

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO**

**WAGNER ANDREO ALLEDO FILHO**

**O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE GESTÃO DE ALIANÇAS NO  
ÂMBITO INTERNO DA FIRMA: UM ESTUDO DE CASO**

**SÃO LEOPOLDO**

**2017**

Wagner Andreo Alledo Filho

**O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE GESTÃO DE ALIANÇAS NO  
ÂMBITO INTERNO DA FIRMA: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner

São Leopoldo

2017

Wagner Andreo Alledo Filho

**O DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE DE GESTÃO DE ALIANÇAS NO  
ÂMBITO INTERNO DA FIRMA: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner

Aprovado em 29 de junho de 2017

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Doutor Douglas Wegner (Orientador)

---

Professor Doutor Jorge Verschoore (Unisinos)

---

Professor Doutor Silvio Bitencourt (Unisinos)

---

Professora Doutora Kadigia Faccin (Unisinos)

A422d Alledo Filho, Wagner Andreo

O desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças no âmbito interno da firma : um estudo de caso / por Wagner Andreo Alledo Filho. – 2017.

106 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Douglas Wegner.

Catálogo na Publicação:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

Aos meus pais Wagner e Rosane, à minha esposa Thais, aos meus filhos Clara, Pedro e Rafael e aos meus afilhados Isabella e Francisco.

## **AGRADECIMENTOS**

O Mestrado é um projeto em grupo e o mestrando, para conseguir concluir essa jornada, precisa entender a importância das outras pessoas no processo.

Agradeço imensamente a minha família, principalmente à minha esposa Thais Paschoal Toller, pela paciência e encorajamento quando eu estava cansado ou mesmo desmotivado, e por 'segurar a barra' quando os nossos 3 filhos precisavam e queriam atenção. Aos nossos filhos Clara, Pedro e Rafael por, ainda tão pequenos, entenderem e respeitarem os momentos que eu precisava me ausentar para estudar ou pesquisar, mesmo quando a vontade de todos (inclusive a minha) era de brincar, passear e se divertir. Obrigado. Esse trabalho é também de vocês e para vocês. Que esse título de mestre sirva de incentivo para que vocês busquem sempre o estudo, o aperfeiçoamento e a dedicação nos desafios que a vida ainda vai lhes impor.

Aos meus pais Wagner e Rosane, o meu eterno agradecimento pela dedicação na criação e a grande importância que sempre deram ao estudo, à pesquisa e ao conhecimento. Minha formação e interesse pela ciência tiveram início quando eu ainda era muito pequeno e era presenteado mensalmente com um novo exemplar da coleção dos escoteiros mirins e histórias em quadrinhos. Ou então, na minha adolescência, quando a família resolveu vender um carro para comprar um computador, que era item tão caro e inacessível naquela época, mas que meus pais entendiam que era de fundamental importância para meus estudos e formação. Ou, ainda, quando não mediram esforços para me incentivar a fazer faculdade, mesmo quando as coisas eram tão difíceis, as finanças tão apertadas e as dificuldades imensas. Alcançar a formação superior (a primeira de toda a família) já era uma conquista e tanto. Tornar-se mestre agora é uma alegria que mal posso expressar. Ao meu orientador, professor doutor Douglas Wegner, minha profunda admiração e agradecimento pela humildade, pela disponibilidade e pela atuação fundamental nesse trabalho. Agradeço também aos professores doutores Alisson Eduardo Maehler, Fernando Dias Lopes, Peter Bent Hensen, Kadígia Faccin e Jorge Verschoore pela dedicação na revisão do trabalho, do instrumento de pesquisa, compartilhamento de conhecimento, informações, artigos, pelas críticas, por tudo. Muito obrigado.

A minha turma de mestrado, a todos se exceção, obrigado pelo tempo em que estudamos juntos, pelos trabalhos em grupo. Foram momentos que ficarão para sempre na lembrança.

A todos os professores da Unisinos, meu muito obrigado.

E a Deus, pela saúde, pela graça da vida e por me abençoar tão grandemente.

*A simplicidade é o último grau de sofisticação.*

*(Leonardo Da Vinci)*



## RESUMO

Empresas de diversos setores têm desenvolvido alianças estratégicas como forma de buscar um diferencial competitivo. Estudos recentes têm explorado a gestão de alianças e o seu desempenho, e um dos antecedentes encontrados é a importância da capacidade de gestão de alianças, que se refere à capacidade que as empresas têm de capturar, compartilhar e armazenar conhecimentos sobre gestão de alianças e aplicá-los em alianças atuais ou futuras. A literatura apresenta 3 elementos que representam a capacidade de gestão de alianças dentro das empresas, que são estruturas, processos e ferramentas dedicadas a alianças, sendo que esses elementos podem ser encontrados no nível da díade ou no âmbito interno das empresas. O entendimento de como essa capacidade se desenvolve é uma lacuna na pesquisa sobre o tema. Esse trabalho investiga como se desenvolve essa capacidade no âmbito interno da firma, através de um estudo de caso de uma empresa que alcançou essa capacidade. Por meio do uso da abordagem de pesquisa histórico-longitudinal em administração é apresentado detalhadamente como se desenvolveu essa capacidade interna e quais foram as estruturas, processos e ferramentas que a formaram. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, análise de documentos e observação dessas dimensões na sua forma atual. Os principais resultados encontrados demonstram o processo de desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças dentro da empresa através da importância de (1) desenvolver uma boa reputação que favoreça a criação de alianças, (2) criar estruturas independentes para gerir as alianças, (3) associar-se aos líderes para buscar o crescimento através de alianças e (4) incentivar trocas internas de experiência entre as alianças. Além disso, destaca-se (5) a comprovação de que os elementos que compõe a capacidade de gestão de alianças apresentados na literatura de fato compõe essa capacidade, pois foram encontrados na empresa analisada. No âmbito gerencial, embora não prescritivo, o processo de desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças na empresa estudada pode servir de referência para empresas que buscam alcançar essa capacidade.

**Palavras-chave:** Capacidade de gestão de alianças. Abordagem histórica-longitudinal. Desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

## ABSTRACT

Companies from diverse sectors have developed strategic alliances to seek a competitive advantage. Recent studies have explored alliance management and performance, and one of the antecedents founded is the importance of alliance management capability, which refers to the ability of corporations to capture, share, and store alliances knowledge and apply them into current or future alliances. The literature presents three elements that represent the capacity of management of alliances within the companies, which are structures, processes and tools dedicated to alliances, and these elements can be found at the level of the dyad or at the internal level of the companies. Understanding how this capacity develops is a gap in research on the subject. This work investigates how this capacity is developed within the firm, through a case study of a company that has reached this capacity. Through the use of the research strategy with historical-longitudinal approach, it is presented in detail how this internal capacity was developed and what were the structures, processes and tools that formed it. The data were collected through interviews, analysis of documents on the development of structures, processes and structures of the company and observation of these dimensions in their current form. The main results demonstrate the process of developing alliances management capacity within the company through the importance of (1) developing a good reputation that favors the creation of alliances, (2) creating independent structures to manage alliances, (3) associate with leaders to pursue growth through alliances, and (4) encourage internal exchanges of experience among alliances. In addition, we highlight (5) the evidence that the elements that make up the alliance management capacity presented in the literature compose this capacity, since they were found in the company analyzed. At the managerial level, although not prescriptive, the process of developing alliances management capacity in the company studied can serve as a reference for companies that seek to achieve this capacity.

**Keywords:** Alliance management capacity. Historiccal-longitudinal approach. Development of dynamic capabilities.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas teóricas sobre capacidade de gestão de alianças .....	23
Quadro 2 – Revisão teórica dos elementos que compõem a capacidade de gestão de alianças .....	30
Quadro 3 – Modelo Esquemático da Pesquisa .....	41
Quadro 4 – Critérios de validade e confiabilidade da pesquisa.....	43
Quadro 5 – Entrevistados, tempo de empresa e duração da entrevista.....	45
Quadro 6 – Documentos analisados e descrição .....	46
Quadro 7 – Estruturas, Processos e Ferramentas da Aliança 1 do Grupo H.....	63
Quadro 8 – Estruturas, Processos e Ferramentas das Alianças 2 e 3 do Grupo H...	68
Quadro 9 – Estruturas, Processos e Ferramentas da Aliança 4 do Grupo H.....	75
Quadro 10 – Estruturas, Processos e Ferramentas da Aliança 5 do Grupo H.....	78
Quadro 11 – Estruturas, Processos e Ferramentas da Aliança 6 do Grupo H.....	81
Quadro 12 – Estruturas, Processos e Ferramentas que resumem a Capacidade de Gestão de Alianças do Grupo H.....	83

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação da Capacidade de Gestão de Alianças .....	28
Figura 2 – Elementos que representam a capacidade de gestão de alianças no âmbito interno da Firma .....	37
Figura 3 – Estrutura de Negócios do Grupo H .....	51
Figura 4 – Seção 1: Desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças (estruturas, processos e ferramentas) do Grupo H .....	61
Figura 5 – Estrutura de Negócios/Alianças do Grupo e Áreas de Apoio .....	65
Figura 6 – Seção 2: Desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças (estruturas, processos e ferramentas) do Grupo H .....	73
Figura 7 – Seção 3: Desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças (estruturas, processos e ferramentas) do Grupo H .....	85
Figura 8 – Framework do desenvolvimento da capacidade interna de gestão de alianças .....	94

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2. OBJETIVOS</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3. JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>17</b>
<b>1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO</b> .....	<b>19</b>
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3 CAPACIDADE DE GESTÃO DE ALIANÇAS</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4 COMPONENTES DA CAPACIDADE DE GESTÃO DE ALIANÇAS</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.1 Estruturas</b> .....	<b>33</b>
<b>2.4.2 Processos</b> .....	<b>34</b>
<b>2.4.3 Ferramentas</b> .....	<b>35</b>
<b>3. MÉTODO</b> .....	<b>38</b>
<b>3.1 DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO E METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2 SELEÇÃO DO CASO</b> .....	<b>41</b>
<b>3.3 COLETA DE DADOS</b> .....	<b>42</b>
<b>3.3.1 Entrevistas Semiestruturadas</b> .....	<b>43</b>
<b>3.4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>49</b>
<b>4. RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>51</b>
<b>4.1 CRIAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>52</b>
<b>4.2 CRESCIMENTO POR MEIO DE ALIANÇAS</b> .....	<b>61</b>
<b>4.3 CONSOLIDAÇÃO DO CRESCIMENTO ATRAVÉS DE ALIANÇAS</b> .....	<b>73</b>
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>87</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>94</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>98</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (QUESTÕES NORTEADORAS DA PESQUISA)</b> .....	<b>104</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>

**ANEXO A – .....ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.  
MAPA DE CARGOS, ESTRUTURAS E COMPETÊNCIAS / FINANCEIRA.....ERRO!  
INDICADOR NÃO DEFINIDO.**

**ANEXO B – MAPA DE CARGOS, ESTRUTURAS E COMPETÊNCIAS /  
SERVIÇOS.....ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**

**ANEXO C – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ALIANÇAS 2 E 3 .....ERRO!  
INDICADOR NÃO DEFINIDO.**

**ANEXO D – PORTAL DE ACOMPANHAMENTO DE METAS E BENEFÍCIOS DA  
ALIANÇA 2 .....ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**

**ANEXO E – DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDADE DE INFORMAÇÕES DA  
ALIANÇA 2 .....ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**

**ANEXO F – SISTEMA DE TREINAMENTO DA ALIANÇA 3 ..... ERRO! INDICADOR  
NÃO DEFINIDO.**

**ANEXO G – PORTAL DE MARKETING DA ALIANÇA 2 ...ERRO! INDICADOR NÃO  
DEFINIDO.**

**ANEXO H – PROCESSO DE ALIANÇAS .....ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**

**ANEXO I – SISTEMA DE BI DA ALIANÇA 3 ...ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.**

## 1. INTRODUÇÃO

Alianças estratégicas são acordos voluntários entre empresas independentes com o objetivo de desenvolver e comercializar novos produtos, tecnologias ou serviços. (GULATI, 1998). A sua adoção por empresas de diversos setores tem crescido de forma acelerada nas últimas décadas, fomentando estudos acadêmicos a respeito de sua constituição (BOUQUET et al., 2009), fatores de sucesso (BANALIEVA; ATHANASSIOU, 2010), características, riscos e gestão. (PAGNUSSATT, 2010).

Estudos recentes sobre alianças têm explorado a gestão de alianças e o seu desempenho, e a capacidade de gestão de alianças tem se apresentado como um antecedente fundamental ao bom desempenho das alianças (FELLER et al., 2013; SCHREINER et al., 2009). A capacidade de gestão de alianças se refere à capacidade que as empresas têm de capturar, compartilhar e armazenar conhecimentos sobre gestão de alianças e aplica-los em atuais ou futuras alianças. (HEIMERIKS; DUYSTERS, 2007; KALE; SINGH, 2007).

A capacidade de gestão de alianças não se encontra apenas no âmbito da firma, ela inclusive pode se encontrar fora das fronteiras organizacionais, no nível da aliança. (LICHTENTHALER, 2008; RITALA et al., 2009). Mas o entendimento de como se desenvolvem essas capacidades, no âmbito interno das empresas, é uma lacuna ainda não preenchida na pesquisa sobre o tema. (NIESTEN; JOLINK, 2015). Neste contexto, o objetivo deste estudo é investigar como as empresas desenvolvem, no seu âmbito interno, a capacidade de gestão de alianças e quais as estruturas, as ferramentas e os processos envolvidos.

A importância da pesquisa repousa na possibilidade de acrescentar novos elementos à teoria organizacional e contribuir para o avanço das discussões acerca desse tema. Da mesma forma, as empresas que possuam ou tenham interesse em desenvolver alianças podem se beneficiar dos resultados na compreensão de onde dedicar seus esforços internos para ampliar as possibilidades de que essas alianças sejam bem-sucedidas.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Em um mundo competitivo e globalizado, a sobrevivência das empresas depende cada vez mais da sua capacidade de alcançar atributos únicos ou se tornarem inovadoras. Nesse âmbito, os ativos intangíveis são vistos como um grande diferencial, determinante para o crescimento e a sustentação das empresas. (CARBONE et al., 2005). Isso porque ativos intangíveis são recursos que preservam a competitividade das organizações por serem muito difíceis de imitar.

Ativos intangíveis podem ser fruto da complementaridade de recursos de duas ou mais firmas. (BONTIS et al., 2000; KRISTANDL; BONTIS, 2007). Nesse contexto, as abordagens mais recentes de estratégia empresarial passaram a considerar a rede de relacionamentos de uma empresa como unidade de análise de suas vantagens competitivas, e não mais somente a firma individual. (DYER; SINGH, 1998; LIN et al., 2009).

Diversas empresas ao redor do mundo têm encontrado nas alianças estratégicas o seu diferencial competitivo. Por exemplo, o segundo maior banco privado do Brasil, o Itaú Unibanco, firmou em janeiro de 2016 uma parceria com a rede de cartões internacionais Mastercard para atuar no setor de pagamentos. (REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS, 2016). Vale ressaltar, que essa é apenas a mais recente aliança firmada pelo banco, que gerencia atualmente diversas alianças estratégicas como, por exemplo, com o Banco BMG visando à oferta, distribuição e comercialização de créditos consignados (SITE ITAÚ RELAÇÕES COM INVESTIDORES, 2012) e Globex, para prestação de serviços de contratação de seguro de garantia estendida diferenciada. (SITE ITAÚ RELAÇÕES COM INVESTIDORES, 2011).

Assim como o Itaú Unibanco, as alianças têm sido usadas como forma de buscar diferenciais competitivos por diversas outras empresas, como por exemplo a Tag Heuer, fabricante de relógios de luxo, que se uniu em aliança com Google e a Intel em março de 2015 para o desenvolvimento de um relógio inteligente. (REUTERS BRASIL, 2015).

De fato, dois terços das maiores empresas brasileiras líderes em seus mercados estabeleceram alianças estratégicas em busca de compartilhamento de recursos, competências complementares ou redução de custos. (TAVARES; MACEDO SOARES, 2003). Nesse contexto, o sucesso de uma aliança ganha



relevância no sucesso das empresas e a sua capacidade de gestão passa a ser um atributo fundamental.

Ocorre que a gestão de alianças é uma atividade organizacional complexa, devido às dificuldades e incertezas inerentes ao gerenciamento de projetos além das fronteiras organizacionais. (ROTHAERMEL; DEEDS, 2006). Para promover essa atividade, as empresas precisam desenvolver internamente uma capacidade de gestão de alianças, definida como a capacidade de capturar conhecimento sobre gestão de alianças, partilhar e guardar este conhecimento para aplicar em alianças em curso e futuras. (KALE; SINGH, 2007). Em resumo, as empresas capturam e acumulam conhecimento sobre gestão de alianças e traduzem essa experiência em conhecimento. (ANAND; KHANNA, 2000; SIMONIN, 1997). Através desse conhecimento, aprendem a gerir tais acordos para, então, desenvolver a sua própria capacidade de gestão de alianças, como um resultado. (HEIMERIKS; DUYSTERS, 2007).

Apesar de sua relevância indicada pela literatura, desenvolver a capacidade de gestão de alianças no âmbito interno não é um processo simples para as empresas. (KALE; SINGH, 2007). Os indícios da literatura apresentam que é um processo lento, muitas vezes baseado no acerto e erro, sem clareza a respeito de como, de fato, essa capacidade é desenvolvida. Como observar essas capacidades também é um processo difícil, ou até impossível, pesquisadores têm identificado uma série de *proxies* ou elementos que poderiam ser usados para inferir a existência da capacidade de gestão de alianças no âmbito interno das empresas. (ROTHAERMEL; DEEDS, 2006).

Esses elementos relacionados à capacidade de gestão de alianças são divididos na literatura em estruturas, processos e ferramentas que colaboram para que as empresas capturem, compartilhem, armazenem e apliquem o conhecimento da gestão das alianças. (NIESTEN; JOLINK, 2015). Apesar do conhecimento acumulado, ainda há muitas lacunas na pesquisa sobre o tema a respeito da identificação e o impacto de cada uma dessas estruturas sugeridas na prática empresarial.

Para entender melhor o processo, faltam estudos empíricos que permitam compreender como, de fato, se criam essas capacidades dentro das empresas e como elas se desenvolvem. (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Estudos exploratórios e qualitativos são úteis no entendimento do complexo relacionamento entre os atributos

da capacidade de gestão de alianças. (NIESTEN; JOLINK, 2015). Nesse contexto, esse estudo se propõe a responder à seguinte pergunta de pesquisa: como a capacidade de gestão de alianças, no âmbito interno da firma, é desenvolvida nas empresas?

## 1.2. OBJETIVOS

Visando à resposta da questão de pesquisa acima, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como se desenvolve a capacidade de gestão de alianças no âmbito interno da firma.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever as estruturas utilizadas para desenvolver as capacidades de gestão de alianças no âmbito interno da firma;
- b) Descrever as ferramentas utilizadas para desenvolver as capacidades de gestão de alianças no âmbito interno da firma;
- c) Descrever os processos utilizados para desenvolver as capacidades de gestão de alianças no âmbito interno da firma.

## 1.3. JUSTIFICATIVA

As alianças estratégicas têm se tornado cada vez mais importantes para as empresas como forma de reforçar a sua posição competitiva. (SLUYTS et al., 2010), entrar em novos mercados, compartilhar os custos de inovação, aumentar o seu alcance de marketing e fornecer soluções completas ao cliente. (HEIMERIKS; DUYSTERS, 2007). As empresas, quando estabelecem alianças, formatam arranjos por meio dos quais partilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios. (MORH; SPEKMAN, 1994). Há diferenças de desempenho: enquanto algumas empresas parecem ser muito eficazes na realização

de alianças, outras parecem sofrer com elevadas taxas de insucesso. Por exemplo, um estudo sobre a taxa de sucesso das alianças das empresas americanas desenvolvido pela consultoria McKinsey & Company, em 2010, apontam que, em média, 50% das alianças fracassam naquele país. (KAPLAN, 2010; HARVARD BUSINESS REVIEW, 2010, p.114).

Um dos principais motivos das alianças fracassarem diz respeito à maneira como são geridas por cada uma das partes envolvidas. Alianças devem ser estruturadas e gerenciadas como empresas separadas, o que exige alterações no âmbito interno de cada firma para suportar essas necessidades. As operações e as organizações tradicionais precisam ser mudadas de modo que sejam abertas ao aprendizado com os parceiros que, por sua vez, devem ter confiança mútua: as alianças devem ser conduzidas, e não apenas gerenciadas. (BADARACCO, 1991).

As capacidades de gestão de alianças influenciam a capacidade que as empresas têm de criar e capturar valor através de alianças. (ANAND; KHANNA, 2000). Investigações sobre este tema não só proporcionam uma forma concreta de conceituar e compreender as capacidades organizacionais, mas também começam a desvendar os processos de aprendizagem que levam a sua criação (Kale e Singh, 2007). Do ponto de vista prático, pesquisas sobre esse tema buscam compreender por que algumas empresas são capazes de alcançar melhor desempenho em alianças do que outras. (IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002).

Os últimos estudos a respeito do desenvolvimento dessas capacidades apontam para estruturas, processos e ferramentas que colaboram para que as empresas capturem, armazenem e apliquem as suas capacidades nas alianças. (NIESTEN; JOLINK, 2015). Ambrosini e Bowman (2009) reforçam que não foram encontrados estudos que investiguem a fundo o desenvolvimento desses processos, seus atributos e resultados. A busca na base Scopus por artigos que apresentassem como se desenvolve a capacidade de gestão de alianças no âmbito interno da firma, realizada em março de 2017, retornou com nenhum resultado.

Nielsen e Jolink (2015) revisaram toda a literatura a respeito da capacidade de gestão de alianças e apontaram para a necessidade de estudos sobre como se desenvolve essa capacidade no âmbito interno da firma. O artigo sugere que sejam desenvolvidos estudos exploratórios qualitativos como forma de investigar melhor o tema e comprovar como se desenvolvem as capacidades de gestão de alianças apresentadas na literatura.

Portanto, a justificativa teórica para a realização deste estudo consiste na possibilidade de colaborar para o desenvolvimento da literatura sobre capacidade de gestão de alianças por meio da compreensão sobre como ocorre o desenvolvimento dessa capacidade dentro das empresas. Do ponto de vista gerencial, o entendimento de quais são as estruturas, processos e ferramentas utilizados para o desenvolvimento dessa capacidade pode encurtar o caminho de diversas empresas que falham na tentativa de desenvolver alianças pela ausência de capacidades internas.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Para melhor entendimento, este estudo é composto por cinco capítulos: o primeiro capítulo é a introdução e contempla a problemática envolvida, apresenta os objetivos do estudo, a justificativa da relevância do assunto e a revisão teórica, dividida em três subcapítulos: definição de alianças, capacidades de gestão de alianças e capacidade de gestão de alianças no âmbito interno das firmas. Após, são apresentados a descrição da metodologia utilizada, apontando os procedimentos metodológicos e o cronograma. O capítulo seguinte apresenta os resultados encontrados na pesquisa de campo, seguido pela análise dos resultados. O último capítulo é composto das considerações finais e aborda a discussão dos resultados e sugestões de pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Esse capítulo discute conceitos chave para a pesquisa. Ele encontra-se estruturado da seguinte forma:

Na primeira parte apresentam-se a definição de relações interorganizacionais. Na segunda parte é apresentado o conceito de alianças estratégicas e na terceira parte apresenta-se o conceito capacidade de gestão de alianças e suas aplicações nos negócios. Na quarta parte são apresentadas as estruturas da capacidade de gestão de alianças no âmbito interno da firma e, por fim, na última seção, esboça-se o framework teórico que conduzirá a pesquisa de campo.

### 2.1 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

As empresas têm adotado diferentes estratégias para promover sua manutenção e inserção no mercado. O ambiente organizacional é dinâmico e complexo e as mudanças ocorridas nas últimas décadas desafiam as estruturas tradicionais. Em outras palavras, da interação entre a crise do modelo de organização verticalmente integrada e as novas tecnologias da informação, surgiu uma nova forma organizacional como característica da economia informacional/global: a empresa em rede. (CASTELLS, 1999).

O conceito de redes é amplo e diversificado, sendo seu estudo aprofundado por Castells (1999), que salienta ser o contexto de redes interorganizacionais fortemente percebido em diferentes culturas de diferentes maneiras. Dentro do campo de estudos das ciências sociais, rede designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente, que interagem constante e continuamente. (MARCON; MOINET, 2000). As relações interorganizacionais passaram a representar um quadro de relacionamento entre empresas que permitiu suprir as deficiências institucionais e as condições para elas construírem competências específicas para sua inserção competitiva nos mercados. (PRESUTTI; BOARI; MAJOOCHI, 2013).

Na busca por melhor atender as demandas do mercado, as relações entre empresas, fornecedores, concorrentes e outros agentes constituem-se em oportunidades de desenvolvimento tecnológico, de aprendizagem e de inovação. (MARION et al., 2014). Dessa forma, empresas com capacidades e recursos distintos,

cooperam formando relações em que o resultado é maior do que se essas mesmas organizações estivessem competindo isoladas. (CROPPER et al., 2008). Uma das formas de cooperação ocorre por meio da formação de alianças estratégicas.

Este estudo tem como foco o desenvolvimento de capacidade de gestão de alianças estratégicas no âmbito interno da firma, sendo que as alianças que serão objeto desse trabalho enquadram-se na classificação de redes formais, com contrato entre as partes. No próximo capítulo apresenta-se a conceituação de alianças estratégicas.

## 2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

À medida que os países abriam suas fronteiras para o mercado internacional em um ambiente cada vez mais globalizado, as empresas passaram a enfrentar a necessidade de criar situações que propiciassem melhor competitividade. (KANTER, 1994). É essa condição que faz com que a colaboração e a cooperação sejam decisivas na busca de vantagens competitivas complementares às competências da firma. (DAVIES, 2003).

A integração de tarefas entre as empresas requer uma interação forte entre as partes, mais facilmente obtida por uma entidade independente, que reduza as incertezas e apresente benefícios mais atingíveis por meio da igualdade nos acordos e de um plano de compartilhamento de lucros. (DOZ; HAMEL, 1998). Nesse sentido, o elemento chave para caracterizar uma aliança é o quanto as empresas envolvidas permanecem independentes, apesar dos acordos que as unem. (DUSSAUGE; GARRETTE, 1999). As alianças estratégicas abrangem uma variedade de modalidades flexíveis de cooperação entre as organizações a partir da cooperação de longo prazo e de acordos formais. (CHAND; KATOU, 2012). Neste estudo, adota-se o conceito de alianças proposto por Gulati (1998), segundo o qual alianças estratégicas são acordos voluntários entre empresas independentes com o objetivo de desenvolver e comercializar novos produtos, tecnologias ou serviços.

Em síntese, alianças estratégicas têm o objetivo de criar e desenvolver a posição competitiva das empresas envolvidas em um ambiente altamente competitivo. Essas alianças são definidas como estratégicas quando contribuem significativamente para as estratégias das empresas e envolvem a combinação das capacidades e o compartilhamento de competências dos parceiros para diversificar os recursos em

busca de vantagens competitivas no mercado. (GARRETTE, 1999). Assim sendo, a estratégia de cooperação habilita os parceiros a conseguirem uma posição forte no mercado atuando juntos mais do que conseguiriam se atuassem isoladamente. (DAI, 2005). As alianças estratégicas emergem nesse cenário em forma de empresas que juntam suas forças para aproveitar oportunidades e fugir de riscos e incertezas.

Essas formações apoiam as empresas na expansão de mercados e distribuição, favorecem o intercâmbio formal e informal de pessoas e ideias, viabilizam o compartilhamento de recursos e possibilitam que as empresas atendam a pressão por inovação contínua, padrões de qualidade mundiais, serviços com valor agregado e habilidade de atuar de forma cooperativa. (KANTER, 1996).

Um dos pontos que precisam ser ressaltados é que a intenção por trás da formação de uma aliança seja clara para as empresas envolvidas. O arcabouço estratégico deve estar presente e claro quando da formação da aliança, de forma a aumentar as chances de sucesso do empreendimento e a arquitetura estratégica deve possuir uma boa compreensão das oportunidades à disposição da empresa. (DOZ; HAMEL, 2000). Os gerentes dessas alianças devem ter em mente que a criação de valor deve beneficiar também o parceiro, sendo necessária uma visão muito mais ampla do alcance de suas ações. Dessa forma, a aliança também pode ser definida como uma relação bilateral caracterizada pelo comprometimento de duas ou mais empresas parceiras para atingirem um objetivo comum e na qual há o vínculo para que os parceiros reúnam ativos especializados e capacidades. (WINDRUM, 2003).

Windrum (2003) reforça esse raciocínio ao afirmar que o objetivo de uma aliança também está relacionado ao foco da empresa em suas principais habilidades e competências enquanto adquire outras capacidades que não poderiam ser obtidas de maneira eficiente a não ser a partir da relação com outras empresas ou por fusões e aquisições. Argumenta ainda que a vantagem competitiva da aliança dependerá de quanto os ativos complementares dos parceiros estão eficientemente alinhados.

Nesse contexto, a gestão da aliança ganha complexidade e sua importância para o sucesso da relação entre as firmas passa a ser decisiva (NIESTEN; JOLINK, 2015), principalmente porque alianças estratégicas envolvem incertezas, interdependência e vulnerabilidade, o que muitas vezes cria situações adversas que reforçam a importância da gestão da aliança. (TJEMKES; FURRER, 2010). Os meios que as empresas vão utilizar para gerir essa relação compõem as capacidades de gestão de alianças, tema que será explorado na próxima seção.

### 2.3 CAPACIDADE DE GESTÃO DE ALIANÇAS

A capacidade de gestão de alianças é definida como a capacidade que uma empresa tem para capturar conhecimento sobre gestão de alianças, partilhar, guardar este conhecimento e aplica-lo em alianças em curso e futuras. (KALE; SINGH, 2007). As empresas capturam e acumulam conhecimento sobre gestão de alianças usando a sua experiência com alianças e traduzindo essa experiência em conhecimento. (ANAND; KHANNA, 2000). Por meio da sua experiência com as alianças, aprendem a gerir tais acordos e desenvolvem a capacidade de gestão de alianças como um resultado. (HEIMERIKS; DUYSTERS, 2007).

As empresas desenvolvem a capacidade de gestão de alianças por meio da implementação de estruturas e processos projetados especificamente para alianças, tais como departamentos especializados, treinamento e procedimentos de avaliação. (SLUYTS et al., 2010). Também usam ferramentas como orientações ou modelos de contrato e contratam especialistas externos para capturar e aplicar conhecimentos de gerenciamento de aliança. (KALE; SINGH, 2009). Estas estruturas, processos e ferramentas permitem às empresas capturar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimentos de gestão de alianças. Recursos de gerenciamento de aliança são as habilidades que permitem que as empresas melhorem a gestão de alianças individuais, mas também passem a gerir melhor toda a sua carteira de alianças. (SARKAR et al., 2009).

Várias perspectivas teóricas têm sido utilizadas para estudar a capacidade de gestão de alianças, como a das capacidades dinâmicas, a teoria da aprendizagem organizacional e estudos baseados no conhecimento e recursos de economia evolucionária. (WASSMER, 2010). A maioria dos artigos estuda a capacidade de gestão de alianças usando uma perspectiva de capacidades, embora vários estudos argumentem que estas podem ser consideradas um tipo de capacidade dinâmica. (SCHILKE; GOERZEN, 2010). O Quadro 1 apresenta as principais perspectivas teóricas sobre a capacidade de gestão de alianças.

Quadro 1 – Perspectivas teóricas sobre capacidade de gestão de alianças

(continua)



<b>Perspectiva Teórica</b>	<b>Autores</b>	<b>Argumento sobre a capacidade de gestão de alianças</b>
Visão Baseada em Recursos	Heimeriks e Duysters (2007)	Por meio da sua experiência com as alianças, as empresas aprendem a gerir tais acordos e desenvolvem a capacidade de gestão de alianças como um resultado
	Sarkar et al. (2009)	As estruturas, processos e ferramentas que compõem a capacidade de gestão de alianças permitem às empresas capturar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimentos de gestão de alianças. Os recursos de gerenciamento de aliança são as habilidades que permitem que as empresas melhorem a gestão de alianças individuais, mas também passem a gerir melhor toda a sua carteira de alianças
Visão Baseada em Competências	Heimeriks e Schreiner (2010)	A capacidade de gestão de alianças é um recurso de nível superior e os mecanismos teóricos pelo qual as capacidades da Aliança afetam o desempenho da aliança só podem ser esclarecidos tendo em conta o que acontece no nível da díade. Estudos sobre a capacidade de gestão de alianças propõe que essas capacidades são recursos que possibilitam mudanças nos atributos da aliança, considerados recursos de ordem inferior
Capacidades Dinâmicas	Kale e Singh (2007)	A capacidade de gestão da aliança é definida como a capacidade que uma empresa tem para capturar conhecimento sobre gestão de alianças, partilhar, guardar este conhecimento e aplica-lo em alianças em curso e futuras
	Rothaermel e Deeds (2006)	Os recursos da capacidade de gestão de alianças incluem a capacidade da empresa em ajustar suas rotinas, recursos e competências para se adaptar às mudanças no ambiente
	Sampson (2005)	A relação positiva entre a experiência recente da aliança e desempenho refletem a importância das capacidades dinâmicas. Capacidades dinâmicas podem assumir a forma de escritórios especializados de gerenciamento de aliança, envolvendo pessoal especializado que estão comprometidos em tempo integral para seus papéis de mudança.

(conclusão)

Capacidades Dinâmicas	Schilke e Goerzen (2010)	A maioria dos artigos estudam a capacidade de gestão de alianças usando uma perspectiva de capacidades, embora vários estudos argumentem que estas podem ser consideradas um tipo de capacidade dinâmica
	Sluyts et al. (2010)	As empresas também desenvolvem a capacidade de gestão de alianças através da implementação de estruturas e processos projetados especificamente para alianças tais como departamentos especializados, treinamento e procedimentos de avaliação
	Vogel e Guettel (2013)	Os artigos sobre as capacidades da aliança formam um cluster importante e separado do campo de pesquisa sobre as capacidades dinâmicas

Fonte: elaborado pelo autor - Revisão teórica da capacidade de gestão de alianças.

Em uma revisão bibliométrica da literatura sobre capacidades dinâmicas, Vogel e Guettel (2013) constataram que os artigos sobre as capacidades de gestão de alianças formam um *cluster* importante e separado do campo de pesquisa sobre as capacidades dinâmicas. Teece et al. (1997), definem capacidades dinâmicas como a capacidade da empresa para integrar, desenvolver e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança. Esses recursos incluem a capacidade da empresa em ajustar suas rotinas, recursos e competências para se adaptar às mudanças no ambiente. (ROTHAERMEL; DEEDS, 2006).

Tais capacidades são frequentemente referidas como recursos de ordem superior ou de primeira ordem que podem alterar a menor ordem ou recursos de segunda ordem. (EISENHARDT; MARTIN, 2000). A palavra "dinâmica", no termo "capacidade dinâmica", refere-se a mudanças intencionais ou renovações de menor ordem de geração de renda e o seu efeito sobre as rendas é apenas indireta. (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

Estudos sobre a capacidade de gestão de alianças propõem que essas capacidades são recursos que possibilitam mudanças nos atributos da aliança, considerados recursos de ordem inferior. (HEIMERIKS; SCHREINER, 2010; SCHILKE; GOERZEN, 2010). Por exemplo, Heimeriks e Schreiner (2010), descrevem a capacidade de gestão de alianças como recursos de nível superior e argumentam que os mecanismos teóricos pelo qual as capacidades da aliança afetam o

desempenho da aliança só podem ser esclarecidos tendo em conta o que acontece no nível da díade.

A conjectura teórica é que a capacidade de gestão de alianças melhora o sucesso da aliança porque permite que os parceiros ajustem os atributos da aliança para mudanças no ambiente. (SCHILKE; GOERZEN, 2010). Exemplos de recursos de ordem menor em uma aliança que têm um impacto benéfico sobre o desempenho incluem a troca de conhecimentos e informações entre os parceiros, a compreensão compartilhada do parceiro e a busca por objetivos coletivos. (SPRALLS et al., 2011).

Vários estudos a respeito das capacidades de gestão de alianças indicam que os parceiros usam essas capacidades para alterar os recursos de ordem inferior da aliança em resposta a mudanças ambientais. (HOFFMANN, 2005; ROCHA GONÇALVES; CONCEIÇÃO GONÇALVES, 2011; SPRALLS et al., 2011).

Sampson (2005) reforça que as capacidades dinâmicas podem assumir a forma de escritórios especializados de gerenciamento de aliança, envolvendo pessoal especializado comprometido em tempo integral para seus papéis de mudança. Da mesma forma que Sluyts et al., (2010) entendem que as empresas desenvolvem a capacidade de gestão de alianças através da implementação de estruturas e processos projetados especificamente para alianças tais como departamentos especializados, treinamento e procedimentos de avaliação.

Considerando que o tema capacidade de gestão de alianças é tratado sob diferentes perspectivas teóricas, a opção desse estudo é analisa-lo a partir da perspectiva das capacidades dinâmicas, utilizando a abordagem de Rothaermel e Deeds (2006), que entendem que os recursos da capacidade de gestão de alianças incluem a capacidade da empresa em ajustar suas rotinas, recursos e competências para se adaptar às mudanças no ambiente. Nesse sentido, a capacidade de gestão de alianças é uma meta-capacidade da empresa, ou seja, a partir do seu desenvolvimento, várias outras capacidades podem ser desenvolvidas. A capacidade de gestão de alianças habilita as empresas a desenvolver várias outras capacidades no nível inferior.

Nesse sentido, o próximo capítulo analisa os componentes ou capacidades que formam a capacidade de gestão de alianças.

## 2.4 COMPONENTES DA CAPACIDADE DE GESTÃO DE ALIANÇAS

Capacidades são difíceis ou mesmo impossíveis de observar (GODFREY; HILL, 1995; ROTHARMEL; DEEDS, 2006), por isso os pesquisadores usam uma variedade de *proxies* ou elementos para medir a capacidade de gestão de alianças. Estes *proxies* incluem estruturas e processos específicos das alianças, como departamentos especializados, gerentes, treinamento e ferramentas codificadas, tais como orientações, modelos de contratos e bases de dados. (KALE et al., 2001).

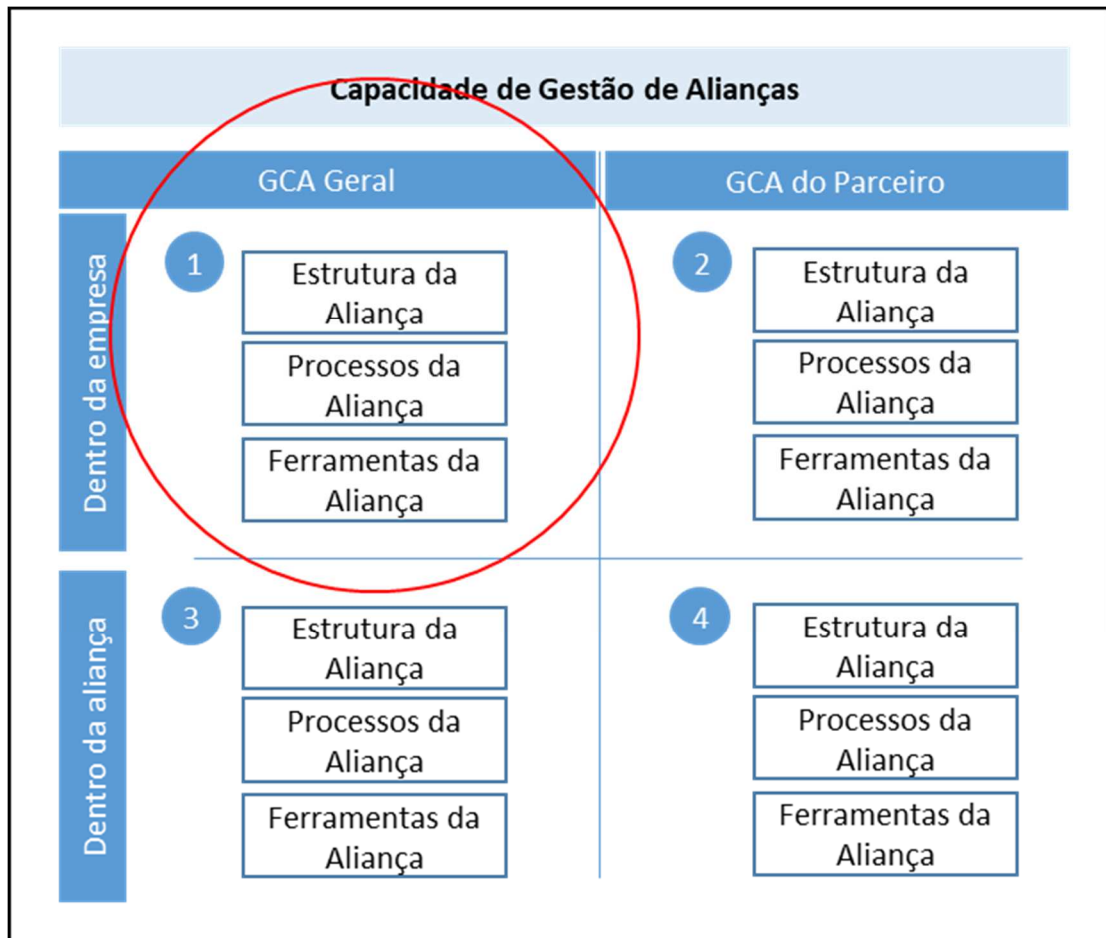
Estudos sobre capacidade de gestão de alianças supõem que as empresas desenvolvem essa capacidade quando se especializam (através da criação de um departamento de alianças, por exemplo), treinam seus gerentes ou então codificam o conhecimento através de orientações a respeito da gestão da aliança. (SCHREINER et al., 2009). Alguns estudos caracterizam a variação no desempenho da aliança em função do número de estruturas, processos e ferramentas existentes na firma. (HEIMERIKS et al., 2009).

A maioria dos estudos demonstra que existe uma relação positiva entre o desempenho da aliança e o uso de estruturas especializadas, processos e ferramentas. Esses estudos, em geral, enxergam a capacidade de gestão de alianças como sinônimo de capacidades dinâmicas e, portanto, como recursos de ordem superior que influenciam recursos no nível da aliança. (AL-LAHAM et al., 2008; CHANG et al., 2008; HEIMERIKS et al., 2007, 2009; KALE et al., 2002; KALE; SINGH, 2007; LAMBE et al., 2002).

O presente estudo baseia-se em Niesten e Jolink (2015) para caracterizar a capacidade de gestão de alianças como uma composição de estruturas, processos e ferramentas desenvolvidos pelas empresas para gerir alianças. Cada uma dessas dimensões é composta por uma série de *proxies* ou indicadores que dizem respeito às características internas da firma.

Vale ressaltar que Niesten e Jolink reforçam em sua revisão teórica que a capacidade de gestão de alianças se desenvolve no âmbito interno das firmas envolvidas nas alianças assim também como no nível da díade. A Figura 1 reproduz a visão dos autores, apresentando essas perspectivas. A figura tem assinalada a perspectiva utilizada nesse trabalho, ou seja, a investigação, exclusivamente, do desenvolvimento dessa capacidade no âmbito interno da firma.

Figura 1 – Classificação da Capacidade de Gestão de Alianças



Fonte: adaptada pelo autor, de Niesten e Jolink (2015).

A capacidade de gestão de alianças pode ser observada dentro das empresas através das estruturas, processos e ferramentas dedicadas às alianças. (NIESTEN; JOLINK, 2015). As empresas que possuem os melhores resultados nas alianças possuem estruturas, processos e ferramentas dedicados mais desenvolvidos que seus concorrentes. (DE MAN, 2005).

Através de um estudo com 140 empresas americanas e europeias que trabalham através de alianças, De Man (2005) desenvolve uma tabela com as estruturas, processos e ferramentas encontrados nas empresas com melhores resultados em suas alianças. Foram encontradas as estruturas: VP de alianças, escritório de alianças, gestor de alianças; os processos: treinamentos internos e externos voltados para as alianças, processo de seleção de parceiros de aliança, programas de parceria, plano de negócios, reuniões entre gestores de alianças, consultores externos; e as ferramentas: base de dados e métricas das alianças.

Na mesma linha, Heimeriks e Duster (2007) buscaram comprovar a relação entre a gestão das estruturas, processos e ferramentas dedicados às alianças ao resultado dessas alianças. Concluíram que há uma relação positiva entre a performance e a capacidade de gestão de alianças, e identificaram a partir da análise de 150 empresas, elementos similares que compõe essa capacidade. São eles, as estruturas: VP de alianças, departamento de alianças, gestor de alianças; os processos: trocas formais de experiência entre os gestores de alianças, parceiros externos de consultoria financeira, jurídica e mediação e as ferramentas: base de dados, intranet e guias.

Kale et al. (2001), reforçam que as empresas que possuem estruturas, atividades e sistemas para capturar, codificar, comunicar e treinar os conhecimentos da aliança possuem vantagens sobre as outras. Através de uma pesquisa com 200 organizações que possuem alianças, identificaram as seguintes estruturas: time de gestão da aliança, diretor de alianças; processos: reuniões formais de troca de experiências entre os gestores das alianças e programas de treinamento e desenvolvimento de alianças; e ferramentas: guias de gestão de alianças, manuais e templates e contratos.

Empresas que possuem mais de uma aliança alcançam maior sucesso na gestão do seu portfólio de alianças quanto mais desenvolvida for a sua capacidade de gestão de alianças. (SAKAR et al., 2009). Para alcançar esse sucesso, essas empresas precisam possuir uma estrutura composta por gestores dedicados à aliança, processos que permitam a troca de conhecimentos e ferramentas de base de dados das alianças. Além disso, Sakar et al. (2009) destacam três antecedentes fundamentais para o desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças: capacidade de identificar alianças propensas ao sucesso, capacidade de desenvolvimento dos gestores das alianças e experiência anterior com alianças. Esse é o único artigo encontrado na literatura pesquisada que menciona antecedentes da capacidade de gestão de alianças.

Além disso, o comprometimento do principal time de gestão da empresa é o fator mais crítico para o sucesso das alianças. (SLUYTS et al., 2010). Quando uma empresa desenvolve sua capacidade de gestão de alianças e os seus principais executivos estão envolvidos, maior é a possibilidade de sucesso dessa aliança. Sluyts et al. (2010) apresentam uma tabela com os principais elementos que compõem a capacidade de gestão de alianças. São eles as estruturas: gestor de alianças,

comunicação entre as unidades dentro da firma, consultores externos; os processos: treinamentos estratégicos de gestão de alianças, gestão de conflitos e análise de competências; e as ferramentas: políticas internas, reuniões entre departamentos, intranet, base de dados da aliança, softwares de network, programa de seleção de parceiros, políticas legais e de pagamentos, ferramentas financeiras, gestão de projetos, checklists, técnicas de benchmark.

O Quadro 2 apresenta um resumo das principais estruturas, processos e ferramentas encontrados na literatura que compõe a capacidade de gestão de alianças, assim como os principais achados dos estudos empíricos relacionados ao desenvolvimento dessa capacidade.

Quadro 2 – Revisão teórica dos elementos que compõem a capacidade de gestão de alianças

(continua)

<b>Autor</b>	<b>Caso Analisado</b>	<b>Elementos da Capacidade de Gestão de Alianças</b>	<b>Principais Achados Relacionados à Capacidade de Gestão de Alianças</b>
Anand e Khama (2000)	2000 Joint Ventures	<u>Estruturas</u> : gestor de alianças, entidade administrativa que coordene múltiplas alianças <u>Ferramentas</u> : manuais das alianças, contratos, repositórios com o aprendizado das alianças, base de dados com as atividades das alianças	A experiência com alianças desenvolve a capacidade de gestão de alianças através do aprendizado e o efeito desse aprendizado é alto na criação de valor em joint ventures
De Man (2005)	140 empresas americanas e européias	<u>Estruturas</u> : VP de alianças, escritório de alianças, especialista em alianças, gestor de alianças <u>Processos</u> : treinamentos internos e externos a respeito de alianças, processo de seleção de parceiros, plano conjunto de negócios, incentivo para os gestores das alianças, reuniões entre os gestores de alianças, consultorias externas, advogados, mediadores e consultores especializados em finanças <u>Ferramentas</u> : métricas da alianças e base de dados da aliança	Tabela com as estruturas, processos e ferramentas usados como referência de capacidade de gestão de alianças

(continuação)

Autor	Caso Analisado	Elementos da Capacidade de Gestão de Alianças	Principais Achados Relacionados à Capacidade de Gestão de Alianças
Draulans et al. (2003)	46 grandes empresas	<p><u>Estruturas</u>: especialistas em alianças</p> <p><u>Processos</u>: treinamentos, evolução no modelo interno e externo de gestão de alianças</p>	A capacidade de gestão de alianças e o aprendizado constante são fundamentais para o sucesso da aliança. Estruturas e processos dedicados podem melhorar o sucesso de uma aliança
Feller et al. (2013)	105 empresas de P&D	<p><u>Estruturas</u>: função dedicada à gestão de alianças</p> <p><u>Processos</u>: trocas de conhecimento e rotinas de comunicação interorganizacionais</p> <p><u>Ferramentas</u>: manuais e base de dados</p>	A troca de conhecimentos é o fator principal de sucesso nas alianças. A incapacidade de suportar um desses processos da capacidade de gestão de alianças tem o potencial de dificultar o desenvolvimento de empresas de P&D
Heimeriks e Duyster (2007)	151 empresas	<p><u>Estruturas</u>: VP de alianças, departamento de alianças, gestor de alianças</p> <p><u>Processos</u>: premiações para gestores de alianças, trocas formais de conhecimento entre gestores de alianças, consultores externos, especialistas (advogados, mediadores, finanças)</p> <p><u>Ferramentas</u>: base de dados da aliança, intranet, guias para seleção de parceiros</p>	Detalhamentos dos elementos que compõem a capacidade de gestão de alianças e a comprovação de que as empresas que possuem esses elementos têm maior chance de obter sucesso nos negócios através de alianças
Hoffmann (2005)	25 empresas europeias líderes de mercado	<p><u>Estruturas</u>: funções dedicadas à gestão da aliança, como VP de alianças gestor de alianças, especialista em alianças etc.</p> <p><u>Ferramentas</u>: banchmarking, congressos e seminários, checklists, manuais e procedimentos, descrição de cargos, intranet, mensuração de performance, sistemas de incentivo</p>	Identificou 4 tarefas na gestão do portfólio de alianças: estratégia, monitoramento, coordenação e estabilidade do sistema de gestão de alianças. Para isso, as empresas precisam criar uma função dedicada à aliança e desenvolver definições corporativas e ferramentas de multi gestão das alianças



(conclusão)

Autor	Caso Analisado	Elementos da Capacidade de Gestão de Alianças	Principais Achados Relacionados à Capacidade de Gestão de Alianças
Kale et al. (2001)	200 organizações	<p><u>Estruturas</u>: escritório coportativo de alianças, equipe de gestão de alianças, diretor estratégico de alianças</p> <p><u>Processos</u>: troca de informações entre os gestores das alianças, programas internos de treinamento</p> <p><u>Ferramentas</u>: guias de gestão de alianças, manuais, templates para definição de parceiros, negociações e contratos</p>	Empresas que possuem estruturas, atividades e sistemas para capturar, codificar, comunicar e treinar os conhecimentos da aliança possuem uma série de vantagens sobre as outras
Lambe et al. (2002)	145 alianças	<p><u>Estruturas</u>: gestor de alianças, diretor estratégico de alianças</p> <p><u>Processos</u>: treinamentos voltados para a gestão de alianças</p> <p><u>Ferramentas</u>: base de dados da aliança</p>	A capacidade de gestão de alianças contribui para o sucesso da aliança
Sakar et al. (2009)	235 empresas	<p><u>Estruturas</u>: funções relacionadas às alianças, departamento de gestão de alianças, centro de competências de alianças</p> <p><u>Processos</u>: proatividade entre os parceiros, governança relacional e coordenação de portfólio</p> <p><u>Ferramentas</u>: templates e métricas</p>	O desenvolvimento da capacidade de gestão de aliança reforça o efeito da associação entre pró-atividade, governança e desempenho
Sluyts et al. (2010)	189 empresas belgas	<p><u>Estruturas</u>: gestor de alianças, comunicação entre as unidades dentro da empresa, especialistas externos</p> <p><u>Processos</u>: treinamentos de gestão de alianças, análise de competências e gestão de conflitos</p> <p><u>Ferramentas</u>: políticas da estratégia da alianças, reuniões entre os departamentos, intranet, base de dados da aliança, checklists, programa de seleção de parceiros, procedimentos de negociação nas alianças, políticas legais e de pagamentos, ferramentas financeiras, gestão de projetos, métricas da aliança, técnicas de benchmark</p>	A capacidade de gestão de alianças influencia o sucesso de uma aliança e o Comprometimento do TOP MANAGEMENT é o fator mais crítico do sucesso

Fonte: elaborado pelo autor.

O corpo de pesquisa sobre os elementos que compõem a capacidade de gestão de alianças define uma série de estruturas, processos e ferramentas que podem representar essa capacidade. Percebe-se que, embora apresentem nomenclaturas diversas, vários desses elementos são muito similares.

Por exemplo, em estruturas, os autores mencionam VP de alianças (DE MAN, 2005; HOFFMANN, 2005) assim também como gestor de alianças (ANAND; KHAMA, 2000; HEIMERICKS; DUYSER, 2007; LAMBE et al., 2002; SLUYTS et al., 2010) e função dedicada à gestão de alianças. (DRAULANS et al., 2003; KALE et al., 2001).

O mesmo se repete com os processos, por exemplo, com relação a treinamentos de gestão de alianças (SLUYTS et al., 2010), troca de informações entre alianças (KALE et al., 2001) e trocas formais de conhecimento entre os gestores das alianças (HEIMERIKS; DUYSER, 2007) e com as ferramentas, por exemplo, templates e métricas (SAKAR et al., 2009), procedimentos e métricas (SLUYTS et al., 2010) e guias de gestão e manuais. (KALE et al., 2001).

A partir dessa tabela geral de elementos que formam a capacidade de gestão de alianças, procurou-se unificar esses elementos muito similares encontrados na literatura com uma nomenclatura única que representasse de uma forma genérica o que de fato compõem as estruturas, processos e ferramentas que representam essa capacidade. As próximas seções desse trabalho apresentam a unificação desses elementos.

#### **2.4.1 Estruturas**

As estruturas da capacidade de gestão da aliança consistem em unidades organizacionais e a relação entre elas. Essas unidades são dedicadas a capturar, compartilhar e armazenar o conhecimento adquirido nas alianças e podem incluir departamentos, gerentes e equipes. (HEIMERIKS et al., 2007). As estruturas dizem respeito, sobretudo, aos recursos humanos e departamentos internos voltados para a gestão da aliança.

A revisão teórica da literatura apresenta diversos elementos como sendo parte das estruturas, por exemplo, o fato de a empresa possuir um departamento corporativo de alianças. (FELLER et al., 2013). Outros trabalhos definem estruturas como sendo uma equipe de gerenciamento de alianças (BARBARINSA, 2011), comitê de alianças (SLUYTS et al., 2010) ou ainda gerente de alianças (ANAD; KHAMA,

2000), especialista em alianças (LAMBE et al., 2002) ou diretor de alianças (HOFFMANN, 2005).

Todos esses elementos citados acima referem-se ao fato de a empresa possuir especialistas (pessoas) ou departamentos internos que desenvolvam atividades especificamente relacionadas às suas alianças. Como forma de integrar todos esses conceitos encontrados na literatura, o presente trabalho utilizará o termo Departamento ou Gestão da Aliança para representar as estruturas internas da capacidade de gestão de alianças.

#### **2.4.2 Processos**

Os processos da capacidade de gestão de alianças incluem o tratamento das informações apuradas na gestão da aliança, a rotação dos gestores de aliança da empresa e os fóruns formais e informais de compartilhamento de informações e avaliações a respeito das alianças. (KALE; SINGH, 2007). Esses processos incorporam as boas práticas das experiências em alianças e atuam como forma de capturar e estimular a troca de conhecimento sobre a gestão de alianças entre as empresas parceiras assim também como os funcionários das empresas.

A literatura apresenta diversos processos encontrados nas empresas que caracterizam a capacidade de gestão de alianças. Esses processos podem ser divididos em três blocos principais, que apresentam definições comuns. O primeiro deles consiste em processos de Capacitação, como, por exemplo, a criação de fóruns e redes para troca de informal de conhecimento sobre alianças dentro da empresa (CUI; O'CONNOR, 2012; DE MAN, 2005), desenvolvimento de treinamentos internos (BOOTH; MACREDIE, 2004) e seminários e workshops sobre alianças. (DRAULANS et al., 2003).

O segundo bloco de processos é de Documentação e Execução, como relatórios dos gerentes de alianças (DRAULANS, 2003) e relatórios e registros de acidentes, decisões e performance de alianças. (FELLER et al., 2013). Por fim, os processos de Incentivo, como recompensas por atingimento de metas para os gestores de alianças (SLUYTS et al., 2010) e avaliações cruzadas e individuais dos gestores de alianças. (GRUNWALD; KIESER, 2007).

Como forma de integrar esses conceitos encontrados na literatura, o presente trabalho utilizará o termo Capacitação, Documentação e Execução, e Incentivo para representar os processos internos da capacidade de gestão de alianças.

### **2.4.3 Ferramentas**

As ferramentas da capacidade de gestão de alianças incluem manuais, diretrizes, modelos, bases de dados e listas de contatos que capturam, compartilham, armazenam e aplicam o conhecimento em gestão de alianças (SLUYTS et al., 2011). Essas ferramentas são desenvolvidas através de processos e estruturas e criam um banco de dados a respeito da gestão de alianças que oficializam e perpetuam o conhecimento adquirido dentro das firmas.

Essas ferramentas podem ser definidas como manuais, sistemas e checklists da gestão de alianças, encontradas na literatura também como modelos de seleção de parceiros, negociações e contratos (DYER; SIGH, 1998), ferramentas de avaliação de parceiros (FELLER et al., 2013) e banco de dados com informações sobre as alianças. (SLUYTS et al., 2010).

Em resumo, as estruturas, processos e ferramentas representam de diferentes formas como os pesquisadores tem medido a capacidade de gestão de alianças. (NIESTEN; JOLINK, 2015). Os indicadores ou proxies presentes em cada um deles permitem avaliar sua existência dentro das empresas e, dessa forma, medir o seu impacto na geração da capacidade de gestão de alianças.

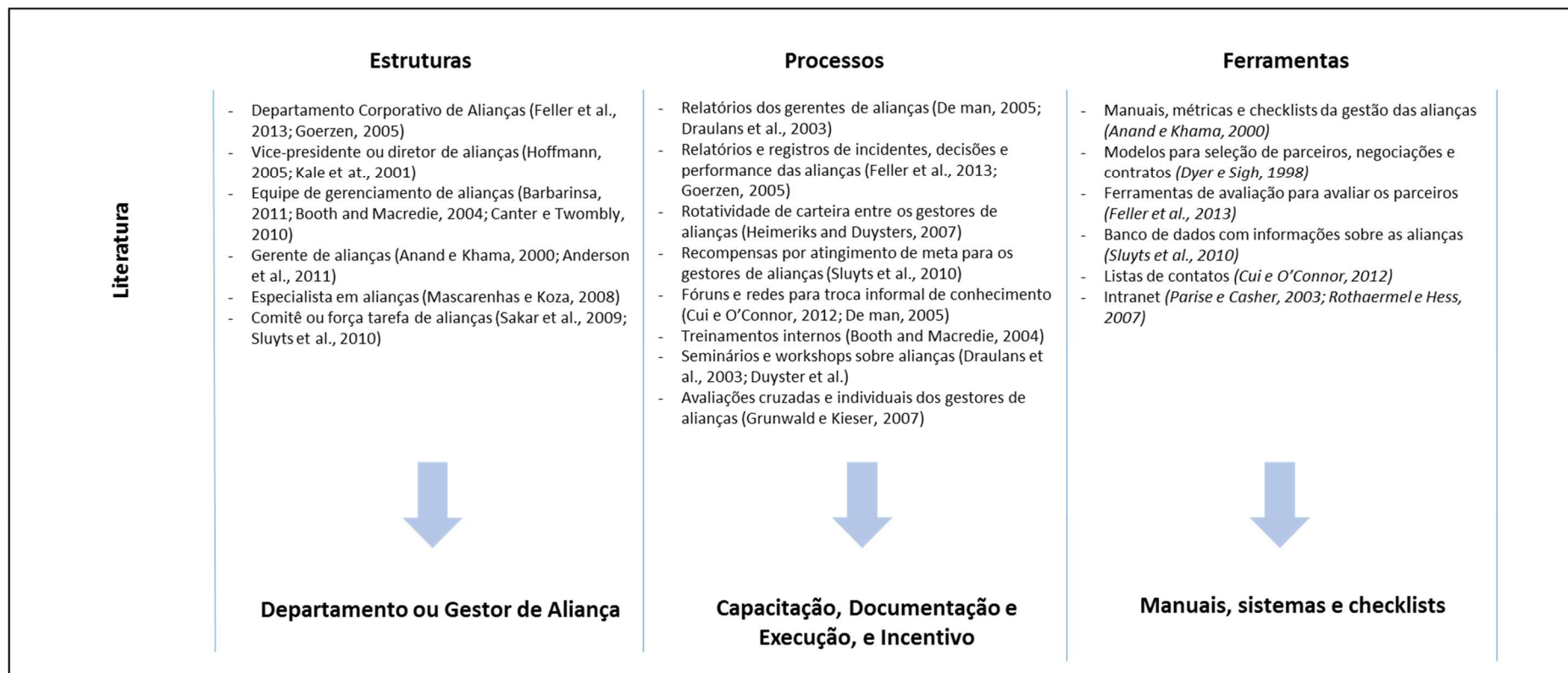
A unificação de todos esses indicadores apresenta três principais elementos que sintetizam a capacidade de gestão de alianças e que serão utilizados nesse trabalho como referência para medir a existência dessa capacidade no estudo de caso que será realizado: departamento ou gestão de alianças (estruturas), capacitação, documentação e execução, e incentivo (processos), e manuais, sistemas e checklists (ferramentas). A Figura 2, apresenta todos os indicadores encontrados na literatura e a nomenclatura adotada nesse trabalho para representa-los de forma unificada.

Ressalta-se que a maioria dos estudos encontrados sobre o tema desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças, conforme apresentado na justificativa, tinham como objetivo identificar quais elementos representam essa capacidade. Todos os elementos encontrados nos estudos empíricos apontam para

estruturas, processos e ferramentas voltados à gestão de alianças. (NIESTEN; JOLINK, 2015).

O presente trabalho procura evoluir o conhecimento sobre essas estruturas, processos e ferramentas detalhando o processo de como elas se desenvolvem em empresas que alcançaram a capacidade de gerir alianças. Portanto, optou-se por unificar todos os elementos da literatura em conceitos mais genéricos com o objetivo de ampliar a possibilidade de comparação entre empresas que podem possuir nomenclaturas diferentes para elementos que possuem grande semelhança nos seus objetivos.

Figura 2 – Elementos que representam a capacidade de gestão de alianças no âmbito interno da Firma



Fonte: elaborado pelo autor.

### 3. MÉTODO

Esse trabalho analisa como é desenvolvida a capacidade de gestão de alianças no âmbito interno da firma, descrevendo as estruturas, as ferramentas e os processos utilizados para esse fim. As capacidades de gestão de alianças são difíceis de observar e sua identificação tem sido feita por meio de proxies ou elementos que permitam inferir sua existência. (ROTHAERMEL; DEEDS, 2006).

Nesse sentido, quanto à abordagem, o método escolhido para esse estudo foi o qualitativo, que tem o objetivo de traduzir e expressar os sentidos dos fenômenos do mundo social, reduzindo a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação. (MAANEN, 1979). Em uma abordagem qualitativa não há forma rigorosa de medida, busca-se compreender o ambiente pesquisado e descreve-se os acontecimentos, procurando assim, indícios e evidência dos fatos. Essa abordagem se justifica nesse estudo pelo fato de envolver a interpretação de um fenômeno organizacional que não pode ser rigorosamente medido ou quantificado em intensidade e frequência. (FLICK, 2004).

Quanto ao seu objetivo, a pesquisa tem caráter descritivo, ou seja, serão descritos os processos de desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças de forma a colaborar para o entendimento de como desenvolver essas capacidades. Com relação ao método, foi selecionado o método de estudo de caso, pois através da investigação aprofundada de casos concretos será possível contribuir para o entendimento de um fenômeno corporativo, no caso a capacidade de gestão de alianças. Esse método é utilizado em muitas situações, mas seu objetivo principal é contribuir para o conhecimento de fenômenos individuais, grupais, políticos e relacionados.

Para chegar a esse design, o presente estudo seguiu quatro etapas para aferir confiabilidade na resposta ao problema de pesquisa: (1) desenvolvimento do conceito e metodologia, (2) escolha do caso único, (3) coleta de dados, (4) análise e apresentação dos dados. Cada uma dessas etapas será descrita nos parágrafos a seguir.

### 3.1 DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO E METODOLOGIA

Na primeira etapa deste trabalho identificou-se a lacuna e definiu-se a problematização da pesquisa. O ponto de partida para a definição do tema foi a análise do artigo “*The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: A literature review*”, publicado em 2015 no *International Journal of Management Reviews* por Niesten e Jolink (2015). Esse artigo é uma revisão teórica do tema capacidade de gestão de alianças e apresenta uma série de lacunas na teoria, sendo uma delas a necessidade de análise no campo, através de estudos de casos, de empresas que desenvolveram essa capacidade e como o fizeram.

A partir desse texto, partiu-se em busca do estado da arte sobre o tema, o que se fez através de uma busca no banco de dados da base Scopus, onde foram encontrados 46 artigos na busca pelas palavras-chave “Alliance Management Capabilities”. Todos os 46 artigos foram publicados em revistas Q1, nos últimos 10 anos. Eles foram lidos e analisados e, adicionalmente, alguns papers citados nas referências desses 46 artigos também foram lidos e analisados, além de textos clássicos e livros da área de redes, alianças, gestão e metodologia de pesquisa. Essa análise reforçou a identificação da lacuna teórica do trabalho. O passo seguinte foi identificar a forma metodológica mais adequada para responder a essa lacuna levando-se em consideração o seu objetivo, assim como as discussões atuais sobre o tema.

O comportamento das organizações é determinado essencialmente pelas suas experiências passadas, ou seja, ações e decisões passadas exercem forte influência naquilo que a empresa é hoje, nas suas práticas e naquilo que ela se tornará no futuro (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Gioia, Corley e Hamilton (2012), salientam que quando o interesse da pesquisa está no significado e no processo de construção social do objeto de estudo, maior deve ser a ênfase nos métodos e meios que explicitem “o quê” e “como” e na forma como se constrói a experiência, em detrimento da frequência de determinados fatores, atributos ou experiências.

A perspectiva histórico-longitudinal na pesquisa em administração segue a lógica de uso de estratégias para entender a ordem e a sequência de eventos ao longo do ciclo de vida de uma organização e também observar os motivadores das mudanças e seu impacto no próximo estágio de evolução da firma (LANGLEY, 2004).



Essa perspectiva permite evidenciar fenômenos sob uma perspectiva longitudinal que permite questionar a intemporalidade dos fatos e aumentar a percepção sobre o relacionamento entre as variáveis organizacionais e suas dinâmicas de transformação (TATIKONDA ET. AL, 2013).

Em síntese, a pesquisa histórica-longitudinal consiste de histórias sobre o que ocorreu, como e quando ocorreu. São atividades e escolhas em ordem, ao longo da linha do tempo, que levam em conta o contexto. (LANGLEY, 1999). Nesse ínterim, essa abordagem utiliza-se de entrevistas em tempo real, retrospectivas, documentos e outros materiais que identifiquem e descrevam eventos e processos.

Tendo em vista esse cenário, definiu-se utilizar nesse trabalho o modelo de análise e apresentação de dados baseado na abordagem de pesquisa histórico-longitudinal em administração, através do uso da estratégia 'Narrativa', que tem como objetivo apresentar a construção detalhada de uma história a partir dos dados de pesquisa (LANGLEY, 1999).

O sucesso da utilização dessa estratégia depende da capacidade do pesquisador em descrever os processos com grande riqueza de detalhes e sob o máximo possível de perspectivas, o que vai permitir que os resultados dos casos estudados possam ser aplicados em outros casos. (LANGLEY, 1999). Além disso, essa estratégia busca apresentar detalhadamente um determinado processo, o que faz com que seja mais indicada para estudos de casos únicos. Sua contribuição é maior quanto maior for a variedade e a riqueza de detalhes do caso que será descrito e seu link ou capacidade de reprodução, em larga escala, em outros casos. Sobretudo, o interesse intrínseco do fenômeno que será estudado através da estratégia narrativa é que vai garantir o seu valor, além da capacidade que a narração detalhada dessa história tem de criar ou colaborar com o desenvolvimento de teorias. (LANGLEY, 1999).

A estratégia do 'Escalonamento Temporal' complementa a 'Narrativa' uma vez que separa uma grande quantidade de dados em blocos, conectados na linha do tempo. Através dessa estratégia, o pesquisador pode transferir uma grande quantidade de dados para a linha do tempo e conectá-los, de forma a examinar quais foram as fases predecessoras, quais foram as sucessoras, e a influência de cada uma delas nas fases seguintes e no contexto geral do fenômeno. (LANGLEY, 1999). Em outras palavras, quando se pretende descrever um fenômeno, o entendimento da

ordem cronológica dos acontecimentos pode conter informações valiosas para a compreensão do fenômeno como um todo.

Esse trabalho tem o objetivo de descrever como se desenvolve, no âmbito interno da firma, a capacidade de gestão de alianças. Através da estratégia narrativa é possível descrever detalhadamente um fenômeno e, pelo fato de o foco dessa estratégia estar no detalhe do contexto e na riqueza da descrição dos incidentes descritos, ela é fortemente indicada para entender o 'como', sobretudo quando focada em poucos casos. (LANGLEY, 1999).

Ocorre que embora a contribuição de descrever detalhadamente como se desenvolve a capacidade de gestão de alianças no âmbito interno da firma já seja uma contribuição à teoria, transportar os acontecimentos para uma linha do tempo, de forma a apresentar a ordem cronológica do desenvolvimento de estruturas, processos e ferramentas, colabora, no âmbito gerencial, para a criação de um passo-a-passo para as empresas que pretendem desenvolver essa capacidade.

Em resumo, o Quadro 3 apresenta o modelo esquemático adotado para a condução dessa pesquisa:

Quadro 3 – Modelo Esquemático da Pesquisa

<b>Método de Pesquisa</b>	<b>Tradição Teórica</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>	<b>Técnicas de Interação de Coleta</b>	<b>Técnica de Análise</b>
Qualitativo	Interpretativa	Reflexiva, crítica e contextualista	Histórico-longitudinal utilizando as estratégias Narrativa e Escalonamento temporal	Entrevistas, observação, análise de documentos	Análise crítica do discurso

Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.2 SELEÇÃO DO CASO

Para alcançar o objetivo de descrever com detalhes como se desenvolve o fenômeno capacidade de gestão de alianças no âmbito interno da firma uma empresa

foi selecionada. A seleção dos casos para estudo é intencional baseando-se em critérios pragmáticos e teóricos, em detrimento dos critérios probabilísticos, procurando as variações máximas e não a uniformidade. (BRAVO, 1998).

Flick (2004) chama a atenção para a importância de definir critérios para a seleção do caso a ser estudado pois, caso contrário, pode-se encontrar como resultado uma representação equivocada (YIN, 2010). Nesse sentido, foram estabelecidos os seguintes critérios para a seleção da empresa que será estudada nesse trabalho:

- a) A empresa reconhecidamente trabalha em aliança com outras empresas há pelo menos 10 anos
- b) A empresa possui pelo menos três alianças ativas no momento da pesquisa
- c) A empresa atua em alianças com outras empresas de forma recorrente
- d) A empresa está entre as líderes do seu setor de atuação.

O caso selecionado é o de um grupo financeiro brasileiro com 55 anos de fundação e composto por 13 empresas da área de varejo, distribuição, serviços e indústria e faturamento anual na ordem de R\$ 3 bilhões. Possui filiais em todos os estados do território brasileiro e tem como característica trabalhar em aliança com grandes empresas nacionais e multinacionais. No momento da entrevista o grupo possuía cinco alianças ativas em negócios líderes nos seus setores de atuação.

Essas cinco alianças elevaram os resultados financeiros do grupo em mais de 30 vezes nos últimos dez anos e são geridas por estruturas independentes, mas que atuam de forma complementar. Nas primeiras alianças, o grupo procurou empresas líderes em seus setores e com modelos bem definidos de aliança e importava totalmente o modelo dos parceiros. À medida que as alianças foram se desenvolvendo, o grupo passou a desenvolver sua capacidade interna de gestão de alianças, o que culminou com a criação de um modelo próprio de gestão.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Foram realizadas entrevistas e utilizou-se documentos e outros materiais que ajudaram na identificação dos eventos e na descrição das etapas que favoreceram o desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças no grupo.

As entrevistas e demais coletas de dados começaram em outubro de 2016 e seguiram até março de 2017. Outra forma importante de coleta foi a observação do funcionamento das estruturas, ferramentas e processos relacionados à capacidade interna de gestão de alianças, assim como os manuais, materiais impressos e outros documentos encontrados relacionados à gestão de alianças.

Foram utilizados critérios de qualidade com o objetivo de assegurar a validade e confiabilidade da pesquisa. Alguns critérios têm função apenas na validade e outros apenas na confiabilidade da pesquisa, mas existem aqueles que afetam tanto um aspecto quanto o outro. (YIN, 2010). A seguir os principais critérios utilizados nessa pesquisa, sumarizados no Quadro 4.

Quadro 4 – Critérios de validade e confiabilidade da pesquisa

<b>Critério</b>	<b>Validade</b>	<b>Confiabilidade</b>
Triangulação de Dados	X	X
Construção do Corpus de Pesquisa	X	X
Descrição Rica e Detalhada	X	X

Fonte: elaborado pelo autor, Adaptado de Yin (2010).

### 3.3.1 Entrevistas Semiestruturadas

O instrumento de coleta de dados desse estudo foi desenvolvido com base no referencial teórico e deu origem a um questionário guia para as entrevistas semiestruturadas. Como o objetivo do trabalho é o de descrever detalhadamente um processo, os entrevistados foram convidados a falar livremente sobre a gestão das alianças da empresa e as perguntas foram utilizadas apenas para direcioná-los a responder à questão da pesquisa, isso quando eles não respondiam naturalmente durante a sua fala.

Para o desenvolvimento do questionário, as perguntas foram submetidas a avaliação de cinco pesquisadores brasileiros, todos doutores e estudiosos de temas vinculados a alianças estratégicas, das seguintes universidades: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal de Pelotas, Unisinos e PUC-RS.

Durante essa fase, diversas alterações no instrumento de pesquisa foram sugeridas por esses especialistas. Todas essas sugestões foram apresentadas e discutidas com o professor orientador desse trabalho e deram origem a um novo instrumento de coleta.

Após essa primeira validação, o questionário foi aplicado a um profissional da área de alianças, diretor de alianças de uma empresa multinacional, para realização do teste de face. As respostas foram analisadas e permitiram a conclusão de que as perguntas eram compreensíveis e suas respostas levavam ao que se pretendia mesmo compreender. O instrumento de coleta de dados desenvolvido consta no Apêndice 1 desse trabalho.

A escolha dos informantes foi intencional (GIOIA, 2004), sendo que foram escolhidos os informantes com maior habilidade para fornecer as informações a respeito de como se desenvolveu a capacidade de gestão de alianças na empresa.

Os entrevistados foram 2 vice-presidentes e 3 diretores que lideram negócios que atuam através de alianças no Grupo H. A partir daí utilizou-se a técnica 'bola de neve', uma vez que cada entrevistado indicou outros participantes do processo, que foram o diretor de TI, a coordenadora de marketing, a gerente de RH, dois gerentes comerciais e um ex-diretor de negócios que saiu da empresa há cerca de dois anos, mas participou ativamente das primeiras alianças celebradas pelo grupo.

Após a realização de sétima entrevista percebeu-se um processo de saturação, a partir do qual passou a ocorrer grande quantidade de repetições e nenhuma nova informação ou tema passou a ser registrado a partir da análise das entrevistas. A saturação ocorre quando o pesquisador constata que não estão surgindo novas descrições, temas ou categorias na sua coleta de dados. (FLICK et al., 2012). A partir desse ponto, foram realizadas ainda mais 3 entrevistas, finalizando-se a coleta de dados através de entrevistas dentro do Grupo H com 10 entrevistas.

Foram procurados também representantes dos 5 parceiros de aliança do grupo, mas apenas uma das empresas autorizou a participação de um executivo na pesquisa. Portanto, o gerente de canais de uma das empresas parceiras de aliança do Grupo H também foi entrevistado. O Quadro 5 apresenta quem foram os entrevistados, o tempo de empresa e quanto tempo durou cada uma das entrevistas.

Quadro 5 – Entrevistados, tempo de empresa e duração da entrevista

	<b>Entrevistado</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Duração da Entrevista</b>
1	Vice-presidente 1	30 anos	92 minutos
2	Vice-presidente 2	10 anos	42 minutos
3	Diretor de Negócio/Aliança 1	25 anos	48 minutos
4	Diretor de Negócio/Aliança 2	20 anos	54 minutos
5	Gerente de RH	7 anos	36 minutos
6	Diretor de TI	15 anos	49 minutos
7	Coordenadora de Marketing	4 anos	34 minutos
8	Gerente de Negócio/Aliança 1	29 anos	34 minutos
9	Gerente de Negócio/Aliança 2	20 anos	35 minutos
10	Ex-diretor de Negócio/Aliança	15 anos	71 minutos
11	Gerente de Canais do Parceiros de Aliança	7 anos	39 minutos

Fonte: elaborado pelo autor.

Além das entrevistas, buscou-se observar o funcionamento das estruturas, processos e ferramentas que compõem a capacidade de gestão de alianças do grupo. Durante esse processo, obteve-se acesso a diversos documentos relacionados à gestão das alianças, como softwares, manuais, fotografias e descrição de processos.

Nessa fase, como havia uma quantidade muito grande de documentos, seguiu-se as orientações de Lofland e Lofland (1984) e desenvolveu-se uma pré-análise, procurando nos documentos indícios de relação de processos, estruturas e ferramentas internas com o desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças do Grupo H.

Após essa seleção, iniciou-se um trabalho de redução dos dados, partindo-se de um conjunto amplo e complexo para chegar a elementos que permitam estabelecer relações e obter conclusões. (FLORES, 1994). Todos os documentos selecionados foram fotografados e iniciou-se uma divisão das suas informações em unidades em função do tema desse trabalho, ou seja, estruturas, processos e ferramentas. Essa divisão permitiu a realização de uma categorização das informações, sendo que as

unidades que abordavam o mesmo tópico foram classificadas em informações relacionadas a estruturas, a processos ou a ferramentas.

Como muitos desses documentos possuem dados confidenciais da empresa, cuja divulgação não foi autorizada, foi necessário fazer uma nova seleção para definir quais partes desses documentos poderiam ser apresentados nesse trabalho. Ainda assim, foi necessário incluir tarjas pretas em algumas imagens para ocultar informações cuja divulgação não foi autorizada pelo Grupo H. Alguns desses documentos constam nos Anexos desse trabalho. O Quadro 6 apresenta um resumo dos documentos analisados e uma breve descrição.

Quadro 6 – Documentos analisados e descrição

(continua)

	<b>Documento</b>	<b>Descrição</b>
1	Manuais de Marketing das alianças 1, 2 e 3	Manuais que determinam as metas e objetivos da área de marketing para cada aliança e apresenta regras de utilização de marketing e de comprovações de uso de verbas
2	Portal de Marketing da Aliança 2	Portal online desenvolvido pelo parceiro da aliança para disponibilizar logotipos, regras de utilização de materiais de marketing, apresentar novas campanhas e também para fazer aprovação de planos de marketing da aliança e utilização de verbas cooperadas
3	Portal de Certificações Aliança 2	Portal online que apresenta cursos e provas que devem ser realizados pelo parceiro da aliança para que esteja apto a apresentar e vender os produtos e soluções. A realização dos cursos e provas é um dos critérios de avaliação do sucesso da aliança e fica registrado nesse portal
4	Ferramenta online de cotações Aliança 2	Parte da relação comercial de compra e venda da aliança ocorre através desse portal, através do qual são enviados os orçamentos e solicitações de desconto e também através do qual é informada a disponibilidade de produtos e tempo previsto de entrega
5	Planejamento Estratégico das Alianças 2 e 3	Documento desenvolvido em conjunto pelos parceiros da aliança com o planejamento estratégico de 2017
6	Contrato das Alianças 2 e 3	Contrato jurídico entre os parceiros da aliança
7	Documento de Confidencialidade de	Documento adicional ao contrato que apresenta acordos de confidencialidade e ética entre as empresas da aliança

	Informações da Aliança 2	
8	Ferramenta de Registro de Oportunidades da Aliança 2	Ferramenta online através da qual os parceiros de aliança compartilham informações detalhadas sobre os negócios que estão trabalhando e definem as ações a serem tomadas por cada uma das partes
9	Ferramenta de CRM da Aliança 2	Ferramenta de uso interno da empresa que registra todas as ações tomadas por ela nos negócios desenvolvidos com o parceiro da aliança
10	Portal de acompanhamento de metas e benefícios da Aliança 2	Portal online onde as empresas da aliança compartilham informações sobre atingimento de metas e acompanhamento da liberação de benefícios relacionados a performance
11	Ferramenta de assinaturas de contratos e acordos da Aliança 3	Ferramenta online que contém todos os contratos assinados entre os parceiros de aliança e através da qual os contratos são assinados digitalmente
12	Sistema de Gestão de Vendas da Aliança 3	Sistema interno utilizado pela empresa para gerir as vendas realizadas através da aliança
13	Sistema de Controle de Metas da Aliança 3	Sistema interno de controle de metas da aliança
14	Circular de Premiação de Vendas da Aliança 3	Documento interno de divulgação de campanhas de vendas
15	Contrato Social e Balanço Financeiro da Empresa	Contrato social e balanço divulgados pela empresa em 2016
16	Documento Interno com as descrições de todos os processos da Aliança 2	Documento interno desenvolvido pela área de gestão de processos da empresa que apresenta o detalhamento de cada um dos processos internos de cada aliança
17	Mapa de cargos, estruturas e competências	Documento interno desenvolvido pelo RH da empresa com o mapa de cargos criados especificamente para alianças, assim como as competências exigidas para cada cargo e sua linha de crescimento dentro da empresa
18	Sistema de Controle de Estoques dos Negócios em Aliança	Sistema interno que controla os estoques dos negócios que ocorrem através de alianças
19	Relatório diários de vendas e inventário da aliança	Relatório gerado pelo sistema de controle de estoques que é enviado diretamente para os parceiros de aliança com informações de vendas e estoque disponível
20	Sistema de Treinamento da Aliança 3	Sistema utilizado por funcionários da aliança 3 para fazer treinamentos



21	Sistema de BI da Aliança 3	Sistema compartilhado entre as empresas que compõe a aliança com diversos relatórios apresentados em tempo real
22	E-mails com diretrizes sobre a gestão da aliança	Troca de e-mails internos entre os gestores das alianças com diretrizes e definições conjuntas
23	Materiais de Comunicação Interna das Alianças	Materiais internos de endomarketing
24	Fotos Históricas da Empresa	Fotos da história da empresa, da primeira loja, dos fundadores, dos primeiros prédios construídos etc.

Fonte: elaborado pelo autor.

Utilizou-se, portanto, a triangulação de dados (LANGLEY; ABDALLAH, 2011), através da busca por dados recorrendo a diferentes fontes e explorando o fenômeno em estudo em diferentes datas e espaços. (DENZIN, 1978). Embora todos os entrevistados tenham participado do processo de desenvolvimento da capacidade interna de gestão de alianças da empresa estudada, cada um deles participou de uma atividade em específico, em um tempo específico. Daí a triangulação de dados utilizada nessa pesquisa, que exigiu um processo de busca de dados e comparação dos mesmos entre os entrevistados, além da busca por entrevistados adicionais a partir de informações coletadas e consideradas relevantes. Além disso, a análise de diversos documentos aliada à observação do funcionamento das estruturas, processos e ferramentas colaborou nesse processo de triangulação de dados.

As entrevistas foram conduzidas da forma mais informal possível, através da solicitação para que os entrevistados descrevessem desde o momento em que a empresa firmou sua primeira aliança até os dias de hoje quais processos, estruturas e ferramentas tinham sido criados e falassem livremente sobre as dificuldades, os acertos e os erros durante esse período, seguindo como guia as sugestões de Charmaz (2009), segundo o qual uma entrevista intensiva promove o esclarecimento da interpretação de cada participante sobre a sua própria experiência. Antes da entrevista, cada um dos entrevistados recebeu um e-mail com o resumo do projeto dessa dissertação e seus objetivos.

As entrevistas tiveram, em média, duração de 45 minutos, com exceção da primeira entrevista, com o vice-presidente 1 da empresa, que teve duração de cerca de 90 minutos. Essa entrevista foi fundamental para traçar uma linha mestra de fatos

e acontecimentos que serviram de base para direcionar as entrevistas seguintes e fazer a triangulação dos dados.

Vale ressaltar que durante todas as entrevistas várias vezes o pesquisador solicitava detalhes adicionais ou esclarecimentos sobre determinadas informações. Além disso, alguns dos entrevistados foram procurados após a transcrição das entrevistas para complementar informações que não haviam ficado claras na primeira conversa. Essas novas abordagens foram gravadas e transcritas na sequência da primeira entrevista.

### 3.4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Para Creswell (2007), o processo de análise de dados qualitativos consiste em extrair informação dos dados de textos e imagens. Nesse trabalho esse processo foi desenvolvido em 6 etapas, conforme se apresenta a seguir.

A etapa 1 consistiu em preparar os dados para análise, através da transcrição das entrevistas, que resultaram em cerca de 8 horas e meia de gravação, leitura do material transcrito, classificação do material e organização dos dados em diferentes tipos, dependendo da fonte de informação. A etapa 2 consistiu na leitura aprofundada de todos os dados em busca de um sentido geral de todas as informações e reflexão sobre o seu sentido global.

A etapa 3 consistiu na análise detalhada dos dados e início do processo de codificação, através da organização dos materiais em grupos, ou seja, segmentar os dados (textos e imagens) em categorias e rotular essas categorias com um termo baseado na linguagem do entrevistado. Na etapa seguinte (etapa 4) usou-se um processo de codificação para gerar uma descrição dos cenários além das categorias ou temas para análise.

A etapa 5 consistiu em prever como a descrição e os temas seriam apresentados na narrativa qualitativa, no desenvolvimento da cronologia dos fatos e a discussão sobre os temas interconectados. E na última etapa (6) buscou-se finalmente uma interpretação do pesquisador na extração do significado dos dados coletados.

Em síntese, a análise das entrevistas seguiu o seguinte roteiro:

- a) Transcrição de todas as entrevistas.
- b) Análise das entrevistas transcritas, das informações complementares e organização dos dados coletados na linha do tempo.
- c) Apresentação detalhada dos dados coletados na pesquisa utilizando-se da estratégia narrativa da abordagem de pesquisa histórico-longitudinal em administração e finalizando com um quadro que apresenta a cronologia do desenvolvimento das estruturas, processos e ferramentas que desenvolveram a capacidade interna de gestão de alianças da empresa estudada.
- d) Cruzamento dos dados encontrados com os referenciais teóricos, gerando-se um capítulo de discussão dos resultados.

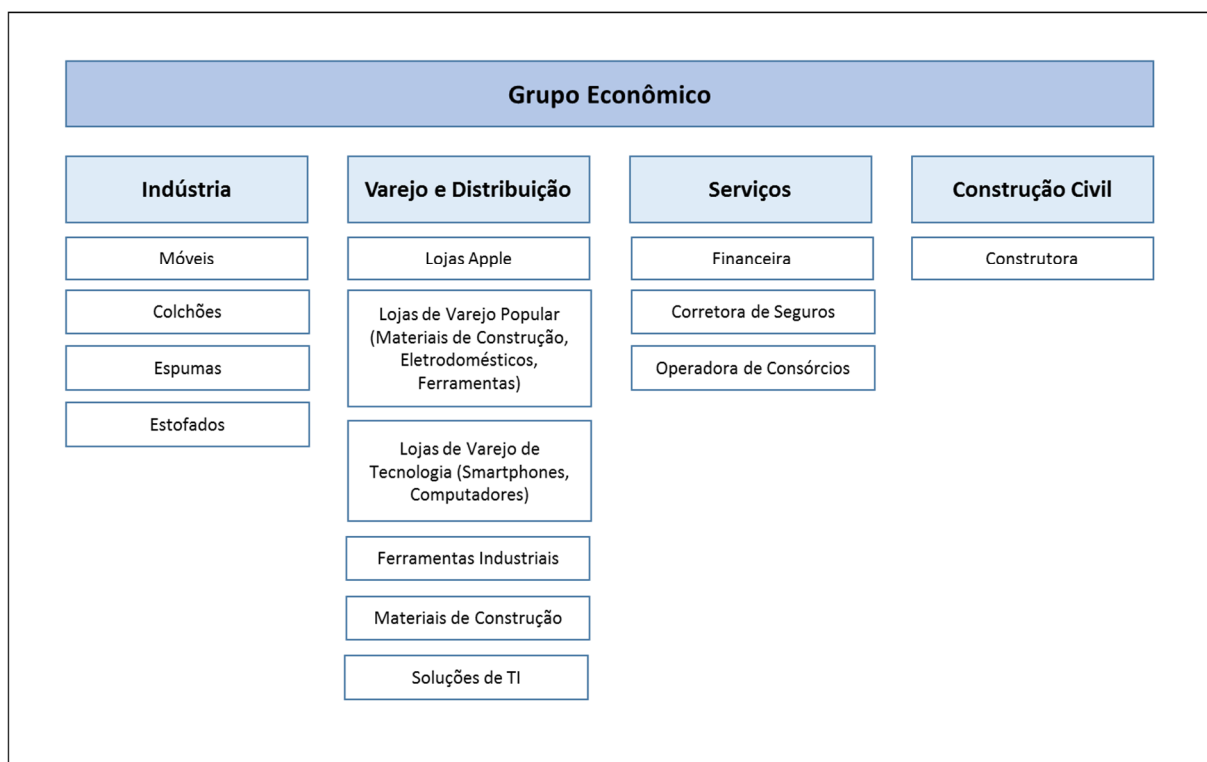
#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta o resultado da pesquisa de campo. Para compreender o desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças procurou-se uma empresa que tivesse sucesso reconhecido atuando através de alianças estratégicas com outras empresas.

Foi selecionado o grupo econômico que será denominado como ‘Grupo H’, uma empresa brasileira fundada em 1959, no Rio Grande do Sul, e atualmente composta por 14 empresas diferentes, que atuam em setores diversos como indústria de móveis e colchões, varejo especializado de tecnologia, serviços, construção civil e serviços de TI.

O último resultado financeiro do grupo, de 2016, apresentou um faturamento anual na ordem de três bilhões de reais. Através das suas 14 empresas, o Grupo H está presente com lojas e centros de distribuição em todos os estados do território brasileiro, acumulando um total de mais de 200 filiais, duas plantas fabris, dois centros de distribuição e 6.000 funcionários. A Figura 3 apresenta a estrutura de negócios atual do Grupo H.

Figura 3 – Estrutura de Negócios do Grupo H



Fonte: elaborado pelo autor.

Para atingir o objetivo de descrever detalhadamente a história da empresa de modo a apresentar como se desenvolveu sua capacidade interna de gestão de alianças e quais as ferramentas, processos e estruturas utilizados, a apresentação dos resultados será dividida em três seções, sendo que cada uma delas descreve uma fase do processo de desenvolvimento da capacidade interna de gestão de alianças do Grupo H, conforme identificado na análise dos dados.

A primeira seção, intitulada 'Criação da Empresa', apresenta a história da fundação do Grupo H, sua estratégia inicial de crescimento e os antecedentes desenvolvidos que levaram o grupo à fase 2, apresentada na segunda seção e intitulada 'Crescimento Através de Alianças'. Essa seção apresenta o primeiro marco na mudança da estratégia da empresa em busca do diferencial competitivo através de alianças. E a terceira seção, intitulada 'Consolidação do Crescimento Através de Alianças', apresenta novamente um marco na estratégia da empresa e o ápice do desenvolvimento da sua capacidade interna de gestão de alianças.

Cada uma dessas três seções apresenta um quadro com as estruturas, processos e ferramentas que foram desenvolvidos pelo Grupo H especialmente para cada uma das alianças realizadas. No primeiro momento, cada um desses elementos foi implementado pelo grupo especificamente para cada aliança. À medida que as alianças foram se desenvolvendo, iniciou-se a troca de conhecimento entre elas, e essas trocas deram origem às estruturas, processos e ferramentas internas do grupo H que sintetizam a sua capacidade de gestão de alianças adquirida.

Portanto, ao final das três seções são apresentados um quadro e uma figura. O quadro contém a consolidação das estruturas, processos e ferramentas atuais do Grupo H que compõem a sua capacidade de gestão de alianças. Na sequência será apresentado um quadro com a cronologia das estruturas, processos e ferramentas que desenvolveram a capacidade de gestão de alianças do Grupo H, utilizando a estratégia de escalonamento temporal na pesquisa qualitativa.

#### 4.1 CRIAÇÃO DA EMPRESA

O Grupo H surgiu no interior do Rio Grande do Sul, no ano de 1959, por meio de uma parceria entre 12 amigos. Naquela época a região era conhecida por sua abundância de árvores (araucárias) e algumas áreas tinham autorização para exploração de madeira. Ao mesmo tempo, a indústria moveleira vinha se

desenvolvendo no Rio Grande do Sul, através de um polo na região de Bento Gonçalves, o que resultou no aumento da demanda por madeira beneficiada. Como o maquinário necessário para extração, transporte e beneficiamento de madeira exigia um investimento alto, ocorreu a união desses 12 investidores.

A área explorada esgotou-se em pouco tempo e o grupo passou a investir na industrialização de móveis. Dois dos 12 investidores compraram as cotas de todos os outros, um novo sócio foi integrado à sociedade e criou-se dentro do Grupo H uma fábrica de móveis que utilizava a própria madeira que o grupo já beneficiava. Na sequência o grupo investiu na abertura de uma loja voltada para o atendimento do consumidor final, onde era vendida além da madeira que beneficiava, os móveis e itens de materiais de construção.

A criação da indústria e da loja foi o marco inicial do Grupo H e seu quadro societário. Nos anos seguintes teve início a formação de novos negócios, seguindo uma estratégia adotada pelos investidores de buscar autossuficiência dos negócios através de verticalização.

Na sequência da criação da fábrica de móveis o grupo criou uma fábrica de espumas, que era, além da madeira, o item mais utilizado na produção de sofás. O maquinário adquirido produzia espuma excedente e essa sobra de espuma originou a criação da terceira empresa do grupo, que foi a indústria de colchões. Ainda assim havia espuma excedente, e o grupo criou um quarto negócio, que foi uma estrutura comercial para vender espuma para outras indústrias moveleiras, que deu início à indústria química do grupo.

O vice-presidente do Grupo H reforça a estratégia de verticalização e busca de autossuficiência que marcou a primeira fase da história do grupo:

“(…) O negócio de móveis acabou dando origem ao negócio de espuma. Será que é fácil de fazer espuma, será que vale a pena fazer? Nós aprendemos e a partir de então fomos nos desenvolvendo assim, sempre numa estratégia de verticalização, um negócio puxando o outro”. (VICE-PRESIDENTE 2)

Durante essa primeira fase, o negócio principal do Grupo H era a produção de móveis, colchões e estofados. Nessa época, o grupo passou a desenvolver diversas parcerias comerciais, tanto para vender os produtos que industrializava, como para vender os insumos excedentes da sua produção, além da relação com os consumidores que frequentavam a sua loja.

Essas diversas relações comerciais incentivaram o grupo a desenvolver ferramentas, processos e estruturas para suportar o negócio, mas nenhuma delas relacionadas a gestão de alianças, sobretudo porque não havia alianças estabelecidas na época. Todas as ferramentas e sistemas utilizados nos negócios eram desenvolvidos internamente.

Com a expansão das indústrias e a estratégia de verticalização adotada, o Grupo H passou a ser, ao mesmo tempo, produtor de matéria-prima, fabricante e revendedor. Ou seja, o grupo vendia madeira para outras indústrias de móveis e concorria com essas mesmas indústrias vendendo seus próprios móveis a lojas especializadas. Concorria também diretamente com essas lojas especializadas para as quais vendia seus móveis, através da loja própria.

Esse cenário passou a gerar conflitos de interesse entre os diversos parceiros e o Grupo H deu início a uma estratégia de criação de políticas comerciais que protegessem seus canais de atuação. O grupo estabeleceu estruturas comerciais especializadas por negócio e criou políticas de preço e promoções que protegiam todos os canais.

Em resumo, o Grupo H criou grupos de vendedores separados por negócio e definiu políticas comerciais específicas, de modo que os negócios do grupo compravam com o mesmo preço e tinham os mesmos benefícios que os clientes externos. A indústria de móveis, por exemplo, possuía a mesma tabela de preço para todos os seus clientes, incluindo as lojas do próprio grupo.

Essa estratégia influenciou diretamente no desenvolvimento da sua capacidade de gestão de alianças, como se verá a seguir, pois colaborou para o desenvolvimento de uma reputação positiva do Grupo H. Todos os executivos entrevistados durante a pesquisa de campo foram unânimes na conclusão de que a reputação do Grupo H foi um dos fatores decisivos para a criação e o sucesso das suas futuras alianças.

“(...) uma coisa que sempre nos acompanhou é a seriedade com os compromissos assumidos. Nós agimos sempre de uma forma muito ética. Para você ter uma ideia, tivemos e temos muitas parcerias onde nunca foi assinado um contrato. Confiança sempre foi um ponto que trabalhamos muito. Várias vezes sentamos na mesa para discutir com um parceiro de negócio e, uma vez acordado um caminho a seguir, bom para todas as partes, nós não saímos desse caminho. Do nosso lado, sempre cumprimos a nossa parte do acordo. E sempre esperávamos e continuamos esperando isso dos parceiros. Caso isso não ocorresse, não importava o tamanho do parceiro, nós simplesmente parávamos de trabalhar com ele. Isso foi criando a nossa reputação, que é algo que prezamos muito até hoje. Se nos comprometemos

com uma empresa, nem precisa escrever. A nossa parte nós vamos cumprir”.  
(VICE-PRESIDENTE)

Um dos diretores de negócios/alianças da empresa também reforçou a questão da confiança:

“Uma das grandes chaves do sucesso que eu entendo é a confiança que a empresa sempre inspirou e atualmente inspira em todas as alianças. Primeiro pela participação direta do dono do capital em todas as principais negociações. É diferente quando o dono assume o compromisso, entende? Segundo pelo fato de que tudo o que é dito é cumprido. Hoje não se faz mais negócio sem contrato, mas no passado uma das frases que se ouvia muito aqui dentro é que se nós precisássemos sentar em uma mesa para discutir um contrato é porque havia algo muito errado com a parceria ou aliança. Para você ter uma ideia, temos ainda algumas alianças mais antigas que não tem contrato até hoje. Sempre houve uma discussão muito clara entre as partes a respeito dos compromissos assumidos, mas tudo discutido olho no olho”  
(DIRETOR DE NEGÓCIO/ALIANÇA 1).

A construção dessa reputação, segundo todos os entrevistados, foi uma estratégia importante para o crescimento e desenvolvimento do Grupo H. Mas fatores externos também colaboraram. As fábricas de móveis e colchões do grupo cresceram rápido, sobretudo beneficiadas pelas transformações que o setor de móveis passou na década de 80, quando houve o processo de abertura comercial que possibilitou o contato com o mercado externo, tanto consumidor como de tecnologias, assim como o uso de novas matérias-primas como o MDF (Médium Density Fiberboard), além do crescimento do mercado interno pós-Plano Real.

O grupo também iniciou um processo de expansão das suas lojas próprias, chegando ao número de 23 unidades ainda na década de 80, e incluiu no seu portfólio a venda de eletrodomésticos e serviços, além de móveis, ferramentas e materiais de construção.

Na década de 90, um episódio envolvendo as lojas foi um evento importante no desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças do Grupo H. Naquela época o grupo passou a oferecer uma nova modalidade de pagamento aos clientes que compravam eletrodomésticos em suas lojas, que era a venda de consórcios de eletrodomésticos através de uma empresa parceira, especializada na venda de consórcios. Alguns meses depois do início da parceria, a empresa parceira apresentou falência e não reembolsou nenhum dos clientes que tinham adquirido o consórcio nas lojas do Grupo H.



Dando sequência à sua estratégia de verticalização e, preocupado com a sua reputação, o Grupo H assumiu a responsabilidade dos consórcios vendidos e criou a sua própria operadora de consórcios, com o objetivo de atender exclusivamente aos clientes das suas lojas, a quinta empresa do grupo.

A criação de uma operadora de consórcios exigia uma série de investimentos para atender às regulamentações impostas pelo Banco Central, que eram similares às exigências necessárias para a criação de uma empresa de crédito. O grupo decidiu otimizar o investimento e criar também uma financeira para, além do consórcio, oferecer outras soluções de crédito para os seus clientes.

Um dos diretores de negócios/alianças do Grupo ressaltou a forma orgânica como surgiram e se desenvolveram esses negócios:

“Então nós tínhamos uma parceria com essa empresa de consórcio e ela simplesmente quebrou, deixando nossos clientes na mão. Nós tínhamos um nome a zelar e os acionistas nem pensaram: se eles não vão atender nossos clientes, nós vamos. Criou-se então a operadora de consórcios e logo na sequência a financeira. Ambas tinham o objetivo de oferecer soluções de crédito exclusivamente para os nossos clientes. Então você vê que a frustração de uma parceria acabou dando origem a uma oportunidade de negócio” (DIRETOR DE NEGÓCIO/ALIANÇA 1).

Embora a criação dessas duas novas empresas confirmasse a estratégia de autossuficiência e verticalização, o nível de regulamentação e exigências impostas pelo Banco Central obrigaram o Grupo H a adaptar a estratégia. As ferramentas e estruturas internas não estavam preparadas para a complexidade desses dois novos negócios. O Diretor de TI participou das discussões e decisões impulsionadas pela criação desses dois novos negócios e ressalta:

“Esse momento foi bem importante e eu vejo que houve um grande acerto do grupo. Nós estávamos montando um negócio novo, nós não tínhamos conhecimento desse negócio, então fizemos uma coisa muito certa. Nós fomos ao mercado ver como as empresas que eram referência nesse segmento usavam a tecnologia, quais eram as soluções que elas usavam... E nós, ao invés de desenvolver tudo isso, nós compramos as melhores soluções de mercado. Isso, por si só, trouxe uma maturidade muito grande. Porque quando tu compras um sistema, não estás comprando a linguagem de programação, estás comprando ferramentas, processos e a inteligência de vários outros negócios bem-sucedidos (DIRETOR DE TI)”.

O processo de implantação das empresas financeira e de consórcios exigiu a criação de estruturas exclusivas para esses dois novos negócios. A decisão por

adquirir softwares de gestão que eram referência de mercado resultou também em uma adequação das estruturas e processos do Grupo H.

A decisão do grupo foi criar duas estruturas separadas e independentes, uma responsável pelo consórcio e outra pela financeira, e adaptou os sistemas já existentes para que se interligassem com esses dois novos negócios e as novas ferramentas que foram adquiridas. Novos cargos foram criados e uma gestão dedicada. Embora, naquele momento, esses dois novos negócios existissem exclusivamente em razão das lojas de varejo do grupo, consórcio e financeira possuíam estruturas, processos e ferramentas independentes.

Essas decisões afetaram diretamente a lógica de verticalização do grupo. Uma vez que consórcio e financeira, embora do mesmo grupo, passaram a atuar como empresas independentes (inclusive com CNPJ próprio, por exigência do Banco Central), com estruturas, processos e ferramentas exclusivos, as outras empresas do grupo passaram a se relacionar com elas de forma diferente.

No caso das lojas, como havia uma relação de dependência com esses novos negócios, mas as estruturas eram apartadas, criou-se uma forma de aliança interna, onde diferentes gestores buscavam objetivos comuns, mas cada um preocupado com o próprio negócio.

Esse pode ser considerado um evento marcante no processo de desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças do Grupo H pois, até então, um único gestor era responsável por todos os negócios, e todos atuavam com estruturas, processos e ferramentas comuns. Com esse novo cenário, estabeleceu-se um processo de negociação interno entre as partes e teve início a criação de uma cultura de independência entre cada uma das empresas do grupo, embora muitas delas atuassem com sinergia.

Um dos diretores de negócios/alianças ressalta que a mudança de rumo a partir da estruturação desses dois negócios criou uma nova forma de atuação que passou a ser referência para o crescimento de todos os outros negócios do grupo a partir de então:

“Quando a empresa tomou essa decisão de montar estruturas internas separadas, cada uma responsável por seu negócio, apesar de fazerem parte do mesmo grupo financeiro, então houve um grande esforço interno por gerir essas alianças dentro do próprio grupo. Pois as empresas que surgiram, prioritariamente tinham a responsabilidade de atender a demanda do próprio

grupo, mas também de crescer seus negócios no mercado (DIRETOR DE NEGÓCIO/ALIANÇAS 2)”.

Ressalte-se que até esse momento nenhuma aliança ainda havia sido realizada pelo grupo com uma empresa externa. Mas a mudança da mentalidade que a criação das estruturas separadas do consórcio e da financeira proporcionaram, além da definição por uma estrutura dedicada para cada negócio, focada no seu desenvolvimento, com ferramentas e processos exclusivos, formaram a base para o desenvolvimento de uma cultura de negócios voltada para alianças e o início da formação da capacidade interna de gestão de alianças do grupo.

O gerente comercial da empresa de consórcio reforça a importância da gestão separada do consórcio dos outros negócios do grupo para o seu crescimento:

“O negócio de consórcio só deslanchou mesmo quando definiram um gestor exclusivo, que tinha um foco comercial muito grande, e passou a buscar negócios fora das lojas que já eram do grupo. Essa visão comercial arrojada e independente dos outros negócios fez com que novas estruturas fossem criadas e os negócios então começaram a crescer (GERENTE DE VENDAS 1)”.

Paralelamente, outro evento ocorria na mesma época, que foi a entrada da segunda geração de acionistas na alta gestão do Grupo H. Os filhos dos fundadores passaram a integrar as principais posições e com eles uma nova cultura organizacional foi se desenvolvendo. Isso ocorreu na década de 90, como lembra um dos atuais vice-presidentes, que fazia parte do grupo de sucessores:

“Lá pelos anos de 1994, mais ou menos, eu comecei a estudar um pouco mais o varejo, as teorias e as empresas de sucesso. Dentro desses meus estudos eu me identifiquei muito com o Jack Welch, da GE, e sua teoria de que se você não pode ser nem o primeiro nem o segundo melhor em um negócio, melhor deixar o negócio. Imagina, naquela época não éramos nem os vigésimos, mas essa teoria mexeu comigo e eu resolvi implementá-la. Para isso eu precisava de uma estratégia, e foi o meu próximo passo. Eu defini que para ser líder eu tinha que trabalhar diretamente com os líderes. Então passei a escolher cada um dos segmentos por onde ia começar essa estratégia, e decidi começar pelas ferramentas e materiais de construção (VICE-PRESIDENTE)”.

Essa estratégia de buscar a liderança ou a vice-liderança em um negócio ou abandoná-lo passou a ser discutida com grande frequência no Grupo H. E a busca por parcerias com empresas líderes de mercado, com muito mais experiência nas

suas áreas de atuação do que o próprio Grupo H, se transformou em prioridade na agenda da alta gestão.

“Estamos falando de uma época onde no Brasil ainda havia uma carência muito grande na profissionalização da gestão nas empresas. Nós nos preparamos muito. Tínhamos informações muito ricas de vendas, vendas por categoria, vendas por horário, vendas por região, enfim, essas informações que hoje são comuns em qualquer ERP, naquela época não eram, então numa conversa com um grande fabricante a gente se destacava, os executivos viam a nossa vontade e que a gente era diferente (VICE-PRESIDENTE 1)”.

Como se pode perceber, nessa primeira fase de atuação do Grupo H, nenhuma aliança estratégica foi realizada, mas todos os passos do grupo foram antecedentes fundamentais para o desenvolvimento de uma base que sustentou o sucesso das alianças quando elas passaram a ser formadas.

A criação das empresas financeira e operadora de consórcios colaboraram para a profissionalização do grupo e foram as primeiras e ter uma estrutura específica, com processos e ferramentas exclusivos, além de uma gestão centralizada, algo que se tornou regra quando na criação dos outros negócios do grupo, como se verá nas próximas seções.

A estratégia de fortalecer a reputação do grupo também foi fundamental para abrir portas para as alianças que foram firmadas no futuro, como se verá a seguir. E o entendimento de que para crescer era necessário aliar-se aos grandes, estratégia implementada pela nova geração de líderes da empresa, criou oportunidades e mostrou ao grupo que em algumas ocasiões seria necessário adaptar o seu modelo de negócio para alcançar o crescimento.

Ao final dessa seção é apresentada a Figura 4, que segue as orientações de Langley (1999) quanto ao uso da estratégia do escalonamento temporal. Esta figura apresenta a evolução da capacidade de gestão de alianças do Grupo H e suas estruturas, processos e ferramentas nessa primeira fase do grupo que foi descrita acima, na seção 1 desse trabalho. A figura apresenta quando houve cada um dos eventos importantes para o desenvolvimento dessa capacidade e resume em quadros a evolução dos processos, estruturas e ferramentas.

Na próxima seção será apresentada a segunda fase do grupo com relação ao desenvolvimento da sua capacidade de gestão de alianças, quando as primeiras alianças foram firmadas e o Grupo H iniciou um processo de adaptação da sua

estratégia, buscando o crescimento não mais sozinho, mas em aliança com outras empresas.

Figura 4 – Seção 1: Desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças (estruturas, processos e ferramentas) do Grupo H



Fonte: elaborada pelo autor.

## 4.2 CRESCIMENTO POR MEIO DE ALIANÇAS

Essa seção apresenta a segunda fase de desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças do Grupo H. Nessa etapa da história do grupo foram desenvolvidas suas primeiras alianças estratégicas e foram criados processos, estruturas e ferramentas exclusivas para essas alianças.

No início dos anos 2000, o Grupo H já possuía diversos acordos comerciais e cerca de 80 lojas no estado do Rio Grande do Sul. Ao mesmo tempo as indústrias desenvolveram novas linhas de produtos e criou-se uma nova empresa de venda e instalação de móveis planejados.

Nesse período ocorreu a primeira aliança estratégica entre o Grupo H e uma indústria de pneus chinesa. A aliança resultou na criação de uma nova empresa do grupo, focada na distribuição de pneus chineses no Brasil, com exclusividade de vendas nos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul. A aliança deu origem a um plano conjunto de metas e compromissos que definiu os investimentos de cada uma das partes e os resultados financeiros que buscavam atingir. Esse pode ser considerado um evento fundamental para o desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças do Grupo H.

Seguindo o exemplo dos outros dois negócios já existentes (financeira e consórcio) criou-se uma estrutura dedicada e específica para o negócio de pneus atendendo orientações do fabricante chinês, que já possuía diversas alianças em todo o mundo e trazia uma sugestão de modelo de negócio. O Grupo H contratou um gestor dedicado, com experiência de mercado na área de pneus, para montar essa estrutura dedicada, gerir o negócio e, ao mesmo tempo, gerir a aliança.

A aliança com a indústria chinesa possuía regras, benefícios, guias e um plano de negócios conjunto. O gestor de negócio contratado tinha a responsabilidade de atuar como responsável pelo crescimento da empresa, desenvolver a estrutura comercial, responder pelas metas e investimentos, mas também atuava como o gestor da aliança, fazendo a ponte entre o Grupo H e o fabricante Chinês, criando estruturas internas para atender a demanda do novo negócio, além de coordenar com as áreas de apoio, como marketing e TI, por exemplo, a execução das ferramentas e processos que a aliança com o fabricante chinês exigia. O Quadro 7 apresenta o detalhamento das estruturas, processos e ferramentas criadas especificamente para essa aliança:

Quadro 7 – Estruturas, Processos e Ferramentas da Aliança 1 do Grupo H

<b>Aliança Estratégica</b>	<b>Estruturas</b>	<b>Processos</b>	<b>Ferramentas</b>
Aliança 1: Empresa de Pneus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor de Negócio/Aliança Exclusivo</li> <li>- Departamento Administrativo Dedicado</li> <li>- Célula de Televendas Especializada</li> <li>- Coordenador de Armazenagem e Logística</li> <li>- Centro de Distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes de Sell Out (Vendas) e Sell In (Compras)</li> <li>- Relatórios de Performance de Vendas por Vendedor e por Região</li> <li>- Capacitação Técnica da Equipe Comercial</li> <li>- Suporte de Pós-vendas (garantia, trocas)</li> <li>- Acompanhamento de faturamentos e entregas</li> <li>- Reuniões Semanais de Acompanhamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política Comercial</li> <li>- Manual de Utilização de Marketing</li> <li>- Guia de Comprovação de Utilização de Verbas de Marketing Cooperado</li> <li>- Software de Indicadores</li> <li>- Planilhas de Acompanhamento de Vendas e Metas</li> <li>- Circulares de Campanhas Comerciais de Premiação</li> <li>- Circulares de Descontos e Promoções Especiais</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor.

A base desenvolvida pelo Grupo H e apresentada na seção 1 deste trabalho permitiu ao grupo compreender como atuar com estruturas separadas e dedicadas, como já ocorria há anos com o consórcio e a financeira. Esse mesmo modelo foi replicado para a primeira aliança, com a inclusão das orientações apresentadas pelo parceiro de aliança, que já possuía um modelo de sucesso implementado em outros lugares do mundo.

As estruturas, processos e ferramentas apresentados no Quadro 7 foram implementados pelo Grupo H especificamente para a aliança com a indústria chinesa. Eles não representam as estruturas, processos e ferramentas que compõem a atual capacidade interna de gestão de alianças alcançada pelo grupo, mas foram um evento importante para esse desenvolvimento.

Foi a partir dessa primeira aliança que se consolidou o modelo que virou referência para as outras alianças que o Grupo H firmou nos anos seguintes. Uma estrutura independente para cada nova aliança, com um gestor experiente no negócio



que, além de ser o responsável pela gestão da empresa, é também o responsável pela gestão da aliança, pela criação de processos exclusivos e voltados para o bom andamento da aliança, assim como ferramentas específicas. Toda essa estrutura abaixo de um guarda-chuva do Grupo H, com uma cultura presente, além de processos e estruturas corporativas que suportam todos os negócios do grupo.

Importante ressaltar que a estrutura que foi criada para o negócio de pneus foi formada para atender às necessidades exclusivas do negócio e da aliança, inclusive com a criação de cargos e departamentos exclusivos, aquisição ou desenvolvimento de ferramentas exclusivas para a aliança, assim como processos que atendiam especificamente às necessidades da parceria, como se observa no Quadro 7.

Nesse mesmo momento, o Grupo H decidiu que todas as áreas de apoio aos negócios seriam corporativas, com um gestor por área que teria a visão de todos os negócios, e uma equipe de pessoas dedicadas às peculiaridades de cada um dos negócios. A Figura 5 apresenta a lógica da estrutura criada.

Essa lógica permanece até os dias de hoje no Grupo H e consiste em uma estrutura corporativa única responsável por dar suporte aos diferentes negócios do grupo. Essa estrutura responde diretamente aos acionistas e equilibra o atendimento às necessidades de cada negócio aos interesses do grupo. Essa estrutura possui em seus departamentos pessoas dedicadas aos negócios e suas características exclusivas, mas essas pessoas são administradas por gestores generalistas, que conhecem um pouco de cada negócio e defendem os interesses do Grupo H como um todo.

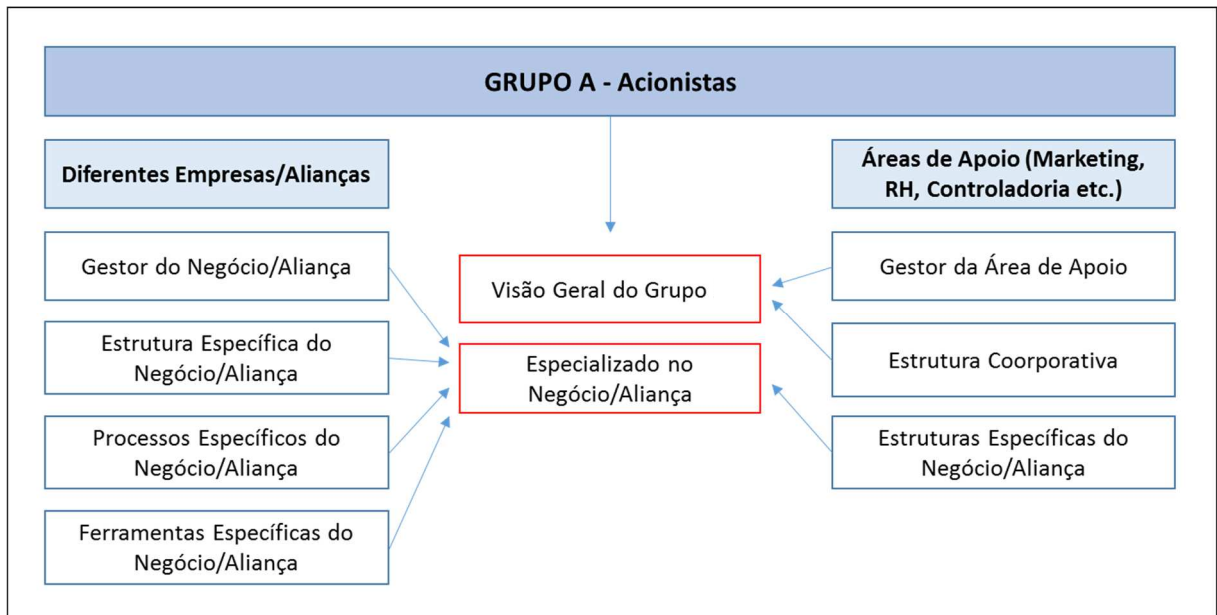
Uma forma de exemplificar claramente a maneira como essas estruturas funcionam é através de uma análise do departamento de marketing. A área é coordenada por uma gestora que conhece um pouco de cada negócio e participa das decisões estratégicas de cada um deles em parceria com o gestor do negócio/aliança.

Em sua estrutura, a gestora possui coordenadores e analistas especialistas em cada um dos negócios. Esses, sim, são dedicados exclusivamente ao conhecimento profundo das necessidades, das ferramentas específicas, e dos processos de cada um dos negócios ou alianças. Todos os planos e execuções específicos de cada empresa são desenvolvidos pelos coordenadores e analistas e aprovados pelo gestor do negócio/aliança.

Esses profissionais fazem uso de ferramentas específicas de cada aliança (como as apresentadas no Quadro 7) e utilizam processos diferentes para atingir seus

objetivos de marketing. Nenhum plano de marketing pode ser implementado sem a aprovação da gestora de marketing, que possui uma visão global de todos os negócios e defende os interesses gerais do Grupo H. Assim também funcionam outros departamentos como o RH e a Controladoria, por exemplo.

Figura 5 – Estrutura de Negócios/Aliações do Grupo e Áreas de Apoio



Fonte: elaborado pelo autor, com base na observação do funcionamento das estruturas internas do Grupo H

A criação dessa base de apoio interna para suportar as alianças do grupo pode ser considerada o segundo evento importante no desenvolvimento da sua capacidade de gestão de alianças. Em resumo, com a decisão de criar uma estrutura de gestão exclusiva para a aliança, as áreas de apoio precisavam atender necessidades e objetivos também específicos da aliança, mas não podiam deixar de atender as necessidades dos outros negócios do Grupo H.

Esse modelo unificado das áreas de apoio permitiu que essas áreas pudessem comparar a efetividade das estruturas, processos e ferramentas exclusivas de cada aliança, o que deu origem ao seu próprio modelo, que foi formado através da união das melhores práticas de cada aliança, como se verá a seguir. A respeito da forma como essas estruturas se desenvolveram um dos diretores de negócio/alianças do Grupo apresenta sua visão:

“O grupo desenvolveu uma capacidade muito grande de se adaptar ao que o parceiro de uma aliança define. Eu me arrisco a dizer que as alianças que

deram mais certo foram aquelas em que os parceiros já possuem um modelo muito bem alinhado. Nós nos adaptamos e internalizamos muito rápido o modelo. E temos como diferencial a confiança que inspiramos, a rapidez na adaptação e a credibilidade financeira. A empresa é um grande camaleão. Ela trabalha de formas bastante diferentes cada negócio, mas não deixa de ter um jeito, uma forma própria, que é a união de todos esses modelos” (DIRETOR DE NEGÓCIO/ALIANÇA)”.

Importante ressaltar a importância para o grupo, e para o desenvolvimento dos negócios, da unificação das figuras do gestor de negócio e do gestor da aliança no mesmo profissional. Esse gestor de negócio/aliança possui uma atuação estratégica pois, além de ser o responsável pelos resultados financeiros de cada negócio, compõe também a linha de frente de negociação e alinhamento com os parceiros da aliança.

Além disso, para o Grupo H, o gestor de negócio/aliança deve atuar como se fosse o dono do negócio. Ele precisa equilibrar a tarefa de replicar o modelo do parceiro da aliança, implementar os processos e ferramentas necessárias, trabalhar para que o negócio cresça e se desenvolva, mas sem deixar de respeitar os valores do grupo e trabalhar próximo aos acionistas. Um dos gestores de negócio/aliança reforça esse modelo:

“A cultura da empresa define muitas coisas. Quando o capital está muito dentro da operação e os donos conhecem a fundo a operação dos negócios que eles gerem, como é o nosso caso, eles buscam uma aproximação com os gestores do negócio e tomam decisões rápido. Além disso, a empresa tem a cultura de sempre colocar um bom profissional à frente de cada negócio. Um líder que, além de desenvolver o negócio, tem também a função de ser gerente da aliança, sendo aquele que fica na linha de frente das negociações com os envolvidos, reportando diretamente para os donos da empresa” (DIRETOR DE NEGÓCIO/ALIANÇA).

A definição do mesmo profissional para gerir a aliança e o negócio é um evento importante no desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças do grupo. Quando o Grupo H passou a desenvolver diversas alianças, como se verá a seguir, a troca de experiências e informações entre cada um dos gestores de negócio e aliança permitiu que o grupo passasse a desenvolver a sua forma própria de gerir suas alianças.

Quando o Grupo H já possuía outras duas alianças de sucesso, por exemplo, esses gestores passaram a promover reuniões recorrentes para compartilhar melhores práticas de suas alianças e também suas dificuldades. Em 2014 ocorreram quatro reuniões, em 2015 foram cinco reuniões e, em 2016, três reuniões.

A análise da pauta de três dessas reuniões constatou-se que em todas as ocasiões a reunião teve duração média de 3 horas, com a seguinte estrutura:

- a) Áreas de Negócio (Alianças) - Apresentação de melhores práticas, troca de informações e discussão de dificuldades (30 minutos para cada gestor)
- b) Áreas de Apoio - Apresentação de melhores práticas, troca de informações e discussão de dificuldades (30 minutos para cada gestor)
- c) Vice-presidência - Discussões gerais, dúvidas, próximos passos (30 minutos)

Essas trocas de informações entre gestores tiveram papel importante no desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças do Grupo H. Em todas as alianças houve ajustes e melhorias dos processos inicialmente implementados que foram ocasionados por essa troca de informações.

Ainda com relação à primeira aliança firmada pelo grupo, com a Indústria de pneus chinesa, internamente no Grupo H houve uma alteração importante na forma como o grupo passou a enxergar o negócio de pneus, assim como a operadora de consórcios e a financeira, quando o resultado dessas empresas passou a se tornar independente das suas lojas. No início dos anos 2000, cerca de 80% das vendas de pneus, consórcios e da financeira ocorriam fora das lojas próprias do Grupo H. Um dos diretores de negócio/aliança aponta esse momento:

“O consórcio, por exemplo, é uma história interessante. Quando ele surgiu, ele caminhava muito grudado com as nossas lojas, as vendas ocorriam apenas dentro das lojas. Só que a medida que o negócio foi crescendo, criou-se uma estrutura externa de vendas, fora das lojas. O tempo foi passando e essa estrutura externa ficou maior do que a que existia nas lojas. De tal forma que hoje as lojas são responsáveis por menos de 20% das vendas de consórcio. Todo o restante é vendido pelas equipes externas. Houve uma expansão muito grande. E o mais interessante é que esse crescimento do consórcio ocorreu à medida que o próprio consórcio passou a fazer novas alianças, com novas empresas de corretagem, de serviços, financeiras. A própria financeira também caminhou nesse sentido. Muito além das nossas lojas, vários outros varejos hoje usam a nossa estrutura para vender a crédito para seus clientes. Então o que antes era uma empresa que atendia apenas ao varejo do grupo, agora possui alianças com outros parceiros e isso exige uma gestão muito boa para alinhar as expectativas e garantir a entrega dos resultados (DIRETOR DE TI)”.

Como menciona o diretor de TI, poucos anos depois da sua criação, consórcio, financeira e pneus aumentaram suas vendas fora dos negócios do grupo significativamente e passaram a desenvolver novas alianças para buscar o crescimento. Nesse momento o Grupo H criou modelos de aliança para buscar

parceiros que subsidiassem o crescimento desses negócios. O modelo criado pelo grupo foi desenvolvido através da união dos modelos que já haviam sido implementados internamente na operadora de consórcios, financeira e na distribuidora de pneus.

A financeira firmou aliança com uma operadora de cartões de crédito e lançou uma bandeira própria de cartões. Com esse novo negócio, passou a procurar outras redes de lojas de varejo que precisavam ampliar suas condições de financiamento aos clientes e a oferecer seus serviços. Essa aliança originou a criação de novos processos, estruturas e ferramentas dentro da própria financeira. Foi criado um departamento exclusivo para a gestão das novas alianças, dos processos específicos do cartão, além da criação e implementação de novos sistemas para manter essa operação.

O modelo de gestão dessas novas alianças da financeira tomou como base as estruturas, processos e ferramentas que já haviam sido implementados para atender às regulamentações do Banco Central, e receberam melhorias que vieram do modelo da aliança estabelecida com a indústria chinesa de pneus. Por exemplo, a estrutura e política comerciais da distribuidora de pneus foram usadas como base para a estrutura e políticas comerciais da equipe de vendas de cartões de crédito.

A operadora de consórcio também passou a desenvolver alianças estratégicas com outras empresas com o objetivo de expandir sua cobertura comercial. Foi lançado um modelo de aliança para revendedores exclusivos, o que originou a criação de novas empresas que vendiam as soluções de consórcio do Grupo H. Uma nova estrutura interna foi criada dentro da empresa de consórcios para suportar esses parceiros, assim como foram desenvolvidas ferramentas de gestão de uso obrigatório desses e ferramentas de marketing compartilhado.

Todas essas novas estruturas, processos e ferramentas criados são muito específicas para o negócio de venda de consórcios mas importaram modelos das outras alianças do grupo, como as ferramentas de controle de vendas e prospecções que eram utilizadas na distribuidora de pneus, por exemplo. O Quadro 8 apresenta o detalhamento das estruturas, processos e ferramentas criados:

Quadro 8 – Estruturas, Processos e Ferramentas das Alianças 2 e 3 do Grupo H

<b>Aliança Estratégica</b>	<b>Estruturas</b>	<b>Processos</b>	<b>Ferramentas</b>
----------------------------	-------------------	------------------	--------------------

<p>Aliança 2: Financeira com Operadora de Cartões</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor de Negócio/Aliança</li> <li>- Recurso Administrativo Dedicado a processos do Banco Central</li> <li>- Recurso Administrativo Dedicado ao Gerenciamento do Processamento de Cartões</li> <li>- Analista Financeiro</li> <li>- Departamento de Análise e Liberação de Crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes de Informações e Auditorias Governamentais</li> <li>- Emissão e Análises de Relatórios Financeiros</li> <li>- Capacitação Técnica e Legal</li> <li>- Avaliação e Liberação de Crédito</li> <li>- Análise e Armazenamento de Documentos</li> <li>- Preparação de Informações para Processamento de Compras com Cartões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas Comercial</li> <li>- Políticas de Postura Éticas e Legais</li> <li>- Manual Financeiros, de Aprovação de Crédito</li> <li>- Software de Indicadores, Financeiros, de gestão de Instituições Financeiras, de Integrações com o Banco Central, de Análise de Riscos e de Análises de Crédito</li> <li>- Planilhas de Acompanhamento de Vendas, Faturamento, Análise de Riscos</li> </ul>
<p>Aliança 3: Consórcio com Empresas de Comercialização</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor de Negócio/Aliança</li> <li>- Coordenador de Alianças com Empresas de Comercialização de Consórcios</li> <li>- Departamento Administrativo e Legal Especializado</li> <li>- Equipe Comercial de Treinamento e Desenvolvimento de Parceiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes de Informações e Auditorias Governamentais (Caixa Econômica Federal)</li> <li>- Análise e Armazenamento de Documentações</li> <li>- Acompanhamento e Organização de Sessões Públicas de Sorteios, Auditorias e Comunicação</li> <li>- Treinamentos e Capacitação de Parceiros</li> <li>- Envio e recebimento de relatórios e documentos do Banco Central</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política Comercial</li> <li>- Manuais de Marketing, Utilização de Marca e Verbas Cooperadas de Marketing e de Operação da Empresa de Comercialização de Consórcios</li> <li>- Software de Acompanhamento do Consorciado e dos Parceiros de Aliança</li> <li>- Software específico de gerenciamento de Consórcios e Reportes de Informações ao Governo</li> <li>- Planilhas de Acompanhamento de Metas de Vendas, Faturamentos e Premiações</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor.

Esse movimento de criar novas alianças pode ser considerado um evento importante no desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças do Grupo H pois

até então, na aliança existente com a indústria chinesa, o modelo havia sido influenciado pela experiência que os chineses já possuíam em suas alianças com empresas de todo o mundo. Ou seja, já havia um modelo de sucesso e a principal participação do Grupo H era na adaptação das suas estruturas, processos e ferramentas para atender a esse modelo.

Já no caso das alianças promovidas pela empresa de consórcio e financeira, esses foram os primeiros casos onde o Grupo H era o lado ‘mais experiente’ da aliança. Ou seja, nessas alianças, era o Grupo H quem determinava o modelo que os outros parceiros deveriam usar, assim como as estruturas, processos e ferramentas que deveriam criar para que o negócio obtivesse sucesso. Pode-se constatar que houve um aprendizado do grupo nesse sentido. Para o Grupo H, um dos motivos de sucesso de uma aliança e a definição de um modelo de sucesso, um modelo que já tenha sido testado. A coordenadora de marketing explica como essa lógica passou a existir no seu departamento:

“Você vê que nas alianças que temos com as grandes empresas nós do marketing somos mais executores. Quase todos eles têm um modelo muito bem definido de marketing e a gente se especializa nesse modelo, executando dentro das regras que são impostas. Já no caso das alianças onde nós somos os maiores, a gente usa a mesma lógica, só que ao contrário. No caso do consórcio, por exemplo, até as fachadas de cada uma das lojas de todo o Brasil são produzidas por nós, dentro do nosso padrão, e o parceiro tem que seguir o nosso modelo (COORDENADORA DE MARKETING)”.

Vale ressaltar a importância do compartilhamento do conhecimento entre as empresas do grupo na criação desse modelo próprio. Foram utilizadas as melhores práticas que já haviam sido implementadas nas duas alianças anteriores, adaptadas às características do negócio de venda de consórcios e complementadas pela experiência do gestor de negócio/aliança na área. Um dos diretores de negócio/aliança reforça essa troca de aprendizados:

“(…) uma coisa legal é que o aprendizado que fica dessas alianças bem-sucedidas é aplicado em outros negócios do grupo e outras alianças geridas pelo grupo. Então, por exemplo, um relatório que dá muito certo em um negócio pode passar a ser utilizado em outro, um processo imposto por um parceiro e que traz bons resultados, passa a ser implementado em outro negócio do grupo e assim por diante (DIRETOR DE NEGÓCIO/ALIANÇA)”.

É unânime entre os executivos do grupo a percepção de que todas as decisões tomadas pela gestão do Grupo H desde a sua criação construíram um aprendizado interno que desenvolveu a capacidade interna do grupo em gerir negócios através de alianças estratégicas com sucesso. O vice-presidente do grupo reforça esse aprendizado:

“Eu vejo que existe uma série de negócios que surgiram no grupo e tiveram sucesso. Essa coisa de se unir aos líderes permeia todos os nossos negócios. Não adianta sermos uma empresa pequena e impor para os grandes parceiros uma forma de trabalhar. Temos que aprender com eles e a utilização dos seus processos e suas ferramentas ajuda o nosso crescimento. A união das ferramentas dos maiores players do mundo nos ajuda a definir o nosso próprio modelo e gerir melhor nossos negócios (VICE-PRESIDENTE 1)”.

Nesse cenário, no ano de 2014, ocorreu a primeira experiência negativa do Grupo H com suas alianças. A empresa de pneus apresentava na época bons resultados financeiros e havia se tornado uma das principais empresas do grupo. Ocorre que as indústrias brasileiras de pneus perderam competitividade no mercado nacional e o governo tomou medidas protecionistas, entre elas o aumento da carga tributária dos pneus importados da China. O Grupo H reincidiu o contrato com a indústria chinesa e encerrou a operação da distribuidora. Os gestores da empresa ressaltam que foi um momento difícil, mas ao mesmo tempo entendem que essa frustração foi fundamental para a maturidade do Grupo H na gestão das suas alianças:

“Com certeza todas as experiências, positivas ou negativas, elas geram um aprendizado. E muitas dessas relações aqui, elas ajudaram a transformar o grupo em um grupo melhor. Mesmo aquelas relações que eram puramente comerciais, elas próprias ajudaram a mudar o entendimento da empresa, melhoraram processos e influenciaram na nossa capacidade de gestão (DIRETOR DE NEGÓCIO/ALIANÇA)”.

Embora com o fechamento da empresa de pneus, esse período do Grupo H foi um dos mais prósperos da sua história até então. Anualmente os negócios do grupo cresceram a taxas acima da média do mercado brasileiro. O Grupo H, em 2014, já tinha a maior operadora de consórcios do Rio Grande do Sul, entre as 10 maiores do Brasil e suas lojas receberam o prêmio *Top of Mind* da ADVB (Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil). A empresa de pneus, enquanto existiu, também levou o grupo à liderança do setor. Em menos de 10 anos, o grupo aumentou seu resultado financeiro em mais de 10 vezes.

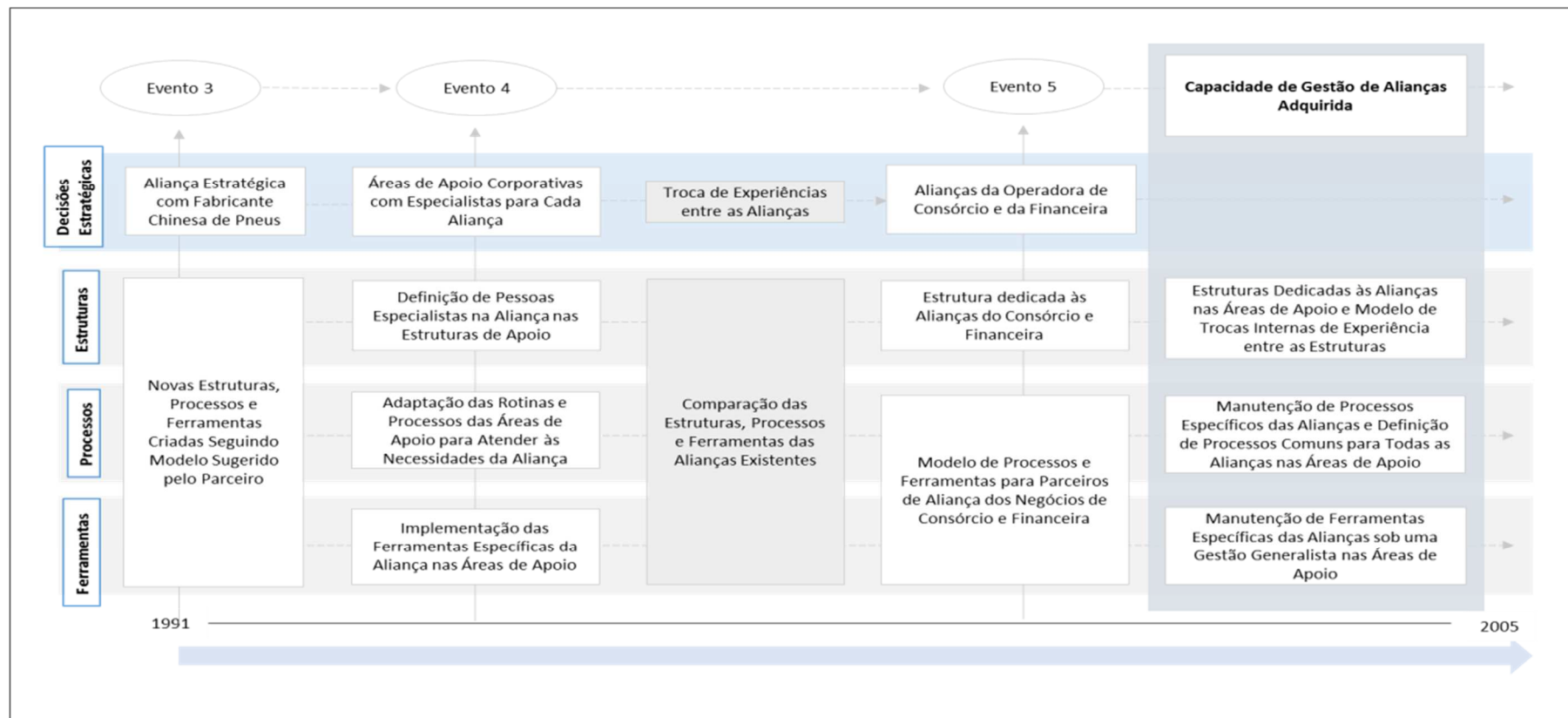


Nesse período, três alianças foram estabelecidas: da financeira com uma operadora de cartões, da operadora de consórcios com empresas que eram suas representantes comerciais e da empresa de pneus com a fabricante chinesa. A partir dessas 3 alianças, o Grupo H implementou estruturas dedicadas e independentes, criou novos processos internos e desenvolveu ou comprou ferramentas exclusivas para cada negócio. Além disso, fortaleceu sua estrutura interna corporativa de modo a sustentar os diferentes negócios.

Ao final dessa seção é apresentada a Figura 6, que apresenta a evolução da capacidade de gestão de alianças do Grupo H e suas estruturas, processos e ferramentas nessa segunda fase do grupo que foi descrita acima, na seção 2 desse trabalho. A figura apresenta quando ocorreu cada um dos eventos importantes para o desenvolvimento dessa capacidade e resume em quadros a evolução dos processos, estruturas e ferramentas.

A partir da construção dessas primeiras alianças apresentadas nessa seção, nos anos seguintes o Grupo H desenvolveu duas novas alianças que elevaram o grupo a um novo patamar. Essas alianças fortaleceram a estrutura de gestão de alianças já existente e desenvolveram a capacidade interna do grupo de gerir alianças. Para acompanhar esse crescimento, a estrutura interna corporativa também precisou buscar um novo nível de profissionalização. Os detalhes desse processo serão apresentados na próxima seção.

Figura 6 – Seção 2: Desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças (estruturas, processos e ferramentas) do Grupo H



Fonte: elaborada pelo autor.

### 4.3 CONSOLIDAÇÃO DO CRESCIMENTO ATRAVÉS DE ALIANÇAS

Em 2006 o Grupo H apresentava bons resultados financeiros e sua atuação em negócios diversos se consolidava. As indústrias aumentaram a linha de produtos com a fabricação de sofás, mesas, móveis de madeira em geral, planejados e colchões. Dois showrooms foram construídos para expor as coleções a lojistas e distribuidores, um no Rio Grande do Sul e outro em São Paulo. Além disso, um novo centro de distribuição foi construído, também em São Paulo, e as lojas de varejo do grupo tinham expandido para cerca de 80 pontos de vendas.

Nessa época, as lojas começaram a incluir no seu portfólio produtos de tecnologia, como computadores pessoais, notebooks e impressoras, que começavam a se tornar objetos de desejo no varejo brasileiro. Em pouco tempo esses produtos passaram a estar entre os mais vendidos e o Grupo H decidiu investir nessa área. Um dos diretores de negócio/aliança relembra esse período:

“A gente sabia que tinha uma oportunidade muito boa ali. A procura por computadores era alta e naquela época uma das empresas que se destacava era a Multinacional 1, com uma linha muito forte de computadores e impressoras. Então nós começamos a tentar uma aproximação com a Multinacional 1. Mas, naquela época, ainda era algo quase impossível conseguir a atenção da Multinacional 1. Eles eram gigantes e havia muitas outras empresas querendo fazer negócio com eles (DIRETOR DE NEGÓCIO/ALIANÇA)”.

A Multinacional 1 era líder mundial no segmento nessa época e, seguindo sua estratégia de unir-se aos líderes, o Grupo H passou a buscar uma aproximação. Um dos gestores de negócio/*aliança* foi designado para esse propósito. Ele comenta sobre a forma como procurou se aproximar da multinacional:

“(...) eu sabia que a gente precisava ser visto, daí procurei o representante deles aqui na região. Mas a gente queria comprar direto deles, o que era quase impossível naquela época, nosso volume era pequeno perto dos grandes. Então surgiu uma oportunidade de comprar produtos para vender no mercado corporativo, para pequenas empresas. Quando eu vi essa oportunidade falei com os sócios e bem rápido nós montamos uma estrutura interna para vender tecnologia para empresas. Isso foi muito bem visto pela Multinacional 1. (DIRETOR DE NEGÓCIO/ALIANÇA)”.

Em pouco tempo o Grupo H montou uma estrutura dedicada à venda de produtos corporativos da Multinacional 1, contratou duas pessoas dedicadas exclusivamente a essa estrutura e começou a desenvolver uma carteira de clientes corporativos na região sul do Brasil. Esse movimento chamou a atenção da multinacional, como reforça o gerente de canais da Multinacional 1 na época:

“(…) Foi muito rápido. Em pouco tempo o Grupo H tinha montado essa estrutura corporativa e isso chamou nossa atenção. Naquela época a gente não conhecia eles muito bem, então isso foi bem importante. Logo a gente percebeu que eles eram bem sérios. (GERENTE DE CANAIS DA Multinacional 1)”.

Alguns meses após o início dessa parceria comercial o grupo H celebrou sua quarta aliança estratégica e se transformou em um canal autorizado da Multinacional 1 para o mercado corporativo no Rio Grande do Sul. Através dessa aliança, o Grupo H criou uma nova empresa autorizada Multinacional 1 para o mercado corporativo e assumiu compromissos mútuos, com a necessidade de uso de ferramentas específicas exigidas pela multinacional e a criação de uma estrutura e processos dedicados ao negócio.

O Grupo contratou um gestor de negócio/aliança (nos mesmo moldes que já existia nas outras alianças do grupo), criou a estrutura que foi solicitada pela Multinacional 1, assim como implementou os processos e as ferramentas que foram solicitados. O Quadro 9 apresenta o detalhamento das estruturas, processos e ferramentas que foram criados:

Quadro 9 – Estruturas, Processos e Ferramentas da Aliança 4 do Grupo H

<b>Aliança Estratégica</b>	<b>Estruturas</b>	<b>Processos</b>	<b>Ferramentas</b>
Aliança 4: Canal Corporativo Autorizado Multinacional 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor de Negócio/Aliança</li> <li>- Recurso Administrativo Dedicado a processos do Fabricante</li> <li>- Departamento Técnico Composto por Técnicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes Semanais de Informações de Pipeline, Vendas, Compras e Negócios Perdidos</li> <li>- Reuniões Semanais de Acompanhamento de Negócios</li> <li>- Sessões de Capacitação e Certificação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas Comercial</li> <li>- CRM</li> <li>- Sistemas Integrados de Registro de Oportunidades, Solicitações de Descontos, Orçamentos e Garantias</li> </ul>

	Certificados pelo Fabricante - Laboratório de Testes e Integrações - Departamento de Compras Dedicado aos Processos do Fabricante - Especialista de Marketing Dedicado - Departamento de Serviços de Implementação e Manutenção de TI - Departamento Especializado de Vendas - Departamento Especializado em Licitações Públicas	- Solicitações de Preços, Descontos e Aprovações Especiais - Solicitações de Registro de Negócios e Atualizações - Solicitações e Registros de Garantias - Registro de Compras, Vendas, Números de Série, Oportunidade de Clientes, Dados dos Clientes	- Portais de Políticas e Certificações - Sistemas de Aprovações de Ações de Marketing - Sistemas de Gerenciamento de Metas, Resultados e Premiações
--	--	---	---

Fonte: elaborado pelo autor.

Vale ressaltar que as áreas de apoio corporativas também já haviam desenvolvido um conhecimento e estrutura que naquele momento facilitavam a implantação de uma nova empresa/aliança no Grupo H. Um ponto que merece destaque, e que foi mencionado durante as entrevistas com os executivos do grupo, foi o desenvolvimento de uma integração das novas ferramentas que a aliança com a Multinacional 1 exigia e as ferramentas que o grupo já usava naquele momento.

Esse pode ser considerado um evento importante para o desenvolvimento da capacidade interna de gestão de alianças do Grupo H. A partir da aliança com a Multinacional 1, ao invés de implementar todas as ferramentas e processos exigidos pela aliança, o grupo passou a fazer adaptações em seus sistemas para que eles se comunicassem automaticamente com o parceiro da aliança e, ao mesmo tempo, manter uma unidade de gestão dentro do grupo.

Em outras palavras, esse momento marca uma mudança estratégica importante dentro do Grupo H que foi o início do desenvolvimento de um modelo próprio de gestão dos processos e ferramentas das alianças que se comunicava automaticamente com os sistemas do parceiro da aliança para entregar as informações da forma como ele exigia, mas sem implementar novas ferramentas e

processos, mas criando uma unidade de modelo de gestão de todas as alianças do Grupo H.

Para exemplificar, o diretor de TI relembra que a multinacional exigia o envio semanal de um relatório com todas as vendas e as compras do Grupo H. O grupo então criou uma integração da ferramenta da multinacional com o seu sistema comercial que transmitia os dados de compras e vendas em tempo real.

“Gerenciar uma aliança com uma empresa como a Multinacional 1 é bem complexo, pois multinacionais normalmente tem uma série de processos que travam um pouco os negócios. Eu me lembro de solicitar algumas rotinas para o Grupo A que eles implementaram através do próprio sistema que eles usavam, sem precisar utilizar uma ferramenta nova como se esperava. Isso no início gerou desconfiança, mas a gente viu que funcionou bem, então não tinha porque não deixar assim (GERENTE DE CANAIS Multinacional 1)”.

Pouco tempo depois da criação da empresa de vendas corporativas de TI, a Multinacional 1 procurou o Grupo H para mais uma oportunidade de negócio. A multinacional pretendia desenvolver alianças com empresas brasileiras para criar uma rede de lojas próprias e havia escolhido o Grupo H para ser um dos seus parceiros no Rio Grande do Sul. O gerente de canais da Multinacional 1 à frente do projeto na época relembra as razões que impulsionaram a multinacional a procurar o Grupo H para esse projeto.

“A gente então iniciou uma busca por parceiros em todo o Brasil e o Grupo H se mostrou interessado. Eles já tinham experiência no varejo, mas a gente sabia que ia ser uma grande adaptação pra eles começarem a operar lojas especializadas e também tinha a questão de ser lojas em Shopping, que tem uma dinâmica diferente do que eles estavam acostumados. Mas eles tinham muita vontade e a gente já sabia da capacidade de realização do grupo, então achamos que tinha possibilidade de dar certo. (GERENTE DE CANAIS Multinacional 1)”.

Tratava-se de um projeto de criação de lojas de varejo especializadas na venda de produtos Multinacional 1 em shopping centers. Até aquele momento, todas as lojas do Grupo H eram lojas de rua e a dinâmica que lojas em shopping centers exigia, sobretudo pelo horário de funcionamento, que era das 10h às 22h, incluindo sábados e domingos, exigia uma adaptação dos processos e ferramentas internos, além dos horários de trabalho de todas as equipes.

Seguindo a lógica das outras alianças, o Grupo H criou uma estrutura para o novo negócio de lojas de tecnologia e designou um gestor responsável pelo negócio e pela aliança. A Multinacional 1 possuía um modelo de como a aliança deveria ser

operada e foram criadas estruturas, processos e ferramentas seguindo essas orientações. Ao mesmo tempo, o grupo já procurava manter uma unidade interna na gestão das alianças e fez várias adaptações aos seus sistemas e processos já existentes para que eles se comunicassem com Multinacional 1 de forma a atender às necessidades da aliança, mas mantendo as ferramentas e processos que já eram utilizadas nas alianças do grupo.

Internamente as áreas de apoio também começaram a se adaptar para estender os horários de atendimento e prestar os suportes necessários para uma loja de shopping. O Quadro 10 apresenta detalhadamente as estruturas, processos e ferramentas criados e adaptados:

Quadro 10 – Estruturas, Processos e Ferramentas da Aliança 5 do Grupo H

<b>Aliança Estratégica</b>	<b>Estruturas</b>	<b>Processos</b>	<b>Ferramentas</b>
Aliança 5: Lojas Multinacional 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor de Negócio/Aliança</li> <li>- Supervisor de Lojas de Shopping</li> <li>- Gerente de Loja de Shopping</li> <li>- Analista Administrativo de Lojas de Shopping</li> <li>- Vendedor de Lojas de Shopping</li> <li>- Recurso Administrativo Dedicado a Processos do Fabricante e Reporte de Informações ao Fabricante e Shopping Centers</li> <li>- Departamento de Compras Dedicado</li> <li>- Especialista de Marketing Dedicado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes Semanais de Informações de Pipeline, Vendas, Compras e Negócios Perdidos</li> <li>- Reuniões Semanais de Acompanhamento de Negócios</li> <li>- Sessões de Capacitação e Certificação</li> <li>- Visitas Semanais para Análise de Atendimento, Apresentação da Loja, Limpeza, Exposição de Produtos</li> <li>- Sessões Surpresa para Análise de Atendimento ao Cliente</li> <li>- Convenção Anual de Vendedores</li> <li>- Reporte de Informações ao Shopping Center</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas Comerciais</li> <li>- CRM</li> <li>- Sistema de Ponta de Loja</li> <li>- Portais de Treinamentos e Acompanhamento da Equipe</li> <li>- Sistemas de Aprovações de Ações de Marketing</li> <li>- Sistemas de Gerenciamento de Metas, Resultados e Premiações</li> <li>- Ferramenta de Criação de Cartazes, Etiquetas e Promoções</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor.

O Grupo abriu as duas primeiras lojas no Rio Grande do Sul em 2008 e alguns meses depois adquiriu outra empresa do estado que também havia sido convidada pela Multinacional 1 para abrir lojas, tornando-se parceiro exclusivo. Nos dois anos seguintes expandiu suas lojas e exclusividade para Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro, totalizando treze lojas.

Esse foi um período de consolidação do modelo de alianças do Grupo H. Estavam em curso naquele momento diversas alianças da empresa de consórcios com seus revendedores autorizados, uma aliança na financeira e duas alianças com a Multinacional 1. Todas as diferentes estruturas, processos e ferramentas criados geravam conhecimento interno e a troca entre cada uma das empresas do grupo passou a proporcionar melhorias entre elas.

Essa troca de conhecimento passou a ocorrer através de reuniões formais entre as áreas de negócio e também de momentos informais em que os gestores trocavam experiências e compartilhavam informações das suas alianças. A vice-presidência do Grupo H também passou a incentivar essas trocas internas de experiência e passou a agendar reuniões periódicas com o objetivo de compartilhar melhores práticas. Um dos gestores de negócio/aliança reforça essa troca de experiências dentro do grupo e a melhoria contínua dos negócios:

“A gente aprendeu muita coisa na tentativa e erro ou então seguindo a orientação do nosso parceiro. Mas o que se aprendia ficava dentro do grupo e a gente se falava muito para tentar melhorar os outros negócios também. Era meio natural essa troca no início e depois começamos a fazer isso de forma mais recorrente e organizada, em reuniões específicas para troca de informações entre os negócios (EX-GESTOR DE NEGÓCIO/ALIANÇA)”.

Esse pode ser considerado um evento importante no desenvolvimento da capacidade interna de gestão de alianças do Grupo H. À medida que o grupo passou a trocar informações entre as alianças de forma organizada entre a gestão de todas as alianças, começou a se desenhar um modelo próprio de gestão. As diversas estruturas, processos e ferramentas específicas de cada aliança aos poucos passaram a ser substituídos por estruturas, processos e ferramentas próprios do Grupo H, inclusive com implementação de melhorias que beneficiavam os parceiros de aliança. A coordenadora de marketing do Grupo H destaca um episódio de melhoria no processo do parceiro de aliança:



“No marketing a gente se especializa na aliança e entende bem as demandas do parceiro, mas tem essa troca. Esses dias recebemos o manual de marketing mundial de um dos parceiros e mostramos pra eles que tinha erro. Eles nos ouviram e mudaram o manual do mundo inteiro. Então a gente segue as orientações de marca e de execução, mas já temos uma inteligência e estamos tentando cada vez mais atender todas as necessidades, mas do nosso jeito. (COORDENADORA DE MARKETING)”.

Em 2010, o Grupo H possuía treze lojas da Multinacional 1 e a empresa de vendas corporativas de tecnologia havia sido premiada pela Multinacional 1 como a melhor parceira da região sul do Brasil. Nessa época o grupo foi procurado por um executivo da Multinacional 2 para uma parceria comercial que tinha o objetivo de vender Iphones nas lojas de varejo do grupo. O vice-presidente relembra esse momento e a forma como interpretou o convite feito pela Multinacional 2:

“Nessa época a gente estava muito mais maduro. Eu mesmo já tinha estudado muito o mercado norte-americano, conseguia ter uma visão de negócios melhor e já estava projetando uma expansão por todo o Brasil. Então estava me sentindo preparado. Então quando chegou essa oportunidade de vender Multinacional 2 nas nossas lojas, eu brinquei com o vendedor deles e disse, olha eu não quero vender Multinacional 2 nas nossas lojas, eu quero abrir uma loja Multinacional 2 igual as que vocês têm nos EUA. E o vendedor respondeu que eles estavam ventilando essa possibilidade. Naquele momento eu percebi a brecha de oportunidade e sabia que tinha que agir rápido. Fiz contato com o presidente da Multinacional 2 Brasil no mesmo momento e ele iria viajar no dia seguinte, após o almoço, para a Europa. Eu sabia que tinha que falar com ele rápido. Então propus uma reunião no dia seguinte pela manhã e corri para São Paulo. Tivemos uma boa conversa, eu falei com muito carinho sobre a marca e a nossa expectativa de abrir lojas Multinacional 2 e o ‘speech’ funcionou. Eles nos deram a oportunidade de abrir uma loja no Rio Grande do Sul, eu pedi duas. Eles nos deram então duas cidades no Rio Grande do Sul e então começamos as obras e inauguramos as duas lojas na mesma data. Foi a primeira vez que houve duas inaugurações simultâneas e isso chamou a atenção deles, pela nossa dedicação (VICE-PRESIDENTE)”.

A Multinacional 2 possuía um modelo global de alianças com várias exigências e a adoção de uma série de novos processos, ferramentas e estruturas. Embora estivesse trabalhando para desenvolver um modelo interno próprio de gestão de alianças, unificando estruturas, processos e ferramentas, o Grupo H entendeu que naquele momento não tinha possibilidade de alterar o modelo proposto pela Multinacional 2 e seguiu as orientações da parceira. Dedicou um gestor de negócio/aliança exclusivo e assim foram criadas as estruturas, os processos e as ferramentas que o negócio exigia.

Dentre todas as alianças celebradas pelo Grupo H até então, a aliança com a Multinacional 2 era a que possuía um modelo de negócios mais maduro. Naquela

época a multinacional já possuía centenas de lojas e alianças em todo o mundo e o seu modelo já havia sido bem testado. Por isso, a multinacional exigia do grupo a implementação detalhada de cada uma das estruturas, processos e ferramentas específicas da aliança. O Grupo H seguiu à risca as orientações da multinacional, como reforça o gestor que estava à frente do negócio na época:

“Às vezes eu lembro e parece até um pouco inconsequente, mas a gente não tinha muita visibilidade sobre os resultados, se ia dar certo, mas a gente confiou muito neles e seguia o modelo. Teve muita confiança e dedicação ao modelo que eles nos apresentavam. (EX-GESTOR DE NEGÓCIOS/ALIANÇAS)”.

Esse pode ser considerado um evento importante no desenvolvimento da capacidade de gestão do Grupo H. Nessa fase, o grupo já possuía várias alianças em andamento e vinha buscando criar um modelo próprio e unificador de gestão, respeitando as características de cada negócio. Através da aliança com a Multinacional 2, o grupo teve que recuar e implementar exatamente o modelo proposto pela multinacional. Mas o fato desse modelo de gestão de aliança ter sido amplamente testado em alianças em todo o mundo e obtido sucesso, trouxe ao Grupo H conhecimentos adicionais aos que já tinha e que colaboraram para a criação do seu modelo e o desenvolvimento da sua capacidade interna de gestão de aliança. O Quadro 11 apresenta os processos, estruturas e ferramentas implementados:

Quadro 11 – Estruturas, Processos e Ferramentas da Aliança 6 do Grupo H

<b>Aliança Estratégica</b>	<b>Estruturas</b>	<b>Processos</b>	<b>Ferramentas</b>
Aliança 6: Lojas da Multinacional 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor de Negócio/Aliança</li> <li>- Supervisor de Lojas de Shopping</li> <li>- Gerente de Loja de Shopping</li> <li>- Analista Administrativo de Lojas de Shopping</li> <li>- Vendedor de Lojas de Shopping</li> <li>- Recurso Administrativo Dedicado a processos do Fabricante e Reporte de Informações ao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes Diários de Informações de Pipeline, Vendas, Compras e Negócios Perdidos</li> <li>- Reportes Diários de Acesso de Pessoas, Zonas com Mais Movimento, Produtos mais procurados</li> <li>- Controles Compartilhados de Estoques e Abastecimento</li> <li>- Reuniões Semanais de Acompanhamento de Negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas Comercial</li> <li>- CRM</li> <li>- Sistema de Ponta de Loja</li> <li>- Portais de Treinamentos e Acompanhamento da Equipe</li> <li>- Sistemas de Aprovações de Ações de Marketing</li> <li>- Sistemas de Gerenciamento de</li> </ul>

	Fabricante e Shopping Centers - Departamento de Compras Dedicado - Especialista de Marketing Dedicado - Especialista em Análise de Dados - Especialista em Serviços e Pós-vendas - Técnico de Serviços - Equipe Especializada em Soluções de Educação	- Sessões de Capacitação e Certificação - Visitas Diárias para Análise de Atendimento, Apresentação da Loja, Limpeza, Exposição de Produtos - Sessões Surpresa para Análise de Atendimento ao Cliente - Convenção Anual de Vendedores - Reporte de Informações ao Shopping Center	Metas, Resultados e Premiações - Ferramenta de Criação de Cartazes, Etiquetas e Promoções - Sistemas de Controle de Fluxos e Áreas 'Quentes' - Sistema de Avaliação de Atendimento e Satisfação
--	---	---	--

Fonte: elaborado pelo autor.

A primeira região que a Multinacional 2 destinou exclusivamente ao Grupo H foi o Rio Grande do Sul. Logo na sequência as lojas espalharam-se também por Santa Catarina e Paraná. Para expandir suas lojas para o estado de São Paulo o grupo adquiriu, em 2011, a empresa que era parceira Multinacional 2 no estado e todas as suas lojas. Atualmente o Grupo H possui lojas da Multinacional 2 em todos os estados brasileiros, com 108 pontos de vendas e cerca de 2000 funcionários dedicados ao negócio.

A troca de informações entre os gestores das alianças do Grupo H permaneceu através de reuniões formais e informais e o conhecimento adquirido na aliança com a Multinacional 2 passou a ser implementado em outros negócios. Por exemplo, a multinacional exigiu a criação de uma série de relatórios com cruzamento de dados sobre compras, vendas, horários, giro de estoque etc. que facilitavam a tomada de decisões estratégicas do negócio e que foram implementadas em todas as alianças do Grupo H.

As áreas de apoio aos negócios também desenvolveram seus processos e ferramentas, mas precisavam equilibrar as necessidades específicas de cada negócio e buscavam uma forma de gerenciar as alianças de uma forma única, respeitando as necessidades de cada uma delas. O diretor de TI lembra como foi esse período:

“O grupo foi crescendo muito rápido e a minha demanda operacional era muito grande. Até que um dia os sócios me chamaram e disseram: assim não dá, nossos sistemas não sustentam mais a operação. Iniciamos então uma pesquisa e definimos por comprar um grande sistema de ERP de mercado

que desse sustentação para todos os diferentes negócios do grupo (DIRETOR DE TI)”.

A implementação de um software de gestão de mercado teve um impacto positivo nas alianças do grupo e pode ser considerado um evento importante no desenvolvimento da sua capacidade de gestão de alianças. Vários processos e ferramentas específicos de alianças foram melhorados e o grupo passou a usar o mesmo sistema de gestão que também era utilizado pelos seus maiores parceiros de aliança, Multinacional 2 e Multinacional 1. Isso permitiu uma integração ainda maior das ferramentas utilizadas na gestão da aliança e simplificou vários processos, favorecendo o desenvolvimento de um modelo de gestão unificado no Grupo H, atendendo de forma similar todas as alianças.

Com isso, o Grupo H desenvolveu estruturas, processos e ferramentas para gerir suas alianças, respeitando as características de cada uma delas, mas seguindo um modelo similar, o que pode ser considerado um resumo da sua capacidade interna de gestão de alianças adquirida. O Quadro 12 apresenta o resumo das estruturas, processos e ferramentas que foram criados:

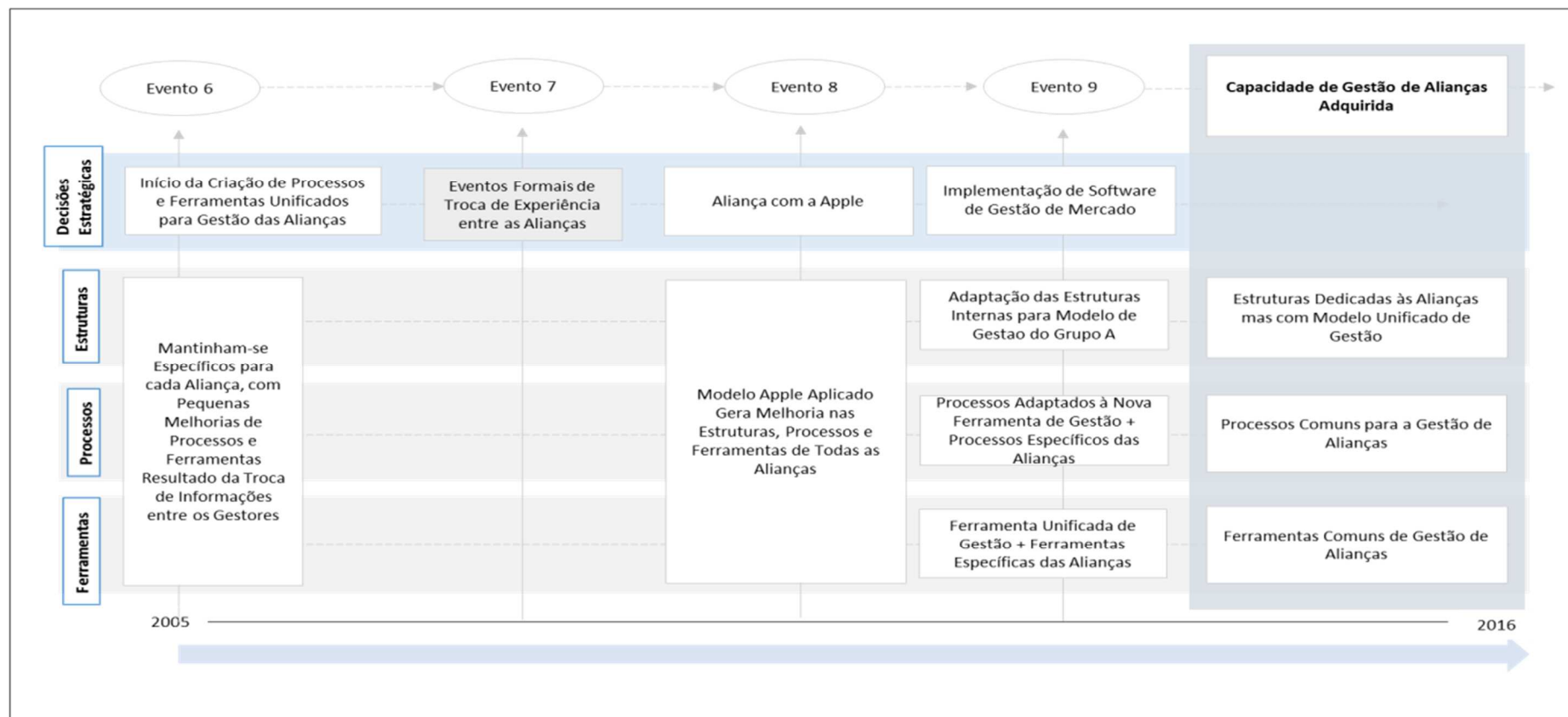
Quadro 12 – Estruturas, Processos e Ferramentas que resumem a Capacidade de Gestão de Alianças do Grupo H

<b>Alianças Estratégicas</b>	<b>Estruturas</b>	<b>Processos</b>	<b>Ferramentas</b>
1. Empresa de Pneus Consórcio com 2. Empresas de Comercialização 3. 7Financeira com Operadora de Cartões 4. Canal Corporativo Autorizado da Multinacional 1 5. Lojas da Multinacional 1 6. Lojas Multinacional 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestor de Negócio/Aliança</li> <li>- Gerente de Compras do Negócio/Aliança</li> <li>- Gerente de Serviços do Negócio/Aliança</li> <li>- Gerente Comercial do Negócio/Aliança</li> <li>- Cargos Específicos de Cada Aliança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise Diária de Dados e Reporte Diário de Informações Comerciais</li> <li>- Reuniões Semanais de Acompanhamento de Negócios</li> <li>- Sessões de Capacitação e Certificação</li> <li>- Convenção Anual</li> <li>- Processos Específicos de Cada Aliança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ERP</li> <li>- Políticas Comerciais</li> <li>- CRM</li> <li>- Sistema de <i>Business Intelligence (BI)</i></li> <li>- Sistema de Gerenciamento de Metas, Resultados e Premiações</li> <li>- Sistema de Planejamento Estratégico</li> <li>- Ferramentas Específicas de Cada Aliança</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor.

A seguir é apresentada a Figura 7, que apresenta a evolução da capacidade de gestão de alianças do Grupo H e suas estruturas, processos e ferramentas nessa terceira fase do grupo que foi descrita acima, na seção 3 desse trabalho. A figura apresenta quando ocorreu cada um dos eventos importantes para o desenvolvimento dessa capacidade e resume em quadros a evolução dos processos, estruturas e ferramentas:

Figura 7 – Seção 3: Desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças (estruturas, processos e ferramentas) do Grupo H



Fonte: elaborada pelo autor.

As três fases vivenciadas pelo Grupo H no desenvolvimento da sua capacidade de gestão de alianças que foram descritas nas seções anteriores têm o objetivo de retratar de uma forma detalhada como essa capacidade se desenvolveu e quais foram seus antecedentes.

A primeira seção apresentou os primórdios do Grupo H e como o desenvolvimento de uma cultura interna de negociação deu a sustentação que aumentaram as chances de sucesso da primeira aliança estratégica desenvolvida pelo grupo. Essa sustentação teve início com a criação das estruturas internas separadas das empresas de consórcio e financeira, e o enfoque nas estratégias de reputação e crescimento apoiado em líderes de mercado.

A segunda seção descreveu o surgimento e desenvolvimento das três primeiras alianças estratégicas do grupo e a criação de estruturas, processos e ferramentas dedicados a cada negócio, assim como a definição de um gestor de negócio e aliança único, voltado para a aliança e o seu desenvolvimento. Além disso, o início do desenvolvimento organizacional das áreas de apoio ao negócio, com a definição de departamentos compostos por um mix de pessoas especialistas em cada aliança e generalistas foi um modelo que funcionou e deu a sustentação para as novas alianças.

A terceira seção retratou o crescimento alcançado pelo grupo através de duas novas alianças estratégicas e a troca de informações e melhores práticas entre as alianças que elevaram a capacidade de gestão de alianças do Grupo H e colaboraram para o desenvolvimento das outras alianças que o grupo já possuía.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse trabalho tem o objetivo de colaborar para a literatura sobre capacidade de gestão de alianças por meio da compreensão sobre como ocorre o desenvolvimento dessa capacidade internamente nas empresas e quais são as estruturas, processos e ferramentas desenvolvidos.

Utilizou-se para tal a base da teoria das capacidades dinâmicas, partindo-se do entendimento de que os recursos da capacidade de gestão de alianças incluem a capacidade da empresa em ajustar suas rotinas, recursos e competências, para se adaptar às mudanças no ambiente (ROTHAERMEL e DEEDS, 2006), tornando-se essa capacidade uma meta-capacidade da empresa, ou seja, a partir do seu desenvolvimento, várias outras capacidades podem ser desenvolvidas.

Em outras palavras, o conceito de capacidades dinâmicas utilizado nesse trabalho diz respeito às habilidades de uma organização em renovar suas competências chave conforme ocorrem mudanças no ambiente em que opera. (ANDREEVA; CHAIKA, 2006). Ainda segundo Andreeva e Chaika, a existência de capacidades dinâmicas depende da existência de habilidades empreendedoras da liderança e capacidade de mudança organizacional.

A análise do desenvolvimento interno da capacidade de gestão de alianças do Grupo H apresentada nesse trabalho corrobora para essa visão. Em vários momentos da sua história o grupo foi motivado por mudanças no ambiente a tomar decisões estratégicas que renovaram suas competências chave. A criação da primeira estrutura de negócio independente, e que no futuro serviu de referência para o desenvolvimento das suas primeiras alianças, que foi a criação da empresa de consórcios, surgiu após uma mudança de ambiente, quando a operadora de consórcios que era parceira do grupo apresentou falência.

Da mesma forma, a criação da empresa distribuidora de pneus e das lojas de varejo de tecnologia da Multinacional 1 e Multinacional 2 foram motivadas por mudanças no ambiente que posteriormente transformaram as estruturas internas do Grupo H. A visão empreendedora dos sócios do grupo e a sua capacidade de promover mudanças organizacionais com rapidez confirmam os antecedentes das capacidades dinâmicas encontrados na literatura.

A respeito do desenvolvimento interno da capacidade de gestão de alianças, os últimos estudos publicados sobre o tema apontaram para estruturas, processos e



ferramentas que colaboram para que as empresas capturem, armazenem e apliquem as suas capacidades nas alianças. (NIESTEN; JOLINK, 2015).

A definição dos elementos que compõem cada uma dessas estruturas, processos e ferramentas foi amplamente discutido na literatura sobre o tema e há um consenso sobre quais são eles, como demonstrado nos estudos de Feller et al. (2013), Hoffmann (2005), Kale et al. (2001), Cui e O'Connor (2012) e Niesten e Kolink (2015).

Esse trabalho fez um apanhado de todas as estruturas, processos e ferramentas encontrados na literatura e resumiu as estruturas em departamentos ou gestor de alianças; os processos em capacitação, documentação e execução e incentivo; e as ferramentas em manuais, sistemas e checklists. A análise das estruturas, processos e ferramentas que compõe a capacidade de gestão de alianças encontrados no Grupo H representa os elementos presentes na literatura, comprovando a existência dessa capacidade dentro do grupo.

Embora a nomenclatura interna utilizada pelo Grupo H para definir esses elementos apresentem alguma divergência com a nomenclatura encontrada na literatura, e a definida por esse trabalho, claramente tratam-se de elementos similares.

Essa pode ser considerada uma das contribuições desse trabalho. A constatação de que os elementos que compõem a capacidade interna de gestão de alianças de fato estão presentes nesse estudo de caso, colabora para a evolução da pesquisa sobre o tema e contribui na definição desses elementos como sendo representativos do desenvolvimento da capacidade interna de gestão de alianças nas firmas.

Nas estruturas, a literatura apresenta departamento corporativo de alianças (FELLER et al., 2013; GOERZEN, 2005), vice-presidente ou diretor de alianças (HOFFMANN, 2005; KALE et al., 2001), equipe de gerenciamento de alianças (BARBARINSA, 2011; BOOTH; MACREDIE, 2004; CANTER; TWOMBLY, 2010), gerente de alianças (ANAND; KHAMA, 2000; ANDERSON et al., 2011), especialista em alianças (MASCARENHAS; KOZA, 2008) e comitê ou força tarefa de alianças (SAKAR et al., 2009; SLUYTS et al., 2010). Todos esses elementos foram resumidos no referencial teórico desse trabalho como departamento ou gestor de aliança.

O Grupo H define sua estrutura interna voltada para a gestão de alianças através da figura de um gestor de negócio/aliança, gerente de compras do negócio/aliança, gerente de serviços do negócio/aliança, gerente comercial do negócio/aliança e cargos específicos da aliança.

Todas essas estruturas convergem com as anteriormente apresentadas na literatura e também para o elemento utilizado nesse trabalho para referir-se a essas estruturas. Portanto comprova-se a presença das estruturas que formam a capacidade de gestão de alianças no Grupo H.

O mesmo ocorre com os processos. O levantamento teórico apresenta vários processos que podem representar a capacidade de gestão de aliança, entre eles relatórios dos gerentes de alianças (DE MAN, 2005; DRAULANS et al., 2003), relatórios e registros de incidentes, decisões e performance das alianças (FELLER et al., 2013; GOERZEN, 2005), rotatividade de carteira entre os gestores de alianças (HEIMERIKS; DUYSTERS, 2007), recompensas por atingimento de meta para os gestores de alianças (SLUYTS et al., 2010), fóruns e redes para troca informal de conhecimento (CUI; O'CONNOR, 2012; DE MAN, 2005), treinamentos internos (BOOTH; MACREDIE, 2004), seminários e workshops sobre alianças (DRAULANS et al., 2003; DUYSSTER et al.) e avaliações cruzadas e individuais dos gestores de alianças. (GRUNWALD; KIESER, 2007). Todos esses elementos foram reduzidos no referencial teórico desse trabalho a processos de capacitação, documentação e execução, e incentivo das alianças.

A análise das estruturas internas voltadas para as alianças do Grupo H resultou nos seguintes processos: análise diária de dados e reporte diário de informações comerciais, reuniões semanais de acompanhamento de negócios, sessões de capacitação e certificação, convenção anual e processos específicos de cada aliança.

Embora a nomenclatura utilizada pelo grupo nem sempre seja a mesma encontrada na literatura, fica claro que os elementos encontrados dizem respeito a processos de capacitação, documentação e execução, e incentivo de alianças, o que comprova essa capacidade alcançada pelo Grupo H.

Com relação às ferramentas, a literatura apresenta manuais, métricas e checklists da gestão das alianças (ANAND; KHAMA, 2000), modelos para seleção de parceiros, negociações e contratos (DYER; SIGH, 1998), ferramentas de para avaliar os parceiros (FELLER et al., 2013), banco de dados com informações sobre as alianças (SLUYTS et al., 2010), listas de contatos (CUI; O'CONNOR, 2012) e intranet. (PARISE; CASHER, 2003; ROTHARMEL; HESS, 2007). Todos esses elementos foram reduzidos no referencial teórico desse trabalho a manuais, sistemas e checklists.

No Grupo H, foram encontradas as seguintes ferramentas: ERP, políticas comerciais, CRM, sistema de business intelligence (BI), sistema de gerenciamento de metas, resultados e premiações, sistema de planejamento estratégico e ferramentas específicas de cada aliança. Esses elementos convergem com os encontrados na literatura e representam a capacidade de gestão de alianças presente no Grupo H.

Outra contribuição desse trabalho diz respeito à resposta ao chamado de Niesten e Jolink (2015) sobre a necessidade de observar através de estudos de caso como se desenvolve a capacidade de gestão de alianças no âmbito interno das firmas. Como apresentado na seção da metodologia, nenhum trabalho qualitativo sobre o tema retornou da pesquisa feita nas principais bases de dados mundiais. Nesse sentido, a descrição detalhada de como se desenvolveu esse processo no Grupo H colabora para o desenvolvimento do conceito e a realização de novas pesquisas.

Outra contribuição que deve ser ressaltada é que a análise de como se desenvolveu no Grupo H a sua capacidade interna de gestão de alianças permitiu observar os antecedentes que criaram uma base que favoreceu a realização e o sucesso das primeiras alianças, assim como deram sustentação para o seu desenvolvimento e da sua gestão. São esses antecedentes (1) o desenvolvimento de boa reputação, (2) a criação de estruturas independentes para os diferentes negócios do grupo, (3) a estratégia de associar-se aos líderes para buscar o crescimento e (4) o incentivo às trocas internas de experiência.

Na literatura foram encontrados três antecedentes fundamentais para o desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças: capacidade de identificar alianças propensas ao sucesso, capacidade de desenvolvimento dos gestores das alianças e experiência anterior com alianças. (SARKAR et al., 2009). Esses antecedentes relacionam-se diretamente com dois antecedentes observados no Grupo H: a estratégia de associar-se aos líderes para buscar o crescimento e o incentivo às trocas internas de experiência. Dois antecedentes encontrados no Grupo H não se relacionem com os encontrados na literatura: o desenvolvimento de boa reputação e a criação de estruturas independentes para os diferentes negócios do grupo.

O primeiro antecedente encontrado no Grupo H foi o desenvolvimento de uma boa reputação. Essa estratégia favoreceu a criação das primeiras alianças do grupo. A presença do dono da empresa nas negociações iniciais e o seu compromisso pessoal com os acordos que eram realizados, influenciaram na criação dessa boa

reputação, que abriu várias oportunidades de novas alianças e favoreceu o crescimento do Grupo H. Esse antecedente não foi encontrado na literatura.

Outro antecedente importante para o grupo foi o desenvolvimento de estruturas independentes para os diferentes negócios, que deu origem à decisão estratégica de dedicar gerentes de aliança/negócio dedicados e especialistas para cada aliança, o que foi decisivo para o sucesso das alianças do Grupo H. Ao compreender que cada negócio possuía peculiaridades, o grupo implementou um modelo de gestão especializada em cada uma das alianças que passou a conduzir os negócios e também a aliança, formando um elo com os parceiros e adaptando as rotinas do grupo para o novo negócio.

Essa criação de estruturas internas independentes foi fundamental para o sucesso das alianças do grupo, uma vez que garantiu independência para que cada uma delas pudesse ser gerida de acordo com suas peculiaridades, assim também como promoveu o desenvolvimento de negociações internas, que depois foram replicadas com sucesso para as alianças com outras empresas.

Além disso, a formação de uma estrutura corporativa interna para dar sustentação a todas as diferentes alianças do Grupo H teve influência positiva no desenvolvimento da sua capacidade de gestão de alianças. Essas estruturas foram montadas de modo a respeitar as diferenças de cada uma das alianças através da inclusão de pessoas especialistas em cada negócio e, ao mesmo tempo, garantiu uma unidade através da figura do gestor de áreas de apoio, focado nos interesses macro do grupo. Esse antecedente não foi encontrado na literatura.

Sarkar et al. (2009) apresentam a capacidade de identificar alianças propensas ao sucesso como um antecedente fundamental para o desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças. Esse antecedente diz respeito à capacidade dos gestores da empresa que pretende firmar uma aliança de observar no outro parceiro aspectos que favoreçam o sucesso (Sarkar et al., 2009). Ele se relaciona diretamente com o encontrado no Grupo H, de associar-se aos líderes para buscar o crescimento. A decisão dos gestores do grupo pela busca de empresas líderes em seus mercados e com modelos experimentados de alianças estratégicas, reforçam o antecedente encontrado na literatura.

Essa estratégia permitiu ao grupo internalizar o aprendizado de gestão de alianças através da implementação desses modelos já consolidados, o que deu origem ao desenvolvimento da sua capacidade interna de gestão de alianças. A partir

do momento em que o Grupo H pôde comparar vários modelos de alianças bem-sucedidos, teve a oportunidade de evoluir para a criação do seu próprio modelo.

Associar-se aos líderes de setor também se relaciona com outro antecedente do desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças encontrado na literatura, que é a experiência anterior com alianças. Sarkar et al. (2009) reforçam que a experiência anterior com alianças pode ser desenvolvida através de experiências vivenciadas por pelo menos uma das empresas que compõem a aliança e que permitiram a ela internalizar aprendizados que podem ser utilizados em alianças futuras.

Por fim, a literatura apresenta o seguinte antecedente: capacidade de desenvolvimento dos gestores das alianças, que se refere à capacidade das empresas que formam a aliança de promover trocas de informações e momentos de aprendizado que favoreçam a evolução constante dos gestores da aliança (Sarkar et al., 2009).

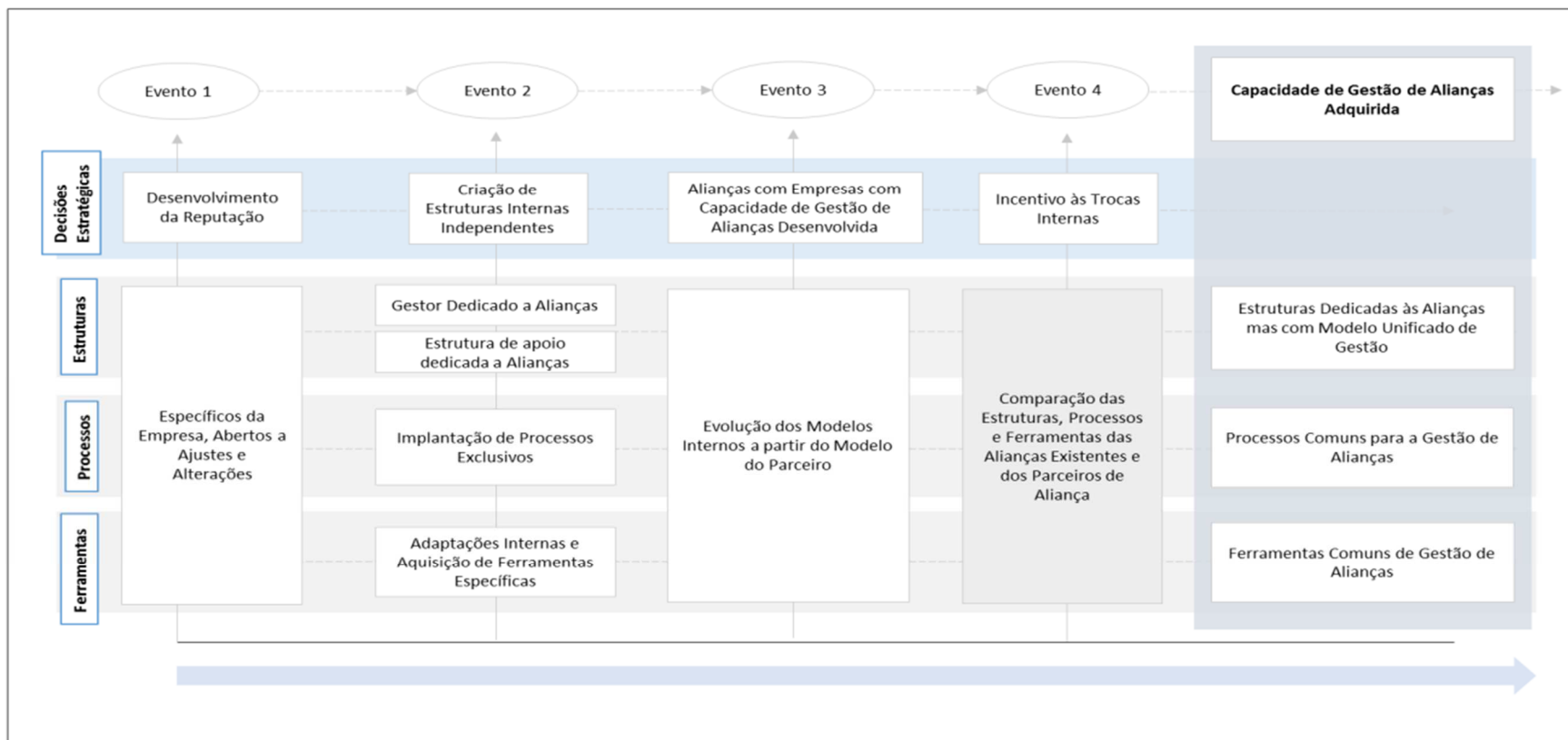
Esse antecedente se relaciona com o incentivo às trocas internas de experiências encontrado no Grupo H, através da promoção de reuniões regulares de troca de informações e aprendizados entre os gestores de alianças do grupo em busca de melhorias.

O incentivo a essas trocas internas de conhecimento foi uma estratégia decisiva para o desenvolvendo da capacidade interna de gestão de alianças do grupo. A partir delas, o Grupo H foi desenvolvendo a sua forma própria de gerir os negócios em aliança e desenvolvendo o seu modelo. Uma prática de sucesso aplicada em determinada aliança era exportada para outra, assim como processos ou ferramentas que não funcionavam bem eram melhorados ou substituídos.

Por fim, pode-se concluir que no Grupo H, a ordem da criação das estruturas, ferramentas e processos exclusivos para alianças não interferiram no desenvolvimento da sua capacidade de gestão. Ou seja, não fez grande diferença se determinado processo veio antes ou depois de determinada ferramenta, ou vice-versa. O que se observa é que o fato de o primeiro passo na criação de cada aliança ter sido sempre a definição de um gestor do negócio/aliança dedicado parece ter sido decisivo, pois esse gestor assumia as tarefas de desenvolver as estruturas, processos e ferramentas necessários, independentemente da ordem, mas de uma forma que sua implementação fosse rápida e focada no desenvolvimento eficaz da aliança.

Do ponto de vista gerencial, todos esses resultados, embora não sejam prescritivos, podem servir de inspiração para outras empresas que pretendem trabalhar através de alianças ou querem desenvolver suas capacidades internas de gestão de alianças. Nesse sentido, desenvolveu-se a Figura 8, que apresenta de uma forma abstrata e genérica como se dá a construção da capacidade interna de gestão de alianças, utilizando-se como inspiração a forma como essa capacidade se desenvolveu no Grupo H.

Figura 8 – Framework do desenvolvimento da capacidade interna de gestão de alianças



Fonte: elaborado pelo autor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve o objetivo de apresentar como se desenvolve a capacidade de gestão de alianças no âmbito interno da firma, através da análise das estruturas, processos e ferramentas dedicados à aliança. Utilizou-se como base a teoria das capacidades dinâmicas e a metodologia aplicada foi a qualitativa, através de um estudo de caso único, utilizando-se a abordagem da pesquisa histórico-longitudinal em administração e das estratégias narrativa e de escalonamento temporal.

A literatura sobre o tema capacidade de gestão de alianças avançou nos últimos anos na definição de quais são os elementos que compõem essa capacidade interna das empresas, mas carece de estudos que investigassem em casos empíricos como essa capacidade se desenvolveu.

Através de uma análise detalhada do desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças do Grupo H, buscou-se apresentar como essa capacidade se desenvolveu através da narração de todos os processos envolvidos nesse desenvolvimento, assim como as estruturas, processos e ferramentas. Essa análise permitiu observar quais foram os antecedentes que favoreceram o desenvolvimento das alianças, como o modelo interno de gestão dessas alianças evoluiu e quais foram as estruturas, processos e ferramentas que resultaram na capacidade de gestão de alianças do grupo.

Os elementos que compõem a capacidade de gestão de alianças na literatura foram encontrados no Grupo H, o que comprova a existência dessa capacidade na empresa estudada. Além disso, foi apresentado o processo que deu origem ao desenvolvimento desses elementos e que resultaram nas estruturas, processos e ferramentas internos. A descrição detalhada desse processo pode ser considerada a maior contribuição desse trabalho.

As implicações desses achados para a literatura são (1) a evolução dos estudos sobre como se desenvolve a capacidade de gestão de alianças no âmbito interno da firma, respondendo ao chamado de Niesten e Jolink (2015) para estudos qualitativos que apresentassem detalhadamente esse processo, e contribuindo para a confirmação de que os elementos que formam as estruturas, processos e ferramentas que compõem a capacidade de gestão de alianças encontrados na literatura de fato formam essa capacidade. (FELLER et al., 2013; GOERZEN, 2005; HOFFMANN, 2005; KALE et al., 2001; BARBARINSA, 2011; BOOTH; MACREDIE, 2004; CANTER;



TWOMBLY, 2010; ANAND; KHAMA, 2000; ANDERSON et al., 2011; MASCARENHAS; KOZA, 2008; SARKAR et al., 2009; SLUYTS et al., 2010).

A segunda contribuição é a (2) apresentação de antecedentes fundamentais para o desenvolvimento dessa capacidade, evoluindo os achados de Sarkar et al. (2010), que já haviam identificado três antecedentes (capacidade de identificar alianças propensas ao sucesso, capacidade de desenvolvimento dos gestores das alianças e experiência anterior com alianças) e adicionando mais dois antecedentes encontrados no Grupo H (o desenvolvimento de boa reputação e a criação de estruturas independentes para os diferentes negócios do grupo).

Para as empresas, o entendimento do processo que leva ao desenvolvimento da sua capacidade interna de gestão de alianças pode facilitar o caminho em busca dessas capacidades e do sucesso de suas alianças. Embora não seja prescritivo, o processo de desenvolvimento dessa capacidade no Grupo H pode servir de referência.

Vale ressaltar que esse estudo possui várias limitações que devem ser consideradas e são, ao mesmo tempo, oportunidades de evolução do tema em novas pesquisas. O estudo de caso único apresenta o processo de desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças no ambiente de apenas uma firma, limitando-se os achados. Novas pesquisas qualitativas em outras empresas precisam ser desenvolvidas para que seja possível fazer uma comparação dos processos envolvidos no desenvolvimento dessa capacidade e assim caminhar para a criação de um modelo.

Outra limitação desse estudo diz respeito à dificuldade de ouvir o outro lado da aliança. Nesse trabalho, apenas uma das empresas que possui aliança com o Grupo H autorizou a entrevista de um dos seus executivos, que apresentou a visão do outro lado da aliança no que diz respeito ao desenvolvimento da capacidade interna de gestão de alianças do Grupo H. A participação dos executivos das outras alianças teria colaborado no desenvolvimento de uma visão mais ampla sobre esse processo.

Além disso, esse estudo limitou-se a observar o desenvolvimento dessa capacidade no âmbito interno da firma. Niesten e Jolink (2015) ressaltam que essa capacidade também se desenvolve no nível da díade. A análise do desenvolvimento dessa capacidade no nível da díade, e comparada com o desenvolvimento no nível interno, poderiam apresentar uma visão mais aprofundada sobre esse processo.

Da mesma forma, observou-se nesse trabalho o processo de desenvolvimento da capacidade interna de gestão de alianças de apenas uma das firmas que compõem a aliança. A análise desse desenvolvimento na outra empresa da díade poderia permitir comparações e a compreensão mais detalhada das trocas e desenvolvimento conjuntos.

Sobre os achados, novos trabalhos precisam investigar o processo de desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças no âmbito interno de firmas que alcançaram essa capacidade para permitir a comparação desse processo com o observado no Grupo H, assim como reforçar a presença dos elementos que comprovam essa capacidade que foram utilizados nesse trabalho.

Da mesma forma, os dois antecedentes do desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças que foram encontrados precisam ser explorados em outras empresas com objetivo de observar se eles são exclusivos do processo ocorrido no Grupo H ou podem ser replicados em outras empresas.

Novos estudos sobre o tema poderiam (1) analisar o desenvolvimento da capacidade de gestão de alianças no âmbito interno de duas firmas que compõe uma díade, (2) analisar esse desenvolvimento no nível da díade e (3) analisar o desenvolvimento dessa capacidade no nível interno de uma firma e comparar com os resultados encontrados nesse trabalho.

## REFERÊNCIAS

AL-LAHAM, A; AMBURGEY, T.; BATES, K. The dynamics of research alliances: examining the effect of alliance experience and partner characteristics on the speed of alliance entry in the biotech industry. **British Journal of Management**, v. 19, p. 343-364, 2008.

AMBROSINI, V; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009.

ANAND, B.; KHANNA, T. Do firms learn to create value? The case of alliances. **Strategic Management Journal**, p. 295-315, 2000.

BADARACCO, J. (1991). *The knowledge link: How firms compete through strategic alliances*. Harvard Business Press.

BANALIEVA, E. R., & ATHANASSIOU, N. (2010). Regional and global alliance network structures of triad multinational enterprises. *Multinational Business Review*, 18(1), 1-24.

BONTIS, N., CHUA Chong Keow, W., & RICHARDSON, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of intellectual capital*, 1(1), 85-100.

BOOTH, Bridget; MCCREDIE, Matt. Taking steps toward “getting to yes” at Blue Cross and Blue Shield of Florida. **The Academy of Management Executive**, v. 18, n. 3, p. 109-112, 2004.

BOUQUET, Cyril; MORRISON, Allen; BIRKINSHAW, Julian. International attention and multinational enterprise performance. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 1, p. 108-131, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDAO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CASTELS, M., & em Rede, A. S. (1999). *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 3.

CHAND, Mohinder; KATOU, Anastasia A. Strategic determinants for the selection of partner alliances in the Indian tour operator industry: A cross-national study. **Journal of World Business**, v. 47, n. 2, p. 167-177, 2012.

CHANG, S.-C., CHEN, S.-S. and Lai, J.-H. (2008). The effect of alliance experience and intellectual capital on the value creation of international strategic alliances. *Omega*, 36, pp. 298–316.

CHARMAZ, Kathy. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

CROPPER, Steve. **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford University Press on Demand, 2008.

CUI, Anna S.; O'CONNOR, Gina. Alliance portfolio resource diversity and firm innovation. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 4, p. 24-43, 2012.

DAI, Qizhi; KAUFFMAN, Robert J. Partnering for perfection: an economics perspective on B2B electronic market strategic alliances. In: **Advances in the economics of information systems**. IGI Global, 2005. p. 43-79.

DAVIES, Gary. **Corporate reputation and competitiveness**. Psychology Press, 2003.

DE MAN, Ard-Pieter; DUYSTERS, Geert. Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation. **Technovation**, v. 25, n. 12, p. 1377-1387, 2005.

DENZIN, Norman K. The research act: A theoretical orientation to sociological methods. **McGraw-Hill, New York.**—2012, **Triangulation**, v. 2, p. 80-88, 1978.

DOZ, Y., & HAMEL, G. (1998). Alliance advantages. *The art of creating value through*.

DOZ, Y. L., & HAMEL, G. (2000). *A vantagem das alianças: a arte de criar valor através das parcerias*. Qualitymark Editora Ltda.

DRAULANS, J., & VOLBERDA, H. W. (2003). Building alliance capability: Management techniques for superior alliance performance. *Long range planning*, 36(2), 151-166.

DUSSAUGE, Pierre; GARRETTE, Bernard. **Cooperative strategy-Competing successfully through strategic alliances**. John Wiley & Sons, 1999.

DYER, J. and SINGH, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, pp. 660–679

EISENHARDT, K. and MARTIN, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, pp. 1105–1121

FELLER, J., PARHANKANGAS, A., SMEDS, R. and JAATINEN, M. (2013). How companies learn to collaborate: emergence of improved inter-organizational processes in R&D alliances. *Organization Studies*, 34, pp. 313–343.

FLICK, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (Vol. 2). Porto Alegre: Bookman.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Penso Editora, 2012.

GIL-FLORES, Javier. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Promociones y Publicaciones Universitarias, PPU, 1994.

GIOIA, Dennis A.; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2013.

GIOIA, Dennis A.; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L. Organizational Research. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2012.

GODFREY, Paul C.; HILL, Charles WL. The problem of unobservables in strategic management research. **Strategic management journal**, v. 16, n. 7, p. 519-533, 1995.

GULATI, R. (1999). Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 397–420.

GRUNWALD, Roman; KIESER, Alfred. Learning to reduce interorganizational learning: An analysis of architectural product innovation in strategic alliances. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 4, p. 369-391, 2007.

HEIMERIKS, K. and DUYSTERS, G. (2007). Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: an empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44, pp. 25–49.

HEIMERIKS, K. and SCHREINER, M. (2010). Relational quality, alliance capability, and alliance performance: an integrated framework. In Sanchez, R. and Heene, A. (eds), *Enhancing Competences for Competitive Advantage – Advances in Applied Business Strategy*. Vol. 12, Bingley: Emerald Group, pp. 145–171.

HEIMERIKS, K., KLIJN, E. and REUER, J. (2009). Building capabilities for alliance portfolios. *Long Range Planning*, 42, pp. 96–114.

HOFFMANN, W. (2005). How to manage a portfolio of alliance. *Long Range Planning*, 38, pp. 121–143.

IRELAND, R. D., HITT, M. A., & VAIDYANATH, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413-446.

KALE, P., DYER, J. H., & SINGH, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767.

KALE, P. and SINGH, H. (2007). Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic Management Journal*, 28, pp. 981–1000.

KALE, P. and SINGH, H. (2009). Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, 23, pp. 45–62.

KANTER, R. M. (1996). *Classe mundial: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades*. Campus.

KANTER, R. M. (1997). *Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90*. Campus.

KRISTANDL, G., & BONTIS, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management decision*, 45(9), 1510-1524.

LAMBE, C., SPEKMAN, R. and HUNT, S. (2002). Alliance competence, resources, and alliance success: conceptualization, measurement, and initial test. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, pp. 141–158

LANGLEY, Ann. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LICHTENTHALER, Ulrich. Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions. **IEEE Transactions on engineering management**, v. 55, n. 1, p. 148-157, 2008.

LOFLAND, John; LYN, H. Lofland (1984). **Analyzing social settings**. California: Wadsworth.

MARCON, C., & MOINET, N. (2000). La stratégie-réseau. Essai de stratégie.

MARION, Tucker J.; BARCZAK, Gloria; HULTINK, Erik Jan. Do social media tools impact the development phase? An exploratory study. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. S1, p. 18-29, 2014.

MORH, J., & SPEKMAN, R. (1994). Characteristics of patership attributes, comunication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.

NIESTEN, E., & JOLINK, A. (2015). The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: A literature review. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 69-100.

PAGNUSSALT, V. (2010). Alianças estratégicas de bancos com seguradoras no Brasil Dissertação. *Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.*

PRESUTTI, Manuela; BOARI, Cristina; MAJOCCHI, Antonio. Inter-organizational geographical proximity and local start-ups' knowledge acquisition: a contingency approach. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 5-6, p. 446-467, 2013.

PYKA, Andreas; WINDRUM, Paul. The self-organisation of strategic alliances. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 12, n. 3, p. 245-268, 2003.

RITALA, Paavo; HURMELINNA-LAUKKANEN, Pia. What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coepetition. **Technovation**, v. 29, n. 12, p. 819-828, 2009.

ROCHA GONÇALVES, F. and CONCEIÇÃO GONÇALVES, V. (2011). The role of the alliance management capability. *Service Industries Journal*, 31, pp. 1961–1978.

ROTHAERMEL, F. and DEEDS, D. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 21, pp. 429–460.

SAMPSON, Rachelle C. Experience effects and collaborative returns in R&D alliances. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 11, p. 1009-1031, 2005.

SCHILKE, O. and GOERZEN, A. (2010). Alliance management capability: an investigation of the construct and its measurement. *Journal of Management*, 36, pp. 1192–1219.

SCHREINER, M., KALE, P. and CORSTEN, D. (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*, 30, pp. 1395–1419.

SIERRA BRAVO, Restituto. Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios. **822 2 CIC-UCAB/0191 20080723 MTiffany**, 1998.

SIMONIN, B. (1997). The importance of collaborative knowhow: an empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40, pp. 1150–1174.

SLUYTS, K., MARTENS, R. and MATTHYSSENS, P. (2010). How to build alliance capability: a life cycle approach. In Sanchez, R. and Heene, A. (eds), *Enhancing Competences for Competitive Advantage – Advances in Applied Business Strategy*, Vol.12. Bingley: Emerald Group, pp. 173–200.

SPRALLS, S., HUNT, S. and WILCOX, J. (2011). Extranet use and building relationship capital in interfirm distribution networks: the role of extranet capability. *Journal of Retailing*, 87, pp. 59–74.

TAVARES, Marcelo; MACEDO-SOARES, T. D. A. Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil. **Revista do BNDES**, v. 10, p. 293-312, 2002.

TEECE, D., PISANO, G. and SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509–533.

TJEMKES, Brian; FURRER, Olivier. The antecedents of response strategies in strategic alliances. *Management Decision*, v. 48, n. 7, p. 1103-1133, 2010.

VAN MAANEN, John. The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative science quarterly*, p. 539-550, 1979.

VOGEL, R. and GUETTEL, W. (2013). The dynamic capabilities view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15, pp. 426–446.

WASSMER, U. (2010). Alliance portfolios: a review and research agenda. *Journal of Management*, 36, pp. 141–171.



**APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (QUESTÕES NORTEADORAS DA PESQUISA)**

<b>Dimensão de Interesse</b>	<b>Objetivo da pergunta</b>	<b>Pergunta</b>
Questões Gerais	Confirmar a existência de alianças, as formas como elas são geridas, o nível de cooperação entre as empresas que compõem a aliança e a importância da experiência na formação da capacidade de gestão de alianças	<p>- Como são gerenciadas as alianças na sua empresa?</p> <p>- Você acredita que a sua empresa teve algum aprendizado com essas alianças? Quais?</p>
Apanhado Histórico	Entender os fatos que motivaram a criação das alianças, como elas se desenvolveram na linha do tempo, como se formaram as estruturas, processos e ferramentas, em que ordem e como funcionam	<p>- Você poderia me contar, com detalhes, a história desde a primeira aliança da empresa até hoje? Como surgiu a primeira aliança? Quem participou? Quais foram os primeiros desafios? Quais foram as principais dificuldades? O que vocês aprenderam? Como estão essas alianças hoje?</p>
Questões Complementares	<p>- Observar as estruturas da empresa voltadas para a gestão da aliança</p> <p>- Entender como se deu a formação das estruturas de gestão da aliança dentro da empresa</p> <p>- Observar os processos existentes na empresa voltados para a gestão da aliança</p> <p>- Observar as ferramentas existentes na empresa voltadas para a gestão da aliança</p>	<p>- A sua empresa possui um departamento especializado em cuidar das alianças? Como ele foi criado? Como ele funciona hoje?</p> <p>- Existe um gestor dentro da empresa responsável exclusivamente pelas alianças? Como é o trabalho dele?</p> <p>- Onde está, no organograma, essa estrutura de alianças? Sempre foi assim? Como esse organograma foi montado?</p> <p>- Como se formou essa estrutura de alianças dentro da empresa?</p> <p>- A sua empresa de alguma forma registra os aprendizados decorrentes de uma aliança de forma a poder utilizá-los em futuras alianças? De que forma isso se dá? Existem processos ou ferramentas disponíveis para tal?</p> <p>- A sua empresa possui rotinas para internalizar de alguma forma os</p>

		<p>aprendizados decorrentes de uma aliança de forma a poder utilizá-los em alianças futuras? Como?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Há na sua empresa procedimentos padrões a serem adotados nas alianças? Quais são eles? Como eles foram criados?</li><li>- A sua empresa promove ou já promoveu um treinamento a respeito de como gerenciar melhor as alianças? Como são esses treinamentos? Como foram implantados e por quê?</li><li>- Quantos atividades, softwares ou rotinas a sua empresa possui hoje em função das alianças? Quais são eles? Como eles funcionam?</li><li>- Há treinamentos a respeito de como gerir as alianças ou como lidar com os parceiros de uma aliança na sua empresa? Como são esses treinamentos?</li><li>- A sua empresa possui um modelo de contrato para as alianças? Quando ele foi criado? Em que circunstâncias?</li><li>- A sua empresa possui algum manual com informações a respeito de como gerir suas alianças? Quando ele foi desenvolvido? Como é o seu uso dentro da empresa?</li><li>- Quantas ferramentas a sua empresa possui hoje em função das alianças? Como elas funcionam? Quando foram implementadas?</li></ul>
--	--	---