

## **CAPACIDADES PARA TRABALHAR COM ALIANÇAS: um estudo de caso**

### **Autoria**

Gustavo Palmisano Avelar - [gustavo@fdc.org.br](mailto:gustavo@fdc.org.br)

Prog de MestrProf em Admin: Gestão Contemporânea das Organizações/FDC - Fundação Dom Cabral

Rosiléia das Mercês Milagres - [rosileiam@fdc.org.br](mailto:rosileiam@fdc.org.br)

Prog de MestrProf em Admin: Gestão Contemporânea das Organizações/FDC - Fundação Dom Cabral

### **Resumo**

Este artigo busca identificar vantagens e desvantagens da implementação de uma estrutura dedicada à gestão de alianças. Foi realizado estudo de caso longitudinal para verificar o papel da estrutura de gestão e os mecanismos de desenvolvimento das capacidades de aliança implementados. Os resultados demonstram que as vantagens dessa estrutura - mediação, organização e centralização da relação - superam as desvantagens - burocratização e lentidão no processo de tomada de decisões. A pesquisa contribuiu para a discussão sobre o papel da estrutura e sua relação com os mecanismos de formação das capacidades de aliança. Contribuiu ainda, em linha com a literatura, para reafirmar a importância dessa estrutura no acúmulo e troca de conhecimento. Para além da literatura, a pesquisa apontou as desvantagens da atuação dessa estrutura e mostrou, na avaliação longitudinal, que a sua existência por si só não garante a manutenção das estratégias de cooperação. Ressalta-se, ainda, a necessidade de autonomia e apoio organizacional à estrutura de gestão e a necessidade de treinamento específico em gestão de portfólio de alianças para os envolvidos. Quanto às limitações, encontra-se a opção metodológica - estudo de caso único e o processo de levantamento dos dados, calcados nas percepções e memória dos entrevistados.



## **CAPACIDADES PARA TRABALHAR COM ALIANÇAS:**

### **Um estudo de caso**

#### **RESUMO**

Este artigo busca identificar vantagens e desvantagens da implementação de uma estrutura dedicada à gestão de alianças. Foi realizado estudo de caso longitudinal para verificar o papel da estrutura de gestão e os mecanismos de desenvolvimento das capacidades de aliança implementados. Os resultados demonstram que as vantagens dessa estrutura - mediação, organização e centralização da relação - superam as desvantagens - burocratização e lentidão no processo de tomada de decisões. A pesquisa contribuiu para a discussão sobre o papel da estrutura e sua relação com os mecanismos de formação das capacidades de aliança. Contribuiu ainda, em linha com a literatura, para reafirmar a importância dessa estrutura no acúmulo e troca de conhecimento. Para além da literatura, a pesquisa apontou as desvantagens da atuação dessa estrutura e mostrou, na avaliação longitudinal, que a sua existência por si só não garante a manutenção das estratégias de cooperação. Ressalta-se, ainda, a necessidade de autonomia e apoio organizacional à estrutura de gestão e a necessidade de treinamento específico em gestão de portfólio de alianças para os envolvidos. Quanto às limitações, encontra-se a opção metodológica - estudo de caso único e o processo de levantamento dos dados, calcados nas percepções e memória dos entrevistados.

Palavras-chave: Alianças estratégicas, Capacidades de aliança, estratégia colaborativa, parcerias, arranjos colaborativos

### **1 INTRODUÇÃO**

No início da década de 1990, houve um significativo aumento na formação de alianças estratégicas, com crescimento de aproximadamente 300% entre os anos de 1990 e 1995 (Schilling, 2015). Desde então, muito tem sido escrito sobre sua proliferação e como elas têm se tornado importantes nas estratégias de crescimento e competitividade de muitas empresas (Kale & Singh, 2009). Entretanto, apesar desse aumento, vários estudos mostram que quase metade das alianças formadas não obtém sucesso (Kale, Dyer,

& Singh, 2002). Dentre aquelas bem-sucedidas estão as que conseguem formar capacidades de aliança (Anand & Khanna, 2000; Kale et al., 2002).

Essas capacidades podem ser definidas como as habilidades das empresas para capturar, compartilhar e armazenar o conhecimento adquirido em um processo específico e utilizá-lo em outras alianças (Kale et al., 2002; Heimeriks & Duyster, 2007; Kale & Singh, 2007). Para sua formação, Heimeriks et al. (2009) e Sluyts, Martens and Matthyssens (2008) defendem que os mecanismos de transferência de conhecimento são importante fator na mediação entre experiência e formação de capacidades de aliança, pois capturam e replicam os conhecimentos gerados, levando ao aprendizado e sistematização do conhecimento. Com este objetivo, as empresas criam departamentos e alocam times dedicados à gestão do seu portfólio de alianças (Heimeriks & Duysters, 2007; Kale et al., 2002) que servem como depósito para o conhecimento gerado (Kale et al., 2002).

A literatura revela um aparente consenso sobre a importância dessas estruturas, afirmando que elas permitem a gestão do portfólio de alianças, a troca de informações e a avaliação de novas oportunidades aderentes à estratégia global das organizações (Kale et al., 2002; Zollo & Winter, 2002; Draulans, DeMan, & Volberda, 2003; Dyer, Kale, & Singh, 2001; Heimeriks & Duysters, 2007; Kale & Singh, 2007; Heimeriks et al., 2009). Entretanto, apesar de mapeadas as suas vantagens, pouco é discutido sobre suas desvantagens. Neste contexto, este artigo responde às seguintes perguntas: Quais são as vantagens e desvantagens da implementação de um escritório dedicado à gestão das alianças? Quais os mecanismos de gestão criados por essa estrutura e com que finalidade? Procurou-se respondê-las por meio de um estudo de caso longitudinal.

Os resultados apontam a centralização da demanda, mediação e organização do relacionamento entre as partes como aspectos positivos da atuação deste escritório contra uma desvantagem relacionada à lentidão na resolução dos problemas. O estudo mostra ainda que foram implementados mecanismos de suporte à relação entre as partes, conforme descrito por Heimeriks et al. (2009), mas a simples existência dessa estrutura não garantiu a implementação desses mecanismos de forma consistente ao longo do tempo, sendo estes gradativamente abandonados, com a percepção entre as partes de diminuição do espírito de cooperação.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Visando manter suas posições competitivas, as organizações utilizam cada vez mais estratégias de cooperação (Kale & Singh, 2009). Sua expansão ganhou força a partir de meados dos anos 90, quando as alterações do ambiente de negócios, o surgimento de novos produtos, o encurtamento dos ciclos de inovação e as mudanças tecnológicas redesenham os limites das organizações (Gulati, 1995; Little, 2001; Sluyts et al., 2008). São vistas como alternativa flexível de acesso a recursos complementares e competências residentes fora dos limites da companhia, tornando-se importante escolha estratégica para alcançar vantagem competitiva (Dyer et al., 2001).

Milagres e Rezende (2014) indicam que, dentre as motivações para a adoção dessas estratégias, estariam expandir a oferta de serviço/produto, acessar mercados, obter tecnologias e *know-how*, reter clientes, reduzir custos, acessar capacidades, obter economias de escala e reduzir o tempo de desenvolvimento de produtos/serviços. Por outro lado, estudos mostram que quase metade das alianças acabam não alcançando sucesso (Kale et al., 2002) e que um percentual entre 48% e 53% de falhas acontece em um prazo de 24 meses (Milagres & Resende, 2014). Para Kale et al. (2002) as razões para o insucesso são a falta de encaixe dos recursos complementares, incompatibilidade de culturas, processos de decisão diferentes, ausência de confiança, escolha inapropriada de estruturas de governança, inabilidade no gerenciamento de conflitos, mudanças no ambiente de negócios, entre outros.

Entretanto, Draulans et al. (2003) defendem que os fatores de sucesso das alianças não estão centrados em suas características intrínsecas, mas, na capacidade de gerenciamento. Pesquisas mostram que algumas empresas conseguem resultados superiores (Schreiner, Kale, & Cortsten, 2009; Ireland, Hitt, & Vaidyaniath; 2002), notadamente aquelas que possuem capacidades de aliança desenvolvidas (Anand & Khanna, 2000; Kale et al. 2002, Heimeriks & Duyster, 2007). Nesta linha de raciocínio, Duysters, Heimeriks, Lokshin, Meijer and Sabidussi (2012) sugerem o desenvolvimento das capacidades de aliança para gestão do seu portfólio.

Heimeriks et al. (2009) concordam que o desenvolvimento das capacidades de aliança demanda a existência de mecanismos e processos de gerenciamento que levem ao aprendizado e sistematização do conhecimento e seu agrupamento em quatro categorias:

- 1) Funções/estruturas específicas.
- 2) Soluções baseadas em ferramentas.
- 3) Programas de treinamento interno e externo.
- 4) Contratação de *experts*.

*Funções/estruturas para gestão das alianças:* A criação dessas estruturas permite a sistematização das experiências e é importante para capturar, integrar e disseminar o know how adquirido no gerenciamento das alianças (Kale et al., 2002) e criação de valor a partir do seu portfólio (Sarkar, Aulakh, & Madhok, 2009). Podem ser formalizadas por meio da criação de departamentos e pessoal dedicado (Heimeriks & Duysters, 2007; Kale et al., 2002). Facilitam a coordenação das questões relacionadas às alianças e são depositários do conhecimento gerado (Kale et al., 2002), levando à melhoria da performance das parcerias (Heimeriks et al., 2009). Ademais, aumentam a visibilidade externa, pois simbolizam o comprometimento com a estratégia de cooperação (Heimeriks et al., 2009).

Milagres & Resende (2014) reforçam a importância dessa estrutura ao identificarem em um estudo de caso que ela é percebida como importante para disseminar os conhecimentos oriundos dos processos de parceria. Heimeriks, et al. (2015) afirmam que, apesar de fundamental, o *timing* da aliança influencia diretamente a adoção das estruturas de gestão. Para eles as empresas mais beneficiadas são aquelas que estão em fase de seleção de parceiros ou no momento de término das parcerias – na fase de implantação das alianças, elas são menos importantes.

*Soluções baseadas em ferramentas:* incluem manuais, *checklists*, guias, *templates*, rotinas, regras, bases de dados que sistematizam, compartilham, armazenam, permitem a aplicação do conhecimento codificado (Sluyts, Matthyssens, Martens, & Streukens, 2011; Anand & Khanna, 2000; Draulans et al., 2003; Heimeriks & Duysters, 2007; Kale & Singh, 2007) e apoiam as ações ou decisões a serem tomadas (Kale & Singh, 2007)

A codificação tem foco no fornecimento de conteúdo (*know-what*), metodologia (*know-how*) e entendimento dos por quês (*know-why*). Além disso, o conhecimento gerado cria uma memória para prevenir a perda de *know-how* por um eventual *turnover* de colaboradores (Sampson, 2007). Heimeriks et al. (2015) atestam que o ciclo de vida da aliança influencia a necessidade de mais ou menos ferramentas de codificação. Elas são mais benéficas nas fases de seleção de parceiros e encerramento dos acordos.

*Programas de treinamento interno e externo.* Os processos de treinamento internos ou externos contribuem para a troca, disseminação e internalização de conhecimento. (Kale & Singh, 2007), sendo as comunidades de interação importantes veículos (Kale & Singh, 2009). Sluyts et al. (2011) definem quatro etapas para o processo

de aprendizado nas alianças: articulação, codificação, compartilhamento e internalização. Através da articulação de processos, como *reports*, apresentações e *debriefings*, os gestores são encorajados a tornar o seu conhecimento explícito.

Draulans et al. (2003) e Heimeriks et al. (2009) defendem que as trocas entre pares em treinamentos formais ou rotinas de compartilhamento são reconhecidas como, possivelmente, a forma mais efetiva de intercâmbio. Parece haver consenso que o desenvolvimento das habilidades, atitudes e conhecimentos dos gestores das alianças tende a melhorar os resultados (Sluyts et al., 2008).

*Contratação de experts*: A contratação de terceiros pode contribuir não somente para a solução do problema em si, mas, também, para mediar conflitos. Pode exercer o papel de agente independente, ser mais objetiva, trazer rigor ao processo de planejamento e assegurar que as metas definidas sejam realistas e promovidas de forma equânime entre os parceiros (Heimeriks et al., 2009).

## **METODOLOGIA**

O método de investigação baseou-se em estudo de caso único, de natureza qualitativa e perspectiva longitudinal (Yin, 2015). A escolha do caso atende às necessidades da pergunta estabelecida, como a existência de um escritório dedicado à gestão das parcerias e amplo acesso a documentos, gestores e parceiros que cubram o período analisado.

A coleta partiu da análise de informações disponíveis em relatórios anuais, atas de reuniões, apresentações, livros escritos por executivos da empresa nódulo da parceria e material/documentos de treinamento. No total, foram analisadas 2.150 páginas. Em relação às entrevistas, foram trabalhados dois roteiros. O primeiro voltado para a empresa nódulo e o segundo para os parceiros. Nos dois, o papel do escritório era abordado, investigando suas vantagens e desvantagens, a criação dos mecanismos de gestão implementados e o desenvolvimento da atuação da estrutura ao longo do tempo. Foram realizadas 26 entrevistas virtuais por meio de ferramenta de comunicação eletrônica entre março e maio de 2018. As entrevistas foram gravadas e transcritas, gerando um documento de 190 páginas.

Conforme proposto por Yin (2015), a análise das informações foi feita por meio da convergência de dados. Primeiramente, foi criada uma matriz de análise que posicionava em um eixo os respondentes divididos em dois grupos: gestores de empresa

nódulo e parceiros. No outro estavam posicionadas as variáveis de análise: vantagens e desvantagens, a atuação do escritório nos marcos definidos e os mecanismos de gestão das alianças, conforme descritos por Heimeriks et al. (2009).

Para essa análise foi utilizada a ferramenta de planilhas eletrônicas Microsoft Excel. Na primeira etapa foram analisadas as citações por respondente horizontalmente, para identificar as menções individuais. As citações foram transcritas para a planilha de análise e, posteriormente, categorizadas por tipo de resposta. A etapa seguinte foi a análise vertical, observando-se as respostas de todos os respondentes para cada tipo de item analisado. Elas foram agrupadas, sendo possível dimensionar a concordância do grupo de respondentes com os tipos de resposta.

A perspectiva longitudinal também foi explorada e analisada na mesma matriz. O corte utilizado foi o período de gestão de cada executivo responsável pela atividade. De 2012, criação da estrutura, até 2017, ela teve três gestores. Assim, foram considerados três momentos: marco 1 - 2012 e 2014; marco 2 - 2014 e 2016 e marco 3: a partir de 2016. Tal corte tem a ver com as diferenças marcantes em relação à atuação da estrutura dedicada e criação/utilização dos mecanismos.

### **O portfólio de alianças**

A empresa nódulo está há mais de 40 anos no mercado e adota uma estratégia de diferenciação, sendo reconhecida como de excelência em seu campo de atuação. Ao longo do tempo, investiu de maneira consistente no crescimento por meio de alianças – locais ou internacionais. Particularmente em relação ao conjunto de alianças analisadas, o foco do crescimento era regional, ou seja, pretendia-se alcançar as demais regiões do país afora RJ, SP e MG, onde já estava presente e dominava o mercado.

O projeto de expansão por meio de alianças teve início por volta dos anos 2000 e sua gestão se dava por meio de controles manuais e embrionários. Não havia formalização dos acordos por meio de contrato ou de atribuições de deveres e direitos. Não havia sistematização ou criação de regras para a atuação conjunta e as decisões eram analisadas caso a caso. Esse *modus operandi* perdurou até 2012, quando o número de parceiros cresceu drasticamente, aumentando a complexidade da operação e a necessidade de melhoria da sua estrutura de gestão.

A primeira ação foi criar uma área de gestão dedicada à relação com os parceiros. Cada um possuía particularidades regionais e, conseqüentemente, apresentava demandas específicas. A estrutura era composta por um gerente coordenador e uma analista de

negócios e passou a ser a interface oficial que mediava a relação de todas as áreas de negócio com os parceiros. Essa estrutura estava ligada a uma diretoria.

A primeira iniciativa do Escritório de Gestão dos Parceiros (EGP) foi formalizar as alianças por meio de contrato, criando as bases para a atuação conjunta, os direitos e deveres, divisão de resultados e critérios para a relação estabelecida. Criava, também, segurança jurídica que permitia investimentos no objeto-fim das alianças - a prospecção conjunta de mercado.

Em 2012, dada as diferenças entre os parceiros e os diferentes níveis e conhecimento sobre as práticas e estratégia da empresa nódulo, o EGP passou a promover anualmente encontros de troca de conhecimento e melhores práticas e treinamento. Nesse ano foram formalizadas metas, estabelecidas conjuntamente entre os parceiros e a empresa nódulo.

Em 2014, a expansão regional estava consolidada e não foram estabelecidas novas alianças. Os anos seguintes foram de ajustes e aprofundamento das relações constituídas.

## ANÁLISE

Investigou-se quais são as vantagens e desvantagens percebidas pelos gestores da implementação de um escritório dedicado à gestão das alianças e quais os mecanismos de gestão criados por essa estrutura e com qual finalidade.

Foram considerados dois grupos de respondentes: o primeiro composto por gestores da empresa nódulo – 5 entrevistados – e o segundo pelos parceiros – 21 entrevistados. A perspectiva utilizada foi longitudinal, considerando os períodos relacionados aos diferentes gestores que ocuparam o escritório de gestão.

### ***Vantagens e desvantagens do Escritório de Gestão dos Associados***

A literatura aponta para a importância das estruturas dedicadas à gestão das alianças (Heimeriks & Duysters, 2007; Kale et al., 2002) e como elas ajudam na construção das capacidades de aliança (Kale et al., 2002). A análise das entrevistas alinha-se a essas afirmações. Segundo um entrevistado da empresa nódulo sobre a criação da estrutura: *“Foi com o objetivo de organizar essa expansão, criar critérios, definir regras e padrões. Então o papel era trazer regras, procedimentos, processos, desdobramento da estratégia da empresa para os parceiros, controle, atendimento e relacionamento”*.



Em relação às vantagens apontou-se para a possibilidade de organização e mediação da relação entre as partes - citado pela grande maioria dos parceiros:

*“Acho que a principal vantagem é você conseguir tratar todos de maneira igual. É padronizar essa relação ..., estabelecendo um canal que vai, ao longo do tempo, transmitindo para todos as mesmas coisas. Uniformizando comportamento, as atuações, as formas de trabalho”.*

Milagres et al. (2014) afirmam que uma estrutura dedicada funciona como referência para os gestores das alianças, diminuindo a incerteza em relação ao padrão de comportamento a ser adotado e, conseqüentemente, diminuindo os conflitos. Esse fato é corroborado no caso estudado: *“Acho que essa ideia de ter alguém como canal era para tentar apaziguar e fazer uma espécie de elo entre o externo e o interno para tentar viabilizar projetos”.*

A análise dos documentos confirma a necessidade de padronização e organização. Na primeira fase foram identificados esforços do EGP para desenhar processos, formalizar a relação contratual, estruturar a aferição de resultados e estabelecimento de metas, montar treinamentos e encontros periódicos para o compartilhamento de conhecimentos e práticas.

Outra vantagem identificada refere-se à centralização das demandas, comprovando a literatura específica, que afirma que ela facilita a captura, integração e disseminação do conhecimento gerado nos processos de alianças (Kale et al., 2002). Conforme depoimento de um parceiro:

*“Outro aspecto que acho que motivou a criação desse ponto focal foi uma certa canalização das demandas. Na época, a empresa entendeu, eu achei acertado também, que seria importante, além de melhorarmos a interlocução, termos dentro desse canal de gestão dos parceiros uma forma de identificar demandas comuns, tentar desenvolver alguma política e melhorar processos. Então, uma das necessidades, além da melhoria da comunicação, foi tentar entender as demandas que estavam surgindo e como poderiam ser feitas ações para atendê-las demandas”*

Em relação às desvantagens, embora com baixas ocorrências, os parceiros revelaram insatisfação com a lentidão na resolução de questões e certa burocratização. Particularmente, em relação à lentidão, afirmam que a autonomia do EGP é o aspecto central.

*“A desvantagem que eu vejo é que para algumas soluções rápidas, você diminuiu um pouco o tempo de resposta, porque acaba colocando um intermediário que não tem autonomia, ou a tem limitada”.*

Dois aspectos merecem ser mencionados em relação à posição do EGP. O primeiro é que ele ficou em posição intermediária entre os parceiros e as unidades de negócio, atuando muito mais como gestor das alianças do que como um depositário de conhecimento e sistematização de experiências apreendidas – diferentemente do que é apontado pela literatura (Heimeriks & Duysters, 2007; Kale et al., 2002). O segundo aspecto, refere-se à autonomia. Heimericks et al. (2009) discutem a importância de a área ter respaldo, seja por meio de cargos, seja por conexão com o alto escalão da organização.

### *Instrumentos de gestão*

Segundo Heimericks et al. (2009), existem quatro grandes categorias de soluções para a formação das capacidades de aliança: estrutura funcional, ferramentas de gestão de alianças, treinamento e contratação de terceiros. Afora a estrutura funcional, os demais são divididos em onze subcategorias, das quais apenas quatro instrumentos são citados/utilizados em algum grau: 1) sessões conjuntas de planejamento; 2) registro de melhores práticas, 3) intranet para gestão de recursos das alianças e 4) programas de treinamento *in house*.

### *Sessões conjuntas de planejamento*

Heimericks et al. (2009) defendem que o compartilhamento de conhecimento e expectativas em sessões conjuntas de planejamento fazem com que os parceiros foquem nas estratégias das alianças e permitem maior troca de experiências quanto aos objetivos. No caso, os documentos mostram que as sessões conjuntas de planejamento aconteceram regularmente a partir de 2012, assim como encontros anuais.

Entretanto, as entrevistas não revelam os resultados elencados por Heimericks et al. (2009), já que os entrevistados afirmam que os encontros se restringiam à discussão sobre as metas e resultados. Criticaram a falta de planejamento conjunto, falta de acompanhamento do que era contratado e falta de gestão dos recursos para a entrega das metas. Na perspectiva dos gestores da empresa nódulo, o objetivo era criar expectativa comum sobre os resultados esperados. Neste sentido, pode-se afirmar que o instrumento foi implementado parcialmente.

### *Registro de melhores práticas*

Heimericks et al. (2009) definem que o registro e o estímulo à troca de experiências adquiridas estimulam o desenvolvimento das capacidades de aliança. No

caso, apesar de não haver um processo sistematizado de troca de conhecimento, foram encontrados documentos e depoimentos que mostram iniciativas neste sentido. Como este: *“A troca de conhecimento é uma coisa. Eu acho essa troca incrível. Se você perguntar o que foi um ponto alto, é essa troca de conhecimento”*. Nas entrevistas pode-se perceber a complementariedade de recursos e conhecimentos entre os parceiros e como esse registro facilitou a troca. Apesar disso, a maior parte das desvantagens apontadas se concentra neste quesito - pouca troca entre as partes. A análise dos documentos também confirma a baixa troca entre os parceiros.

#### *Intranet para gestão de recursos das alianças*

A codificação das melhores práticas contribui para a difusão de informações sobre o progresso das alianças e, desse modo, permite aos gestores uma base de consulta e fonte de aprendizado (Heimericks et al., 2009). Na percepção dos respondentes, a ferramenta implementada teve por objetivo principal o controle. Apesar dessa diferença frente à literatura, os entrevistados afirmam que a ferramenta se constituiu em uma boa forma de gerenciar as demandas entre as partes. Ela padronizou o comportamento dos parceiros e reduziu o índice de erros, abrindo perspectivas para o aprendizado.

#### *Programas de treinamento in house*

Heimericks et al. (2009) atestam que os treinamentos, de qualquer natureza, ajudam a esclarecer aspectos específicos da gestão das alianças e permitem o aprendizado a partir de experiências vividas pela organização. No caso específico, os treinamentos eram feitos em conjunto com os parceiros e foram utilizados para o desenvolvimento de capacidades para lidar com os conflitos inerentes às parcerias. Diferentemente do proposto na literatura, não foram feitas ações para que a organização nódulo se preparasse para gerir melhor suas alianças, ou seja, não foram feitos treinamentos específicos para os gestores envolvidos com as alianças. Os objetivos do treinamento eram voltados para melhorar a atuação dos parceiros e disseminação da cultura de colaboração e da empresa nódulo.

Na perspectiva dos parceiros: *“Eu considero os treinamentos importantíssimos e, sempre que tiver, vou mandar minha equipe, ou para se capacitar, ou para se atualizar. Acho fundamental a equipe sentir o ambiente da empresa nódulo, viver a cultura, vivenciar”*.

De maneira geral, pode-se afirmar que, apesar de terem sido encontrados neste caso quatro dos mecanismos descritos na literatura, os instrumentos utilizados pela

empresa nódulo foram implementados parcialmente e, em sua maioria, de maneira diferente daquela proposta pela literatura. A empresa nódulo não aproveitou os instrumentos estabelecidos para o seu aprendizado.

### ***Perspectiva longitudinal – a estrutura sob as diferentes gestões***

O caso foi analisado em sua perspectiva longitudinal, considerando três marcos - “Marco 1”: criação do escritório até 2014; “Marco 2”- de 2014 a 2016 e “Marco 3” – a partir de 2016. O objetivo foi avaliar como a estrutura de gestão e os mecanismos implementados se desenvolveram ao longo do tempo na construção das capacidades de aliança.

*Marco 1* – Segundo os respondentes, o objetivo principal do escritório de gestão era a mediação entre os parceiros e a empresa nódulo. Tratava-se de um período de crescimento do número de alianças e, portanto, da complexidade da gestão do portfólio. A principal característica desse momento, sob a perspectiva da empresa nódulo, era estabelecer regras, procedimentos, manter o relacionamento baseado na confiança existente até então, mas melhorar o acompanhamento e o fortalecimento das relações. Para tanto, foi escolhido um gestor sênior. De acordo com um parceiro:

*“O gestor entra já com o intuito de começar essa cooperação, essa gestão. Ele passa a criar determinados padrões, a ficar muito próximo dos parceiros, passa a entender de forma bastante árdua a questão da regionalidade em um país continental. A fase desse gestor foi onde começou a estruturar isso”.*

A análise de documentos confirma a característica estruturante do “Marco 1”, com a criação dos encontros anuais, treinamento básico dos parceiros e troca de conhecimento. Ainda que as iniciativas sejam incipientes na comparação com o que a literatura aponta como melhores práticas, havia uma percepção de movimento para fortalecer a cooperação entre as partes. As desvantagens percebidas se concentravam na falta de autonomia da estrutura para decidir.

*Marco 2* – Neste momento, dada a importância dos parceiros para o crescimento da empresa nódulo, substituiu-se o gerente sênior por um diretor, mudança percebida como um sinal da relevância dessas alianças. Em consequência, o processo de tomada de decisão foi acelerado. Este movimento por parte da empresa nódulo revela seu aprendizado, ou seja, o acúmulo de experiência do escritório de gestão levou à percepção de que, para se obter melhores resultados com as alianças, era preciso mais agilidade nas decisões e autonomia. Ademais, a experiência anterior confirmou o fato atestado pela

literatura de que as relações colaborativas são conflituosas, marcadas por diferentes visões de mundo e objetivos. A desvantagem percebida foi a falta de tempo do diretor para cuidar dos detalhes necessários, ou seja, faltou estrutura na equipe interna da empresa nódulo.

*Marco 3* – caracterizado pela mudança da presidência e dos diretores da empresa nódulo. Nesse movimento, a gestão do Escritório de Gestão foi designada para outro gestor, com dedicação exclusiva à função. Novamente, percebe-se que o escritório cumpriu seu objetivo, ou seja, a experiência anterior auxiliou na estruturação do escritório, por meio da formação de uma equipe. Em relação às vantagens e desvantagens, as entrevistas revelaram que se percebia um aumento da profissionalização, das ferramentas, dos instrumentos etc. Mas, também, aumentou a burocratização e voltou-se a perceber falta de autonomia e de relevância, dada a substituição do diretor por um gerente. Além disso, vários instrumentos criados ao longo dos marcos 1 e 2 deixaram de ser utilizados.

A análise longitudinal mostra que, apesar de a estrutura permanecer inalterada desde a concepção, sua atuação variou nos três marcos de análise, com a percepção de vantagens e desvantagens diferentes ao longo do tempo e com a utilização de mecanismos de formação de capacidades de alianças de forma distinta.

## CONCLUSÃO

A literatura sugere uma correlação positiva entre as capacidades de aliança e a *performance* das empresas (Anand & Khanna, 2000; Kale et al., 2002) e os mecanismos de transferência de conhecimento representam importante fator na mediação entre experiência e formação de capacidades de aliança (Slutz et al., 2008).

Nesse contexto, destaca-se a importância de estruturas dedicadas aos acordos cooperativos, assim como outros mecanismos que fazem a mediação entre a experiência em alianças e sua aplicação prática (Kale et al., 2002; Zollo & Winter, 2002; Draulans et al., 2003; Dyer et al., 2001; Heimeriks & Duysters, 2007; Kale & Singh, 2007; Heimeriks et al., 2009).

Este artigo respondeu às seguintes perguntas:

***Quais são as vantagens e desvantagens percebidas da implementação de um escritório dedicado à gestão das alianças?***

***Quais os mecanismos de gestão criados por essa estrutura e com qual finalidade?***

De acordo com os entrevistados, a implantação do Escritório de Gestão apresenta mais vantagens que desvantagens. As vantagens são a organização, mediação e centralização do relacionamento, o que corrobora os estudos apresentados na literatura que entendem as funções dedicadas com um papel de coordenação das atividades relacionadas a alianças e que podem aumentar a habilidade das empresas para gerar maiores retornos nas alianças (Kale et al., 2002).

Entretanto, foram apresentadas, também, desvantagens, como a lentidão na tomada de decisões e burocratização. Isto porque a estrutura criada, na maior parte de sua existência, não tinha autonomia para resolução dos problemas, funcionando como um intermediário entre os parceiros e as unidades de negócio, sem agregar valor à relação. Nesse contexto, a estrutura executa um papel de repasse de informações, com perda de velocidade na resolução dos problemas.

Dois pontos são relevantes para a prática gerencial: a importância do estabelecimento de estruturas dedicadas e a necessidade de que elas tenham posição relevante na estrutura organizacional, obtendo desta maneira apoio interno e autonomia. O segundo aspecto é que, no caso analisado, o escritório interferiu na dinâmica do negócio, ou seja, a função do EGP deveria ter se restringido a, se constituir como um *locus* para o acúmulo e criação de experiências e capacidades de aliança, conforme sugerido pela literatura, e não em um gestor dos negócios das alianças.

Em relação aos instrumentos, o EGP implementou quatro, dentre os descritos na literatura. A análise das respostas parece indicar que, apesar de a utilização desses mecanismos sugerir uma estratégia de cooperação, as iniciativas foram incipientes e não refletiram na sua totalidade os conceitos descritos pelos autores. A análise longitudinal suporta essa conclusão. A criação do escritório é vista no “Marco 1” como um facilitador da relação, implementando processos e fluxos de trabalho e se tornando o ponto focal da relação. No “Marco 2”, com a transição da liderança, há uma percepção de *upgrade* no nível de interlocução, com aumento da importância dos parceiros e decisões mais rápidas, mesmo com menor tempo de dedicação do gestor. Já no “Marco 3” há uma percepção de *downgrade* do nível de interlocução, com perda de prestígio dos parceiros e maior demora na resolução dos problemas. Há, também, a percepção de profissionalização da gestão, mas todas as iniciativas de relacionamento são ofuscadas pelo processo de renegociação das remunerações.

Logo, a análise longitudinal parece mostrar que a simples existência dessa estrutura não garante a implementação desses mecanismos de forma consistente ao longo do tempo, corroborado pelo estudo de campo de Milagres et al. (2014).

Em resumo, a pesquisa de campo corrobora a literatura sobre a importância das estruturas de gestão dedicadas, nas quais a mediação, a organização e a centralização da relação são os principais pontos positivos. Entretanto, este trabalho avança ao apontar desvantagens, como burocratização, lentidão, afastamento das áreas fins de negócio, ou seja, o escritório atuando como um intermediário que retarda a tomada de decisão.

É importante caracterizar, entretanto, as especificidades do escritório de parcerias analisado. A opção da empresa nódulo foi a de trabalhar o desenvolvimento das capacidades de aliança em conjunto com os parceiros. Assim, coube ao escritório não só acumular e disseminar o conhecimento adquirido, mas, também, e, principalmente, gerenciar a relação. Diferentemente do caso estudado por Milagres et al. (2014) em que o escritório possuía as funções clássicas apontadas pela literatura, atuando como depositário e disseminador interno do aprendizado colhido.

### **Contribuições, limitações e sugestões de pesquisa futura**

Esta pesquisa apresenta contribuições na discussão sobre o papel do escritório de gestão de alianças e as relações entre ele e os demais mecanismos de formação das capacidades de aliança. Contribui ao trazer base empírica no entendimento de que o escritório dedicado é fator importante no desenvolvimento das capacidades de aliança. Milagres (2012) cita a contribuição de diversos autores que discutem a importância dessas funções na gestão do portfólio de alianças, principalmente no que se refere ao conhecimento, trocas de informações e identificação de novas oportunidades. Entretanto, pouco foi estudado sobre as desvantagens percebidas da atuação dessa estrutura.

Além disso, contribui ao mostrar as inter-relações entre o escritório e os demais mecanismos de formação das capacidades de alianças citadas por Heimeriks et al. (2009), detalhando a finalidade desses instrumentos e o grau de sua implementação.

Outra contribuição está relacionada à avaliação longitudinal da atuação de um escritório de alianças elucidando a evolução da estrutura, detalhando de que forma o conhecimento foi ou não internalizado e como ela é contexto dependente.

Em relação às limitações, encontra-se o uso de estudo de caso único. Yin (2015) afirma que, apesar de o estudo de caso permitir maior compreensão sobre o tema, com

foco nos “porquês” e “comos”, um estudo desse tipo limita a generalização dos achados. Outra limitação se refere ao processo de levantamento dos dados, calcado nas percepções e memória dos entrevistados. Tais percepções podem ter vieses. Tendo em vista esse cenário de contribuições e limitações, sugere-se como tema de novas pesquisas o aprofundamento das causas de falha na implementação dos mecanismos de formação das capacidades de aliança por parte das estruturas dedicadas à gestão das alianças.

Este trabalho avançou também apontando que a estrutura por si só não garante a estratégia de cooperação, mas não mostra as principais barreiras para esse resultado. Podem ser levantadas hipóteses, como mudança da estratégia da alta liderança, desconhecimento dos gestores sobre os atributos de um processo cooperativo, o perfil da liderança ou questões puramente econômicas, mas não há elementos suficientes que embasem essas considerações.

Outro caminho para futuras pesquisas é mapear quantitativamente a influência da adoção dos mecanismos de formação das capacidades de aliança entre si. Apesar de as vantagens identificadas neste trabalho corroborarem a literatura e iluminarem as inter-relações entre eles, não há uma hierarquização entre os diferentes mecanismos.

## REFERÊNCIAS

- Anand, b. & Khanna, T. (2000). Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21, pp. 295–315.
- Draulans, J., DeMan, A. P. & Volberda H. (2003). Building alliance capability: management techniques for superior alliance performance. *Long Range Planning*, 36, pp. 151-166.
- Duysters, G., Heimeriks, K., Lokshin, B., Meijer, E. & Sabidussi, A. (2012). Do firms learn to manage alliance portfolio diversity? The diversity-performance relationship and moderating effects of experience and capability. *European Management Review*, Vol. 9, pp. 139-152.
- Dyer, J., Kale, P. & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *Sloan Management Review*, 42, pp. 37-43.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38: pp. 85-112.
- Heimeriks, K. & Duysters, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: an empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44, pp. 25–49.



- Heimeriks, K., Klijn, E. & Reuer, J. (2009). Building capabilities for alliance portfolios. *Long Range Planning*, 42, pp. 96–114.
- Ireland, R., Hitt, M. & Vaidyaniath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28, pp. 413–446.
- Kale, P. & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23, pp. 45–62.
- Kale, P. & Singh, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28, pp. 981-1000.
- Kale, P., Dyer, J. & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23, pp. 747-767.
- Little, A. D. (2001). *Partnering: challenges for the old and new economy*.
- Milagres, R. (2012). O desenvolvimento de capacidades em gestão de alianças: Uma revisão da literatura. *Revista Portuguesa e Brasileira de gestão*.
- Milagres, R., Rezende, O. (2014). Estratégia de cooperação – alianças entre organizações e convergências de objetivos. In: Mendes, L. A. L., Ono, M. S. (org). *Conselho estratégico: guia da alta administração para o desenvolvimento da estratégia corporativa*. São Paulo: Saraiva. cap. 6, p. 177-211.
- Sarkar, M., Aulakh, P.S., & Madhok, A. (2009). Process capabilities and value generation in alliance portfolios. *Organization Science*, 20: 583-600.
- Schilling, M. A. (2015). Technology Shocks, Technological Collaboration, and Innovation Outcomes. *Organization Science*. vol 26. p. 668-686.
- Schreiner, M., Kale, P. & Cortsten, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*, 30, pp. 1395-1419.
- Sluys, K., Matthyssens, P., Martens, R. & Streukens, S. (2011) Building capabilities to manage strategic alliances. *Industrial Marketing Management.*, Vol. 40 Issue 6, pp. 875-886.
- Sluys, K., Martens R. & Matthyssens, P. (2008). *Towards a dynamic concept of alliance capability*. University of Antwerp Department of Management. Prinsstraat 13, 2000 Antwerp Belgium.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zollo, M., Winter, S.G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dinamic