilidades para servir de vía de transmisión de conocimientos y activos estratégicos (HAMEL, 1991). Por eso su importancia para nuestro estudio y la necesidad de abordarla por separado en este párrafo.

d) Control de los resultados: En este posicionamiento están las líneas de investigación que buscan comprender los factores que afectan el desempeño de las alianzas estratégicas y el impacto que poseen las alianzas en aspectos en la empresa y su entorno. Este posicionamiento formado de dos líneas; Impacto de la cooperación sobre la competencia y determinantes para el éxito y desempeño de las alianzas. Sin embargo en esta línea, se amplió el impacto de las alianzas en la competencia para toda la empresa y entorno. Desde el enfoque del “Impacto de la cooperación sobre la competencia” están situados estudios que buscaban enseñar la capacidad de estas alianzas en encubrir prácticas restrictivas a la competencia. De un modo más teórico es un enfrentamiento entre la Economía Clásica que caracterizaba toda forma no habitual de organización como prácticas con propósitos y efectos monopolistas (WILLIAMSON, 1985, P 385) y la Economía actual que describe las alianzas como una práctica estratégica. Desde un enfoque de “Determinantes para el éxito y desempeño de las alianzas” están situados los estudios que buscan una contestación al alto número de fracasos de las alianzas estratégicas. Dentro de esta línea diversos autores han contribuido con indicadores para medir la eficacia de las alianzas. El único problema es que no existe ningún indicador de rendimiento que no tenga inconvenientes, pues o bien son subjetivos, como es el caso de usar percepción de directivos, o bien específicos a algún tipo de alianza, con que limita la muestra y consecuentemente el límite de las conclusiones obtenidas.

e) Posicionamiento Macro-ambiental innovador: Este posicionamiento está compuesto de tres líneas de investigación. La primera línea es la de redes, que es una junción de las dos últimas líneas de García E. (1996), Origen y equilibrio de las redes organizativas y las redes de la empresa como opción de diseño organizativo. El estudio de las redes de empresas constituye un amplio campo de investigación de relativa novedad. En este sentido, Bridgewater (1999) realiza un interesante trabajo donde compara diversas teorías sobre la internacionalización de las compañías, llegando a la conclusión de que el paradigma de las redes ofrece una explicación válida y más completa en muchos casos que la proporcionada por las teorías con base económica o el modelo incremental.

Las alianzas estratégicas dentro de los negocios internacionales es la contribución de Osborn y Hagedoorn (1997) en el posicionamiento macro-ambiental-innovador. Sus estudios abordan de manera independiente, lo que otros estudios han dejado como una laguna a la investigación. Es una línea de carácter integrador, dado a su interrelación con otras líneas. La última línea que presenta este posicionamiento es el *cross cultural*. Aunque no se haya encontrado autores que consideren una línea apartada de las demás, fue decidido hacerlo dado el aumento del interés de la comunidad científica en este tema en especial. Esta línea describe de qué manera la cultura influencia el proceso de alianzas.

CONCLUSIONES

Aunque las alianzas estratégicas responden como una salida satisfactoria para las empresas, existe un complejo proceso para su creación y desarrollo. Los costes financieros, sociales, culturales y de gestión de los recursos adecuadamente son muy altos. La prueba de los obstáculos que aún persisten es el alto índice de fracaso, especialmente en alianzas internacionales formadas por socios de diferentes nacionalidades (DAY, 1995).

Tras revisar la literatura y reunir las líneas más relevantes en un modelo integrador fue conseguido resumir de manera operacional para el trabajo de investigación, las contribuciones de cada línea sobre las características, motivos de creación, formalización, factores que influyen en su desempeño y tendencias de futuras investigaciones al respecto del tema alianzas estratégicas internacionales. Estas variables son muy importantes para explicar y entender estas relaciones de cooperación, posibilitando incrementar el grado de éxito de las alianzas estratégicas internacionales.

Este estudio no solo resumió, como amplió los estudios sobre las alianzas estratégicas internacionales criando un marco teórico basado en las líneas de investigación que servirá para comprender mejor estos tipos de relaciones, además de una base para nuevos artículos que deseen tratar del tema de cooperación internacional, específicamente alianzas estratégicas internacionales.

REFERENCIAS

ARENAS, JORGE G. (2003) "Alianzas Estratégicas Internacionales: La Influencia De Las Relaciones." Tesis Doctoral No Publicada, Departamento De Administración De Empresa Y Marketing, Universidad De Sevilla.

BRIDGEWATER S. (1999) "Networks and Internationalisation: The Case of Multinational Corporations Entering Ukraine", *International Business Review*, Vol.8, pp.99-118.

BUCKLEY.PJ, CASSON, M.(1996).An economic model of international joint venture strategy. *Journal Of International Business Studies*.849-876.VOL.27.

BUCKLIN.LP, SENGUPTA.S.(1993).Organizing Successful Co-Marketing Alliances.*Journal of Marketing*.32-46.VOL.57.

BLEEKE.J, ERNST.D.(1991).The Way To Win In Cross-Border Alliances.*Harvard Business Review*.127-135.VOL.69.

BORYS.B, JEMISON.DB.(1989).Hybrid Arrangements As Strategic Alliances - Theoretical Issues In Organizational Combinations.*Academy Of Management Review*.239-249.VOL.14.

BARTLETT.CA, GHOSHAL.S.(1987).Managing Across Borders - New Strategic Requirements. *Sloan Management Review*.7-17.VOL.28.

CAMISON.C, VILLAR.A.(2009). Capabilities and propensity for cooperative internationalization. *International Marketing Review*.124-150.VOL.25.

CAVES.RE et al.(1983).The Imperfect Market For Technology Licenses. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*.249-267.VOL.45.

DAY, G.S. (1995) "Advantageous Alliances", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, nº4, pp.297-300.

DUAN et al.(2008). Expansion or brand strategy entering international markets: A case study of six Chinese textile companies. *Proceeding Of The Seventh International Conference On Information And Management Sciences*.1-8.VOL.7

DUSSAUGE et al.(2000).Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*.99-16.VOL.21.

DOZ.YL, HAMEL.G.(1998).Creating value by creating alliances. *Chemtech*. 46-54.VOL.28.

FRANKO.LG.(1971).Joint Venture Divorce In Multinational-Company.*Columbia Journal Of World Business*.13-22.VOL.6.

GARCÍA, E. (1996) "El estudio de las alianzas y relaciones interorganizativas en la dirección de empresas: Tendencias actuales" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.5, nº 3, pp. 109-132.

GERINGER.JM, HEBERT.L.(1991).Measuring Performance Of International Joint Ventures.*Journal Of International Business Studies*.249-263.VOL.22.

HARRIGAN.KR.(1988).Joint Ventures And Competitive Strategy.*Strategic Management Journal*.141-158.VOL.9.

HARRIGAN.KR.(1986).Matching Vertical Integration Strategies To Competitive Conditions. *Strategic Management Journal*.535-555.VOL.7.

HERGERT, M. y MORRIS, D. (1988): "Trends in International Collaborative Agreements", en Contractor, F.J. y Lorange, P. (eds): *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington: Lexington Books, pp. 99-109.

HENNART.JF.(1991).The Transaction Costs Theory Of Joint Ventures - An Empirical-Study Of Japanese Subsidiaries In The United-States. *Management Science*.483-497.VOL.37.

HAMEL.G.(1991).Competition For Competence And Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*.83-103.VOL.12.

HENNART.JF.(1991).The Transaction Costs Theory Of Joint Ventures - An Empirical-Study Of Japanese Subsidiaries In The United-States.*Management Science*.483-497.VOL.37.

HENNART.JF.(1988).A Transaction Costs Theory Of Equity Joint Ventures. *Strategic Management Journal*.361-374.VOL.9.

KOGUT.B.(1988).Joint Ventures - Theoretical And Empirical-Perspectives. *Strategic Management Journal*.319-332.vol.9.

KOK, G and WILDEMAN, L. (1999) High Touch Partnering: Beyond Traditional Selection Perspectives. KPMG Report.

KALE.P, SINGH.H, PERLMUTTER.H.(2000).Learning And Protection Of Proprietary Assets In Strategic Alliances:Building Relational Capital.Strategic Management Journal.217-237.VOL.21.

MOHR.JJ, FISHER.RJ, NEVIN.JR.(1996).Collaborative Communication In Interfirm Relationships: Moderating Effects Of Integration And Control.Journal Of Marketing.103-115.VOL.60.

LE, H. N. (2009). "Do partners' differences affect international joint venture control and performance?", Journal of international business research, volumen 8, number 2.

LEVINE, J. B., AND I. A. BYME. 1986. Corporate odd couples. Business Week, July 21 : pp. 100-106

LI et al.(2009). The Effect of Intellectual Capital on the Value of Strategic Alliance. Enterprises. Eighth Wuhan International Conference On E-Business, Vols I-Iii. 2484-2495.

OSBORN.RN, HAGEDOORN.J.(1997).The Institutionalization And Evolutionary Dynamics Of Interorganizational Alliances And Networks.Academy Of Management Journal.261-278.VOL.40.

OHMAE.K.(1989).The Global Logic Of Strategic Alliances.Harvard Business Review.143-154.VOL.67.

PARK.SH, UNGSON.GR.(1997).The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. Academy Of Management Journal.279-307.VOL.40.

PARKHE.A.(1993).Strategic Alliance Structuring - A Game-Theoretic And Transaction Cost Examination Of Interfirm Cooperation.Academy Of Management Journal.794-829.VOL.36.

PERLMUTTER.HV, HEENAN.DA.(1986).Cooperate To Compete Globally. Harvard Business Review.VOL.64.

PETERAF.MA.(1993).The Cornerstones Of Competitive Advantage - A Resource-Based View.Strategic Management Journal.179-191.VOL.14.

REUER, JJ.(2000).Parent firm performance across international joint venture life-cycle stages. Journal of International Business Studies.1-20.VOL.31

SIVADAS.E, DWYER.FR.(2000).An Examination Of Organizational Factors Influencing New Product Success In Internal And Alliance-Based Processes. Journal of Marketing.31-49.Vol.64.

VISSI.F.(1997).Strategic alliances and global monopolies.Russian and East European Finance and Trade.73-93.VOL.33.

TEECE.DJ.(1981).The Multinational-Enterprise - Market Failure And Market Power Considerations.Sloan Management Review.3-17.VOL.22.

WILLIAMSON, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. The Free Press.

WILLIAMSON, O.E. (1985) The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York, Free Press.

WILLIAMSON, O.E. (1991): "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", Strategic Management Journal, Vol. 12, pp. 75-94.

Artigo recebido em 15/03/2011.

Aceito para publicação em 22/05/2011.