

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

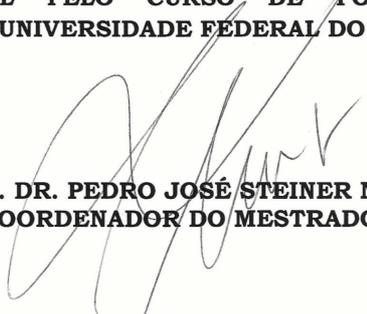
**A GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS  
COOPERATIVOS: UM ESTUDO DE CASOS**

**JOSÉ PEDRO PENTEADO PEDROSO**

**CURITIBA  
2009**

**“A GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS  
COOPERATIVOS: UM ESTUDO DE CASO”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A  
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE  
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM  
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**



**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO  
COORDENADOR DO MESTRADO**

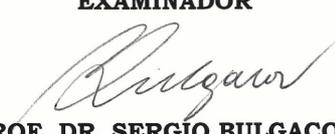
**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS  
PROFESSORES:**



**PROF. DR. CLEVERSON RENAN DA CUNHA  
PRESIDENTE**



**PROF. DR. BRUNO HENRIQUE ROCHA FERNANDES  
EXAMINADOR**



**PROF. DR. SERGIO BULGACOV  
EXAMINADOR**

27 de março de 2009.

**JOSÉ PEDRO PENTEADO PEDROSO**

**A GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS  
COOPERATIVOS: UM ESTUDO DE CASOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha.

**CURITIBA  
2009**

## DEDICO ESTE TRABALHO

À Charinna, minha esposa, pelo apoio constante e paciência nos momentos que não pude dedicar à família;

À Isabella, nossa filha, por ser, desde que nasceu, o motivo de todo o meu esforço;

À Maria Cândida, minha Mãe, por ser sempre meu exemplo de dedicação e perseverança.

## AGRADECIMENTOS

Este estudo é resultado de dois anos de esforço e dedicação, mas nessa caminhada não estive só. A compreensão da família e o apoio de colegas e professores foram fundamentais para a conclusão do Mestrado. Agradeço a todos aqueles que nesse período participaram de alguma forma do meu dia a dia, mas agradeço com especial atenção:

Ao Professor Dr. Cleverson Renan da Cunha pelas orientações, oportunidades e por ter se tornado um amigo.

Ao meu querido irmão José Juvenal pela ajuda constante e pela preocupação em poupar meu tempo, para que pudesse me dedicar ao curso.

Aos amigos de jornada Diego, Leonardo, Natália, Fabrício, Samir e Kleber simplesmente pela convivência e pelo aprendizado que me proporcionaram.

Ao Professor Dr. Sérgio Bulgacov por aceitar participar da banca e pelas preciosas contribuições ao longo do curso.

Ao Professor Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes pela participação na banca e pelas importantes contribuições feitas ao trabalho.

À Professora Dra. Rivanda Meira Teixeira pelos ensinamentos, estímulo e por acreditar em meu potencial.

Ao amigo José Manuel Catarino Barbosa pelas preciosas informações e pelo apreço com que me recebeu.

A todos os colegas de classe pelo compartilhamento de momentos inesquecíveis.

Ao Professor Dr. Agostinho Baldin pela revisão do texto e palavras de estímulo.

Ao Fernando Brandão pela presteza em contribuir com informações de grande valia.

As minhas amadas Charinna, Isabella e Maria Cândida, por serem os pilares de sustentação da minha vida.

A Deus pelo amor, saúde e disposição diária para aceitar e vencer os desafios.

## RESUMO

É crescente o número de organizações de portes distintos e características diversas que formam relacionamentos cooperativos para adquirir recursos e capacidades complementares, ter acesso a novos mercados, aprender, compartilhar custos. Este trabalho contribui para preencher uma lacuna existente na literatura, que indica a necessidade de investigações científicas que se concentrem na gestão dos relacionamentos. Por conta disso, este estudo tem por objetivo analisar a gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos. Para tanto, optou-se pela pesquisa de caráter exploratório, na qual o estudo de caso mostrou ser a estratégia de pesquisa mais adequada, visto que permitiu a investigação intensiva de situações cotidianas, a partir da prática. Foram examinados dois relacionamentos cooperativos diádicos, um de natureza vertical e outro horizontal, ambos formados por uma empresa de grande porte e outra de pequeno porte. A dimensão temporal adotada na pesquisa foi caracterizada pelo corte transversal com aproximação longitudinal. As fontes de evidências escolhidas para coleta de dados foram observação direta, análise de documentos e, com maior ênfase, entrevistas semiestruturadas com executivos-chaves das organizações pesquisadas. A técnica de análise de dados escolhida por se ajustar ao conjunto de características do estudo foi a análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que as fases de formação e evolução dos relacionamentos são semelhantes, ainda que não uniformes. A gestão foi influenciada pela natureza individual de cada caso examinado. A forma de organização horizontal demonstrou necessitar de menor formalidade, mais flexibilidade e mais coordenação do que controle. Por sua vez, a forma de organização vertical provou demandar maior formalidade, menos flexibilidade e mais controle do que coordenação. Ficou nítido também que o porte das organizações envolvidas faz pouca diferença na gestão dos mesmos. Os resultados demonstram que a gestão dos relacionamentos é influenciada por múltiplos fatores, o que a torna complexa e única em cada um deles.

**Palavras-chave:** Gestão; Relações Interorganizacionais; Relacionamentos Interorganizacionais Cooperativos; Alianças; Parcerias.

## ABSTRACT

The number of organizations of different sizes and characteristics which have formed cooperatives relationships in order to acquire complementary resources and capabilities, access new markets, learn and share costs, is growing. This research contributes to fill a gap in the literature that indicates the need of scientific investigations that focus on interorganizational relationship management. Therefore, the objective of this study is to analyze the management of cooperative interorganizational relationships. For that reason, exploratory research was chosen and the case study appeared to be the most adequate strategy of research, since it allowed intensive investigation of everyday situations based on practice. Two dyadic cooperative relations were examined, one vertical and one horizontal in nature. Both of them were formed by a large company and a small one. Regarding the time dimension of the research, it is a cross-sectional study with longitudinal approximation. The sources of evidence selected were direct observation, analysis of documents and semi-structured interviews with key executives. The last one received greater emphasis. The content analysis technique was used due to its better adjustment to the characteristics of the study. The results offered evidence that the stages of formation and evolution of the relationships are similar though not identical. The management was influenced by the distinguished nature of each case examined. The horizontal configuration demonstrated the need of lesser formality, more flexibility and more coordination than control. On the other hand, the vertical configuration proved to demand higher formality, less flexibility and more control than coordination. It was also clear that the size of the organizations involved had small impact in the management of each relation. The results show that the management of the relationships is influenced by multiple factors, what makes it complex and unique in each case.

**Key-words:** Management; Interorganizational Relations; Cooperative Interorganizational Relationships; Alliances; Partnerships.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - OPÇÕES DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS EM TERMOS DO GRAU DE INTEGRAÇÃO VERTICAL COM A EMPRESA-MÃE.....	26
FIGURA 2 - PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	32
FIGURA 3 - TIPOS DE RELACIONAMENTOS ENTRE COMPETIDORES.....	39
FIGURA 4 - MATRIZ DE ENCAIXE ESTRATÉGICO-ENCAIXE CULTURAL.....	48
FIGURA 5 - ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DE UMA ALIANÇA ESTRATÉGICA.....	59
FIGURA 6 - PADRÕES DE COMUNICAÇÃO E FORÇA DA ALIANÇA.....	61
FIGURA 7 - QUATRO OPÇÕES NA GESTÃO DA DIVERSIDADE CULTURAL EM ALIANÇAS.....	66
FIGURA 8 - TÍPICO CICLO DE APRENDIZAGEM BEM-SUCEDIDO.....	67
FIGURA 9 - ESTRUTURA DO ESTUDO.....	71

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - PERSPECTIVAS TEÓRICAS DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	31
QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS AO COMPORTAMENTO COMPETITIVO E COOPERATIVO.....	41
QUADRO 3 - MOTIVAÇÕES PARA ESTABELECEER ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	46
QUADRO 4 - PAUTA PARA NEGOCIAÇÃO DA ALIANÇA.....	50
QUADRO 5 - LISTA DOS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO MAIS COMUNS.....	54
QUADRO 6 - FATORES DE SUCESSO EM ALIANÇAS.....	57
QUADRO 7 - BARREIRAS AO SUCESSO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	57
QUADRO 8 - DETERMINANTES DE CADA PARCEIRO.....	126
QUADRO 9 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	132
QUADRO 10 - RESUMO DA ANÁLISE INTEGRADA.....	138
QUADRO 11 - MATRIZ DE COERÊNCIA.....	140

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1. OS SEIS PRINCIPAIS TEMAS ABORDADOS NOS PRINCIPAIS PERIÓDICOS NACIONAIS.....	29
TABELA 2. NÚMERO DE ARTIGOS E METODOLOGIA PRINCIPAL UTILIZADA.....	29
TABELA 3. PRINCIPAIS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS EVIDENCIADAS NOS ARTIGOS BRASILEIROS.....	30

## **LISTA DE SIGLAS**

- BPM - Business Process Modeling
- CEO - Chief Executive Officer
- PABX - Private Automatic Branch Exchange
- RIO - Relações interorganizacionais
- RIOC - Relacionamentos interorganizacionais cooperativos
- SAAS - Software as a service
- SOA - Service Oriented Architecture
- TDM - Time-Division Multiplexing
- TI - Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	16
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA .....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1	RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	21
2.1.1	Definições e tipos de relações interorganizacionais.....	22
2.1.2	Breve histórico das relações interorganizacionais.....	27
2.1.3	Perspectivas teóricas das relações interorganizacionais.....	30
2.1.3.1	Economia dos custos de transação .....	32
2.1.3.2	Dependência de recursos .....	34
2.1.3.3	Teoria da aprendizagem.....	35
2.1.3.4	Teoria institucional.....	36
2.1.3.5	Escolha estratégica .....	37
2.1.4	Competição e cooperação.....	39
2.2	GESTÃO DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS .....	42
2.2.1	Formação da aliança .....	43
2.2.1.1	Determinantes.....	44
2.2.1.2	Escolha do parceiro .....	47
2.2.1.3	Negociação .....	49
2.2.2	Gestão da aliança .....	51
2.2.2.1	Gerência.....	51
2.2.2.2	Coordenação e controle .....	53
2.2.3	Evolução da aliança .....	55
2.2.3.1	Fatores de sucesso .....	56
2.2.3.2	Padrões de evolução .....	58
2.2.4	Fatores influenciadores.....	60
2.2.4.1	Comunicação .....	60
2.2.4.2	Confiança.....	62
2.2.4.3	Cultura .....	64

2.2.4.4	Aprendizagem.....	66
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>70</b>
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	70
3.1.1	Perguntas de pesquisa.....	71
3.1.2	Apresentação das categorias analíticas.....	71
3.1.3	Definição das categorias analíticas do estudo .....	72
3.1.4	Definição de outros termos relevantes.....	74
3.2	DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	76
3.2.1	Estratégia de pesquisa.....	77
3.2.2	Fontes e coleta de dados .....	79
3.2.3	Tratamento e análise dos dados .....	80
3.2.4	Limitações metodológicas .....	82
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DESCRITIVA DOS CASOS.....</b>	<b>83</b>
4.1	PARCERIA CLARO X MOBION.....	84
4.2	PARCERIA PROVIDER X FELLOW .....	104
<b>5</b>	<b>ANÁLISE INTEGRADA .....</b>	<b>123</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>142</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>153</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>162</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O atual processo de globalização mudou a forma tradicional de competir e abriu novas oportunidades para as empresas, que passaram a disputar também os melhores fornecedores (DOZ E HAMEL, 2000). Com o impulso da abertura econômica das, até então, fechadas economias emergentes, mercados locais passaram a mercados globais e, com isso, empresas de todos os portes deixaram de ter privilégio sobre antigos territórios de domínio. Mesmo grandes corporações multinacionais viram-se obrigadas a recorrer a outras empresas por serem incapazes de conseguir suprir sua falta de recursos e capacidades para disputar novos mercados. Contudo não foram apenas as grandes que se viram forçadas a buscar colaboração, as empresas de menor porte também se viram ameaçadas, e começaram a analisar oportunidades, como parte das novas cadeias de valor competitivas. Como afirma Daft (1999, p. 337): “Na nova economia, as organizações pensam em si mesmas como equipes que agregam valor em conjunto em vez de empresas autônomas concorrendo com todas as outras”.

Com isso, empresas de vários tamanhos e origens notaram que, em vez de buscar ser autossuficientes e concorrer de maneira desordenada, é mais inteligente ser seletiva, para competir nas áreas em que as empresas são mais competitivas e têm vantagens de longo prazo. Desta maneira, elas podem manter o poder no segmento ou capturar valor (BLEEKE; ERNST, 2006). Neste novo ambiente competitivo, empresas devem identificar suas lacunas de recursos, habilidades e competências; e procurar preenchê-las da melhor maneira possível. Uma das formas mais rápidas e eficientes para atingir estes objetivos é por meio da formação de relacionamentos com outras empresas, os chamados relacionamentos interorganizacionais cooperativos (DOZ E HAMEL, 2000).

Harbison e Pekar (1999, p. 27) ao abordarem as alianças estratégicas, apontam uma estatística que torna visível a importância e estatura do fenômeno: “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. Isso representa 50% mais do que a média do retorno sobre o investimento geral dessas empresas”. Essa afirmação pode levar a empresa a formar cada vez mais alianças, visto que por meio delas, a parte da empresa em alianças é mais rentável que sua parte independente.

Embora haja comprovação das vantagens de se colaborar com outras empresas, há um fato intrigante: a alta taxa de dissolução dos relacionamentos. Zineldin e Dodourova (2005), afirmam que o número de alianças estratégicas quase dobrou nos últimos 10 anos e é esperado que cresça ainda mais no futuro. Contudo, enquanto muitas empresas estabelecem relacionamentos, poucos destes prosperam. A taxa de insucesso de alianças estratégicas, segundo esses autores, é estimada em 70%. Park e Ungson (1997), analisando outra forma de relacionamento interorganizacional, as *joint ventures*, reportaram uma taxa de 50% de dissolução, taxa semelhante à que Barringer e Harrison (2000) encontraram pesquisando dados secundários. Percentual tão volumoso leva pesquisadores a questionar o que motiva taxa tão elevada.

A resposta não é fácil, nem esta pesquisa tem a pretensão de oferecer resposta definitiva, visto que, como ficarão explícitos em seu desenvolvimento, muitos fatores podem influenciar o desempenho de uma relação cooperativa. Entretanto, o estudo se concentra na análise da gestão destes relacionamentos, que pode contribuir com a solução do problema. As empresas, de certa forma, sempre estiveram envolvidas em relacionamentos, seja para obter suprimentos, seja para escoar sua produção. A questão é como esses relacionamentos são gerenciados no novo ambiente competitivo (DAFT, 1999).

A escolha de focar a gestão é influenciada por dois motivos: primeiro, pelo fato de a maioria das pesquisas apontarem para uma concentração maior de estudos nos motivos que levam à formação de relacionamentos, em comparação à gestão dos mesmos (DAS; TENG, 2002); segundo, porque as organizações só podem auferir os benefícios planejados de uma relação cooperativa se a gestão dela for eficaz. Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002) afirmam que a gestão é crucial para as empresas ganharem vantagem competitiva e criarem valor em relacionamentos estratégicos.

Corroborando esta afirmação, Callahan e Mackenzie (1999), que consideram a gestão de relacionamentos um processo complexo, baseiam-se em Bruce *et al.* (1995a), para destacar que a gestão de relacionamentos não se restringe à tomada das decisões corretas na seleção de parceiros e na negociação do contrato; o mais importante, para eles, é tomar as melhores decisões possíveis nesta fase e fazer essas decisões darem certo na medida em que a relação se desenvolve, ou seja, a ênfase está na gestão e não na formação do relacionamento.

Considerando os argumentos apresentados, a presente investigação busca entender o processo de gestão dos relacionamentos de forma ampla, desde sua formação até suas perspectivas de sua evolução, porém, se concentrando na gestão deles. A eficaz habilidade de

gestão de relacionamentos cooperativos se encontra distribuída de forma assimétrica pelas organizações (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002) e isso propicia a estratégia de estudo de casos, já que, estudando mais de um caso único, tem-se a possibilidade de se conhecer formas de gestão distintas e os benefícios analíticos de ter mais de um só caso podem ser substanciais (YIN, 2005).

### 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O problema desta pesquisa é: Como os relacionamentos interorganizacionais cooperativos são gerenciados?

### 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa tem como objetivo geral: analisar a gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos.

Os objetivos específicos são:

- categorizar os tipos de relacionamentos interorganizacionais cooperativos encontrados nas organizações estudadas;
- investigar a formação de cada relacionamento;
- analisar a gestão de cada relacionamento;
- avaliar a evolução de cada relacionamento;
- examinar os fatores influenciadores nos relacionamentos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

A formação de relacionamentos interorganizacionais cooperativos é uma maneira de as organizações alcançarem seus objetivos. Essa estratégia pode oferecer vantagens significativas para empresas, carentes de competência ou recurso específico, consegui-los por meio de ligações com outras, que possuam ativos ou habilidades complementares. Ademais, pode proporcionar acesso fácil a novos mercados e oportunidades para sinergia e aprendizado mútuo (CHILD & FAULKNER, 1998).

Mais do que apenas possibilitar que a empresa atinja seus objetivos, as relações entre firmas passaram a ser alternativas quase obrigatórias para organizações em muitas situações. É praticamente inviável, nos dias atuais, uma empresa se manter sozinha sob permanente ataque da concorrência internacional, da tecnologia em mutação e das constantes mudanças nos regulamentos (DAFT, 1999).

Barringer e Harrison (2000), com base em pesquisa bibliográfica, sugerem que a gestão de relacionamentos cooperativos é difícil, devido às complexidades envolvidas e a necessidade de reunir as diferentes culturas organizacionais provenientes de duas ou mais empresas. No entanto empresas mais experientes em relacionamentos têm motivos para comemorar, visto que a alternativa estratégica da cooperação costuma trazer bons resultados. Harbison e Pekar (1999) apontam que as 25 empresas mais ativas em alianças obtiveram retorno médio sobre o patrimônio de 17,2%, enquanto as 25 empresas que menos fizeram alianças obtiveram apenas 10,1% de retorno no mesmo indicador.

A justificativa prática desta pesquisa pode ser resumida em quatro pontos: primeiro, ela contribui para a compreensão do processo de gestão de relacionamentos cooperativos; segundo, ela pode contribuir com a redução dos fracassos nesses relacionamentos; terceiro, ela disponibiliza aos gestores das empresas locais, instrumentos para a compreensão da realidade dos relacionamentos, que levam em consideração contextos semelhantes aos delas; quarto, se seus achados forem utilizados na prática, a pesquisa pode contribuir com o desenvolvimento econômico das organizações, ajudando a geração de riqueza nacional.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui com outros estudos sobre relacionamentos interorganizacionais cooperativos com foco na gestão, porquanto se constata que grande parte dos trabalhos sobre o tema se limita às alianças estratégicas e tem-se concentrado em determinar como e por que elas são formadas; já temas sobre como melhor gerenciá-las não são encontrados com a mesma disponibilidade (FAULKNER; ROND, 2000).

Corroborando a mesma preocupação, Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002) reforçam o argumento, alegando que os pesquisadores até então se concentraram em explicações teórico-empíricas da formação dos relacionamentos e que, por outro lado, pouca pesquisa analisou como as alianças são formadas e gerenciadas. Para os autores, a gestão deste tipo de relacionamento merece maior quantidade de estudos porque é fonte potencial de vantagem competitiva para a maioria das empresas e, desta forma, pesquisas adicionais na área podem ter implicações importantes, seja para a literatura, seja para as práticas gerenciais. Barringer e Harrison (2000) acrescentam que, embora a literatura sobre o assunto seja vasta, a maioria dos

artigos se limita a discutir se os relacionamentos fazem sentido e se suas vantagens superam suas desvantagens.

A justificativa teórica para o estudo da gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos nesta pesquisa, em face dos argumentos apresentados, é contribuir com a maior compreensão deste fenômeno, dado que este enfoque não tem recebido a devida atenção dos pesquisadores.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A apresentação das categorias analíticas examinadas respeita, tanto no referencial teórico-empírico, quanto nas análises dos casos, a mesma sequência, que foi arbitrada pelo autor. Embora na prática tais categorias não ocorram necessariamente em ordem, o arranjo serve para organizar os temas de maneira lógica. Sua função é, portanto, apenas orientar a fluência de idéias durante a leitura.

As categorias de análise foram dispostas em quatro blocos. No primeiro discutem-se conceitos ligados à etapa de formação das relações: determinantes, escolha do parceiro e negociação da formação da parceria. No segundo são apresentados temas relativos à gestão dos relacionamentos: gerência e RH; coordenação e controle. No terceiro são expostos assuntos referentes à evolução das alianças: fatores de sucesso e padrões de evolução. O quarto bloco é dedicado aos fatores que influenciam os relacionamentos durante todas as etapas: comunicação, confiança, cultura organizacional e aprendizagem.

A etapa de formação é a parte do processo que compreende, desde a intenção da organização em colaborar, até o início da parceria. As determinantes são o conjunto de motivações iniciais que predispõem a empresa a procurar relação mais profunda. Quando os motivos são definidos, é possível que esta ainda não tenha o parceiro ideal em vista, o que conduz ao segundo assunto, a escolha do parceiro. Esse é o momento no qual se avaliam alternativas, baseadas na compatibilidade de intenções e moedas de troca dos envolvidos. Definido o parceiro, passa-se então à fase de negociação entre as partes que finaliza a etapa de formação.

Terminada a negociação, a relação passa para a fase de gestão, aquela dedicada ao dia a dia relacionamento. Na pesquisa, tal fase tem início com a gerência, que focaliza o envolvimento na aliança dos recursos humanos que compõem os níveis gerenciais das parceiras. Na sequência, definida a atenção gerencial para a operação da relação, o foco passa

para os mecanismos de coordenação e controle, cuja função é garantir que os parceiros alcancem seus objetivos na aliança.

Examinados os aspectos de gestão, é analisada a etapa de evolução do relacionamento, que busca esmiuçar o desenvolvimento dele. Como essa é uma fase direcionada ao futuro, começa com a discussão dos fatores de sucesso da parceria e culmina com os possíveis padrões de evolução desta.

Concluída a análise dos temas associados a cada etapa, os fatores que influenciam e permeiam todas as fases do relacionamento passam a ser alvo da investigação. Seguindo ordem de apresentação apenas, este bloco é dedicado quatro temas: comunicação, que se refere a trocas de informação entre parceiros; confiança, que diz respeito às expectativas positivas quanto às intenções do outro; cultura, relacionada aos pressupostos básicos ensinados de um grupo para outro dentro da organização; aprendizagem, definida como processos destinados a melhorar o desempenho com base na experiência.

O presente capítulo, além da introdução da dissertação, aborda a formulação do problema de pesquisa; apresenta os objetivos, geral e específico; justifica o estudo em termos teóricos e empíricos e culmina na apresentação desta estrutura.

O segundo capítulo é dedicado à apresentação do referencial teórico-empírico, dividido em duas partes: a primeira discute os relacionamentos interorganizacionais do ponto de vista histórico e teórico; a segunda apresenta as fases da gestão de relacionamentos encontradas na literatura.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa e foi dividido em duas partes: a primeira especifica o problema de pesquisa, que inclui as perguntas e as definições das categorias analíticas; a segunda trata do delineamento da pesquisa, incluindo sua estratégia, as fontes e coleta de dados, o tratamento e análise dos dados e as limitações metodológicas.

O conteúdo do quarto capítulo é a análise descritiva dos casos examinados. As quatro organizações e os dois respectivos relacionamentos que formam são descritos e comparados aos aspectos teóricos relevantes encontrados na literatura pertinente.

A análise integrada, que compõe o quinto capítulo, estabelece ligações entre os casos a partir da análise descritiva de cada um. Seu objetivo é salientar padrões e divergências, além de estabelecer conexões com características importantes dos relacionamentos e de seus participantes. Essa análise é feita à luz do referencial teórico-empírico selecionado.

O sexto capítulo é dedicado à conclusão do trabalho. Nele são comentados os achados mais relevantes, são discutidas as implicações e contribuições da pesquisa e apresentadas suas limitações e sugestões para novas pesquisas. Posteriormente, são apresentadas as referências bibliográficas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Um referencial teórico-empírico pode ser visto como o trabalho de construção de um quadro teórico, a partir de diversos estudos e com o objetivo de embasar a discussão e o desenvolvimento sobre temas específicos. Este referencial se concentra na apresentação das estruturas teóricas desenvolvidas por diversos autores, nacionais e estrangeiros, que ao longo das últimas décadas se dedicaram à análise das relações interorganizacionais. As várias teorias e constatações empíricas aqui expressas, de alguma forma subsidiam a argumentação, orientam a análise e reforçam a conclusão desta pesquisa.

A base teórico-empírica tem como ponto de partida a teoria das organizações e toda a atenção dedicada por ela às relações interorganizacionais. Inicialmente, apresentam-se as definições e tipos encontrados na literatura. Posteriormente, procura-se fazer uma breve evolução histórica das pesquisas sobre o tema. Em seguida, discutem-se as teorias utilizadas no estudo das relações interorganizacionais. Por fim, abordam-se os aspectos de competição e cooperação que permeiam a maioria dos relacionamentos entre empresas.

A segunda metade deste referencial teórico-empírico dedica-se à gestão das várias formas de cooperação entre empresas, com especial atenção para as alianças, que para Child e Faulkner (1998), talvez seja a forma proeminente de cooperação. São analisadas as diferentes fases da gestão da cooperação entre empresas normalmente encontradas na literatura: formação, gestão e evolução dos relacionamentos.

### 2.1 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

As relações interorganizacionais são as transações, fluxos e ligações relativamente duráveis que ocorrem entre uma organização e uma ou mais organizações em seu ambiente (OLIVER, 1990). Esta é apenas uma das definições apresentadas neste estudo, que se concentra em relacionamentos interorganizacionais cooperativos, daqui em diante chamados apenas de RIO. Sua abrangência ampliada ilustra a variedade de conceitos que estão incluídos sob o rótulo de relações interorganizacionais, ou RIO.

Child e Faulkner (1998) comentam que muitos autores têm-se dedicado à questão de como classificar os vários tipos de estratégias de cooperação. Suas classificações apontam para grande diversidade de acordos cooperativos como, por exemplo: coalizões internacionais mencionadas por Porter e Fuller (1986); as já mencionadas RIO, utilizadas por Oliver (1990)

e Ring e Van de Ven (1994); as redes estratégicas de Jarillo (1988); as redes dinâmicas citadas por Miles e Snow (1986); os arranjos organizacionais híbridos comentados por Borys e Jemison (1989); entre outros. Isso, sem mencionar os termos alianças estratégicas, parcerias e *joint ventures*, utilizados com frequência de maneira intercambiável, e citados por inúmeros autores. Há ainda as redes de cooperação orientais como os *keiretsu* japoneses e os *chaebol* coreanos (CHILD; FAULKNER, 1998).

Para que essas definições ganhem contornos mais concretos, é preciso abordar as formas e tipos de RIO encontrados na literatura.

### 2.1.1 Definições e tipos de relações interorganizacionais

Mesmo o conceito de RIO tem suas variações de autor para autor. Peng e Kellogg (2003, p. 291), por exemplo, apresentam uma síntese a partir da compilação dos trabalhos de Harrigan, 1985; Zajac e Olsen, 1993; Ring e Van de Ven, 1994; Gulati, 1995; 1999; Das e Teng, 2000; e definem as RIO como “acordos cooperativos voluntários entre pelo menos duas organizações que envolvem troca e compartilhamento; pode incluir contribuições dos parceiros em capital, tecnologia ou ativos específicos e têm por objetivo atingir vantagem competitiva para a organização”.

Whetten (1981), por exemplo, apontou quatro formas de ligações interorganizacionais, baseado na interação entre seus atores. A primeira é a **ligação diádica**, considerada pelo autor como a forma mais simples e que é formada quando duas organizações consideram mutuamente proveitosa a colaboração entre elas para alcançar um objetivo comum. Hall (2004) chama esse tipo de ligação de relacionamento interorganizacional duplo ou em par. Um exemplo de ligação diádica são as *joint-ventures* ou as alianças estratégicas.

A segunda forma de ligação que Whetten (1981), baseado em publicação de Evan (1966), menciona é o conjunto de organizações e diz respeito à soma das ligações interorganizacionais estabelecidas por uma organização, referenciada nesse contexto por organização focal. Cunha e Carrieri (2003), que chamam este tipo de configuração de ligação em roda, afirmam que nesse caso, apesar da organização focal interagir com mais de uma organização de um tipo particular, não existe intenção mútua entre os outros membros.

A terceira forma de RIO são os grupos de ação, definidos essencialmente como redes intencionais. São coalizões de organizações trabalhando juntas para atingir uma finalidade específica. Os grupos de ação se referem a um grupo de organizações que interagem entre si,

enquanto o conjunto de organizações é totalmente centrado em uma única organização focal. Entretanto é possível um grupo de organizações ser centrado em uma organização focal como no caso do líder de preço em um oligopólio (WHETTEN, 1981).

A quarta e última forma de RIO é a **rede**, que é considerada a forma mais abrangente. Ela consiste em todas as interações entre as organizações de uma dada população, independentemente se essa população é composta de pares, conjuntos de organizações ou grupos de ação (WHETTEN, 1981; HALL, 2004).

Cunha e Carrieri (2003) basearam-se em estudo de Evan (1978), para chegar a definições relativamente próximas. Os autores consideram que as ligações da organização com outras no seu ambiente podem ser:

(a) **Diádica** - é aquela na qual a organização focal A interage com B sendo B uma organização individual ou uma classe de organização.

(b) **Ligação em roda** - a organização focal interage com mais de uma organização de um tipo particular, porém não existe intenção mútua entre os outros membros.

(c) **Rede de múltiplos canais** - todos os membros do conjunto interagem entre si e cada um interage com a organização focal.

(d) **Ligação em corrente** - cada membro do conjunto está ligado em série com a organização focal e existe contato somente na primeira ligação.

Partindo de enfoque diferente, Grandori e Soda (1995), em pesquisa de revisão da literatura de redes interorganizacionais, estabelecem três categorias de redes subdivididas em alguns tipos de rede:

- (i) Redes sociais: podem ser consideradas aquelas que são mantidas por relações puramente sociais e sem acordos formais, são exemplos: as redes pessoais ligando firmas por meio dos contatos entre seus empreendedores; as redes virtuais que têm o potencial de gerar outras formas de coordenação; os conselhos de administração interligados, quando o diretor de uma empresa é também membro do conselho de outra empresa; certas formas de distrito industrial; e algumas formas de subcontratação (há outras que devem ser atribuídas às redes burocráticas).
- (ii) Redes burocráticas: são as redes em que o modo de coordenação é formalizado por intermédio de contratos e são classificadas em simétricas e

assimétricas, de acordo com o poder exercido na relação. Exemplos: associações comerciais, consórcios de empresa e consórcios de cooperação de pesquisa e desenvolvimento como redes burocráticas simétricas; e redes de agências, licenciamentos e franquias como redes burocráticas assimétricas.

- (iii) Redes proprietárias: são as redes que, além de formalizadas por acordos contratuais, são fundadas em algum compromisso de propriedade, como por exemplo: as *joint ventures* que são consideradas simétricas, pois mesmo que a divisão da participação entre os sócios não seja 50% - 50%, não há uma coordenação centralizada e a coalizão de poder deve ser equilibrada e; as *capital ventures* que envolvem relacionamento organizacional entre o investidor e a empresa, mas que são consideradas assimétricas em suas relações de poder.

Barringer e Harrison (2000) estabelecem uma tipologia de RIO por meio de abordagem distinta. Na visão desses autores, os tipos variam em razão do grau pelo qual os participantes estão unidos. As formas de organização firmemente unidas; como as *joint ventures*, as redes e os consórcios de P&D; são aquelas nas quais os participantes estão juntos, ligados por estruturas formais e podem envolver propriedade conjunta. Em contraste, as formas de organização frouxamente unidas, como as alianças, as associações comerciais e os conselhos de administração interligados, são as que envolvem menos estrutura e nenhuma propriedade conjunta.

Os acordos cooperativos estratégicos são definidos, por Todeva e Knoke (2005), como redes contratuais de negócios, baseadas em controle estratégico conjunto, nas quais os sócios colaboram em decisões estratégicas chaves e dividem responsabilidades pelo desempenho dos resultados.

Há autores que preferem estudar uma das formas de RIO, as alianças estratégicas, que para muitos, é a forma de relacionamento de maior destaque. A partir deste ponto, o referencial apresenta algumas definições de alianças estratégicas encontradas na literatura. Hitt, Ireland e Hoskisson, (1999, p. 314), por exemplo, as consideram como a estratégia cooperativa primária e as definem como: “parcerias entre empresas em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinados com vistas a perseguir interesses mútuos no desenvolvimento, manufatura ou distribuição de produtos e serviços”.

Kanter (1990), que também prioriza o termo aliança, por sua vez, classifica em três, os tipos de acordos cooperativos entre empresas:

- (i) Alianças de serviço - normalmente formadas entre várias organizações: grupo de organizações com necessidades similares, geralmente de uma mesma indústria que se juntam para criar uma nova entidade para satisfazer às necessidades de todos, como por exemplo, consórcio de pesquisa.
- (ii) Alianças oportunistas – *joint ventures*: ocorrem quando organizações veem a oportunidade de adquirir vantagens competitivas, como acesso a competências ou a novos mercados, de forma rápida, ainda que temporária. Isso lhes propicia um novo negócio ou estende o negócio anterior. O objetivo é o desenvolvimento de oportunidades, que uma vez alcançadas não garantem o encerramento nem a continuação da parceria.
- (ii) Alianças de *stakeholders* – fornecedores, clientes e colaboradores: são coalizões complementares, formadas entre certo número de *stakeholders* em um processo de negócios, em que cada um está envolvido em estágio diferente da cadeia de criação de valor. Este tipo de aliança é marcado por interdependência pré-existente.

Em pesquisa em que os autores focalizavam alianças estratégicas estabelecidas entre firmas rivais, Dussauge e Garrette (1998), assim as definiram: projetos colaborativos implementados por firmas operando na mesma indústria que, embora cooperando umas com as outras, mantêm autonomia estratégica. Gulati (1998, p. 293) apresenta uma definição cuja delimitação parece mais completa, para ele, alianças estratégicas são: “acordos voluntários entre firmas envolvendo troca, compartilhamento e codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços”. Das e Teng (2003) adotam uma definição ampla e simplificada, para eles as alianças estratégicas são acordos cooperativos interfirmas que visam perseguir objetivos estratégicos mútuos.

Para Yoshino e Rangan (1996) as alianças estratégicas podem assumir várias formas, desde o simples contrato até à *joint venture*; mas devem possuir simultaneamente três características: as duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes; as empresas parceiras compartilham os benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas; e as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais, como tecnologia ou

produtos. O escopo das alianças estratégicas, para Yoshino e Rangan (1996), inclui: acordos contratuais como, pesquisa e desenvolvimento conjunto, desenvolvimento de produto conjunto, acordos de fornecimento de longo prazo, fabricação conjunta, *marketing* conjunto, distribuição e serviço compartilhado e consórcios de pesquisa; além de acordos acionários como, investimentos de capital minoritário, permutas de capital e *joint ventures* de participação igual e desigual.

Lorange e Roos (1996), seguindo a linha de raciocínio de Yoshino e Rangan (1996), argumentam que é possível definir alianças estratégicas ao examinar a escala contínua entre transações em um mercado livre e internalização total. A figura 1 representa esta escala. O lado esquerdo simboliza a internalização total de atividades na organização, chamado por Williamson (1975) no desenvolvimento da teoria dos custos de transação, de hierarquia (LORANGE; ROOS, 1996). O outro extremo representa o mercado, no qual empresas são livres para trocar bens e serviços. Vários tipos de empreendimentos cooperativos, formais e informais, podem ser encontrados entre os extremos, dependendo do grau de integração vertical entre parceiros. As alianças estratégicas podem ser definidas como empreendimentos de risco ao longo da escala.

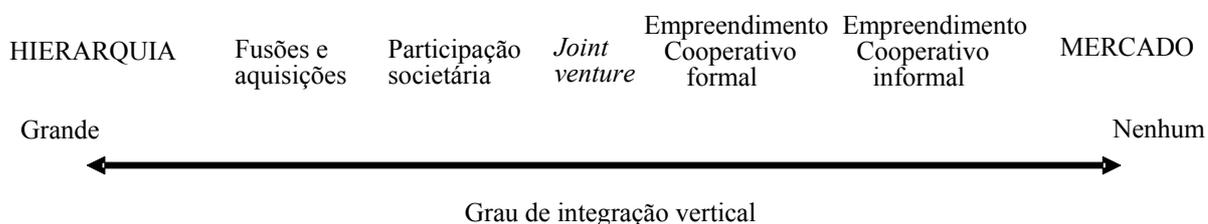


FIGURA 1 - OPÇÕES DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS EM TERMOS DO GRAU DE INTEGRAÇÃO VERTICAL COM A EMPRESA-MÃE

FONTE: LORANGE e ROOS (1996, p. 15).

Para Kogut (1988), as *joint ventures* ocorrem quando duas ou mais empresas estabelecem uma associação, investindo parte de seus recursos em uma organização legal conjunta. Pfeffer e Novak (1976) definem *joint ventures* de maneira mais abrangente. Para os autores:

O conceito de *joint venture* envolve a criação de uma entidade organizacional nova e separada, de propriedade conjunta e controlada pelas organizações mãe. Essa nova entidade pode fazer dívidas, assinar contratos ou incumbir-se de outras atividades

em nome próprio; sem consequências para a posição financeira e legal das empresas mãe, limitado até o volume de investimento delas na *joint venture* (PFEFFER; NOVAK, 1976, p. 400).

Porter (1989), que prefere o uso do termo coalizão, defende que uma empresa pode optar por buscar os benefícios de um escopo mais amplo de duas maneiras: por meio de ampliação interna ou formando coalizões com empresas independentes. O autor define coalizões como acordos de longo prazo entre empresas que vão além de transações de mercado normais, mas onde os parceiros se preservam independentes. As coalizões podem ser horizontais como as sociedades em cotas de participação, ou verticais como os acordos de fornecimento e as licenças de tecnologia. Utilizando o mesmo termo, Prahalad e Hamel (2005) argumentam que a competição pelo futuro é uma competição entre coalizões. Para esses autores, as coalizões podem tomar forma de participações acionárias substanciais; podem envolver a criação de *joint ventures*; mas podem também ser simplesmente um trabalho de desenvolvimento próximo e colaborativo.

Conforme foi apresentado, embora haja muitas definições e tipos de relações entre organizações, o estudo se concentra nas relações diádicas, dado que ambos os relacionamentos analisados são compostos por apenas duas organizações. Cabe ressaltar que, durante o texto, são utilizados conceitos de vários autores que não necessariamente abordam tais relações com a mesma nomenclatura. Em todo o caso, contudo, a análise dos casos permitia que essas definições fossem utilizadas.

### 2.1.2 Breve histórico das relações interorganizacionais

RIO não é novidade na academia, de acordo com Nohria (1992), pelo menos desde a última década de 50, o conceito de redes vem recebendo atenção em áreas como antropologia, psicologia, sociologia, saúde e biologia molecular. O autor menciona que: “no campo de comportamento organizacional, o conceito é ainda mais antigo. Já nos anos 1930, Roethlisberger and Dickson (1939) descreveram e enfatizaram a importância das redes informais de relações nas organizações” (NOHRIA, 1992, p. 1).

Entretanto, considera-se a década de 1970 como o período em que as pesquisas envolvendo RIO começaram a tomar vulto. Nesta época, a cooperação entre empresas começou a se revelar como instrumento empresarial de destaque nas economias modernas (FRANCO, 2007). Contudo esse foi um período, marcado pela ocorrência da maioria dos

estudos empíricos, em áreas de serviço público e não comerciais dos EUA (GRANDORI E SODA, 1995; ARAÚJO, 2000; HALL, 2004).

Foi somente nas décadas de 1980 e 1990 que as RIO receberam grande atenção de pesquisadores o que, conseqüentemente, gerou um elevado número de publicações, a maioria delas na tentativa de explicar e mostrar os motivos de formação, bem como os fatores que influenciam o sucesso ou fracasso deste fenômeno empresarial (FRANCO, 2007). Araújo (2000) menciona alguns dos focos de estudo de RIO nessas duas décadas, dos quais se destacam: a variedade e a riqueza de formas de RIO existentes em diversos países; os acordos e alianças interorganizacionais em setores de alta tecnologia, sobretudo na área de P&D; a difusão de práticas organizacionais tais como o *lean manufacturing* pelos construtores de automóveis japoneses nos EUA e na Europa, levando à desintegração vertical dos grandes fabricantes e à redução do número de fornecedores; as formas de organização temporárias, reunindo empresas em torno de um projeto; os distritos industriais e *clusters* regionais de setores industriais, em especial os distritos industriais italianos; e as formas de cooperação duradouras entre empresas.

Na retrospectiva dos estudos sobre as RIO, é saliente a dispersão com que os assuntos são abordados e a falta de conectividade entre as pesquisas, tanto em termos de pressupostos teóricos, como em termos de metodologias de investigação, levando a um desenvolvimento do tema em paralelo (ARAÚJO, 2000). Com referência a essa situação, Oliver e Ebers (1998) em um levantamento sobre as pesquisas no campo de RIO, comentam que embora o número de trabalhos publicados tenha crescido entre 1980 e 1996, em função da visível fragmentação, não parece ter havido uma acumulação do conhecimento nem uma consolidação conceitual. Pelo contrário, os autores alegam que “esse aumento de estudos tem contribuído para uma situação confusa marcada pela cacofonia de conceitos, teorias e resultados de pesquisa heterogêneos” (OLIVER; EBERS, 1998, p. 549)

Demonstrando ter a mesma impressão sobre o problema, Osborn e Hagedoorn (1997) tecem comentários ainda mais enfáticos, argumentando que o campo de pesquisa em RIO entrou em um período de caos. Estes autores defendem que, embora este caos reflita a explosão do interesse pelo tema, ele se dá também em função da mistura de perspectivas teóricas e metodologias utilizadas para se tentar entender a formação, operação, evolução e os resultados de alianças organizacionais e redes.

Em extensa revisão bibliográfica, com base em 1.463 artigos publicados nas principais revistas nacionais sobre gestão entre 1993 e 2002, Cunha e Carrieri (2003) encontraram 135

artigos (9,2% do total) sobre estudos interorganizacionais e constataram estatísticas que permitem visualizar o quadro atual da pesquisa sobre o tema. Os periódicos analisados foram: Organizações & Sociedade (O&S), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração da USP (RAUSP).

TABELA 1 - OS SEIS PRINCIPAIS TEMAS ABORDADOS NOS PRINCIPAIS PERIÓDICOS NACIONAIS

Assuntos	O&S	RAP	RAC	RAE	RAUSP	Total
Redes	3	8	3	4	6	24
Parceria	0	7	2	2	4	15
Terceirização	0	3	3	6	0	12
Cooperação	1	2	1	0	7	11
Estratégia	0	2	2	6	1	11
Políticas públicas	2	8	0	0	0	10

FONTE: CUNHA e CARRIERI (2003)

Como foi retratado na tabela 1, de acordo com a pesquisa de Cunha e Carrieri (2003), os assuntos mais abordados nos periódicos brasileiros são as redes e as parcerias. Terceirização, cooperação, estratégia e políticas públicas seguem atrás de maneira equilibrada.

No que diz respeito às metodologias utilizadas nos artigos pesquisados, nota-se uma preponderância dos estudos de caso, seguido pelas análises teóricas, conforme tabela 2. O que sobressai neste resultado é a enorme diferença entre as metodologias de estudo de caso, em comparação às pesquisas do tipo *survey*, 57,8% contra apenas 5,9%. Entretanto Cunha e Carrieri (2003) verificaram que muitos desses estudos de caso eram apenas descritivos e não continham entrevistas nem análises de documentos mais aprofundadas, ou seja, não seguiam o método de estudo de caso à risca. No que tange ao uso do método de *survey*, uma possível explicação de sua baixa incidência pode estar relacionada ao fato desse método ser difícil de aplicar ao estudo das RIO, dado que não é o mais adequado para responder as perguntas do tipo “como” e por quê”.

TABELA 2 - NÚMERO DE ARTIGOS E METODOLOGIA PRINCIPAL UTILIZADA

Periódicos\Anos	O&S	RAP	RAC	RAE	RAUSP	Total
Análise teórica	6	18	3	14	7	48
Estudo de caso	9	18	14	11	26	78
Simulação laboratorial	-	-	-	-	1	1
Survey	-	-	2	5	1	8

FONTE: CUNHA e CARRIERI (2003)

Por último, a tabela 3 evidencia as principais formas de RIO estudadas nos periódicos nacionais.

TABELA 3 - PRINCIPAIS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS EVIDENCIADAS NOS ARTIGOS BRASILEIROS

Periódicos\Anos	O&S	RAP	RAC	RAE	RAUSP	Total
Relação diádica	4	6	9	13	15	47
Rede em roda	3	6	4	2	6	21
Rede	5	24	4	14	10	57
Ligação em corrente	3	-	2	1	4	10

FONTE: CUNHA e CARRIERI (2003)

Nota-se a evidente vantagem das redes sobre as demais formas, seguida pelas relações diádicas e as redes em roda. No estudo, os autores apontam que: “A principal ligação encontrada foi a de rede, influenciada principalmente pelas relações no setor público e nas ligações entre esse e os setores privados e organizações não-governamental” (CUNHA; CARRIERI, 2003, p. 8). Os autores mencionam também que os estudos das alianças estratégicas lideraram os artigos cujas relações eram diádicas.

### 2.1.3 Perspectivas teóricas das relações interorganizacionais

A diversidade de estudos sobre RIO comprova a existência de uma grande quantidade de perspectivas teóricas, por intermédio das quais os pesquisadores têm abordado o assunto. Longe de um consenso, constata-se a presença mais acentuada de algumas teorias nas abordagens encontradas na literatura.

Um estudo que chama a atenção, pelo número de perspectivas teóricas apontadas na pesquisa, é o de Oliver e Ebers (1998). A partir de pesquisa que contemplou 158 artigos, em quatro periódicos de destaque no estudo das organizações, *American Sociological Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, and *Organization Studies*, entre 1980 e 1996, esses autores identificaram 17 teorias centrais utilizadas pelos autores em seus artigos sobre RIO. As teorias seguem na sequência, na ordem de aparição e com o número total de aparições entre parênteses: dependência de recursos (44); rede (40); institucional (30); poder político (30); estratégia (25); troca (23); custos de transação (22); contingência (21); tomada de decisão (18); ecologia populacional (15); organização industrial (12); agência (11); barganha (11); evolucionária (6); estruturação (3); lei do trabalho (1); e marketing industrial (1). A leitura dos números de aparições proporciona uma rápida visão dos temas mais importantes, mas mostra também, claramente, as teorias com número de

aparições muito baixas, como por exemplo, menos de dez. Este estudo pondera que teorias com menos de dez aparições são consideradas teorias sem representatividade para academia.

Em artigo que analisa as perspectivas teóricas das RIO, Cunha (2002) faz um levantamento de oito perspectivas teóricas relevantes no estudo das RIO. O quadro 1 permite uma identificação clara das perspectivas, pois as combina com os termos-chave, a origem do pensamento e os principais autores associados a cada uma delas. Nota-se o possível intercâmbio entre o quadro 1 e as dez principais teorias evidenciadas nos resultados apontados pela pesquisa de Oliver e Ebers (1998).

<b>PERSPECTIVAS TEÓRICAS</b>	<b>TERMOS CHAVES</b>	<b>ORIGEM DO PENSAMENTO</b>	<b>AUTORES</b>
Teoria da troca	Trocas Sociais Estrutura Social Relações de Interesses	Sociologia	Blau 78 Cook 78, 89, 92 Cook e Yamagishi 92
Ecologia organizacional	Sobrevivência organizacional Variação/Seleção/Retenção Evolução no Tempo	Sociologia Biologia	Hannan e Freeman 89 Aldrich 78, 79
Dependência de recursos	Cooperação Conflito de Interesses Interdependência Poder Sobrevivência	Ciência política Sociologia	Oliver 90 Pfefer e Salancik 78 Axelrod 78
Redes cooperativas	Associações Mecanismos de Controle Parceria	Sociologia Economia	Miles e Snow 82, 86 Whetten 81
Redes sociais	Interação Trocas Sociais Estrutura de Relacionamento Comunicação Normas	Sociologia	Aldrich e Whetten 84 Nohria 92 Chrisholm 96 Burt 77, 80, 82 Granovetter 80, 81, 91
Estratégia	Alianças Atitudes Cooperativas/ Concorrenciais Arranjos Híbridos	Economia industrial	Porter 80, 86
Institucionalismo	Mudanças Ambientais Legitimidade Isomorfismos Mimético, Coercitivo e Normativo	Sociologia	DiMaggio e Powell 83 Scott 92, 95 Meyer e Rowan 90
Custos de transação	Acordos Colaborativos Oligopólios Estrutura de Governança Domínio de Mercados	Economia Sociologia	Williamson 75, 85 Phillips 78

QUADRO 1 - PERSPECTIVAS TEÓRICAS DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

FONTE: CUNHA (2002)

Barringer e Harrison (2000) apontam seis perspectivas teóricas principais: economia dos custos de transação; dependência de recursos; escolha estratégica; teoria do *stakeholder*; teoria da aprendizagem; e teoria institucional. A figura 2 apresenta as seis teorias a partir de uma abordagem conceitual de um *continuum* entre o paradigma econômico e o paradigma comportamental.

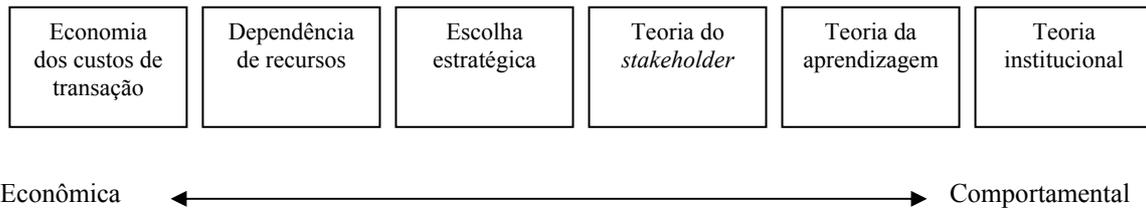


FIGURA 2 - PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS  
 FONTE: ADAPTADO DE BARRINGER e HARRISON (2000)

Este estudo, por opção do autor, diante da representatividade de cada teoria apresentada por Barringer e Harrison (2000), vai se limitar a apresentar uma breve explanação de cada uma das seguintes abordagens: a economia dos custos de transação, a dependência de recursos, a escolha estratégica, a teoria da aprendizagem e a teoria institucional. Todas elas coincidem com os estudos de Oliver e Ebers (1998) e Cunha (2002).

#### 2.1.3.1 Economia dos custos de transação

A economia dos custos de transação (ECT), segundo Barney e Hesterly (2004), tem como fundamentação básica, o argumento popularizado por Williamson (1975), que estabelece mercados e hierarquias como instrumentos para completar um conjunto de transações. As formas híbridas, alternativas aos mercados e hierarquias, também chamados de mecanismos de governança, incluem estruturas de governança que não são nem mercados, nem hierarquias. São exemplos de formas híbridas, as várias formas de RIO, como por exemplo: *joint ventures*, franquias, redes, etc. De acordo com Williamson (1991), estas formas híbridas proporcionam incentivos e capacidade de adaptação mais fortes que as hierarquias, e ao mesmo tempo, oferecem mais controle do que os mercados (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Thorelli (1986) argumenta que as organizações existem devido às economias de escala, especialização e a habilidade de reduzir seus custos de transação. A resultante dessa divisão de trabalho se manifesta em uma grande quantidade de arranjos institucionais. De

forma ilustrativa se estabelece um espectro, no qual em uma extremidade se encontra o chamado mercado aberto e na outra extremidade encontra-se a firma, que é relativamente auto-suficiente em termos de sua integração vertical ou funcional. O autor afirma que sua visão, até certo ponto, coincide com o conceito de mercados e hierarquias de Williamson (1975), mas que este considera como mercado certo número de situações intermediárias que ele prefere aplicar o termo genérico de redes (THORELLI, 1986).

O conceito de economia dos custos de transação pode ser ilustrado como a decisão entre produzir ou comprar pronto. Em um mercado livre é normalmente mais econômico comprar um produto genérico de uma empresa especialista na produção desse produto do que fabricá-lo (BARRINGER; HARRISON, 2000). O foco dessa perspectiva está na avaliação comparativa dos custos de transação pesquisados em acordos institucionais distintos (OLIVER; EBERS, 1990).

Jarillo (1988), em estudo sobre redes estratégicas, argumenta que o ponto básico é perceber que empresas não são entidades monolíticas e que as atividades necessárias para a produção de um determinado produto ou serviço pode tanto ser conduzidas internamente em uma organização quanto por uma rede de organizações. Se a empresa é capaz de obter um acordo através do qual ela terceiriza atividades não centrais para os mais eficientes fornecedores, mantém as atividades onde tem vantagem comparativa e diminui seus custos de transação. Dessa maneira, ela encontra uma forma de organização superior, uma rede estratégica.

Williamson (1975), que tem sido o maior proponente da economia dos custos de transação, identifica seis fatores relevantes para a escolha entre internalizar a governança das transações na firma ao contrário de efetuar-las através do mercado. São elas: oportunismo, racionalidade limitada, frequência de trocas, incerteza, complexidade e impacto da informação (FAULKNER; ROND, 2000).

Segundo Oliver (1990) essa perspectiva é consistente com o argumento de que uma das motivações para o estabelecimento da relação entre as organizações se baseia na busca da eficiência. Essa autora defende a idéia de que esta busca por economia nas transações gera um movimento de transações mediadas pelo mercado para acordos interorganizacionais formalizados.

### 2.1.3.2 Dependência de recursos

Conforme Scott (2003), a teoria da dependência de recursos parte do pressuposto que as organizações operam como um sistema aberto e que precisa fazer trocas com o ambiente para a obtenção de recursos. Essa teoria, segundo Barney (1991), se distingue da visão baseada em recursos, que ganhou popularidade nos últimos anos. Nesta, o foco é nos recursos internos, raros e difíceis de imitar da organização. Já a teoria da dependência de recursos focaliza exclusivamente em recursos que a empresa tem de obter de fontes externas à organização para sobreviver e prosperar (BARRINGER; HARRISON, 2000).

O modelo da dependência dos recursos tem como premissa fundamental o fato de que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos que necessita e nem toda atividade pode ser realizada dentro de uma organização de maneira a torná-la independente (HALL, 2004).

Song (1995) argumenta que as organizações se empenham em relacionamentos de trocas porque a sobrevivência organizacional depende de um fluxo estável de recursos. O ambiente externo pode tornar-se conflituoso se, os recursos forem escassos, amplamente dispersos e a sobrevivência de firmas for mutuamente dependente, resultando em trocas frequentes. É a partir dessa perspectiva que as alianças podem ser adotadas mais ativamente.

Auster (1994) apresenta três considerações da sociologia política, que motivam a perspectiva da dependência de recursos: primeiro, o principal objetivo das organizações é a maximização de seu poder; segundo, para sobreviver, organizações precisam obter seus recursos do ambiente e; por último, o ambiente das organizações é incerto. O resultado é um mercado desordenado e caracterizado por lutas, conflitos, barganha contínua; que conduzem a ganhadores e perdedores (CUNHA, 2002).

Para Hall (2004), valendo-se de estudos de Chandler (1962) e Child (1972), “um elemento básico do modelo de dependência de recursos é a escolha estratégica” (HALL, 2004, p. 250). Para esse autor, isto implica que o ambiente não impõe à organização uma única opção possível, mas é a organização que toma suas decisões, tomando-se por base um conjunto de alternativas e escolhendo aquela que condiz com a estratégia que utilizará em suas relações com o ambiente. Citando Aldrich e Pfeffer (1976), Hall (2004) aponta três maneiras pelas quais as escolhas estratégicas são feitas: a primeira leva em consideração o fato de que os decisores nas organizações possuem autonomia na tomada de decisão; a segunda se refere à tentativa das organizações em manipular o ambiente, por exemplo,

criando demanda para seus produtos, até então inexistente; a terceira baseia-se no fato de que as condições ambientais são percebidas pelos atores dentro da organização de forma distinta.

### 2.1.3.3 Teoria da aprendizagem

A perspectiva estratégica da aprendizagem se baseia no pressuposto de que as organizações possuidoras de conhecimento ocupam uma posição competitiva de destaque em um mercado competitivo e por isso, as organizações em geral estão dispostas a aderir a RIO em busca de aprendizagem. Mowery *et al.* (1996) afirma ser difícil para uma empresa comprar uma determinada habilidade que não possui no mercado, pois esse tipo de conhecimento é, frequentemente, tácito e difícil de ter um preço estabelecido. Uma empresa que pretende aprender uma determinada habilidade tem mais chance de alcançar seu objetivo, formando um relacionamento com outra que é exemplar na área (BARRINGER; HARRISON, 2000).

No sentido de explorar a complexidade do tema, Powell, Koput e Smith-Doerr (1996) argumentam que a criação do conhecimento não ocorre em um ambiente estático e limitado, mas no contexto da comunidade. Segundo esses autores, a rígida organização burocrática é um ambiente pouco propício para o aprendizado, pois as fontes de informação não residem somente nas empresas, mas também nos interstícios entre firmas, universidades, laboratórios de pesquisa, fornecedores e clientes.

Nti e Kumar (2000), baseados em estudos de Koza e Lewin (1998), afirmam que em alianças em que existe o desejo de descobrir novas oportunidades ou de adquirir novas capacidades, é grande a motivação para aprendizagem. Os autores apontam dois tipos de aprendizagem em RIO: um que redistribui habilidades e competências entre os parceiros e que pode alterar a vantagem competitiva das empresas e outro que envolve o uso da aliança como um mecanismo de coleta de informações sobre uma característica desconhecida do parceiro, com a finalidade de adquirir ou se fundir a outra empresa. Ambos os casos sugerem que alianças são formas organizacionais transitivas, que podem ser terminadas uma vez que a aprendizagem ocorra (NTI; KUMAR, 2000).

March (1991) desenvolveu os conceitos de *exploration* e *exploitation*: o primeiro que significa exploração no sentido de investigação, sondagem, é associado com a descoberta de novas oportunidades para criação de riqueza, e que pode envolver inovação, invenção e pesquisa básica para construção de novas habilidades, entrada em novas linhas de produtos ou

melhora na capacidade de absorção; o segundo também significa exploração, mas no sentido de utilização, aproveitamento e é associado ao aumento de produtividade do capital e dos ativos da empresa, por meio da melhoria das competências existentes e da redução de custos (BARRINGER e HARRISON, 2000). De acordo com Levinthal e March (1993) *exploitation* é associado com a viabilidade corrente, enquanto *exploration* é perseguido para garantir viabilidade futura. Conforme Powell, Koput e Smith-Doerr (1996), como tanto *exploration* quanto *exploitation* estão associados a custos para organizações, elas buscam RIO como forma de compartilhar esses custos com seus parceiros.

#### 2.1.3.4 Teoria institucional

A teoria institucional, de acordo com o estudo de DiMaggio e Powel (1983), pressupõe que os ambientes institucionais impõem pressões sobre as organizações para que essas pareçam legítimas e de acordo com as normas sociais vigentes. As organizações formam RIO para obter legitimidade ou por ceder às pressões isomórficas, imitando firmas que aderiram a esse tipo de relação (BARRINGER; HARRISON, 2000).

DiMaggio e Powel (1983) citam três razões para o isomorfismo entre organizações: primeiro, as forças coercitivas do ambiente, como regulamentação oficial e expectativas culturais, podem impor padronização às organizações; segundo, as organizações imitam as demais ou são por elas modeladas, isso ocorre à medida que as organizações se deparam com a incerteza e buscam respostas no modo pelo qual outras organizações lidaram com situações similares; terceiro, pressões normativas conduzem as organizações no sentido do isomorfismo, à medida que a equipe de trabalho, com destaque aos dirigentes se torna mais profissionalizada (HALL, 2004).

As tentativas para acentuar a legitimidade, por meio da formação de RIO, serão direcionadas especialmente às organizações cujo nível de legitimidade é percebido pela organização focal como consideravelmente superior que seu próprio (OLIVER, 1990).

No contexto de formação de RIO, de acordo com Oliver (1991), a teoria institucional é potencialmente útil para ajudar a descrever porque organizações se comportam da maneira que o fazem (BARRINGER; HARRISON, 2000). Para esses autores, enquanto tentam obter legitimidade como meio de realçar sua reputação ou demonstrar valor social, elas são também motivadas a simplesmente agir de acordo, para conseguir aceitação e sobrevivência. Uma

estratégia para aceitação e sobrevivência é simplesmente concordar com o ambiente, o que envolve imitar as normas da indústria.

#### 2.1.3.5 Escolha estratégica

Apesar de Hall (2004) citar a escolha estratégica como um elemento da dependência de recursos, esta perspectiva teórica, também chamada por alguns autores de teoria da administração estratégica, tem sido impulsionada por grande número de pesquisas feitas nos últimos anos. Ela tem origem em argumentos econômicos de que as empresas se envolvem em relacionamentos com outras organizações com objetivos claros de aumentar sua competitividade ou poder de mercado. Crescimento e lucro são, de modo geral, as motivações do comportamento estratégico. Por essa perspectiva, uma organização entraria em RIO se e quando os benefícios compensassem os custos do estabelecimento dessa relação (BARRINGER; HARRISON, 2000).

Kogut (1988) também afirma que a perspectiva estratégica parte do pressuposto que as firmas fazem suas transações com a intenção de maximizar seus lucros, por meio da melhoria de sua posição competitiva frente a seus rivais. Dessa maneira, seus RIO são escolhidos em um contexto de posicionamento competitivo perante seus concorrentes e consumidores. O autor comenta que, muitas *joint ventures* são formadas para deter a entrada ou até mesmo erodir o posicionamento dos competidores.

A teoria da administração estratégica chama a atenção para a necessidade de os possíveis sócios atingirem encaixe entre suas respectivas estratégias, para que uma aliança entre eles possa satisfazer os objetivos de cada um (CHILD; FAULKNER, 1998). Esses autores argumentam que esta perspectiva enfatiza que firmas aderem a relações cooperativas para atingir expansão e crescimento, assim como para garantir as eficiências proporcionadas pela economia dos custos de transação.

Faulkner (1995), a partir da perspectiva estratégica, aponta quatro motivos para empresas formarem alianças: (1) motivos advindos da perspectiva de dependência de recursos; (2) minimização de custos de transação; (3) necessidade de acesso rápido ao mercado, que não seria alcançável por outros meios; (4) compartilhamento de riscos financeiros (CHILD; FAULKNER, 1998, p. 32).

Barringer e Harrison (2000) comentam que a perspectiva estratégica é ampla, visto que motivações originadas praticamente em todas as outras perspectivas aqui mencionadas

podem ser incorporadas nesta perspectiva, afirmação que é corroborada pelos argumentos de Faulkner (1995), no parágrafo anterior. O gestor de uma organização pode justificar a participação em RIO, argumentando que ela se encaixa na estratégia da organização, ou que ela permite maximização dos lucros no longo prazo. Partindo da perspectiva de escolha estratégica, esses autores apresentam as RIO existentes, em quatro grupos distintos: (1) relacionamentos que aumentam o poder de mercado através da criação de barreiras ou de influências tipo monopólio; (2) relacionamentos que aumentam o poder político ou a habilidade de influenciar órgãos governamentais domésticos ou internacionais; (3) relacionamentos que aumentam a eficiência em pesquisa, produção, *marketing* ou outras funções e; (4) relacionamentos que proporcionam diferenciação de produtos ou serviços (BARRINGER; HARRISON, 2000).

Em virtude dos argumentos apresentados sobre a versatilidade da escolha estratégica como perspectiva teórica, esta será utilizada como referência desta pesquisa. A justificativa dessa opção tem como base: primeiro, porque a escolha estratégica, como mencionado, tem sua origem em argumentos econômicos que se encaixam nas demandas da nova economia globalizada e que podem ser sintetizados em competitividade, lucro, crescimento e poder de mercado (BARRINGER; HARRISON, 2000); segundo, porque é a única perspectiva que, por ter origem econômica, parte do pressuposto que sua adoção leva em consideração também a perspectiva da economia dos custos de transação (CHILD; FAULKNER, 1998); terceiro porque, a partir da escolha estratégica, as empresas também consideram motivos advindos da perspectiva de dependência de recursos (FAULKNER, 1995, *apud* CHILD; FAULKNER, 1998, p. 32) e; quarto, por que a escolha estratégica também engloba cuidado na escolha de uma posição competitiva e, segundo Barringer e Harrison (2000) a teoria da aprendizagem se baseia no pressuposto de que as empresas possuidoras de conhecimento ocupam uma posição competitiva de destaque.

A apresentação das cinco perspectivas teóricas permite a ligação para a segunda parte deste referencial teórico-empírico, onde serão abordados aspectos relativos à gestão das várias formas de cooperação entre empresas. A abordagem estratégica permeia a sequência deste trabalho, embora as outras abordagens também sejam úteis para a análise dos resultados da pesquisa.

#### 2.1.4 Competição e cooperação

Segundo Daft (1999), a época na qual uma empresa isolada competia contra outras que se sustentam sozinhas, acabou. De acordo com Castells (1999), nos dias atuais, as empresas não são mais autônomas e autossuficientes; suas operações são conduzidas com outras empresas, que podem ser subcontratadas, auxiliares, ou parceiras relativamente iguais; e com as quais ao mesmo tempo, cooperam e competem neste admirável mundo novo econômico, onde amigos e adversários são os mesmos.

Por meio de RIO, uma empresa pode expandir seus negócios de forma mais rápida que possivelmente levaria, se ela optasse por fazê-lo de maneira independente. Relacionamentos cooperativos entre atores verticais como, por exemplo, entre compradores e vendedores são fáceis de visualizar, visto que eles são compostos por partes da mesma cadeia de valor. Relacionamentos horizontais, como os verificados nas relações em rede, por outro lado, podem ser formados por empresas concorrentes e são mais informais e difíceis de visualizar. Ambos os tipos de relacionamento, os verticais e os horizontais podem incluir elementos de cooperação e competição entre eles, porém em alguns casos, um deles pode ser tácito (BENGTSSON; KOCK, 1999).

Bengtsson e Kock (1999) identificam quatro tipos de relacionamentos entre concorrentes, levando em consideração as concessões feitas entre a cooperação e a competição. Eles podem ser visualizados na figura 3, são eles:



FIGURA 3 - TIPOS DE RELACIONAMENTOS ENTRE COMPETIDORES  
 FONTE: ADAPTADO DE BENGTSSON E KOCK (1999)

- (i) **Coexistência:** ocorre quando há baixa cooperação e baixa competição entre as partes, não há relação econômica; concorrentes sabem da existência do outro, mas não interagem; o poder deriva da posição competitiva dos atores, o que indica a existência de dependência; os objetivos são estipulados de maneira independente.

- (ii) **Cooperação:** ocorre quando a cooperação é alta, mas a competição entre as partes é baixa; há trocas frequentes, incluindo comércio, informação e trocas sociais; embora os competidores cooperem, não significa que eles não compitam, podem até desconfiar um do outro; pode haver acordos formais; os acordos, formais ou informais, regulam o poder e a dependência entre as partes, por isso os conflitos são raros; competidores têm objetivos comuns.
- (iii) **Competição:** ocorre quando a competição é alta, mas a cooperação entre as partes é baixa; aparece um padrão de ação e reação, na medida em que os competidores se perseguem; a interação é simples e direta; poder e dependência são distribuídos de maneira equilibrada; as normas são em regras informais; competidores estabelecem seus objetivos de forma independente; uma característica comum é que esses objetivos têm estrutura similar e só podem ser alcançados a partir de compras do mesmo fornecedor.
- (iv) **“Coopetição”:** ocorre quando há alta cooperação e alta competição entre as partes; este tipo de relacionamento pode incluir trocas econômicas e não econômicas; o poder do lado cooperativo do relacionamento se baseia em aspectos funcionais da cadeia de valor; já o poder do lado competitivo, se baseia na força e posição do ator; quando cooperam, a dependência é definida por acordo formal ou confiança, quando competem, a força está relacionada à posição do ator na rede; conflitos são raros na cooperação, mas frequentes na competição; há normas claras e formais na cooperação, na competição as normas são invisíveis; os objetivos são conjuntos na cooperação e individuais na competição.

Os quatro tipos de relacionamentos horizontais presentes na figura 3 são tentativas de explicação das mudanças ocorridas em relacionamentos entre concorrentes. Alterações em relacionamentos verticais e horizontais influenciam outros relacionamentos. Por essa razão, os atores necessitam ter noção dos diferentes relacionamentos dependendo da maneira que eles se enquadram no ambiente (BENGTSSON; KOCK, 1999).

Lado, Boyd e Hanlon (1997) argumentam que, apesar de o paradigma competitivo ter dominado o panorama da administração estratégica, como constatado pela reverberação das obras de autores como Porter (1986, 1989) e Prahalad e Hamel (2005); há um paradigma alternativo enfatiza a vantagem colaborativa. Neste paradigma, embora o ambiente de negócios esteja cada vez mais complexo e turbulento, empresas podem melhorar seu desempenho por meio de estratégias de colaboração com outras empresas. Contudo ambas as

perspectivas, ainda que instigantes, satisfazem suas necessidades apenas parcialmente. Para serem bem sucedidas, empresas precisam seguir as estratégias competitivas e cooperativas simultaneamente (LADO; BOYD; HANLON, 1997).

Bleeke e Ernst (2006) alegam que muitas empresas estão aprendendo que devem colaborar para competir. Para esses autores: “As multinacionais podem criar o mais alto valor para seus clientes e outros interessados ao compartilhar e permutar seletivamente com seus competidores e fornecedores controle, custos, capital, acesso aos mercados, informações e tecnologia” (BLEEKE; ERNST, 2006).

Hitt, Ireland e Hoskisson (1999) comentam que, ainda que empresas tentem cooperar, elas continuarão competindo, dentro e fora de suas alianças. É fato que há incentivos para a cooperação, porém, existem riscos inerentes às estratégias de cooperação, principalmente quando se coopera com quem se compete, como por exemplo: (1) incentivo a ações oportunistas em função de contratos mal elaborados; (2) recusa de disponibilização de recursos complementares pelo parceiro; (3) existência de investimentos específicos associados à aliança que tornem o parceiro refém; (4) desentendimento sobre a intenção estratégica do parceiro; (5) distorção das competências do parceiro; (6) dificuldade de formar e gerir uma aliança de forma eficaz; (7) falha na identificação de parceiros confiáveis. (8) possibilidade de comportamento fraudulento por parte do parceiro.

Nota-se que, a adoção de uma estratégia de cooperação por parte de uma empresa, não a exime de estar preparada para competir, apenas incrementa a complexidade presente no ambiente empresarial dos dias atuais. Doz e Hamel (2000) argumentam que, apesar de parecerem ser dois pólos opostos da cultura organizacional, os executivos devem buscar meios de implementar sua coexistência, pois quando isso é alcançado, a empresa lucra com a tensão criativa e a confiança gerada entre os colaboradores: “a competitividade e a colaboração são o *ying* e o *yang* de uma aliança” (DOZ; HAMEL, 2000, p. 247).

COMPETIÇÃO	COLABORAÇÃO
- Isolamento	- Integração, sentimento de pertencer
- Autonomia da unidade	- Interdependência
- Propriedade	- Compartilhamento
- Foco local	- Foco global
- Prioridades fixas	- Flexibilidade
- Manutenção	- Desenvolvimento

QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS ASSOCIADAS AO COMPORTAMENTO COMPETITIVO E COOPERATIVO  
 FONTE: DOZ e HAMEL (2000, p. 247)

O quadro 2 apresenta as principais características associadas à competitividade e à colaboração. Percebe-se que cada característica exibe contornos opostos na colaboração quando comparadas à competição. O desafio está em trabalhar os dois extremos no mesmo ambiente profissional e com as mesmas pessoas, distinguindo sua adequação em cada situação.

Para Oliveira, Drummond e Rodrigues (1999), não é possível se determinar de antemão se os parceiros adotam atitudes competitivas e/ou colaborativas entre si, porém eles admitem que as duas sejam possíveis. Esses autores explicam que, somente a realidade individual de cada aliança, em especial os objetivos individuais de cada parceiro, pode revelar as atitudes prevalecentes.

Conforme foi apresentado, para a organização acostumada a competir, pensar em colaborar é um desafio. Ela necessita aprender comportamentos que, para muitas delas, se configura em tarefa nada fácil. Compartilhar, ser flexível e ser interdependente, por exemplo, requer mudanças que podem afetar a cultura e até mesmo a estrutura organizacional. Essa é apenas uma das razões que torna a gestão a parte mais delicada dos relacionamentos, assunto detalhado na sequência.

## 2.2 GESTÃO DE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

A gestão de relacionamentos interorganizacionais cooperativos é o processo organizacional, que visa aperfeiçoar as interações entre cooperação e concorrência, dando prioridade aos objetivos primordiais da empresa (YOSHINO; RANGAN, 1996); ele pode ser subdividido nas fases de formação, gestão e evolução das alianças.

Várias pesquisas têm sido feitas abordando alianças estratégicas. Entre elas se destacam as pesquisas que têm como foco principal as motivações, antecedentes, formação e resultados das alianças. Entretanto poucos pesquisadores têm prestado atenção aos processos relativos ao desenvolvimento e gestão das alianças, por exemplo, as fases nas quais as alianças são negociadas, formadas, operadas, avaliadas, reformadas e terminadas. O trabalho de Ring e Van de Ven (1994) é uma das poucas exceções (DAS; TENG, 2002).

Embora o número de pesquisas sobre gestão seja inferior ao desejado, as estatísticas existentes apontam para uma conclusão implacável: alianças são difíceis de gerir. Koza e Lewin (2000) relatam, com base nos estudos de Das e Teng (2000), que dois terços das alianças experimentam intensos problemas nos primeiros dois anos e que a taxa de insucesso

alcança 70%. Outra surpreendente característica das alianças é sua alta instabilidade (DAS; TENG, 2000). Embora o percentual de fracassos seja grande, o número de alianças sendo formadas continua a crescer, em função do seu potencial de criação de valor. Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002) afirmam, a partir de estudo de Schiffrin (2001), que pesquisas recentes revelam que 80% dos executivos seniores entrevistados veem alianças estratégicas como o veículo primário de crescimento e esperavam que as alianças fossem responsáveis por 25% da criação de valor de suas empresas até 2005.

Ainda que não se possa estabelecer, na prática, uma ordem linear das etapas da gestão dos relacionamentos cooperativos, tentar-se-á neste capítulo, apenas para efeito de composição da estrutura teórica da gestão de alianças, discutir o assunto em etapas: a primeira trata da etapa de formação das alianças, a segunda parte apresenta os aspectos relativos à gestão da aliança, a terceira etapa focaliza questões ligadas à evolução da aliança e a última etapa congrega os fatores influenciadores das alianças, que não pertencem especificamente a nenhuma das três primeiras, podendo assim influenciar todas elas.

### 2.2.1 Formação da aliança

A formação da aliança é a fase do relacionamento na qual a organização deve: identificar o tipo de parceiro que pretende ter; estabelecer o como cada um pode contribuir para a relação; e negociar sua estrutura e seus sistemas de gestão (CHILD; FAULKNER, 1998); “É nessa fase que as dimensões analíticas e políticas e os assuntos devem ser discutidos com clareza e que a base de confiança e harmonia comportamental é estabelecida”. (LORANGE; ROOS, 1996, P.38)

Considerando que uma aliança afeta estrategicamente as organizações envolvidas, pode-se presumir que um processo de formação bem elaborado é sinônimo de prevenção de problemas futuros. Lorange e Roos (1996), por exemplo, argumentam que um processo de formação equilibrado e bem executado, aumentará as chances de sucesso do relacionamento. Para esses autores, não basta ir atrás de oportunidades estratégicas conjuntas, baseadas apenas na força da aliança para criar valor; é preciso, antes de tudo, que a base da aliança seja firme, e isso só se consegue por meio de um processo de formação adequado.

A etapa de formação de aliança está subdividida em três itens: o primeiro comenta as razões que levam à formação da aliança; o segundo apresenta o processo de escolha dos parceiros e o terceiro aborda os aspectos relativos à negociação dela.

### 2.2.1.1 Determinantes

Um dos assuntos que mais têm despertado interesse nos pesquisadores são os motivos que levam as organizações a estabelecer relações com outras (FRANCO 2007; FAULKNER; ROND, 2000). Esses motivos são abordados na literatura, por meio de várias denominações distintas: determinantes, condicionantes, razões, condições iniciais e motivos. Contudo todas essas formas de referência dizem respeito à pergunta que intriga os pesquisadores: o que leva às organizações a se envolverem em relações umas com as outras?

A motivação primária das alianças estratégicas, para Yoshino e Rangan (1996), é a emergência da intensa concorrência global, que tornou pouco eficazes as estratégias simples. Para poderem competir nesse novo ambiente empresarial e com recursos limitados, empresas precisam ser criativas. Por meio da formação de alianças, elas têm possibilidade de remodelar suas estratégias competitivas em resposta à globalização. Esta intenção estratégica de empresas parceiras, segundo Cravens, Piercy e Cravens (2000), é que estabelece a necessidade de um relacionamento.

A motivação de cada parceiro para o estabelecimento de uma aliança é um dos fatores que pode contribuir para a formação de uma parceria sólida. Kogut (1988), embora tenha se concentrado especificamente no estudo das *joint ventures*, chegou a conclusões que permitem fazer analogia com outros tipos de estratégias colaborativas. Para ele, as organizações são motivadas a criar uma parceria por meio de três perspectivas distintas, que podem ocorrer em separado ou combinadas: a primeira remete à teoria dos custos de transação de Williamson (1975); a segunda diz respeito ao comportamento estratégico da organização e à melhoria de seu posicionamento estratégico; e a terceira perspectiva baseia-se na hipótese da oportunidade de aprendizagem organizacional que a aliança permite.

Com base na revisão da literatura sobre o tema, de 1960 até 1990, Oliver (1990) propôs seis determinantes generalizáveis da formação de RIO, são elas:

- (i) **Necessidade:** uma organização geralmente estabelece ligações ou trocas com outras organizações, para corresponder às exigências legais. Entre todas as determinantes, essa é a única involuntária.
- (ii) **Assimetria:** se refere à motivação da organização pelo potencial de exercer poder ou controle sobre outra organização.
- (iii) **Reciprocidade:** motivos de reciprocidade enfatizam cooperação, colaboração e coordenação entre organizações, em vez de dominação, poder e controle. De

acordo com essa perspectiva, RIO ocorrem com o propósito de perseguir objetivos e interesses comuns ou mutuamente benéficos.

- (iv) **Eficiência:** são tipos de determinantes de motivação interna. Dessa maneira a formação de RIO é motivada pela tentativa da organização melhorar sua relação entre entradas e saídas.
- (v) **Estabilidade:** a incerteza motiva as organizações a estabelecer e gerir relacionamentos com o objetivo de atingir estabilidade, previsibilidade e confiança em suas relações com os outros.
- (vi) **Legitimidade:** a teoria institucional sugere que os ambientes institucionais pressionam as organizações para que justifiquem suas atividades ou resultados. Essas pressões motivam as organizações a aumentar sua legitimidade para parecerem de acordo com as normas, regras, crenças ou expectativas vigentes.

Para Galaskiewicz (1985) existem três razões básicas para a ocorrência de RIO, são elas: a procura por recursos, como instalações, materiais, produtos e receitas, dos quais ela necessita para sua sobrevivência; a busca pela formação de coalizões, que lhe permitam a defesa e a obtenção de vantagens políticas; o esforço pelo aumento de sua legitimidade e a busca pela aprovação da sociedade.

Ring e Van de Ven (1994) comentam que RIO cooperativas podem emergir a partir de uma ampla variedade de condições iniciais como a pré-existência de laços de amizade, imposições institucionais ou dependência de recursos e conseqüente procura de uma organização por outra que possua esses recursos. Ainda pode haver o caso de RIO serem intermediadas por capitalistas de risco, patrocinadores corporativos ou banqueiros de investimento que agem como cupidos.

Apesar de considerar as motivações para a formação de RIO, Schermerhorn (1975) adota abordagem que também considera os custos associados à formação de RIO. Para esse autor as determinantes dos relacionamentos interorganizacionais são: quando as organizações encaram situações de escassez de recursos; quando a cooperação com outras organizações em si, cria um sentimento de ser uma coisa boa a ser feita e; quando poderosas forças extra-organizacionais demandam esta atividade. Para esse autor os custos ou riscos associados à formação de RIO podem ser resumidos em: possível perda de autonomia na tomada de decisões; possível prejuízo ao prestígio, à identidade e à posição estratégica associado às atividades de RIO; e custo decorrente do possível gasto de recursos organizacionais escassos.

Doz e Hamel (2000) determinam três opções que levam ao estabelecimento de alianças, são elas: (1) a primeira é a lógica da cooptação estratégica, que tem o objetivo de tornar a situação dos membros da aliança mais interessante e aumenta suas capacidades competitivas; (2) a segunda é a lógica da co-especialização, que focaliza a criação de oportunidades através da complementação de habilidades e de outros ativos da empresa; (3) a terceira é a lógica da aprendizagem e da internalização, que dá chance para a aprendizagem e apropriação de competências.

1. Explorar economias de escala
2. Entrada com custo reduzido em novos mercados
3. Entrada com baixo custo em novos segmentos de um ramo ou em novos ramos
4. Aprender com a concorrência
5. Administrar incertezas estratégicas
6. Administrar custos e partilhar riscos
7. Facilitar cartelizações tácitas

QUADRO 3 - MOTIVAÇÕES PARA ESTABELEECER ALIANÇAS ESTRATÉGICAS  
FONTE: BARNEY e HESTERLY (2004, p. 167)

O quadro 3 apresenta as motivações para o estabelecimento de alianças estratégicas na interpretação de Barney e Hesterly (2004). Chama à atenção a motivação de número sete, que expõe uma faceta menos discutida das alianças estratégicas, apesar de estar baseada na reciprocidade.

Para Prahalad e Hamel (2005), as coalizões podem ser formadas por várias razões: a mais óbvia, para eles, é o fato de uma organização não possuir todos os recursos necessários para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço; outra razão é a contenção de preocupações políticas; uma coalizão também pode ser formada para cooptação de possíveis concorrentes e redução da ameaça de rivalidade futura; por fim, uma coalizão pode ajudar os parceiros a compartilhar riscos.

Koza e Lewin (2000) argumentam que os executivos, quando questionados, listam várias razões plausíveis que os levam a formar uma aliança. Entre elas, podem ser mencionadas, por exemplo: ganhar acesso a mercados restritos ou superar barreiras de entrada; ganhar poder de mercado; manter estabilidade de mercado; adquirir novas tecnologias e competências; somar recursos com parceiros; reduzir incertezas; compartilhar projetos arriscados de pesquisa e desenvolvimento; acelerar a entrada em novos mercados; obter novas fontes de receitas incrementais da combinação de ativos complementares, etc. Contudo as pesquisas feitas pelos dois pesquisadores apontam uma razão principal que, de certa maneira, congrega as outras: dar suporte às estratégias de adaptação da empresa-mãe ao

ambiente turbulento e incerto. Este motivo, que é um resumo de outros, remete à perspectiva teórica escolhida para a análise da pesquisa, a escolha estratégica.

Nota-se que é ampla a variedade de motivações para a formação de alianças, além disso, alguns motivos são fortes o suficiente para ajudar a explicar o aumento no número de formações de alianças, que de acordo com Isabella (2002) tem sido acentuado nos últimos 25 anos. Contudo para que uma aliança se torne realidade é necessária a união de pelo menos dois parceiros, justamente o tema do próximo item, escolha do parceiro.

#### 2.2.1.2 Escolha do parceiro

A escolha do parceiro é o processo pelo qual a organização determina qual empresa poderia constituir-se na parceira ideal em determinado relacionamento, com base na compatibilidade entre elas. É um ponto fundamental na formação da aliança, já que, para haver colaboração, deve haver confiança e não é fácil confiar em quem não se conhece. Na seleção do parceiro, assim como em outros tipos de relacionamentos, a escolha deve ser fundamentada em qualidades que possam combinar com as características e com os objetivos da organização.

Child e Faulkner (1998) apresentam as duas qualidades que as empresas devem procurar em seus parceiros, para aumentar as chances de sucesso da aliança: encaixe estratégico e encaixe cultural. O encaixe estratégico se dá quando a cadeia de valor da aliança é capaz de atingir vantagens competitivas sustentáveis para os parceiros. Isso ocorre quando ambas as partes possuem intenções estratégicas harmonizáveis (LORANGE; ROOS, 1996). Outro critério de encaixe estratégico se percebe quando cada parceiro busca suprir a deficiência do outro, em termos de recursos, habilidades ou qualidades. Já o encaixe cultural existe quando os parceiros preservam uma atitude de respeito e entendimento para com as diferenças culturais do outro e se dispõem a ceder nos casos de problemas culturais. Não significa, no entanto, que as culturas tenham que ser obrigatoriamente similares.

Encaixe Estratégico	alto	muitas iniciam aqui	ideal
	baixo	inócua	sem vantagem competitiva
		baixo	alto
		Encaixe Cultural	

FIGURA 4 - MATRIZ DE ENCAIXE ESTRATÉGICO-ENCAIXE CULTURAL  
 FONTE: ADAPTADO DE CHILD e FAULKNER (1998, p. 93)

A figura 4 mostra uma matriz composta pelos dois encaixes, estratégico e cultural, um em cada eixo; e demonstra a importância de conseguir parceiros com encaixe para o sucesso da aliança. Quando o encaixe estratégico e o encaixe cultural são baixos, não há sentido na formação da aliança, pois isso resultaria em uma aliança que não causaria o efeito pretendido. Muitas alianças começam a partir de encaixe estratégico alto, mas entre organizações de cultura muito diferentes, isso se dá porque os parceiros confiam em adequação cultural posterior. Se, por outro lado, existir encaixe cultural apenas, sem encaixe estratégico, a aliança pode ser harmônica, mas não possuirá vantagem competitiva. O ideal é a ocorrência de encaixe estratégico e encaixe cultural altos.

Das e Teng (2003) apontam que devem ser levadas em consideração duas dimensões quando se busca o parceiro ideal: a primeira diz respeito aos recursos, os parceiros ideais possuem recursos complementares; a segunda é relativa ao posicionamento de mercado que o parceiro ocupa. A combinação dessas duas dimensões é que poderia definir o encaixe estratégico entre dois candidatos a um relacionamento cooperativo.

Todavia, em pesquisa com executivos canadenses do setor de alta tecnologia, Kelly, Schaan e Joncas (2002) concluíram que os parceiros potenciais deveriam ser avaliados com a fase de implantação em mente, e não apenas estimando posicionamento de mercado e quantidade de recursos. Assim, as empresas devem avaliar a compatibilidade do candidato a parceiro de maneira deliberada e abrangente, analisando seu comprometimento, “química” e integridade de caráter. Outras pesquisas sobre seleção de parceiros revelam que construtores de alianças bem sucedidas, têm conhecimento detalhado a respeito da cultura e da experiência prévia em alianças dos potenciais parceiros (HARBISON; PEKAR, 1999).

As alianças entre dois parceiros serão formadas somente sob certas condições: existência de forças conjuntas relativamente altas; baixo grau de conflito entre os parceiros e; alto nível de interdependência (DAS; TENG, 2002).

Hoffmann e Schlosser (2001), em estudo voltado para alianças formadas por pequenas e médias empresas, assumem que, para uma aliança ser bem sucedida, a escolha dos parceiros deve considerar: que os parceiros precisam construir um relacionamento baseado na confiança; que o candidato a parceiro precisa ter pontos fortes definidos no campo da cooperação; que o parceiro precisa ter recursos complementares que permitam a criação de sinergia; e que o parceiro precisa proporcionar encaixe cultural, em outras palavras, precisa ter valores fundamentais compatíveis.

Isabella (2002) também reforça a importância dos aspectos culturais, mas vai além, para essa autora não basta a empresa procurar simplesmente o melhor parceiro, ela deve garantir o parceiro ideal para cada aliança. Para conseguir o parceiro ideal, a organização deve estar atenta a quatro pontos:

- (i) Deve saber o que tem a oferecer e o que espera em troca: para isso precisa ter entendimento profundo da base racional da aliança, os ativos que tem a oferecer e o que espera receber em troca.
- (ii) Deve empenhar-se ao máximo para obter compatibilidade de objetivos e complementaridade de ativos.
- (iii) Deve incluir fatores culturais como critério de avaliação de parceiros: inclui a compatibilidade de valores e cultura organizacional, seu estilo de negociação e seu histórico de alianças passadas.
- (iv) Deve reunir a equipe de pessoas certas: essas pessoas devem ter, não apenas conhecimentos funcionais, mas competências sociais e habilidade para o trabalho cooperativo.

Percebe-se, pela importância dada ao tema por pesquisadores, que a escolha do parceiro é uma das primeiras e mais decisivas escolhas feitas por organizações que pretendem obter benefícios de alianças. O tema está diretamente ligado ao próximo assunto, que trata da confiança em alianças.

### 2.2.1.3 Negociação

A negociação da aliança é o processo de barganha, que ocorre entre empresas que pretendem formar um relacionamento, no qual ambas oferecem algo de valor, em troca de alguma coisa que queiram; é o prelúdio da relação (YOSHINO; RANGAN, 1996).

Durante este processo, os parceiros precisam ter em mente que, apesar de estarem na busca do melhor negócio, não podem esquecer que precisam ser justos com os parceiros; caso contrário não haveria sentido em estabelecer uma parceria. Isso remete à necessidade de se alcançar um resultado conhecido como ganha-ganha, em que ambas as partes ganham na negociação (CHILD e FAULKNER, 1998).

Dessa maneira, dois objetivos frequentemente conflituosos emergem na negociação da aliança: enquanto busca-se obter a melhor negociação para a aliança, ao mesmo tempo, deseja-se também obter o melhor negócio para a empresa, frente ao parceiro. O quadro 4 apresenta uma pauta para lidar com o primeiro objetivo.

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análise do encaixe estratégico entre parceiros</li> <li>2. Análise do encaixe cultural entre parceiros</li> <li>3. Identificação de congruência de objetivos</li> <li>4. Identificação de um projeto piloto conjunto e seu escopo</li> <li>5. Identificação do nível e natureza da contribuição esperada por cada parceiro</li> <li>6. Acordo sobre a estrutura da aliança e seu mecanismo de tomada de decisão</li> <li>7. Acordo sobre uma fórmula de término, caso um ou ambos os parceiros desejem sair da aliança</li> </ol> |
|---|

QUADRO 4 - PAUTA PARA NEGOCIAÇÃO DA ALIANÇA

FONTE: ADAPTADO DE CHILD e FAULKNER (1998, p. 144)

Quanto ao segundo objetivo, só se consegue um acordo por meio de barganha. Como uma negociação, nesse momento, é um prenúncio da parceria, ambos os parceiros devem sentir que fizeram um bom negócio (CHILD; FAULKNER, 1998).

Lorange e Roos (1996) afirmam que, para se chegar a um entendimento na negociação da parceria, as intenções estratégicas de cada integrante, que normalmente são diferentes, sejam suficientemente compatíveis. Por exemplo, os horizontes de tempo não podem ser opostos, caso contrário um dos parceiros, pelo menos, ficará frustrado, levando o acordo ao insucesso. Para esses autores, as chances de uma aliança ser bem sucedida aumentam, se o processo de inicial de formação da aliança for cuidadoso.

A fase inicial é marcada pela combinação estratégica, que se baseia em considerações analíticas, e pela aprovação dos acionistas, que se baseia em considerações políticas. A combinação estratégica diz respeito ao casamento do negócio criado na aliança com a estratégia geral de cada parceiro. A aprovação dos acionistas depende de uma complexa teia

de fatores que vai desde a reputação da empresa e a possível resposta do mercado acionário, até a reação de fornecedores, concorrentes e financiadores (LORANGE; ROOS, 1996).

Durante a segunda fase, ou fase intensiva de negociação, as partes deverão desenvolver um plano estratégico conjunto para a aliança, que deve emergir do esforço combinado e contínuo das partes. Além do desenvolvimento do plano, nessa fase a empresa tem de ser capaz de vender o conceito da aliança internamente, diminuindo o risco de rejeição posterior. Busca-se, com isso, que haja entendimento, entusiasmo e cooperação em toda a organização. As duas fases descritas, quando cuidadosamente executadas, aumentam consideravelmente as chances de sucesso da aliança em sua negociação contratual (LORANGE; ROOS, 1996).

### 2.2.2 Gestão da aliança

Tomando-se por base estudos de Child e Faulkner (1998), define-se que a fase de gestão é a fase do relacionamento na qual a organização tem de concluir a criação e o desenvolvimento do novo empreendimento. Em geral, esta etapa é marcada pela atenção gerencial à coordenação e controle do relacionamento, à comunicação no dia a dia da aliança e às diferenças culturais dos parceiros.

#### 2.2.2.1 Gerência

Este item refere-se ao apoio e envolvimento da gerência de alto e médio nível em alianças e inclui ainda aspectos ligados aos recursos humanos dedicados ao relacionamento em geral, que desempenham papel decisivo em seu desempenho.

Uma das razões para o fracasso de alianças está no grande esforço dedicado pela gestão à formação dos relacionamentos em comparação a pouca atenção dedicada à aliança uma vez que ela entra em operação. A qualidade da gestão da aliança é pré-requisito vital para seu sucesso (CHILD; FAULKNER, 1998). Para Yoshino e Rangan (1996, p. 149): “talvez nada seja mais importante para o êxito de uma aliança do que a atitude dos gerentes ligados a ela. Mudar a perspectiva, frequentemente negativa, que muitos trazem para as alianças é uma tarefa crítica”. Ambos os conceitos são complementares, se os gerentes dão pouca atenção à gestão da aliança, provavelmente eles não estão preparados para o desafio ou, até mesmo, não têm o perfil necessário para tamanha incumbência.

Isabella (2002) argumenta que bons gerentes de alianças pensam e enxergam o mundo de modo diferente: eles são diplomáticos; constroem *networks*; inspiram confiança; são respeitados e honestos, especialmente em tempos de conflito; são sensíveis a outras culturas; são indivíduos capazes de se relacionarem com pessoas e contextos diferentes.

Child e Faulkner (1998) apresentam as características que identificam um bom gerente de alianças: adaptabilidade; capacidade de lidar com condições fluidas e conviver com ambiguidade e *stress* pessoal; capacidade de gerir times de trabalho heterogêneos; autoconfiança; competência em relacionamentos e negociações; sensibilidade a outras culturas organizacionais; e abertura à aprendizagem em diferentes situações e pontos de vista diversos.

Yoshino e Rangan (1996) estabelecem cinco tarefas genéricas que se aplicam a maioria dos gerentes de alianças, são elas:

- (i) Fixação do tom correto: o gerente da aliança tem como responsabilidade a geração de confiança organizacional, no interior de uma empresa e entre uma empresa e sua parceira.
- (ii) Monitoração das contribuições dos parceiros: para ser capaz de fazer isso de forma eficaz, o gerente deve identificar com clareza os elementos que devem ser acompanhados; monitorá-los continuamente e adotar abordagens formais e informais, capazes de envolverem todos os participantes.
- (iii) Reconhecimento da importância dos fluxos de informação: a gestão da informação na aliança gera vantagem competitiva; o papel do gerente da aliança é gerir o fluxo de informações até o ponto que ele possa contribuir com a vitalidade da aliança; impedindo que a informação flua de forma desmedida e prejudique a competitividade dos parceiros.
- (iv) Reavaliação da viabilidade estratégica: partindo do pressuposto que as necessidades estratégicas da empresa mudam com o tempo; o gerente da aliança deve estar atento e ser capaz de realinhar a aliança a essa mudança, ou até mesmo reavaliar a necessidade da aliança.
- (v) Reconhecimento da importância das relações internas: é vital que o gerente da aliança seja capaz de conseguir engajamento e cooperação de seus pares internos, para que a aliança se torne mais eficiente; este é um trabalho de persuasão calcado na comunicação com os colegas.

Outro ponto importante quando se aborda a gerência de uma aliança é o papel da alta gerência no processo. O compromisso da alta administração das empresas que compõem uma aliança estratégica é fator-chave para seu sucesso. É por meio desse compromisso, que a aliança recebe os recursos que contribuem para a realização de seus objetivos como, por exemplo: capital, recursos gerenciais, de *marketing* e de produção. Mais do que isso, o apoio da alta gerência tem valor simbólico, convencendo a todos na empresa da importância da aliança (ELMUTI; KATHAWALA, 2001).

Por fim, Harbison e Pekar (1999) lembram que, não há um modelo único de estrutura administrativa que seja adequado a todas as alianças, em todas as empresas. Cada realidade demanda o desenvolvimento de uma estrutura administrativa adequada, em consequência das diferenças existentes entre as oportunidades da aliança, no que tange às questões essenciais, aos desafios, e aos graus de liberdade entre os profissionais. Da mesma maneira, não há gerentes que desempenhem bem todas as atividades. É preciso designar o gerente adequado a cada necessidade, e não se pode deixar de ressaltar, a necessidade de treinamento do gerente e da equipe que opera a aliança.

#### 2.2.2.2 Coordenação e controle

Os mecanismos de coordenação e controle têm como propósito, garantir que os parceiros alcancem seus objetivos na relação. Coordenação, caracterizada como formal ou informal pode ser definida como o grau pelo qual as organizações tentam garantir que suas atividades levam em consideração aquelas de outras organizações (HALL *et al.*, 1977).

Martinez e Jarillo (1989) definem mecanismo de coordenação como qualquer ferramenta administrativa usada com o objetivo de atingir integração entre as várias unidades da organização. No caso de alianças, infere-se que as unidades da organização são as empresas que a compõem. O quadro 5 apresenta os mecanismos de coordenação mais utilizados pelas organizações que precisam coordenar e controlar várias unidades.

**Mecanismos formais ou estruturais:**

1. Departamentalização ou agrupamento em unidades
2. Centralização ou descentralização da tomada de decisão através da hierarquia
3. Formalização e padronização: políticas escritas; normas; descrição de cargos; através de meios como manuais, gráficos, etc.
4. Planejamento: planejamento estratégico, planos operacionais, orçamentos etc.
5. Controle de resultados e comportamento: desempenho financeiro; relatórios técnicos informações de vendas e *marketing*, etc.; e supervisão direta.

**Outros mecanismos, mais informais e sutis:**

1. Relações laterais e interdepartamentais: contato gerencial direto; times de trabalho temporários e permanentes; forças-tarefa; comitês etc.
2. Comunicação informal: contatos informais entre gerentes, viagens a trabalho, encontros, conferências etc.
3. Socialização: construindo uma cultura organizacional a partir de objetivos estratégicos compartilhados e valores, por meio de treinamento, transferências de gerentes, gestão de carreiras, mensuração e sistema de recompensas etc.

QUADRO 5 - LISTA DOS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO MAIS COMUNS

FONTE: ADAPTADO DE MARTINEZ e JARILLO (1989, p. 491)

Nota-se no Quadro 5 que, mesmo mecanismos sutis, como contatos informais entre gerentes, que podem aparentar situações totalmente casuais, são utilizados intencionalmente pelas organizações, como meios de coordenação e controle das várias partes e pessoas que os compõem. Vale destacar também que a formalização excessiva gera conflito e desacordo entre as partes envolvidas (RING; VAN de VEN, 1994).

Lorange e Roos (1996), influenciados pelo modelo de *joint ventures*, comentam a complexidade do planejamento e controle de uma aliança, realçando que, a fixação de metas, o consenso em determinadas ações corretivas, a conciliação de interesses dos parceiros, entre outros, não são tarefas fáceis.

Para Child e Faulkner (1998), quando parceiros competem pelo controle e não chegam a soluções mutuamente aceitáveis, a relação pode estremecer e inibir seu potencial, tanto de concretizar suas complementaridades, como de alcançar a aprendizagem. Deve-se tentar alcançar um equilíbrio entre a necessidade de controle e a manutenção de um relacionamento harmonioso entre os parceiros. Ponto importante, também mencionado pelos mesmos autores, diz respeito ao acesso privilegiado que um parceiro tem às competências essenciais do outro. Essa idéia reforça os riscos da criação de um futuro competidor, ou mesmo do vazamento de *know-how* para outros competidores, diminuindo a vantagem competitiva que o parceiro, provedor de tecnologia, possa ter. Prahalad e Hamel (2005), autores que popularizaram o estudo das competências essenciais, confirmam que é possível perder a liderança das

competências essenciais de diversas formas, entre elas, entregando-as, inadvertidamente, a parceiros de alianças.

Baseando-se no trabalho de Geringer e Hébert (1989), Child e Faulkner (1998) relatam três dimensões de controle em *joint ventures*, que, a princípio, se aplicam também às alianças:

- (i) Extensão do controle: não necessariamente se relaciona com acordos contratuais e direitos formais de propriedade do sócio, ele pode depender de práticas informais como no caso de um parceiro mantendo relações pessoais próximas aos gerentes da aliança.
- (ii) Foco do controle: é mais eficaz, para o sócio da aliança, exercer controle seletivamente, sobre aquelas atividades que ele considera críticas para o alcance de seus objetivos individuais.
- (iii) Mecanismos de controle: (1) alguns formais; como participação acionária majoritária, quando houver; nomeação de gerentes-chave; acordos contratuais, como no caso de licenciamento; por meio da estruturação do relacionamento que a aliança tem com a empresa-mãe; provendo programas ou sistemas de recursos humanos; (2) outros informais como, mantendo relações pessoais com a gerência sênior da aliança; mantendo relações pessoais com o nível intermediário da aliança e prestando consultoria técnica e gerencial à aliança.

Como foi visto coordenação e controle de alianças é uma área em que as empresas parceiras tentam, de um lado, assegurar que os objetivos da parceria são atingidos, de outro, exercer poder sobre a aliança, garantindo que seus objetivos individuais sejam alcançados por meio da parceria. Neste sentido, um fator influencia a prioridade de cada sócio, a cultura, que é o próximo item a ser analisado.

### 2.2.3 Evolução da aliança

A evolução de alianças no tempo pode ser considerada como seu desenvolvimento em termos de escala, escopo, ou forma (CHILD; FAULKNER, 1998). Esta fase, que discute o futuro de alianças, está subdividida em dois itens: o primeiro aborda os fatores de sucesso da aliança, que podem determinar diretamente o destino da relação e o segundo se refere aos padrões de evolução possíveis ou prováveis de alianças, ou seja, apresenta os caminhos que o relacionamento pode seguir.

### 2.2.3.1 Fatores de sucesso

Fatores de sucesso são pré-condições para o sucesso, das quais, muitas vezes, depende o rumo que aliança tomará no longo prazo, ou seja, são os fatores que podem influenciar o sucesso de um relacionamento (WHIPPLE; FRANKEL, 2000). Alguns fatores são preponderantes para o sucesso de uma aliança, e deles, muitas vezes, depende o rumo que aliança tomará no longo prazo. Child e Faulkner (1998) alegam que os fatores mais importantes para o desenvolvimento de uma aliança bem-sucedida parecem ser: o compromisso, a confiança mútua e a flexibilidade na relação entre os parceiros. Em segundo lugar, estariam os acordos organizacionais bem-feitos, especialmente em relação à disseminação de informações.

Gomes-Casseres (1999) apontam dez fatores críticos para uma aliança de sucesso: (1) ter objetivo estratégico claro; (2) encontrar parceiro estratégico adequado; (3) atribuir tarefas e responsabilidades na aliança, de forma que cada um faça o que é especialista em fazer; (4) criar incentivos para a colaboração; (5) minimizar os conflitos entre os parceiros; (6) manter comunicação constante; (7) fazer intercâmbio de pessoal; (8) operar com visão de longo prazo; (9) desenvolver vários projetos conjuntos e (10) ser flexível.

Doz e Hamel (2000) avaliam que as alianças bem-sucedidas ocorrem com mais frequência quando:

- (a) Os gerentes têm atitudes pessoais e hábitos organizacionais adequados se eles virem suas alianças dentro de um contexto de uma arquitetura estratégica voltada para o futuro.
- (b) A cultura da empresa incentiva uma variedade de colaboração e competição; os funcionários são motivados a serem imaginativos e criativos em como gerar valor e se sentem confortáveis na realização de seus compromissos.
- (c) As comunicações são abertas, existe experiência em trabalho em equipe e determinação nos objetivos comuns.

Whipple e Frankel (2000), em pesquisa que examinou 41 alianças cooperativas da cadeia de valor nas indústrias de alimentos e na indústria de saúde e higiene pessoal, separaram as respostas dos fornecedores das respostas dos compradores, conforme está apresentado no quadro 6, para entender os fatores de sucesso de alianças estratégicas.

<b>Para os compradores</b>	<b>Para os fornecedores</b>
1. confiança	1. apoio da alta administração
2. apoio da alta administração	2. confiança
3. habilidade em satisfazer às expectativas de desempenho	3. habilidade em satisfazer às expectativas de desempenho
4. objetivos claros	4. compatibilidade entre parceiros
5. compatibilidade entre parceiros	5. objetivos claros

QUADRO 6 - FATORES DE SUCESSO EM ALIANÇAS

FONTA: WHIPPLE e FRANKEL (2000, p. 23), ADAPTADO PELO AUTOR

O quadro 6 mostra que, apesar de ocuparem posições alternadas para compradores e para fornecedores, a confiança e o apoio da alta administração têm preferência como principais fatores de sucesso em alianças.

Parceiros, em alianças de sucesso, se envolvem em uma série de ciclos de aprendizagem, repetitivos e interativos, caracterizados por confiança crescente e flexibilidade adaptável; assim como demonstram vontade de se envolver em compromissos irreversíveis cada vez maiores (DOZ, 1996).

Embora o sucesso seja o objetivo dos integrantes de toda aliança, deve-se considerar que nem todas elas o alcançam. O quadro 7 apresenta as razões principais para o insucesso, segundo Zineldin e Dodourova (2005).

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Choque de culturas e "química pessoal incompatível"</li> <li>2. Falta de coordenação entre times gerenciais</li> <li>3. Diferenças em procedimentos operacionais e atitudes entre parceiros</li> <li>4. Possibilidade de "criação" de um futuro competidor local ou global</li> <li>5. Falta de metas e objetivos claros, falta de confiança e comportamento oportunista</li> <li>6. Risco de desempenho inferior devido a fatores externos, fatores de mercado e fatores internos</li> </ol> |
|---|

QUADRO 7 - BARREIRAS AO SUCESSO DE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

FONTA: ADAPTADO DE ZINELDIN e DODOUROVA (2005, p. 462)

Cada uma destas razões pode ser dividida em subfatores que totalizam 70 fatores que podem levar ao insucesso de uma aliança (ZINELDIN; DODOUROVA, 2005). Se nenhuma destas barreiras se sobrepuser aos fatores de sucesso já comentados, uma aliança tenderá a evoluir, e este é o próximo assunto.

### 2.2.3.2 Padrões de evolução

Padrões de evolução são padrões identificados que, estabelecem as possíveis alternativas de evolução de RIO cooperativos no tempo e, que levam a sua reorganização ou terminação, em termos de escala, escopo, ou forma. (CHILD; FAULKNER, 1998; DUSSAUGE; GARRETTE, 1998).

Vlaar, Van den Bosch e Volberda (2006) argumentam que as condições iniciais de um RIO, consistindo nos níveis iniciais de confiança e desconfiança entre os parceiros, deixam fortes marcas no desenvolvimento e evolução de um relacionamento cooperativo. Tais condições iniciais não somente influenciam os níveis de coordenação e controle formais e os níveis de desempenho atingidos, mas como também afeta como os executivos interpretam o comportamento de seus parceiros. Como resultado, confiança, desconfiança e formalização tendem a representar um papel importante na evolução dos relacionamentos.

Lorange e Roos (1996) criaram um modelo genérico para a evolução de alianças estratégicas, análogo à situação de uma criança que nasce, se relaciona com as empresas-mãe e se torna independente. A figura 5 ilustra essa analogia: na fase I existe um papel ativo e complementar de cada uma das empresas-mãe. Nessa etapa a aliança é ainda um plano e toda ação depende das empresas-mãe, por exemplo, enquanto uma sócia fornece a tecnologia, a outra se encarrega com atividades ligadas ao mercado. Com o passar do tempo é normal que uma sócia assuma um papel dominante nas atividades da aliança, por exemplo, a sócia que contribui com tecnologia pode passar a uma posição passiva após a conclusão do período de aprendizado da aliança. Esta fase é retratada na figura 8 como fase II. Pode até mesmo ocorrer que uma aliança se forme diretamente na fase II, com uma das sócias sendo dominante desde o princípio da aliança. Por fim, o surgimento de uma fase III, em que a aliança estratégica exerce autonomia, pode levar à independência na fase seguinte. Todavia a aliança pode permanecer nesta fase enquanto ela for competitiva. Pode haver também a situação da aliança já nascer na fase III, que seria o caso das *joint ventures*.

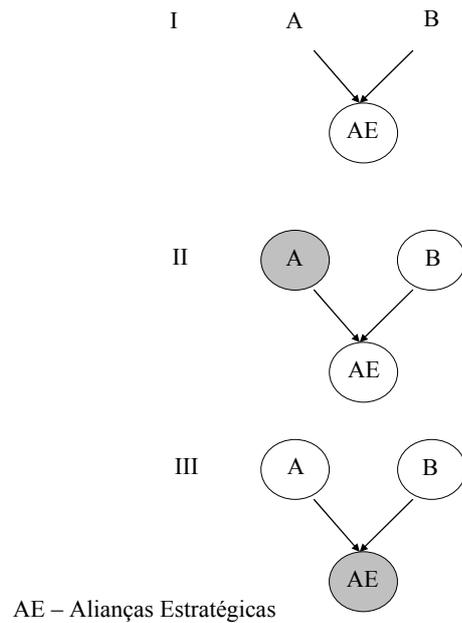


FIGURA 5 - ESTÁGIOS DE EVOLUÇÃO DE UMA ALIANÇA ESTRATÉGICA  
 FONTE: LORANGE e ROOS (1996, p. 87)

É importante entender as várias situações de início e evolução de alianças estratégicas, dessa forma, a empresa pode estar mais bem preparada para facilitar sua evolução. Se os problemas não forem identificados e solucionados a tempo, corre-se o risco de interrupção acidental, ou prematura da aliança, que pode bloquear sua evolução (LORANGE; ROOS, 1996).

O futuro de uma aliança depende de vários fatores, entre eles, os que foram discutidos anteriormente como fatores de sucesso. Dussauge e Garrette (1998), estudando a evolução e os resultados de alianças entre firmas rivais, dividiram as alianças em três tipos distintos: as alianças de fornecimento compartilhado, em que firmas que colaboram para atingir maiores economias de escala de um determinado componente ou em um estágio específico do processo de produção; as alianças de quase concentração, em que as firmas parceiras contribuem com ativos e competências similares para desenvolver, manufaturar e vender um produto comum; e as alianças de penetração de mercado, que reúnem parceiros que contribuem com ativos e habilidades diferentes para o projeto conjunto; e cuja principal motivação é o aproveitamento da complementaridade existente entre os parceiros.

Dussauge e Garrette (1998) identificaram cinco tipos principais de evolução de alianças, que levam à reorganização, ou à terminação da aliança, são eles: (a) a aliança chega ao “fim natural” dado que seus objetivos foram atingidos; (b) a aliança é estendida ou expandida para novos produtos ou projetos; (c) término prematuro, antes mesmo de atingir os

objetivos iniciais; (d) o projeto conjunto é continuado por um parceiro só, enquanto o outro parceiro sai, e; (e) aquisição de um parceiro pelo outro.

#### 2.2.4 Fatores influenciadores

Neste estudo estão sendo considerados fatores influenciadores os temas que podem estar presentes em todas as etapas de um RIOCI. Estão inclusos categorias de análise como: comunicação, confiança, cultura e aprendizagem. A comunicação é vital para qualquer relacionamento em todos os seus momentos; relacionamento sem comunicação não perdura. A confiança em RIOCI, da mesma forma, é necessária em qualquer etapa da relação. Cultura e aprendizagem influenciam decisões de adesão a um relacionamento, influenciam sua formação, influenciam as decisões de gestão e podem influenciar os caminhos do relacionamento em sua evolução.

##### 2.2.4.1 Comunicação

As alianças, assim como outras organizações, são compostas de pessoas, que para criar e gerir relacionamentos precisam interagir. Comunicação é toda forma de proximidade, relação mais estreita, trato, convívio e contato; por meio dos quais empresas, que participam do relacionamento, trocam informações, e como em toda relação, ela é um atributo para a obtenção sucesso. A comunicação constante em um relacionamento, além de desenvolver a confiança, mantém projetos comuns em foco (GOMES-CASSERES, 1999). Sem comunicação eficaz entre parceiros, a aliança inevitavelmente se dissolve, em razão de dúvida e da desconfiança, como tende a acontecer em qualquer outro relacionamento no qual a comunicação não flui apropriadamente (ELMUTI; KATHAWALA, 2001).

Isabella (2002) defende a idéia de que as alianças são mais bem conduzidas quando os parceiros mantêm contato regularmente. Frequência de contato depende de cada caso, mas interações pessoais são essenciais em qualquer aliança. Essa autora argumenta que as partes devem até mesmo criar oportunidades para interações pessoais fora do ambiente de trabalho para estreitar o relacionamento, visto que, segundo ela, a confiança em uma aliança se constrói lentamente e regularmente. Kelly, Schaan e Joncas (2002) corroboram as idéias de Isabella (2002), quando mencionam que, o estabelecimento da confiança e do respeito mútuo, tão necessários nas alianças, só se torna possível a partir de certo nível de interação pessoal entre os parceiros. Sem confiança, os meios eletrônicos de comunicação podem ser mal

interpretados ou distorcidos. Mais do que isso, enquanto a comunicação eletrônica é suplemento útil, ela pode não conseguir captar os sinais, frequentemente sutis e não verbais presentes nos encontros pessoais.

A comunicação de resultados e de *feedback* construtivo são elementos vitais no processo de gestão de alianças. Como as linhas de comunicação, em uma aliança, abrangem uma rede híbrida, é ainda mais importante assegurar que resultados de avaliação são apropriadamente comunicados para todos os parceiros em todos os níveis relevantes das organizações envolvidas (CRAVENS; PIERCY; CRAVENS, 2000). A importância da comunicação nos vários níveis da organização é retratada na figura 6.

Doz e Hamel (2000) alegam que problemas de comunicação podem comprometer de forma significativa uma aliança. Para eles, os altos executivos lidam com os problemas das alianças de maneira peculiar e muitas vezes não percebem que problemas de comunicação entre os parceiros, na base da aliança, podem deteriorar a relação.

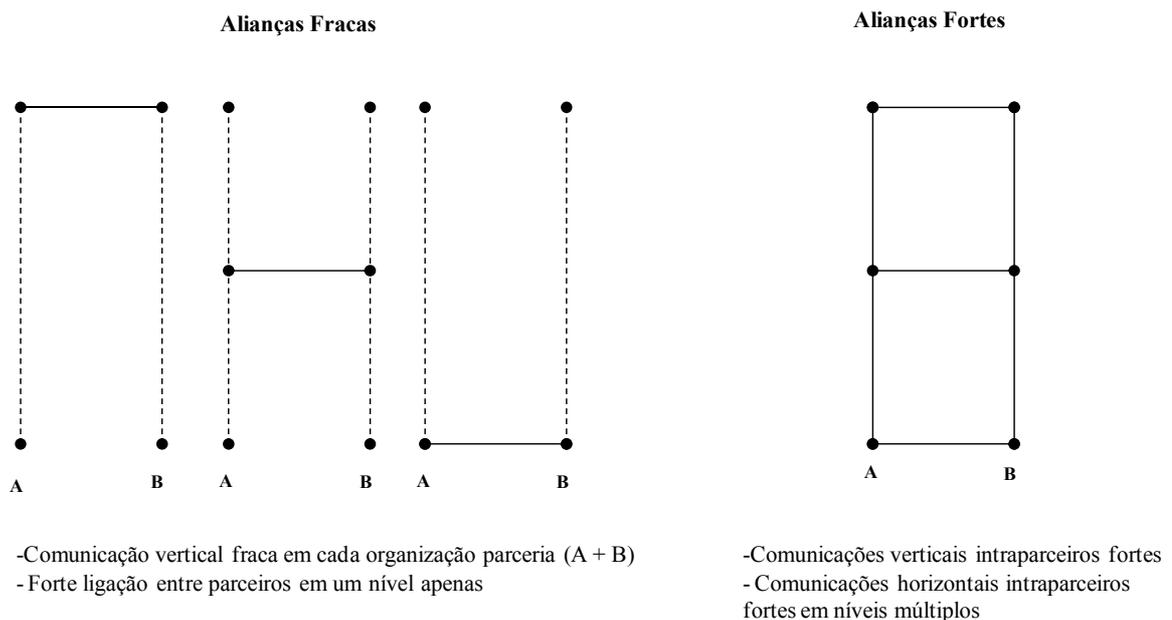


FIGURA 6 - PADRÕES DE COMUNICAÇÃO E FORÇA DA ALIANÇA

FONTE: DOZ e HAMEL (2000, p. 181)

A figura 6 mostra a solução para o problema, apresentando o conjunto de pontes de comunicação, não só entre parceiros, mas entre níveis também. As alianças fortes exibem ligações fortes, entre parceiros e em níveis múltiplos (DOZ; HAMEL, 2000).

Das e Teng (1998) argumentam que, sem comunicação apropriada, relacionamentos cooperativos tendem a sofrer; e que a comunicação impulsiona a construção de confiança

entre parceiros por três motivos: primeiro, porque a comunicação ajuda a desatar pequenos nós, comuns nas operações diárias, e produz uma relação de trabalho harmoniosa; segundo, porque a comunicação permite que empresas coletem evidências sobre a credibilidade e a integridade de caráter dos parceiros e; terceiro, porque por meio da troca de informações, parceiros podem identificar e desenvolver pontos em comum, reforçando o senso de confiança entre eles.

#### 2.2.4.2 Confiança

Pesquisadores frequentemente mencionam a falta de cooperação e o comportamento oportunista dos parceiros, como as causas da relativamente alta taxa de fracassos em alianças (DAS; TENG, 1998). Por essa razão, na formação das alianças, um dos assuntos mais destacados pelos teóricos é a confiança. Este conceito permeia todas as etapas de um relacionamento, contribuindo para a formação, sendo essencial para o gerenciamento operacional, além de poder ser o responsável pela continuidade ou pelo fim da parceria.

Quando a autoridade formal, advinda das relações hierárquicas não está presente, outros mecanismos precisam ser desenvolvidos. Nas alianças estratégicas, a confiança aparece como fator preponderante de sucesso, seja ele uma sociedade, casamento, ou apenas amizade (CUNHA; MELO, 2004). Em um relacionamento entre organizações, que por sua vez são compostas por pessoas, não poderia ser diferente. Das e Teng (1998) mencionam que pelo menos certo nível mínimo de confiança entre os parceiros é indispensável para que qualquer aliança estratégica possa ser formada e funcionar. Doz (1996) corrobora este argumento e, em seu estudo sobre a evolução da cooperação em alianças estratégicas, afirma que nos casos estudados, os parceiros observavam uns aos outros, em busca de indicações que pudessem comprovar ou contrariar suas expectativas sobre competências, flexibilidade, comportamento e integridade de caráter do outro. Podendo, dessa maneira, ocorrer a erosão ou a sedimentação da confiança.

Para Elmuti e Kathawala (2001), a construção da confiança entre parceiros é o mais importante e, ao mesmo tempo, o mais difícil aspecto de uma aliança bem sucedida. Como são as pessoas que confiam umas nas outras, e não as empresas, as alianças precisam ser formadas de maneira a possibilitar a construção de confiança duradoura entre indivíduos. Pela mesma linha de raciocínio, Ariño, de la Torre e Ring (2005) comentam o que chamam de qualidade relacional entre organizações, que se refere a até que ponto os gestores das

empresas envolvidas em um relacionamento se sentem confortáveis com seus padrões de interação durante a relação e qual o grau de confiança delas nas intenções e comportamento da parceira. O conceito de qualidade relacional é, portanto um atributo que quando abundante em um RIO, facilita a colaboração, acelera a ação e encoraja a exploração de oportunidades de criação de valor. Os autores, entretanto, enfatizam que a confiança é um fenômeno interpessoal, que se constrói entre os executivos das organizações que se relacionam.

A cooperação entre organizações, para Child e Faulkner (1998), cria dependência mútua e requer confiança para ser bem-sucedida. Para esses autores é vital manter a transparência e o realismo, nos compromissos e promessas que os parceiros fazem uns aos outros, que podem ser sintetizados em quatro pontos: primeiro, compromissos realistas e parceiros vistos como capazes de honrar esses compromissos; segundo, compromissos acordados que permitam um encaixe estratégico viável para ambos; terceiro, pesquisar as proteções legais e outras salvaguardas institucionais disponíveis, no caso de a outra parte não cumprir seus compromissos; e por fim, o acordo entre as partes deve ser feito por escrito, em detalhe e com o mínimo de ambiguidade possível.

Das e Teng (1998), diferenciam o conceito de confiança em duas palavras da língua inglesa, mas que na língua portuguesa têm o mesmo significado. A primeira palavra é *trust* que, na cooperação entre parceiros, se relaciona com as expectativas daquele que confia sobre os motivos daquele que recebe a confiança. O segundo conceito, *confidence*, lida com o nível de certeza daquele que confia naquele que recebe a confiança, que este vai se comportar de determinada maneira.

Em artigo publicado alguns anos depois, Das e Teng (2001), a partir de estudos anteriores de Barber (1983) e Ring e Van de Ven (1992), adotam uma classificação de confiança em dois tipos:

- (i) Confiança de aptidão, ou *competence trust*: se refere a expectativa de cumprimento de papel de forma tecnicamente competente (DAS; TENG, 2001). Woolthuis, Hillebrande e Nooteboom (2005) que, apoiados em Nooteboom (2002), definem esse tipo de confiança como a confiança técnica, cognitiva, organizacional e comunicativa de um parceiro.
- (ii) Confiança de boa vontade, ou *goodwill trust*: diz respeito à expectativa de que as pessoas tenham consideração especial para com o interesse dos outros, colocando-os acima dos seus próprios (DAS; TENG, 2001). Woolthuis, Hillebrande e Nooteboom

(2005), com base em estudo de Nooteboom (2002), a chamam de confiança intencional e a definem como a confiança que alguém tem nas intenções do parceiro para com o relacionamento, particularmente sua disposição para evitar o oportunismo.

Observando-se os conceitos utilizados por Das e Teng (1998, 2001), pode-se inferir que a confiança de aptidão se relaciona com o conceito de *confidence* e que a confiança de boa vontade, ou confiança intencional, se relaciona com o conceito de *trust*.

Conclui-se que, em uma aliança há duas formas de se chegar à confiança de aptidão, ou seja, de confiar que o parceiro fará o que dele se espera: a primeira é mediante o estabelecimento da confiança de boa vontade; a segunda é por intermédio do controle por outros mecanismos (DAS; TENG, 1998).

Child (1999), considerando os estudos de Lane (1997) e de Lewicki e Bunker (1996), identifica três tipos de confiança: a confiança calculista, baseada na garantia de que as partes agirão conforme o combinado, uma vez que a punição pela violação excede seus ganhos; a confiança cognitiva, que se baseia no compartilhamento de cognições entre as partes envolvidas e; a confiança normativa, que depende do compartilhamento de valores comuns entre as pessoas. Durante a etapa de formação da aliança, o tipo de confiança que os parceiros utilizam é a calculista e a cognitiva; já durante a etapa de implementação, prevalece a confiança do tipo normativa (CHILD, 1999).

#### 2.2.4.3 Cultura

Tema que pode interferir intensamente na gestão da aliança é a cultura organizacional. Cultura organizacional pode ser definida como o padrão de pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, enquanto aprendia a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna; e que deu certo o suficiente para ser considerado válido e, por isso, ser ensinado para novos membros, como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas (SCHEIN, 1984).

Quando diferentes culturas são reunidas em alianças, podem gerar barreiras à cooperação, ao passo que, simultaneamente, podem estimular que cada parceiro aprenda com os aspectos positivos do modo de pensar e agir do outro. As diferenças culturais podem aumentar as chances de desentendimento mútuo e até de ofensa pessoal; por isso, elas devem ser superadas, antes que a base para a confiança seja estabelecida. Como alianças são intensas em comunicação e dependem de relacionamento, elas não funcionam adequadamente sem que

haja um ajuste cultural entre as partes (CHILD; FAULKNER, 1998), facilitando o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Lorange e Roos (1996) argumentam que a sensibilidade cultural é um fator importante e exerce papel fundamental na formação de alianças. As diferenças culturais, na opinião desses autores, não devem diminuir ou prejudicar a importância da intenção estratégica, e sim, apoiá-la.

É previsível que, em alianças entre empresas de países diferentes, a cultura tenha um papel ainda mais valioso; contudo há questões simples, que envolvem mudanças culturais, mas que não dependem de diferenças internacionais. Yoshino e Rangan (1996), por exemplo, comentam que talvez a reforma cultural mais trabalhosa para a gerência sênior seja a de convencer gerentes intermediários da necessidade de se equilibrar o espírito de cooperação, vital para o sucesso da aliança, com o de competição, necessário à preservação do posicionamento individual da empresa.

Existem duas políticas fundamentais de gestão da diversidade cultural em alianças, conforme ensinam Child e Faulkner (1998):

1. Uma política em que a cultura do parceiro deve dominar a operação da aliança; em oposição ao esforço para equilibrar as contribuições das culturas dos parceiros.
2. Uma política que busca a integração das culturas dos parceiros, que visa à obtenção de sinergia entre elas; em oposição à preferência de segregação dessas culturas, que visa evitar conflitos e reduzir o esforço dedicado à gestão da cultura.

Essas duas dimensões dão origem a quatro possibilidades mostradas na figura 7. As três primeiras são opções que permitem encaixe cultural, a última retrata o fracasso na cooperação:

1. Sinergia: política que visa a integração cultural por meio da mistura de ambas as culturas.
2. Dominação: política que visa integração cultural por meio da prevalência da cultura de um dos parceiros.
3. Segregação: política que visa ao equilíbrio na influência da cultura de cada parceiro na aliança, mas sem integração entre elas.

4. Colapso: política adotada por um sócio buscando dominação, que fracassa em alcançar integração baseada na aceitação do outro sócio.

Dominação por um parceiro	não	Sinergia	Segregação
	sim	Dominância	Colapso
		sim	não
		Integração	

FIGURA 7 - QUATRO OPÇÕES NA GESTÃO DA DIVERSIDADE CULTURAL EM ALIANÇAS  
 FONTE: CHILD e FAULKNER (1998, p. 246)

Percebe-se que a cultura tem importância capital em alianças, porque, na maioria das vezes, as empresas têm que lidar com culturas diferentes. Quando o horizonte da parceria é de longo prazo, as partes têm de aprender a conviver com a diferença e, mais do que isso, tentar extrair os benefícios advindos da diversidade.

#### 2.2.4.4 Aprendizagem

Aprendizagem organizacional pode ser definida como: “a capacidade ou os processos dentro da organização destinados a manter ou melhorar o desempenho com base na experiência” (NEVIS; DiBELLA; GOULD, 1998, p. 184). Os autores creem, ainda, que as organizações aprendam à medida que produzem.

Pesquisadores de estratégia cada vez mais consideram conhecimento como recurso chave, que os gerentes precisam valorizar mais, se quiserem criar vantagem competitiva sustentável. Reunindo empresas com diferentes habilidades, alianças são oportunidades únicas de aprendizagem para as empresas parceiras (INKPEN, 1998). Embora muitas organizações se vangloriem do potencial de aprendizagem de suas alianças, o autor alega que, em suas pesquisas, aprendizagem mediante alianças é um processo difícil, frustrante e geralmente mal entendido. Inkpen (1998) considera que, criar um próspero ambiente de aprendizagem em uma aliança é uma exceção e não a regra.

Doz e Hamel (2000) argumentam que, as novas alianças têm como um dos seus principais objetivos a aprendizagem, explicando da seguinte maneira: alianças podem ser oportunidades para aprendizagem e internalização de novas habilidades, principalmente as que são tácitas, coletivas e internalizadas – portanto difíceis de serem absorvidas. Quando as

habilidades podem ser aprendidas pelo parceiro, elas adquirem valor ainda maior, pois podem ser utilizadas em outros negócios fora da aliança, alavancando oportunidades e incrementando sua vantagem competitiva.

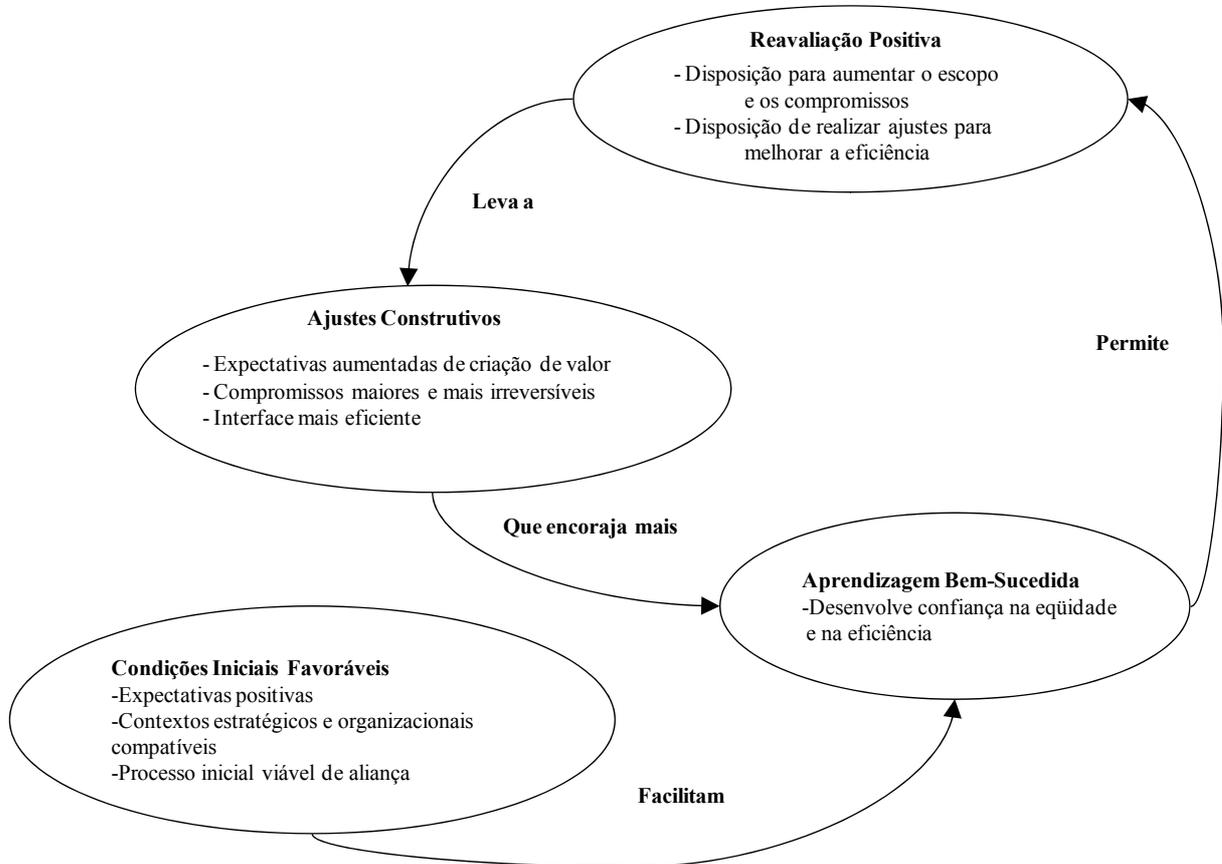


FIGURA 8 - TÍPICO CICLO DE APRENDIZAGEM BEM-SUCEDIDO

FONTE: DOZ e HAMEL (2000, p. 183)

Segundo esses autores, a própria evolução da parceria se dá a partir de ciclos de aprendizagem, como pode ser observado na figura 8. Durante o primeiro ciclo, os parceiros verificam que, o processo de aprendizagem produz *insights* de como a interação entre eles pode ficar mais eficaz. Então melhoram as condições iniciais, demonstrando a adaptabilidade de uns com os outros e tornando a aliança mais eficiente. Uma avaliação positiva de todas as três dimensões – equidade, adaptabilidade e eficiência – encoraja os parceiros a começar a assumir compromissos irreversíveis e a aumentar suas expectativas (DOZ; HAMEL, 2000, p. 181)

Muitas organizações aderem a alianças, na expectativa da aprendizagem com seus parceiros. Alianças estratégicas podem ser vistas como canais institucionalizados para transferência e criação de novas capacidades organizacionais. Aprendizagem, segundo Tsang

(1999) pode ocorrer por intermédio de *exploitation*, quando uma organização absorve *know-how* da outra, ou através de experiência comum, como quando parceiros aprendem de forma sinérgica enquanto implementam um acordo cooperativo (TODEVA; KNOKE, 2005).

Child e Faulkner (1998) resumem aprendizagem cooperativa em duas ações: pode-se aprender do parceiro e com o parceiro. Os autores apresentam três níveis de aprendizagem organizacional: nível técnico, que se refere à aquisição de novas técnicas específicas, como medição de qualidade ou pesquisa de *marketing*; nível sistêmico, que se refere ao aprendizado adquirido ao se usar novos sistemas organizacionais e procedimentos de trabalho; nível estratégico, que envolve o modo de pensar dos gerentes seniores, especialmente o critério de sucesso organizacional deles.

Lorange e Roos (1996) apresentam alguns passos que podem orientar os parceiros de alianças em busca de uma aprendizagem plena: (1) deve ser feita uma análise das razões pelas quais se pretende aprender; (2) deve haver disposição em adotar processos de controle; (3) é preciso haver envolvimento ativo de várias pessoas na organização; (4) e aspecto mais importante, a organização deve mobilizar sua disposição à aprendizagem.

Hamel (1991), em pesquisa seminal sobre aprendizagem em alianças estratégicas internacionais, concluiu algumas proposições essenciais, que esclarecem algumas questões sobre o tema. Em uma delas, sobre a colaboração competitiva, ele afirma que:

- (a) Alguns parceiros podem considerar a internalização de habilidades escassas como o benefício primário da colaboração internacional.
- (b) Quando aprendizagem é o objetivo, o fim de um acordo não pode ser considerado como fracasso; nem sua longevidade é sinal de sucesso.
- (c) Assimetrias na aprendizagem em uma aliança podem modificar a posição competitiva relativa e a vantagem entre os parceiros.

Com relação à aprendizagem e o poder de barganha, Hamel (1991) conclui:

- (a) Assimetrias na aprendizagem mudam o poder de barganha relativo na aliança: aprendizagem de sucesso pode, em uma situação extrema, tornar unilateral a dependência que antes era bilateral.
- (b) A estrutura legal e de governança exercem influência mínima no padrão de aprendizagem entre parceiros e no poder de barganha.

- (c) O parceiro que entende a relação de aprendizagem entre parceiros, poder de barganha e competitividade, tende a ver a aliança como uma corrida para aprender.

Na medida em que reúnem empresas diferentes, com habilidades e competências únicas, as alianças podem criar poderosas oportunidades de aprendizado. Entretanto é preciso gestão ativa do processo de aprendizagem, para isso, as empresas precisam superar obstáculos e seguir alguns passos, como por exemplo: (1) antes de adquirir conhecimento, as empresas devem atribuir valor ao conhecimento da aliança, pois a decisão de adquirir conhecimento deve ser comparada ao custo de fazê-lo; (2) o conhecimento deve ser acessível, por exemplo, conhecimento tácito não é fácil de ser incorporado; (3) a empresa deve ter capacidade de aprender, possuindo os sistemas e processos necessários para transferir o conhecimento (INKPEN, 1998).

Harbison e Pekar (1999) comentam que, empresas com experiência em alianças de sucesso, reconhecem a importância da aprendizagem e desenvolvem sistemas e processos, para transferência do conhecimento gerado em alianças para seus gerentes-chave. Além disso, essas empresas criam, o que os autores chamam de centros de excelência, que são bancos de dados com experiências e conhecimentos adquiridos em alianças, e os disponibilizam para que todos os gerentes possam acessá-los. As empresas experientes são conscientes da dificuldade de se gerir alianças e do esforço necessário para fazê-lo de maneira eficaz.

Em pesquisa realizada com 293 firmas engajadas em relacionamentos colaborativos, Wu e Cavusgil (2006) concluíram que as intenções de aprendizagem nas relações reforçam o compromisso organizacional. Segundo estes autores os resultados das pesquisas mostraram que uma forte vontade de aprender pode ser compatível com compromisso organizacional se a organização mantiver a visão de longo prazo com relação à aliança. O compromisso organizacional envolve atividades conjuntas como a dedicação de recursos e a garantia de cooperação que movem o relacionamento em uma direção mais coordenada e próxima.

A aprendizagem é o último elemento do referencial teórico-empírico e encerra o segundo capítulo, cuja finalidade foi a revisão dos conceitos mais importantes para a pesquisa. O próximo capítulo detalha os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

O referencial teórico-empírico apresentado no capítulo anterior teve como propósitos compor a perspectiva teórica que guia o estudo e propiciar referências para o desenvolvimento das questões de pesquisa aqui abordadas (CRESWELL, 2007).

Este capítulo se concentra na apresentação dos aspectos metodológicos utilizados na realização da pesquisa, que utiliza a abordagem qualitativa em sua concepção. Optou-se pela abordagem qualitativa, por três motivos: primeiro, porque a pesquisa qualitativa focaliza, simultaneamente, o processo e o resultado deste processo, permitindo ao pesquisador investigar como os fenômenos ocorrem; segundo, porque os dados que emergem da pesquisa qualitativa são descritivos; terceiro, porque esta é uma tradição de pesquisa que confia no conhecimento tácito (CRESWELL, 2007).

A pesquisa qualitativa tem como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural; e tem no pesquisador seu instrumento-chave (GODOY, 1995a; TRIVIÑOS, 1987). Triviños (1987) também aponta outras características desta abordagem, com base em estudos de Bogdan: os pesquisadores tendem a analisar seus dados de forma indutiva, e o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

As características até o momento discutidas apontam para o destaque de uma questão fundamental presente na abordagem qualitativa, a integração entre o fenômeno e o contexto, reforçada na seguinte observação: “Segundo essa perspectiva o fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada” (GODOY, 1995b, p. 21).

Com base nos argumentos apresentados, a abordagem de pesquisa qualitativa é a mais adequada para investigar o fenômeno de gestão das RIO em profundidade, a partir de evidências que incluem entrevistas semiestruturadas com informantes-chaves das organizações pesquisadas.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos de empresas, tendo como campo de pesquisa, empresas que possuem estes relacionamentos e como orientação, o seguinte problema de pesquisa: Como os relacionamentos interorganizacionais cooperativos são gerenciados?

### 3.1.1 Perguntas de pesquisa

Com base nos objetivos, geral e específicos, as seguintes perguntas de pesquisa guiam este estudo:

- Como são geridos os relacionamentos interorganizacionais cooperativos de empresas?
- Quais são os tipos de relacionamentos interorganizacionais cooperativos encontrados?
- Como ocorre a formação de cada relacionamento?
- Como se dá a gestão de cada relacionamento?
- Como é a evolução de cada relacionamento?

### 3.1.2 Apresentação das categorias analíticas

Todo estudo científico contém variáveis ou categorias de análise, que estão expressos nos objetivos. Estas categorias devem ser isoladas, para poderem ser conceptualizadas e operacionalizadas (RICHARDSON, 1989). Neste estudo, chama-se a forma de concepção da categoria de análise de definição constitutiva (D.C.). Considera-se também a definição operacional (D.O.) de cada uma das categorias analíticas.

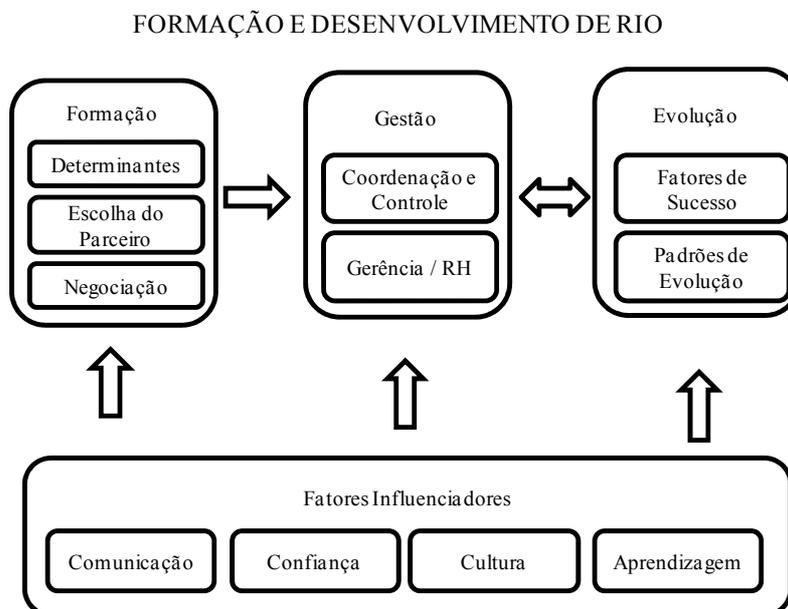


FIGURA 9 - ESTRUTURA DO ESTUDO

FONTE: O autor (2009)

A figura 9 exhibe a estrutura do estudo tomando-se por base as categorias analíticas.

### 3.1.3 Definição das categorias analíticas do estudo

#### **Gestão de Relacionamentos Interorganizacionais Cooperativos**

D.C.: é o processo organizacional que visa aperfeiçoar as interações entre cooperação e concorrência, dando prioridade aos objetivos primordiais da empresa (YOSHINO; RANGAN, 1996); ele pode ser subdividido nas etapas de formação, gestão e evolução das alianças.

D.O.: para esta pesquisa, operacionalizou-se a gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos por meio da triangulação de dados provenientes da análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas com informantes-chaves de três das quatro principais organizações analisadas, observação direta e análise de documentos. Para tanto, foram consideradas as informações obtidas referentes à formação do relacionamento, à gestão do relacionamento, à evolução do relacionamento e aos fatores influenciadores.

#### **Relacionamentos Interorganizacionais Cooperativos (RIOCC)**

D.C.: RIOCC são “acordos cooperativos voluntários entre pelo menos duas organizações que envolvem troca e compartilhamento; podem incluir contribuições dos parceiros em capital, tecnologia ou ativos específicos e têm por objetivo atingir vantagem competitiva para a organização” (PENG; KELLOGG, 2003, p. 291).

D.O.: Esta categoria analítica foi operacionalizada por intermédio da análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas com informantes-chaves de três das quatro principais organizações estudadas. Compararam-se os dados obtidos às tipologias de relacionamentos de Yoshino e Rangan (1996), Kanter (1990), Whetten (1980), Barringer e Harrison (2000), Lorange e Roos (1996) e Porter (1989) descritas no referencial teórico-empírico deste estudo.

#### **Formação do Relacionamento**

D.C.: é a fase do relacionamento na qual a organização deve: identificar o tipo de parceiro que pretende ter; estabelecer como cada um pode contribuir para a relação; e negociar sua estrutura e seus sistemas de gestão (CHILD; FAULKNER, 1998); “É nessa fase que as dimensões analíticas e políticas e os assuntos devem ser discutidos com clareza e que a base de confiança e harmonia comportamental é estabelecida” (LORANGE; ROOS, 1996, P. 38).

D.O.: na pesquisa, operacionalizou-se a formação dos relacionamentos por meio da análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas com informantes-chaves de três das quatro principais organizações examinadas. Foram utilizados questionamentos do tipo: Quais as determinantes que levaram a empresa a formar um relacionamento com outra? Como foi o

processo de identificação e escolha do parceiro ideal? Como ocorreu a negociação entre as partes? As respostas foram confrontadas com o referencial teórico-empírico relevante selecionado.

### **Gestão do Relacionamento**

D.C.: tomando-se por base estudos de Child e Faulkner (1998), define-se que esta é a fase do relacionamento na qual a organização tem de concluir a criação e o desenvolvimento do novo empreendimento e que, em geral, é marcada pela atenção gerencial à coordenação e controle do relacionamento.

D.O.: na pesquisa, a fase de gestão do relacionamento foi operacionalizada por meio da triangulação de dados provenientes de observação direta, análise de documentos e análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas feitas com informantes-chaves de três das quatro principais organizações analisadas, valendo-se de questionamentos do tipo: Quais eram os mecanismos de coordenação e controle? Existiam recursos humanos dedicados à parceria? Qual foi o papel da alta gerência no processo? O que poderia ser comentado a respeito dos aspectos operacionais da gestão da aliança? As respostas foram comparadas com o referencial teórico-empírico relevante selecionado.

### **Evolução do Relacionamento**

D.C.: a evolução de uma aliança no tempo pode ser considerada como o seu desenvolvimento em termos de escala, escopo, ou forma (CHILD; FAULKNER, 1998).

D.O.: na pesquisa, operacionalizou-se a evolução dos relacionamentos por intermédio da análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas com informantes-chaves de três das quatro principais organizações estudadas. Foram feitas questões do tipo: Quais são os fatores do sucesso da aliança? Quais são as perspectivas de futuro da relação? As respostas foram cotejadas com o referencial teórico-empírico relevante selecionado.

### **Fatores Influenciadores**

D.C.: são os fatores que influenciam o relacionamento podendo ocorrer em todas as fases, isolada ou concomitantemente.

D.O.: na pesquisa, os fatores influenciadores foram operacionalizados por meio da triangulação de dados oriundos da observação direta, análise de documentos e análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas feitas com informantes-chaves de três das quatro principais organizações examinadas. As entrevistas incluíram as seguintes questões: Como se

deu o processo de comunicação no relacionamento? Qual foi o papel da confiança na formação e na gestão da parceria? Qual foi o papel da cultura organizacional dos parceiros na aliança? Como a empresa geria o processo de aprendizagem no relacionamento e com a parceira? As respostas foram equiparadas com o referencial teórico-empírico relevante selecionado.

#### 3.1.4 Definição de outros termos relevantes

##### **Determinantes para a formação das RIO**

São as condições que tornam a cooperação entre empresas mais provável, ou seja, os motivos que as levam a um relacionamento cooperativo (CHILD; FAULKNER, 1998).

##### **Escolha do parceiro**

É o processo pelo qual, a organização determina qual empresa poderia constituir-se na parceira ideal em determinado relacionamento interorganizacional, com base na compatibilidade entre elas. Tomando como base os estudos de vários autores, essa compatibilidade deve incluir aspectos como: encaixe cultural, encaixe estratégico (CHILD; FAULKNER, 1998), confiança (HOFFMANN; SCHLOSSER, 2001), comprometimento, “química” e integridade de caráter (KELLY; SCHAAN; JONCAS, 2002), baixo grau de conflito e alto nível de interdependências entre os parceiros (DAS; TENG, 2002) e experiência prévia em alianças dos potenciais parceiros (HARBISON; PEKAR, 1999).

##### **Negociação**

Com relação à formação de relacionamentos interorganizacionais, negociação é o processo de barganha, que ocorre entre empresas que pretendem formar um relacionamento, no qual ambas oferecem algo de valor, em troca de alguma coisa que queiram; é o prelúdio da relação (YOSHINO; RANGAN, 1996).

##### **Gerência**

Dentro do contexto de gestão de relacionamentos interorganizacionais, gerência refere-se ao apoio e envolvimento da gerência de alto e médio nível em relacionamentos e inclui, ainda, aspectos ligados aos recursos humanos dedicados ao relacionamento em geral. Yoshino e Rangan (1996) a consideram o mais importante aspecto para o êxito de um relacionamento.

## **Coordenação e Controle**

Para a gestão de relacionamentos interorganizacionais, coordenação e controle é o processo que têm por objetivo, garantir que os parceiros alcancem seus objetivos na relação. Ele se utiliza de mecanismos, definidos como: qualquer ferramenta administrativa, usada com o objetivo de atingir a integração entre os parceiros (MARTINEZ; JARILLO, 1989).

## **Fatores de Sucesso**

São pré-condições para o sucesso de relacionamentos interorganizacionais, das quais, muitas vezes, depende o rumo que aliança tomará no longo prazo, ou seja, são os fatores que podem influenciar o sucesso de um relacionamento entre organizações (WHIPPLE; FRANKEL, 2000).

## **Padrões de evolução**

São padrões identificados que estabelecem as possíveis alternativas de evolução de uma RIO cooperativa no tempo e que levam a sua reorganização ou terminação, em termos de escala, escopo ou forma. (CHILD; FAULKNER, 1998; DUSSAUGE; GARRETTE, 1998).

## **Comunicação**

Referindo-se à gestão de relacionamentos interorganizacionais, comunicação é toda forma de proximidade, relação mais estreita, trato, convívio e contato, por meio dos quais empresas, que participam do relacionamento, trocam informações. A frequência de contato depende de cada caso, mas interações pessoais são essenciais em qualquer relacionamento, quanto maior o contato regular entre os parceiros, mais bem conduzida é a relação (ISABELLA, 2002).

## **Confiança**

Tendo em vista as RIO, o conceito de confiança se subdivide em dois: (1) a confiança de aptidão que se refere à expectativa de cumprimento de seu papel de forma tecnicamente competente (DAS; TENG, 2001) e; (2) a confiança intencional que é a confiança que a empresa tem nas intenções do parceiro para com o relacionamento, sobretudo sua disposição para evitar o oportunismo, conceito apresentado por Woolthuis, Hillebrande e Nooteboom (2005), com base em estudo de Nooteboom (2002).

## **Cultura**

É o padrão de pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, enquanto aprendia a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna; e que deu certo o suficiente para ser considerado válido e, por isso, ser ensinado para novos membros, como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas (SCHEIN, 1984).

## **Aprendizagem**

É a capacidade ou os processos, dentro da organização, destinados a manter ou melhorar o desempenho, com base na experiência (NEVIS; DiBELLA; GOULD, 1998, p. 184). As RIO podem ser uma ótima oportunidade para aprendizagem e internalização de novas habilidades, principalmente as que são tácitas, coletivas e internalizadas – portanto difíceis de serem absorvidas (DOZ; HAMEL, 2000).

### **3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

É notório o interesse da maioria dos autores em alguns temas específicos das RIO. Como já foi mencionado anteriormente, a gestão dos relacionamentos, todavia não é um dos tipos prediletos dos pesquisadores. A maioria deles tem escolhido concentrar-se em estudos cujo foco principal reside na tentativa de explicar os motivos, bem como os fatores que influenciam o sucesso ou fracasso deste fenômeno empresarial (FRANCO, 2007). Apesar de haver incursões importantes sobre o tema na literatura nacional, dos quais se destacam autores como Techemayer (2002) e Mendel (2006); há ainda muito espaço para a contribuição do conhecimento na área de gestão de RIO.

Por essa razão, a presente pesquisa tem caráter exploratório, visto que se caracteriza por ter foco na familiarização com o fenômeno, obter nova percepção sobre o mesmo e descobrir novas idéias (CERVO; BERVIAN, 1983).

A dimensão temporal da pesquisa é importante por afetar a possibilidade de generalização de seus resultados (BABBIE, 1998). Esse autor comenta ainda que os estudos exploratórios e descritivos usam frequentemente o corte transversal, pelo qual a pesquisa se limita a análise cuidadosa do fenômeno em estudo num momento no tempo. Babbie (1998) apresenta também os estudos longitudinais, projetados para permitir observações ao longo de um período extenso de tempo. A dimensão temporal, na presente investigação, é caracterizada

pelo corte transversal, mas com aproximação longitudinal. Isso se dá porque, o estudo da gestão das RIO inclui duas fases, nas quais não se encontram dados no presente. A formação do relacionamento normalmente resgata ocorrências do passado e a evolução do relacionamento, frequentemente demanda uma perspectiva futura. Babbie (1998) considera os estudos com aproximação longitudinal uma forma de se conseguirem conclusões aproximadas de processos que ocorrem ao longo do tempo, mesmo quando apenas os dados de corte transversal são disponíveis. Na presente pesquisa tenta-se reduzir o risco de aproximação por intermédio do uso de várias fontes de evidências.

### 3.2.1 Estratégia de pesquisa

A estratégia de pesquisa escolhida para a este estudo é o estudo de caso. Para Fachin (2006, p. 45), “este método é caracterizado pelo estudo intensivo”. Nele, segundo essa autora, leva-se em conta a compreensão do assunto investigado como um todo, o que permite o aparecimento de relações que, de outro modo, não seriam descobertas. O estudo de caso mostra a estratégia preferida dos pesquisadores quando estes precisam fazer perguntas do tipo “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouco controle sobre os mesmos e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais dentro de seu próprio contexto (GODOY, 1995b; YIN, 2005).

Uma das formas de utilização do estudo de caso mais frequente se dá em estudos organizacionais e gerenciais (YIN, 2005). O motivo para isso parece ser que esta estratégia é adequada para estudos que abordem situações cotidianas, a partir da prática (GODOY, 2006) e é, também, caracterizada pelo estudo profundo e exaustivo de um, ou poucos objetos de pesquisa, de forma que se possa alcançar seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1991). Stake (1994) acrescenta outros usos para o estudo de caso; para ele, a estratégia é útil quando o pesquisador pretende refinar uma teoria e sugerir investigações adicionais. A lista de usos é ainda mais extensa; Eisenhardt (1989), valendo-se de estudos de outros autores, aponta mais alguns: permitir descrição, testar teoria ou gerar teoria.

Yin (2005) comenta que a estratégia de estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas nas pesquisas históricas, mas que se diferencia na possibilidade de uso de duas fontes de evidências que normalmente o historiador não usa: observação direta e a série sistemática de evidências. Desta forma, esta estratégia de pesquisa conta com a vantagem de poder fazer uso de ampla variedade de evidências.

A unidade de análise, para Yin (2005), relaciona-se com o problema fundamental que será estudado, ou seja, o “caso” ou o fenômeno que se busca conhecer melhor. A unidade de análise estabelece as fronteiras de interesse do pesquisador (GODOY, 2006) e está relacionada com as perguntas primárias da pesquisa, se estas forem bem especificadas, o fenômeno é mais facilmente identificado. Para esta pesquisa, a unidade de análise é a gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativos. O nível de análise é interorganizacional, visto que o estudo privilegia a relação entre as empresas que compõem o RIOOC.

Definiu-se, para o presente estudo, um projeto que abrange dois casos. Segundo Yin (2005) o projeto de casos múltiplos é preferível aos projetos de caso único sempre que estiver ao alcance das possibilidades do pesquisador. Para esse autor, ainda que o pesquisador só possa realizar um estudo de dois casos, as chances de o trabalho ser considerado bom são maiores do que se ele fizer um projeto de caso único. A vulnerabilidade do caso único é semelhante a se apostar todas as fichas em um único número, ademais, os benefícios analíticos de ter mais de um só caso podem ser substanciais (YIN, 2005).

Os casos selecionados são relevantes individualmente e em conjunto. O primeiro a ser apresentado estuda a relação entre a Claro, empresa multinacional de telefonia e a MobiOn, pequena empresa desenvolvedora de *software* recém-formada. Sua relevância destaca-se pelo contraste de tamanho, a natureza horizontal da relação e o ambiente competitivo dos setores nos quais cada empresa atua.

O segundo caso a ser detalhado envolve um *contact center*, denominada Fellow, e uma empresa, que além de desenvolver *software* é especialista em gestão de TI, intitulada de Provider. A importância do caso recai em parte sobre a diferença de porte das parceiras e de sua natureza vertical, mas principalmente sobre o fato da relação ter sido interrompida de forma inesperada. Como complemento ao primeiro caso, analisaram-se também, sob a ótica da Provider, sua relação posterior com outro *contact center*, denominado Buyer, e sua iminente relação com uma terceira empresa do mesmo ramo, denominada Next. As comparações entre os sucessivos relacionamentos tornam o caso único.

Quando considerados em conjunto, a relevância da análise está nas comparações efetuadas entre os casos que proporcionaram padrões e divergências. Tanto as características semelhantes de destaque, como os portes dos envolvidos em cada relação, como as diferenças entre eles, nas quais as suas respectivas naturezas podem ser enfatizadas, permitiram que a análise integrada dos casos tivesse ficado rica.

### 3.2.2 Fontes e coleta de dados

As fontes de evidências para Yin (2005) podem ser seis: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Godoy (1995b), porém, afirma que a observação e a entrevista são as técnicas fundamentais de pesquisa do estudo de caso. Nesta pesquisa são utilizadas três fontes de evidências: entrevistas, observações diretas e documentos.

As entrevistas são utilizadas por serem, reconhecidamente, uma das fontes de informação mais importantes para um estudo de caso, constituindo-se em uma fonte de evidências essencial para a estratégia, visto que a maioria delas trata de questões humanas (YIN, 2005). A entrevista é uma técnica de pesquisa, cujo objetivo é compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador (MARTINS, 2006). Segundo Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999), a entrevista é o mais fundamental de todos os métodos qualitativos; esses autores também enfatizam a interação social entre entrevistador e entrevistado, que permite ao primeiro captar atitudes por meio da vestimenta, maneirismo, voz ou linguagem do segundo. Godoy (2006, p. 134) acrescenta: “A entrevista semiestruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse”. Além disso, essa autora afirma que elas são pertinentes quando o assunto a ser explorado é complexo, pouco explorado ou delicado.

Contudo as entrevistas, na opinião de Yin (2005), estão sujeitas a alguns problemas como vieses, memória fraca e problemas de articulação do respondente. Por esse motivo, as informações obtidas por meio de entrevistas serão corroboradas, por intermédio de outras fontes de evidência.

Na presente pesquisa, as entrevistas são semiestruturadas e foram conduzidas com informantes-chaves de três das quatro organizações inseridas nos relacionamentos interorganizacionais cooperativos estudados. Embora tenham sido entrevistados o CEO da MobiOn e o gerente regional da Claro Empresas PR/SC, é importante salientar que a quantidade e profundidade de informações prestadas pelo primeiro foram maiores do que aquelas obtidas com o segundo. Com relação ao relacionamento Provider - Fellow foi entrevistado apenas um diretor da Provider, já que não era possível entrevistar informantes das outras empresas com as quais essa se relacionou. Por esse motivo, a pesquisa está sujeita a apresentar algum viés. O roteiro de entrevista semiestruturada está disponível no apêndice A.

A observação direta do campo onde ocorre o fenômeno, a organização, é uma das fontes usadas para corroborar as informações provenientes das entrevistas. As técnicas de observação são procedimentos empíricos de natureza sensorial, envolvendo a percepção do pesquisador (MARTINS, 2006). As evidências de observação são úteis para fornecer informações adicionais sobre o fenômeno em estudo (YIN, 2005). Para Godoy (1995b), a observação é essencial no estudo de caso, visto que propicia apreender aparências, eventos e/ou comportamentos.

A terceira e rica fonte de evidências são os documentos (GODOY, 1995b, 2006), que da mesma forma, é utilizada para corroborar as outras fontes já apresentadas. Exemplos de documentos utilizados são: correspondências, relatórios, minutas de reunião, outros documentos internos e recortes de jornais e outros artigos que aparecem na mídia de massa (YIN, 2005). A análise documental, segundo Martins (2006), permite, além de corroborar evidências coletadas por outros instrumentos e outras fontes, aumentar a confiabilidade dos achados por meio da triangulação de dados e resultados. Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004) alertam para o fato de que, o pesquisador precisa conhecer o máximo de informações sobre os documentos, como por exemplo, deve conhecer por quem ou qual instituição e com que propósito os documentos foram criados.

### 3.2.3 Tratamento e análise dos dados

Godoy (2006), tomando por base o estudo de Tesch (1990), aponta alguns princípios orientadores para a etapa de análise dos dados do estudo de caso, que demonstram as características essenciais da pesquisa qualitativa, entre eles, se destacam: (1) a análise não é a última fase do processo de pesquisa; ela é concomitante com a coleta de dados ou é cíclica; (2) o processo de análise é sistemático e abrangente, mas não é rígido; (3) os dados são segmentados, mas mantêm a conexão com o todo; (4) a principal ferramenta intelectual é a comparação, e esta ferramenta é usada durante todas as etapas da análise; (5) a manipulação de dados qualitativos durante a análise é uma tarefa eclética, que imprime a marca registrada do pesquisador; (6) os procedimentos não são mecanicistas e; (7) o resultado da análise qualitativa é algum tipo de síntese de nível mais elevado.

Segundo Yin (2005, p. 137), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”. Para esse autor, analisar as evidências de um caso é difícil,

demandando uma estratégia analítica geral e estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por quê.

Esta pesquisa utiliza como técnica de análise de dados, a análise de conteúdo, por ser a que mais se ajusta ao conjunto de características do estudo. Uma delas, a necessidade do estudo em profundidade da gestão das RIO, vem ao encontro da necessidade do entendimento de como se dá essa gestão além do discurso aparente. Godoy (1995b) confirma essa capacidade da análise de conteúdo, quando afirma que este tipo de análise parte do pressuposto de que, nas entrelinhas do discurso aparente, simbólico e polissêmico, escondem-se sentidos que convém serem desvendados.

Triviños (1987), apoiado em conceito desenvolvido por Bardin, diz que a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (TRIVIÑOS, 1987, p. 160).

Godoy (1995b) apresenta três fases fundamentais na utilização da análise de conteúdo: pré-análise; exploração do material e tratamento e interpretação dos resultados. Esta pesquisa segue este roteiro de maneira adaptada a suas necessidades, como descrito a seguir.

A pré-análise é uma fase de organização, na qual há um primeiro contato com os documentos, transcrições de entrevistas e apontamentos de observações; esta fase permite definir quais as evidências são mais promissoras para a análise do problema de pesquisa.

A exploração do material é a fase na qual o pesquisador adota os procedimentos de codificação, classificação e categorização dos documentos oriundos das fontes de evidências. Nesta fase são analisados, por exemplo, a ocorrência de termos que remetem ao referencial teórico-empírico, gerando um movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa, propiciando que as categorias se tornem cada vez mais claras e apropriadas aos propósitos de estudo.

A fase de tratamento e interpretação dos resultados é aquela na qual o pesquisador procura torná-los significativos e válidos. É a etapa durante a qual os resultados serão condensados em busca de padrões, tendências ou relações implícitas. “A interpretação

envolve uma visão holística dos fenômenos analisados, demonstrando que os fatos sociais sempre são complexos, históricos, estruturais e dinâmicos” (GODOY, 1995b, p.25).

#### 3.2.4 Limitações metodológicas

A mais grave limitação do estudo de caso, segundo Gil (1991), se refere à dificuldade de generalização dos resultados obtidos. Pode ocorrer da organização escolhida para a investigação ser bastante anormal, em comparação às muitas de sua espécie, o que, nesse caso, pode tornar os resultados da pesquisa equivocados. Por consequência, a presente pesquisa tem a limitação de não poder ser generalizada.

Outra limitação do estudo provém das limitações próprias de cada fonte de evidência escolhida, por exemplo, as entrevistas, como já foi mencionado, estão sujeitas a: vieses, tanto nas formulações das questões quanto nas respostas; imprecisões dos respondentes devido a suas próprias limitações de entendimento ou memória e risco de flexibilidade, quando o respondente procura dar o que o entrevistador quer ouvir (YIN, 2005). Deve-se levar em consideração que em entrevistas, por mais que o pesquisador procure manter a neutralidade, as informações coletadas são oriundas de percepções dos entrevistados, o que de certa forma, limita a fidedignidade do fenômeno, pois o pesquisador não está em contato direto com este.

As observações diretas têm as seguintes limitações: podem acabar sendo seletivas; podem gerar flexibilidade, quando o evento se modifica por estar sendo observado; e podem ser custosas em termos de tempo para o observador (YIN, 2005). Neste caso, o viés do pesquisador é ativo no processo, visto que, apesar de não haver um intermediário como no caso da entrevista, o observador pode não possuir informação suficiente para interpretar corretamente o que observou.

Já os documentos podem ser limitados no seguinte sentido: baixa capacidade de recuperação; pode induzir o pesquisador a seletividade tendenciosa; podem relatar vieses; e podem não ser acessíveis (YIN, 2005).

Aqui se encerra o capítulo que versa sobre os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo. Tais procedimentos guiaram a realização da pesquisa e posterior análise dos casos, que se iniciam no capítulo seguinte, que trata da análise descritiva dos casos.

#### 4 ANÁLISE DESCRITIVA DOS CASOS

A análise se subdivide em duas partes. Na primeira, os casos são avaliados individualmente e de forma descritiva. Nesta etapa, as evidências examinadas são relatadas e analisadas a partir da teoria utilizada como referência. Em seguida, os casos são analisados de forma integrada, na qual se procura evidenciar as semelhanças e divergências percebidas entre eles.

Inicialmente é analisada a parceria entre a Claro e a MobiOn. A primeira é uma grande operadora de telefonia celular e a segunda é uma empresa de tecnologia, desenvolvedora de *software*. A aliança é caracterizada por empresas serem de portes distintos - a Claro é uma grande empresa multinacional e a MobiOn é uma pequena empresa nacional - e sobretudo por ser uma aliança horizontal, colaborativa, não havendo relação direta. O segundo caso se refere à parceria entre as empresas denominadas de Provider e Fellow. Como ambas as empresas continuam existindo, mas o relacionamento entre elas não; esta análise se refere tanto as empresas quanto à parceria no pretérito. A primeira era uma empresa que prestava serviços de tecnologia, especializada em gestão de demanda de tecnologia da informação (TI); enquanto a segunda era uma empresa de *contact center*, ou fornecedora de serviços de contato telefônico. As organizações também tinham portes distintos, a Fellow era grande, enquanto sua parceira era pequena. Esse relacionamento, ao contrário do primeiro, embora também fosse colaborativo, era vertical, apresentando relação direta de cliente-fornecedor entre os partícipes. O caso é marcado também por mudança inesperada de controle acionário de um dos sócios, fato que o torna diferenciado.

O estudo menciona os conceitos de aliança e parceria de forma intercambiável. Os textos utilizados na base teórica da pesquisa alternam esses conceitos e os executivos entrevistados se referiram aos relacionamentos de maneira indistinta. Um mapeamento das publicações nacionais sobre alianças e parcerias chegou à conclusão de que não há consenso sobre a definição de cada conceito. Enquanto alguns autores definem aliança como relação de longo prazo e com valores compartilhados, qualificando parcerias como colaborações de curto prazo; outros afirmam o oposto, retratando parcerias como relacionamentos mais substantivos e de longo prazo, ao passo que as alianças são movidas por razões táticas, com foco específico e de curto prazo (ALIANÇA CAPOAVA, 2005). Como o objetivo geral da pesquisa é analisar a gestão dos RIOCs, a discussão de tais diferenças é relegada ao plano secundário. As alianças, assim como as parcerias, são conceitos que denotam forte relacionamento entre os atores envolvidos e esse foi o motivo para escolha dos casos analisados.

#### 4.1 PARCERIA CLARO X MOBION

##### *As empresas parceiras*

##### *Claro*

Claro é uma das maiores operadoras de telefonia móvel do país. Em 2007, ela já contava com mais de 30 milhões de clientes no Brasil, faturou 6,46 bilhões de dólares e possuía 7.477 colaboradores diretos (EXAME MELHORES E MAIORES, 2008). Ela é controlada pela América Móvil, maior grupo de telefonia móvel das Américas e um dos cinco maiores do mundo. Está presente em 17 países da América Latina, com mais de 172 milhões de clientes em carteira.

A organização é resultante da consolidação de empresas regionais, ocorrida no segmento de telefonia móvel nacional: Americel (Centro-Oeste e parte da região Norte), BCP SP, BCP Nordeste, ATL (RJ e ES), Claro Digital (RS) e Tess (interior e litoral de SP). A marca Claro predominou devido ao alto nível de satisfação dos clientes da Claro Digital no Rio Grande do Sul e pelo próprio apelo do nome, sendo simples, de conotação positiva e fácil de memorizar. A marca Claro passou a ser utilizada pelo grupo também em outros 11 países da América Latina.

Embora a Claro atue intensamente no mercado de varejo, o foco dessa análise é na área corporativa, cuja divisão é conhecida por Claro Empresas, em que as parcerias são mais frequentes. A estrutura interna da empresa propicia que a regional PR/SC, onde a aliança estudada teve início, mantenha razoável independência da matriz, situada em São Paulo. Embora este estudo se concentre em apenas no relacionamento com a MobiOn, a Claro possui outras 29 parcerias similares estabelecidas somente na regional PR/SC e quase 100, se considerado todo território nacional. Entretanto, no último catálogo nacional de parceiros Claro, divulgado no início de Agosto de 2008, a única empresa do Sul do Brasil presente é a MobiOn, o que denota diferenciação.

Atuante no dinâmico mercado de telefonia celular, a Claro iniciou um programa de estabelecimento de parcerias para poder atender melhor seu cliente corporativo. Por meio dessas relações, ela junta forças com empresas que operam tanto com *hardware* quanto com *software* para, juntas, oferecerem aos clientes soluções completas de mobilidade. Desse modo, tanto a Claro, quanto cada parceiro cadastrado no Programa PDACE – Parceiro em Desenvolvimento de Aplicativos Claro Empresas – geram indicações de negócios uns aos outros.

Os exemplos mais comuns de parceiros vinculados ao programa são aqueles que oferecem soluções de automação, sobretudo de força de vendas, área na qual a MobiOn atua com produto diferenciado, que será apresentado a seguir. Contudo a empresa também tem parcerias com desenvolvedores de *software* de gestão de ponto de vendas, acesso a sistemas corporativos, compartilhamento de conteúdo, localização, telemetria e outros sistemas de automação.

### ***MobiOn***

A MobiOn é resultado de uma parceria formada em 2007 entre a Psystem Software e a MobiOn Tecnologia. Enquanto esta era composta por executivos com larga experiência em negócios, com ênfase em fusões, aquisições e parcerias; aquela, fundada em 2005 fundamentalmente por técnicos, era especializada em sistemas de integração baseados em SOA (*Service Oriented Architecture*) e BPM (*Business Process Modeling*). A sinergia presente na soma de competências técnicas com competências de negócios viabilizou a formação de uma empresa estruturada e capaz de oferecer soluções mais adequadas ao mercado.

As duas empresas, independentes, estão unidas por um contrato de *joint-venture* que prevê fusão em aproximadamente um ano. Para se compreender a filosofia de negócios da MobiOn, é necessária breve descrição do perfil profissional do *Chief Executive Officer* (CEO) e estrategista da empresa. Graduado em *Marketing* e pós-graduado em Economia e Administração, foi executivo de empresas como Olivetti, Conectiva e Datasul, sempre atuando no comando de áreas de fusões, aquisições, parcerias e *joint-ventures* o que lhe permitiu adquirir preciosa experiência no que tange a relacionamentos entre organizações.

Tal experiência ajuda a explicar a estrutura e forma de atuação da MobiOn. Embora seja uma empresa enxuta, com apenas 14 pessoas compondo seus quadros, funciona como empresa grande, sobretudo em razão da habilidade do CEO em criar e manter parcerias. A empresa usa, com frequência e de maneira eficaz, a rede de relacionamentos de seus executivos; e trabalha para desenvolver moedas de troca interessantes aos possíveis parceiros.

Por exemplo, a MobiOn não vende seus produtos e serviços diretamente, ela opta por vendê-los por intermédio de parceiros, que são as chamadas revendas. Para atraí-las, a empresa se preparou: desenvolveu produtos diferenciados, estabeleceu remuneração atrativa e recorrente, além de ter disponibilizado ampla variedade de materiais e ferramentas de auxílio

a vendas como contratos, metodologias, CRM, etc. Seus processos de venda, de gestão, de entrega e assistência técnica estão organizados, como estariam se a empresa fosse de porte maior. Como resultado, conquistou boas revendas. Até o distribuidor, que gere as revendas da MobiOn, é também um parceiro.

Além disso, a MobiOn tem outro tipo de parceiros que são as empresas desenvolvedoras de *software*. Diferentemente das revendas, elas utilizam o produto MobiOn como meio, não como fim. A tecnologia está presente nos produtos que as desenvolvedoras vendem com a marca delas. A empresa também conseguiu estabelecer boas parcerias com esse tipo de clientes; com eles a empresa ganha pouco a cada venda, mas ganha sempre, o que é interessante para ela.

Em outro extremo, nos investimentos, a MobiOn também faz uso de parcerias para alcançar objetivos. Estas podem ser institucionais, como a que possui com a Microsoft; ou de negócios, como as que tem com a HTC (fabricante de *smartphones*), Sênior Sistemas e a própria Claro. Como a MobiOn não dispõe de recursos para *marketing*, ela aproveita suas parcerias com grandes empresas para estar presente na mídia especializada ou em eventos que, de outra maneira, não conseguiria. Também em razão do baixo poder de investimento, a empresa decidiu concentrar, por enquanto, suas operações nos estados do Paraná e Santa Catarina. A estratégia coincide com a área de atuação foco da regional PR/SC da Claro, fortalecendo a parceria.

### **Formação da Parceria**

Quando os fundadores da MobiOn ainda idealizavam a empresa, pesquisaram o mercado de TI para entender que segmentos teriam maior demanda nos próximos cinco anos. Suas pesquisas apontaram para dois negócios principais: integração e mobilidade.

O desenvolvimento de sistemas de integração está concentrado em poucas empresas no mundo. Atualmente no Brasil, o que muitas empresas fazem é a prestação de serviços de integração, mas isso já está se tornando *commodity*. Desenvolver sistemas de integração, por sua vez, se tornou interessante. Basicamente existem apenas quatro empresas, todas grandes multinacionais e vendendo no Brasil, que atuam nessa área: Microsoft, IBM, Oracle, e SAP. Enxergando a oportunidade, a MobiOn criou um produto inovador de mobilidade e recriou o produto de integração que a área técnica da antiga Psystem já tinha desenvolvido, para que ele se tornasse competitivo e aderente ao mercado.

O produto MobiOn Connect é responsável pela existência da parceria com a Claro, já que se diferencia muito das ofertas da concorrência. É uma plataforma que integra qualquer sistema de gestão a terminais móveis em prazos até cinco vezes menores que outras tecnologias. Ele permite que quaisquer funcionalidades e processos possam ser levados aos *smartphones* sem nenhum desenvolvimento de *software*, proporcionando agilidade, flexibilidade e capacidade de integração muito maior do que as empresas que prestam serviços de integração podem prover.

Depois de estruturados a empresa e o produto, que atende necessidades de clientes de operadoras de telefonia celular, os executivos da MobiOn, por meio de relacionamento pessoal, tiveram os primeiros contatos informais com executivos da Claro. O objetivo era averiguar suas demandas e experiências com parcerias semelhantes. Descobriram que a Claro encontrava dificuldades como infidelidade, falta de estrutura e desorganização de parceiros anteriores. Souberam até que os desenvolvedores frequentemente se envolviam com concorrentes, chegando a levar outras operadoras a clientes cuja negociação tinha sido iniciada pela Claro.

Além do mais, quando a Claro atendia um cliente corporativo, precisava de algo que agregasse valor a sua oferta e que lhe diferenciasse de sua feroz concorrência. Os serviços de todas as operadoras são semelhantes e os aparelhos também; sem solução inovadora para atender às demandas de clientes que precisam prover *smartphones* para equipes de vendas ou equipes de entrega, por exemplo, as ofertas ficavam muito parecidas, desencadeando guerra de preços; e isso evidentemente não lhe interessava.

Depois de analisadas as informações pesquisadas junto à operadora, os executivos da MobiOn criaram uma proposta para estabelecer uma parceria que garantia exclusividade de dois anos com a Claro. Como benefícios, além do prestígio da marca da parceira, a relação aumentaria a capilaridade das vendas da MobiOn e facilitaria o acesso a empresas de grande porte. A exclusividade, que beneficiava principalmente a operadora, era também interessante para ela, pois se a empresa tentasse estabelecer acordos com todas as operadoras, não teria compromisso efetivo de nenhuma delas, prejudicando sua estratégia.

O discurso da apresentação da MobiOn oferecendo parceria exclusiva teve três pontos essenciais. O primeiro, que a MobiOn se comprometeria com exclusividade de dois anos, conforme enfatizado pelo discurso feito pelo seu CEO aos executivos da Claro:

[...] eu quero ser fiel a você. Quero que você me leve a um negócio e que tenha certeza que vou lhe proteger. Não vou deixar sua concorrência roubar seu negócio; se eu for para algum negócio sozinho que seja cliente seu, vou evitar que aquele cliente lhe tire; se eu for para algum negócio que não for seu cliente, vou lhe chamar para você ganhar o cliente, ou seja, também vou gerar negócio para você. Quando você me gerar eu te protejo, vou gerar negócio para você e quero que você me proteja. Isso soou como valsa para os ouvidos deles [...].

O segundo referia-se ao ciclo de vendas: enquanto os atuais desenvolvedores parceiros demoravam entre dois e três meses para implantar um sistema, o que retardava o faturamento da Claro, a MobiOn se comprometia em implantar o MobiOn Connect no prazo de duas a três semanas. O terceiro abordava a organização da empresa: embora fosse uma empresa jovem e pequena, a MobiOn dispunha de metodologia, canais de vendas, documentação, planejamento, etc. Com esse conjunto de diferenciais na proposta, a Claro percebeu na MobiOn uma parceira que a ajudaria a atingir seu objetivo de aumentar a base de clientes de forma segura.

Além da Claro ter-se interessado pela proposta, a MobiOn tinha sido bem referenciada por pessoas que conheciam seus executivos. Entretanto ela foi testada entre outubro de 2007 a abril de 2008. Nesse período a Claro fez várias visitas à MobiOn e ambas fizeram algumas visitas juntas. A operadora estava se certificando de que o discurso de venda da parceira era confiável. Finalmente em abril houve um evento em SP, patrocinado pela Claro de SP, do qual a Claro PR/SC participou. A MobiOn organizou o evento, que ocorreu dentro da Microsoft, mas patrocinado pela Claro. O evento tinha o objetivo de geração de clientes potenciais. A MobiOn gerou contatos efetivos com clientes como Bradesco, Itaú, etc. A Claro se sentiu mais segura, e em abril a parceria Claro X MobiOn estava de fato estabelecida.

A parceria formada tem estrutura horizontal e é colaborativa. As duas empresas mantêm suas atividades independentes e cooperam especificamente na venda de soluções para empresas que demandam conexão remota com seus sistemas internos, por meio de *smartphones*. Uma gera indicação de negócios para outra. A Claro indica o MobiOn Connect, que acelera sua venda; a MobiOn indica as linhas de celular da Claro, que lhe empresta prestígio e lhe gera indicações. Juntas, elas obtêm sinergias que propiciam a criação de valor para ambas, tornando suas ofertas mais completas e competitivas.

### **Determinantes**

Para a MobiOn os motivos para o estabelecimento da parceria com a Claro são vários, a lista a seguir segue ordem de prioridade.

A primeira determinante é o aumento de geração de oportunidades de negócios e, conseqüentemente, de clientes que um parceiro como a Claro propicia. Esse é um fator importante para empresa pequena e recém-formada. Os gerentes de contas da Claro encurtam o tempo que a revenda MobiOn leva para consolidar contato com um cliente de carteira da parceira. Ademais, quando a MobiOn decidir trabalhar novos mercados, a parceria estabelecida com a multinacional reduzirá etapas.

Ser parceira de uma empresa conhecida como a Claro ajuda a posicionar a MobiOn como fornecedor de qualidade, visto que ser parceiro da Claro, de certa maneira, avaliza o produto de mobilidade da MobiOn. Logo, o posicionamento é a segunda determinante.

O terceiro motivo é a complementaridade de ativos e habilidades. A MobiOn se beneficia, por exemplo, do poder econômico e do interesse da mídia pela da Claro, para participar de eventos e se tornar conhecida. Além disso o conhecimento do mercado de mobilidade, a agilidade e as habilidades de vendas da Claro complementam as habilidades da MobiOn.

A possibilidade de aprendizagem é a quarta razão. Aliada a uma operadora experiente, possuidora de extensa base de clientes, a MobiOn adquire conhecimento importante sobre as aplicações de tecnologia de mobilidade. Tal conhecimento ajuda a MobiOn a aprimorar sua oferta.

E a quinta determinante é o compartilhamento de custos, evidente na divisão de despesas em eventos e na preparação de materiais de campanhas de vendas como *folders*, vídeos de casos de sucesso, *hot sites*, etc.

Para a Claro as razões para a parceria com a MobiOn são poucas, mas não menos importantes.

A primeira é aumentar a base de clientes. Assim como MobiOn aproveita a força de vendas e contatos da Claro, a recíproca também ocorre, as vendas da MobiOn são importantes fontes geradoras de novas oportunidades de negócio para a Claro. Vale ressaltar que, provavelmente, a Claro se alia a outros parceiros por esse mesmo motivo, não sendo para a operadora, tal determinante exclusiva dessa parceria.

A segunda determinante está relacionada à diferenciação do produto que a MobiOn oferece à Claro. Agregando o MobiOn Connect a sua oferta, a Claro deixa de ser apenas mais

uma opção aos clientes e apresenta um diferencial verdadeiro, contribuindo para que sua oferta seja única, quando comparada à concorrência. Esta determinante, que pode ser classificada como complementaridade de habilidades, diferencia a MobiOn dos demais parceiros.

Percebe-se que cada organização teve suas próprias razões plausíveis para a formação da aliança. Contudo é evidente que a razão principal para ambas e que congrega todas as outras, é dar suporte às estratégias de adaptação da empresa ao ambiente competitivo e turbulento, como argumentam Koza e Lewin (2000).

### **Escolha do Parceiro**

A MobiOn atua em algumas frentes principais de negócios: integração, mobilidade, mercado financeiro e nota fiscal eletrônica. Quando a empresa analisava alternativas, percebeu na mobilidade uma opção para desenvolver um produto de venda rápida, cujo ciclo de venda seria curto. Criou então o MobiOn Connect acreditando que o produto até mesmo impulsionaria vendas para os demais negócios da empresa. Sob essa ótica, a MobiOn identificou formas de abordar o mercado apoiados por um parceiro e decidiu pesquisar uma operadora. Em busca de conhecimento sobre telefonia celular a MobiOn acionou os contatos provenientes do relacionamento pessoal de seus executivos, chegando à Claro.

Houve entendimento entre as partes e a Claro interessou à MobiOn, sobretudo devido a sua estrutura. Os problemas que a Claro enfrentava tinham formas e tamanhos que a MobiOn conseguia ajudar a resolver. Alguns problemas desta, a Claro também conseguia ajudar a solucionar, e ambas decidiram cooperar. Isso poderia ter acontecido com outra operadora, dado que a primeira conversa foi casual, mas ao final, a relação foi sinérgica. Para a Claro, por ser grande e disputada por candidatos a parceiro menores, o aparecimento da MobiOn também foi casual. Sua aprovação como parceira só ocorreu depois que comprovou se adequar ao programa PDACE e demonstrou os diferenciais já abordados.

Embora os contatos iniciais tenham sido relativamente casuais, a escolha de parceiros respeitou cuidados presentes na literatura. Baseando-se na matriz de encaixe estratégico-encaixe cultural (CHILD; FAULKNER, 1998) percebe-se que, além de o encaixe estratégico entre parceiros ser adequado, visto que as duas organizações apresentaram intenções estratégicas harmonizáveis (LORANGE; ROOS, 1996), havia encaixe cultural, ainda que baixo. A cultura da Claro é de Telecom, enquanto a cultura da MobiOn é de TI. Apesar de

diferentes, havia crenças e valores semelhantes, ambas valorizam a colaboração e creem no trabalho em parceria. Ademais, desde os primeiros momentos do relacionamento os parceiros preservavam uma atitude de respeito e entendimento para com as diferenças culturais do outro e se dispunham a ceder nos casos de problemas culturais, sobretudo a MobiOn.

Os quatro fatores que a organização deve estar atenta para conseguir um parceiro ideal que Isabella (2002) apresenta, foram considerados tanto pela Claro quanto pela MobiOn. Primeiro: ambas tinham entendimento profundo da base racional da aliança e conheciam bem suas moedas de troca. Segundo: ambas se empenharam para obter compatibilidade de objetivos; embora o objetivo final das duas fosse vender, a Claro segue indicadores que mudam com frequência, mas a MobiOn considerava vantajoso para ela se ajustar a eles, pois entendia que os benefícios compensavam o esforço. Terceiro: ambas prezavam pela compatibilidade de valores, cultura organizacional e estilo de negociação. Quarto: ambas prezavam a reunião das pessoas certas, com habilidade para o trabalho cooperativo; com relação a isso, existe um trabalho de gestão da parceria forte para que a engrenagem social da cooperação funcione.

Claro e MobiOn avaliaram a compatibilidade entre parceiros de forma abrangente, conforme afirmam Kelly, Schaan e Joncas (2002) baseados em pesquisa no setor de tecnologia. Ambas consideraram aspectos como integridade de caráter, comprometimento e “química”; fato que se percebe na aproximação gradual que se deu entre as empresas antes de efetivamente selarem o acordo.

### **Negociação**

A negociação para o estabelecimento da parceria Claro - MobiOn transcorreu de maneira rápida e tranquila para ambos. Isso se deveu ao trabalho de preparação, sobretudo da MobiOn. Ela identificou os problemas da Claro e apresentou seus diferenciais para ajudar a resolvê-los, também provocou várias reuniões nas quais a Claro participava como observadora. Concomitantemente, havia executivos da Claro falando bem da MobiOn, o que ajudava a influenciar a alta gerência da empresa.

A Claro, por sua vez, fez aproximação gradual, buscando informações sobre a parceira e Tateando as intenções da MobiOn, conforme foi comentado na formação da parceria. Esse contexto proporcionou segurança a ambos, o que propiciou tranquilidade na assinatura de contrato.

De toda a preparação, a identificação e apresentação das moedas de troca que seriam ofertadas para cada lado talvez tenha sido o fator que mais tenha ajudado a negociação. Tal momento se deu de maneira similar ao processo de barganha que Yoshino e Rangan (1996) descrevem como: os momentos em que ambos oferecem algo de valor em troca de alguma coisa que queiram.

A Claro ofereceu vincular a MobiOn ao programa PDACE. Nele, o parceiro pode comprar linhas de celular com desconto; recebe comissão por indicação de negócios; passa a ser reconhecido como parceiro oficial; pode usar a marca para divulgação e a estrutura da Claro. O CEO da MobiOn já conhecia o PDACE e sabia que, pela forma que a MobiOn se comportou na preparação, se adequava ao programa. A negociação foi rápida e nada impositiva, fato que poderia ocorrer em função do porte da multinacional.

Outros dois facilitadores da negociação se destacam: a compatibilidade das intenções estratégicas de cada parceiro (LORANGE; ROOS, 1996) e a exclusividade proposta pela MobiOn. Embora a Claro não tenha exclusividade com nenhum desenvolvedor, os diferenciais do MobiOn Connect fazem com que ela prefira trabalhar com a MobiOn na maioria dos clientes médios e grandes. O ciclo de vendas menor que o produto proporciona é vantajoso para a Claro. A parceira, por sua vez, também prefere não atender empresas com menos de 50 usuários, pois o custo de atendimento inviabiliza a operação.

### **Gerência**

Não há recursos humanos dedicados à parceria em nenhuma das empresas, em função da estrutura da relação. Tanto na Claro quanto na MobiOn as pessoas que gerenciam e operacionalizam vendas são as mesmas envolvidas na parceria. Todavia na MobiOn, a estrutura é reduzida e a maior parte das pessoas se dedicam à área técnica. Apenas em algumas ocasiões eles se envolvem com a parceira. A estrutura administrativa da empresa tem uma pessoa e mais o contador, que é externo. A área de vendas é composta por um funcionário, além de um distribuidor e as revendas, todos externos. Essa característica acentua a complexidade e importância da coordenação da parceria, liderada pelo CEO da MobiOn com apoio do gerente regional PR/SC da Claro.

Embora a Claro participe ativamente da parceria, o papel de orquestração maior cabe ao CEO da MobiOn, que a desempenha com o cuidado necessário para o êxito da parceria, como se percebe em suas próprias palavras:

Toda orquestração e toda estrutura deve ter uma liderança. Aqui não conseguimos ter liderança única. Se eu tentasse ser líder único, eu estaria me intrometendo no negócio deles. E o contrário também. Isso mexe com vaidades [...] Existe apenas um alinhamento de papéis e responsabilidades: o que cada um faz, quais as moedas de troca, o que temos que entregar, o que eles têm que entregar etc. [...] normalmente as estruturas andam em velocidades diferentes. [...] Um lado tem prioridade baseada em uma necessidade e o outro anda com outra velocidade. Por exemplo, nosso distribuidor crê que a Claro só pensa em seus próprios resultados e não se preocupa com a parceria. Nossa revenda pergunta: “A Claro não vai marcar visitas para nós esta semana?” Porque a meta deles é marcar visitas e vender. Respondo: “Não, porque a meta dos gerentes da Claro neste momento é vender os produtos deles para fechar o mês”. Na próxima semana, quando estiverem mais tranquilos, conversarei com eles para nos alinharmos. [...] Tenho que **evangelizar** todo time de cima abaixo, recorrente e diariamente, de forma que todos estejam alinhados, isto é fundamental.

Tal trabalho demanda líderes com o perfil identificado por Isabella (2002) que, entre outras características, são diplomáticos; construtores de *networking*; inspiram confiança; e são capazes de se relacionar com pessoas e contextos diferentes. O trabalho de orquestração do CEO da MobiOn, reforçado pelo trato do alinhamento de objetivos da parceria, demonstra um perfil semelhante, como perceptível em suas palavras:

Em determinado momento os parceiros estão alinhados, nosso objetivo coaduna com o deles e vamos em frente. Passam-se dois ou três meses eles desalinham, é normal, acontece pela dinâmica das organizações. Porque elas são diferentes, tem metas diferentes, métricas diferentes, comportamentos diferentes, culturas diferentes, tudo é diferente. E não há líder único. Cada um pilota um barco para cada lado [...]. As empresas têm que tirar o maior proveito possível dos momentos em que eles estão alinhados, para obter resultado, porque depois desalinham novamente. Quando isso ocorre volto aqui no (nível) estratégico (da Claro), redefinimos nova rota, realinhamos e vamos em frente. Isso pode ser sazonal, regional, há uma série de questões envolvidas [...]. O alinhamento no topo é fundamental. Se os topos estão alinhados e estão sabendo que isso vai acontecer, eles se preparam para trabalhar o tático e o operacional de maneira alinhada.

O compromisso da alta administração das empresas que compõem uma parceria é fator chave para seu sucesso, como Elmuti e Kathawala (2001) argumentam. Verificou-se que as altas gerências tanto da Claro quanto da MobiOn dão todo apoio necessário para que o relacionamento progrida, sobretudo a da MobiOn, cujo executivo principal, como foi descrito, tem forte envolvimento na parceria. Ele faz um trabalho recorrente de aproximação com a diretoria da Claro. Nas ocasiões em que almoçam juntos, o executivo procura descobrir se a meta da Claro permanece a mesma ou se precisa fazer novo realinhamento. Caso identifique alguma nova meta que a MobiOn possa aderir, ele desenvolve alguma estratégia de ação.

Detalhe relevante na relação horizontal, cuja natureza é frágil, é que o relacionamento que o executivo deve ter com seus pares e subordinados de seus pares, é extremamente delicado. O nível de cordialidade e de simpatia se torna até exagerado, mas não a ponto de ser falso. A relação cordial no caso é bem vista e as partes têm conseguido manter isso com êxito.

### Coordenação e Controle

Na relação entre Claro e MobiOn não há custos fixos obrigatórios - embora ações de mercado conjuntas tenham custos compartilhados - nem troca de participação acionária, tampouco há fluxo de recursos entre as partes. Devido a aspectos de classificação fiscal, uma não pode revender produtos da outra. Os clientes negociam individualmente e, cabe a cada parceira influenciá-los a comprar produtos e serviços do outro. Estas peculiaridades propiciam independência, que caracteriza a coordenação e o controle da parceria.

A parceria está estabelecida por meio de contrato formal, mas cuja importância é relativa. Embora em muitos relacionamentos similares o documento que formaliza o acordo seja o principal mecanismo de controle, nessa relação não é. O contrato é por tempo indeterminado e padrão do programa PDACE, embora as partes tenham combinado exclusividade por dois anos. Ele regula a amplitude das obrigações e deveres de cada parceiro que abrange proteção de imagem, informação, entre outras coisas. Além do contrato, não existem normas nem políticas escritas na parceria.

A dinâmica do mercado e a evolução natural da relação propiciam o surgimento do chamado extracontrato, que são concessões espontâneas entre as partes, que indicam uma relação mais sólida. A MobiOn obteve, em poucos meses de relacionamento, algumas concessões da Claro que não estão previstas no contrato. Concessões que a Claro faz dentro das normas éticas e das normas corporativas, dado que ela é auditada. Parte deste extracontrato não poder ser previsto, visto que é perecível. Por exemplo, escrever um aditivo contratual para uma campanha de vendas seria inviável, pois quando o advogado da empresa tivesse liberado o aditivo, a sazonalidade já teria passado.

Contudo o extracontrato tem risco, ele depende da memória dos executivos, pois não está registrado em documentos, e a memória das empresas está relacionada ao *turnover* de seu pessoal. Por isso a MobiOn procura documentar e formalizar todas as concessões. Mesmo que não se consiga registrar o extra-contrato em aditivos contratuais, é importante que fique documentado em atas, *e-mails*, memorando de entendimento, etc. Se não houver registro para fazer com que as próximas pessoas entendam o valor da parceria e mantenham as coisas combinadas, a parceria termina e tem que recomeçar do zero.

Tanto a Claro, quanto a MobiOn quando geram negócios para o parceiro, possuem meios de controlá-los, esse é um dos poucos mecanismos formais da parceria. A tomada de decisão de assuntos referentes à parceria é consensual e alinhada entre os parceiros. As

decisões são tomadas na alta administração e descem até o nível operacional, como explica o CEO da MobiOn:

[...] se a alta gerência não se falar e deixar apenas os níveis operacionais se falarem, só alguns vão se falar e vão tratar apenas seus objetivos pessoais, por exemplo, venda para um cliente em especial [...]. Esse é um trabalho complicado porque mesmo que a estratégia desça sem ruídos, existem necessidades pessoais que você tem que lidar [...]. O vendedor da Claro é cobrado por venda de linha e o da MobiOn é cobrado por venda de licença de produto, cada um vende um produto diferente, é difícil. Então eu tenho que descer uma estratégia de forma que se torne atrativo para ambos. Fazemos um trabalho de *matching* dos dois para que o relacionamento seja sadio e ambos vejam valor. Essa composição não é fácil.

O processo de planejamento na relação é pontual dado que, nesse caso, não é viável seguir uma periodicidade de planejamento pré-definida. Devido ao dinamismo do mercado, as estratégias podem mudar com tanta rapidez que o planejamento pode se tornar obsoleto. As parceiras trabalham com planejamento pontual para que não fiquem engessadas a um planejamento sem efeito. Por exemplo, no início do ano a Claro tinha foco em aumentar sua base de clientes, ela precisava prezar pela margem de lucro, mantinha um preço agressivo e ganhava negócios. Hoje ela tem que prezar pela margem. A prioridade estratégica mudou, e ela aumentou os preços. O processo que inclui o planejamento e o alinhamento estratégico é dinâmico, e todos têm que se adaptar com agilidade.

Os controles são sempre individualizados, cada um tem seus indicadores, mas eles são conhecidos por ambos. O CEO da MobiOn explica como ele utiliza essa informação para reforçar a parceria: “Eu sei quais são os indicadores básicos deles, aí eu organizo de cima para baixo com meu pessoal para cumprir o nosso resultado, mas ajudando a Claro a cumprir aquele resultado que eu sei que é o principal deles”. Porém não existe vínculo de controle de indicadores mútuos ou troca de relatórios.

Com respeito aos mecanismos informais elencados por Martinez e Jarillo (1989), o relacionamento entre a Claro e a MobiOn não utiliza a formação de times de trabalho, dado que o modelo colaborativo funciona melhor com independência dos executivos. Mas eles atuam juntos pontualmente em visitas a clientes. Já o contato gerencial direto é intenso.

O relacionamento pessoal, de forma limitada, aconteceu naturalmente a partir do momento em que a relação amadureceu. O que propiciou esse relacionamento foi, em um primeiro momento, o interesse no negócio. O CEO da MobiOn descreve a situação:

Quando começamos a aproximar as pessoas da Claro com a nossa estrutura, descobrimos que existiam pessoas que já se conheciam profissionalmente. Uma de nossas revendas, por exemplo, é formada por profissionais que trabalhavam na GVT e muitos executivos da Claro também trabalharam na GVT. Isto facilitou o nível relacional do topo, do meio e do operacional com a nossa revenda, visto que já existiam empatia e confiança, o conhecimento prévio facilitou, ganhamos algumas semanas de trabalho [...]. Quando o nível de relacionamento se estendeu e a confiança aumentou aí um convidou o outro para o *happy-hour* e começou a existir uma relação extra-empresarial, mas limitada a, no máximo, o *happy-hour*. O que não é uma relação pessoal; é uma relação profissional. Temos conseguido limitar bem isso. Então o extra-profissional tem sido saudável, mas só nos níveis estratégicos. Ainda não acontece no operacional. Entendemos que não se deve misturar, porque senão você começa a receber questionamentos éticos de levar supostas vantagens, ter mais benefícios e aí por diante. Tem que tomar cuidado.

Com relação à construção de cultura organizacional compartilhada, as partes entendem que, em relações horizontais colaborativas como essa, cada parceiro procura apenas conhecer a cultura do outro e fazer sua cultura conhecida. Dessa maneira, Claro e MobiOn podem descobrir se existem pontos de conflito ou pontos de sinergia nas duas culturas, mas nenhum dos parceiros impõe sua cultura ou influencia deliberadamente a cultura do outro.

A análise do relacionamento entre a Claro e a MobiOn mostra que os parceiros não competem por controle e conseguem alcançar equilíbrio entre a necessidade de controle e a manutenção de uma relação harmoniosa entre ambos, equilíbrio esse que as partes devem esforçar-se para alcançar, como comentam Child e Faulkner (1998). As três dimensões de controle pontuadas por estes autores, extensão, foco e mecanismos de controle, estão em equilíbrio.

### **Fatores de Sucesso**

No formato que está estabelecida a parceria Claro - MobiOn, apenas dois fatores são pré-condições para o sucesso: resultado e relacionamento. Por sua natureza horizontal, controlada por contrato relativamente flexível, ela depende de resultados satisfatórios e de bom relacionamento entre parceiros para ser considerada bem sucedida. Estes são, usando palavras de Whipple e Frankel (2000), os fatores que podem influenciar o sucesso do relacionamento e, conseqüentemente a duração desta relação.

Na prática, enquanto a relação for positiva para ambos, e os resultados forem satisfatórios, os parceiros serão mais flexíveis e procurarão adaptar-se a aspectos culturais do outro; haverá interesse mútuo em tratar e resolver eventuais conflitos com presteza e rapidez; as informações fluirão com precisão e eficácia; e a atitude dos gerentes tenderá a ser mais positiva com relação à parceria, permitindo que o trabalho em equipe ocorra de forma

organizada e eficiente. Em outras palavras, o espírito de colaboração continuará a se manifestar e o relacionamento se intensificará.

Por isso que a relação Claro MobiOn pode ser considerada volátil. É difícil manter um relacionamento desta natureza gerando resultados positivos e com um nível de relacionamento adequado. Há vários fatores que podem afetar o relacionamento e os resultados, e os executivos de ambas as empresas estão conscientes disso. É uma relação complexa, há fatores econômicos, conjugados com fatores relacionais. Os resultados econômicos estão sujeitos à sazonalidade, à concorrência, ao mercado, à imagem e posicionamento dos parceiros, entre outros. A questão relacional está sujeita à mudança das pessoas nas empresas, à cultura organizacional, a conflitos por razões políticas das organizações, à sabotagem, a problemas de comunicação, entre outros. O relacionamento demanda monitoramento constante.

Comparados aos dez fatores críticos de sucesso de Gomes-Casseres (1999), pode-se afirmar que, para o relacionamento Claro X MobiOn: (1) o objetivo estratégico da parceria está claro, aumentar vendas lucrativas e base de clientes de ambas; (2) ambas estão satisfeitas com seus parceiros, portanto os consideram adequados; (3) cada parceiro tem claro seu papel e responsabilidade no sucesso da relação; (4) não há incentivos adicionais para a colaboração; (5) os conflitos até o momento são poucos, todavia são monitorados e administrados; (6) o fluxo de informações é adequado e tem funcionado a contento; (7) não existe, em função do formato adotado, intercâmbio de pessoal; (8) não se opera com visão de longo prazo; (9) existem campanhas de vendas conjuntas, mas não projetos conjuntos, pelo menos até o momento; (10) ambos são flexíveis, mas a MobiOn é visivelmente mais flexível que a Claro.

Claro e MobiOn tratam a questão da volatilidade da relação com naturalidade e encaram o relacionamento com compromisso, confiança mútua e flexibilidade que, de acordo com Child e Faulkner (1998), são os fatores mais importantes para uma relação bem-sucedida.

### **Padrões de Evolução**

As perspectivas futuras da parceria são positivas. O período de experimentação do relacionamento vivido nos últimos meses tem sido benéfico. Os resultados alcançados ainda são considerados baixos se comparados ao potencial, mas o relacionamento foi intensificado e aumentou o nível de confiança. Isso demonstra que a parceria atingiu maturidade suficiente para iniciar ações comerciais mais agressivas. Embora a duração da relação e sua consequente

evolução dependam das perspectivas de relacionamento e resultado, seus integrantes estão otimistas, existe um clima de confiança nas organizações.

Com baixa capacidade de investimento, atualmente a MobiOn não consegue dar-se ao luxo de sair da região de PR e SC, mas o próximo passo é ampliar a parceria com a Claro para São Paulo e depois para o Rio de Janeiro. Se a expansão para os Estados mais importantes do país der certo, ela poderá estudar outras ações. Contudo a empresa possui perspectiva de internacionalização iminente. Seria no México e por oportunidade. Um amigo dos executivos da MobiOn, com alto nível de relacionamento, está montando uma empresa estruturada no México e quer representar a MobiOn. Coincidentemente o México é a pátria da América Móvil, controladora da Claro. Todavia isso é tratado como oportunidade e não como plano estratégico. O plano estratégico é Paraná, Santa Catarina e, se der certo, expansão para São Paulo e Rio de Janeiro.

A MobiOn por ser a empresa com menos recursos é a que comanda a expansão da parceria, pois isso depende de sua própria capacidade de expansão. Para a Claro, sobretudo para a matriz, a parceria poderia se estender para todo o país. Contudo vale lembrar que, como qualquer evolução depende dos resultados e do relacionamento, a relação pode chegar a um fim natural ou até prematuro, assim como pode também se estender para novos projetos, como identificaram Dussauge e Garrette (1998). As opções menos prováveis são: o projeto sendo continuado por um só parceiro e aquisição de um parceiro pelo outro, em função do formato da parceria e, especialmente, pela natureza distinta da atividade-fim de cada empresa.

### **Comunicação**

O processo de comunicação entre a Claro e a MobiOn é informal em essência. Os executivos se falam toda semana, às vezes até quatro vezes por semana, quando existe ação comercial conjunta, por exemplo. Os parceiros também se comunicam frequentemente via *e-mail*, mas mantendo a informalidade. A estratégia confluyente ajuda a manter uma comunicação eficaz que, não somente desenvolve confiança, como também ajuda a manter projetos comuns em foco (GOMES-CASSERES, 1999).

Os executivos das duas organizações procuram cultivar e aprofundar o relacionamento pessoal, almoçando ou frequentando *happy hours* juntos com alguma assiduidade. As partes consideram isso positivo, quando tratado de forma limitada, pois cria uma saudável relação extratrabalho. Esta prática reforça o que defendem Isabella (2002) e Kelly, Schaan e Joncas

(2002). Para esses autores, o esforço dos parceiros para criar oportunidades para interações fora do ambiente de trabalho ajuda a estreitar o relacionamento e reforçar a confiança.

O processo de comunicação entre a Claro e a MobiOn expõe algumas peculiaridades. Devido à diferença de porte entre elas, a quantidade de níveis hierárquicos e o número de executivos existentes em cada empresa são discrepantes. Por esta razão, um executivo da MobiOn tem contato com mais de um nível hierárquico na Claro. O CEO, por exemplo, se comunica com os níveis estratégico e tático da Claro e tal situação demanda cuidados especiais no trato com os executivos, por razões políticas. O CEO da MobiOn explica:

Procuo respeitar os níveis de autonomia e de responsabilidade de cada um para não escalar. Mesmo que a pessoa não me responda, eu não escalo, porque se ele sentir que em algum momento eu ameço a posição dele, a confiança acaba. Não só a confiança, acaba também a credibilidade [...]. Procuramos tomar muito cuidado com os níveis: isso eu trato com o diretor x, aquilo trato com o gerente y; é diretor x e gerente y e ponto final. Depois, nas reuniões em alto nível, reportamos, explicamos, tocamos no assunto. Temos feito isso com cautela e tem dado certo. Tanto é que o gerente y tem usado nossa parceria claramente para alavancagem profissional dentro da Claro, e tem funcionado [...]. Estamos dando força para ele, só que me tenho relacionado com outros também, pois pode acontecer de ele amanhã sair da empresa.

A forma de comunicação da MobiOn para a Claro, como foi descrito acima, busca assegurar que os resultados da parceria, e outras informações relevantes, atinjam todos os níveis hierárquicos da Claro, reforçando argumentos de Cravens, Piercy e Cravens (2000) e Doz e Hamel (2000).

As reuniões formais são, no mínimo, a cada quinze dias. Normalmente participam o CEO da MobiOn e o gerente regional da Claro. Há outro tipo de comunicação formal, comentada nos mecanismos de coordenação e controle, quando a MobiOn faz uma indicação de negócio, deve preencher um formulário e enviar para a Claro por *e-mail*. É uma planilha com a indicação e os dados do cliente, para que ele seja registrado como indicado pela MobiOn. Dependendo do caso, a indicação pode gerar o pagamento de comissão. Se for o caso, é desencadeado um processo formal, com emissão de nota fiscal, etc.

Toda a comunicação costuma ser por *e-mail*, telefone e reunião. As reuniões são para discutir assuntos pendentes e novos temas, por telefone são resolvidas questões operacionais, e por *e-mail* é o encaminhamento do operacional. Os parceiros estão satisfeitos com os resultados, o fluxo, o tempo e a qualidade de resposta têm sido considerados bons.

## Confiança

Elmuti e Kathawalla (2001) consideram a construção da confiança entre parceiros o mais importante e, ao mesmo tempo, o mais difícil aspecto de uma aliança bem sucedida. Todo RIOC necessita de confiança durante toda a sua duração para que haja cooperação efetiva. Na parceria Claro - MobiOn a confiança foi fundamental na formação do relacionamento e é fundamental no momento atual.

As parceiras, antes de iniciar o relacionamento, observaram uma à outra, da forma que Doz (1996) constata em suas pesquisas, em busca de indicações que pudessem comprovar ou contrariar suas expectativas sobre competências, flexibilidade, comportamento e integridade de caráter do outro. A partir do momento em que a MobiOn propôs ser fiel, a Claro quis comprovar. A MobiOn foi assediada por outras operadoras e fez questão de informar sua aliada: fomos assediados por outras operadoras e não cedemos, porque somos fiéis a vocês. Quando os executivos da MobiOn visitavam clientes com o gerente de contas da Claro, eles faziam questão de mostrar isso de forma incisiva, e o faziam de forma mais incisiva quando o gerente da Claro não estava presente. Estas informações chegavam à alta administração da Claro e ajudavam a sedimentar a confiança.

Existe preocupação constante da aliada em reforçar a confiança na relação com a Claro, como explica o CEO da MobiOn:

Nosso dia a dia com a Claro é planejado. Esforçamo-nos para manter contato com todos os níveis para evitar problemas de relacionamento. Definimos a parceria no topo e operacionalizamos 100% da parceria no nível tático-operacional, que leva as boas notícias para cima. Este é um dos cuidados que temos tomado. É assim que a confiança é gerada. Por exemplo, estávamos em um cliente, gerado pela Claro, para vender 170 linhas; a proposta agora é de 1.000 linhas, mas porque ajudamos [...] O responsável por TI gostou de nosso produto e disse que precisava fazer uma apresentação para a diretoria, mas não sabia como. Eu disse: “eu te ajudo, marcamos um dia, eu venho aqui e montamos a apresentação juntos”. Ganhei o cara! Passei uma manhã toda com ele e a gerente de contas da Claro, e montamos toda a apresentação. Resultado: o cliente virou parceiro! O nível de relacionamento que estabeleci em termos de confiança com esse cliente foi ótimo. E a Claro presenciando o fato o tempo todo [...] Então demonstramos confiança em diversos níveis, e a informação sobre a história dessa reunião foi muito comentada na Claro.

Conforme a classificação de Das e Teng (2001), a confiança se subdivide em confiança de aptidão e confiança de boa vontade. Durante o período que a Claro testou a MobiOn como candidata a parceira, ela pode testar mais facilmente sua confiança de aptidão. Contudo a confiança de boa vontade da parceria, embora também tenha sido testada, ela só é garantida na medida em que as empresas trabalham juntas, e mesmo assim este tipo de

confiança é frágil. A impressão dos executivos de ambas é de que a confiança tem evoluído positivamente. Os cuidados das partes, sobretudo da MobiOn, para fortalecer a confiança na relação tem funcionado de forma satisfatória.

### Cultura

Na prática a cultura da Claro é nacional, tem pouca influência do grupo controlador mexicano América Móvil. Foi herdada da cultura existente na BCP SP, que era a maior entre as operadoras que originaram a Claro. A BCP SP, na qual se instalou a matriz, influenciou com processos, métodos e práticas de trabalho todas as outras bandeiras da Claro. Enquanto sua cultura é de Telecom, a cultura da MobiOn é de TI.

Esta é muito influenciada pela Microsoft. As pessoas da área técnica, por terem trabalhado em empresas parceiras da Microsoft, absorveram sua cultura. A forma como falam, o discurso e forma de trabalho são visivelmente próximos aos da Microsoft. Além disso, a MobiOn usa a tecnologia e se guia pelas chamadas boas práticas que a Microsoft recomenda para desenvolver, manter, fazer, estruturar, planejar, etc.

Nem a Claro e nem a MobiOn, embora tenham diferenças culturais, demonstram intenção de impor suas culturas frente à do parceiro. Por ser maior, a Claro poderia ser propensa a fazê-lo, mas não é o que ocorre. Como foi comentado na escolha do parceiro, motivado pela coincidência de valores, o respeito pela cultura do outro caracteriza a aliança. Contudo nota-se que a MobiOn é mais flexível ao lidar com as diferenças culturais, como alega o CEO da MobiOn:

Quando nos juntamos numa parceria como essa, e nosso produto fim está relacionado ao mundo da mobilidade, tentamos nos mostrar aderentes à cultura deles, usando os jargões e os discursos de Telecom. Eles vão pensar: esses caras falam a nossa língua, isso é bom. Porque eles não estão preocupados em se adaptar à linguagem de TI, até porque sofrem um nível de cobrança por resultado muito maior do que o nosso. Então precisamos conhecer o suficiente da cultura deles para que possamos montar nosso discurso de forma que eles absorvam positivamente, contanto que também nos seja interessante [...]. Nós trouxemos um pouco da cultura de negócios de TI [...] mas aí eu olho o lado da parceria, procuramos fazer um *matching* cuja sintonia seja boa, que não cause choque cultural, que eles percebam que temos cultura diferente, temos identidade diferente, mas que sabemos o que eles estão falando, como se comportam, o que pensam, do que precisam. Nós temos que mostrar isso.

As diferenças culturais, de acordo com Lorange e Roos (1996), não devem diminuir ou prejudicar a intenção estratégica, e sim, apoiá-la. Embora a MobiOn procure estrategicamente ajustar-se à cultura da Claro, manifesta que possui cultura própria e crê que

raramente uma cultura vai influenciar a outra. O cuidado de entender aspectos culturais da parceira - e tornar isso evidente para ela - é feito apenas para evitar descompassos ou problemas de comunicação, que porventura possam prejudicar os resultados da parceria.

Um exemplo da preocupação com a cultura da aliada foi o credenciamento, pela MobiOn, de uma revenda oriunda do mercado de Telecom. Ela também sabe vender TI, portanto, conhece os dois lados e sabe relacionar-se com operadoras de telefonia. A revenda reconhece o comportamento do vendedor e do gestor da Claro, sabe quais são as métricas principais da empresa, e acima de tudo, tem relacionamento interpessoal com as pessoas que lá trabalham. Este é um fator facilitador, não significa que por isso a parceria terá mais ou menos sucesso; na verdade é somente uma forma de poupar tempo de aprendizado.

Quando analisada à luz dos conceitos desenvolvidos por Child e Faulkner (1998), a aliança entre Claro e MobiOn segue a política de gestão de diversidade cultural que busca a obtenção de sinergias das culturas dos parceiros sem, no entanto, tentar integrá-las, opção qualificada como segregação. Há equilíbrio cultural, com leve influência da Claro. Não há, contudo, tentativa de integração de culturas, ambas permanecem independentes.

Cabe ressaltar que uma avaliação profunda da cultura em qualquer relacionamento demandaria mais tempo e foco. Como a proposta dessa pesquisa é analisar a gestão do relacionamento e a cultura é considerada apenas um fator influenciador, embora fundamental na relação, ela foi tratada como tal.

### **Aprendizagem**

A aprendizagem ocorre em um contexto individual, cada parceiro escolhe o quanto aprender com o outro e do outro, consoante com o que mais lhe interessa. Nesse sentido as diferenças de porte e de formas de atuação no mercado, entre outras características, tornam única a atitude de cada parte com relação ao processo de aprendizagem.

A Claro, talvez por ser a empresa de maior porte no relacionamento ou por concorrer constantemente com empresas muito competitivas, ou ainda por atuar em um mercado no qual já possui domínio, apresenta menor interesse na aprendizagem com o parceiro. O fato de a aprendizagem não ser determinante na formação da parceria para ela, corrobora a afirmação. Ela aprende um pouco sobre tecnologia em geral para poder argumentar com clientes, mas nada que seja fundamental para seu sucesso. Tal aprendizagem facilita sua atuação em vendas

para clientes corporativos, mas esse benefício pode ser sazonal, devido à dinâmica do mercado.

A MobiOn, talvez por ser o parceiro de menor porte e ter que entender sobre mobilidade, procura adaptar-se mais à parceira maior, e aproveita essa tendência para aprender com a Claro. Como foi visto nas determinantes, uma das razões que levaram a MobiOn a formar uma parceria foi sua necessidade de aprender mais sobre o mercado de mobilidade com uma operadora de telefonia celular. Considerando as palavras de Inkpen (1998), a aliança é uma oportunidade única de aprendizagem.

A MobiOn também aproveita a influência da Claro para aprender algumas das melhores práticas e procedimentos que esta utiliza, procurando assim ajustar-se à parceira maior. Melhores práticas que frequentemente são melhores que as dela, mas que outras vezes são totalmente novas, pelo fato de a MobiOn ser recém-criada e não possuir tais procedimentos. Contudo ela não se adapta totalmente às práticas da parceira, visto que as empresas têm portes muito diferentes e que os negócios-fim de ambos são distintos. Neste contexto, a aprendizagem que se converte efetivamente em prática, é limitada.

O CEO da MobiOn explica porque mesmo se comparada à Microsoft, sua parceira institucional, a influência da Claro é restrita:

Eu acho mais fácil nos adaptarmos mais a jargões, procedimentos e métodos da Microsoft, por exemplo, que não está tão próxima de nós quanto a Claro. Nós nos identificamos mais com a Microsoft, até porque se partirmos para o mercado para vender TI, não vamos com a Claro, só vamos para alguns mercados com a Claro. Prioritariamente vamos vender tecnologia e não Telecom, então é muito mais fácil absorvermos cultura para vender tecnologia, jargões de tecnologia, comportamento de tecnologia, linguagem de tecnologia e procedimentos de tecnologia do que de Telecom, mesmo para vendermos junto com a Claro que vende Telecom.

Analisando a forma e a intensidade da aprendizagem na relação entre a Claro e a MobiOn à luz do conceito de níveis de aprendizagem organizacional de Child e Faulkner (1998), é adequado classificar a aprendizagem da MobiOn como ocorrendo nos níveis técnico, quando o foco é o mercado de mobilidade, e sistêmico, quando se concentra nas melhores práticas. Há alguma aprendizagem no nível estratégico, mas secundária. A Claro por sua vez, aprende de forma moderada, no nível técnico. No entanto não se encontra no relacionamento preocupação específica em buscar aprendizagem plena, por exemplo, seguindo os passos sugeridos por Lorange e Roos (1996).

## 4.2 PARCERIA PROVIDER X FELLOW

### *As empresas parceiras*

#### *Provider*

A Provider, nome fictício da organização fornecedora da parceria, é oriunda de outra empresa que atuava exclusivamente com CRM - *Customer Relationship Management*. O diretor executivo da empresa considerava o modelo vigente da época, de licenciamento de *software*, caro e ineficiente para os clientes. Ele decidiu investir no modelo de *software* como serviço - SAAS (*software as a service*), que começava a aparecer. A diferença entre os dois é significativa. No primeiro o cliente comprava licença de uso de *software*, pagava consultoria de implantação e pela manutenção do sistema, mas mantinha estrutura própria de gestão, além de investir na manutenção dos servidores etc. No modelo de SAAS padrão, o cliente aluga determinado número de licenças de *software* e só precisa de um *link* - não precisa de servidor dedicado, o *software* permanece a distância - mas continua com a gestão do *software*.

A proposta de criação da Provider se baseava em uma prestação de serviços ainda mais abrangente. Como seus executivos eram especialistas em CRM, a idéia foi direcionada para clientes que utilizassem intensamente a ferramenta, como *contact centers* ou empresas que tivessem centrais telefônicas de atendimento ao cliente, internas ou terceirizadas. O serviço foco era a gestão de demanda de TI. *Grosso modo*, além de fornecer *software* como serviço, a Provider fornecia a equipe encarregada da gestão de TI, para o cliente poder se concentrar no negócio principal dele. A proposta incluía: consultoria para fazer a ligação entre TI e negócios; manutenção de servidores, *links* de Internet e de telefonia; atualização dos *softwares* básicos; treinamento de *software* do pessoal, etc.

Entretanto pelo formato da proposta, essa só poderia ser colocada em prática em um relacionamento mais estreito do que a relação cliente-fornecedor padrão. O nível de envolvimento e confiança entre as partes demanda relacionamento mais profundo porque lida com a gestão de TI, área essencial de clientes do segmento. Parceria era condição *sine qua non* da Provider para prestar serviço. Depois de contatos com alguns possíveis clientes, em 2005 ela encontrou um candidato que correspondia às expectativas. Um dos maiores *contact centers* do país se interessou de tal maneira pela proposta que não só a aceitou, como até solicitou exclusividade. Estava selado o acordo inicial entre a Fellow e a Provider.

A aliança, base dessa análise, durou apenas dois anos. A consolidação do setor não tardou, e a Fellow foi comprada por uma empresa, pertencente a certo conglomerado nacional

que atua em vários segmentos, aqui intitulada de Buyer. Como esse segundo cliente era um *contact center* maior que o primeiro, preferiu gerir a TI da empresa adquirida do mesmo modo que geria sua operação principal. A parceria com a Provider então definiu, durando apenas um ano e três meses, tempo suficiente para que fosse oficialmente terminada.

A Provider, atualmente em fase de encerramento de contrato com a Buyer, já tem novo contrato de parceria firmado com outro grande *contact center*, aqui denominado de Next.

### ***Fellow***

A Fellow era um dos maiores competidores do segmento de *contact centers* do Brasil. Tinha aproximadamente 3.000 posições de atendimento, cerca de 7.000 funcionários e administrava 40 operações de atendimento para clientes com operações diferentes, como vendas de cartão de crédito, vendas de seguros, serviços de atendimento ao consumidor, serviços de cobrança, entre outros. A organização possuía quatro unidades físicas de operação: São Paulo, Jundiaí - SP, e duas em Florianópolis.

O interesse da Fellow nos serviços oferecidos pela Provider e, conseqüentemente pela parceria, deriva dos problemas de TI que ela enfrentava antes do relacionamento. Na realidade esses problemas eram também comuns a outros *contact centers*. A empresa estava em rápida expansão e começou a perder o controle da situação de TI. A área era descentralizada, cada grupo de operações de atendimento tinha seu próprio grupo de analistas que desenvolvia sistemas distintos e não integrados. Os conceitos de gestão eram distintos, as linguagens utilizadas eram diferentes; havia sérios problemas de criação, de volume de modificações nos sistemas e de dependência de analistas. Não se estabeleciam prioridades para as demandas. Tudo isso gerava custos significativos, além de causar transtornos aos clientes.

O relacionamento possibilitou, aos poucos, melhorar o quadro. O resultado foi diminuição de custo e melhoria da qualidade. Na verdade a empresa cresceu no período e não aumentou a estrutura para atender ao crescimento. Estima-se que, o fato da relação entre as partes ser de parceria foi fundamental para que os resultados tenham sido positivos.

### ***Buyer***

A Buyer, empresa que comprou a Fellow, apesar de prestar vários serviços de TI, era concorrente, pois também operava *contact center*. A aquisição fazia parte de seu plano de

expansão no segmento e, depois de consumada, ela passou a ter 27 mil posições de atendimento, tornando-se um dos maiores competidores desse mercado.

Como já estava estruturada, a Buyer não demonstrou interesse na parceria com a Provider, que, por sua vez, estava disposta a manter a relação. Os compradores foram taxativos em dizer que o relacionamento entre eles seria apenas de cliente–fornecedor. Sentenciaram que pretendiam migrar todos os sistemas da operação adquirida para os deles, frustrando assim as esperanças da fornecedora. Pelo novo contrato temporário entre as partes, a Buyer absorveu as áreas de infraestrutura e suporte, enquanto desenvolvimento de sistemas, consultoria e projetos permaneceram com a Provider.

Embora o comprador tenha estabelecido prazo de um ano para encerrar a nova relação, este não foi o maior ponto de conflito. O que mais desagradou os executivos da Provider foi o fato de nunca terem recebido uma visita dos executivos da Buyer para conhecer os resultados positivos do que tinha sido feito na relação com a Fellow. Ao final, no entanto, a Buyer, reconhecendo qualidade nos serviços do futuro ex-parceiro, contratou alguma consultoria para implantação de gestão de demanda.

### *Next*

A três meses do final do contrato com a Buyer, a Provider encontrou novo parceiro. A nova relação segue o mesmo modelo da primeira. A Provider estabeleceu uma *joint-venture* com a Next. O empreendimento conjunto tem forma semelhante àquele entre a MobiOn e a Psystem, comentado no caso anterior, dado que prevê consolidação em prazo pré-determinado.

A Next é ainda maior que a Buyer, pois possui 40 mil posições de atendimento, mais de 60 mil funcionários e fatura mais de R\$ 800 milhões por ano. A nova parceria começa com uma estrutura de 1.000 funcionários e tem planos de estender a prestação de serviço para outros clientes. Vale ressaltar que o presidente deste empreendimento é o ex-presidente da Fellow, o que reforça a identificação mútua que existia na primeira parceria.

Quando a Fellow foi adquirida pela Buyer, a Next também estava interessada na compra e, na ocasião, analisou documentos e informações da empresa, para mensurar riscos e potenciais de compra (*due diligence*). Os executivos se impressionaram com o modelo de gestão de TI desenvolvido pela Provider. É provável que tal impressão positiva tenha ajudado a formação do novo relacionamento.

### **Formação da Parceria**

O foco desse estudo é o relacionamento entre Provider e Fellow. Essa é a relação principal da Provider, que foi planejada e teve começo, meio e fim. Os relacionamentos posteriores, com Buyer e Next, não menos importantes, serão comentados durante o estudo, na medida em que haja relevância para o estudo.

A proposta da Provider era fazer algo que seus rivais não faziam. A idéia era partir do fornecimento do *software*, mas junto com ele oferecer também, com baixo custo, as pessoas que fariam sua gestão. O cliente pagaria certa quantia mensal e a Provider disponibilizaria determinado número de horas de consultoria, acompanhamento e monitoração. O objetivo era ajudar o cliente a melhorar seus resultados.

A empresa só aceitava trabalhar dessa forma e começou a pesquisar, na lista de contatos de seus executivos, empresas que pudessem se interessar por esse tipo de solução. Casualmente, a Provider encontrou um candidato a cliente, a Fellow, que procurava algo semelhante. Uma oferecia o que a outra procurava, tanto que a Fellow só assinou o contrato depois que a Provider concordou em conceder o período de exclusividade de três anos. Os riscos da parceria eram maiores para o cliente, visto que o fornecedor teria acesso a muitas de suas informações, fato que pode ter ocasionado a exigência da exclusividade.

Detalhe desafiador que caracterizou a etapa de formação da parceria é que, como a Provider enquanto procurava um parceiro ainda se estruturava, quando assumiu a área de TI da Fellow absorveu, em etapas, toda equipe de TI dela. Inicialmente formada por 15 pessoas, em 6 meses, a empresa passou a ter 70. Situação semelhante a fornecedora viverá com a Next, só que desta vez a estrutura atual passará de 50 para 1.000 pessoas, o que deverá implicar desafios ainda maiores.

### **Determinantes**

A mais importante determinante para a Provider foi conseguir encontrar o parceiro ideal, aquele para o qual ela pudesse aplicar seu formato de prestação de serviços. Ela acreditava que seria uma fornecedora de qualidade superior se efetivamente pudesse contribuir com os resultados do cliente. Da mesma forma, para a Fellow, a principal determinante foi encontrar um fornecedor que se envolvesse na operação e melhorasse a eficiência da área de TI, mas dividindo riscos, responsabilidades e custos. Ambas não teriam se empenhado em um relacionamento, não fosse o casamento de filosofias de trabalho.

A Fellow, por sua vez, tinha forte motivação econômica. Fazer mais por menos era prioridade. Quando se associou, ela vivia um momento de crescimento e queria que seus custos não subissem na mesma proporção. Compartilhar custos e riscos era, para a cliente, a segunda determinante. Para a Provider, isso fazia parte da filosofia da parceria, logo também era importante, mas era menos que a aprendizagem. O papel do fornecedor era diminuir custos. Na prática, ainda que os custos fossem arcados pelo cliente, havia situações nas quais o compartilhamento era evidente. Custos extra, por exemplo, frequentemente eram repartidos entre cliente e fornecedor.

A aprendizagem foi determinante apenas para a Provider. Ela sabia que se beneficiaria do conhecimento de negócios da parceira e dos problemas operacionais que esta enfrentava. Durante a parceria, as soluções para os desafios operacionais eram encontradas em conjunto, mas para que as ações fossem bem-sucedidas o conhecimento prévio da Fellow era fundamental. A Provider aprendia com ela.

O acesso a novos mercados era determinante para a Provider, mas não para a Fellow. Apesar da exclusividade estabelecida entre as partes, ao atender um *contact center*, a Provider ganhava acesso aos clientes da parceira, que em princípio, também eram clientes potenciais dela. Tal situação se consumou quando um desses clientes precisou de serviço que a Provider prestava, mas que a Fellow não. O cliente passou então a ser também cliente direto da Provider.

A complementaridade de habilidades, nesta relação, ocorria com frequência. A Provider possuía habilidade técnica e metodológica, a Fellow tinha habilidade de negócios, vendas e gestão de pessoas. Entretanto esse não foi um dos motivos para a formação, passou a ocorrer somente durante o relacionamento.

### **Escolha do Parceiro**

O encontro entre as empresas se deu a partir da busca da fornecedora por um cliente. A situação, como já foi detalhada, revela encaixe estratégico entre as partes, visto que cada um encontrou o que procurava para colocar em prática sua intenção estratégica (LORANGE; ROOS, 1996).

O encaixe cultural (CHILD; FAULKNER, 1998), também existia, mas era baixo. As empresas tinham origens em segmentos distintos: a Provider tinha cultura de fábrica de *software*, acostumada a seguir metodologias, procedimentos e prazos pré-estabelecidos; não

estava habituada a urgências operacionais; a Fellow tinha cultura de *contact center*, em que tudo é urgente e as demandas são resolvidas na hora, bastava um operador levantar a mão que havia um analista pronto para atendê-lo. Como o entendimento sobre a filosofia de trabalho entre executivos principais foi grande, eles perceberam que, como havia valores compatíveis, a questão cultural poderia ser aprimorada e houve então um período de adaptação entre as partes, detalhado na discussão do tema cultura.

Os quatro pontos fundamentais de Isabella (2002), notados no relacionamento anterior também estão presentes neste: existia compatibilidade de objetivos; havia compatibilidade de valores, sobretudo na alta administração, havia habilidade para o trabalho cooperativo, especialmente na Provider, mais acostumada a trabalhar próxima a clientes; e as moedas de troca eram conhecidas. Sobre este último, a Fellow oferecia o porte de sua organização, que permitia ao parceiro adquirir competências fundamentais para, no futuro, prestar serviços para outros *contact centers*. A Provider oferecia competência em TI devido ao uso das melhores práticas de gestão, além do acesso às melhores e mais econômicas ferramentas de TI, como explica o diretor da empresa:

Um dos nossos objetivos era ajudar o cliente a melhorar seus resultados utilizando as melhores práticas de gestão de negócios e de gestão de TI. Buscávamos as melhores ferramentas de tecnologia, as mais baratas, as *open source*, algo que uma consultoria normalmente não faria, até cobraria um adicional, mas como estávamos juntos, pensávamos na economia deles [...] temos um centro de pesquisa e desenvolvimento, voltado somente para pesquisa de soluções *open source*, eu consigo adaptar e integrar os meus sistemas com custo baixo [...]. Por exemplo, montamos uma operação física utilizando *software* PABX Asterisk que é gratuito [...] o investimento em um PABX tradicional para 1.000 posições de atendimento utilizando *software* Avaya, custa entre R\$ 3 a R\$ 4 milhões. O projeto com o Asterisk custou R\$ 500 mil. Este é um *software* que emula tudo que o PABX executa, sem usar a telefonia tradicional TDM, o tráfego é via rede [...]. O risco era alto porque foi o primeiro caso no Brasil.

A citação evidencia que as moedas de troca da MobiOn eram claras e atraentes para a parceira.

### **Negociação**

A negociação da parceria foi tranquila e rápida, houve cooperação de ambos os lados, até mesmo a proposta foi desenvolvida em conjunto. As moedas de troca estavam claras: a Provider oferecia sua filosofia de trabalho e sua habilidade de gestão de TI; a Fellow oferecia sua estrutura e desafios que possibilitavam aprendizagem. A negociação começou e ambos logo perceberam valor no relacionamento, chegando a um acordo.

Embora rápida, a negociação foi cuidadosa. Enquanto a intenção estratégica da Fellow era crescer mantendo custos e melhorando a qualidade de TI, a da Provider era encontrar um cliente, no qual pudesse fazer gestão de TI com qualidade e com o qual pudesse aprender. As intenções estratégicas de cada integrante eram compatíveis, como Lorange e Roos (1996) sugerem que devam ser para chegar-se a um entendimento na negociação.

Lorange e Roos (1996) recomendam um plano estratégico conjunto para a parceria que, entre outras características, deve estar acompanhado de esforço das partes em vender o conceito de parceria internamente. Provider e Fellow definiram um plano estratégico no qual aquela absorveria a área de TI desta em fases, sendo que em cada uma delas eram transferidos um ou mais processos. Simultaneamente, houve esforço pessoal dos executivos principais das organizações em disseminar a importância do trabalho conjunto para seus subordinados.

Quando a Buyer assumiu a relação, cortou todos os custos possíveis relativos ao contrato de parceria. Além de absorver parte da área que havia sido terceirizada, o que consequentemente diminuiu o contrato, eles foram rigorosos na negociação. O comprador usou a situação para pressionar o fornecedor ao máximo. Propuseram um valor tão pequeno que obrigou a Provider a pedir revisão. A contraproposta era permitir que nos primeiros seis meses, o valor fosse um pouco maior, caso contrário a operação seria inviável. A renegociação foi difícil, mas ao final a Buyer cedeu um pouco. Ficou acertado, entretanto, que a fornecedora receberia menos nos seis últimos meses, pressupondo que até lá ela poderia buscar outras fontes de renda para compensar a diminuição do contrato.

Tal situação reforça um dos pontos mais importantes para negociação de alianças e parcerias de Child e Faulkner (1998): o acordo sobre uma fórmula de término no caso de um ou ambos os parceiros desejarem sair da parceria. A possível compra de um dos parceiros, em época de mercados globalizados, é uma situação cada vez mais comum e deve ser prevista. Junto com ela, deve-se prever mecanismos que minimizem problemas como os experimentados pela Provider.

### **Gerência**

A estrutura da relação entre Fellow e Provider exigia que a maioria dos colaboradores desta estivesse dedicada ao relacionamento. Com exceção da área de pesquisa da fornecedora que não estava vinculada à parceria. As pesquisas, no entanto, facilitavam o desenvolvimento de novas tecnologias que, ao final, beneficiavam a cliente. A Fellow, por outro lado, não tinha

pessoal dedicado à parceria, mas interagiu muito com os fornecedores de TI, visto que a operação demandava tempo considerável com questões que envolviam tecnologia.

Desde o início, as resistências à parceira eram consideráveis, sobretudo na Fellow. Como afirmado por Yoshino e Rangan (1996), mudar a perspectiva negativa dos gerentes é uma tarefa crítica; e nesse relacionamento tal tarefa coube, aos executivos principais de cada uma das parceiras. Os comentários do diretor da Provider explicitam as dificuldades:

O papel da alta gerência é fundamental, mas a empresa toda precisa comprar a idéia [...] percebi que havia grande resistência do pessoal da área financeira, eles eram céticos quanto a passar toda responsabilidade de uma área para um parceiro, não acreditavam que daria resultado. Eles não influenciavam muito no dia a dia, mas na alta gerência influenciavam bastante [...] com o tempo viram os resultados e reconheceram que funcionava. Quando demorávamos a atender algum problema operacional, os diretores mais céticos falavam: “Ó, está vendo...”. Mas o presidente refutava: “Não podemos agir assim, eu acredito que esse modelo é o correto” [...] A maioria só começou a crer mesmo no final.

O apoio da alta administração ao relacionamento, tanto da Provider quanto da Fellow, comprova o que menciona Elmuti e Kathawala (2001), sobre sua importância vital para o sucesso de aliança estratégica. Não só apoio em termos de recursos como também o valor simbólico desse apoio.

A resistência das pessoas na Fellow também impactava a motivação das pessoas da Provider. Como fornecedora, seus colaboradores entendiam que a missão deles era prestar bons serviços à cliente. A cada dificuldade encontrada na solução de problemas, havia muita reclamação. A Provider precisava de disciplina para manter o moral de seu pessoal. O que ajudava o alinhamento e a cooperação entre as partes, é que o próprio presidente da Fellow intervinha dizendo: “Pessoal, eu sei que está difícil, mas vamos lá, vamos acreditar”. Até certo ponto ele cumpria o papel de gestor da aliança. Entretanto havia também uma comissão de gestão da parceria, composta pelo diretor executivo da fornecedora e a diretoria da cliente. Discutiam-se questões como estrutura, forma de atendimento, relacionamento, comunicação. Houve mudanças ao longo do tempo, principalmente no que tange à estrutura. Eram discutidos todos os pontos relativos à parceria, do estratégico ao operacional.

Quando ocorreu a compra, a Provider tentou repassar à Buyer todas as conquistas e melhorias de gestão alcançadas na primeira parceria, mas encontrou resistências ainda maiores, como explica o diretor da Provider:

A Buyer tinha outra empresa de tecnologia fornecendo para eles, meio nos moldes da nossa. Essa empresa foi destacada para nos avaliar e fazer nossa gestão [...] então eles nos bloqueavam, talvez pensassem: a gente está ruim, mas esses aí não vão aparecer [...] aí você fica sabendo quem era quem ali: o diretor de tecnologia é sócio da empresa. Então eu pensei: não teremos chance.

Essas resistências foram mesmo obstáculos intransponíveis, mesmo com todo esforço para conquistar o novo cliente, a Provider percebeu que a situação era irremediável.

### **Coordenação e Controle**

Os mecanismos formais de coordenação e controle eram preponderantes no relacionamento Provider – Fellow. Embora não houvesse troca de participação acionária entre as organizações, o modelo de relacionamento implantado criou dependência entre as partes, o que contribuía para a necessidade de formalização. Dos mecanismos formais listados por Martinez e Jarillo (1989), todos eram importantes.

O contrato firmado entre as partes, que era considerado importante, continha a parte padrão de todo contrato: forma e prazo de pagamento, valores, cláusulas de reembolso de despesas de viagem, etc. Ademais, tinha anexos que versavam sobre níveis de serviço, por exemplo: quanto tempo tal operação poderia ficar parada, o tempo de resposta, que era também ajustado conforme os contratos que a Fellow tinha com os clientes dela. Não havia extra-contrato. A Provider fez a absorção das áreas da Fellow em fases e na medida em que a fornecedora absorvia cada processo, o contrato era acrescentado por aditivos contratuais.

A departamentalização nas duas empresas, individualmente, era semelhante. Havia diretoria, superintendência, gerência, coordenadoria. O elo entre empresas era a área da consultoria da Provider composta pelos analistas de negócios. Eles eram responsáveis pela demanda das unidades de operação. Quando surgia algum problema no relacionamento eles que faziam o papel de ligação entre as empresas. Funcionavam como gerentes de contas, as unidades de operação eram contas do mesmo cliente. Isso era o que mais se aproximava de uma estrutura da parceria, ainda que tais analistas fossem funcionários da Provider.

A tomada de decisão era basicamente centralizada. Em função de o relacionamento depois de dois anos ainda ser considerado em fase inicial, a tomada de decisão era restrito à alta gerência. Todas as questões que demandavam maior autonomia, subiam, eram decididas na cúpula e então desciam alinhadas nas duas empresas.

Como será abordada no item sobre comunicação desse caso, a formalização era um dos trunfos da Provider para conseguir realizar o trabalho que se propôs. As metodologias, compostas por políticas escritas, normas, sistemas, manuais de operação, treinamentos, compunham o mais importante mecanismo formal de coordenação e controle. Elas permitiam controle eficaz do que cada pessoa fazia na parceria com relação a TI.

Tamanha formalização contribuía para o controle de resultados e comportamentos. A Provider, com aval da Fellow, produzia relatórios de controle e auditoria de artefatos. Cada indivíduo na operação era controlado pela auditoria dos artefatos que lhe foram atribuídos em determinado projeto. Esses artefatos poderiam ser atas de reunião, relatório de *status*, atualização de cronograma, documentação, planilhas de testes, homologação, etc. O que estava em dia era considerado conforme; o que não estava em dia era não-conforme. Posteriormente era gerado relatório para os líderes com os percentuais de conformidade individual. Todos os níveis estavam sob constante supervisão direta. As informações de auditoria ajudavam a supervisão. Havia incentivos, uma das variáveis que poderia compor o bônus eram os resultados de auditorias, mas o bônus também dependia do resultado da empresa.

A cada ano havia reuniões de planejamento estratégico da Fellow, que eram divididas por áreas. Nas reuniões cujo foco era tecnologia, a Provider apresentava o plano para o ano. O plano, subdividido em trimestres, contemplava basicamente insumos e necessidades da operação para atingir objetivos, que eram compartilhados. O sucesso da gestão de TI do cliente era o objetivo tanto dela, quanto da fornecedora, o que tornava o planejamento mais simples. Os interesses dos parceiros eram congruentes. Como ensinam Lorange e Roos (1996), esse é um dos pontos mais difíceis de conseguir conciliação em um relacionamento.

Enquanto os mecanismos formais eram abundantes, os informais eram escassos. Havia efetivamente apenas dois tipos de mecanismos informais. Primeiro: contato gerencial direto, que o próprio formato do relacionamento estimulava. Segundo: informalidade no tratamento entre pessoas das duas empresas nos locais de trabalho, proporcionado pela dinâmica do negócio, visto que não havia tempo a perder com formalidades de tratamento. Não se observavam outros tipos mecanismos informais.

Pode-se concluir que, apesar do uso intenso de mecanismos formais de coordenação e controle o relacionamento era equilibrado. Não havia disputa pelo controle que, de acordo com Child e Faulkner (1998), poderia inibir o potencial da parceria. Outro aspecto abordado pelos autores diz respeito ao acesso privilegiado que um parceiro tem às competências

essenciais do outro. Os valores convergentes que originaram confiança entre as partes, indicam pouca preocupação da Fellow nesse sentido. Entretanto o que pode ter impulsionado a cliente a ter solicitado exclusividade no começo da parceria, foi justamente o risco de ter suas competências essenciais conhecidas por concorrentes, tema sobre o qual Prahalad e Hamel (2005) se debruçaram.

Quando houve a compra da Buyer, a parte formal se fortaleceu e a informal praticamente desapareceu, como exemplifica o diretor da Provider:

Tudo passou a ser muito formal, passamos a ter mais cuidado com o que escrevíamos e falávamos [...]. Antes das reuniões com a diretoria do cliente, eu preparava o material e lia duas vezes antes de levar [...] se eu falasse alguma coisa errada, eles usariam contra mim [...] essa era a relação, a distância começou a aumentar em todos os aspectos. Ficou pior até que relação cliente-fornecedor comum. Como se fosse assim: você está dentro da minha casa, mas eu não confio em você. Use aqui esse quarto, esse banheiro, mas não vem para a cozinha quando eu estiver jantando, fica lá na varanda [...] não tinha condição, o negócio era arrumar as malas e ir embora.

A comparação entre a relação da Provider com a Fellow e depois com a Buyer, apenas na questão dos mecanismos de coordenação e controle, dá idéia de como relacionamentos muito semelhantes podem ser distintos. Eram empresas semelhantes em segmentos semelhantes, mas com características essenciais diferentes, gerando relacionamentos distintos com a mesma fornecedora que, por sua vez, cultivava a mesma intenção estratégica perante os dois parceiros.

### **Fatores de Sucesso**

Três fatores de sucesso principais sobressaem na relação entre Provider e Fellow: apoio da alta gestão, confiança e busca por resultados. O constante trabalho de convencimento dos colaboradores, feito pela alta gestão das duas organizações contribuiu decisivamente para a aceitação da parceria por parte de gerentes, superintendentes e diretores. A confiança inicial e especialmente a confiança amplificada durante a relação, ajudou a solidificar o relacionamento. A busca por resultados, a partir de objetivos estratégicos semelhantes, unia as pessoas. Ademais, esse era o mote utilizado pela cúpula para convencer as equipes das duas empresas a reforçar o trabalho em equipe, e o compromisso entre parceiros.

O apoio da alta administração e a confiança são fatores congruentes com os achados de Whipple e Frankel (2000). Ambos aparecem como os dois principais, tanto para

compradores como para fornecedores, em pesquisas que avaliaram alianças cooperativas nas quais havia relação cliente-fornecedor, embora não houvesse empresas de serviços entre as pesquisadas.

Quando comparado aos dez fatores críticos de sucesso de Gomes-Casseres (1999), pode-se afirmar que, para o relacionamento Fellow - Provider: (1) o objetivo estratégico da parceria estava claro, melhorar a gestão de TI da Fellow; (2) ambas estavam satisfeitas com seus parceiros, mas isso ocorreu de forma gradual, resultado da gestão da parceria; (3) a responsabilidade de cada parceiro na relação era clara, nesse caso, a gestão da especialista em TI, liberava a parceira para se concentrar em seu negócio-fim; (4) não havia incentivos adicionais para a colaboração; (5) existiam conflitos considerados saudáveis, mas eram administrados; (6) o fluxo de informações era adequado; (7) não existia intercâmbio de pessoal, mas houve, no início, absorção de pessoas da Fellow pela Provider; (8) na formação, se operava com visão de longo prazo; (9) vários projetos da área terceirizada foram desenvolvidos em conjunto; (10) a flexibilidade entre parceiros era limitada, a busca por resultados e a forma de trabalho conjunto eram rígidos.

Entre os fatores de sucesso secundários, dois se destacam: o fluxo de informações e a solução de conflitos. O primeiro era um dos pontos que funcionava de maneira exemplar. As metodologias e ferramentas de gestão que foram implantadas pela fornecedora contribuíram para isso, dado que ajudavam a definir o fluxo de informações. Isso dava transparência e agilidade à operação, colaborando para o sucesso da relação. Conflitos por questões operacionais e choque cultural entre as equipes existiram durante a parceria. Entretanto eram resolvidos prontamente pelos executivos principais de cada empresa. Isso demonstra a importância do relacionamento para esses executivos. Eles acreditavam na parceria e apostavam em seu sucesso. Outro fator contribuinte para solução de conflitos era a semelhança de objetivos das aliadas, que facilitava o trabalho em equipe.

### **Padrões de Evolução**

Embora o relacionamento inicial entre Provider e Fellow não mais exista, pode-se considerar que a relação atual entre Provider e Next seja uma evolução daquela. Não no sentido literal, pois os parceiros são outros e o contexto não é igual, mas no sentido filosófico-cultural, devido à presença de princípios e valores análogos nos dois relacionamentos. Algumas das pessoas envolvidas na nova relação são as mesmas. A primeira parceria foi

laboratório para a atual, que além de ser maior e mais desafiadora, nasce mais estruturada e com práticas já testadas, reduzindo o risco.

Um aspecto que não chegou a ser posto em prática na primeira parceria poderá ser na parceria iminente. O contrato da relação inicial rezava que, findos os três anos de exclusividade, a Provider poderia atender outros clientes. Isso não ocorreu porque o relacionamento durou somente dois anos. A parceria atual, no formato de *joint-venture*, diferentemente da outra, não prevê exclusividade. A intenção das partes é, além de atender a Next, oferecer serviços a outras empresas, *contact centers* inclusive.

O diretor da Provider exemplifica alguns tipos de empresas que poderiam tornar-se clientes da nova *joint-venture* e os serviços que ela poderia oferecer:

Há um grande banco, por exemplo, que trabalha com vários *contact centers*, todos fazem a mesma coisa. Só que cada um utiliza sistemas, conceitos e formas de gestão distintas, e entregam relatórios distintos. Cabe ao banco o trabalho de compilação, mas ele não consegue ver qual é melhor, ele compara pela venda, mas não consegue distinguir o melhor sistema, o melhor conceito de gestão [...]. Tivemos a idéia de oferecer uma solução. Criaríamos sistema único, centralizaríamos tudo e proveríamos um painel de indicadores para o banco acompanhar e comparar todas as operações. Nós o ajudaríamos a atingir seus objetivos, como por exemplo, vender mais cartões! Seria uma proposta inovadora [...]. Há um fabricante de eletrodoméstico que tem *contact center* interno, poderíamos fazer a gestão do *contact center* dele, temos *expertise*, tecnologia, etc. Esse é o caminho da nova parceria, mas noutra momento [...].

No entanto por ser uma relação incipiente, qualquer comentário a respeito de possíveis padrões de evolução seria mera especulação e não contribuiria para a análise.

### **Comunicação**

A comunicação em uma parceria, segundo Gomes-Casseres (1999), é um atributo de obtenção de sucesso. A comunicação entre Provider e Fellow foi um dos maiores responsáveis pelo sucesso do relacionamento. Embora fosse prioritariamente formal, o contato direto que a estrutura permitia, somado ao alinhamento existente entre seus principais executivos, contribuiu ativamente para que a comunicação fluísse de forma positiva e para que a confiança na relação fosse fortalecida.

O alto nível de formalização presente no relacionamento advinha da sua estrutura e das próprias características da Provider. Ela tinha uma área chamada escritório de projetos, cuja função era desenvolver e estabelecer metodologias de gestão de projetos, de demandas,

de desenvolvimento de sistemas. Essas metodologias seguiam padrões, critérios; fluxos; e existia auditoria em todos os processos. O diretor da Provider explica os procedimentos:

Quando um analista de negócios, por exemplo, gerenciava determinada unidade, tinha uma rotina semanal de reuniões de priorização de demanda, criação de cronogramas, seleção do que ia ser feito, publicação, acompanhamento, homologação. Todos os passos eram auditados. Isso tornava o processo de comunicação extremamente documentado. Todas as reuniões dos analistas de negócios da Provider com o pessoal de operações da Fellow tinham ata, que era artefato auditado. Se o analista não publicasse a ata no sistema, ele recebia uma não conformidade, era questionado porque não tinha publicado [...] essa não conformidade ia para o arquivo dele. Nossa ata era simples, era chamada de *ata-mail*, feita no próprio *e-mail*, tinha um *template* no *notebook* com a *ata-mail*, acabava a reunião, ele preenchia e já a enviava.

Tal formalização era parte da contribuição da Provider para a melhoria dos processos da Fellow, tornava os processos de gestão de TI mais organizados, influenciando nos resultados da parceria. As auditorias, de certa maneira, impediam que os procedimentos fundamentais falhassem; isso se refletia na qualidade e no custo.

A cultura de documentação e de uso de metodologias da Provider tem origem nas melhores práticas de mercado. Congrega gestão de projetos, gestão de demanda, literatura para melhores práticas de gestão de tecnologia, etc. Esse modo de atuação é um ativo da empresa, que costuma impressionar as pessoas o conhecem.

O *feedback* construtivo existia e também era formalizado. A Provider implantou rotinas de alocação de custos para cada operação da Fellow. Os gerentes de operação passaram a receber relatórios de controle, antes inexistentes, sobre suas operações. A informação permitiu melhoria significativa na gestão de custos e demandas de cada operação.

Embora a formalização fosse patente, era apenas um dos pilares da comunicação entre as empresas. O formato da parceria, no qual membros de uma empresa trabalhavam na sede da outra permitia interação pessoal constante entre as partes, o que segundo Kelly, Schaan e Joncas (2002), favorecem o estabelecimento da confiança e do respeito mútuo.

Também favorecia a comunicação o alinhamento existente entre o presidente da Fellow e o diretor executivo da Provider. Dessa maneira cada um reforçava a mesma mensagem - importância do trabalho conjunto - junto a seus colaboradores, o que dificultava a proliferação de focos de resistência. Dos dois lados as pessoas recebiam a mesma mensagem.

A associação da formalização à comunicação alinhada e à interação pessoal, permitia à parceria apresentar ligações fortes entre partícipes em níveis múltiplos. Essas são

características de uma aliança forte, como descrevem Doz e Hamel (2000). Tal associação compunha os três pilares da comunicação entre as empresas.

Quando a Buyer assumiu a parceria, deu início a uma comunicação menos eficaz. A formalização aumentou, dado que se espalhou clima de desconfiança e insegurança, sobretudo na Provider. A interação pessoal e o alinhamento, entretanto, minguaram. Embora a comunicação, devido aos processos formais estabelecidos, tenha se mantido fluente, se tornou pouco produtiva na construção da confiança, comprovando o que dizem Isabella (2002) e Kelly, Schaan e Joncas (2002), sobre a importância de contatos menos formais entre as partes.

### **Confiança**

Das e Teng (1998) ressaltam que pelo menos certo nível mínimo de confiança entre os parceiros é indispensável para que uma aliança seja formada e funcione, o que mostra sua importância em todas as etapas de um relacionamento. Ambas as parceiras pareceram concordar com os autores. Coincidência de valores, princípios e visão de futuro dos executivos principais das empresas explica a confiança inicial, quando as duas empresas mal se conheciam. Esse compartilhamento de valores comuns entre as pessoas gera o que Child (1999) chamou de confiança normativa. Nos primeiros contatos, quando a Provider ainda apresentava seus ideais e filosofia de trabalho, a Fellow pôde perceber que ambos tinham valores congruentes e objetivos semelhantes.

Essa identificação inicial quase instantânea se refletiu durante o relacionamento. Os executivos principais das empresas mantiveram-se firmes na condução da parceria, precisando em certas ocasiões até **evangelizar** suas equipes, sempre embasados em valores cooperativos. Esse espírito produziu um relacionamento que se intensificou rápido e marcado pelo aumento da confiança com a mesma velocidade. Ao final da relação a confiança entre as partes era considerada altíssima. Tanto a confiança de aptidão quanto a confiança de boa vontade (DAS; TENG, 2001).

De forma distinta, quando comprou a Fellow, a Buyer não confiava na Provider e demonstrava não ter interesse em confiar. Com o passar do tempo, no entanto, o comprador reconheceu a qualidade técnica da fornecedora e passou a ter confiança de aptidão nela, ainda que limitada. O diretor da Provider considera que a confiança de boa vontade da Buyer chegava a ser negativa, tal era o nível de desconfiança do cliente no fornecedor.

Vale ressaltar que a confiança entre Fellow e Provider rendeu dividendos para ambas. Apesar da cisão do relacionamento, devido à compra da Buyer, a construção da confiança na primeira relação facilitou a negociação do novo relacionamento, entre Provider e Next. Pode-se inferir que a forte identificação de valores contribuiu para o ocorrido.

### Cultura

Como Child e Faulkner (1988) alegam, quando duas culturas organizacionais distintas se encontram em parceria, duas alternativas são possíveis: barreiras à cooperação ou estímulo ao aprendizado mútuo, pelo qual cada parceiro aprende com os aspectos positivos da cultura do outro. No caso da relação em questão a segunda alternativa foi prevalente, fato que tornou a experiência rica.

A Fellow tinha a cultura de excelência operacional de *contact center*, cuja abordagem era agressiva devido à dinâmica do negócio. Eram voltados a perseguir os melhores resultados, mas não em TI. A organização era especialista em gestão de pessoas, gestão de processos de atendimento, abordagem de venda, motivação, etc. Contudo a empresa cliente considerava que tecnologia era apenas ferramenta, não possuía visão da área de TI. A cultura da Provider, originária de TI, incluía inovação tecnológica, processos de controle, metodologia. Era mais voltada à criação, ao planejamento; e menos operacional. Embora inicialmente tenha havido choque, a junção das duas culturas fez com que cada parceiro aprendesse com os pontos positivos do outro.

Havia alguma prevalência cultural da Fellow, pelo fato de esta ser a cliente da relação, mas não a intenção de dominação, o que mantinha a parceria relativamente equilibrada. A Provider resistia às tentativas isoladas de dominação, valorizando sua forma de trabalho, e com ela, sua cultura. Mas a maior resistência cultural era das pessoas da Fellow contra a aliança e o trabalho que a Provider desenvolvia. O esforço da alta administração em persuadir seus colaboradores dos benefícios do trabalho cooperativo foi fundamental na diminuição dessa resistência e um dos responsáveis pelo equilíbrio cultural. Como a integração entre as culturas, não era o objetivo, entre as quatro possibilidades de Child e Faulkner (1998), segregação era a que mais se adequava à relação.

Embora integração não fosse objetivo, houve aprendizado mútuo de habilidades decorrentes da cultura, que propiciou adequação cultural. As pessoas da Provider tiveram que adaptar-se ao ambiente no qual havia fortes pressões e onde problemas, por exemplo, devido à

implantação mal-feita de um sistema poderiam paralisar centenas de operadores e significar prejuízos expressivos. Os colaboradores da Fellow, por sua vez, tiveram que aprender a lidar com metodologia de solicitação de serviços. O processo de solução de problemas deixou de ser imediato. Os operadores passaram a ter que abrir solicitação, descrevê-la de forma clara, discuti-la com o aprovador, aguardar que fosse enviada para outra cidade onde um analista iria: desenvolvê-la, devolvê-la para homologação e só então colocá-la em produção. O que levava 15min passou a demorar um dia.

Após a compra da Buyer, a questão cultural se complicou. A compradora não aceitava o diálogo, impunha sua forma de trabalho e cultura, sem sequer ouvir ponderações contrárias. Havia tentativa de dominação por parte do novo cliente, sem esforço algum de integração. O resultado, entre as quatro opções de Child e Faulkner (1998), foi o colapso, que literalmente leva a aliança ao fracasso, como evidenciam as palavras do diretor da Provider:

Quando houve a mudança, não havia conversa [...] as empresas eram concorrentes, mais ou menos do mesmo tamanho, a Buyer era pouco maior. A Fellow não queria ser comprada, tinha resistência e nós tínhamos muita coisa boa [...] quando a Buyer comprou, deixou claro: não admito, não quero saber, nem ver, vai ser de meu jeito e ponto final. O que aconteceu foi que as pessoas que estavam aqui fazendo melhor eram obrigadas a fazer pior, e foram embora! Pediram demissão, foram saindo, e o clima em geral ficou muito ruim.

A mudança confirma a dificuldade existente ao gerir um relacionamento. Uma relação harmoniosa pode se tornar conflituosa e destrutiva, se em suas decisões uma das partes negligenciar o espírito colaborativo.

### **Aprendizagem**

Como foi visto, para a Fellow, a aprendizagem não foi determinante para a formação do relacionamento. Contudo no decorrer da parceria, a organização passou a se beneficiar com processos e metodologias desenvolvidos pela Provider, aprendendo assim no nível sistêmico (CHILD; FAULKNER, 1998). No início da relação isso não era prioridade, pois o cliente buscava justamente alguém que resolvesse seus problemas de TI. Seu foco era não ter que preocupar-se com o tema nem precisar formar especialistas para lidar com o assunto, tanto que terceirizou a área. Ao longo da parceria, no entanto, a Fellow passou a valorizar a filosofia de trabalho praticada pela Provider como importante para que seus colaboradores fossem mais produtivos e aprendessem a trabalhar de forma mais organizada.

A Provider, por sua vez, considerava importante a aprendizagem desde a formação do relacionamento, sendo para ela fator determinante. Poder aprender com novos desafios de TI de um *contact center*, sobretudo pelo fato da parceira ser de grande porte, era desde o início, uma das estratégias idealizadas por seus fundadores. Não somente isso, mas o próprio conhecimento de negócios, de vendas, de gestão de pessoas, também tornava a aprendizagem com a parceira uma atividade que merecia dedicação especial e coincidia com o conceito de *exploitation* replicado por Todeva e Knoke (2005). A Provider aprendia tanto no nível técnico, quanto no sistêmico e no estratégico (CHILD; FAULKNER, 1998). Essa atenção à aprendizagem corrobora as idéias de Inkpen (1998), que considera alianças como oportunidade única de aprendizagem, muito embora o processo seja difícil e frustrante nas organizações.

O relacionamento proporcionava o típico ciclo de aprendizagem bem sucedido (DOZ; HAMEL, 2000). Houve condições iniciais favoráveis, comentadas na escolha do parceiro, que facilitaram a aprendizagem bem-sucedida e desenvolveram confiança; tanto Provider quanto Fellow reavaliaram positivamente a relação, se dispuseram a fazer ajustes para melhorar a eficiência; fizeram tais ajustes construtivos que encorajou maior aprendizagem. Não fosse a compra da Buyer, o ciclo talvez ainda estivesse aumentando a aprendizagem entre os parceiros.

Apesar das metodologias utilizadas pela Provider, que até certo ponto facilitavam e até estimulavam a aprendizagem, a empresa não conseguiu pôr em prática adequadamente projeto mais ambicioso de assimilação de conhecimento, que permitiria aprendizagem de ambas as participantes do relacionamento de maneira mais formalizada, como explica seu diretor:

Infelizmente não conseguimos gerenciar a aprendizagem adequadamente [...]. Até implantamos a ferramenta wiki, nossa idéia era termos um espaço no qual, para cada operação, as pessoas envolvidas conseguissem colocar suas visões sobre o negócio, escrever sobre cada operação, sobre resultados, sobre o sistema [...] tinha um *template* lá com a estrutura e os tópicos. Do nosso lado, o pessoal de sistemas escreveria a partir da visão de tecnologia sobre a operação [...] queríamos colocar todo o conhecimento ali, mas faltou estrutura de gestão do conhecimento, alocamos pessoas para quebrar o galho, mas não era foco delas, deixamos para segundo plano e não deu certo.

Embora a parceria com a Fellow não exista mais, a idéia de investir adequadamente na gestão do conhecimento com o intuito de aprimorar a aprendizagem mútua permanece. Na nova parceria com a Next, a Provider pretende dar sequência ao projeto, como evidenciam as palavras de seu diretor:

Estamos com projeto novo, proposta de criação da área de gestão do conhecimento. Já fizemos entrevistas com formandos em biblioteconomia da Universidade Federal local para criar esta área. A empresa tem um portal de gestão de conteúdo, rico em documentos diversos, mas ainda não fazemos gestão efetiva na qualidade dessa documentação, na validade dela, não fazemos a “jardinagem” que deve ser feita [...].

A intenção de gerenciar o conhecimento, demonstrada nas citações acima, vai ao encontro do que Doz e Hamel (2000) argumentam sobre um dos principais objetivos de alianças: aprender e internalizar novas habilidades que são tácitas, coletivas e internas; sendo, portanto, difíceis de serem absorvidas. O esforço da Provider, esboçado na primeira parceria e previsto para a próxima, comprova tentativa de retenção além do conhecimento formal. Esse esforço coincide com o que Harbison e Pekar (1999) chamam de centros de excelência, que são bancos de dados com experiências e conhecimentos adquiridos em alianças que ficam disponíveis para que todos os gerentes possam acessá-los.

A análise descritiva dos casos dedicou-se à análise individual de cada relacionamento. Seguindo a mesma sequência de elementos de análise, o próximo capítulo faz a integração entre as análises individuais, sugerindo conexões entre elas e estabelecendo ligações entre as características dos relacionamentos, os perfis de seus participantes e o referencial teórico-empírico utilizado na pesquisa.

## 5 ANÁLISE INTEGRADA

Esta parte integra a análise descritiva das pesquisas feitas nos relacionamentos Claro - MobiOn e Provider - Fellow, com o referencial teórico-empírico selecionado pelo autor. O objetivo foi salientar as conexões entre os casos, identificando padrões, divergências e salientando implicações, quando existentes, sempre à luz dos conceitos teóricos pertinentes ao tema.

Inicialmente analisam-se como cada uma das relações se enquadra nas definições e tipos de relacionamentos interorganizacionais cooperativos. Em seguida são destacados aspectos relevantes dos dois casos. Posteriormente, obedecendo à sequência de categorias de análise, cada uma delas é examinada separadamente, enfocando o significado das relações encontradas.

### **Tipos de Relacionamentos**

Embora neste estudo tenha havido predominância do termo parceria no trato dos RIOCs, amparados pela definição de Yoshino e Rangan (1996), os dois relacionamentos também podem ser considerados alianças. Ambos possuem simultaneamente as três características das alianças estratégicas: são duas empresas que se unem para cumprir metas combinadas e se mantêm independentes; as parceiras compartilham os benefícios da aliança e têm tarefas especificadas; e ambas contribuem continuamente em áreas cruciais como tecnologia ou *marketing*.

Ambos os casos são acordos cooperativos voluntários entre duas organizações que envolvem troca e compartilhamento, como definido por Peng e Kellogg (2003). Claro e MobiOn permutam mecanismos de influenciar a venda do outro e, na prática, compartilham clientes e vantagens competitivas. Provider e Fellow trocavam experiências que permitiam aprendizagem mútua, além de também compartilharem objetivos.

Abordagem semelhante de classificação de acordos cooperativos tem Kanter (1990). Com base no critério dessa autora, a relação entre Claro e MobiOn seria classificada como aliança oportunista, visto que as duas organizações veem a oportunidade de adquirir vantagens competitivas, de forma rápida, ainda que não necessariamente duradoura. Por sua vez, a relação entre Fellow e Provider poderia ser enquadrada como aliança de *stakeholders*, por ser uma coalizão complementar, formada entre cliente e fornecedor e marcada por interdependência mútua.

As duas relações, segundo o conceito de Whetten (1981), são ligações diádicas, nas quais duas organizações consideram mutuamente proveitosas a colaboração entre elas para alcançar objetivo comum. Claro e MobiOn dividem o objetivo de obter vantagens competitivas para, com isso, aumentar as bases de clientes e os respectivos volumes de vendas delas. Já Provider e Fellow tinham como objetivo comum a melhoria na gestão de TI da empresa cliente, na qual a vantagem para esta é evidente e para aquela era a aprendizagem.

Quando analisados à luz da tipologia de RIO de Barringer e Harrison (2000), os dois casos se distinguem. O grau pelo qual os parceiros estão unidos difere, embora ambas as parcerias formem empreendimentos cooperativos formais, na escala entre hierarquia e mercado de Lorange e Roos (1996). A relação entre Provider e Fellow tinha forma de organização firmemente unida e os mecanismos formais tinham importância destacada. O relacionamento entre Claro e MobiOn, por outro lado, tem forma de organização frouxamente unida. Ainda que sejam ligados por acordo contratual, os mecanismos informais sobressaem aos formais. Sobre o tema, Porter (1989) estabelece dois tipos de coalizão, verticais e as horizontais. O relacionamento entre Claro e MobiOn forma uma coalizão horizontal, pois não há participação de um na cadeia de valor do outro. A outra relação forma uma coalizão vertical, pois a Provider faz parte da cadeia de valor da Fellow, como fornecedora exclusiva.

Essas diferenças indicam implicações relevantes para a gestão dos relacionamentos. A relação entre Fellow e Provider, e mesmo o relacionamento seguinte desta com a Buyer, se baseavam na relação cliente-fornecedor. Isso denota a verticalização da relação, a fornecedora era parte estratégica da cadeia de valor da cliente. Nesse caso a relação exige gestão mais rígida e formal. O relacionamento entre Claro e MobiOn, de maneira distinta, não possui tal relação, é horizontal. As parceiras são mais independentes, a relação exige menos controle e a informalidade ganha espaço. Se de um lado isso propicia maior equilíbrio na relação de poder, de outro, demanda maior esforço de coordenação, para que a relação sobreviva.

Talvez a maior semelhança entre os dois relacionamentos se refira ao porte dos parceiros. MobiOn e Provider são organizações pequenas, enquanto Claro e Fellow são grandes. As pequenas possuem outras similaridades: existem há pouco tempo e atuam na área de TI. Todavia há diferenças fundamentais entre elas: MobiOn é extremamente enxuta, se concentra no desenvolvimento de soluções e terceiriza funções como vendas, RH, contabilidade, etc. Provider, além de desenvolver soluções, agregava a sua proposta a gestão de toda a área de TI do cliente, o que incluía absorção de áreas operacionais. Em vez de terceirizar, ela era a terceirizada.

A semelhança de porte das empresas envolvidas nos dois casos indica que é cada vez mais comum RIOCs eficazes entre empresas de portes distintos. Não só a terceirização de atividades cada vez mais estratégicas da cadeia de valor (ETEMAD, WRIGHT e DANA, 2001), como foi analisado na relação entre Provider e Fellow, como também em formações horizontais como no caso Claro e MobiOn.

### **Formação da Parceria**

Dois pontos marcam a fase de formação das parcerias nos dois casos: exclusividade e diferenciação. Os achados apontam que tanto o estabelecimento de períodos de exclusividade, quanto a existência de diferenciação de produtos e serviços foram decisivos para a formação dos dois relacionamentos.

No primeiro relacionamento, a solicitação de exclusividade partiu da MobiOn, empresa de menor porte da relação, como forma de seduzir a Claro que tinha tido problemas com fidelidade de parceiros anteriores. Na segunda relação, a idéia de exclusividade partiu da Fellow, empresa de maior porte da relação, como meio de garantir o foco da fornecedora e possivelmente para prevenir o risco de vazamento de informações estratégicas, até que a cliente adquirisse maior confiança no parceiro. Embora a exclusividade se limitasse aos parceiros de menor porte, os casos indicam que são as circunstâncias de cada parceria e não o porte dos parceiros, que levam um ou outro integrante a propor exclusividade.

Com relação à diferenciação, a MobiOn tinha o MobiOn Connect, cuja principal diferenciação para a Claro era a contribuição do produto na redução de seu ciclo de vendas. A Provider oferecia o serviço de gestão de demanda de TI que prometia economia e qualidade, além da filosofia de trabalho cooperativa incomum. Nesse aspecto as parceiras provedoras de inovação eram as de pequeno porte, que atraíram grandes organizações por terem diferenciais. Estas, por outro lado, tendem a possuir ativos e habilidades que atraem as pequenas. Consequentemente empresas menores necessitam de estímulos suficientemente interessantes para conquistar parceiras maiores.

As moedas de troca que as pequenas recebiam eram interessantes, mas não únicas. Outros parceiros do mesmo porte também ofereceriam. A MobiOn, por exemplo, se beneficiava do prestígio de ser parceira de uma empresa conhecida como a Claro. Outra vantagem era o rápido acesso a novos clientes, sobretudo os de grande porte. Entretanto, esses mesmos benefícios poderiam ser obtidos se ela estivesse associada, por exemplo, à TIM ou à

VIVO. Da mesma forma, a principal vantagem que a Provider obtinha em sua relação com a Fellow, a aprendizagem oriunda da estrutura e dos desafios de seu cliente, outros *contact centers* de grande porte também poderiam lhe oferecer. Tanto é verdade, que ela não precisou fazer adequações substanciais para estabelecer a nova parceria com a Next. Sua proposta de trabalho e moedas de troca continuam as mesmas.

Conclui-se assim que, quando se trata de diferenciação, porte faz diferença. As pequenas empresas precisam ter diferenciais para atrair parceiros maiores, mas que não precisam resumir-se a produtos e serviços. Pesquisa concluiu que também há diferencial relevante quando o parceiro de maior porte confia no menor, devido a alto encaixe cultural, potencializado por relacionamentos anteriores entre seus executivos (PEDROSO *et al.*, 2008). A estrutura da relação aparentemente não influi na necessidade da pequena empresa oferecer diferenciais. Tanto na relação vertical quanto na horizontal isso foi necessário.

O sucesso das parcerias, entre Claro e MobiOn até o momento e entre Provider e Fellow até a compra da Buyer, indica que os processos de formação foram equilibrados e bem executados (LORANGE; ROOS, 1996). Houve evolução durante os relacionamentos e seus participantes estavam satisfeitos com os resultados, comprovando que os cuidados para o estabelecimento da confiança e harmonia foram tomados na etapa de formação da parceria.

### Determinantes

A perspectiva estratégica ajuda a explicar as determinantes de formação dos dois relacionamentos. *Grosso modo*, as quatro organizações examinadas se envolveram em alianças com objetivos claros de aumentar a competitividade e lucro (KOGUT, 1998; BARRINGER; HARRISON, 2000). O quadro 8 apresenta a síntese das determinantes de cada parceiro para a formação de suas respectivas parcerias.

Caso 1		Caso 2	
Para a Claro	Para a MobiOn	Para a Fellow	Para a Provider
1. geração de novos negócios	1. geração de novos negócios	1. encontro do parceiro ideal	1. encontro do parceiro ideal
2. complementaridade de ativos e habilidades	2. posicionamento	2. compartilhamento de custos e riscos	2. aprendizagem
	3. complementaridade de ativos e habilidades		3. compartilhamento de custos e riscos
	4. aprendizagem		4. acesso a novos mercados
	5. compartilhamento de custos		

QUADRO 8 - DETERMINANTES DE CADA PARCEIRO

FONTE: O AUTOR (2009)

Nota-se que os motivos principais que levaram as parceiras a se envolverem em alianças são os mesmos em cada um dos casos. No primeiro, tanto Claro quanto MobiOn foram motivadas pela geração de novos negócios que uma acreditava que a outra proporcionaria. No segundo, ambas foram motivadas por encontrarem parceiros compatíveis. A coincidência de razões principais equilibra e reforça a relação, demonstrando harmonia nas intenções estratégicas de cada um.

A análise da principal motivação para cada parceira permite estabelecer relação com a natureza de cada uma das alianças. Na relação horizontal ambas foram motivadas pelo aumento de negócios, essa era maior preocupação devido à estrutura independente da aliança. Cada empresa possuía sua operação separada e em funcionamento, a maior razão para se aliar, nesse caso, seria a questão econômica presente na possibilidade de obtenção de negócios adicionais. Na relação vertical, a principal motivação era encontrar o parceiro ideal, dado que a relação criaria forte interdependência mútua, as operações das participantes funcionariam encadeadas e, nesse caso, o aspecto relacional era mais importante que o aspecto econômico.

Outra característica que se destaca é que as parceiras de menor porte possuem maior variedade de razões para se associar às de grande porte. Estas, ao contrário têm menos razões para estabelecer relações com aquelas. Tal situação sugere que empresas menores veem muitas formas de obter vantagens em alianças. As empresas maiores, por outro lado, têm motivos específicos, mas não menos intensos. Nos dois casos, embora fossem apenas dois motivos, para elas esses motivos eram importantes e difíceis de conseguir com um parceiro qualquer. Embora pequenas, MobiOn e Provider eram diferenciadas.

Embora envolvessem empresas privadas, e também tivessem motivação baseada na eficiência, os dois relacionamentos se baseavam predominantemente em motivos de reciprocidade, enfatizando cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações (OLIVER, 1990). Até mesmo o segundo caso, que envolvia relação cliente-fornecedor, não se baseava em dominação, poder ou controle. As quatro empresas tinham intenções estratégicas que estabeleciam a necessidade de formação de relacionamentos, coincidindo com as idéias de Cravens, Piercy e Cravens (2000) e reforçando o equilíbrio e a solidez das alianças.

### **Escolha do Parceiro**

Os dois casos apresentam semelhanças no processo de escolha do parceiro. Em ambos a iniciativa de escolha partiu das empresas menores e até certo ponto, o encontro do candidato

a parceiro foi casual. Posteriormente o processo foi cuidadoso tanto da parte das empresas que o iniciaram, quanto das outras organizações que firmaram as alianças.

Os dois relacionamentos foram caracterizados pelo alto encaixe estratégico (CHILD; FAULKNER, 1998), e pelo baixo encaixe cultural, embora os integrantes de cada um deles dividissem crenças e valores. Da mesma forma, ao escolher seus parceiros, cada participante esteve atento para os quatro pontos de Isabella (2002): o fato de as moedas de troca serem conhecidas e interessarem o parceiro; o empenho para obtenção de objetivos compatíveis; a compatibilidade de valores; e o envolvimento de pessoas possuidoras de competências sociais e habilidade para o trabalho cooperativo.

Os pontos coincidentes vistos nos dois casos revelam não existirem diferenças na escolha de parceiros devido a fatores estruturais. Os cuidados durante o processo, independente de haver ou não relação cliente-fornecedor, foram os mesmos. Houve diferenças, no entanto, quanto às atitudes tomadas no que tange ao baixo encaixe cultural. Enquanto na relação horizontal isso não foi visto como preocupação, na relação vertical provocou esforço de gestão de seus executivos principais para aproximação cultural das duas empresas. Isso indica que o maior convívio gerado pela natureza horizontal da relação exige entendimento cultural maior entre as partes, mesmo que conquistado de maneira gradual.

As semelhanças também apontam para a inexistência de relevância do porte das organizações no processo de escolha, ainda que a procura pelo parceiro tenha sido iniciada pelas empresas menores nos dois casos. Como foi visto na análise das determinantes, parceiros menores dependem de moedas de troca diferenciadas; fora isso, a importância de suas intenções estratégicas, valores e pessoas capacitadas para a cooperação é a mesma das empresas grandes. Isso implica em equilíbrio de poder entre parceiros, independente de seus respectivos portes e da natureza dos relacionamentos.

### **Negociação**

Ambos os processos de negociação das parcerias investigadas transcorreram rápida e tranquilamente. No primeiro caso dois fatores contribuíram para isso: a preparação dos parceiros para a negociação, que incluiu clareza na apresentação das moedas de troca; e as intenções estratégicas compatíveis. No segundo caso, três fatores foram decisivos: a cooperação inicial, resultante da confiança gerada pela identificação de valores; a clareza das moedas de troca; e as intenções estratégicas compatíveis.

A análise dos casos permite deduzir que as diferenças estruturais dos relacionamentos – natureza das relações e porte dos participantes – não influíram no processo de negociação de formação das alianças. Não se notam diferenças significativas entre os casos que pudessem evidenciar tal influência. Intenções estratégicas compatíveis e moedas de troca claras foram características comuns. Apenas uma terceira característica relacional foi distinta, mas sem estabelecer relação estrutural, porque tanto a negociação da aliança Claro – MobiOn poderia ter sido influenciada pela identificação de valores semelhantes entre os parceiros, como a aliança Provider – Fellow poderia ter sido marcada pela preparação dos parceiros para a negociação.

A compra da Fellow pela Buyer mudou o cenário. Mostrou uma situação na qual não havia mais compatibilidade de intenções estratégicas. Como resultado, o processo de renegociação da parceria foi difícil e a dissolução do relacionamento prejudicou a fornecedora. A situação tem uma implicação evidente: a necessidade de se preverem acordos sobre uma fórmula de término em detalhes, quando ocorrerem situações como fusões e aquisições, cada vez mais comuns no ambiente empresarial globalizado atual.

### **Gerência**

A gerência das parcerias apresenta diferenças e semelhanças. A diferença, diz respeito à dedicação de recursos humanos. A semelhança está no papel da alta administração na gestão das alianças.

Enquanto no primeiro caso não há recursos humanos dedicados exclusivamente ao relacionamento, no segundo há. O envolvimento dos colaboradores da Claro e da MobiOn é parcial, ninguém se dedica somente à parceria. No outro acordo, como a Provider era fornecedora exclusiva, grande parte de seus recursos humanos eram naturalmente dedicados à aliança, o que não acontecia com os colaboradores da Fellow, cujo foco estava em seus clientes.

A presença ou não de equipes dedicadas tem relação direta com a estrutura de cada parceria. O relacionamento horizontal não apresenta pessoas dedicadas, por não haver necessidade, nesse caso; enquanto o vertical apresenta, mas de apenas um dos participantes. Como no caso a fornecedora é parte da cadeia de valor da cliente, deduz-se que ao menos parte dos recursos humanos da provedora sempre será dedicada à parceria. Já o fato de as pessoas dedicadas pertencerem à empresa menor é coincidência, visto que se a empresa maior

fosse a fornecedora da relação, seria ela a que cederia colaboradores à relação. Tais diferenças não influem na qualidade da gestão. A não relação entre qualidade e estrutura nesse caso confirma o que Harbison e Pekar (1999) alegam: não existe um modelo único de estrutura administrativa que seja adequado a todas as alianças em todas as empresas.

O apoio da alta administração é perceptível nas duas relações. A cúpula das quatro organizações envolvidas ampara seus respectivos relacionamentos, embora com graus de envolvimento distintos. Tal apoio não apresenta relação com a estrutura das alianças, ele é importante em relações verticais e horizontais e independe do porte dos participantes.

O envolvimento da alta gestão apresenta um componente que difere nos dois relacionamentos, o papel de orquestração. Na relação entre a Claro e a MobiOn, além da orquestração da parceria, cabe também ao CEO desta o desafio de mudar a atitude dos gerentes, muitas vezes contrária à aliança, o que demandava intervenção pessoal recorrente. Na relação entre Provider e Fellow havia esforço do presidente desta, em reforçar a filosofia de cooperação e mudar a atitude dos gerentes, dado que a maior parte da resistência advinha das pessoas de sua organização. Entretanto esse caso não demandava tanto esforço pessoal como o outro, devido à formalização, à presença de mecanismos de controle e a existência de colaboradores dedicados que minimizavam a tarefa de orquestração.

Quando a Provider passou a relacionar-se com a Buyer, entretanto, a falta de apoio da alta administração aliada às inúmeras resistências encontradas pela fornecedora contribuiu para que o relacionamento se deteriorasse, demonstrando a importância do apoio da alta gestão a RIOC.

### **Coordenação e Controle**

Com relação aos mecanismos de coordenação e controle, os dois relacionamentos estudados divergem consideravelmente. A aliança entre Provider e Fellow era caracterizada pela importância dos mecanismos formais e pouca flexibilidade, enquanto a aliança Claro MobiOn é marcada pela importância menor desses mecanismos e maior flexibilidade.

Parcerias desse nível, que envolvem empresas estruturadas e legalizadas, independente de portes delas, em sua grande maioria apresentam mecanismos formais e informais de coordenação e controle. O que varia caso a caso é a importância dada a cada um deles.

As estruturas dos relacionamentos influenciam os tipos de mecanismos utilizados em cada parceria e a importância atribuída a cada um. Além disso, influenciam na flexibilidade com que tais mecanismos são utilizados. A rigidez da estrutura presente na relação cliente-fornecedor sugeria maior número de mecanismos formais, maior importância deles na coordenação e controle da relação; e menor flexibilidade em sua aplicação. Ao passo que a independência propiciada pela relação horizontal permite o uso menos intenso desses instrumentos e maior flexibilidade em sua aplicação. Cabe salientar que, esse segundo tipo de relação, como apresentado na análise, demanda maior esforço pessoal de orquestração, coincidindo com o uso de mecanismos informais.

Apurou-se que a parceria horizontal colaborativa demanda mais coordenação do que controle. Nesse caso, o excesso de controle pode ter efeito negativo. A relação é frágil, flexível, não obrigatória, baseada coincidência de intenções estratégicas e caracterizada pelo equilíbrio de poder e pela cordialidade no trato entre parceiros. São as vantagens que a aliança proporciona aos parceiros que a fazem funcionar e não as normas, regras, contratos, hierarquia.

A relação cliente-fornecedor, embora também colaborativa, ao contrário, demandava muito mais controle do que coordenação. Depois de consumada, a relação passou a ser obrigatória, e dela dependia o sucesso de ambas as partes. Seus objetivos, que eram inflexíveis, só poderiam ser alcançados mediante a disciplina das pessoas na aplicação de metodologias estabelecidas, situação adequada ao uso de mecanismos formais. Isso se justificava pela necessidade de coordenação de grande quantidade de recursos

O estudo não permite o estabelecimento de relação entre o porte das organizações envolvidas em relacionamentos e os mecanismos de coordenação e controle. Grandes ou pequenas, os mecanismos seriam os mesmos, variando apenas em função do formato do relacionamento.

Conclui-se que, embora utilizando mecanismos distintos, as duas parcerias conseguiram alcançar o equilíbrio entre a necessidade de controle e a harmonia da relação, comentado por Child e Faulkner (1998). Como afirmam Lorange e Roos (1996), conciliar os interesses dos parceiros não é uma tarefa fácil. A julgar pelos resultados e impressões dos participantes quanto às alianças, pode-se inferir que a coordenação e controle também contribuíram para resultados positivos nos dois casos.

### Fatores de Sucesso

Os relacionamentos examinados evidenciam fatores críticos de sucesso de natureza econômica e de natureza relacional. Cabe ressaltar que ambas as relações se formaram por motivações estratégicas, ainda que essas contemplassem preocupação econômica; mas que a continuação e sucesso delas dependiam de motivos econômicos e de relacionamento, que também são estratégicos.

O quadro 9 apresenta uma síntese da presença dos fatores críticos de sucesso de Gomes-Casseres (1999) para cada uma das duas alianças investigadas. *Grosso modo*, os fatores 1, objetivos, e 4, incentivos para colaboração, são de natureza econômica; enquanto os demais são de natureza relacional.

<b>Fator Crítico de Sucesso</b>	<b>Claro - MobiOn</b>	<b>Provider - Fellow</b>
1. ter objetivo estratégico claro	objetivo: aumentar vendas lucrativas e base de clientes de ambos	objetivo: melhorar a gestão de TI da Fellow
2. encontrar parceiro adequado	ambas estão satisfeitas	ambas estavam satisfeitas
3. atribuição de tarefas e responsabilidades	atribuições são claras para ambas	atribuições eram claras para ambas
4. criação de incentivos para colaboração	não há	não havia
5. minimizar conflitos entre parceiros	conflitos são poucos, bem monitorados e administrados	conflitos eram considerados saudáveis e foram bem geridos
6. manter comunicação constante	boa comunicação é uma das razões do sucesso	comunicação era tida como adequada
7. fazer intercâmbio de pessoal	não há	não havia
8. operar com visão de longo prazo	não há	na formação da aliança se operava com visão de longo prazo
9. desenvolver projetos conjuntos	não há	vários projetos de TI foram desenvolvidos em conjunto
10. ser flexível	ambas são flexíveis, mas a MobiOn é mais	a flexibilidade era limitada

QUADRO 9 - COMPARAÇÃO COM FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

FONTE: O AUTOR (2009) , COM BASE NOS FATORES CRÍTICOS PARA UMA ALIANÇA DE SUCESSO DE GOMES-CASSERES (1999)

Nota-se que a maioria dos fatores críticos apontados pelo autor foi observada nas duas parcerias. Aqueles em que não se observou presença podem ser justificados com base na análise. Não se observaram incentivos para colaboração, porque a gestão e o apoio da alta administração, nos dois casos, garantiam que a colaboração ocorresse de forma adequada, sem a necessidade de incentivos adicionais. A inexistência de intercâmbio de pessoal deve-se às

estruturas dos relacionamentos, que não tornavam necessários tais intercâmbios para o sucesso da relação.

Outros dois fatores estão ausentes apenas na relação horizontal. A estrutura do relacionamento, que propicia independência aos participantes, e a diferença entre as atividades-fim da MobiOn e da Claro podem explicar a ausência de projetos conjuntos; e a volatilidade da relação, já descrita, pode justificar o ceticismo com relação ao longo prazo.

Como a natureza dos principais fatores de sucesso é semelhante nas duas alianças, não é possível estabelecer relação de influência da estrutura neles. Aparentemente apenas os fatores críticos do quadro 9, comentados no parágrafo anterior podem suscitar alguma influência da estrutura, ainda assim, sem estabelecer relação clara. Projetos conjuntos, por exemplo, poderiam naturalmente vir a ser desenvolvidos também pela parceria horizontal. O único fator divergente é então a visão de longo prazo, o que é insuficiente para estabelecer um padrão. Os portes dos participantes também não parecem influenciar os fatores de sucesso.

### **Comunicação**

A comunicação nas duas relações é considerada eficaz pelos partícipes. No entanto, em cada uma delas o processo é diverso. Enquanto na primeira a comunicação é informal em essência, na segunda a informação flui de forma acentuadamente formal. Cabe ressaltar, contudo, que assim como os mecanismos de coordenação e controle, em relacionamentos formalizados como os examinados, a comunicação entre seus integrantes sempre tende a apresentar um lado formal e outro informal.

As estruturas de cada relacionamento influenciam a preponderância ou não de formalização na comunicação. Naqueles em que há mais necessidade de controle, a comunicação tende a ser mais formal, caso do relacionamento vertical como o entre Provider e Fellow. Naqueles onde há mais necessidade de coordenação, como na parceria entre Claro e MobiOn, a comunicação que sobressai é a informal.

O porte das organizações aparentemente não influencia a predominância do tipo de comunicação utilizado na parceria. Contudo, como foi relatado no primeiro caso, a ausência de níveis hierárquicos sobrecarrega o CEO da MobiOn que se desdobra para manter a comunicação eficaz com vários executivos em níveis hierárquicos distintos da Claro. Por outro lado, tal tarefa lhe permite maior controle da operação, que é coerente com papel de orquestração desempenhado por ele.

A coerência entre os casos reside no fato de os executivos de ambas as alianças considerarem a comunicação como uma das razões de sucesso do relacionamento. Em ambos, o equilíbrio encontrado entre aspectos formais e informais, cada parceria a sua maneira, favoreceu a comunicação eficaz que, conforme Gomes-Casseres (1999), é um atributo para obtenção de sucesso.

Na mudança da parceria, em função da aquisição da Buyer, a comunicação com a Provider tornou-se ainda mais formal, mas perdeu em eficácia e a relação ficou estremeçada, gerando desconfiança de ambas as partes. Tal situação reforça a importância da comunicação para o sucesso dos RIOCs e, conseqüentemente, confirma a afirmação do autor mencionado no parágrafo anterior.

### **Confiança**

Nos dois relacionamentos analisados constatou-se que a confiança foi fundamental para a formação e solidificação da relação. Como foi exposto por Das e Teng (1998), a falta de cooperação e o comportamento oportunista, características de relações onde a confiança é ausente, são frequentemente citadas por pesquisadores como causas de fracasso em alianças.

O próprio formato horizontal da parceria entre Claro e MobiOn torna a confiança fator básico para a existência da relação. Por mais que haja outros mecanismos de controle, como foi verificado no decorrer do texto, não são suficientemente eficazes para evitar que o parceiro descumpra o acordo. Desta forma, a confiança no parceiro é vital para que a parceria gere os resultados esperados.

A parceria entre Provider e Fellow, caracterizada pela relação cliente-fornecedor, na qual o fornecedor trabalhar boa parte do tempo na sede do cliente propiciava acesso privilegiado da Provider às estratégias da Fellow. É um ambiente onde a confiança vinha em primeiro lugar, antes mesmo do início das operações.

A comparação entre os casos mostra que a importância da confiança em RIOCs é vital, qualquer que seja o tipo de relação ou o porte de seus participantes. Horizontal ou vertical a relação cooperativa depende da confiança entre parceiros durante toda a sua duração. Independente de os participantes serem de grande ou de pequeno porte, a confiança tem que estar presente.

Contudo, na formação das alianças, as atitudes das organizações foram diferentes. Na relação vertical, como a parceria demandava confiança desde o princípio, estabeleceu-se confiança normativa entre as partes (CHILD 1999), baseada na identificação inicial de valores, princípios e visão de futuro coincidentes. Entretanto a Fellow, possivelmente para evitar riscos de ver suas competências essenciais conhecidas pela concorrência, exigiu um período de exclusividade da fornecedora. Tal desconfiança pode ter sido ocasionada pelo formato vertical da relação.

Na relação horizontal, a Claro, como empresa maior e estabelecida há mais tempo, observou a MobiOn durante um período de aproximação gradual (DOZ, 1996), procurando se certificar que o discurso da então candidata a parceira era verdadeiro. A MobiOn, por sua vez, ciente de que estava em período probatório, se esforçava para reforçar a confiança. O tamanho de cada parceiro parece ter contribuído com as ações tomadas por cada um.

A julgar pelo desempenho dos dois relacionamentos, em termos de resultados e em termos de satisfação dos parceiros, ambos podem ser considerados bem sucedidos. A relação entre a Claro e a MobiOn vai bem e seus executivos tem criado laços de confiança cada vez mais fortes. A relação entre a Fellow e a Provider, embora não mais exista, gerou bases para a relação entre esta e a Next. Por outro lado a relação entre Provider e Buyer é exemplar para comprovar como uma parceria cooperativa na qual a confiança esteja ausente tem vida curta.

### **Cultura**

As questões relativas à cultura nos dois relacionamentos apresentam semelhanças significativas. Em ambos, as empresas participantes têm culturas distintas, mas equilibradas. Houve, nos dois casos, encaixe cultural desde o início, motivado pela presença de valores coincidentes entre os aliados. Se considerada a teoria de Child e Faulkner (1998), ambas as parcerias podem ser classificadas como seguidoras da possibilidade classificada como segregação, na qual não há dominação de um parceiro, tampouco há integração cultural.

As diferenças percebidas referentes à cultura nos dois relacionamentos remetem à análise comparativa com a estrutura de cada um. A predisposição da MobiOn em ser mais flexível e se ajustar à cultura da parceira, poderia estar ligada ao fato de ela ser a integrante de menor porte. No entanto verificou-se que ela o faz por razões estratégicas, para entender a cultura da parceira visto que, por meio da aliança, ela vende no segmento de mobilidade, que não é o seu. É uma forma de adquirir conhecimento no segmento.

Características presentes somente na relação entre Provider e Fellow eram a prevalência cultural desta e o aprendizado mútuo. Ambas estavam relacionadas com a natureza cliente-fornecedor da relação. O fato de ser cliente propiciava certa prevalência cultural da Fellow e o aprendizado mútuo se fez necessário para harmonizar o convívio entre aliados, além das vantagens que o conhecimento de cada um proporcionou ao outro.

Imposição cultural ocorreu, e de forma intensa, apenas quando a Buyer assumiu o lugar da Fellow na parceria. O resultado, visto que não houve integração, foi a colisão das culturas, ocasionando a alternativa de possibilidade classificada como colapso (CHILD; FAULKNER, 1998).

### *Aprendizagem*

Aprendizagem ocorre por parte das quatro empresas envolvidas nas duas parcerias, só que em graus distintos. Há semelhanças identificadas nos dois casos. A aprendizagem não foi fator determinante na formação da parceria para nenhuma das empresas de grande porte, mas foi para as duas empresas menores das alianças. Isso denota o interesse da aprendizagem para empresas pequenas quando se aliam a parceiras de maior porte. Para estas a aprendizagem pode até se tornar importante, como no caso da Fellow, mas não era motivo para associar-se.

Outra semelhança é que tanto a MobiOn, quanto a Provider aprendiam nos três níveis de Child e Faulkner (1998) técnico, sistêmico e estratégico, enquanto Claro e Fellow aprendiam em apenas um nível técnico, no caso da primeira e sistêmico, no caso da outra. O fato reforça a importância da aprendizagem de cunho geral em alianças para empresas de pequeno porte. Mostra também que as empresas grandes, embora aprendam, tendem a concentrar-se em adquirir conhecimentos específicos.

O envolvimento no processo de aprendizagem é uma das diferenças percebidas entre os casos. Enquanto a MobiOn aprende na relação e com a relação de maneira acentuadamente mais intensa que sua parceira, Provider e Fellow aprendiam de forma mais equilibrada. A natureza vertical do relacionamento entre elas parece ter contribuído com o fato. A convivência e os objetivos comuns das aliadas criavam necessidade de aprendizagem mútua. A independência e a natureza horizontal da outra aliança permitem que cada um aprenda o que quer, da forma que quiser.

Outra diferença importante entre os relacionamentos observados é que em um deles, uma das empresas procurou estabelecer um processo formal de aprendizagem. A medida não

parece ter relação com a estrutura da parceria, tampouco com o porte das empresas, e sim com o perfil e histórico de organização da Provider, empresa responsável pela iniciativa.

### **Resumo da Análise Integrada**

Durante a análise individual dos casos e a análise integrada procurou-se destacar as semelhanças e diferenças encontradas entre os casos e o referencial teórico. O quadro 10 apresenta um resumo da análise integrada no qual, em vez de se apontar tais semelhanças e diferenças novamente, buscou-se enriquecer a análise salientando os padrões e divergências entre os casos. Assim, a segunda coluna do quadro 10 descreve as características verificadas, ao passo que a terceira coluna estabelece se a característica é padrão, na hipótese de ser comum a ambos, ou se ela é divergente e aparece em apenas um dos casos.

Em suma, o quadro 10 permite visualizar relações de cada categoria de análise evidenciada, estabelecendo: os padrões e divergências encontrados entre os relacionamentos examinados; as suas ligações com a natureza dos relacionamentos; suas ligações com o porte dos parceiros e o impacto que tais padrões e divergências têm para a análise.

Categories de Análise	Padrões e Divergências dos Casos	O que é	Ligação com a Natureza da Relação	Ligação com o Porte dos Parceiros	Impacto para a Análise
<b>Formação da Parceria</b>	- exclusividade	padrão	- não há	- não há	- importante na formação
	- porte da empresa que solicitou a exclusividade	divergência	- não há	- não há	- não há
	- porte da empresa que cedeu a exclusividade: pequeno	padrão	- não há	- condição requerida pelas parceiras maiores	- condição para a formação
	- presença de produto ou serviço diferenciado	padrão	- não há	- mais importante para as pequenas empresas	- cria relações mais sólidas
<b>Determinantes</b>	- processo de formação equilibrado e bem feito	padrão	- não há	- não há	- equilíbrio na relação
	- mesmo motivo principal entre parceiros	padrão	- não há	- não há	- não há
	- motivo principal difere entre alianças	divergência	- econômico na horizontal e relacional na vertical	- não há	- não há
<b>Escolha do Parceiro</b>	- maior variedade de razões entre empresas pequenas	padrão	- não há	- empresas menores obtêm várias vantagens	- não há
	- iniciativa do parceiro menor	padrão	- não há	- empresas menores tem mais benefícios em relacionamentos	- não há
	- encontro casual do parceiro	padrão	- não há	- não há	- não há
	- alto encaixe estratégico	padrão	- não há	- não há	- condição para a formação
	- baixo encaixe cultural	padrão	- não há	- não há	- gerou adequação cultural na relação vertical
<b>Negociação durante a Formação da Parceria</b>	- intenções estratégicas semelhantes	padrão	- não há	- não há	- equilíbrio na relação
	- transcorreu de forma rápida e tranquila	padrão	- não há	- não há	- mostra equilíbrio entre as partes
	- intenções estratégicas compatíveis e clareza das moedas de troca	padrão	- não há	- não há	- não há
<b>Gerência / RH</b>	- fator contribuinte adicional	divergência	- não há	- não há	- não há
	- existência de RH dedicados	divergência	- relação vertical exclusiva, deve ter RH dedicados	- não há	- não há
	- apoio da alta administração	padrão	- não há	- não há	- importante na formação e desenvolvimento
<b>Coordenação e Controle</b>	- grau de envolvimento no papel de orquestração	divergência	- relação horizontal requer envolvimento pessoal maior	- não há	- relação horizontal depende de orquestração
	- importância dos mecanismos formais e informais	divergência	- relação vertical: mais formal que a relação horizontal	- não há	- embora distintos, nos casos estudados os mecanismos de coordenação e controle adequados são fundamentais para o sucesso das alianças
	- flexibilidade	divergência	- relação vertical: menos flexível	- não há	- não há
<b>Fatores de Sucesso</b>	- foco da gestão	divergência	- relação vertical: mais controle que coordenação	- não há	- não há
	- natureza econômica e relacional	padrão	- não há	- não há	- não há
<b>Comunicação</b>	- tipo de comunicação	divergência	- relação horizontal: comunicação mais informal	- não há	- foco na comunicação informal sobrecarrega o orquestrador da aliança
	- avaliação positiva dos executivos	padrão	- não há	- não há	- tende a proporcionar melhores resultados
<b>Confiança</b>	- atitudes de cada parceiro	divergência	- relação vertical: cliente exigiu exclusividade	- empresas maiores mais cautelosas	- mostra importância da confiança em RIO
	- avaliação dos executivos: fundamental	padrão	- não há	- não há	- fundamental para o sucesso da relação
<b>Cultura</b>	- culturas de origem distinta	padrão	- não há	- não há	- não há
	- não havia dominação nem integração	padrão	- não há	- não há	- maior equilíbrio
	- adequação cultural	divergência	- relação vertical: adequação necessária devido ao maior convívio	- não há	- melhores resultados
<b>Aprendizagem</b>	- flexibilidade cultural (MobiOn)	divergência	- não há	- não há	- permite aprendizagem estratégica para a MobiOn
	- foi determinante só para as empresas de pequeno porte	padrão	- não há	- pequenas aprendem mais com as grandes que o contrário	- benefício para pequenas empresas é maior
	- grandes aprendem em um nível, enquanto as pequenas aprendem em três níveis	padrão	- não há	- pequenas valorizam mais aprendizagem com as grandes que o contrário	
	- envolvimento das parceiras no processo de aprendizagem	divergência	- na relação vertical há mais equilíbrio entre parceiros na aprendizagem	- não há	- em relações verticais é importante haver adequação e aprendizado mútuo
- estabelecimento de processo formal de aprendizagem	divergência	- não há	- não há	- tende a aprimorar o processo de aprendizagem para aliança	

QUADRO 10 - RESUMO DA ANÁLISE INTEGRADA

FONTE: O AUTOR (2009)

Nota-se no quadro 10 que a etapa de formação de parceria, que inclui as determinantes, a escolha do parceiro e a negociação, é muito parecida nos dois relacionamentos, visto que há mais padrões que divergências entre eles. Também é evidente a maior quantidade de divergências na etapa de gestão dos relacionamentos, representada pelas categorias gerência e coordenação e controle. Isso demonstra que a gestão dos relacionamentos costuma ser adequada a cada relação, mesmo que as etapas de formação tenham sido semelhantes.

Várias características influenciam a gestão das relações, como por exemplo, sua estrutura e o perfil dos participantes. O estudo selecionou duas características que provaram fazer diferença na gestão em algumas ocasiões, ainda que não influíssem em outras. A primeira se refere à conexão entre a gestão e a natureza do relacionamento; a outra diz respeito ao porte de seus integrantes.

É visível que a natureza dos relacionamentos influencia mais a etapa de gestão do que a de formação ou evolução. Também faz diferença nas categorias de análise que influenciam a gestão a qualquer momento, não restrito a apenas uma etapa, chamadas no estudo de fatores influenciadores.

O porte dos integrantes, por sua vez, não foi observado influenciando em muitos aspectos da gestão. Tal achado é relevante, dado que comprova que em relacionamentos interorganizacionais o porte das empresas pouco importa e que organizações de todos os tamanhos, ao se relacionarem, devem tomar os mesmos cuidados que suas parceiras e concorrentes maiores.

### **Matriz de Coerência**

A matriz de coerência é um quadro que reúne elementos da pesquisa que demonstram harmonia entre suas diferentes partes. Sua função é evidenciar a amarração existente entre os objetivos específicos, as fontes do referencial teórico, as perguntas do roteiro de entrevistas e as conclusões do estudo. Além de permitir fácil visualização, ela manifesta as ligações entre a teoria e a prática. O quadro 11 apresenta a matriz de coerência da dissertação

Objetivos Específicos	Referencial Teórico	Perguntas do Roteiro de Entrevistas	Conclusões / Considerações Finais
Categorizar os tipos de RIOC encontrados nas organizações estudadas.	Peng e Kellogg (2003); Whetten (1981); Barringer e Harrison (2000); Kanter (1990); Yoshino e Rangan (1996).	Faça uma breve apresentação da sua empresa e do relacionamento do qual ela faz parte.	Ambos os relacionamentos são acordos voluntários diádicos que envolvem troca e compartilhamento; O caso 1 é uma aliança oportunista, coalizão horizontal frouxamente unida; o caso 2 é uma aliança de stakeholder, coalizão vertical firmemente unida.
Investigar a formação de cada relacionamento.	Child e Faulkner (1998); Lorange e Roos (1996); Yoshino e Rangan (1996); Kogut (1998); Oliver (1990); Galaskiewicz (1985); Ring e Van de Ven (1994); Barney e Hesterly (2004); Isabella (2002); Das e Teng (1998, 2001, 2002, 2003); Hoffman e Schlosser (2001); Elmuti e Kathawala (2001); Cravens, Piercy e Cravens (2000); Doz e Hamel (2000); Kelly, Schaan e Joncas (2002); Harbison e Pekar (1999); Child (1999); Koza e Lewin (2000).	Quais as determinantes que levam sua empresa a querer formar uma aliança? E neste caso específico?	Os parceiros em cada uma das relações apresentam razões principais semelhantes indicando coerência e equilíbrio, mas as razões diferem entre relações; as pequenas empresas apresentam maior variedade de razões para se associar em comparação com as maiores.
		Como foi o processo de identificação e escolha do parceiro ideal?	Presença de intenções estratégicas harmonizáveis gerando alto encaixe estratégico entre parceiros; o baixo encaixe cultural encontrado em ambos os casos foi contornado pelas parceiras de maneira individual.
		Como foi o processo de negociação entre as empresas?	Transcorreu de maneira rápida, tranqüila e equilibrada; foi marcado pela existência de intenções estratégicas compatíveis e clareza das moedas de troca entre parceiros nos dois casos.
Analisar a gestão de cada relacionamento.	Child e Faulkner (1998); Lorange e Roos (1996); Yoshino e Rangan (1996); Isabella (2002); Hall et. al. (1977); Martinez e Jarillo (1989); Elmuti e Kathawala (2001); Harbison e Pekar (1999); Prahalad e Hamel (2005).	Existem recursos humanos dedicados à parceria? Qual é o papel da alta gerência no processo?	Há recursos humanos dedicados apenas no caso 2 por ser relação vertical; apoio da alta administração presente nos dois relacionamentos.
		Comente os aspectos operacionais da gestão da aliança.	O papel de orquestração é mais intenso no caso 1 por ser horizontal, não haver recursos humanos dedicados e pela menor formalização.
		Quais são os mecanismos de coordenação e controle da aliança?	Caso 2: presença de todos os mecanismos formais, aplicados de forma inflexível, e poucos informais; caso 1: mecanismos formais flexíveis, maior dependência de mecanismos informais.
Avaliar a evolução de cada relacionamento.	Gomes-Casseres (1999); Whipple e Frankel (2000); Doz (1996); Child e Faulkner (1998); Doz e Hamel (2000); Lorange e Roos (1996); Dussauge e Gerrette (1998)	Quais são os fatores de sucesso da parceria?	Ambas as relações apresentam fatores de sucesso de natureza econômica e de natureza relacional; a diferença entre elas é quanto a visão de longo prazo, exclusiva do caso 2, devido à sua estrutura vertical.
		Quais são as perspectivas futuras da parceria?	Caso 1: perspectivas positivas, ambos os parceiros crêem na relação, embora a considerem volátil; caso 2: a primeira relação não existe mais, mas parceria iminente foi influenciada pelos seus bons resultados.
Examinar os fatores influenciadores nos relacionamentos	Child e Faulkner (1998); Lorange e Roos (1996); Yoshino e Rangan (1996); Gomes-Casseres (1999); Isabella (2002); Doz (1996); Child (1999); Das e Teng (1998, 2001); Elmuti e Kathawala (2001); Cravens, Piercy e Cravens (2000); Doz e Hamel (2000); Kelly, Schaan e Joncas (2002); Harbison e Pekar (1999); Schein (1984); Nevis, DiBella e Gould (1998); Inkpen (1998); Todeva e Knoke (2005); Cunha (2004); Hamel (1991).	Como se dá a comunicação entre as partes?	Caso 1: comunicação mais informal; caso 2: comunicação mais formal; ambos influenciados pela natureza deles. Executivos das 4 participantes estão satisfeitos com a comunicação.
		Qual é o papel da cultura organizacional dos parceiros na aliança?	Parceiras de origens culturais distintas; não havia dominação de parceiros, nem integração entre eles; a relação vertical teve adequação cultural ao passo que na relação horizontal a parceira menor foi flexível por razões estratégicas.
		Qual foi o papel da confiança na formação e na gestão da aliança?	Confiança foi considerada fundamental pelos 4 partícipes; relação vertical exigiu exclusividade e as empresas maiores foram mais cautelosas para confiar na parceira.
		Como a empresa gere o processo de aprendizagem com a aliança e com a parceira?	Aprendizagem determinante só para as parceiras menores, que também aprendem em mais níveis que as maiores; parceira menor na relação vertical desenvolveu processo formal de aprendizagem.

QUADRO 11 - MATRIZ DE COERÊNCIA  
 FONTE: O AUTOR (2009)

A matriz de coerência no quadro 11 demonstra as conexões que levam às conclusões a partir dos objetivos específicos. A cada um deles estão associados os autores que desenvolvem o tema de referência, as questões utilizadas nas entrevistas semiestruturadas e os respectivos achados e conclusões. Estes se baseiam não somente nas respostas das entrevistas, mas também levam em consideração as outras evidências utilizadas.

O quadro 11 marca o final da análise integrada. O próximo capítulo é dedicado à conclusão do trabalho.

## 6 CONCLUSÃO

Várias empresas têm percebido as vantagens de colaborar para competir, não somente grandes corporações, como também médias e pequenas organizações. Todas reconhecem os benefícios da colaboração no competitivo ambiente atual de negócios. Colaborar tende a ser mais que apenas ser assíduo ao comprar de determinado fornecedor, ou ao vender para certo cliente. Tampouco precisa ser acompanhado de exclusividade. Colaborar, assim como cooperar, significa trabalhar junto com o outro, é estabelecer relacionamento no qual seus integrantes têm propósitos concordantes.

Colaborar não é restrito a determinado porte ou tipo de organização. Instituições públicas podem colaborar com parceiras do setor privado; multinacionais podem cooperar com organizações de pequeno porte e é possível até mesmo juntar várias organizações em relacionamentos, como nas redes. As possibilidades são várias, o que torna o tema complexo e fascinante. Em época na qual *networking* é termo associado a sucesso na carreira, não surpreende que relacionamentos interorganizacionais cooperativos possam também ser associados a sucesso empresarial. Relacionamentos esses que, com frequência, têm origem ou são facilitados pelo próprio *networking* dos executivos.

Embora existam variações de tipos de relacionamentos e de organizações participantes, o presente estudo se concentrou nas ligações interorganizacionais chamadas diádicas, que envolvem apenas duas organizações, e em empresas do setor privado. A lógica para a colaboração nesse tipo de relação é relativamente simples, se formam na medida em que duas organizações consideram mutuamente interessante cooperar para atingir objetivo comum. *Grosso modo*, colaboração ocorre quando as empresas participantes trocam ou compartilham algo que lhes é interessante. Cada uma se concentra nas atividades em que é mais competitiva e cujo resultado, ou recursos, habilidades e competências interessam ao parceiro.

Entretanto a prática revela que os RIOCs nem sempre são bem sucedidos. Estatísticas apresentadas na introdução do estudo apontam para taxa preocupante de dissolução dos relacionamentos. Ainda que, quando as relações se estabeleçam as intenções de ambos os lados possam ser genuínas, durante seu desenvolvimento, muitos fatores podem contribuir para que a duração seja abreviada. É na administração dos relacionamentos que as intenções iniciais devem ser confirmadas e que a maioria dos problemas costuma aparecer. Esse é justamente o ponto de convergência dessa pesquisa, a análise da gestão dos relacionamentos.

Se a administração de uma só organização já é tarefa complexa, administrar relacionamentos que envolvam duas delas, com demandas e objetivos específicos, ainda que congruentes, é desafiador. Além das dificuldades impostas pelas eventuais diferenças estratégicas e operacionais, há ainda a questão das diferenças culturais, fator complicador em grande parte dos casos. Ademais, muitos outros fatores isolados podem influenciar os RIOCs, tanto positivamente quanto negativamente.

Com tal contexto em foco, o estudo procurou contemplar todas as etapas de relacionamentos relatadas na literatura. Foram observados aspectos anteriores à formação, como os motivos para seu estabelecimento, e a formação da relação em si. Também foram contempladas as questões referentes à evolução das relações e os fatores que podem influenciá-las a qualquer momento. No entanto atenção maior foi dada aos aspectos de gestão dos relacionamentos, enfatizando a coordenação, o controle e as pessoas envolvidas no processo.

Os dois relacionamentos investigados apresentam semelhanças e divergências. A maior diferença, intencional, se refere à natureza das relações. O primeiro caso, que trata da relação entre Claro e MobiOn, é horizontal e não possui relação cliente-fornecedor, ao passo que o segundo, que descreve a relação entre Provider e Fellow, possui. Nele a Provider é fornecedora da Fellow, tendo sido incorporada em sua cadeia de valor estratégica. Tal diferença foi essencial para que a comparação entre casos permitisse análise diferenciada.

A mais importante semelhança entre os relacionamentos diz respeito ao porte dos envolvidos. Em ambos, há um parceiro de grande porte e outro menor. Parcerias com essa configuração tem-se tornado cada vez mais comum. Tal seleção, também proposital, também contribuiu para tornar as pesquisas diferenciadas da maioria, que costuma com frequência, abordar relações entre grandes organizações. Ela ainda contribuiu para mostrar que o porte dos parceiros, embora faça diferença na gestão, não alteram substancialmente a cautela que empresas devem ter para alcançar sucesso.

Outra conformidade relevante das alianças faz menção ao perfil das parceiras de menor porte. Ambas são recém criadas e originárias do setor de tecnologia. Embora não seja característica capaz de tornar as relações únicas, demonstram que, neste setor, empresas não precisam ser tradicionais nem tampouco grandes para ter acesso às oportunidades. Elas competem de igual para igual com suas concorrentes maiores e estabelecidas há mais tempo.

As pesquisas feitas nas empresas, que objetivavam a familiarização com a gestão dos relacionamentos, utilizaram entrevistas, documentos e observação direta como fontes de evidência. Contudo as entrevistas com os executivos mais importantes na gestão de cada relação contribuíram de maneira incomparável. Possibilitaram o desdobramento dos processos de gestão praticados nas relações com riqueza de detalhes.

A pesquisa conseguiu responder aos objetivos específicos propostos: foram categorizados os tipos de RIOC encontrados nas organizações estudadas; foi investigada a formação de cada relação; foi analisada a gestão de cada relacionamento; foi avaliada a evolução de cada parceria; e foram examinados os fatores influenciadores nas alianças.

Ambos os relacionamentos foram categorizados de acordo com autores selecionados. Por envolverem apenas duas organizações, são relações diádicas. São acordos cooperativos voluntários entre duas organizações que envolvem troca e compartilhamento e também cumprem as características básicas das alianças estratégicas: duas empresas que se unem para cumprir metas combinadas e se mantêm independentes; compartilham os benefícios da aliança e ambas contribuem continuamente em áreas cruciais.

Entretanto notam-se diferenças importantes, que implicam a categorização deles. A relação entre Claro e MobiOn é considerada coalizão horizontal, não existindo participação de um parceiro na cadeia de valor do outro, ao passo que a parceria entre Provider e Fellow é definida como coalizão vertical, na qual a primeira, é fornecedora e parte da cadeia de valor da segunda, que é cliente. Enquanto a primeira aliança é frouxamente unida e tem como consequência, maior independência entre parceiros, a segunda é firmemente unida e as empresas participantes são interdependentes.

A etapa de formação do relacionamento foi cuidadosamente gerenciada por todas as empresas envolvidas. A iniciativa, em ambos os casos, foi da empresa de menor porte que, munida de produto ou serviço diferenciado, pesquisou o mercado em busca de parceiro adequado. A presença do produto MobiOn Connect e do serviço de gestão de demanda de TI da Provider foram fundamentais. Pequenas empresas necessitam de produtos ou serviços diferenciados para atrair as grandes. Estas, por outro lado, atraem muitas candidatas a parceira por oferecerem vantagens genéricas como poder econômico, habilidades e ativos interessantes. Tais benefícios são muito atraentes para as pequenas, principalmente se forem recém-criadas, como MobiOn e Provider.

Os primeiros contatos com as candidatas foram casuais, no entanto, depois de localizadas e estudadas, as desenvolvedoras de *software* foram propositivas. Tanto Claro quanto Fellow, analisaram as respectivas propostas. Nas duas situações havia casamento de necessidades dos parceiros, que facilitou a conclusão positiva das alianças. Houve um marco no início das relações: a exclusividade de um dos parceiros. Em cada caso, a exclusividade teve papel diferente e importante para o estabelecimento da aliança, mas em ambos a exclusividade se restringia à parceira menor.

Na aliança Claro – MobiOn, o oferecimento de um período de exclusividade fez parte da estratégia da menor para convencer a maior de que sua proposta era diferente. A idéia não surgiu ao acaso. A partir de informações obtidas na Claro, a MobiOn montou uma oferta sob medida para atender suas necessidades, e a fidelidade de parceiros era um problema antigo. Como os parceiros tinham muita liberdade, o compromisso garantia que a aliada se comportaria de forma justa na relação, e funcionou.

No outro caso, de maneira oposta, a exclusividade partiu da Fellow, parceiro de maior porte. No caso, a Provider que procurava o parceiro, se surpreendeu, pois tinha intenção de poder atender a mais clientes. Contudo o formato da relação proposta dava ao fornecedor acesso privilegiado a diversas informações estratégicas da Fellow. Tal fato pode ter contribuído para a cliente exigir exclusividade para selar a relação.

O motivo principal que levou Claro e MobiOn a associarem-se foi o mesmo: a oportunidade de geração de negócios que a parceira poderia proporcionar. Tal motivo, embora estratégico, é de cunho econômico e demonstra a similar filosofia de negócios de ambas, voltada para resultados. Coincidentemente a relação entre Provider e Fellow apresentou a mesma razão principal: o encontro do parceiro ideal. A determinante mostra igualdade na crença do trabalho em equipe e no cuidado na procura de um parceiro compatível.

Tal procura também apresentou semelhanças nos dois casos. Intenções estratégicas compatíveis levaram a Claro ao encaixe estratégico com a MobiOn; ao passo que semelhanças em crenças e valores permitiram convivência pacífica, mesmo com baixo encaixe cultural. Fellow e Provider experimentaram os mesmos graus de intensidade nos dois tipos de encaixe e por razões idênticas. A negociação para a formação da parceria, marcada por intenções estratégicas compatíveis e existência de moedas de troca claras, foi rápida e tranquila nos dois casos.

A gestão das parcerias também foi influenciada pela natureza distinta dos casos examinados. Ainda que em relacionamentos formalizados como os observados na pesquisa apresentem mecanismos formais e informais de coordenação e controle, a quantidade e forma de aplicação deles variam caso a caso. A forma de organização horizontal verificada na relação entre Claro e MobiOn, pressupõe menor formalidade, mais flexibilidade e mais coordenação do que controle. Por sua vez, a forma de organização vertical, como a existente entre a Provider e a Fellow, demanda maior formalidade, menos flexibilidade e mais controle do que coordenação.

A preponderância da coordenação pode ser observada pela não dedicação exclusiva de pessoas ao relacionamento, nem na Claro nem na MobiOn. O apoio da alta administração é visível: na MobiOn, por meio do envolvimento do CEO na orquestração da parceria; na Claro, cuja diretoria se mostra satisfeita com os resultados e têm apoiado cada vez mais a parceria.

Embora fosse uma relação formalizada por contrato, a informalidade prevalecia. Até mesmo os mecanismos formais são aplicados de forma flexível. Por exemplo, a existência do extracontrato, que funcionava como uma alteração tácita do contrato e permanecia na memória dos executivos, em vez da utilização de aditivos contratuais. Posteriormente, no entanto, os executivos o formalizavam por meio de *e-mails*, atas de reunião e memorandos.

A Provider, como fornecedora da outra relação, tinha a maior parte de seus recursos humanos dedicados à parceria, o que não acontecia com a Fellow, por ser a cliente. O apoio da alta administração era notável, visto que seus executivos principais constantemente declaravam aos colaboradores, apoio à relação.

A parceria entre a Provider e a Fellow apresentava a maioria dos mecanismos formais de coordenação e controle e era inflexível na aplicação deles. O contrato, por exemplo, recebia aditivos contratuais com frequência. Já as metodologias de controle desenvolvidas pela Provider, mantinham os colaboradores sob monitoração restrita. Os mecanismos informais, por sua vez, eram escassos. Havia apenas contato gerencial direto.

Mesmo que a gestão de ambos seja distinta, verificou-se que este foi um dos elementos responsáveis pelo sucesso das duas alianças. Isso comprova que não há forma única de gestão nem estrutura padrão em RIOC. A gestão e a estrutura de cada relacionamento podem e devem ser adequados a cada de tipo relação e a cada situação.

A etapa de evolução das relações teve análise distinta, pelo fato de a relação entre a Provider e a Fellow ter sido interrompida prematuramente. Por isso, nesse caso, foram

considerados como fatores de sucesso, os que contribuíram para o sucesso da aliança em sua fase final. Com referência aos padrões de evolução, como a relação já tinha acabado, foi considerada a iminente relação da Provider com a Next, dado que esta é considerada originária da relação com a Fellow.

No que tange a fatores de sucesso, os dois relacionamentos apresentam tanto fatores de ordem econômica, quanto de ordem relacional. Claro e MobiOn creem que somente resultados satisfatórios e bom relacionamento são capazes de manter a relação ativa, influenciada por sua natureza horizontal. Provider e Fellow creditam o sucesso que tiveram à confiança que se estabeleceu entre elas, ao apoio da alta administração e à busca conjunta por resultados positivos.

Com respeito aos padrões de evolução, tanto a MobiOn quanto a Claro creem em boas perspectivas futuras, pois a relação é considerada positiva e possibilidade de ampliação é bem vista. A MobiOn, que prefere crescer gradualmente devido à falta de poder de investimento, tem como plano de expansão próxima atuar também no Rio de Janeiro a São Paulo, embora possa vir a ter uma revenda no México, mas apenas por existir a oportunidade, não como alternativa estratégica.

A comunicação em cada um dos casos é influenciada pela natureza de cada um. Assim como os mecanismos de coordenação e controle, na relação horizontal, a comunicação é mais informal. Na relação cliente-fornecedor, a comunicação é mais formal, influenciada também pelo perfil metódico da Provider, que foi responsável pelo fluxo de informações pós-parceria. Logo o processo de comunicação em cada aliança difere consideravelmente. Entretanto cada relacionamento utiliza a comunicação da forma mais adequada para sua natureza e sua estrutura. Em ambos a comunicação flui bem e os quatro integrantes das duas parcerias alegam que a comunicação é um dos pontos que favoreceram a parceria.

Nesse relacionamento, confiança é fundamental. Essa foi afirmação recorrente entre os executivos das quatro empresas examinadas. A coincidência de valores deu origem à confiança inicial, mas durante a relação entre a Provider e a Fellow essa confiança se solidificou. O fato de uma fazer parte da cadeia de valor estratégico da outra, motivava a necessidade de confiança desde o princípio da relação. Ao final da aliança a confiança era considerada pelas participantes como altíssima.

A natureza independente da relação entre a Claro e a MobiOn, também impulsionava a necessidade de confiança. Como havia pouca interdependência e os mecanismos de controle

eram mais informais e flexíveis, cada parceiro precisava confiar no outro, pois não havia meios de se certificar que cumpriria o compromisso. Nesse caso a confiança também evoluiu com o passar do tempo.

Pode-se inferir que RIOCs necessitam de confiança para gerar resultados positivos. Parece pouco provável que qualquer relação cooperativa seja bem sucedida sem confiança. Seja ela vertical, horizontal, entre empresas grandes, pequenas ou de portes distintos. Pode-se deduzir também que relações diádicas nesse ponto têm vantagem sobre redes, dado que nas primeiras é preciso ter confiança em apenas um parceiro.

Em nenhum dos casos um parceiro tentou impor sua cultura sobre a do outro, nem houve tentativa de integração cultural, os parceiros preferiram manter o equilíbrio. Contudo a atitude perante as diferenças culturais variaram, no primeiro caso, a MobiOn era deliberadamente mais flexível e por razões estratégicas, procurou ajustar-se à cultura da Claro. Já Provider e Fellow preferiram aprender os pontos úteis da cultura do outro, estimularam a adequação cultural.

Embora a aprendizagem tenha ocorrido em todas as empresas envolvidas nos dois relacionamentos, é fato que o nível dela, e a importância dada a ela variaram consideravelmente. É notório que as pequenas empresas aprendam mais, ao passo que as grandes aprendem menos. Tanto para a MobiOn quanto para a Provider, as duas parceiras de pequeno porte, a aprendizagem era determinante para a formação de um relacionamento. Para a Claro e para a Fellow, não. As pequenas aprendiam nos níveis técnico, sistêmico e estratégico, já as grandes aprendiam em apenas um dos níveis.

Em razão da amplitude do escopo da pesquisa e seu caráter exploratório, não é possível descrever parte dos achados como não previstos, contudo, cada caso apresenta achados que merecem destaque.

A gestão da relação Claro – MobiOn, influenciada pela característica horizontal e independência dos participantes, é marcada pela necessidade de orquestração pessoal, ou coordenação, desempenhada pelo CEO da parceira de menor porte. Em vários momentos da parceria, essa função, que se assemelha à de relações públicas, foi notada, sobretudo na aproximação dele com executivos da aliada. Ademais ele constantemente alinha sua equipe de vendas a fim de mantê-la focada na importância do relacionamento; cuida pessoalmente de grande parte da comunicação entre as partes, formal e informal; comanda a flexibilização

cultural para que sua equipe aprenda a cultura de Telecom; e se esforça constantemente para fomentar a confiança entre as partes.

Na aliança Provider – Fellow, papel importante embora distinto, desempenhava o presidente desta. Pela estrutura e nível de formalização da relação, ela não demandava tanta orquestração quanto o caso anterior, a interdependência entre parceiros e a intensa supervisão direta permitiam que a parceria funcionasse sem a necessidade de envolvimento pessoal de um executivo em particular. No entanto, o presidente da Fellow trabalhava para diminuir resistências e convencer seus executivos das vantagens do relacionamento com a Provider. Além disso, ele ajudava a reforçar a confiança entre as partes, tanto que, ao final, era considerado um dos fatores de sucesso da aliança.

Outros achados relevantes são provenientes do fato de esta relação ter sido subitamente interrompida, justamente no momento em que as partes começavam a considerá-la bem sucedida. A Buyer não tinha a mesma visão de relacionamentos cooperativos, além de já ter outro fornecedor de TI contratado. Desde o primeiro dia empresa apresentava, em todos os níveis hierárquicos, resistências muito fortes ao trabalho da Provider, impedindo que a parceria progredisse. Todos os aspectos favoráveis que se destacavam na relação Provider – Fellow passaram a ser desfavoráveis na continuação da relação com a Buyer. Tanto a comunicação entre as partes quanto os mecanismos de coordenação e controle se tornaram excessivamente formais, praticamente eliminando a informalidade. A tentativa explícita de dominação cultural também não ajudou na relação entre pessoas e tudo isso criou o clima de desconfiança que reinou até o final do contrato.

Há de se destacar também que o bom trabalho feito na parceria com a Fellow serviu de base para o novo relacionamento da Provider, desta vez com o *contact center* Next, que está na iminência de começar. Ele conta com pessoas que participaram da primeira relação e segue a mesma filosofia, até mesmo a idéia de criação da área de gestão do conhecimento, que deverá ser posta em prática na nova aliança.

O estudo teve como implicações alguns aspectos gerais e outros específicos. Verificou-se que RIOCs necessitam de confiança para serem formados e para serem geridos, o que confirma a literatura sobre o tema. A falta de confiança, como verificado na relação entre Buyer e Provider, impediu o progresso da aliança que, só não terminou antes por haver acordo que estabelecia data de término. A confiança crescente verificada entre Claro e MobiOn e entre Fellow e Provider, por outro lado, foi considerada essencial para o sucesso de ambas as relações.

O processo de formação da parceria conduzido com cuidado pelos aliados nos dois casos, também condiz com a literatura, no que tange a este ser o prenúncio da relação. Desde a preocupação com a oferta de moedas de troca interessantes para o parceiro, passando pela presença de intenções estratégicas harmonizáveis, até a negociação em si, as relações examinadas apresentaram um processo de formação que, provavelmente, contribuiu para o sucesso delas.

A gestão dos relacionamentos foi o ponto que apresentou mais especificidades. Como os casos selecionados eram de natureza distinta, as diferenças verificadas na gestão mostram que, para a gestão de RIOC ser eficaz, deve coordenar muitos fatores. Isso comprova que não há fórmula única e que a gestão precisa levar em consideração o perfil das empresas envolvidas, o tipo e a natureza de cada relação.

Mecanismos de coordenação e controle, tipo de comunicação, envolvimento dos recursos humanos, atitude dos participantes com relação à confiança, tratamento das diferenças culturais e disposição à aprendizagem. Todos esses fatores, elementares na gestão dos relacionamentos, divergiram entre as parcerias investigadas influenciados pela natureza das relações.

Verificou-se também que os relacionamentos foram, em algumas ocasiões, influenciados pela diferença de porte de seus integrantes. Entretanto, essa influência foi sentida de maneira distribuída ao longo da relação, não se concentrando na gestão. O porte das participantes tornou-se decisivo na necessidade das pequenas empresas de terem diferenciais para atrair parceiras maiores para relacionamento, pelo fato delas apresentarem mais determinantes do que as grandes, na atitude referente à confiança e pelo maior aproveitamento da aprendizagem.

Ainda com respeito à diferença de porte dos parceiros é importante salientar que, embora na prática as influências tenham sido poucas e distribuídas ao longo da gestão, tal diferença era muito acentuada. Por esse motivo, ainda que houvesse certo equilíbrio na gestão do relacionamento, é fato que para Claro e Fellow (e também Buyer e Next), MobiOn e Provider, respectivamente, eram vistas de forma muito diferente quando comparada à forma com que essas enxergavam aquelas e tal fato se reflete no relacionamento. Isso é percebido na pesquisa e deve ser levado em consideração na compreensão dos resultados.

De modo geral o estudo é válido para ajudar a entender a gestão de relacionamentos cooperativos diádicos entre empresas privadas no ambiente de negócios que leva em

consideração as idiossincrasias das empresas nacionais. Embora a gestão não necessariamente obedeça à sequência de eventos proposta no estudo, ela ajuda o leitor a situar-se nas prováveis etapas do relacionamento.

A principal contribuição teórica dos achados da pesquisa foi somar-se a outras pesquisas cujo foco é a gestão de relacionamentos. Como a maioria das pesquisas que envolvem RIO não é sobre gestão, esta contribuição é importante. Entretanto a pesquisa adiciona à análise integrada, comparações referentes à natureza dos relacionamentos e ao porte dos parceiros, contribuindo assim com uma abordagem diferenciada.

Do ponto de vista prático a pesquisa contribui com praticantes que pretendam explorar mais os RIO. Eles poderão ter acesso a dois exemplos de relações bem-sucedidas, Claro - MobiOn e Provider - Fellow, e um exemplo peculiar de relação mal-sucedida, Provider - Buyer. Com base na variedade de combinações entre tipo de relação, porte e perfil dos parceiros, é possível obter visão ampla das particularidades da gestão de relacionamentos.

Embora o estudo tenha recorte relevante, apresenta limitações. Sua característica exploratória não permite que os achados sejam conclusivos. Nem todas as características das participantes foram estudadas em profundidade e estas podem influenciar na forma de gestão de cada uma. Logo a pesquisa, por mais que contribua para o entendimento da gestão em alguns tipos específicos de empresas, não pode ser generalizada para outras empresas semelhantes nem mesmo para outras empresas de mesma origem geográfica.

O fato de terem sido estudados apenas dois casos restringiu a abrangência e as situações que envolvem RIO. A impossibilidade de ter entrevistado mais executivos também é fator limitante, mais pontos de vista sobre o mesmo objeto de estudo poderiam enriquecer os achados e conclusões da pesquisa. O fato da dimensão temporal da pesquisa ser transversal também restringe os resultados, pois como o tema é de natureza dinâmica, estudo longitudinal talvez pudesse ter captado mais informações relevantes.

O campo de pesquisa de relacionamentos interorganizacionais é vasto, permitindo várias sugestões para outras investigações que possam complementar esta, ou contribuir em outros aspectos relevantes. Uma sugestão seria confrontar os achados desta utilizando a mesma estrutura, mas com estudos de casos cujas características das relações e de seus integrantes fossem diferentes, ampliando a abordagem semelhante para outras variedades de relações e parceiros.

Outra possibilidade seriam pesquisas que aproveitassem a comparação de dois casos com características semelhantes, uma relação vertical e outra horizontal, mas com empresas de portes semelhantes, ambas de grande porte ou de pequeno porte. Tal comparação poderia ajudar em conclusões importantes sobre a relevância do porte das parceiras em RIOCC. Embora esse tema seja pouco explorado, é cada vez mais natural a existência de relacionamentos entre empresas de portes distintos, e um comparativo poderia ser válido, sobretudo para pesquisadores de pequenas empresas.

Sugestão mais complexa, devido à duração, mas que permitiria resultados diferenciados, seria estudo de caso com dimensão temporal longitudinal e observação participante. Tal pesquisa poderia se aprofundar ainda mais nos aspectos de gestão de relacionamento e apresentar maior riqueza de detalhes.

Embora tenha produzido achados importantes e tenha, por essa razão, contribuído para seu campo de pesquisa, a considerável magnitude do tema faz com que apenas parte dele tenha sido discutida com a devida profundidade no estudo. São necessárias mais pesquisas, com frequência e com estruturas consistentes, para que o campo de pesquisa dos relacionamentos cooperativos possa evoluir. O tema tem atraído pesquisadores, provavelmente também devido a sua complexidade e ao fato de reunir questões de ordem econômica e social, ambas tão importantes no dia a dia das pessoas e das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIANÇA CAPOAVA. **Alianças e Parcerias**: mapeamento das publicações brasileiras sobre alianças e parcerias entre organizações da sociedade civil e empresas. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2005.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ARAÚJO, L. As relações inter-organizacionais. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (orgs.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas. São Paulo: Iglu, 2000.

ARIÑO, A.; de la TORRE, J.; RING, P. S. Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances. **European Management Review**, v. 2, p. 15-27, 2005.

BABBIE, E. **The practice of social research**. Belmont, California: Wadsworth, 1998.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo as relações entre as organizações e a análise econômica. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367–403, 2000.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.

BLEEKE, J.; ERNST, D. Colaborando para competir. In: MINTZBERG, H. et al. **O processo de estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CALLAHAN, J.; MACKENZIE, S. Metrics for strategic alliance control. **R&D Management**, v. 29, n. 4, p. 365-377, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso de estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHILD, J.; Confiança e alianças estratégicas internacionais: O caso das *joint ventures* Sino-Estrangeiras. In: RODRIGUES, S. B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation**: managing alliances, networks, and joint ventures. New York: Oxford University Press, 1998.

CRAVENS, K.; PIERCY, N.; CRAVENS, D. Assessing the performance of strategic alliances: matching metrics to strategies. **European Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 529-541, 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CUNHA, C. R. Perspectivas teóricas de análise das relações interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2002.

CUNHA, C. R.; CARRIERI, A. P. Mapeando as relações interorganizacionais na teoria organizacional: garimpando os principais periódicos brasileiros sobre gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003. Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. A confiança nas relações interorganizacionais. **Organizações & Sociedade**, v.10. ed.especial, 2004.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Between Trust and Control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

\_\_\_\_\_. Instabilities of strategic alliance: an internal tensions perspective. **Organization Science**, v. 11, n. 1, p. 77-101, 2000.

\_\_\_\_\_. Trust, control and Risk in strategic alliance: a conceptual framework. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 251-283, 2001.

\_\_\_\_\_. The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. **Journal of Management Studies**, v. 39, p. 725-746, jul. 2002.

\_\_\_\_\_. Partner analysis and alliance performance. **Scandinavian Journal of Management**, v. 19, p. 279-308, 2003.

DOZ, Y. L. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: initial conditions or learning processes? **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 55-83, 1996.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A vantagem das alianças: A arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, n. 4, p. 104-126, winter. 1997-1998.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.

ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y. An overview of strategic alliance. **Management Decision**, v. 39, n. 3, p. 205, 2001.

ETEMAD, H.; WRIGHT, R. W.; DANA, L. P. Symbiotic International Business Networks: collaboration between small and large firms. **Thunderbird International Business Review**, v. 43, n. 4, p. 481-499, 2001.

EXAME MELHORES E MAIORES. **As 500 maiores empresas do Brasil**. São Paulo: Editora Abril, 2008.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5ªed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FAULKNER, D.; ROND, M. **Cooperative strategy: economic, business and organizational issues**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 149-176, Jul./Set. 2007.

GALASKIEWICZ, J. Interorganizational relations. **Annual Reviews**. v. 11, p. 281-304, 1985.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.

\_\_\_\_\_. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES-CASSERES, B. Estratégia em primeiro lugar. **HSM Management**, São Paulo, n. 15, p. 58-65, 1999.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-232, Spring. 1995.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, apr. 1998.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processo. 8º ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2004.

HALL, R. H. et al. Patterns of interorganizational relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 3, p. 457-474, 1977.

HAMEL, G. Competition for competence and inter partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 12, special issue, p. 83-103, 1991.

HARBISON, J. R.; PEKAR Jr., P. **Alianças estratégicas**: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: competitiveness and globalization**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1999.

HOFFMANN, W. H.; SCHLOSSER, R. Success factors of strategic alliance in small and medium-sized enterprises – an empirical survey. **Long Range Planning**, v. 34, p. 357-381, 2001.

INKPEN, A. C. Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. **The Academy of Management Executive**, v. 12, n. 4, p. 69-80, 1998.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 28, v. 3, p. 413–446, 2002.

ISABELLA, L. A. Managing an alliance is nothing like business as usual. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 1, p. 47-59, 2002.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, jan./feb. 1988.

KANTER, R. M. When giants learn cooperative strategies. **Planning Review**, v. 18, n. 1, p. 15-22, jan./feb. 1990.

KELLY, M. J.; SCHAAN, J. L.; JONCAS, H. Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration. **R&D Management**, v. 32, n. 1, p. 11-22, 2002.

KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 319-332, jul./ago. 1988.

KOZA, M.; LEWIN, A. Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. **European Management Journal**, vol. 18, n. 2, p. 146-151, 2000.

LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 110-141, jan. 1997.

LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, winter special issue, vol. 14, p. 95-112, 1993.

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

MARTINEZ, J. I.; JARILLO, J. C. The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 3, p. 429-444, 1989.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDEL, P. **O processo de gestão de alianças estratégicas: o caso da Braskem s.a.** 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

NEVIS, E. C.; DiBELLA, A. J.; GOULD, J. M. Como entender organizações como sistemas de aprendizagem. In: KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, Massachusetts, 1992. p.1-22.

NTI, K. O.; KUMAR, R. Differential learning in alliance. In: FAULKNER, D.; ROND, M. **Cooperative strategy: economic, business and organizational issues**. Oxford: Oxford University Press, 2000. p. 119-134.

OLIVEIRA, V. I. de; DRUMMOND, A.; RODRIGUES, S. B.; *Joint Venture: aprendizagem tecnológica e gerencial*. In: RODRIGUES, S. B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, vol. 19, n. 4, p. 459-583, 1998.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, 1990.

OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 261-278, 1997.

PARK, S. H.; UNGSON, G. R. The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. **Academy of Management Journal**; v. 40, n. 2, p. 279-307, 1997.

PEDROSO, J. P. P.; TEIXEIRA, R. M.; CUNHA, C. R.; MASSUKADO, M. S. A cooperação entre empresas de portes distintos: o estudo de um caso na indústria de chocolates. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PENG, T.; KELLOGG, J. L. Partners, resources, and management mechanisms of interorganizational collaborative ties in non-profit organizations. **Journal of American Academy of Business**, v. 3 n. 1, p. 291-300, 2003.

PFEFFER, J.; NOVAK; P. Joint-venture and interorganizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 398-418, 1976.

PORTER, M. F. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

POWELL, W.W.; KOPUT, K.W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p 116-145, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHERMERHORN, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 846-856, dec. 1975.

SCOTT, W. R. **Organizations**: rational, natural, and open systems. 5<sup>th</sup> ed. New Jersey, Prentice Hall, 2003.

SONG, Y. I. Strategic alliances in the hospital industry: a fusion of institutional and resource dependence view. **Academy of Management Journal**, Best Papers Proceedings, p. 271-275, 1995.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 2nd ed. Thousand Oaks, California: Sage, 2000.

TECHEMAYER, C. A. **O processo de formação e gestão de aliança estratégica**: um estudo de caso numa empresa do setor automotivo da região sul. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

THORELLI, H. B. Networks: Between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 37-51, 1986.

TODEVA, E.; KNOKE, D. Strategic Alliances and Models of Collaboration. **Management Decision**, v. 43, n. 1, p. 123-148, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VLAAR, P. W. L.; VAN den BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. On the evolution of trust, distrust and formal coordination and control in interorganizational relationships: toward an integrative framework. **Group & Organization Management**, v. 32, n. 4, p. 407-429, 2007.

WHETTEN, D. A. Interorganizational relations: a review of the field. **Journal of Higher Education**, v. 52, n. 1, p. 1-28, 1981.

WHIPPLE, J. M.; FRANKEL, R. Strategic Alliance Success Factors. **Journal of Supply Chain Management**, v. 36, n. 3, p. 21-28, 2000.

WOOLTHUIS, R. K.; HILLEBRANDE, B.; NOOTEBOOM, B. Trust, contract and relationship development. **Organization Studies**, v. 26, n. 6, p. 813-840, 2005.

WU, F.; CAVUSGIL, T. Organizational learning, commitment and joint value creation in interfirm relationships. **Journal of Business Research**, v. 59, p. 81-89, 2006.

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

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZINELDIN, M.; DODOUROVA, M. Motivation, achievement and failure of strategic alliances: the case of Swedish auto-manufacturers in Russia. **European Business Review**, v. 17, n. 5, p. 460-470, 2005.

## APÊNDICE

### Roteiro de Entrevista Semiestruturada

#### 1ª Parte: Contexto.

Q1.1) Breve apresentação profissional pessoal do respondente.

Q1.2) Breve apresentação da Empresa

Checklist: o histórico, a estrutura atual da empresa, sua estratégia - solicitar documentos que possam ser compartilhados.

#### 2ª Parte: A gestão da aliança.

Q2.1) Quais as determinantes que levam a empresa a querer formar uma aliança? E no caso específico da aliança com a parceira x?

Checklist: aumento de competitividade, posicionamento, economias de escala, acesso a novos mercados, complementaridade de ativos e habilidades, aprendizagem, compartilhamento de custos e riscos, etc.

Q2.2) Como foi o processo de identificação e escolha do parceiro ideal?

Checklist: encaixe cultural e encaixe estratégico, interdependência mútua, moedas de troca, compatibilidade de objetivos e complementaridade de ativos, competências sociais para o trabalho cooperativo.

Q2.3) Qual foi o papel da confiança na formação e na gestão da aliança?

Checklist: comportamento oportunista, *competence trust X goodwill trust*.

Q2.4) Como foi o processo de negociação entre as empresas?

Q2.5) Como se dá a comunicação entre as partes?

Checklist: frequência e meios de contato, fluxo de informações, comunicação de resultados e feedback construtivo.

Q2.6) Existem recursos humanos dedicados à parceria? Qual é o papel da alta gerência no processo?

Checklist: estrutura administrativa, existência de recursos humanos dedicados, preparo da gerência, papel da alta gerência no processo.

Q2.7) Comente os aspectos operacionais da gestão da aliança.

Checklist: existem ações de marketing conjunto?

Q2.8) Quais são os mecanismos de coordenação e controle da aliança?

Checklist: mecanismos formais: acordos contratuais (quais são os custos da parceria? como é o fluxo de recursos? existem ações de marketing conjunto?), participação acionária, departamentalização (como é a estrutura da parceria?), centralização ou descentralização da tomada de decisão (quais as responsabilidades de cada um?), formalização e padronização (políticas escritas, normas, descrição de cargos, etc.), planejamento (quais são os objetivos da parceria?), controle de resultados e comportamento (indicadores, relatórios e supervisão direta); mecanismos informais: contato gerencial direto, times de trabalho, etc.; contatos informais, viagens e encontros; socialização (construção de cultura organizacional própria a partir de objetivos estratégicos compartilhados);

Q2.9) Qual é o papel da cultura organizacional dos parceiros na aliança?

Checklist: gera barreiras à cooperação ou estimula a aprendizagem? Existe equilíbrio e integração ou prevalência de uma das partes? A origem internacional do parceiro afeta a relação?

Q2.10) Como a empresa gere o processo de aprendizagem com a aliança e com a parceira x?

Check-list: qual a importância da aprendizagem de habilidades e competências para a empresa? Como ela aprende e como ela ensina?

Q2.11) Quais são os fatores de sucesso da parceria?

Check-list: objetivo estratégico, adequação do parceiro, atribuição de tarefas, ausência de conflitos, fluxo de informações, visão de longo prazo, flexibilidade, atitude dos gerentes, cultura organizacional, trabalho em equipe.

Q2.12) Quais são as perspectivas futuras da parceria?

Check-list: Qual é o horizonte? Quais são os planos? Há planos de internacionalização?