

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL

EVERTON PETER SANTOS DA ROSA

**PROPOSIÇÃO DE UM PROCESSO DE SELEÇÃO  
DE EMPRESAS EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:  
UM ESTUDO NO SEGMENTO DE MEDIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Porto Alegre

2013

Everton Peter Santos da Rosa

**PROPOSIÇÃO DE UM PROCESSO DE SELEÇÃO  
DE EMPRESAS EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:  
UM ESTUDO NO SEGMENTO DE MEDIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Dissertação apresentada para a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Alsones Balestrin

Porto Alegre

2013

Everton Peter Santos da Rosa

**PROPOSIÇÃO DE UM PROCESSO DE SELEÇÃO  
DE EMPRESAS EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS:  
UM ESTUDO NO SEGMENTO DE MEDIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA**

Dissertação apresentada para a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Aprovado em

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dr. Luciano Barin Cruz - HEC Montreal

---

Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dr. Alsones Balestrin (Orientador)

*Dedico este trabalho à minha doce esposa  
Alessandra, pelo apoio incondicional e às minhas filhas  
Isadora e Sophia razões do meu viver.*

## AGRADECIMENTOS

Deixo registrado o meu sincero agradecimento a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que eu concluísse esta dissertação. Gostaria de agradecer especialmente:

À minha esposa Alessandra, por compreender os meus muitos momentos de ausência nesta caminhada. Muito obrigado pelo apoio, carinho e dedicação, pois sem isto, com certeza, este trabalho não existiria.

Às minhas filhas Isadora e Sophia que me alimentam com amor e alegria; meus combustíveis.

Aos meus pais, Pedro e Graça, pela educação que me deram, alicerce desta conquista.

Aos meus irmãos Emerson e Anderson pela torcida e apoio incondicional.

Aos meus colegas de mestrado, em especial ao Max, pelo companheirismo e contribuições importantes para a construção deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Alsones Balestrin, pelas suas orientações e palavras de motivação e inspiração, fundamentais para a evolução e conclusão desta dissertação.

Aos meus colegas da Elster que dedicaram parte do seu tempo para disporem de contribuições valiosas para a construção deste trabalho, em especial ao Presidente Nilo Menezes, por permitir que isto acontecesse.

Ao Criador, por me abençoar, permitindo que todos acima façam parte da minha vida.

*"Quando a gente acha que tem todas as respostas,  
vem a vida e muda todas as perguntas".*  
Luís Fernando Veríssimo

## RESUMO

O segmento de medição de energia elétrica brasileiro está inserido num contexto de crescente competição, devido a um processo de transição de tecnologia, que trouxe como consequência a entrada de novas empresas provedoras de soluções em medição. Diante disto, a Elster-BR, um dos fornecedores tradicionais do segmento, vem lançando mão de alianças estratégicas para manter-se competitiva, porém sem a utilização de um processo claro e definido na seleção de parceiros. Esta dissertação tem por objetivo propor um processo, composto por instrumentos e procedimento, de seleção de empresas para alianças estratégicas, adequado ao contexto da Elster-BR. Para tanto, adotou-se o método denominado *design research*. O método constituído por cinco passos (consciência do problema, sugestão, desenvolvimento, avaliação e conclusão) possibilita a construção e avaliação de um processo. A primeira etapa do *design research*, consciência do problema, é a identificação da necessidade de um processo de seleção de parceiros. A análise da literatura consistiu na segunda etapa. Nesta etapa, buscou-se a identificação de referências para a construção dos instrumentos e procedimento de operacionalização do processo. O terceiro passo, desenvolvimento, referiu-se à construção do processo adequado à realidade da Elster-BR. Já o quarto passo centrou-se, primeiramente, na validação do processo junto aos executivos da empresa. O quinto e último passo refere-se à apresentação do processo consolidado, o resultado dessa dissertação. O processo de seleção de parceiros é composto por instrumentos (questionário, sistema de pontuação e gráficos) e um procedimento de operacionalização (estágios e fluxo). O processo desenvolvido tem como objetivo garantir uma forma objetiva e sistemática para os executivos selecionarem as empresas para alianças, bem como dar subsídios para configurar a aliança com o parceiro selecionado. O processo visa contribuir com a literatura já existente, bem como com a gestão da empresa, objeto de estudo.

**Palavras-chave:** Cooperação Empresarial. Aliança Estratégica. Seleção de Parceiros. Segmento de Energia.

## ABSTRACT

The Brazilian segment of metering electricity is inserted in a context of increased competition due to a transition process of technology, which consequently brought the entry of new companies providing metering solutions. Given this, Elster-BR, one of the traditional suppliers of the segment, is using strategic alliances to remain competitive, but without using a clear defined process for selecting partners. This dissertation aims to propose a process composed of instruments and procedures to select companies for strategic alliances, appropriated to the context of Elster-BR. Therefore, the method called design research was adopted. This method consists of five steps (problem awareness, suggestion, development, evaluation and conclusion) which allow the construction and evaluation of a process. The first stage of the design research, awareness problem, is the identification of the need for a process to select partners. The literature review consisted of the second stage. In this step, references were identified to the construction of instruments and procedures to put the process in practice. The third step, development, referred to the construction process adapted to the reality of Elster-BR. The fourth step focused, primarily, on the validation of processes with company executives. The fifth and last step refers to the presentation of the consolidated process, the result of this dissertation. The process of partners selection consists on instruments (questionnaire, scoring system and graphics) and a procedure for operation (stages and flow). The developed process is designed to ensure an objective and systematic process for the company executives to select companies for alliances, as well as giving subsidies during alliance configuration with the selected partner. The process aims to contribute to the existing literature, as well as the company's management, object of study.

**Keywords:** Interorganizational Cooperation. Strategic Alliance. Partner Selection. Energy Segment.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Opções de cooperação empresarial em termos do grau de interdependência entre a empresa-mãe.....	23
Figura 2 -	Mapa de Orientação Conceitual.....	24
Figura 3 -	Balanceando fatores-chave por meio de um <i>framework</i> para seleção de empresas para alianças.....	27
Figura 4 -	Uma visão geral de um <i>stage-gates</i> típico para desenvolvimento de novos produtos.....	37
Figura 5 -	Uma visão geral das versões de <i>stage-gates</i> .....	38
Figura 6 -	Processo Geral do <i>Design Research</i> .....	39
Figura 7 -	Estrutura Arborescente de Decisão Hierárquica .....	41
Figura 8 -	Esquema das Etapas de Desenvolvimento do Trabalho.....	44
Figura 9 -	Estrutura arborescente dos Critérios de Seleção de Parceiros da Primeira Camada .....	50
Figura 10 -	Descrição dos estágios da versão <i>XPress</i> do <i>Stage-gates</i> .....	86
Figura 11 -	Estágios do Processo de Seleção de Empresas para Alianças Estratégicas (P0).....	87
Figura 12 -	Processo de Seleção de Empresas para Alianças Estratégicas (P1) .....	94

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura básica do processo de seleção de empresas para alianças (P0) .....	45
Quadro 2 - Fontes e técnicas utilizadas para a configuração do processo de seleção de parceiros .....	47
Quadro 3 - Executivos participantes da dinâmica de grupo de foco.....	49
Quadro 4 - Executivos participantes da etapa da ponderação dos critérios e itens por meio do método AHP .....	51
Quadro 5 - Relação entre os relatos dos executivos e os itens ligados à compatibilidade .....	59
Quadro 6 - Consolidação dos critérios e seus respectivos itens .....	63
Quadro 7 - Questionário do processo de seleção de parceiros .....	64
Quadro 8 - Critérios e Pesos de P0 .....	77
Quadro 9 - Peso dos itens em relação aos seus respectivos critérios de P0 .....	78
Quadro 10 - Itens discriminados por peso em ordem decrescente (P0).....	79
Quadro 11 - Resultados obtidos da análise crítica dos executivos sobre a versão do Processo de Seleção de Empresas para Alianças Estratégicas (P0).....	92

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico da pontuação dos parceiros potenciais sobre os itens do critério atividade-relacionada .....	84
Gráfico 2 - Gráfico da pontuação final geral .....	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	FCS: Atividade-Relacionada .....	30
Tabela 2 -	FCS: Parceria-Relacionada.....	32
Tabela 3 -	FCS: Aprendizagem-Relacionada.....	34
Tabela 4 -	FCS: Riscos da Aliança.....	35
Tabela 5 -	FCS: Riscos da Não-Parceria .....	36
Tabela 6 -	Opções de preferência com base em comparação pareada.....	42
Tabela 7 -	Apresentação do roteiro das questões e conteúdo utilizado na dinâmica de grupo de foco .....	50
Tabela 8 -	Peso dos critérios e itens .....	52
Tabela 9 -	Ordenação das importâncias dos critérios da primeira camada .....	65
Tabela 10 -	Avaliação dos critérios da primeira camada.....	66
Tabela 11 -	Ordenação das importâncias dos itens da segunda camada do critério Atividade-Relacionada .....	67
Tabela 12 -	Avaliação dos itens da segunda camada do critério Atividade- Relacionada.....	68
Tabela 13 -	Ordenação das importâncias dos itens da segunda camada do critério Parceria-Relacionada .....	69
Tabela 14 -	Avaliação dos itens da segunda camada do critério Parceria – Relacionada.....	70
Tabela 15 -	Ordenação das importâncias dos itens da segunda camada do critério Risco-Relacionado da Aliança .....	71
Tabela 16 -	Avaliação dos itens da segunda camada do critério Risco- Relacionado da Aliança.....	72
Tabela 17 -	Ordenação das importâncias dos itens da segunda camada do critério Aprendizagem-Relacionada.....	73
Tabela 18 -	Avaliação dos itens da segunda camada do critério Aprendizagem- Relacionada.....	74
Tabela 19 -	Ordenação das importâncias dos itens da segunda camada do critério Risco-Relacionado da Não-Parceria .....	75
Tabela 20 -	Avaliação dos itens da segunda camada do critério Risco- Relacionado da Não-Parceria .....	76

Tabela 21 - Exemplo de Registro da Avaliação do critério Atividade- Relacionada .....	81
Tabela 22 - Exemplo da pontuação obtida pela empresa C com a escala de 0- 100 .....	82

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	17
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	17
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1 COOPERAÇÃO EMPRESARIAL .....	19
<b>2.1.1 Motivadores da Cooperação Empresarial</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1.2 Formas de Cooperação Empresarial</b> .....	<b>22</b>
2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	25
<b>2.2.1 Seleção de Empresas para Alianças Estratégicas</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.2 Fatores Críticos de Sucesso de Alianças Estratégicas</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.3 Colocando a Seleção de Empresas para Alianças em Prática</b> .....	<b>36</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
3.1 ESTRUTURA DO MÉTODO <i>DESIGN RESEARCH</i> .....	39
3.2 MÉTODO DE DECISÃO MULTICRITERIAL .....	40
3.3 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO .....	43
<b>3.3.1 Etapa 01: Consciência do Problema</b> .....	<b>44</b>
<b>3.3.2 Etapa 02: Sugestão</b> .....	<b>45</b>
<b>3.3.3 Etapa 03: Desenvolvimento</b> .....	<b>47</b>
<b>3.3.4 Etapa 04: Avaliação</b> .....	<b>52</b>
<b>3.3.5 Etapa 05: Conclusão</b> .....	<b>53</b>
<b>4 A CONFIGURAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE EMPRESAS PARA ALIANÇAS ESTRATÉGICAS</b> .....	<b>54</b>
4.1 A CONCEPÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE SELEÇÃO DE EMPRESAS PARA ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .....	54
<b>4.1.1 Questionário</b> .....	<b>54</b>
<b>4.1.2 Sistema de Pontuação</b> .....	<b>65</b>
<b>4.1.3 Gráficos</b> .....	<b>83</b>
4.2 PROCEDIMENTO PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DA SELEÇÃO DE EMPRESAS .....	85

<b>4.2.1 Estágio 1: Objetivo da Aliança .....</b>	<b>87</b>
<b>4.2.2 Estágio 2: Definição dos Atributos (Critérios e Itens).....</b>	<b>88</b>
<b>4.2.3 Estágio 3: Decisão .....</b>	<b>88</b>
<b>4.2.4 Estágio 4: Identificar Parceiros em Potencial.....</b>	<b>89</b>
<b>4.2.5 Estágio 5: Avaliar os Parceiros em Potencial.....</b>	<b>89</b>
<b>4.2.6 Estágio 6: Decisão .....</b>	<b>89</b>
<b>4.3 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO PROPOSTO: EXECUTIVOS DA ELSTER-BR .....</b>	<b>90</b>
<b>4.4 O PROCESSO CONSOLIDADO DE SELEÇÃO DE EMPRESAS PARA ALIANÇAS ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>93</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE A – Processo de Seleção de Empresas para Alianças Estratégicas: Formato para a colocação em prática na Elster-BR .....</b>	<b>104</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A cooperação é um tema que vem sendo explorado num contexto teórico e prático de maneira intensa nos últimos anos. No âmbito organizacional, foco deste estudo, empresas de distintos setores e portes lançam mão da estratégia da cooperação no intuito de tornarem-se mais competitivas e, com isto, obterem melhores resultados.

As empresas ao estabelecerem um determinado arranjo de cooperação têm distintos interesses e objetivos, tais como: acessar recursos, se tornar mais influentes no mercado, obter maior flexibilidade, buscar economias de escala, reduzir custos de operação, entre outros. Esta é uma realidade que está presente desde indústrias mais estáveis, como na do aço, até nas mais dinâmicas, onde estão, por exemplo, os fabricantes de semicondutores (BRASS *et al.*, 2004).

Apesar das evidências sobre a estratégia da cooperação empresarial fazer parte da realidade das empresas, Harbison e Pekar (1999) trazem informações preocupantes quanto ao índice de fracasso em alianças estratégicas, como o fato de que entre 55% e 77% das alianças fracassam. A literatura traz distintos motivos para índices tão elevados; dentre eles estão os aspectos relacionados à seleção da empresa para a aliança estratégica. Ariño e de la Torre (1998) enfatizam que o processo de seleção da empresa parceira é um fator essencial que influencia na performance das alianças. Este mesmo argumento é reforçado por Cummings e Holmberg (2012).

Inserido neste contexto de crescente competição em nível global e adoção de estratégias de cooperação empresarial está o segmento de medição de energia elétrica brasileiro. Este segmento vem experimentando um crescente ambiente competitivo. Tal fato deve-se ao processo de transição massiva de tecnologia de medidores analógicos para digitais que iniciou entre 2006 e 2007. Este fenômeno reconfigurou o contexto competitivo do segmento, movido principalmente pela entrada de novos fornecedores em solução de medição de energia e pela necessidade de integrar os produtos digitais a sistemas mais complexos que exigem conectividade.

Diante disto, os fornecedores tradicionais do segmento de medição tiveram que se reestruturar em distintos aspectos no intuito de manter o seu nível competitivo e continuar crescendo. Dentre as principais ações desta reestruturação estão a remodelagem do negócio, o desenvolvimento e lançamento de produtos numa maior velocidade, a readequação do perfil dos profissionais, a redefinição da cadeia de suprimentos (ex. componentes eletrônicos), a readequação dos processos produtivos, desenvolvimento de novas competências técnicas, entre outras.

A complexidade inerente a qualquer reestruturação, aliada a necessidade de agilidade e garantia de desempenho, fez com que estratégias de cooperação, na forma de alianças, fossem adotadas como alternativa para manter e/ou incrementar o nível de competitividade destas empresas.

Um dos atores do segmento é a multinacional europeia Elster que pertence a um grupo de investidores ingleses, Melrose PLC. O grupo Elster, em nível mundial, atua nos segmentos de medição de água, gás e eletricidade e possui unidades de operação em 38 países, atuando através destas em mais de 100 países. A unidade brasileira (Elster-BR) tem a sua base estabelecida no Rio Grande do Sul desde 1967 fornecendo soluções em medição de energia elétrica.

Neste contexto de transição tecnológica, a Elster-BR adotou uma série de mudanças para alcançar os resultados financeiros esperados pelos acionistas. Uma parte expressiva das estratégias adotadas nos últimos anos foi exitosa pelo fato da empresa optar pela cooperação através do estabelecimento de alianças estratégicas.

Apesar do relativo sucesso obtido através destas alianças, a Elster-BR não seguiu nenhum processo claro e definido na escolha das empresas parceiras, estando sujeita, desta forma, a cometer erros inerentes às tomadas de decisões baseadas em aspectos subjetivos e não estruturados, sem ter uma garantia de que as principais características relevantes na escolha de parceiros tenham sido levadas em consideração. Dentre os motivos do fato mencionado, está a carência de um processo que atenda de maneira efetiva e adequada as necessidades inerentes à realidade da empresa.

Diante do contexto apresentado, sobre a relevância da seleção de empresas como um dos fatores críticos no êxito de alianças estratégicas, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa:

Quais os instrumentos e procedimentos de um processo de seleção de empresas para alianças estratégicas para uma companhia multinacional, do segmento de medição de energia elétrica?

## 1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

O presente estudo tem como objetivo geral propor um processo, composto por instrumentos e procedimento, de seleção de empresas para alianças estratégicas, adequado ao contexto de uma companhia multinacional, sediada no Brasil e fornecedora de soluções em medição, do segmento de distribuição de energia elétrica. Como objetivos específicos, destacam-se:

- a) criar instrumentos de seleção de empresas para alianças estratégicas adequados ao contexto da Elster-BR;
- b) definir procedimento para a operacionalização da seleção de empresas para alianças estratégicas adequado ao contexto da Elster-BR; e
- c) efetuar a análise crítica do processo por executivos da empresa.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A primeira delimitação do estudo refere-se aos casos de alianças nos quais os executivos da Elster-BR irão efetuar a análise crítica. O foco será alianças em nível interorganizacional, de natureza predominantemente horizontal, voltadas para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

A segunda delimitação refere-se ao objeto da pesquisa: Elster-BR. O estudo restringe-se apenas na empresa em questão, limitando-se inclusive a não ser analisado criticamente por outras unidades do grupo Elster espalhadas pelo mundo.

Por último, o trabalho não submeterá à análise crítica as seguintes etapas: processo de decisão pela estratégia da aliança; verificação do seu alinhamento estratégico e corporativo. Entende-se que, essas etapas são anteriores à seleção da aliança, ou seja, no momento da seleção do parceiro, a decisão estratégica de cooperar já terá sido tomada pela alta administração da Elster-BR.

## 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Com o objetivo de construir um processo de seleção de empresas para alianças estratégicas adequado ao contexto da Elster-BR, a dissertação foi estruturada em cinco capítulos.

No capítulo inicial, serão desenvolvidos os seguintes tópicos: contextualização do tema, apresentando a questão de pesquisa, os objetivos que conduziram o fundamento central da pesquisa e a sua delimitação e, por fim, a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo contém o referencial teórico. Nesse capítulo, são apresentadas as bases teóricas e conceituais que sustentam a pesquisa.

No terceiro capítulo, são apresentadas as considerações metodológicas adotadas para a realização do trabalho. São, portanto, explicitados os métodos de pesquisa e as etapas de desenvolvimento do trabalho.

O quarto capítulo contempla a configuração do processo de seleção de empresas para alianças estratégicas, objetivo deste trabalho. Neste se detalha a concepção dos instrumentos e do procedimento de operacionalização do processo. A análise crítica realizada pelos executivos da empresa para a obtenção do processo consolidado está contida neste capítulo também. Ao final, há a apresentação da versão final do processo de seleção de parceiros.

E no quinto capítulo, serão apresentadas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de dar consistência à criação do processo para a seleção de empresas parceiras, este capítulo traz um conjunto de temas relevantes para a elaboração da pesquisa, visando esclarecer o contexto no qual este estudo está inserido, bem como garantir o delineamento entre o conteúdo teórico e empírico. Para auxiliar na estruturação do trabalho, a sequência dos tópicos visa seguir uma lógica do geral para o específico, transitando sobre cada aspecto relevante ao estudo.

### 2.1 COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Com o processo de globalização da economia mundial, foram definidos novos padrões de comércio internacional e de concorrência que resultam no aumento da competitividade nos mercados e crescimento desigual nas diferentes regiões do mundo.

Diante disto, o desafio da competitividade intensifica-se em empresas de diversos setores e regiões. Para Ferraz, Kupfer e Haguener (1995), competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

A escolha da cooperação empresarial como um caminho estratégico para a competitividade é, cada vez mais, recorrente no contexto organizacional mundial. Turnbull *et al.* (1996) reforçam que a cooperação empresarial e a sua importância na condução das atividades de negócios cresceram durante os últimos anos. Harbison e Pekar (1999) destacam que alianças, como forma de cooperação, têm sido formadas em larga escala.

Nesta mesma linha, Tidd, Pavitt e Bessant (2008) trazem, baseados em dados da *Thomson Financial*, que, em meados da década de 1980, menos de 1.000 alianças eram anunciadas a cada ano, mas em 2000 o número já havia chegado a quase 10.000 por ano. Além disto, reforça-se o fato, com base nos dados da *Co-operative Agreements and Technology Indicators (CATI)*, de que o número de alianças de tecnologia aumentou de menos de 300 em 1990 para mais de 500 em 2000.

Para Douma *et al.* (2000), devido ao constante e crescente avanço do desenvolvimento tecnológico, bem como à necessidade de acesso a novas tecnologias, a cooperação empresarial tornou-se um fator-chave de sucesso em muitas indústrias.

Esta realidade reflete uma intensificação dos estudos sobre o tema cooperação no meio acadêmico, como aponta Oliver e Ebers (1998). Os autores apresentam dados que indicam uma intensificação na melhor compreensão do fenômeno de cooperação, tanto no campo organizacional quanto no social.

Antes de discorrer de forma mais detalhada sobre esse fenômeno, cabe expor que alguns autores, como Provan, Fish e Sydow (2007), afirmam que muitos que estudam acerca de negócios e comunidades preferem utilizar termos como parcerias, alianças estratégicas, relações interorganizacionais, coalizões, arranjos cooperativos ou acordos colaborativos como sinônimos para cooperação em nível interorganizacional.

Ainda sobre a terminologia, Argandoña (1999) menciona que atividades cooperativas são genericamente conhecidas como alianças. Com relação ao termo aliança, Ariño e de la Torre (1998) afirmam que a palavra é um termo genérico que denota o compartilhamento de recursos entre, pelo menos, duas empresas com o objetivo de alcançar um fim particular. É importante reforçar que, em qualquer aliança, até mesmo em *joint ventures*, em que o direito de propriedade está envolvido, parceiros permanecem independentes.

As alianças estratégicas sendo formais ou não, constituem-se, normalmente, em um acordo entre duas ou mais empresas para o codesenvolvimento de uma tecnologia ou produto (Tidd, Pavitt e Bessant, 2008).

Apesar da diversidade encontrada na literatura acerca da definição e terminologia sobre a cooperação empresarial, o presente estudo utilizará a expressão cooperação empresarial como a alternativa estratégica a ser utilizada pelas organizações e o termo aliança estratégica como uma das formas de se colocar a cooperação empresarial em prática.

### **2.1.1 Motivadores da Cooperação Empresarial**

Nas últimas décadas, segundo Balestrin e Verschoore (2008), a cooperação entre as organizações assume uma maior importância devido à dificuldade das

empresas em atender as exigências competitivas isoladamente. Segundo estes autores, no momento em que duas ou mais organizações percebem a possibilidade de alcançar conjuntamente seus objetivos e obter ganhos mútuos, a cooperação entre elas se desenvolve.

Não é diferente o entendimento de Abbade (2009), onde reforça que a cooperação empresarial se justifica quando uma organização está em uma situação de oportunidade em determinada área e a sua estrutura organizacional apresenta deficiências ou pontos fracos com relação às competências necessárias para aproveitar as oportunidades existentes; permitindo, assim, segundo Swoboda *et al.* (2011), que as empresas deem foco nas suas próprias competências enquanto contam com o(s) seu(s) parceiro(s) em outras áreas. Isto gera o desenvolvimento global da empresa envolvida, mesmo quando a colocação em prática da cooperação se aplica somente para um conjunto particular de atividades corporativas (Ariño,1998).

Categorizando de uma maneira mais específica, Cumming e Holmberg (2012) sugerem três categorias de ganhos da cooperação: (a) **acesso a recursos necessários**; (b) **ganho de conhecimento**; e (c) **busca por vantagem competitiva**.

Ao explorar os motivadores sobre a perspectiva das categorias propostas por Cumming e Holmberg (2012), observa-se que, no tocante ao **acesso a recursos**, Doz e Hammel (1998) reforçam que a cooperação visa a alcançar novos mercados por meio de alavancagem de recursos coespecializados. Tal fator também é explorado por Bierly III & Gallagher (2007), que afirmam que a cooperação visa garantir o acesso a recursos não disponíveis internamente. Estes recursos tomam distintas formas, como capital, tecnologia, produtividade, dentre outros, que são, frequentemente, recursos-chave ou considerados fatores críticos de sucesso em uma indústria e/ou segmento.

No que se refere ao **ganho de conhecimento**, autores como Argandoña (1999), Kogut (1988) e Doz e Hamel (1998) trazem a cooperação empresarial como uma fonte para adquirir competência através por meio da aprendizagem organizacional e do desenvolvimento de novas habilidades.

Por último, estão os motivadores ligados à **vantagem competitiva**. Estas vantagens podem ser colocadas em prática de diversas maneiras, como reduzindo

custos, acessando novos mercados, consolidando a posição no mercado e desenvolvendo tecnologia.

No que tange a redução de custos, Kogut (1988) e Tidd, Pavitt e Bessant (2008) apresentam os custos de transação. Já Dacin *et al.* (1997), Argandoña (1999), e Contractor e Lorange (1988) exploram essa redução por meio da obtenção da economia de escala e/ou racionalização. Segundo Cummings e Holmberg (2012), empresas frequentemente lançam mão da cooperação por causa da percepção de que, na aliança, estes custos são mais baixos se comparados com outras estratégias de não-cooperação, como desenvolvimentos internos, fusões e aquisições.

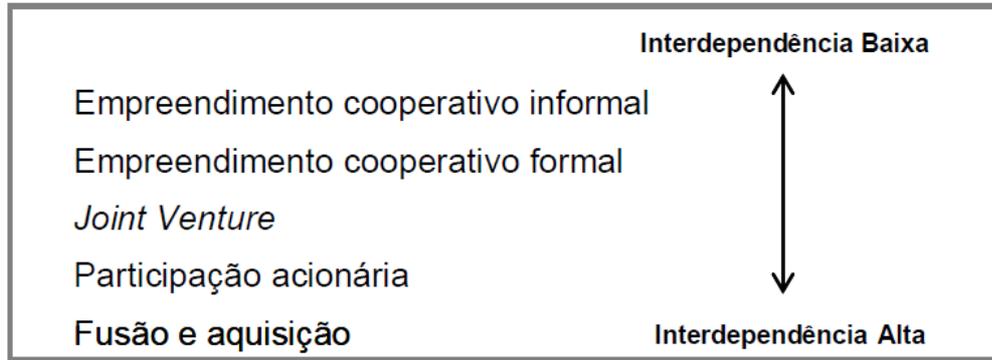
Por último, Cummings e Holmberg (2012), Kogut (1988), e Contractor e Lorange (1988) reforçam que a **vantagem competitiva** é possível de ser alcançada com a cooperação empresarial, tanto obtendo acesso a novos mercados, quanto estabelecendo ou consolidando a posição da empresa em mercados alvos.

### 2.1.2 Formas de Cooperação Empresarial

Alguns autores classificam a cooperação sob a perspectiva da orientação, como é o caso de Argandoña (1999), que propõe a classificação da cooperação como orientada para operações, quando o objetivo é racionalizar atividades; ou desenvolvimento de negócios, quando o objetivo é penetrar em várias áreas de negócios. Além da perspectiva da orientação, Argandoña (1999) também sob a ótica legal, trazendo exemplos como: *joint ventures*, redes, fusões, etc.

Já Contractor e Lorange (1988) sugerem uma análise das formas de cooperação empresarial baseada no grau de interdependência entre as partes, onde este grau pode variar entre alto e baixo. A Figura 1 ilustra o conceito de interdependência com algumas opções de cooperação empresarial.

**Figura 1** - Opções de cooperação empresarial em termos do grau de interdependência entre a empresa-mãe



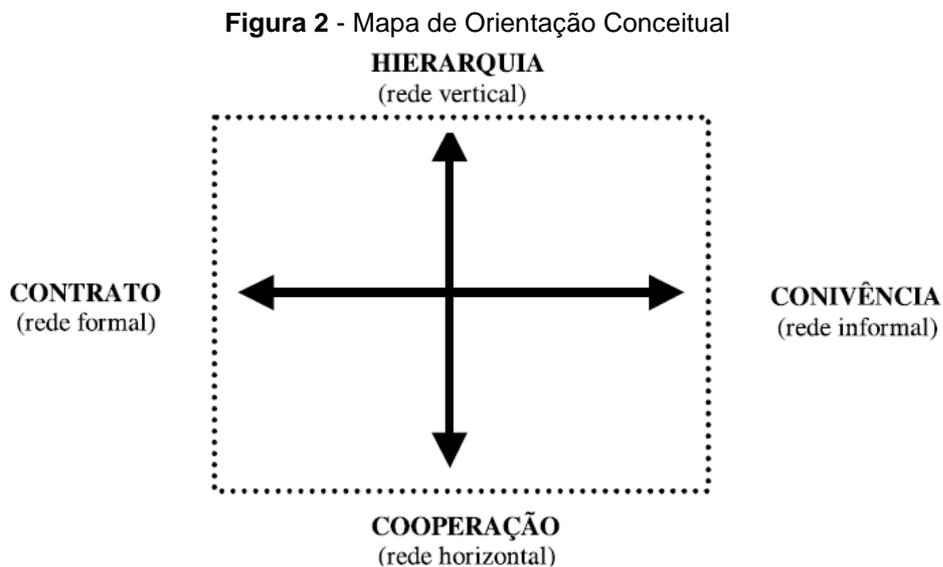
Fonte: Contractor e Lorange (1988).

Contribuindo ainda na questão, Yoshino e Rangan (1996) postulam quatro formas possíveis de alianças, sendo:

- a) **alianças pró-competitivas:** são alianças verticais entre o fabricante e seus fornecedores, ou entre o fabricante e seus distribuidores. Nesses casos, as empresas se unem para aperfeiçoar produtos e processos, e, geralmente, não competem entre si. Assim, não ocorre, com frequência, a proteção de competências ou de alguns tipos de informação. A ordem é preservar a flexibilidade estratégica e agregar valor às atividades das parceiras;
- b) **alianças não-competitivas:** as empresas desenvolvem o mesmo tipo de negócio, mas nem por isso se veem como fortes concorrentes entre si. São alianças em que não há concorrência entre as partes, mas, ao contrário das pró-competitivas, exigem um alto grau de interação;
- c) **alianças competitivas:** apesar das empresas que adotam esta estratégia serem concorrentes diretas, formam alianças com alto grau de interação. Yoshino e Rangan (1996) destacam que a possibilidade de aprendizado dentro da parceria constitui uma das principais intenções dos gestores das alianças competitivas; e
- d) **alianças pré-competitivas:** são formadas por empresas que não competem entre si, num primeiro momento, e têm um baixo grau de interação. Ao atingir o objetivo da aliança, as empresas passarão a fabricar e comercializar o produto gerado independentemente. Por isso,

tendem a restringir suas interações às atividades essenciais para o desenvolvimento da habilidade planejada por ambas.

Com o intuito de oferecer uma melhor compreensão sobre as formas de cooperação empresarial, Marcon e Moinet (2000) apresentam um gráfico, adaptado por Balestrin e Vargas (2004), intitulado de mapa de orientação conceitual, a partir de quatro quadrantes formados por meio da análise dos eixos vertical e horizontal. O eixo vertical é relacionado com a natureza dos elos estabelecidos com os atores da rede. Já o eixo horizontal está relacionado com o grau de formalização estabelecido nas ligações entre os atores, como mostra a figura a Figura 2.



Fonte: Marcon e Moinet (2000) adaptado por Balestrin e Vargas (2004).

Ainda na linha de caracterizar as redes em horizontais e verticais, Tidd, Pavitt e Bessant (2008) detalham que relações horizontais incluem licenciamento cruzado, consórcio e colaboração com possíveis concorrentes de fontes de tecnologia ou de mercado complementares. Já nas relações verticais, estão as terceirizações e alianças com fornecedores ou clientes.

Ao explorar estas formas de cooperação empresarial, observa-se uma sobreposição de conceitos, que não se invalidam, mas sim que mostram uma diversidade, reflexo dos distintos ângulos e enfoques propostos pelos autores, o que não necessariamente significam considerações opostas ou excludentes, como enfatiza Bortolaso (2009).

## 2.2 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

A literatura traz aspectos relevantes sobre a natureza das alianças estratégicas e como esta pode influenciar na relação entre as empresas. Tal entendimento contribui na identificação de aspectos relevantes que devem ser considerados ao selecionar um parceiro.

Diante disto, Douma *et al.* (2000) argumenta que cada aliança é uma sequência repetitiva de estágios de negociações, comprometimentos e execuções em que os objetivos estratégicos, estruturas organizacionais, atividades operacionais e culturas, bem como os interesses particulares dos parceiros, devem estar alinhados, levando em consideração a sua natureza dinâmica.

A questão de que as alianças não são estáticas é reforçada por Argandoña (1999), que diz que estas mudam, e devem mudar, tanto por condições externas, quanto pelas próprias empresas quando mudam as suas características (por exemplo, uma nova estrutura proprietária ou um novo time de executivos), sem contar quando a própria estratégia da aliança altera.

Com base neste contexto, esta seção discorre sobre a seleção de empresas para alianças, visando identificar atributos que devem ser levados em consideração ao selecionar os parceiros.

### 2.2.1 Seleção de Empresas para Alianças Estratégicas

A seleção de empresas para alianças estratégicas é um crítico aspecto de sucesso no desenvolvimento de uma aliança, segundo Cummings e Holmberg (2012). De acordo com Overby (2005), a aliança pode falhar por uma série de motivos, porém o fator-chave que influencia o seu desempenho é a seleção do parceiro.

Isto é válido mesmo quando uma empresa não entra numa aliança, já que a seleção de parceiros serve tanto para escolher o parceiro apropriado como para descartar aqueles que não são (Makadok, 2001).

Segundo Cummings e Holmberg (2012), tanto os executivos quanto a literatura recente dão suporte à visão de que o processo de seleção é semelhante a uma atividade de resolver um quebra-cabeça, com múltiplos aspectos que mudam no decorrer do tempo e que precisam ser incorporados à análise.

As mais recentes pesquisas sobre seleção de empresas para alianças sugerem modificações conceituais sobre problemas ligados a: (i) contar apenas com a confiança, agindo com impulsividade ou conveniência estratégica; (ii) foco específico nos critérios de atividade e parceria da aliança; e (iii) tratar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de uma maneira estática, sem levar em consideração a dinâmica da aliança no decorrer do tempo.

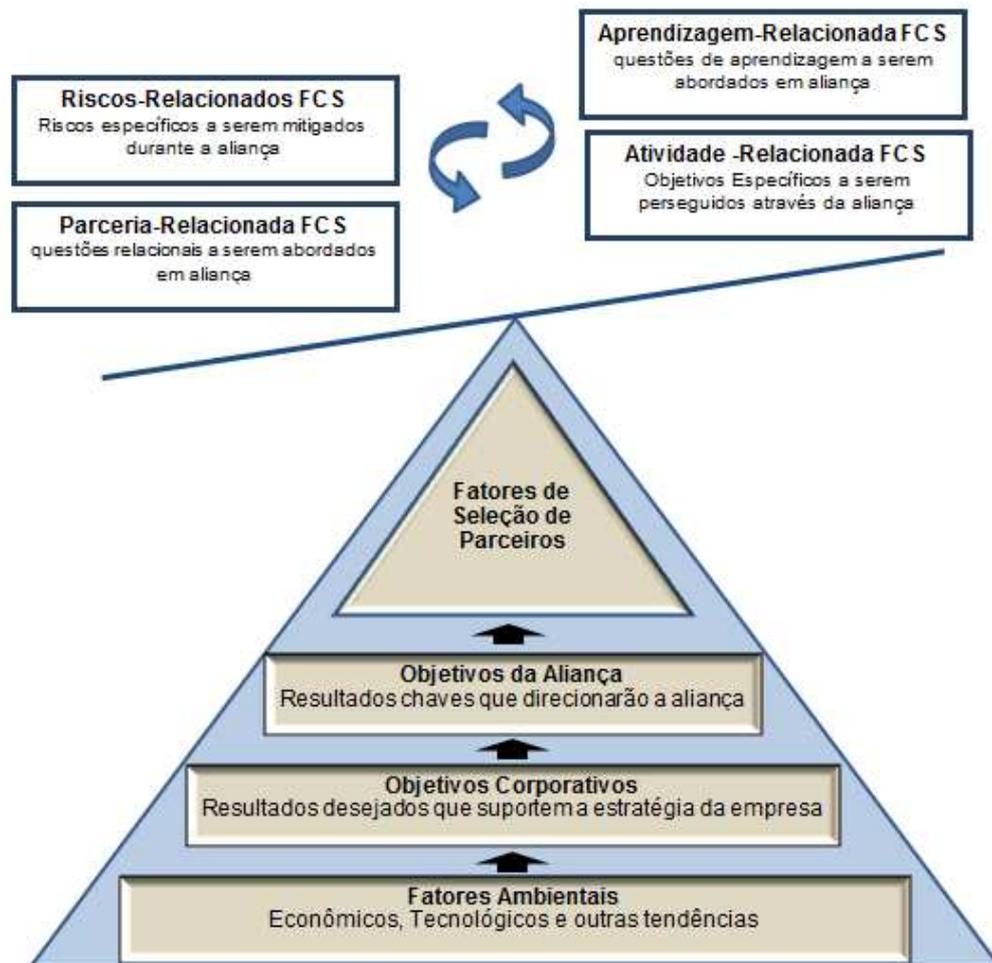
Reforçando a questão da dinâmica inerente à aliança, Overby (2005) reforça que a importância dos diferentes critérios de seleção de parceiros muda no decorrer do ciclo de vida da indústria, dependendo do posicionamento e postura estratégica da empresa.

Diante desta demanda, Cummings e Holmberg (2012) propõem um *framework* para a seleção de empresas para alianças estratégicas, que inclui novas perspectivas e uma análise de quatro FCS, que são: atividade-relacionada, aprendizagem-relacionada, parceria-relacionada e risco-relacionado.

Neste *framework*, Cummings e Holmberg (2012) adicionaram a aprendizagem e o risco como uma categoria dos FCS na seleção de alianças para ajudar executivos a analisarem risco e aprendizagem de uma maneira mais ampla e compreensiva, já que a maioria das pesquisas sobre seleção de empresas para alianças dão muita ênfase apenas aos critérios de atividade e parceria.

Segundo Cummings e Holmberg (2012), os FCS usados na avaliação de parceiros em potencial devem acomodar possíveis mudanças no decorrer do tempo da aliança planejada, incluindo mudanças das atividades que as respectivas empresas visam a cumprir, bem como o ambiente relacional. Desta forma, o *framework* propõe a inclusão de um elemento dinâmico na seleção de empresas para alianças, sugerindo a aplicação de lente dinâmica aplicada, como indicada pelas flechas de interações na Figura 3. Para Cummings e Holmberg (2012), o *framework* proposto pode ser usado para aperfeiçoar os processos de seleção de empresas e aprimorar os resultados obtidos das alianças, selecionadas pelos executivos.

**Figura 3** - Balanceando fatores-chave por meio de um *framework* para seleção de empresas para alianças



Fonte: Cummings e Holmberg (2012) adaptado pelo autor.

Com o intuito de esclarecer de uma forma mais detalhada o *framework* proposto, observa-se que os FCS estão na ponta superior da pirâmide. Antes de chegar nesta etapa, pressupõe-se que o alinhamento estratégico foi estabelecido previamente.

A base da pirâmide inicia considerando o entendimento sobre os fatores ambientais. Dentre estes fatores, estão os econômicos, os tecnológicos e as outras tendências que a empresa que busca um parceiro está inserida. Dando seguimento, estão os objetivos corporativos, seguidos dos objetivos da aliança, que contemplam os resultados-chave que direcionarão a aliança. Somente após o entendimento e a garantia do alinhamento destes aspectos é que o *framework* propõe o início das tratativas dos FCS na seleção da empresa parceira.

Estes FCS serão detalhados na próxima seção, incluindo, também, contribuições trazidas de outras fontes bibliográficas que reforçam e complementam aquelas apresentadas por Cummings e Holmberg (2012).

### 2.2.2 Fatores Críticos de Sucesso de Alianças Estratégicas

Os fatores críticos de sucesso são trazidos aqui com o intuito de entender de maneira mais clara aspectos relevantes na obtenção de êxito em alianças estratégicas, contribuindo, assim, na definição de critérios que devem ser levados em consideração ao selecionar empresas para alianças estratégicas.

Antes de discorrer sobre os FCS sugeridos por Cummings e Holmberg (2012), vale trazer à tona considerações complementares importantes apresentadas por outros autores sobre este tema. Segundo Douma *et al.* (2000), o fator dinâmico da aliança gera reflexos na seleção de parceiros, pois a compatibilidade entre os parceiros será continuamente desafiada por mudanças no ambiente ou nas suas próprias organizações.

Uma boa compatibilidade entre os parceiros pode se deteriorar no decorrer do tempo, enquanto que uma compatibilidade precária no começo de uma aliança pode, algumas vezes, ser aprimorada, desde que os parceiros saibam como gerenciar a compatibilidade diante das adversidades inerentes à natureza dinâmica das alianças, afirma Douma *et al.* (2000). Corroborando com isto, Geringer (1991) identificou que os fatores críticos de sucesso numa aliança mudam com o tempo, e a avaliação das empresas deve considerar estas mudanças.

Apesar do fator dinâmico trazido, Cummings e Holmberg (2012) afirmam que a vasta maioria das pesquisas sobre seleção de empresas para alianças tem sido estruturada em termos de análise estática.

Explorando aspectos que transcendem a perspectiva dinâmica da aliança, Brouthers, Brouthers e Wilkinson (1995) citam quatro fatores como critérios-chave para avaliar alianças: habilidades complementárias e cooperativas, objetivos compatíveis e comensurados níveis de riscos focados na transferência assimétrica de informações, e competências.

As próximas seções trarão um maior detalhamento dos FCS para a seleção de empresas para aliança, divididas nas quatro categorias propostas por Cummings e Holmberg (2012): **atividade-relacionada**, **parceria-relacionada**, **aprendizagem-**

**relacionada e risco-relacionado.** Além do que abrange cada um destes fatores, são descritas questões-chave sugeridas por Cummings e Holmberg (2012).

#### **a) Atividade-Relacionada**

A atividade-relacionada se refere às atividades específicas em que uma aliança seria formada para cumprir e esta pode ser dividida em quatro categorias. Segundo Cummings e Holmberg (2012), este FCS considera que empresas podem **ganhar vantagens de sinergia** combinando recursos complementares e competências das empresas parceiras. No mercado internacional, sinergia pode ajudar a empresa a ganhar massa crítica, alcançar novos mercados e preencher lacunas de habilidades, permitindo construir uma forte posição central em coalisões chaves, criar novas oportunidades e adquirir novas competências.

Dos e Hamel (1998) apontam que outra vantagem na parceria entre as empresas é obter uma **maior especialização** comparada a que seria capaz individualmente, já que cada parceiro pode continuar se especializando nas particularidades do seu próprio negócio. Terceiro, a colaboração facilita o **acesso a novos recursos e competências** sem fazer investimentos irreversíveis e sem se deparar com a inércia de restrições contra mudanças. Por último, gestores de alianças frequentemente percebem que, com uma efetiva colaboração, pode-se **aumentar a velocidade** com a qual os parceiros podem atingir vários objetivos.

A Tabela 1 apresenta os exemplos de questões relacionadas às **atividades** que devem ser avaliadas ao selecionar um parceiro:

Tabela 1 - FCS: Atividade-Relacionada

<b>FCS: Atividade-Relacionada</b>	<b>Exemplos de Questões</b>
<b>O que se pretende alcançar?</b>	<b>O quanto o parceiro em potencial está favoravelmente disposto e capaz de trabalhar para:</b>
Ganhar vantagens de sinergia	Construir massa crítica? Construir uma posição forte e central em coalisões chaves? Construir novas competências e sinergias?
Alcançar uma maior especialização	Alavancar o fluxo de ativos e faturamento de cada um? Reduzir restrições internas para alcançar novas competências?
Acessar novos recursos e competências	Completar lacuna de recursos? Fortalecer posições no mercado? Desenvolver tecnologias? Expandir ou entrar em novos mercados? Fortalecer a posição e relacionamento com clientes? Conduzir uma produção em conjunto? Conquistar novos clientes juntos? Avaliar competências e qualquer solução para deficiência em precificação, marketing, produção e outras áreas?
Aumentar a velocidade	Fazer qualquer uma das atividades acima com uma velocidade maior?

Fonte: Adaptado de Cummings e Holmberg (2012).

## **b) Parceria-Relacionada**

Pesquisas mostram que alianças de sucesso alcançaram alta congruência nas dimensões de parceria. Segundo Douma *et al.* (2000), o sucesso da aliança depende de um efetivo e eficiente alinhamento entre os parceiros envolvidos. Complementando, Ring e Van de Ven (1994) trazem que uma aliança não precisa prover uma perfeita equivalência de benefícios mútuos, mas algumas formas de reciprocidades devem existir.

Mesmo quando as partes estão positivamente dispostas a trabalharem juntas em uma aliança, dificuldades geralmente aparecem devido aos desafios inerentes em fazer a ponte entre diferenças culturais, experiências, confiança, padrões de comunicação, sistemas sociais e estruturas institucionais, assim como na implementação apropriada na interação dos processos e sistemas administrativos.

Para Argandoña (1999), uma aliança demanda, em primeiro lugar, equidade de condições em termos de experiência e prática, já que estas determinam se as empresas encontrarão a possibilidade de uma aliança desejada. Douma *et al.* (2000)

reforçam afirmando que a compatibilidade entre os parceiros está ligada a equilíbrio complementar, benefícios mútuos, harmonia e dependência.

Um ponto importante é a força relativa de ambas as partes, neste sentido, todos devem contribuir com recursos valiosos e sustentáveis para a aliança. Isto parece ser viável somente quando as empresas possuem o mesmo tamanho relativo, porém há outros fatores que podem compensar a falta de similaridade no tamanho, como um espírito inovador e empreendedor; uma atitude flexível ou dinâmica; e disponibilidade de recursos convenientes para a aliança (Ariño e Garcia-Pont, 1998b).

Avançando nos aspectos ligados à parceria, Argandoña (1999) traz que se deve ter em mente que é importante para as empresas contribuírem com recursos complementares para a aliança. Condições iniciais requerem que as partes compartilhem uma série de objetivos compatíveis e um objetivo comum deve ter condições de coexistir com as próprias metas de cada empresa.

O melhor nível de compatibilidade é alcançado quando as ações de uma empresa contribuem diretamente com a realização das finalidades da outra empresa envolvida. Por outro lado, as culturas e os estilos de gestão das partes devem ser compatíveis.

No que se refere à compatibilidade de cultura e gestão, Douma *et al.* (2000) reforça que a compatibilidade da cultura é considerado um aspecto implícito do perfil em nível pessoal. Os valores morais e éticos dos gestores refletem as atitudes básicas das suas empresas ao negociarem com parceiros e culturas distintas.

Assume-se, desta forma, que a compatibilidade sobre a base ética e valores morais dos parceiros, bem como as suas aberturas e orientação ao risco, afetam positivamente o sucesso da aliança.

Quando os parceiros compartilham uma visão dos futuros desenvolvimentos na indústria na qual a aliança será formada, bem como no impacto que estes desenvolvimentos terão nas suas posições individuais, possibilita que os parceiros resolvam efetivamente problemas estratégicos. Isso ocorre particularmente nos estágios posteriores da aliança, quando os parceiros frequentemente precisam redefinir as suas premissas e objetivos devido às mudanças do ambiente no quais estes estão inseridos.

Os parceiros só estarão preparados para fazer estas concessões quando a aliança for estrategicamente importante para eles. A necessidade de cooperar é

determinada por pressão para dar continuidade, pelas oportunidades de mercado, pela pressão por prazo, segundo Douma *et al.* (2000).

A Tabela 2 apresenta os exemplos de questões que devem ser avaliadas ao selecionar um parceiro avaliando os aspectos relacionados à **parceria-relacionada**.

**Tabela 2 - FCS: Parceria-Relacionada**

<b>FCS: Parceria-Relacionada</b>	<b>Exemplos de Questões</b>
<b>O que se deve abordar?</b>	<b>O quanto o parceiro em potencial está favoravelmente disposto e capaz de trabalhar para:</b>
Compartilhar valores e objetivos	Desenvolver, comunicar e reforçar objetivos e valores compartilhados – definir o que deve ser o sucesso – em intervalos apropriados por executivos “patrocinadores” (sponsors)?
Normas e regras conjuntas	Suporta de maneira conjunta desenvolvimento de regras de conduta e normas de comportamento entre as partes?
Interesses convergentes	Compromisso de endossar atividades conjuntas de marketing. Metas de retorno de investimento ou outras atividades em conjunto? Superar qualquer limite ou barreira, agir dando suporte a interesses operacionais e reajustar expectativas quando necessário?
Consciência situacional	Facilitar a apreciação das partes para outras situações operacionais e culturais?
Controles administrativos	Colocar em prática estruturas que tratem diferenças contratuais e administrativas?
Harmonia relacional	Engajar em atividades de relacionamento construtivo?
Capacidade de processamento de conhecimento	Avaliar a capacidade relativa de recurso compartilhado absoritivo das partes e desenvolver planos que auxiliem alcançar capacidades compatíveis?
Práticas pessoais	Gerenciar combinações de arranjos apropriados das pessoas envolvidas no recurso compartilhado de aprendizagem?

Fonte: Adaptado de Cummings e Holmberg (2012).

Para finalizar, a parceria-relacionada reforça que a compatibilidade entre as empresas é um pré-requisito para o sucesso da aliança. Porém, segundo Douma *et al.* (2000), ao final do dia, é a capacidade dos parceiros de gerenciar a dinâmica da compatibilidade ao longo do tempo que fará a diferença entre o sucesso e o fracasso da aliança.

### **c) Aprendizagem-Relacionada**

Para Cummings e Holmberg (2012), a maioria das alianças envolve algum grau de aprendizagem entre os parceiros como um importante elemento no seu projeto. Em muitas alianças, as organizações falham ao adquirir ou compartilhar efetivamente o conhecimento. Pesquisas apontam que gestores podem falhar para avaliar adequadamente o conhecimento necessário para a aprendizagem completa, mesmo quando eles tomam posse da fonte de conhecimento.

Tal fato se deve à habilidade de aprender, que é crucial. Esta habilidade é determinada pelo que Lane e Lubatkin descrevem como “capacidade absorptiva relativa”. Capacidade absorptiva é definida como a habilidade de reconhecer o conhecimento externo, assimilar isto e aplicar para um fim comercial. Parceiros com uma lógica dominante e estrutura organizacional similares estão mais bem posicionados para transferir conhecimento, segundo Douma *et al.* (2000).

Complementarmente, Doz (1996) argumenta que certo número de fatores, como o nível de integração de atividades, similaridade das culturas e objetivos organizacionais, afeta a habilidade das empresas da aliança aprenderem uma com a outra.

Para Cummings e Holmberg (2012), três amplos fatores críticos de sucesso ligados à aprendizagem-relacionada merecem consideração: (i) localizar o conhecimento certo específico identificado como necessário para apoiar os objetivos corporativos e da aliança; (ii) obter o conhecimento em tempo hábil e de maneira eficiente; (iii) prover estratégias aprimoradas de dados de entrada e recursos de previsões, estimativas e pesquisas. Conhecimento que não é verbalizado, intuitivo e enraizado é considerado altamente tácito e, conseqüentemente, mais difícil para aprender em relação ao conhecimento que é mais explícito codificado como um procedimento formal da empresa. Douma *et al.* (2000) corrobora trazendo que o conhecimento tácito, que frequentemente determina a vantagem da empresa, é mais difícil de se transferir e requer aprendizagem interativa entre as duas empresas.

A Tabela 3 apresenta os exemplos de questões que devem ser avaliadas ao selecionar um parceiro ponderando os aspectos relacionados à aprendizagem-relacionada.

Tabela 3 - FCS: Aprendizagem-Relacionada

<i>FCS: Aprendizagem-Relacionada</i>	<i>Exemplos de Questões</i>
<i>O que se pretende alcançar?</i>	<i>O quanto o parceiro em potencial está favoravelmente disposto e capaz de trabalhar para:</i>
Localizar de maneira clara o conhecimento especializado	Identificar a sua propriedade do conhecimento desejado?
Obter o conhecimento de maneira rápida e eficiente	Superar problemas de conhecimento “embutido”? Compartilhar tanto o conhecimento tácito, quanto o explícito? Alavancar a sua rede de conhecimento? Ter a ideia de como melhor aprender um com o outro?

Fonte: Adaptado de Cummings e Holmberg (2012).

#### **d) Risco-Relacionado**

Após descrever os FCS ligados à atividade, parceria e aprendizagem, por último, Cummings e Holmberg (2012) trazem o risco relacionado, que é dividido em duas categorias: **riscos da aliança**; e **riscos da não-parceria**.

Os **riscos da aliança** contemplam aspectos ligados ao desempenho, pois alianças podem ser criadas baseadas em metas de desempenho irrealistas, derivadas de objetivos e aspirações das partes que estão simplesmente muito ansiosas para fazer o negócio. Dando continuidade ainda aos riscos da aliança, estão aqueles compartilhados de forma desigual, o qual provém de uma aquisição de conhecimento assimétrica, em que o parceiro adquire conhecimento da habilidade central da empresa, mas a transferência do conhecimento não é recíproca. Após, estão os riscos relacionados à competição emergente, em que o parceiro pode se tornar um competidor, seguido dos riscos de qualidade e de relacionamento com o cliente, sendo que o último refere-se a algo que, potencialmente, pode prejudicar a relação com o cliente.

A Tabela 4 apresenta os exemplos de questões que devem ser avaliadas ao selecionar um parceiro ponderando os aspectos relacionados aos **riscos da aliança**.

Tabela 4 - FCS: Riscos da Aliança

<i>FCS: Risco da Aliança</i>	<i>Exemplos de Questões</i>
<b>Quais os riscos que devem ser abordados?</b>	<b>O quanto a aliança com o parceiro em potencial expõe a empresa a:</b>
Riscos de desempenho	Objetivos iniciais de desempenho otimistamente irrealista, baseados em objetivos e métricas de desempenho originado de Aspectos fatuais ou políticos? Desempenho de faturamento e/ou lucro não realizáveis? Economia de custos não realizáveis? Investimentos mais altos do que os previstos?
Riscos relacionais	Entendimento insuficiente sobre o negócio de cada um? Políticas individuais de empresas? Significante incremento de tempo e custos não previsto? Comunicação precária interna e entre aliança? Mudanças não previstas na estratégia da outra empresa? Necessidade de receptividade adicional?
Risco compartilhado desigualmente	Significante aquisição de conhecimento assimétrico da empresa? Compartilhamento indesejado das suas atividades essenciais?
Riscos de competição emergente	Substituição intencional da sua empresa no mercado/segmento? Inadvertidamente ajudando a criar um competidor? Vazamento de inovação da sua empresa de maneira não intencional?
Riscos de qualidade	Falhas ao estabelecer controles e métricas de qualidade apropriados? Falhas ao estabelecer sistemas para documentar e medir a qualidade? Deficiências em desenvolver sistemas de treinamento e implementação de qualidade?
Riscos de relacionamento com clientes	Potencial prejuízo de relacionamento com cliente? Gerenciamento de relacionamento com cliente ineficiente? Insuficiente mecanismos para compartilhar lista/contatos de clientes? Estratégias conflitantes negociações de vendas juntos ou separados? Táticas conflitantes para resolver problemas do cliente de produtos/serviço? Estratégias não coordenadas para um aprimoramento contínuo de qualidade junto ao cliente?
Risco peculiar	Qualquer outro risco único proveniente de alguma situação particular?

Fonte: Adaptado de Cummings e Holmberg (2012).

Além dos riscos da aliança, Cummings e Holmberg (2012) trazem os **riscos da não-parceria**. Dentre estes riscos, estão as alianças que podem ser criadas para prejudicar o competidor, "bloqueando" parceiros que podem prover algo essencial

para os negócios ou para os planos do concorrente. Estas "alianças de bloqueio" podem também criar barreiras para concorrentes.

Em contraste às alianças de bloqueio, existe a estratégia de prevenção de perda. Esta estratégia é essencialmente baseada na imitação das ações do principal concorrente nas suas atividades colaborativas. Esta estratégia pode reduzir qualquer vantagem que o concorrente espere ganhar, sendo o primeiro a entrar em uma nova tecnologia ou mercado.

A Tabela 5 apresenta os exemplos de questões que devem ser avaliadas ao selecionar um parceiro sobre os **riscos da não-parceria**.

**Tabela 5 - FCS: Riscos da Não-Parceria**

<b><i>FCS: Risco da Não-Parceria</i></b>	<b><i>Exemplos de Questões</i></b>
<b><i>Quais os riscos da não-parceria que devem ser abordados?</i></b>	<b><i>O quanto a NÃO aliança com o parceiro em potencial expõe a empresa a:</i></b>
Bloquear parceiros em potencial	Não estar apta a fazer parceria com outros potenciais parceiros chaves?
Prevenção de Perda	Não estar apta a mitigar qualquer vantagem de outros para nova tecnologia, mercado ou áreas de conceito?

Fonte: Adaptado de Cummings e Holmberg (2012).

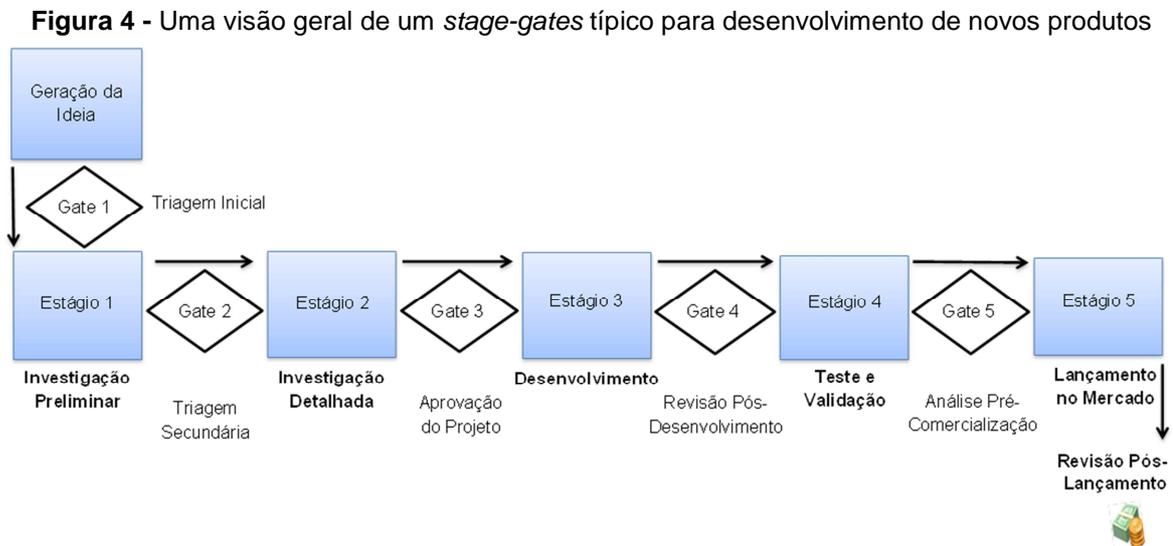
### **2.2.3 Colocando a Seleção de Empresas para Alianças em Prática**

Pelo fato do processo de seleção de empresas para alianças estratégicas demandar uma forma de operacionalização para ser colocada em prática, esta seção discorrerá sobre o processo de *stage-gates* trazido por Cooper (2008). Este processo contempla estágios de desenvolvimento de atividades e decisões, que servem como referência para a seleção de parceiros.

Segundo Cooper (2008), *stage-gates* é uma cartilha para a condução de novos produtos para o mercado, que inclui práticas de processo de decisão. O processo de *stage-gates* é um mapa conceitual e operacional para conduzir projetos de novos produtos, desde a ideia até o lançamento.

O *stage-gates*, no seu formato mais simples, consiste em uma série de estágios, em que a equipe de projetos empreende o seu trabalho, obtém a informação necessária, e faz a integração de dados e posterior análise, seguido de

estágios de decisões (*gates*) em que se define sobre a continuação de investimento no projeto ou seu cancelamento. A Figura 4 ilustra a sequência e a proposta destes estágios:



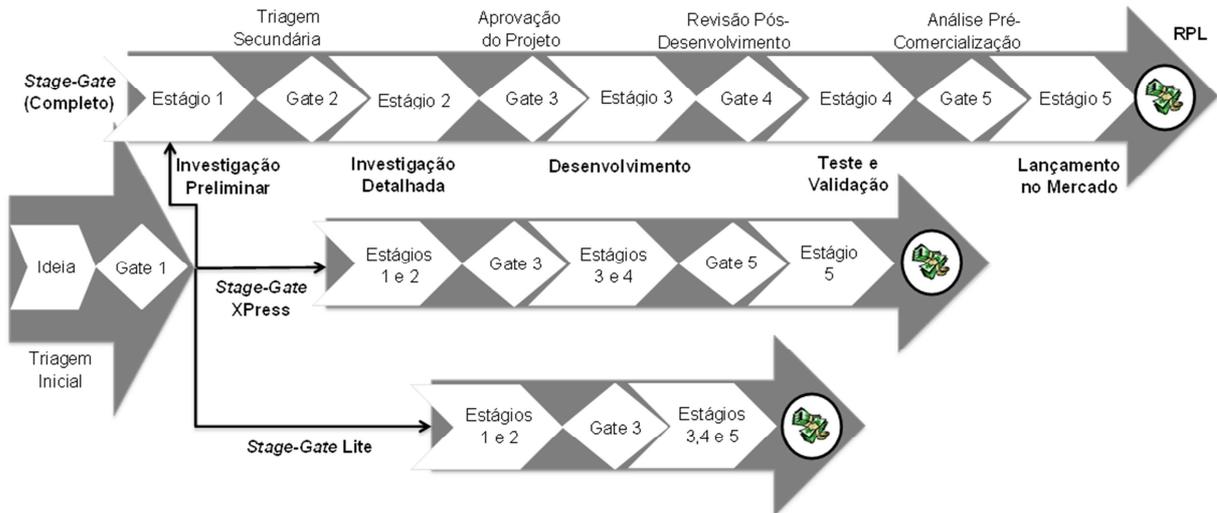
Fonte: Adaptado de Cooper (2008)

O processo começa com o estágio da geração da ideia, ou seja, a descoberta, e termina com uma revisão do pós-lançamento. Apesar do processo ilustrado na Figura 4 poder tratar de grandes projetos de desenvolvimentos, versões mais curtas são sugeridas por Cooper (2008) para projetos de riscos menores.

Segundo o autor o processo de *stage-gates* não é um mecanismo de controle, mas sim uma cartilha que propicia aos líderes e times de projetos conseguirem recursos para acelerar os seus projetos.

Cooper (2008) propõe uma adequação do processo de *stage-gates*, dimensionando-o para atender diferentes níveis de riscos de projetos. O processo, como mostra a Figura 5, foi adequado em três versões que contemplam todos os estágios, porém com uma adequação nos estágios de decisão (*gates*). A proposta da versão *stage-gates Xpress* é adequada para projetos de riscos moderados, como melhorias, modificações e extensões; e o *stage-gates Lite*, para projetos pequenos, como uma simples solicitação de cliente.

**Figura 5 - Uma visão geral das versões de *stage-gates***



Fonte: Adaptado de Cooper (2008).

Segundo Cooper (2008), o princípio para eleger qual versão utilizar está baseada na intensidade do risco, ou seja, quanto mais alto, mais aderente está ao processo de *stage-gates* (Completo) no topo da Figura 5.

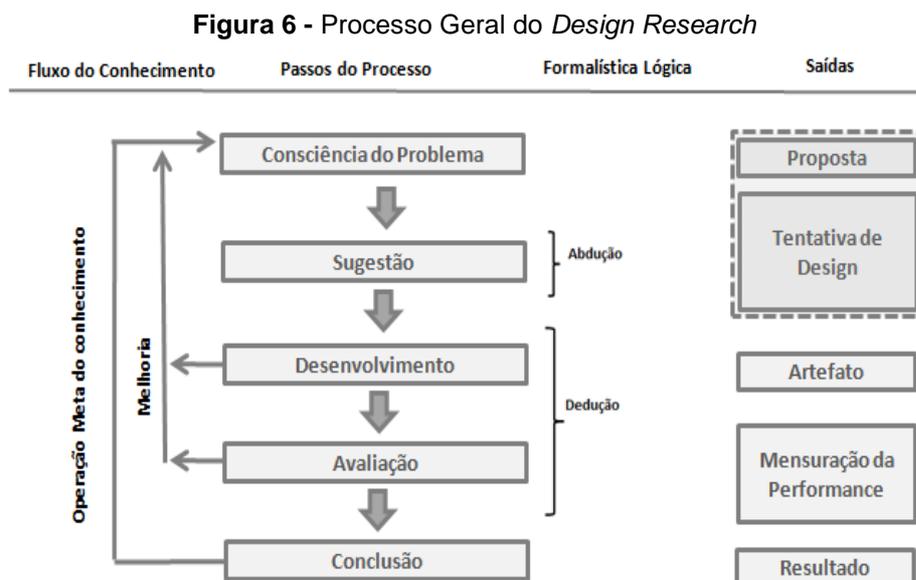
### 3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo principal apresentar a metodologia utilizada para atingir o objetivo geral proposto. O capítulo está dividido em: (a) apresentação da estrutura do método *design research*; (b) apresentação do método de decisão multicriterial; e (c) as etapas de desenvolvimento do trabalho.

#### 3.1 ESTRUTURA DO MÉTODO *DESIGN RESEARCH*

Segundo Simon (1996), o resultado do *design research* é, por definição, um artefato, que, por natureza, é efetivamente descrito, logo com capacidade de implementação e aplicação. Manson (2006) complementa que o propósito do *design research* também é o de adquirir conhecimento e entendimento que possibilite o desenvolvimento e implementação de soluções de problemas importantes e antes não resolvidos. Hevner *et al.* (2004) enfatiza a importância da aplicação de métodos rigorosos tanto na construção quanto na avaliação do artefato desenvolvido.

Com base nisto, a Figura 6 apresenta o processo que permite a construção do artefato proposto por Takeda *et al.* (1990) e adaptado por Vaishnavi e Kuechler (2005):



Fonte: Takeda *et al.* (1990) e adaptado por Vaishnavi e Kuechler (2005).

A primeira etapa, a da consciência do problema, tem como principal objetivo fazer com que o pesquisador tome conhecimento da natureza, contexto, potencialidades e limitações do problema. Esta etapa é fundamental para a evolução do processo, pois é onde se entende o contexto no qual o problema da pesquisa está inserido. Nesta fase, é importante lançar mão de conceitos, teorias e relações verificadas experimentalmente, para também entender e explicar processos e resultados organizacionais.

Após o passo da consciência do problema, inicia-se a fase considerada criativa do processo, que é a da sugestão. Vaishnavi e Kuechler (2005) colocam que, nesta etapa, distintos investigadores podem propor diferentes desenhos de artefatos. Bortolaso (2009) diz que, nessa etapa, são realizadas proposições imperativas, fundamentadas no estado da arte da teoria para produzir projetos ou reinventar projetos existentes.

A construção efetiva do artefato é feita na etapa do desenvolvimento. Aqui, o investigador construirá um ou mais artefatos para resolver o problema da pesquisa. Nesta fase, o pesquisador pode utilizar distintas técnicas, que variarão de acordo com o objeto do estudo. Uma vez construído o artefato, inicia-se a fase de avaliação.

Deve-se, nesta fase, estabelecer as condições para a validação do artefato, em que o que for analisado e testado deve estar de acordo com o estabelecido. As descobertas da avaliação poderão servir de dados de entrada para a realização de ajustes no artefato, e poderá ser sugerido um processo de melhoria. Transposta a fase de avaliação, o artefato é direcionado para a conclusão. Nessa etapa, por meio da análise e interpretação dos resultados, o artefato é consolidado.

### 3.2 MÉTODO DE DECISÃO MULTICRITERIAL

O processo de seleção de empresas para alianças estratégicas traz na sua essência uma tomada de decisão. Baseado nisto, esta seção aborda o tema para auxiliar na preparação do processo proposto como objetivo geral deste trabalho.

No cotidiano do mundo profissional ou pessoal, todo indivíduo se depara com situações que o levam a tomar decisões. A necessidade da tomada de decisão está normalmente ligada a um fato, a um problema, que possui múltiplas alternativas.

Por meio de procedimentos matemáticos, os métodos multicriteriais auxiliam no processo decisório, identificando a importância relativa de cada variável para a

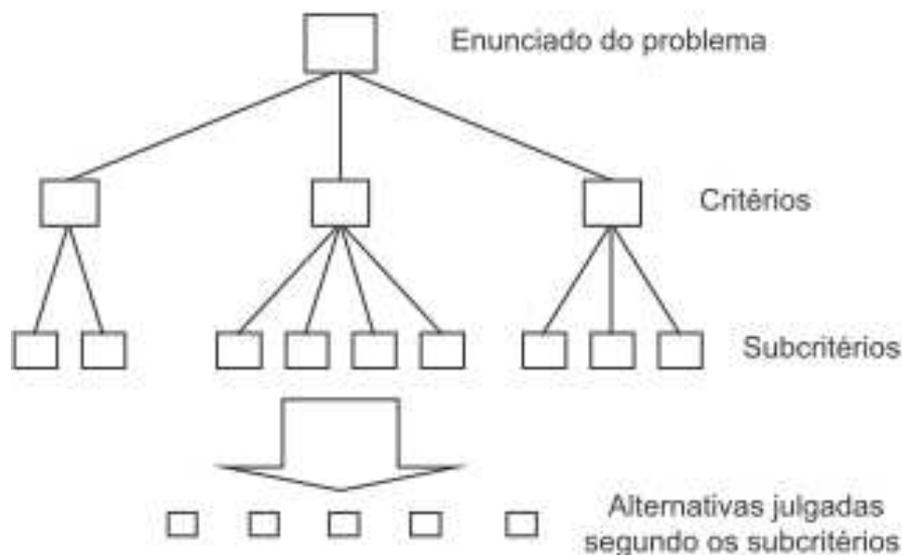
decisão final, segundo critérios que não excluem a subjetividade dos julgamentos dos decisores (SHIMIZU, 2006).

Um dos métodos existentes é o Analytic Hierarchy Process (AHP). O AHP trabalha com percepções, experiências, intuições e incertezas de maneira racional, gerando escalas de prioridades ou pesos (FORMAN; SELLY, 2001) e, conseqüentemente, hierarquias.

O objeto de estudo é formatado por meio de uma estrutura arborescente, na qual a estrutura hierárquica torna-se clara, e o nível superior é afetado exclusivamente pelos níveis inferiores. A árvore hierárquica é aberta até que todas as informações estejam transcritas de tal forma a dar condições aos agentes tomarem as decisões (ENSSLIN *et al.*, 2001).

A árvore hierárquica pode ser construída por meio de sessões de grupos de foco, levando a opinião dos decisores ao método (SELLITTO; WALTER, 2006). Na Figura 7, é exemplificada uma estrutura arborescente de decisão hierárquica.

**Figura 7** - Estrutura Arborescente de Decisão Hierárquica



Fonte: Adaptado de Forman e Selly (2001).

A seguir, apresenta-se em mais detalhes a metodologia básica do AHP, conforme descrito e apresentado em Saaty (1991). As importâncias relativas dos diversos critérios são traduzidas em um denominador comum com um processo de comparações pareadas.

Para um nível de  $n$  critérios, são requeridas  $n.(n-1)/2$  comparações entre  $a_i$  e  $a_j$ ,  $\forall i, j$ , construindo uma matriz de preferências  $C_{i,j}$  ( $n \times n$ ). A análise comparativa é feita da seguinte forma: - a influência do nível acima,  $a_i$ , é mais importante, menos importante ou igual em importância ao critério  $a_j$ ,  $\forall i, j$ ; - para os  $a_j, j$  não equivalentes, e dado que  $a_i$  é mais importante do que  $a_j$ ,  $a_i$  é: um pouco mais importante do que  $a_j$ ; muito mais importante do que  $a_j$ ; muito fortemente mais importante do que  $a_j$ ; ou absolutamente mais importante do que  $a_j$ .

Na Tabela 6, é apresentada a transformação em números. Os valores intermediários, segundo o criador do método, atendem a situações intermediárias, nas quais é necessário discernir mais claramente entre duas alternativas próximas, muito parecidas segundo critérios de julgamento.

**Tabela 6** - Opções de preferência com base em comparação pareada

se $a_i$ em relação a $a_j =$	então $c_{ij} =$	se $a_i$ em relação a $a_j =$	então $c_{ij} =$
Igual	1	Igual	1
um pouco mais importante	3	um pouco menos importante	1/3
muito mais importante	5	muito menos importante	1/5
fortemente mais importante	7	fortemente mais importante	1/7
absolutamente mais importante	9	absolutamente mais importante	1/9

Fonte: Saaty (1991)

A próxima etapa é formatar a matriz de preferências, da qual se calculam os autovetores com máximos autovalores. A metodologia na criação da matriz consiste em calcular o autovetor de máximo autovalor da matriz de comparações pareadas. O autovetor informa as importâncias relativas.

O autovalor é chamado de razão de consistência (CR) e mede a consistência da solução, ou seja, a probabilidade de que os valores sejam puramente aleatórios e não constituam uma estrutura de preferências originada de um julgamento racional. O autor sugere arbitrariamente que se aceite  $CR < 0,10$ , do contrário, recomenda-se revisar os julgamentos até que uma solução adequada surja. Se  $A$  for a matriz de comparações, deve-se encontrar o vetor de prioridades  $w$ , tal que satisfaça a equação 1. A razão de consistência CR é dada pela equação 2.

$$A.w = \lambda_{\max}.w \quad (\text{Equação 1});$$

$$CR = [\lambda_{\max} - n]/[IR.(n-1)] \quad (\text{Equação 2});$$

Na qual: (a)  $n$  é o número de critérios; (b)  $\lambda_{\max} \leq n$  é o maior autovalor; e (c) IR é o índice randômico médio, extraído de tabela obtida por simulações com amostras de matrizes  $n$ -dimensionais. A tabela é apresentada em Saaty (1991, p. 27).

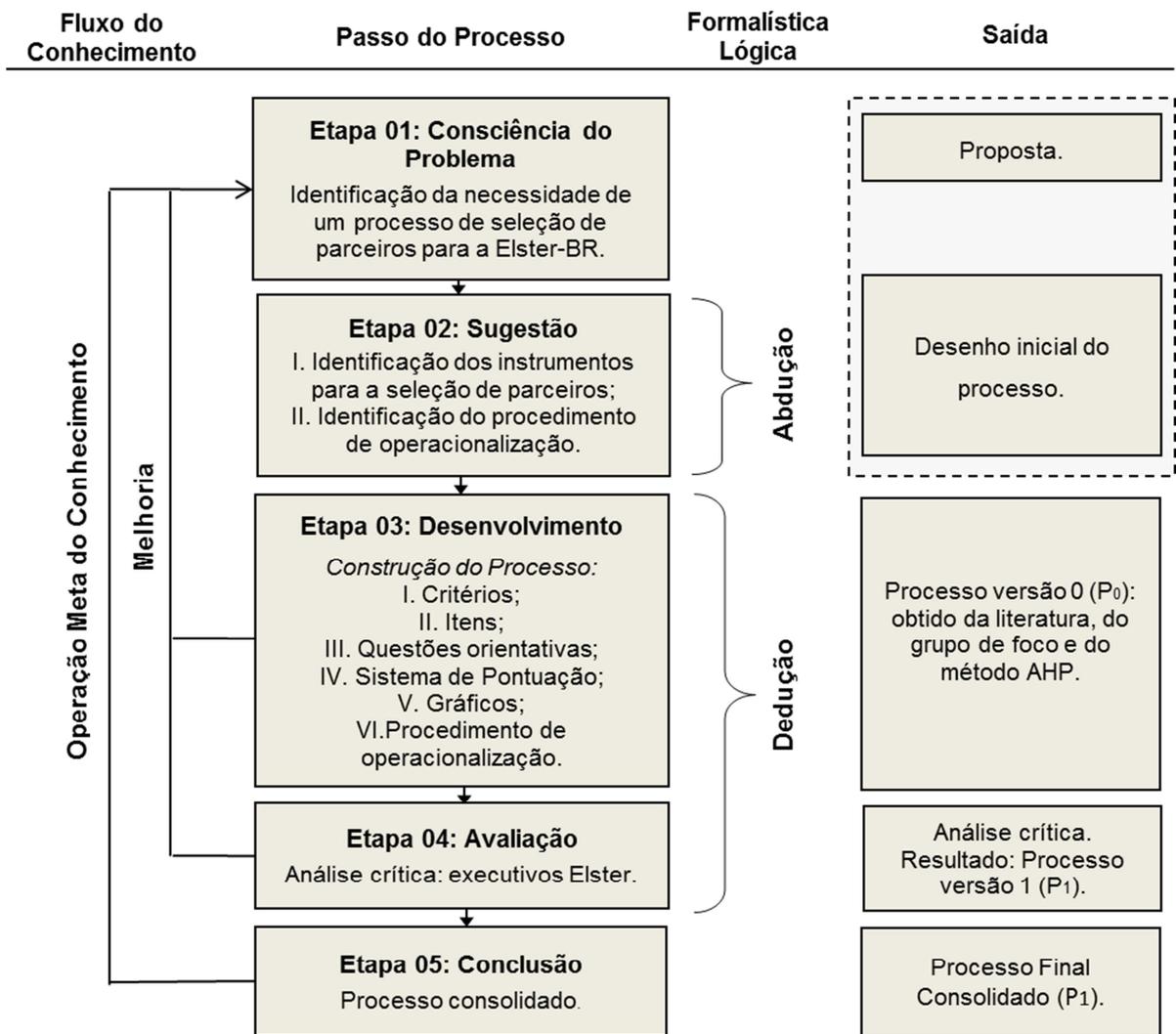
Conforme descrito por Gomes *et al.* (2004), os passos do AHP são: (a) formulação da hierarquia; (b) um conjunto finito de subcritérios ou alternativas é comparado aos pares segundo o critério imediatamente superior: um critério ou alternativa pode ser preferível ou indiferente à outra; (c) montagem da matriz de comparações segundo a escala fundamental; e (d) obtenção das importâncias relativas e da consistência da solução. Resumindo, o método descreve o objeto de estudo como hierarquia, faz a comparação pareada entre as partes da hierarquia, monta a estrutura de preferências e, pelo procedimento matemático, computa os resultados.

Conforme comentado por Machado *et al.* (2003), é inegável a importância do método AHP como ferramenta para um problema decisório, utilizando uma estrutura hierárquica de critérios e de meio de comunicação entre analistas e agentes de decisão. Para esta dissertação, foi utilizada uma planilha eletrônica que repete o procedimento matemático descrito por Saaty (1991), e que também foi usada por Sellitto e Mendes (2006) e Sellitto e Walter (2006).

### 3.3 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O resultado final proposto para esta dissertação é um processo de seleção de empresas para alianças estratégicas adequado ao contexto da Elster-BR. Com o propósito de atingir os objetivos gerais e específicos, neste momento, são descritas as etapas da pesquisa a serem seguidas, utilizando os passos propostos por Takeda *et al.* (1990). A Figura 8 ilustra as etapas seguidas:

**Figura 8** - Esquema das Etapas de Desenvolvimento do Trabalho



Fonte: Adaptado de Takeda *et al.* (1990).

### 3.3.1 Etapa 01: Consciência do Problema

A consciência do problema provém do estudo da literatura e, também, pelas circunstâncias vivenciadas pelo autor na empresa, objeto do estudo, ao selecionar empresas para alianças.

Como já discutido anteriormente, faz parte da realidade da Elster-BR estabelecer alianças para manter e/ou incrementar o seu nível de competitividade. A empresa, atualmente, não utiliza nenhum processo claro e definido na escolha das empresas parceiras. Diante disso, está sujeita a cometer erros inerentes às tomadas de decisões baseadas tão somente em aspectos subjetivos e não estruturadas,

carecendo, desta forma, da garantia de que os principais fatores relevantes na escolha de parceiros tenham sido levados em consideração.

Em razão disto, nesta etapa foi identificada a necessidade da construção de um processo de seleção de empresas para alianças estratégicas adequada ao contexto da Elster-BR.

### 3.3.2 Etapa 02: Sugestão

De acordo com Takeda *et al.* (1990), o passo seguinte à consciência do problema consiste na etapa de **sugestão**. Nesta etapa, foi definida a estrutura básica para a construção da primeira versão do processo de seleção de empresas para alianças estratégicas (P<sub>0</sub>), como ilustra o Quadro 1:

**Quadro 1** – Estrutura básica do processo de seleção de empresas para alianças (P<sub>0</sub>)

Processo de Seleção					
Instrumentos				Procedimento de Operacionalização	
Questionário	Sistema de Pontuação		Gráficos	Fluxo	Estágios
Critérios	Escala	Ponderação			
↳ Itens					
↳ Questões Orientativas					

Fonte: Elaborado pelo autor.

A estrutura sugerida para a construção do processo de seleção de parceiros apresentada no Quadro 1 é composta pelos **instrumentos** de auxílio para avaliação e seleção de parceiros, e de um **procedimento de operacionalização** do processo de seleção. A seguir, é apresentado um maior detalhamento destes dois pilares.

#### a) **Instrumentos**

Ao sugerir os instrumentos, foi considerada a necessidade de disponibilizar artefatos que auxiliem a Elster-BR a avaliar e selecionar, de maneira sistemática, empresas para alianças. Diante disso, identificou-se a necessidade dos seguintes instrumentos: **questionário**, um **sistema de pontuação** para a avaliação dos parceiros potenciais, e **gráficos** que ilustrem os resultados obtidos.

Para a estruturação do **questionário** foram considerados, inicialmente, os critérios importantes que devem ser levados em consideração ao selecionar

parceiros. Para a definição destes critérios, os fatores críticos de sucesso (FCS) para a seleção de parceiros de Cummings e Holmberg (2012) foram utilizados como referência: atividade-relacionada; aprendizagem-relacionada; parceria-relacionada; e risco-relacionado (aliança e não-parceria).

Ainda percorrendo quanto à estruturação do questionário, o próximo passo foi definir, para cada critério, itens e questões orientativas. Eles são considerados importantes na construção do questionário, pois permitem que os critérios, que são tidos como fatores críticos de sucesso na seleção de parceiros, sejam tratados de forma objetiva, tornando, desta forma, factível a possibilidade de quantificar aspectos subjetivos quanto à avaliação e seleção de empresas para alianças. Adicionalmente, garantem uma padronização, fator importante na repetibilidade da sua utilização.

Para a definição destes itens e questões, entendeu-se que eles deveriam ser extraídos e construídos juntamente com os executivos da empresa, para então garantir uma adequação à realidade da Elster-BR. A dinâmica escolhida para isto foi a do grupo de foco.

Avançando na estruturação dos instrumentos, o **sistema de pontuação** foi composto por dois fatores relevantes. Primeiro, a necessidade de definir pesos para cada item avaliado, onde o método AHP foi o escolhido. Segundo, uma escala de pontuação para avaliar os parceiros em potencial. Esta escala será detalhada posteriormente.

Dos instrumentos, por último, foi definido lançar mão de **gráficos**, pois eles auxiliam na visualização dos resultados da avaliação, facilitando assim, a análise crítica e, conseqüentemente, o processo de decisão. O formato definido para os gráficos será apresentado no capítulo 4.

#### ***b) Procedimento de Operacionalização***

Além dos instrumentos, o processo de seleção de empresas carece de um procedimento de operacionalização para efetivamente poder ser colocado em prática.

A sugestão para a construção deste procedimento foi baseado em dois aspectos: o **fluxo**, ou seja, a definição da sequência dos estágios de atividades e decisões; bem como a descrição destes **estágios**.

Para a definição do fluxo será utilizado como referência a versão XPress do processo de *stage-gates* de Cooper (2008), que propõe cinco estágios de desenvolvimento de atividades e dois estágios de decisão. Já para a parte da descrição dos estágios foi sugerida a utilização dos passos propostos no *framework* de Cummings e Holmberg (2012), cuja adequação foi feita da seguinte forma: (i) Análise dos fatores ambientais e definição dos objetivos corporativos; (ii) Definir o objetivo da aliança; (iii) Construir os atributos/critérios que serão avaliados; (iv) Identificar parceiros potenciais; (v) Avaliar os parceiros potenciais; e (vi) Selecionar o parceiro.

De posse da estrutura e premissas necessárias para direcionar a construção do processo de seleção de empresas para alianças, na etapa de desenvolvimento é que inicia-se efetivamente a construção.

### 3.3.3 Etapa 03: Desenvolvimento

Após a etapa de sugestão, foi dado início ao passo de **desenvolvimento**. Nesta etapa, foi proposta a primeira versão do processo (P<sub>0</sub>). O Quadro 2 ilustra as fontes de onde foram extraídas as partes que compõe o processo, assim como a técnica utilizada.

**Quadro 2** - Fontes e técnicas utilizadas para a configuração do processo de seleção de parceiros

		Estrutura		Fonte	Técnica Utilizada
		Processo de Seleção	Instrumentos	Questionário	Critérios
Itens	Elster: Executivos				Grupo de Foco
Questões	Elster: Executivos				Grupo de Foco
Sistema de Pontuação	Escala			Literatura: Malhotra (2008)	Análise Livro
	Ponderação			Elster: Executivos	Método AHP
Gráficos	Não Aplicável		Não Aplicável		
Procedimento de Operacionalização	Fluxo	Literatura: Cooper (2008)	Análise Artigo		
	Estágios	Literatura: Cummings e Holmberg (2012)	Análise Artigo		

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 2 destaca o procedimento de operacionalização; a definição dos critérios para a utilização no questionário e a definição da escala do sistema de pontuação tiveram como fonte principal a literatura. Já para a definição dos itens, questões e a definição da ponderação, parte do sistema de pontuação, tiveram como principal fonte os executivos da Elster-BR, através da dinâmica do grupo de foco e do método AHP. A seguir, é detalhada como foi estruturada a dinâmica de grupo de foco.

### **c) Grupo de Foco**

Com os critérios relevantes para a seleção de parceiros em mãos, baseados nos fatores críticos de sucesso (FCS) de Cummings e Holmberg (2012), a próxima etapa contempla a dinâmica de grupo de foco, onde o objetivo é discriminar os itens e questões orientativas que farão parte do questionário.

Para isto, a dinâmica foi realizada nas dependências da Elster-BR, com oito executivos (Quadro 3) que apresentam em sua rotina considerável envolvimento no processo de seleção de empresas para alianças.

O grupo de foco teve uma duração de 01h30min. Para registro utilizou-se um gravador, onde não houve qualquer manifestação de restrição por parte dos entrevistados no que tange à utilização deste recurso. Observou-se ainda que, durante a realização da dinâmica, não houve evidências de constrangimento dos participantes que pudessem colocar em risco a qualidade do conteúdo extraído. A contribuição efetiva de todos e a desenvoltura apresentada confirmam o fato da gravação não ter gerado prejuízo na coleta dos dados.

**Quadro 3** - Executivos participantes da dinâmica de grupo de foco

Executivo	Função	Formação	Processo
E1	Presidente	Pós-Graduado	Administrativo
E2	Diretor	Pós-Graduado	Financeiro
E3	Diretor	Pós-Graduado	P&D
E4	Diretor	Graduado	Industrial
E5	Gerente	Graduado	P&D
E6	Gerente	Graduado	Produto
E7	Gerente	Pós-Graduado	Projeto
E8	Coordenador	Graduando	Especificar/Projetos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a execução da dinâmica, um roteiro foi preparado levando em consideração as seguintes etapas: (i) esclarecimentos sobre dinâmica do grupo de foco (objetivo, papéis, etc.); (ii) apresentação de conceitos básicos sobre alianças estratégicas; e (iii) execução da dinâmica.

Para a etapa da execução da dinâmica, houve uma preparação das questões lançadas para atingir o objetivo do grupo de foco. As perguntas foram elaboradas com base no roteiro de questões de Ribeiro e Neumann (2003): questão inicial, questão de transição, questões centrais, questões de resumo/final.

O roteiro das questões e conteúdo foram preparados conforme mostra a Tabela 7.

**Tabela 7** - Apresentação do roteiro das questões e conteúdo utilizado na dinâmica de grupo de foco

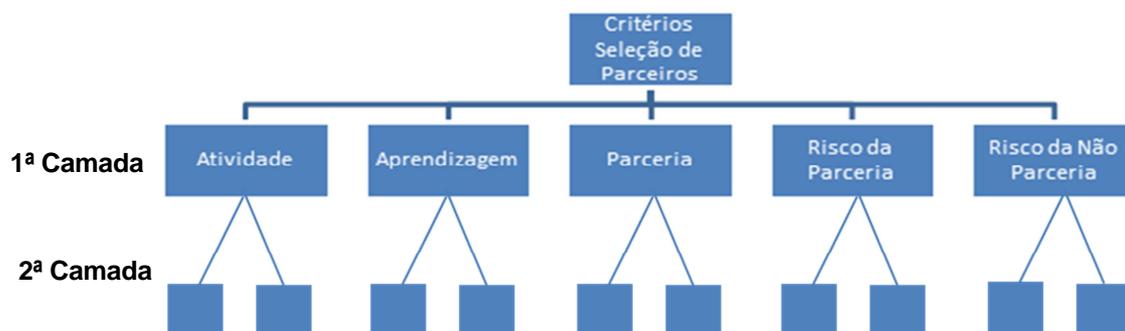
Etapa	Objetivo	Questões Formuladas
Questões Iniciais	Garantir a equalização dos conceitos no que se refere a alianças estratégicas; Estimular a participação de todos, como uma forma de aquecimento.	Quais são os exemplos de alianças no setor de medição de energia elétrica que o grupo tem conhecimento? Explorar entre quais empresas e o objetivo das alianças.
Questões de Transição	Iniciar o direcionamento para o tema central, validando a atualidade do tema não somente para o setor de medição, mas também para a Elster-BR.	Citem exemplos de alianças estabelecidas pela Elster? Quais os resultados concretos alcançados? Existem demandas correntes de aliança? Quais são seus objetivos?
Questões Centrais	Identificar os itens importantes ao selecionar uma empresa para aliança de P&D dentro da realidade da Elster.	Que fatores/características do parceiro e da relação fizeram com que os resultados positivos de alianças passadas fossem alcançados? Quais as principais dificuldades que foram encontradas nestas alianças?
Resumo/Final	Consolidar os itens relevantes a serem considerados ao selecionar uma empresa para aliança, adequados à realidade da Elster.	Na opinião do grupo quais são os itens importantes a serem avaliados ao selecionar uma empresa parceira na realidade da Elster-BR?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dando continuidade à construção dos instrumentos, a próxima etapa contemplou a preparação da aplicação do método AHP para a definição das ponderações do sistema de pontuação.

### b) *Preparação da aplicação do método AHP*

Considerando os critérios definidos como importantes para a seleção de empresas para alianças, com base em Cummings e Holmberg (2012), aliado aos respectivos itens e questões identificados por meio da dinâmica de grupo de foco, foi utilizado o método AHP para identificar o grau de importância (peso) de cada item/questão. Para isto foi necessário identificar o grau de importância dos critérios, alocados aqui no que é chamada de primeira camada; e seus respectivos itens, na segunda camada. O conceito da camada é ilustrado na Figura 9:

**Figura 9** - Estrutura arborescente dos Critérios de Seleção de Parceiros da Primeira Camada

Fonte: Elaborado pelo autor.

A etapa da aplicação do método AHP foi realizada em conjunto com cinco dos oito integrantes que participaram da etapa do grupo de foco. O Quadro 4 mostra o perfil dos integrantes que participaram especificamente nesta etapa.

**Quadro 4** - Executivos participantes da etapa da ponderação dos critérios e itens por meio do método AHP

Executivo	Função	Formação	Processo
E1	Presidente	Pós-Graduado	Administrativo
E2	Diretor	Pós-Graduado	Financeiro
E3	Diretor	Pós-Graduado	P&D
E5 <sup>1</sup>	Gerente	Graduado	P&D
E6 <sup>2</sup>	Gerente	Graduado	Produto

Fonte: Elaborado pelo autor.

A diversidade de formação e processos envolvidos tendem a garantir um grau de criticidade em relação ao tema discutido. Com base nisto, foram apresentados ao grupo os cinco critérios e seus respectivos itens.

Com a utilização do método AHP, foi realizado o cálculo da importância relativa dos critérios e itens. Para um melhor entendimento do significado de cada item, as questões identificadas na dinâmica de grupo de foco foram usadas como referência, facilitando, desta forma, o entendimento sobre o real significado dos itens em análise, bem como dos critérios.

A estrutura criada para análise foi em forma de árvore, em que obteve-se na primeira camada os critérios que representam os fatores críticos de sucesso na seleção de empresas parceiras e, na segunda, os itens que levam a cada critério da primeira camada. Adotaram-se como limitação cinco os itens que levam os critérios da primeira camada.

Para a aplicação do método, também foi avaliado o índice CR, que é a razão de consistência dos julgamentos, corrigindo de pronto as inconsistências relevantes

<sup>1</sup> A relação entre a descrição do executivo e o mesmo, manteve-se a do Quadro 3.

<sup>2</sup> Idem.

identificadas. Segundo o criador do método, Saaty (1991), CRs menores que 0,10 são aceitáveis. Para isto foi utilizada uma planilha de cálculo em Excel® que reproduz os cálculos de Saaty (1991). Em vários exemplos, a planilha chegou aos mesmos resultados apresentados por uma cópia do software Expert Choice®.

Nesta etapa, foi avaliado com o grupo o grau de importância de cada critério entre si. A Tabela 8 mostra o peso que poderia ser dado para cada critério e item, um em relação ao outro, de acordo com a avaliação do grupo. Na Tabela 8, a letra A representa a linha da tabela de critérios e itens a serem avaliados e a letra B também representa a coluna de critérios e itens.

**Tabela 8 - Peso dos critérios e itens**

<b>Avaliação dos Critérios e Itens</b>	<b>Peso</b>
Se A possui a mesma importância do que B	1
Se A é um pouco mais importante do que B	3
Se A é muito mais importante do que B	5
Se A é extremamente mais importante do que B	7
Se A é extremamente muito mais importante do que B	9
Se A é um pouco menos importante do que B	1/3
Se A é muito menos importante do que B	1/5
Se A é extremamente menos importante do que B	1/7
Se A é extremamente muito menos importante do que B	1/9

Fonte: Elaborado pelo autor.

O resultado da colocação em prática da Tabela 8 é apresentado detalhadamente na seção da concepção do instrumento.

### **3.3.4 Etapa 04: Avaliação**

Seguindo os passos de Takeda *et al.* (1990), torna-se necessário realizar a análise crítica do processo (P<sub>0</sub>) proposto na etapa de desenvolvimento. Esta etapa é denominada como **avaliação**.

Nesta etapa, o processo (P<sub>0</sub>), que contempla o instrumento de seleção de parceiros e a sua proposta de operacionalização, foi apresentado aos executivos da Elster-BR. Após, foram realizadas entrevistas com o intuito de melhor adequá-lo à realidade da empresa. Nestas entrevistas, buscou-se identificar oportunidades de melhorias no processo de seleção, visando garantir a sua aplicabilidade no cotidiano da Elster-BR.

### **3.3.5 Etapa 05: Conclusão**

Com base nas contribuições obtidas dos executivos durante as entrevistas de análise crítica do processo ( $P_0$ ), os devidos ajustes foram efetuados, obtendo, desta forma, a versão final deste processo ( $P_1$ ).

Conclui-se então que o processo ( $P_1$ ) está consolidado, atendendo aos objetivos geral e específicos do trabalho.

## **4 A CONFIGURAÇÃO DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE EMPRESAS PARA ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

Este capítulo apresenta o desenvolvimento do processo de seleção de empresas para alianças estratégicas adequado ao contexto da Elster-BR. Nele, são delineadas as diretrizes de construção do processo, incluindo a concepção dos instrumentos e do procedimento de operacionalização.

### **4.1 A CONCEPÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE SELEÇÃO DE EMPRESAS PARA ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

A seguir, é detalhada a concepção dos instrumentos de seleção de empresas para alianças. Aqui, o objetivo principal é apresentar como foram concebidos os seguintes instrumentos: questionário (critérios, itens e questões); sistema de pontuação (escala e ponderações); e gráficos.

#### **4.1.1 Questionário**

O estabelecimento de um processo padrão para coleta de informações é essencial para garantir a consistência e a coerência das análises. A padronização das questões garante a comparação dos dados, o aumento da velocidade e a precisão dos registros facilitando o processamento dos dados (MALHOTRA *et al.*, 2008). Assim, uma vez levantadas as informações necessárias, é possível confrontá-las com um padrão pré-determinado que possibilita a comparação do nível de atendimento dos parceiros em potencial ao objetivo da aliança.

O questionário, um dos instrumentos do processo proposto, é composto pelos critérios relevantes no processo de seleção de parceiros, os seus respectivos itens e questões orientativas. O detalhamento da construção do questionário será mostrado a seguir.

##### **a) Definição dos Critérios**

Os critérios utilizados neste trabalho foram baseados nos fatores críticos de sucesso para a seleção de parceiros propostos por Cummings e Holmberg (2012) e

que estão divididos em quatro: **atividade-relacionada**, **parceria-relacionada**, **aprendizagem relacionada** e o **risco-relacionado**. No critério risco-relacionado, este trabalho o dividirá em dois: **risco da aliança** e o da **não-parceria**. Logo, irão ser tratados na construção do instrumento cinco critérios, já que o critério risco foi dividido em dois.

Porém antes, vale enfatizar o significado de cada critério:

- **atividade-relacionada:** se refere às atividades específicas que uma aliança seria formada para cumprir;
- **parceria-relacionada:** abrange aspectos ligados à relação com o parceiro em potencial;
- **aprendizagem-relacionada:** leva em consideração aspectos que impactam na aprendizagem como objetivo-fim ou consequência inerente à relação com os parceiros;
- **risco-relacionado da aliança:** abrange os riscos inerentes à aliança ao ser estabelecida;
- **risco-relacionado da não-parceria:** abrange os riscos que a empresa pode correr por não estabelecer a aliança.

Com os critérios definidos, o próximo passo para a construção do questionário contemplará a definição dos itens e questões orientativas.

## **b) Definição dos itens e questões orientativas**

Os itens relativos a cada critério, bem como os dados de entrada para a construção das questões orientativas, foram extraídos das contribuições dos executivos da Elster-BR por meio da dinâmica do grupo de foco, garantindo, assim, uma adequação do instrumento à realidade da empresa, objeto de estudo.

Vale ressaltar que o desenvolvimento dos itens e questões orientativas foi baseado em exemplos concretos de alianças estabelecidas no segmento de medição de energia elétrica, trazidos pelos executivos da Elster-BR.

Foram levantados doze exemplos: um deles de aliança voltada para serviços, e os demais para Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), ou seja, projetos

colaborativos entre duas organizações para prover uma solução tecnológica ao setor de medição de energia elétrica.

Dentre os exemplos de alianças trazidos, evidenciou-se uma diversidade no perfil da relação entre as organizações envolvidas, tais como: competidores indiretos, em que parte do portfólio destas empresas concorre entre si; empresas de portfólio de soluções 100% complementares; cliente e fornecedor, com projetos claros de desenvolvimento em conjunto de soluções; dois competidores diretos que se juntaram para integrar soluções; e entre uma associação do setor e um instituto de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Vale destacar que, destes doze exemplos, três envolviam a Elster-BR. Já o restante deles, outras organizações do segmento de medição de energia elétrica. Nesta etapa, foi possível identificar que os exemplos de alianças mais evidentes no setor para os executivos, são as voltadas para P&D, ocorrendo, assim, um consenso do grupo no sentido de que este tipo de aliança deveria ser o foco do trabalho.

Para expor detalhadamente as contribuições extraídas dos executivos que servirão como base para a definição dos itens, esta seção discorrerá sobre os dados obtidos, que serão estruturados com base nos fatores críticos de sucesso trazidos por Cummings e Holmberg (2012): **atividade-relacionada, aprendizagem-relacionada, parceria-relacionada, risco-relacionado da aliança e risco-relacionado da não parceria.**

Tal categorização visa facilitar a compreensão, já que muitas das contribuições vieram de maneira não estruturada, apesar da riqueza do seu conteúdo.

### **I. Aprendizagem-Relacionada**

Ao tratar o critério aprendizagem-relacionada, o grupo foi enfático em trazer que a aprendizagem está presente nas alianças estabelecidas pela Elster-BR, porém sempre como uma consequência e não como um objetivo-fim, como afirma um dos executivos:

*“[...] aprendizagem nunca é um objetivo fim, apesar de sempre fazer parte do processo. É algo que é meio. Acaba sendo como consequência” (E2).*

Tal afirmação foi corroborada pelos demais participantes da dinâmica.

Ainda tratando do critério aprendizagem, foram trazidos fatores importantes nos resultados positivos obtidos pelas alianças vivenciadas pelo grupo, como a questão do **know-how do parceiro** e os aspectos ligados à **capacidade dos profissionais da Elster-BR absorverem este know-how**. Assim enfatiza um dos integrantes:

*“[...] o know-how dos parceiros, assim como a nossa capacidade de entender a tecnologia e integrá-la às nossas soluções foram fundamentais” (E5).*

Em paralelo, outro participante relata sobre a dificuldade com relação ao **conhecimento tácito**, a dificuldade de **absorção** deste tipo de conhecimento, bem como os riscos inerentes a eles:

*“[...] em alguns casos tentamos entender um pouco mais do detalhe da tecnologia e isto não foi possível, pois vimos que estava muito na cabeça de um ou outro. Isto por vezes nos prejudicou, pois quando precisamos atuar de uma maneira mais rápida, ficamos na dependência do parceiro” (E7).*

Por fim, o grupo traz que além de todos estes aspectos, a **intensão** do parceiro compartilhar o conhecimento foco da aliança, é muito importante.

#### **a) Atividade-Relacionada**

Passando para o segundo critério trazido por Cummings e Holmberg (2012), que é a atividade-relacionada, pode-se observar, também, nesta etapa, relatos do grupo que corroboraram com o trazido na literatura.

Neste sentido, um dos executivos cita acerca da capacidade do parceiro entregar uma **tecnologia** que atenda a demanda do mercado:

*“[...] nas nossas experiências a tecnologia que nos faltava, fornecida pelo parceiro, foi fundamental, pois tínhamos uma carência evidente no portfólio” (E2).*

Ainda neste tema, outro o complementa:

*“[...] a capacidade de manter a sua tecnologia atualizada às necessidades do mercado e o nível de experiência na tecnologia foram fatores importantes”(E3).*

Além dos aspectos ligados à tecnologia como fatores importantes para colher bons resultados nas alianças, também foram trazidos atributos ligados ao **custo**, conforme entendimento de um dos executivos:

*“[...] se a solução dos parceiros não tivessem custos adequados, certamente as nossas alianças já teriam sido rompidas” (E3).*

Adicionalmente, um dos participantes destaca a questão do **acesso**, dizendo:

*“[...] a parceria com a empresa Y foi fundamental para entrarmos na concessionária X. Além disto, a nossa parceria com a empresa W foi fundamental para entrarmos no segmento Z”<sup>3</sup> (E4).*

Outros dois itens foram levantados ainda na atividade-relacionada. Um deles, o **suporte**, um dos executivos afirma:

*“[...] existe um respaldo para resolver os problemas. Apesar de não ser na mesma prioridade que a nossa, no final, eles resolvem. Se nós não tivéssemos nenhum tipo de suporte certamente a situação seria bem pior e insustentável de se manter” (E7).*

O segundo item trazido é a **velocidade**, evidente na fala de outro participante:

*“[...] se não tivéssemos feito estas parcerias não teríamos condições de sozinhos entrarmos tão rápido nestes segmentos e clientes importantes” (E1).*

## **b) Parceria-Relacionada**

Dando continuidade à análise dos dados coletados no grupo de foco e, explorando o fator parceria-relacionada, aspectos ligados à **capacidade inovativa**, **compatibilidade entre as empresas** e **interesse do parceiro** na aliança foram trazidos pelo grupo como itens fundamentais para obter os resultados positivos das alianças estabelecidas pela Elster-BR.

Sobre a **capacidade inovativa**, foi mencionado que a capacidade do parceiro em adequar a sua solução às demandas do mercado e também àquelas trazidas pela

---

<sup>3</sup> Nesta fala se optou por manter o sigilo sobre as empresas e segmentos envolvidos no exemplo.

própria Elster-BR, foram e são muito relevantes neste trabalho em conjunto. Desta forma relata um dos participantes:

*“[...] o mercado vai mudando, nós fomos nos adaptando e as demandas geradas nos nossos parceiros foram sendo atendidas. Por vezes, não na velocidade e maneira que queríamos, porém foram o suficientes para a nossa participação continuar crescendo nestes segmentos e clientes que nos propusemos entrar” (E8).*

Sobre a **compatibilidade entre as empresas**, quatro aspectos foram trazidos como importantes para o sucesso nas atividades da aliança: **objetivos; visão; valores; e perfil**. Comparando as alianças vivenciadas, observou-se o quão complicado é tratar a relação quando não existe um alinhamento. Baseado nisto, o Quadro 5 apresenta os relatos positivos e as dificuldades enfrentadas, que evidenciam a influência dos aspectos trazidos.

**Quadro 5** - Relação entre os relatos dos executivos e os itens ligados à compatibilidade

<b>Itens (Compatibilidade)</b>	<b>Relatos</b>
<b>Objetivo e Visão</b>	“Vejo que o objetivo (da aliança) pode até ser comum, mas um pode estar entrando para colocar uma nova tecnologia e o outro pensando em um resultado puramente financeiro. Algum tipo de conflito sempre acaba sendo gerado” (E8).
	“Acho que tem que ver os objetivos secundários de cada empresa. Existe algo além do objetivo comum da aliança, apesar de parecer que existe só um objetivo” (E7).
	“A estratégia que ele (o parceiro) tem, junto ao cliente, é diferente da nossa. As prioridades deles são diferentes em algumas situações” (E3).
<b>Valores e Perfil</b>	“São empresas (os parceiros atuais) sérias. Eles se preocupam com a imagem da empresa. Não são aventureiros” (E1).
	“Eu vejo que o parceiro Y tem uma fragilidade de tratativa, porque o dono é mais emotivo, tem certa vaidade, se magoa fácil. Já nos outros dois não identificamos isto e as coisas fluem melhor” (E2).
	“Mesmo não dando caráter de valor, fica evidente que o perfil dos executivos das empresas parceiras influencia na condução da aliança. Favorece ou dificulta” (E1).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro item relevante trazido pelo grupo foi o **nível de interesse** do parceiro na aliança. Os resultados positivos obtidos por meio da experiência vivenciada pelo grupo

nas alianças mostram que o alto grau de interesse do parceiro na aliança é um item importante. Segundo o grupo, este interesse é normalmente motivado pela relevância do projeto para o parceiro.

A **disponibilidade de recurso** por parte do parceiro é outro atributo importante, segundo o grupo. É destacado que isto não tem relação direta com o tamanho da empresa, como traz um dos executivos:

*“[...] o tamanho da empresa não é algo que influencia, desde que tenha os recursos mínimos necessários em termos de pessoas, dinheiro, conhecimento e principalmente tempo para atender as demandas da aliança” (E8).*

Complementando o entendimento, outro participante menciona que apesar disto:

*“[...] é importante avaliar o tamanho da empresa e seus recursos para não deixar atividades muito ‘pesadas’ na empresa que no futuro possam impactar no sucesso da aliança” (E2).*

A **disponibilidade de recurso** é trazida de maneira muito forte também nos momentos em que imprevistos e problemas ocorrem.

### **c) Riscos-relacionados da aliança**

Evoluindo a análise das contribuições trazidas no grupo de foco, itens ligados aos riscos-relacionados da aliança também foram trazidos. Neste critério, um dos participantes compartilhou a sua experiência sobre projetos ao fazer uma analogia com alianças, dizendo:

*“[...] todas as premissas definidas no início de um projeto já nascem com riscos, ou seja, a partir do momento que tu define premissas no objetivo da aliança, estas premissas são automaticamente riscos em potencial, porque elas estão, todas, sujeitas a não serem atendidas” (E8).*

Dentre os riscos trazidos por meio de exemplos durante a dinâmica, estão os relacionados aos **problemas de qualidade**. Neste aspecto, é enfatizado que o mais relevante não é o problema de qualidade em si, que obviamente tem o seu impacto,

porém, além disto, está a questão da postura e atitude do parceiro ao tratar estes problemas.

Ainda dando enfoque vislumbra-se nos riscos, a preocupação sobre possíveis **restrições em clientes**, principalmente se estes forem considerados estratégicos pela Elster-BR. E ainda, o **desequilíbrio** existente entre as empresas é algo que apresenta um impacto no sucesso da aliança, porém este aspecto é trazido como uma situação natural, onde devem ser tomadas ações apenas para que se mitiguem possíveis impactos negativos para a Elster-BR.

No tocante ao item **desequilíbrio**, um dos executivos argumenta que o fator tempo influencia o processo, ou seja, a aliança inicia com um grau de equilíbrio e que, no decorrer do tempo, sofre alterações, e naturalmente, um vai se tornando mais forte que o outro. Tal constatação é evidenciada na seguinte fala:

*“[...] eu vejo que no final um ou outro acaba ficando mais forte. Nasce (a aliança) com certo grau de igualdade, mas no decorrer do tempo uma das partes acaba dominando o processo. Nas nossas experiências, não vimos alguém começando e se mantendo da mesma forma” (E2).*

O **desequilíbrio** entre as empresas de uma aliança, segundo os participantes, acaba gerando um grau de dependência, que por vezes, fragiliza uma das partes, assim afirma um dos executivos:

*“[...] tu te associa com alguém que detém a tecnologia, mas justamente por ele estar na frente neste sentido, no ‘andar da carruagem’, lá na frente fica mais difícil de ter controle sobre o parceiro” (E1).*

Outro item identificado durante a dinâmica, no que se refere ao risco-relacionado da aliança, é a possibilidade do parceiro **se tornar um competidor** no segmento no qual se propuseram a estabelecer a aliança. Neste item, foi relatado um exemplo concreto vivenciado pela Elster-BR.

Por último, evidenciou-se o **grau de conhecimento sobre a empresa** que se está escolhendo para estabelecer a parceria. Ao selecionar a empresa, o grupo traz que uma série de aspectos é avaliada, porém, somente ao efetivamente se estabelecer a aliança e ver isto funcionando, ai sim é que se entendem realmente todos os aspectos envolvidos que impactarão no desempenho da aliança.

### **c) Risco-relacionado da não-parceria**

Avançando na análise, no risco-relacionado da não-parceria, proposto por Cummings e Holmberg (2012), os executivos trouxeram itens que se dividem em duas categorias: o das **restrições** e o do **fortalecimento do competidor**.

As **restrições** foram trazidas sobre a perspectiva de acessos. Dentre estes acessos, apareceram: **clientes estratégicos, segmentos importantes, projetos e outros parceiros**.

Sobre o **fortalecimento do competidor**, foi mencionado um caso corrente, no qual a empresa está avaliando um parceiro que possui uma tecnologia que, tecnicamente, parece atender a demanda da potencial aliança. Pelo fato do parceiro em potencial ser uma empresa estrangeira que está dando os seus primeiros passos na América Latina, a Elster-BR está avaliando também possíveis impactos que podem ser gerados se não for realizada a aliança. Isto se deve ao fato que esta empresa pode se associar com algum concorrente e a Elster-BR poderá sofrer impactos negativos em termos de mercado em razão disto.

### **d) Consolidação dos Itens e questões orientativas**

De posse do conteúdo colhido por meio da dinâmica do grupo de foco, os critérios importantes para a primeira versão de seleção de empresas parceiras e seus respectivos itens foram organizados conforme o Quadro 6.

**Quadro 6 - Consolidação dos critérios e seus respectivos itens**

<b>Critério</b>	<b>Item</b>
<b>APRENDIZAGEM-RELACIONADA</b>	Intensão de compartilhar o conhecimento
	Capacidade de absorver o conhecimento Explícito
	Grau de conhecimento Explícito
	Grau de conhecimento Tácito
	Capacidade de absorver o conhecimento Tácito
<b>ATIVIDADE-RELACIONADA</b>	Acesso Cliente/Segmento
	Custo competitivo
	Tecnologia
	Suporte
	Velocidade
<b>PARCERIA-RELACIONADA</b>	Interesse na Aliança
	Disponibilidade de recurso
	Compatibilidade de Valores e Perfil
	Compatibilidade de Objetivos e Visão
	Capacidade inovativa
<b>RISCO-RELACIONADO da ALIANÇA</b>	Restrição Cliente Estratégico
	Problema Qualidade
	Desequilíbrio
	Desconhecimento sobre o parceiro
	Novo Competidor
<b>RISCO-RELACIONADO da NÃO-PARCERIA</b>	Restrição de Atuação Segmento Importante
	Restrição Atuação Cliente Estratégico
	Fortalecimento Competidor
	Restrição Atuação Projeto Específico
	Restrição parceria com outros parceiros

Fonte: Elaborado pelo autor.

A dinâmica de grupo de foco deu subsídios para também criar as questões orientativas para cada critério. O Quadro 7 apresenta as questões construídas que visam facilitar a compreensão do que contempla cada item e conseqüentemente o critério:

**Quadro 7 – Questionário do processo de seleção de parceiros**

Critério	Item	Questões Orientativas
APRENDIZAGEM-RELAIONADA	Intensão de compartilhar o conhecimento	Qual o grau de intensão da empresa parceira em compartilhar o conhecimento foco da aliança?
	Capacidade de absorver o conhecimento Explícito	Qual a capacidade da Elster absorver o conhecimento explícito, foco da aliança?
	Grau de conhecimento Explícito	O quanto, por parte do parceiro, o know-how, tecnologia e processo foco da aliança são conhecimentos explícitos (procedimento, documento, etc)?
	Grau de conhecimento Tácito	O quanto, por parte do parceiro, o know-how, tecnologia e processo foco da aliança são conhecimentos tácitos (pessoais, informal, etc)?
	Capacidade de absorver o conhecimento Tácito	Qual a capacidade da Elster absorver o conhecimento tácito, foco da aliança?
ATIVIDADE-RELAIONADA	Acesso Cliente/Segmento	O parceiro potencializa a entrada em clientes e segmentos estratégicos?
	Custo competitivo	Qual o grau de competitividade em custo da solução foco da aliança?
	Tecnologia	Qual o grau de atendimento em funcionalidade e experiência em termos de parque instalado?
	Suporte	Qual a capacidade e intensão de dar suporte básico?
	Velocidade	Qual a velocidade para desenvolver a tecnologia e entrar no segmento ou clientes esperado?
PARCERIA-RELAIONADA	Interesse na Aliança	Qual o grau de pré-disposição em querer fazer e manter aliança?
	Disponibilidade de recurso	Nível de disponibilidade de recurso: financeiro, pessoas e tempo?
	Compatibilidade de Valores e Perfil	Qual o nível de alinhamento de valores e perfil comportamental dos executivos?
	Compatibilidade de Objetivos e Visão	Qual o grau de compatibilidade de objetivos e visão estratégica?
	Capacidade inovativa	Qual a capacidade inovativa (upgrades, adequação, etc)?
RISCO-RELAIONADO DA ALIANÇA	Restrição Cliente Estratégico	Restrição (técnica, relacionamento, cadastral, etc) nos clientes targets?
	Problema Qualidade	Risco de ter problema de qualidade e não tratar da forma adequada?
	Desequilíbrio	Risco de desequilíbrio (importância da aliança, impacto imagem se fracassar, dependência da aliança, riscos)?
	Desconhecimento sobre o parceiro	Risco das reais intenções (objetivos, metas) atuais e futuras e perfil dos executivos não serem o que se considerou?
	Novo Competidor	Risco da aliança fazer com que o parceiro se torne um competidor?
RISCO-RELAIONADO DA NÃO-PARCERIA	Restrição de Atuação Segmento Importante	Dar chance para que o parceiro faça a aliança com os principais concorrente e os fortaleça?
	Restrição Atuação Cliente Estratégico	Bloquear a atuação da Elster em algum projeto, segmento ou cliente?
	Fortalecimento Competidor	Dar chance para que o parceiro faça a aliança com os principais concorrente e os fortaleça?
	Restrição Atuação Projeto Específico	Bloquear a atuação da Elster em algum projeto, segmento ou cliente?
	Restrição parceria com outros parceiros	Dar chance para que o parceiro faça a aliança com os principais concorrente e os fortaleça?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma o Quadro 7 apresenta de forma consolidada o questionário, um dos instrumentos que fazem parte do processo de seleção de empresas para alianças, proposto neste trabalho. De posse disto, passa-se então para o próximo instrumento que é o sistema de pontuação.

#### 4.1.2 Sistema de Pontuação

Concluída a construção do questionário, nesta etapa será desenvolvido o instrumento, ora chamado de sistema de pontuação. Este sistema contempla dois aspectos. O primeiro é a definição de pesos (importância relativa) para cada item através do método AHP. O método AHP será aplicado levando em consideração os critérios e seus itens, e que, por consequência, dará às questões orientativas os seus devidos pesos. O segundo aspecto do sistema de pontuação, é a construção da escala que será utilizada pelos avaliadores para pontuar os parceiros em potencial.

A seguir é apresentada a construção dos pesos dos itens (importância relativa), por meio do método AHP.

##### a) Primeira Camada: Análise dos pesos dos Critérios

Inicialmente o grupo avaliou o peso dos critérios da primeira camada, bem como a importância relativa de cada um deles. A ordenação das importâncias dos critérios da primeira camada está descrita na Tabela 9:

**Tabela 9** --Ordenação das importâncias dos critérios da primeira camada

Critérios	Ordem de Importância
Atividade	1
Parceria	2
Risco da Aliança	3
Aprendizagem	4
Risco da Não-Parceria	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

A importância relativa de cada um deles é mostrada na Tabela 10. A consistência da avaliação foi  $CR = 0,06$  o que significa que o julgamento dos decisores é aceitável, segundo os proponentes do método.

**Tabela 10** - Avaliação dos critérios da primeira camada

	Atividade	Parceria	Risco da Aliança	Aprendizagem	Risco da Não-Parceria	Importância Relativa
Atividade	1	3	5	7	9	51%
Parceria	1/3	1	3	5	5	25%
Risco da Aliança	1/5	1/3	1	3	5	13%
Aprendizagem	1/7	1/5	1/3	1	3	7%
Risco da Não-Parceria	1/9	1/5	1/5	1/3	1	4%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na avaliação da primeira camada, ou seja, dos critérios, observa-se uma predominância de três que representam quase 90% do peso total, que são: a **atividade-relacionada**, 51%, a **parceria-relacionada**, 25%, e o **risco-relacionado da aliança**, 13%.

A **atividade-relacionada** deve-se, principalmente, pelo fato do grupo entender que, antes de qualquer aspecto, o parceiro deve ter condições técnicas e competitivas de atender as condições básicas do objetivo da aliança. Neste critério, o grupo destaca a entrega essencial do parceiro para a aliança e, que sem isto, dificilmente a aliança alcançará o sucesso esperado.

O segundo critério mais importante identificado na dinâmica foi o critério da **parceria**. Ao explorá-lo, ficou evidente que, após ter clareza de que o parceiro potencial em avaliação tem condições de realizar a entrega esperada, deve existir um grau de compatibilidade mínimo entre a Elster-BR e a empresa em análise. Ficou evidente no relato do grupo, que este critério é importante para garantir que a aliança “vá em frente” e que se tenha uma expectativa de que possíveis conflitos futuros sejam superados.

O terceiro dos critérios foi o **risco-relacionado da aliança**, em que se foi levantado aspectos relevantes a possíveis restrições de acessos a clientes e/ou segmentos, bem como riscos relacionados à qualidade.

Os outros dois critérios, **aprendizagem-relacionada** e **risco-relacionado da não-parceira** em termos relativos, não foram considerados relevantes. A aprendizagem, por exemplo, foi trazida pelo grupo sempre como uma consequência e não como um objetivo-fim. Apesar disto, houve o entendimento que estes critérios devam permanecer na análise com o intuito de auxiliar na etapa da configuração da aliança.

**b) Segunda Camada: análise dos pesos dos itens do critério Atividade-Relacionada**

Na etapa de avaliação da segunda camada, foram identificados os itens subsidiários que levaram ao critério da **atividade-relacionada** da primeira camada. Na Tabela 11, pode ser observada a ordenação das importâncias.

**Tabela 11** - Ordenação das importâncias dos itens da segunda camada do critério Atividade-Relacionada

Itens	Ordem de Importância
Acesso Cliente/Segmento	1
Custo competitivo	2
Tecnologia	3
Suporte	4
Velocidade	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na próxima etapa, serão avaliados os pesos dos itens de segunda camada. A importância relativa de cada um deles é mostrada na Tabela 12. A consistência da avaliação foi  $CR = 0,07$ , o que significa que o julgamento dos decisores é aceitável, segundo os proponentes do método.

**Tabela 12** - Avaliação dos itens da segunda camada do critério Atividade-Relacionada

	Acesso Cliente/Segmento	Custo competitivo	Tecnologia	Suporte	Velocidade	Importância Relativa
Acesso Cliente/Segmento	1	3	7	7	9	53%
Custo competitivo	1/3	1	5	5	7	28%
Tecnologia	1/7	1/5	1	3	3	10%
Suporte	1/7	1/5	1/3	1	3	6%
Velocidade	1/9	1/7	1/3	1/3	1	4%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao avaliar a segunda camada do critério **atividade-relacionada**, o grupo destacou dois itens: **custo competitivo** e **acesso cliente/segmento**. Estes representaram em torno de 80% do peso total. Na percepção do grupo, as alianças voltadas para P&D da Elster-BR têm um caráter predominantemente direcionado para o negócio em si. Por isto, destaca-se o **acesso ao cliente** ou a um **segmento específico** como um dos mais importantes. Esta percepção deve-se também a duas experiências de alianças estabelecidas pela Elster-BR, onde o resultado destas, atualmente, representam para a empresa mais de 50% do seu faturamento. Tal resultado foi obtido pelo fato da empresa ter acessado um segmento rentável e de expressiva dimensão monetária.

Adicionalmente, foi trazido o exemplo de um cliente. Este cliente hoje adquire uma solução da Elster-BR provinda de uma aliança. Por consequência, isto potencializa a expansão para a entrada em outros clientes, pois ele serviu e serve de referência para outros. O grupo traz que boa parte do sucesso deste acesso ao primeiro cliente só foi possível em razão da sua preferência pela tecnologia do parceiro que a Elster-BR estabeleceu a aliança.

O segundo item mais importante identificado, **custo competitivo**, se destacou pela importância da competitividade na entrega em termos de preço ao cliente e/ou rentabilidade do negócio. Tal constatação foi feita com base no exemplo trazido de um

atual parceiro que provê uma parte da solução que a Elster-BR oferece ao mercado. Este parceiro é uma empresa pequena, com um suporte relativamente precário, e a sua tecnologia possui algumas limitações. Apesar disto, o nível de competitividade de preço faz a Elster-BR ganhar uma fatia expressiva deste segmento.

Seguindo esta linha, a **tecnologia** veio como terceiro item em termos de importância pelo grupo. Há o entendimento que, apesar disto ser relevante, não deve ser interpretado como um fim, porém como um meio para se atingir benefícios mercadológicos e, conseqüentemente, financeiros.

Já o **suporte** que, por vezes, foi trazido como um dos aspectos que atualmente alguns parceiros deixam a desejar, o grupo entendeu que, se estiver evidente no início da relação uma certa carência neste item, a Elster-BR deve encontrar caminhos alternativos que mitiguem o impacto negativo neste item.

O item **velocidade** foi considerado, neste critério, com um índice de importância baixo, 4%.

### c) Segunda Camada: análise dos pesos dos itens do critério Parceria-Relacionada

Nesta etapa de avaliação da segunda camada, foram identificados os itens subsidiários que levaram ao critério da **parceria-relacionada** da primeira camada. Na Tabela 13, pode ser observada a ordenação das importâncias.

**Tabela 13** - Ordenação das importâncias dos itens da segunda camada do critério Parceria-Relacionada

Itens	Ordem de Importância
Interesse na Aliança	1
Disponibilidade de recurso	2
Compatibilidade de Valores e Perfil	3
Compatibilidade de Objetivos e Visão	4
Capacidade inovativa	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Posteriormente, foram avaliados os pesos dos itens de segunda camada. A importância relativa de cada um deles é mostrada na Tabela 14. A consistência da

avaliação foi  $CR = 0,06$ , o que significa que o julgamento dos decisores é aceitável, segundo os proponentes do método.

**Tabela 14** - Avaliação dos itens da segunda camada do critério Parceria –Relacionada

	Interesse na Aliança	Disponibilidade de recurso	Compatibilidade de Valores e Perfil	Compatibilidade de Objetivos e Visão	Capacidade inovativa	Importância Relativa
Interesse na Aliança	1	3	5	5	7	49%
Disponibilidade de recurso	1/3	1	3	3	7	25%
Compatibilidade de Valores e Perfil	1/5	1/3	1	3	3	13%
Compatibilidade de Objetivos e Visão	1/5	1/3	1/3	1	3	8%
Capacidade inovativa	1/7	1/7	1/3	1/3	1	4%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta avaliação, observa-se uma predominância de três itens que representam quase 90% do peso total do critério parceria-relacionada, que são: **interesse na aliança**, **disponibilidade de recurso**, e **compatibilidade de valores e perfil**.

O item **interesse na aliança** representa o maior peso, 49%. O grupo trouxe que, se não houver uma percepção de interesse por parte do parceiro no estabelecimento da aliança, a chance da parceria ter sucesso é muito baixa. Segundo os executivos, isto pode acontecer porque no decorrer da aliança, dificuldades aparecem e o parceiro poderá tratar com descaso aspectos relevantes para a Elster-BR.

Em segundo lugar em termos de peso, está a **disponibilidade de recurso**, com 25%. Ao tratar este item, o grupo classifica os recursos como: financeiro, pessoal e tempo. Os executivos reforçam que, ao avalia-la, deve ser considerado o quanto o recurso disponível está adequado ao objetivo da aliança.

Na sequência, o item **compatibilidade de valores e perfil** apareceu com um relativo destaque, 13%, pelo impacto gerado junto aos clientes. No setor no qual a

Elster-BR atua, a relação duradoura e contínua com os seus clientes é uma característica, pois a empresa não prospecta negócios, mas sim oportunidades nos mesmos clientes (concessionárias de energia elétrica).

Com base nisto, foi levantada certa preocupação com relação a esta compatibilidade, pois os clientes verbalizam, pelos “bastidores”, suas considerações em relação às alianças, trazendo, por vezes, comentários como a “empresa X tem tudo ou nada a ver (valores e perfil) com a empresa Y”.<sup>4</sup> Desta forma, dão um caráter de valor, que, no dia a dia, acaba impactando na aliança.

Da mesma forma ocorre com relação à **compatibilidade de objetivos e visão**, porém numa percepção de impacto menor no desempenho da aliança em comparação ao perfil e valores.

A **capacidade inovativa** foi percebida com um grau de importância baixo. O grupo entende que existe uma morosidade da aprovação metrológica para comercializar uma solução. Portanto, o setor de medição de energia não tem a capacidade de aceitar comercialmente ciclos curtos de inovações, concluindo desta forma, que este item apresenta uma importância relativa baixa.

#### **d) Segunda Camada: análise dos pesos dos itens do critério Risco-Relacionado da Aliança**

Dando sequência à análise em ordem decrescente em termos de peso da primeira camada (critérios), são apresentados os itens subsidiários que levaram ao critério do **risco-relacionado da aliança**. Na Tabela 15, pode ser observada a ordenação das importâncias.

**Tabela 15** - Ordenação das importâncias dos itens da segunda camada do critério Risco-Relacionado da Aliança

Itens	Ordem de Importância
Restrição Cliente Estratégico	1
Problema Qualidade	2
Desequilíbrio	3
Desconhecimento sobre o parceiro	4
Novo Competidor	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

<sup>4</sup> Nesta fala se optou por manter o sigilo sobre as empresas e segmentos envolvidos no exemplo.

Foram avaliados os pesos dos itens de segunda camada. A importância relativa de cada um deles é mostrada na Tabela 16. A consistência da avaliação foi  $CR = 0,09$ , o que significa que o julgamento dos decisores é aceitável, segundo os proponentes do método.

**Tabela 16** - Avaliação dos itens da segunda camada do critério Risco-Relacionado da Aliança.

	Restrição Cliente Estratégico	Problema Qualidade	Desequilíbrio	Desconhecimento sobre o parceiro	Novo Competidor	Importância Relativa
Restrição Cliente Estratégico	1	3	5	7	9	50%
Problema Qualidade	1/3	1	3	5	7	26%
Desequilíbrio	1/5	1/3	1	5	7	16%
Desconhecimento sobre o parceiro	1/7	1/5	1/5	1	3	6%
Novo Competidor	1/9	1/7	1/7	1/3	1	3%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mais uma vez, constata-se que mais de 90% do peso total está concentrado em três itens, que são: **restrição em cliente estratégico, problema de qualidade e desequilíbrio**.

Discorrendo sobre cada um destes três, de forma decrescente em termos de grau de importância, o grupo destaca, em primeiro, a **restrição em cliente estratégico** (50%). Foi trazido que o parceiro não poderia ter restrições em clientes estratégicos, como técnica, legal, relacionamento e cadastral, que não pudessem ser contornadas. Diante deste contexto é que o grupo mensurou a importância.

Em segundo, aparece o item **problema de qualidade**. O grupo destaca que a Elster-BR é percebida no mercado como uma empresa de qualidade diferenciada. Por isto, o parceiro, ao ser selecionado, deve ter os riscos envolvidos neste quesito devidamente avaliados. Em terceiro, apareceu o **desequilíbrio**. Ao analisar este item, as formas de desequilíbrio trazidas foram: relação de importância da aliança; impacto

percebido na imagem da empresa se a aliança fracassar; grau de dependência da aliança; e riscos envolvidos de ambas as empresas.

Os itens relacionados aos riscos sobre o **desconhecimento do parceiro** e possibilidade deste se tornar um **competidor** no futuro não foram trazidos com uma relevância expressiva.

**e) Segunda Camada: análise dos pesos dos itens do critério Aprendizagem-Relacionada**

Em outra etapa de avaliação da segunda camada, foram identificados os itens que levavam ao critério da **aprendizagem-relacionada**. Na Tabela 17, pode ser observada a ordenação das importâncias.

**Tabela 17** - Ordenação das importâncias dos itens da segunda camada do critério Aprendizagem-Relacionada

Itens	Ordem de Importância
Intensão de compartilhar o conhecimento	1
Capacidade de absorver o conhecimento Explícito	2
Grau de conhecimento Explícito	3
Grau de conhecimento Tácito	4
Capacidade de absorver o conhecimento Tácito	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dando continuidade, foram avaliados os pesos dos itens de segunda camada. A importância relativa de cada um deles é mostrada na Tabela 18. A consistência da avaliação foi  $CR = 0,05$ , o que significa que o julgamento dos decisores foi aceitável, segundo os proponentes do método.

**Tabela 18** - Avaliação dos itens da segunda camada do critério Aprendizagem-Relacionada

	Intensão de compartilhar o conhecimento	Capacidade de absorver o conhecimento Explícito	Grau de conhecimento Explícito	Grau de conhecimento Tácito	Capacidade de absorver o conhecimento Tácito	Importância Relativa
Intensão de compartilhar o conhecimento	1	3	5	7	9	52%
Capacidade de absorver o conhecimento Explícito	1/3	1	3	5	7	26%
Grau de conhecimento Explícito	1/5	1/3	1	3	3	12%
Grau de conhecimento Tácito	1/7	1/5	1/3	1	3	7%
Capacidade de absorver o conhecimento Tácito	1/9	1/7	1/3	1/3	1	4%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao explorar os motivos pelos quais o grupo optou por ponderar os pesos apresentados na Tabela 18 ,de uma forma geral, ficou evidenciado que tudo se inicia pela **intensão do parceiro em compartilhar o conhecimento** que possui. Entende-se, assim, que o maior peso está neste quesito, 52%.

Discorrendo sobre as questões ligadas ao **conhecimento tácito** e **explícito**, o grupo trouxe como prioridade neste âmbito os aspectos inicialmente ligados ao **conhecimento explícito**, tanto por parte do parceiro, no que se refere ao quanto do *know-how*, tecnologia e processo foco da aliança, que estão registrados em documentos e procedimentos, quanto por parte da Elster-BR, no que se refere à **capacidade absorptiva** deste **conhecimento explícito**.

Durante a dinâmica de preenchimento deste critério, houve uma discussão sobre o quanto a capacidade absorptiva por parte da Elster- BR estava mais ligada a um aspecto interno da empresa, do que a um item a ser avaliado de maneira relativa em relação ao parceiro.

O grupo entendeu que, apesar de ser um aspecto interno, dependendo do parceiro, pode variar a capacidade da Elster-BR em absorver o conhecimento explícito.

Isto se deve ao fato de que a tecnologia que o parceiro oferece pode variar na sua lógica e simplicidade, alterando, assim, a capacidade de absorção do conhecimento pela Elster-BR. Como exemplo, foi mencionada a diferença de capacidade absorptiva da Elster-BR sobre a tecnologia baseada na comunicação por Rádio Frequência e na tecnologia PLC (*Power Line Communication*), em que ambas as tecnologias podem atender ao objetivo final de uma aliança.

Após explorar a importância de aspectos relacionados ao conhecimento explícito, veio os relacionados aos **conhecimentos tácitos**. Mais uma vez, o grupo destacou a importância destes aspectos, tanto como por parte do parceiro, em ter o conhecimento de maneira informal e concentrada em pessoas, quanto por parte da Elster-BR, em ter a capacidade de absorver este conhecimento.

**f) Segunda Camada: análise dos pesos dos itens do critério Risco-Relacionado da Não-Parceria**

Por último, são apresentados os itens subsidiários que levaram ao critério do **risco-relacionado da não-parceria** da primeira camada. Na Tabela 19, pode ser observada a ordenação das importâncias.

**Tabela 19** - Ordenação das importâncias dos itens da segunda camada do critério Risco-Relacionado da Não-Parceria

Itens	Ordem de Importância
Restrição de Atuação Segmento Importante	1
Restrição Atuação Cliente Estratégico	2
Fortalecimento Competidor	3
Restrição Atuação Projeto Específico	4
Restrição parceria com outros parceiros	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta etapa, foram avaliados os pesos dos itens de segunda camada. A importância relativa de cada um deles é mostrada na Tabela 20. A consistência da avaliação foi  $CR = 0,08$ , o que significa que o julgamento dos decisores é aceitável, segundo os proponentes do método.

**Tabela 20** - Avaliação dos itens da segunda camada do critério Risco-Relacionado da Não-Parceria

	Restrição de Atuação Segmento Importante	Restrição Atuação Cliente Estratégico	Fortalecimento Competidor	Restrição Atuação Projeto Específico	Restrição parceria com outros parceiros	Importância Relativa
Restrição de Atuação Segmento Importante	1	5	7	9	9	59%
Restrição Atuação Cliente Estratégico	1/5	1	3	5	7	21%
Fortalecimento Competidor	1/7	1/3	1	3	5	11%
Restrição Atuação Projeto Específico	1/9	1/5	1/3	1	3	5%
Restrição parceria com outros parceiros	1/9	1/7	1/5	1/3	1	3%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que em torno de 80% do peso total deste critério está concentrado em dois itens relativos à **restrição em segmentos importantes** e **clientes estratégicos**.

O grupo deu mais peso para a restrição em segmento do que em cliente, por uma questão de abrangência. Apesar da importância de ambos, a abrangência do impacto de restrição de atuação em segmento é maior que a restrição em atuar em possíveis clientes estratégicos.

Em terceiro, no critério do **risco-relacionado da não-parceira**, transparece a preocupação do grupo ao fato de possivelmente fortalecer algum concorrente. Já que este, se aliando a um parceiro em potencial específico, pode criar uma distância competitiva. Por último, aparecem os itens ligados aos riscos de **restrição em projetos específicos** e **outros parceiros**.

**g) Consolidação dos pesos (importâncias relativas)**

O Quadro 8 apresenta todos os critérios e os seus respectivos pesos percentuais identificados por meio do método AHP a ser utilizado na primeira versão do processo de seleção de parceiros (P<sub>0</sub>). Estes pesos serão considerados na avaliação ao calcular a pontuação dos parceiros potenciais.

**Quadro 8 - Critérios e Pesos de P<sub>0</sub>**

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>PESOS</b>
ATIVIDADE-RELACIONADA	51%
PARCERIA-RELACIONADA	25%
RISCO-RELACIONADO da ALIANÇA	13%
APRENDIZAGEM-RELACIONADA	6%
RISCO-RELACIONADO da NÃO-PARCERIA	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Evoluindo a consolidação dos pesos, o Quadro 9 mostra o peso dos itens em relação aos seus respectivos critérios, indicado como “PESOC”:

**Quadro 9** - Peso dos itens em relação aos seus respectivos critérios de P0

CRITÉRIOS	ITENS	PESOC	TOTAL
ATIVIDADE-RELACIONADA	Tecnologia	10%	100%
	Custo competitivo	28%	
	Acesso Cliente/Segmento	52%	
	Suporte	6%	
	Velocidade	3%	
PARCERIA-RELACIONADA	Capacidade inovativa	4%	100%
	Compatibilidade de Objetivos e Visão	8%	
	Compatibilidade de Valores e Perfil	13%	
	Interesse na Aliança	49%	
	Disponibilidade de recurso	25%	
RISCO-RELACIONADO da ALIANÇA	Problema Qualidade	26%	100%
	Restrição Cliente Estratégico	50%	
	Desequilíbrio	15%	
	Novo Competidor	3%	
	Desconhecimento sobre o parceiro	6%	
APRENDIZAGEM-RELACIONADA	Nível de conhecimento que é Explícito	12%	100%
	Nível conhecimento que é Tácito	7%	
	Capacidade absorver Explícito	26%	
	Capacidade absorver Tácito	4%	
	Intensão de compartilhar o conhecimento	52%	
RISCO-RELACIONADO da NÃO-PARCERIA	Restrição Atuação Cliente Estratégico	21%	100%
	Restrição de Atuação Segmento Importante	59%	
	Restrição Atuação Projeto Específico	5%	
	Restrição parceria com outros parceiros	3%	
	Fortalecimento Competidor	11%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda tratando a questão referente ao processo de consolidação dos pesos, o Quadro 10 trará o peso de cada item em relação ao total, identificado por “PESOT” para a primeira versão do processo (P0). Os pesos foram colocados em ordem decrescente, e ao lado destes é apresentado o peso acumulado, totalizando os 100% que contemplam os itens para a avaliação de parceiros na sua totalidade.

**Quadro 10** - Itens discriminados por peso em ordem decrescente (P0)

CRITÉRIOS	ITENS	PESOT	ACUMULADO
ATIVIDADE-RELACIONADA	Acesso Cliente/Segmento	27,0%	27,0%
ATIVIDADE-RELACIONADA	Custo competitivo	14,5%	41,5%
PARCERIA-RELACIONADA	Interesse na Aliança	12,4%	53,9%
RISCO-RELACIONADO da ALIANÇA	Restrição Cliente Estratégico	6,6%	60,5%
PARCERIA-RELACIONADA	Disponibilidade de recurso	6,4%	66,9%
ATIVIDADE-RELACIONADA	Tecnologia	5,0%	71,9%
RISCO-RELACIONADO da ALIANÇA	Problema Qualidade	3,4%	75,3%
APRENDIZAGEM-RELACIONADA	Intensão de compartilhar o conhecimento	3,3%	78,7%
PARCERIA-RELACIONADA	Compatibilidade de Valores e Perfil	3,3%	81,9%
ATIVIDADE-RELACIONADA	Suporte	3,2%	85,1%
RISCO-RELACIONADO da NÃO-PARCERIA	Restrição de Atuação Segmento Importante	2,2%	87,3%
PARCERIA-RELACIONADA	Compatibilidade de Objetivos e Visão	2,1%	89,3%
RISCO-RELACIONADO da ALIANÇA	Desequilíbrio	2,0%	91,4%
ATIVIDADE-RELACIONADA	Velocidade	1,8%	93,2%
APRENDIZAGEM-RELACIONADA	Capacidade absorver Explícito	1,7%	94,9%
PARCERIA-RELACIONADA	Capacidade inovativa	1,0%	95,9%
RISCO-RELACIONADO da NÃO-PARCERIA	Restrição Atuação Cliente Estratégico	0,8%	96,7%
APRENDIZAGEM-RELACIONADA	Nível de conhecimento que é Explícito	0,8%	97,5%
RISCO-RELACIONADO da ALIANÇA	Desconhecimento sobre o parceiro	0,7%	98,2%
APRENDIZAGEM-RELACIONADA	Nível conhecimento que é Tácito	0,4%	98,7%
RISCO-RELACIONADO da ALIANÇA	Novo Competidor	0,4%	99,1%
RISCO-RELACIONADO da NÃO-PARCERIA	Fortalecimento Competidor	0,4%	99,4%
APRENDIZAGEM-RELACIONADA	Capacidade absorver Tácito	0,2%	99,7%
RISCO-RELACIONADO da NÃO-PARCERIA	Restrição Atuação Projeto Específico	0,2%	99,9%

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante enfatizar que todas as percepções trazidas durante a aplicação do método AHP por meio do preenchimento coletivo foram acompanhadas de exemplos concretos, debatidos e criticados até alcançar o consenso em cada um dos critérios.

#### **h) Escala de sistema de pontuação**

Durante as dinâmicas realizadas com os executivos da Elster-BR, o grupo reforçou que a análise quantitativa por meio de pontuação é de grande valia. Para eles, a riqueza também está na possibilidade de analisar detalhadamente aqueles quesitos que, por vezes, têm um impacto relativamente baixo. Isto possibilita à Elster-BR tomar ações preventivas na etapa da configuração da aliança com a empresa selecionada, caso a pontuação desta, em algum item específico, seja baixa.

Com base nisto, e avaliando o caminho percorrido até agora, observa-se a necessidade da definição de uma escala para pontuar e, conseqüentemente, avaliar os parceiros em potencial. Este trabalho propõe que cada um dos parceiros em

potencial deverá ser avaliado por meio do questionário construído (Quadro 7), onde utilizará uma escala específica de 1 a 5, como segue:

a) *Grau de atendimento do parceiro em potencial em relação ao item:*

5: Excede expectativa;

4: Atende;

3: Atende com restrições;

2: Atende precariamente;

1 : Não atende.

A escala anterior será utilizada apenas nas questões orientativas relativas aos critérios de atividade-relacionada, parceria-relacionada e aprendizagem-relacionada. Para as questões ligadas aos riscos-relacionados, a escala utilizada também é de 1 a 5, porém a descrição deve ser ajustada, conforme a seguir:

b) *Possibilidade do risco em questão ocorrer:*

5: Praticamente impossível que ocorra;

4: Muito pouco provável que ocorra;

3: Pouco Provável que ocorra;

2: Provável que ocorra;

1: Com certeza, ocorrerá.

O valor da escala conferido a cada questão reflete o quanto o parceiro potencial atende ao item em análise. Um exemplo pode ser visualizado na Tabela 21.

**Tabela 21** - Exemplo de Registro da Avaliação do critério Atividade-Relacionada

CRITÉRIO: ATIVIDADE-RELACIONADA		Peso do Critério: 51%			
Item	Questão	Peso	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Acesso Cliente/Segmento	O parceiro potencializa a entrada em clientes e segmentos estratégicos?	53%	3	5	4
Custo competitivo	Qual o grau de competitividade em custo da solução foco da aliança?	28%	3	4	2
Tecnologia	Qual o grau de atendimento em funcionalidade e experiência em termos de parque instalado?	10%	2	3	4
Suporte	Qual a capacidade e intensão de dar suporte básico?	6%	1	2	3
Velocidade	Qual a velocidade para desenvolver a tecnologia e entrar no segmento ou clientes esperado?	4%	5	1	4
		<b>Pontuação</b>	<b>2,8</b>	<b>4,2</b>	<b>3,4</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A Tabela 21 ilustra um exemplo, cuja pontuação foi lançada de maneira aleatória, de avaliação de três empresas sobre o critério **atividade-relacionada**. Nela constam: o peso, 51%, que o critério em avaliação representa em relação aos outros (riscos, aprendizagem e parceria); a descrição dos itens relativos ao critério atividade-relacionada (acesso, custo, tecnologia, etc.) com as suas respectivas questões; o peso de cada item: 53%, 28%, 10%, 6% e 4% que na sua totalidade somam os 100% do valor do critério em avaliação<sup>5</sup>; a pontuação de cada empresa sobre cada item, com a utilização da escala de 1 a 5; a pontuação final obtida de cada empresa em relação ao critério atividade-relacionada, calculada por meio da média ponderada.

Para a obtenção da pontuação de cada empresa sobre o critério em avaliação, por meio da média ponderada, é necessária a utilização da Equação 3 fórmula:

$$\mu = \sum_{i=1}^n QiRi \quad (\text{Equação 3});$$

Onde,  $\mu$  = Pontuação da empresa sobre o critério em avaliação;

Q = Pontuação (escala) dada para a empresa sobre item;

R = Peso (%) do item em relação ao critério;

n = Número de questões do critério em avaliação.

<sup>5</sup> Vale destacar que os pesos foram arredondados por meio do Excel® e, por isto a soma do exemplo apresentado, considerando os números inteiros, não fecham exatamente 100%.

Assim, substituindo na Equação 3, os dados disponíveis no exemplo demonstrado na Tabela 21, a pontuação final de cada empresa é calculada da seguinte maneira:

$$\mu_A = 3.53\% + 3.28\% + 2.10\% + 1.6\% + 5.4\% = 2,8 \quad (\text{Empresa A})$$

$$\mu_B = 5.53\% + 4.28\% + 3.10\% + 2.6\% + 1.4\% = 4,2 \quad (\text{Empresa B})$$

$$\mu_C = 4.53\% + 2.28\% + 4.10\% + 3.6\% + 4.4\% = 3,4 \quad (\text{Empresa C})$$

Adicionalmente o instrumento proposto disponibiliza uma pontuação final geral consolidada de cada empresa. Neste, a pontuação final é apresentada adaptada para uma escala de 0 a 100. A Tabela 22 apresenta, apenas em caráter ilustrativo, uma pontuação aleatória da empresa C.

**Tabela 22** - Exemplo da pontuação obtida pela empresa C com a escala de 0-100

<b>Critérios</b>	<b>Peso</b>	<b>Empresa C</b>
ATIVIDADE-RELACIONADA	51%	3,4
PARCERIA-RELACIONADA	25%	3,7
RISCO-RELACIONADO DA ALIANÇA	13%	3,4
APRENDIZAGEM	7%	3,4
RISCO-RELACIONADO DA NÃO-PARCERIA	4%	3,6
<b>Pontuação (0-100)</b>		<b>70</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 22 apresenta os critérios, seus respectivos pesos, a pontuação que a empresa C, do exemplo, recebeu para cada critério, e a pontuação final geral obtida na escala de 0 a 100.

A conversão para a escala de 0 a 100 apresentada na Tabela 22, foi realizada da seguinte forma:

$$\beta = \sum_{i=1}^n \frac{\mu_i R_i}{5} \cdot 100 \quad (\text{Equação 4});$$

Onde,  $\beta$  = Pontuação final geral da empresa sobre a escala de 0-100

$\mu$  = Pontuação da empresa sobre o critério em avaliação;

$R_c$  = Peso (%) do critério;

$n$  = Número de critérios em avaliação.

O denominador da divisão, número 5, apresentado na fórmula, representa o maior valor da escala da pontuação de 0 a 5. Assim, substituindo na Equação 4, a pontuação final geral apresentada para a empresa C na Tabela 22 é calculada da seguinte forma:

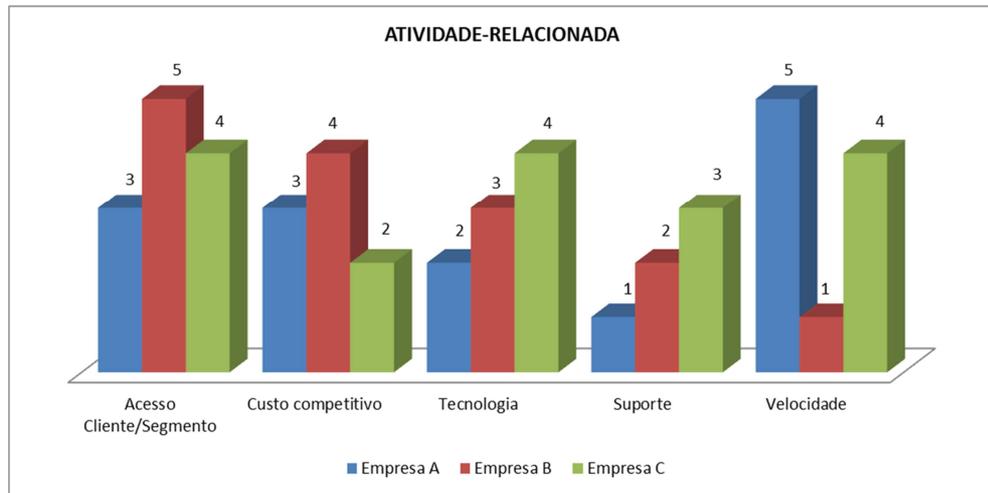
$$\beta = \frac{3,4.51\% + 3,7.25\% + 3,4.13\% + 3,4.7\% + 3,6.4\%}{5} = \frac{1,7 + 0,9 + 0,5 + 0,3 + 0,1}{5} = \frac{3,5}{5} = 70$$

Esta análise consolidada permite identificar, de maneira quantitativa, quais as empresas que estão mais alinhadas aos objetivos da aliança em questão, sob a perspectiva do grupo avaliador. Desta forma, esta avaliação dará subsídios para decidir qual a empresa que será selecionada como parceria.

#### 4.1.3 Gráficos

Após ter desenvolvido o questionário e o sistema de pontuação, o último instrumento proposto no trabalho em questão é o gráfico. No total, o instrumento disponibiliza seis gráficos. Destes gráficos, cinco estão relacionados à pontuação das empresas em relação a cada critério (atividade, aprendizagem, parceria, risco da aliança e risco da não-parceria), detalhando a pontuação de cada item. O Gráfico 1 ilustra o resultado da avaliação sobre o critério atividade-relacionada, com base nos dados do exemplo da Tabela 21.

**Gráfico 1** - Gráfico da pontuação dos parceiros potenciais sobre os itens do critério atividade-relacionada



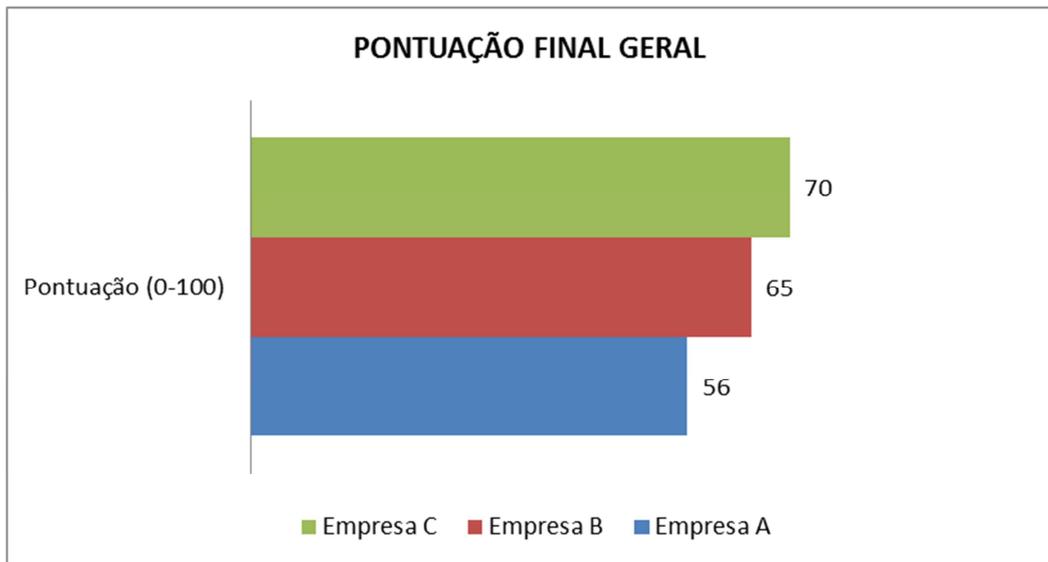
Fonte: Elaborado pelo autor.

O eixo “x” do gráfico apresenta os itens e o eixo “y” a pontuação com base na escala de 1 a 5. A legenda contempla o nome dos parceiros em potencial.

Este gráfico possibilita uma visualização do nível de atendimento da empresa em cada item e, com isso, é possível identificar possíveis fragilidades da empresa selecionada. Desta forma, sugere-se utilizar estas informações para buscar meios de mitigar possíveis impactos negativos, advindos destas fragilidades, na etapa da configuração da aliança.

O sexto gráfico apresenta a pontuação final geral consolidada de cada empresa. Neste, a pontuação final é apresentada adaptada para uma escala de 0 a 100.

O Gráfico 2 apresentará, como exemplo, o gráfico da pontuação final das três empresas na escala de 0 a 100, cujas pontuações foram lançadas de forma aleatória. Os dados de entrada deste gráfico foram ilustrados na Tabela 22.

**Gráfico 2** - Gráfico da pontuação final geral

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 2 apresenta visualmente, por meio das pontuações, as empresas que estão mais alinhadas aos objetivos da aliança em questão, sob a perspectiva do grupo avaliador.

#### 4.2 PROCEDIMENTO PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DA SELEÇÃO DE EMPRESAS

Para definir o procedimento de operacionalização, dois pilares teóricos foram utilizados: o processo de *stage-gates*, versão *XPress*, proposto por Cooper (2008) e o *framework* proposto por Cummings e Holmberg (2012).

O processo de *stage-gates* apresenta um fluxo consolidado no âmbito acadêmico e empresarial. Aliado a este fato, a empresa, objeto de estudo, atualmente, utiliza este processo para a condução de projetos internos de P&D, havendo, assim, um maior grau de familiaridade e aceitação na sua utilização.

O processo apresentado por Cooper (2008) permite uma variação em três versões, em conformidade com o referencial teórico: *stage-gates* (completo); *stage-gates XPress* e *stage-gates Lite*. Para este trabalho, optou-se como referência a versão *stage-gates XPress*, como ilustra a Figura 10.

**Figura 10** -Descrição dos estágios da versão *XPress* do *Stage-gates*



Fonte: Adaptado de Cooper (2008).

A versão *XPress* foi escolhida, pois sugere uma menor interação com o grupo decisor em relação à versão completa, dando fluidez e agilidade ao processo, sem comprometer o conteúdo, pois exige que todos os estágios sejam seguidos.

Apesar da metodologia *stage-gates* apresentar uma sequência de estágios que o grupo gestor da Elster-BR já está familiarizado na sua aplicação, o conteúdo de cada estágio teve que ser adequado ao contexto de seleção de empresas para alianças.

Para isto, foi utilizado como referência o segundo pilar teórico para a operacionalização do instrumento de seleção de parceiros, o *framework* proposto por Cummings e Holmberg (2012). Como segue:

- a) analisar os fatores ambientais e definir os objetivos corporativos;
- b) definir o objetivo da aliança;
- c) construir os atributos/critérios que serão avaliados;
- d) identificar os parceiros potenciais;
- e) avaliar os parceiros potenciais;
- f) selecionar o parceiro.

Neste estudo, o estágio (a) *Analisar os fatores ambientais e definir os objetivos corporativos* não foi levado em consideração na etapa da análise crítica do processo de seleção de parceiros. Entende-se que esse estágio é anterior a seleção da aliança, ou seja, no momento da seleção do parceiro a decisão estratégica de cooperar já terá sido tomada pela alta administração da Elster-BR.

Com base na junção dos dois pilares teóricos, aliada a limitação do escopo descrito anteriormente, a Figura 11 ilustra os estágios, seus conteúdos e sequenciamento considerados para a primeira versão do processo (P<sub>0</sub>).

**Figura 11** - Estágios do Processo de Seleção de Empresas para Alianças Estratégicas (P<sub>0</sub>)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Este trabalho sugere como procedimento que os estágios sejam colocados em prática na Elster-BR por meio de reuniões com os envolvidos no processo de seleção de empresas para alianças, com as seguintes ferramentas: *PowerPoint*®, para apresentação e discussão colegiada; e *Excel*®, para a ponderação dos valores e criação de gráficos. O formato proposto para a colocação em prática na empresa é apresentada no Apêndice A.

Para um melhor entendimento, a seguir, é detalhado o escopo de cada estágio.

#### 4.2.1 Estágio 1: Objetivo da Aliança

Este estágio contempla o detalhamento do objetivo da aliança. Com o intuito de contribuir com a execução deste estágio, são trazidas questões-chave que abordam os principais aspectos ligados ao objetivo da aliança.

O estágio de descrição do objetivo da aliança visa garantir que haja clareza e consenso sobre o que a Elster-BR buscará na aliança, delimitando, desta forma, o seu escopo.

Este estágio influencia de maneira direta a forma como os parceiros em potencial serão avaliados, pois, posteriormente, os itens devem ser pontuados sobre

a perspectiva do objetivo da aliança, visando a não extrapolar nem subdimensionar o seu escopo.

As questões-chave sugeridas para a descrição do objetivo da aliança são as seguintes:

- a) Qual o segmento e/ou clientes foco da aliança?
- b) Qual a tecnologia que se busca para alcançar o resultado esperado?
- c) Que funcionalidades básicas o produto, resultado da aliança, deve entregar?
- d) Prazo esperado para, efetivamente, entrar no mercado e ter o retorno financeiro esperado com a solução da aliança?
- e) Qual o prazo mínimo que se pretende manter esta aliança?

#### 4.2.2 Estágio 2: Definição dos Atributos (Critérios e Itens)

Neste estágio, são definidos os critérios e itens relevantes a serem levados em consideração ao avaliar os parceiros em potencial. Como este trabalho já desenvolveu estes critérios e itens, bem como as suas ponderações em termos de pesos relativos para as alianças de P&D, deve-se, então, apenas revisar a pertinência destes critérios e itens, e validá-los cada vez que o processo for colocado em prática. Se algum ajuste deve ser feito, é neste estágio que será realizado.

#### 4.2.3 Estágio 3: Decisão

Com base no conteúdo dos estágios 1 e 2, o estágio 3 contempla uma decisão, em que o trabalho sugere três possíveis desfechos:

- a) **aprovado**: opta-se, então, pelo início do processo de seleção da empresa para a aliança;
- b) **rejeitado com ressalva**: esta decisão pode ser motivada por considerar que o objetivo não foi o suficientemente bem descrito; e/ou os critérios e itens não contemplam o escopo esperado; e/ou não estão ponderados

de uma forma adequada. Com base nisto, opta-se por revisar os critérios e itens de avaliação e suas ponderações e/ou revisar o objetivo descrito.

- c) **rejeitado**: opta-se por parar o processo.

#### **4.2.4 Estágio 4: Identificar Parceiros em Potencial**

Este estágio contempla a busca dos parceiros em potencial. Aqueles que forem identificados como potenciais para a aliança em questão deverão ter as suas principais características identificadas.

Estas características devem ser discriminadas neste estágio, visando a obter o máximo de informações possíveis sobre a empresa parceira em potencial. Neste estágio mapeiam-se as características de tal forma que, no estágio de seleção, no qual o parceiro será avaliado por meio dos critérios e itens pertinentes, se tenha o maior grau de clareza possível sobre a empresa em avaliação.

As informações sobre os parceiros em potencial sugeridas neste estágio são: (a) indicadores sobre a saúde financeira; (b) visão; (c) estrutura; (d) *know-how* tecnológico; (e) estratégia de vendas; (f) clientes-alvo; e (g) experiência em alianças.

#### **4.2.5 Estágio 5: Avaliar os Parceiros em Potencial**

Diante da clareza sobre o objetivo da aliança, dos critérios e itens relevantes a serem avaliados, dos parceiros em potencial identificados e das suas características detalhadas, neste estágio, as empresas serão efetivamente avaliadas por meio dos instrumentos desenvolvidos: questionário, sistema de pontuação e gráficos.

#### **4.2.6 Estágio 6: Decisão**

De posse das análises realizadas nos estágios 4 e 5, o estágio de decisão 6 contempla o processo de decisão sobre os estágios passados. Neste trabalho, sugere-se que a decisão pode ter três desfechos:

- a) **aprovado**: estabelecer a aliança com a empresa selecionada;

- b) **rejeitado com ressalva:** esta decisão pode ser motivada por considerar que as informações são precárias para realizar a avaliação e seleção e/ou os parceiros identificados não atendem aos requisitos mínimos esperados. Com base nisto, deve-se buscar as informações pendentes e/ou mais opções de empresas;
- c) **rejeitado:** não se deve estabelecer a aliança.

#### 4.3 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO PROPOSTO: EXECUTIVOS DA ELSTER-BR

No tocante à análise do processo proposto (P0), este foi apresentado aos executivos da Elster-BR no formato apresentado no Apêndice A. As seguintes questões foram lançadas para realizar esta etapa:

- a) Qual a percepção dos executivos sobre o conteúdo do processo criado;
- b) Qual a percepção sobre a ponderação utilizada para os critérios e itens apresentados no instrumento do processo;
- c) Qual a percepção sobre o procedimento de operacionalização do instrumento;
- d) Que dificuldades a empresa poderia encontrar para aplicar o processo na sua rotina;
- e) Quais são as sugestões de melhorias do processo.

Ao apresentar o processo de seleção de empresas para alianças, os executivos tiveram a percepção de que o escopo do processo tem condições de atender as demandas atuais da Elster-BR.

Foi trazido como um ponto forte o procedimento de operacionalização do processo, pelo fato do *stage-gates* ser algo que a empresa já adota na sua rotina para acompanhar projetos e que, com isto, a chance de colocá-lo em prática de maneira sistemática é alta.

E ainda, foi comentado que a diversidade dos critérios e itens auxiliará o grupo a visualizar todos os aspectos importantes dos parceiros de uma maneira constante e padronizada. Este ponto foi trazido porque, atualmente, a empresa, ao selecionar um parceiro, utiliza critérios de maneira subjetiva e não sistemática, ou

seja, estes critérios, geralmente, vêm à tona durante o processo de decisão colegiada, variando de situação em situação. Por este motivo não existe uma garantia de que os aspectos relevantes ao selecionar um parceiro tenham sido levados em consideração.

No estágio da descrição do objetivo, os participantes reforçaram que é de extrema importância definir sobre qual o horizonte de tempo que se estará avaliando cada critério. Esta questão foi trazida, pois todos entendem que o período avaliado influencia na pontuação dos critérios e itens. Houve consenso por parte do grupo de que um horizonte de até 5 anos pode ser definido como padrão.

Ao apresentar a ponderação consolidada de cada um dos critérios e itens, os participantes entenderam que, hoje, estes são os que mais parecem fazer sentido para alianças voltadas para P&D. Os executivos trouxeram que, ao utilizar o processo para selecionar empresas para outros tipos de alianças, como para serviços, que os pesos destes critérios e itens devem ser revistos.

Além disto, enfatizou-se a importância de revisar anualmente as ponderações definidas, pois entendem que possíveis ajustes no direcionamento estratégico da empresa podem influenciar na ponderação dos pesos de cada item. Para finalizar, o grupo entende que o processo deve dar flexibilidade de realizar possíveis ajustes nas ponderações dos critérios e itens não engessando a utilização.

Ao discutir especificamente sobre o procedimento de operacionalização, os entrevistados trouxeram que a sequência dos estágios estaria de acordo, e que os dois estágios de decisão são suficientes.

Os executivos entenderam que, para alianças de P&D, já se poderia-se definir os responsáveis para a condução do processo de seleção de parceiros. Como sugestão, foi trazido que o responsável principal de todo o processo deveria ser o **diretor técnico**. Para a operacionalização, o responsável seria o **gestor de projetos da engenharia**, com o devido auxílio do gerente de produto. Para os estágios de decisões, foi sugerido que toda a **diretoria** deve estar envolvida para tomar a decisão de forma colegiada, como de costume.

A possível dificuldade percebida pelo grupo é sobre identificar se, em todas as alianças estabelecidas, o processo deva ser seguido na íntegra ou se haveria algumas situações que apenas parte do processo ou parte do grupo diretor estaria envolvida. Apesar disto, entendeu-se que, inicialmente, o processo deve ser utilizado para todos os casos e que, futuramente, se reavaliar, com base na experiência da

utilização do processo, se ele efetivamente deve ser utilizado em todos os casos na forma como foi concebido.

No que tange possíveis lacunas existentes no processo desenvolvido, os executivos lançaram uma dúvida se ele, além da aplicação para alianças de P&D, seria pertinente para outros tipos de alianças.

Ao questionar sobre sugestões de melhorias do processo, os executivos trouxeram que estas já foram dadas no decorrer da entrevista por meio das outras questões já debatidas.

O Quadro 11 apresentará o resultado compilado da análise:

**Quadro 11** - Resultados obtidos da análise crítica dos executivos sobre a versão do Processo de Seleção de Empresas para Alianças Estratégicas (P0)

<b>Percepção dos executivos com relação (aos):</b>	<b>Resultado</b>
Conteúdo do processo criado?	O processo é pertinente para a realidade da Elster-BR no que tange alianças voltadas para P&D.
Ponderação utilizada para os critérios e itens apresentados?	Está de acordo com que o grupo entende para alianças de P&D. Se necessário, deve-se ter flexibilidade de ajustes. Anualmente, deve ser revisto.
Procedimento de operacionalização do instrumento?	Pelo fato de utilizar uma metodologia consolidada ( <i>stage-gates</i> ), entende-se que a sua colocação em prática na rotina pode ser uma realidade.
Dificuldades para colocar em prática o processo na sua rotina?	Dúvida se, em todas as situações de alianças de P&D, o instrumento deveria ser usado na íntegra, envolvendo toda a diretoria no estágio de decisão.
Possibilidade de melhorias do processo?	Formalizar os responsáveis pelos estágios; Dar flexibilidade para ajustar as ponderações, quando necessário. Padronizar o horizonte de tempo da análise da aliança (5 anos).

Fonte: Elaborado pelo autor.

As melhorias identificadas durante a análise crítica, apresentadas no Quadro 11, foram as seguintes: (i) formalizar os responsáveis de cada estágio; (ii) dar a flexibilidade para ajustar as ponderações, quando necessário; e (iii) definir como horizonte de tempo da análise da aliança, 5 anos.

Para formalizar os responsáveis por cada estágio, o processo discriminará as funções destes responsáveis em cada etapa. Tal ajuste pode ser visto na versão do processo consolidada (Figura 12).

Sobre a flexibilidade nas ponderações dos itens, o sistema de pontuação, por meio das fórmulas já desenvolvidas na etapa de concepção do processo, permite que os pesos sejam ajustados conforme a necessidade da empresa, sem prejudicar a contabilização da pontuação final.

Sobre o horizonte de cinco anos, o próprio grupo entende que este é um aspecto que o conteúdo do processo não precisa de ajustes, pois ao colocar em prática o processo, os usuários terão ciência deste fator.

Com esta etapa concluída, passa-se então para a apresentação da versão consolidada do processo de seleção de empresas para alianças estratégicas.

#### 4.4 O PROCESSO CONSOLIDADO DE SELEÇÃO DE EMPRESAS PARA ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

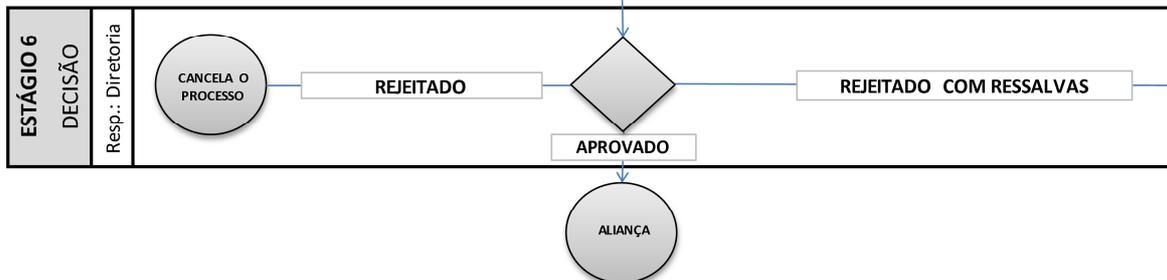
A Figura 12 mostrará a versão final do processo (P<sub>1</sub>) discriminando os instrumentos necessários da seleção de empresas para alianças estratégicas, bem como o procedimento de operacionalização.



(conclusão)

ESTÁGIO 4: IDENTIFICAR PARCEIROS POTENCIAIS Resp.: Gestor de Projetos	CARACTERÍSTICAS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
	Indicadores sobre a saúde financeira			
	Visão			
	Estrutura			
	Know-how tecnológico			
	Estratégia de vendas			
	Cientes alvos			
	Experiência em alianças			

ESTÁGIO 5: AVALIAR PARCEIROS POTENCIAIS Resp.: Gestor de Projetos	Critério	Peso	Item	Peso	Emp. A	Emp. B	Emp. C	Gráficos (Ilustração)
	APRENDIZAGEM			Intensão de compartilhar o conhecimento				
			Capacidade de absorver o Explícito					
			Grau de conhecimento Explícito					
			Grau de conhecimento Tácito					
			Capacidade de absorver o Tácito					
ATIVIDADE			Acesso Cliente/Segmento					<p>ATIVIDADE RELACIONADA</p> <p>Acesso Clientes/Segmentos, Custo competitivo, Tecnologia, Suporte, Velocidade.</p>
			Custo competitivo					
			Tecnologia					
			Suporte					
			Velocidade					
PARCERIA			Interesse na Aliança					<p>PARCERIA RELACIONADA</p> <p>Interesse na Aliança, Disponibilidade de recurso, Compatibilidade de Valores e Perfil, Compatibilidade de Objetivos e Visão, Capacidade inovativa.</p>
			Disponibilidade de recurso					
			Compatibilidade de Valores e Perfil					
			Compatibilidade de Objetivos e Visão					
			Capacidade inovativa					
RISCO da ALIANÇA			Restrição Cliente Estratégico					<p>RISCO RELACIONADO ALIANÇA</p> <p>Restrição Cliente Estratégico, Problema Qualidade, Desequilíbrio, Desconhecimento sobre o parceiro, Novo Competidor.</p>
			Problema Qualidade					
			Desequilíbrio					
			Desconhecimento sobre o parceiro					
			Novo Competidor					
RISCO da NÃO-PARCERIA			Restrição de Atuação Segmento Importante					<p>RISCO RELACIONADO NÃO-PARCERIA</p> <p>Restrição de Atuação Segmento Importante, Restrição Atuação Cliente Estratégico, Fortalecimento Competidor, Restrição Atuação Projeto Específico, Restrição parceria com outros parceiros.</p>
			Restrição Atuação Cliente Estratégico					
			Fortalecimento Competidor					
			Restrição Atuação Projeto Específico					
			Restrição parceria com outros parceiros					
<b>Pontuação Final (0-100)</b>								<p>PONTUAÇÃO FINAL GERAL</p> <p>Pontuação (0-100): Empresa C (70), Empresa B (65), Empresa A (50).</p>



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A versão final do processo de seleção de empresas para alianças estratégicas (P<sub>1</sub>) apresentada na Figura 12 é composta pelos instrumentos e procedimento de operacionalização.

No estágio 1, objetivo da aliança, é descrito o responsável por este estágio, que é o diretor técnico, e as questões-chave sugeridas para auxiliar na descrição do objetivo da aliança. Após este estágio, a flecha aponta para o estágio 2, definição dos atributos.

Na definição dos atributos, o responsável por conduzir este estágio é o gerente de projetos. A figura elenca todos os critérios e itens desenvolvidos, sem os pesos ponderados, logo, dando a liberdade para que a empresa tenha a flexibilidade de fazer os devidos ajustes. No Apêndice A constam os pesos construídos no trabalho por meio do método AHP, bem como as questões orientativas de cada item.

Após o estágio 2, inicia-se o primeiro estágio de decisão, o estágio 3. A responsabilidade pela decisão neste estágio é da diretoria, através de decisão colegiada, conforme sugerido na etapa da análise crítica. Neste campo é apresentado o losango com três alternativas de decisões. Dependendo da decisão (aprovado; rejeitado; ou rejeitado com ressalvas) as flechas indicam o próximo passo (ir para o estágio 4; cancelar o processo; ou retornar para o estágio 1).

Se aprovado, inicia-se o estágio 4 (identificar os parceiros potenciais). Neste estágio o responsável por conduzi-lo, mais uma vez, é o gerente de projeto, onde o mesmo poderá usar como apoio outros funcionários da empresa. Neste estágio há a busca efetiva das alternativas de parcerias e os estudos das características destes para que posteriormente seja avaliado. A figura 12 apresentou neste estágio as características básicas que devem ser identificadas.

O próximo estágio, o 5, contempla a avaliação prévia dos parceiros potenciais. Neste estágio lança-se mão do questionário e do sistema de pontuação e gráficos. Somente após isto é que inicia-se o próximo estágio de decisão, onde neste poderá efetivamente ser selecionado o parceiro. Neste campo, mais uma vez, é apresentado o losango com três alternativas de decisões. Dependendo da decisão (aprovado; rejeitado; ou rejeitado com ressalvas) as flechas indicam o próximo passo (selecionar o parceiro; cancelar o processo; ou retornar para o estágio 4). Neste estágio a diretoria toma a decisão utilizando como referência todo o material preparado nos estágios anteriores.

Diante do exposto, entende-se que a versão final (P1) está pronta para ser colocada em prática no cotidiano da empresa, atendendo, desta forma, os objetivos geral e específicos deste trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma parte expressiva das estratégias adotadas pela Elster-BR nos últimos anos foi exitosa pelo fato da empresa optar pelo estabelecimento de alianças estratégicas. Apesar do relativo sucesso, a Elster-BR não seguiu nenhum processo claro e definido na escolha das empresas parceiras, estando sujeita, desta forma, a cometer erros inerentes às tomadas de decisões, baseadas em aspectos subjetivos e não estruturados.

Por este motivo, este trabalho teve como objetivo propor um processo, composto por instrumentos e procedimento, de seleção de empresas para alianças estratégicas, adequado ao contexto da Elster-BR.

Para o desenvolvimento do processo de seleção de parceiros, este trabalho lançou mão do método de pesquisa *design research*. Segundo Simon (1996), o resultado do *design research* é, por definição, um artefato, que, por natureza, é efetivamente descrito, logo, com capacidade de implementação e aplicação.

O processo de pesquisa do *design research* é composto por cinco etapas: (a) consciência do problema; (b) sugestão; (c) desenvolvimento; (d) avaliação; (e) conclusão.

A consciência do problema, que é a primeira etapa, foi realizada com base no estudo da literatura e, também, pelas circunstâncias vivenciadas pelo autor na empresa, objeto do estudo, ao selecionar empresas para alianças. Nesta etapa foi identificada a necessidade da construção de um processo de seleção de empresas para alianças estratégicas adequadas ao contexto da Elster-BR.

O passo seguinte à consciência do problema consistiu na etapa de sugestão. Nesta etapa, foi definida a estrutura básica para a construção da primeira versão do processo de seleção de empresas para alianças estratégicas ( $P_0$ ), composta pelos instrumentos (questionário, sistema de pontuação e gráficos) de auxílio para avaliação e seleção de parceiros, bem como de um procedimento de operacionalização do processo de seleção (fluxo e estágios)

Após a etapa de sugestão, foi dado início ao passo de desenvolvimento, onde nesta fase foi colocada em prática a construção a primeira versão do processo ( $P_0$ ).

A adoção do *design research*, como método de pesquisa, permitiu que a versão  $P_0$  do processo fosse testado empiricamente através de uma análise crítica com os executivos da Elster-BR, permitindo assim a geração da versão final do

processo (P<sub>1</sub>), o que se refere ao passo de avaliação. Nessa etapa as seguintes oportunidades de melhoria foram identificadas: definir e formalizar os responsáveis pelos estágios; permitir o ajuste dos pesos dos critérios e itens; e padronizar o horizonte de tempo da análise da aliança (5 anos).

Este trabalho trouxe como contribuição para a academia, a coleta de subsídios de executivos do meio corporativo no que se refere ao processo de seleção de empresas para alianças, reforçando alguns conceitos da literatura sobre este tema. Concomitantemente entregou para a gestão da empresa um processo de caráter pragmático, cuja aplicação na sua rotina é factível, podendo trazer resultados concretos.

Vale destacar que, o processo de seleção de parceiros, resultado do trabalho, foi avaliado criticamente apenas na Elster-BR, e especificamente para alianças voltadas para P&D. Logo, sugere-se para estudos futuros, que haja uma continuidade deste trabalho no que tange à avaliação da aplicação deste processo em outros tipos de alianças da Elster-BR, podendo expandir tal avaliação para outras empresas do segmento de medição de energia elétrica ou, até mesmo, para outros segmentos.

## REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. Análise de Alianças Estratégicas sob a Ótica da Teoria dos Jogos. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 3, p. 24-45, 2009.
- ARGANDOÑA, A. 'Sharing Out in Alliances: Trust and Ethics'. **Journal of Business Ethics**, v. 21, p. 217-28, 1999.
- ARIÑO, A.; Garcia-Pont, C.. Cooperar para crescer. **Iniciativa empreendedora y empresa familiar**. 1998.
- ARIÑO, A.; de la Torre, J. 1998, 'Learning from Failure: Towards an Evolutionary Model of collaborative Ventures', special issue on Partnerships and Strategic Alliances, **Organizational Science**, 9, 3.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. **A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorização e Evidências**. RAC, Edição Especial, 2004.
- \_\_\_\_\_; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BIERLY III, P.E.; GALLAGHER, S. Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency. **Long Range Planning**, v. 40, p. 134 e 153, 2007.
- BORTOLASO, I. V. **Proposta de Construção de um Modelo de Referência para a Avaliação de Redes de Cooperação Empresariais**. Agosto, 2009. Dissertação – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo. 2009.
- BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.R.; TSAI, W.I. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.
- BROUTHERS, K.D.; BROUTHERS, L. E.; WILKINSON, T.J. "Strategic Alliances: Choose Your Partners." **Long Range Planning**, v. 28, n. 3, p. 18-25, 1995.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CONTRACTOR, F.J., LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. In: CONTRACTOR, F.J.; LORANGE, P. (Eds). **Cooperative Strategies in International Business**, D.C. Heath, Lexington, MA. 1988.
- COOPER, Robert G. Perspective: The *Stage-gates*® Idea-to-Launch Process— Update, What's New, and NexGen Systems. **Product Innovation Management**, v. 25, p. 213-232, 2008.

- CUMMINGS, J. L.; HOLMBERG, S. R. Best-fit Alliance Partners: The Use of Critical Success Factors in a Comprehensive Partner Selection Process. **Long Range Planning**, doi:10.1016/j.lrp.2012.01.001, 2012.
- DACIN, M. T.; HITT, M. A.; LEVITAS, E. Selecting partners for successful international alliances: examination of US and Korean firms. **Journal of World Business**. v. 32, n. 1, p. 3-16, 1997.
- DOUMA, M. U. *et al.* Strategic Alliances: Managing the Dynamics of Fit. **Long Range Planning**, v. 33, p. 579-598, 2000.
- DOZ, Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? **Strat. Manage. J.**, v. 17, p. 55-83 (Sum. Suppl.), 1996.
- \_\_\_\_\_; HAMEL, G. **Alliance Advantage**. Boston, Mass: Harvard Business School, 1998.
- ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G.; NORONHA, S. **Apoio à Decisão**. Florianópolis: Insular, 2001.
- FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. Competitividade, padrões de concorrência e fatores determinantes. In: \_\_\_\_\_. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. São Paulo: Campus, 1995.
- FORMAN, E.H.; SELLY, M.A. **Decision by Objectives: How to convince others that you are right**. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2001.
- FREITAS, H.; MACADAR, M.; MOSCAROLA, K. Na busca de um método quanti-qualitativo para estudar a percepção do tomador de decisão. In: **Anais do 20º ENANPAD**, ANPAD, Administração da Informação, Angra dos Reis: 1996, p. 253-276.
- GERINGER, M. J. Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 1, p. 41-62, 1991.
- GOODWIN, P.; WRIGHT, G. **Decision Analysis for Management Judgment**. Nova York: Wiley, 2000.
- GOMES, L.; ARAYA, M.; CARIGNANO, C. **Tomada de Decisão em Cenários Complexos: introdução aos métodos discretos do apoio multicritério à decisão**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- HARBISON, J. R.; PEKAR, Jr., P. **Alianças Estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.
- HEVNER, A. R.; MARCH, S. T.; PARK, J & RAM, S. Design science in information systems research. **Management Information Systems Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004.

HOTRA, N. K. *et al.* **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2008.

KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 319-32, 1988.

MACHADO, E.P., GOMES, L.F.A.M.; CHAUVEL, M.A. Avaliação de Estratégias em Marketing de Serviços: Um enfoque Multicritério. In: **Revista de Administração Mackenzie**, ano 4, n. 2, p. 61-85, 2003.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

MANSON, N. J. Is operations research really research? **Orion**, v. 22, p. 155-89, 2006.

MARCON, C.; MOINET, N.. **La Estratégie-réseau**. Paris: Éditions Zero Heure, 2000.

MORGAN, R .M.; HUNT, S. D. "The commitment ± trust theory of relationship marketing". **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.

NONAKA, I.; VON, Krogh G. and VOELPEL, S. "Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances". **Organization Studies**, v. 27, n. 8, p. 1179-208.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, p. 549-83, 1998.

OVERBY, M.L. (2005). **Partner Selection Criteria in Strategic Alliances**: When to ally with weak partners. Disponível em: <[www.CiteSeer.com](http://www.CiteSeer.com)>.

PARKHE, A. Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. **J. Int. Bus. Stud**, v. 22, p. 579-601, 1991.

PODOLNY, Joel M.; PAGE, Karen L. Network forms of Organization. Annu. **Rev. Sociol**, v. 76, p. 24-57, 1998.

PROVAN, Keith G.; FISH, Amy; SYDOW, Joerg. Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 479-516, jun. 2007.

RING, P. S. and A. H. Van de Ven. 1994, 'Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships', **Academy of Management Review**, v. 19.

SAATY, T. L. **Método de Análise Hierárquica**. Rio de Janeiro: Makron Books do Brasil Editora Ltda. e McGraw-Hill do Brasil, 1991.

SELLITTO, M.; WALTER, C. Avaliação do desempenho de uma manufatura de equipamentos eletrônicos segundo critérios de competição. In: **Produção**. São Paulo, v. 16, n. 1, p. 34-47, 2006.

\_\_\_\_\_MENDES, L. Avaliação comparativa do desempenho de três cadeias de suprimentos em manufatura. In: **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 552-568, 2006.

SHIMIZU, T. **Decisão nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. 3rd Edition, MIT Press, Cambridge: MA, 1996.

SWOBODA, B. *et al.* Building International SME Alliances: The Impact of Alliance Building and Configurational Fit on Success. **Long Range Planning**, v. 44, p. 271 e 288, 2011.

TAKEDA H. *et al.* Modeling design processes. **Artificial Intelligence Magazine**, [s.l.], v. 11, n. 4, p. 37-48, 1990.

TIDD, J.; PAVITT, K.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TURNBULL, P.; FORD, D.; CUNNINGHAM, M. "Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective". **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 11, n. 3/4, p. 44-62, 1996.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, W. **Design Research in Information Systems**. Available from: <<http://www.isworld.org/Researchdesign/drisIsworld.htm>>. Cited: 14 October 2005.

YOSHINO, Michael Y., RANGAN, U. Srinivasa. **Alianças Estratégicas: Uma abordagem empresarial à globalização**. São Paulo: Makron Books, 1996.

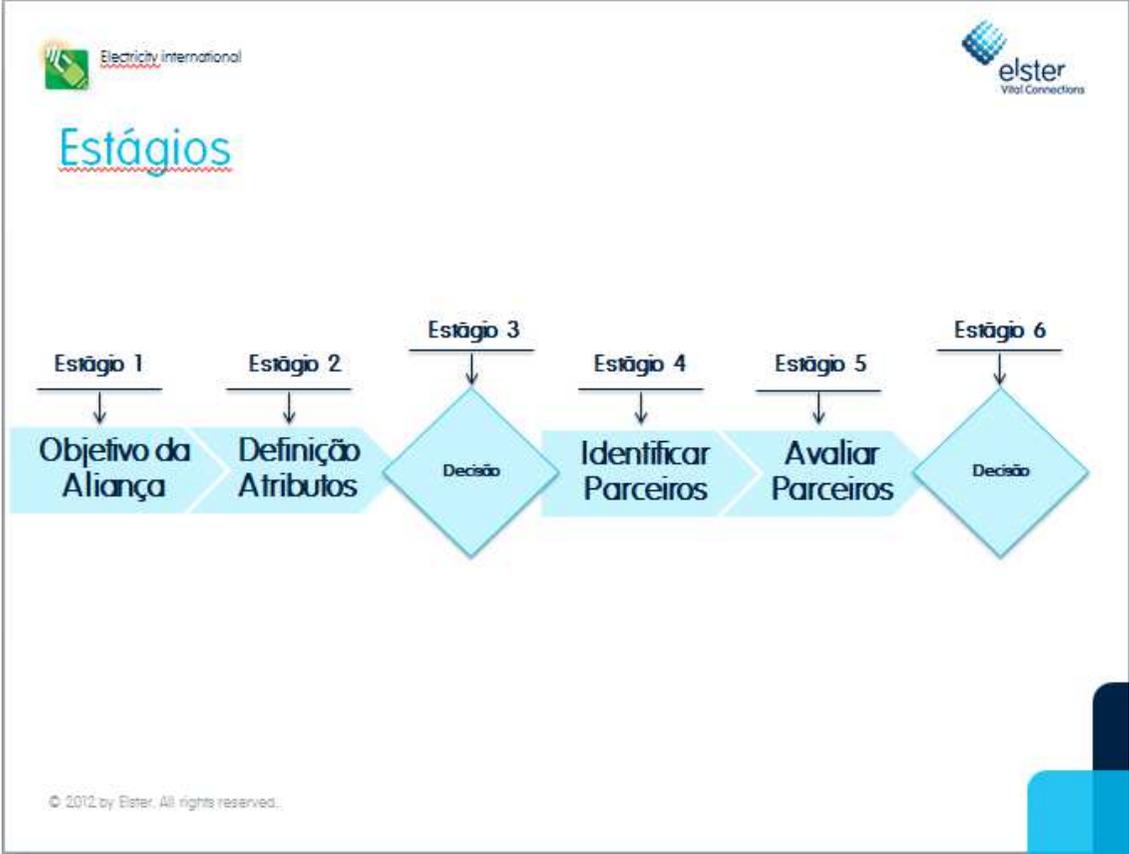
## APÊNDICE A – Processo de Seleção de Empresas para Alianças Estratégicas: Formato para a colocação em prática na Elster-BR

Capa do Processo de Seleção de Empresas para Alianças Estratégicas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresentação geral dos estágios.



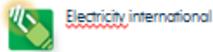
Fonte: Elaborado pelo autor.

Introdução ao Estágio 1 (Objetivo da Aliança).



Fonte: Elaborado pelo autor.

Questões-chave para a descrição do objetivo da aliança.



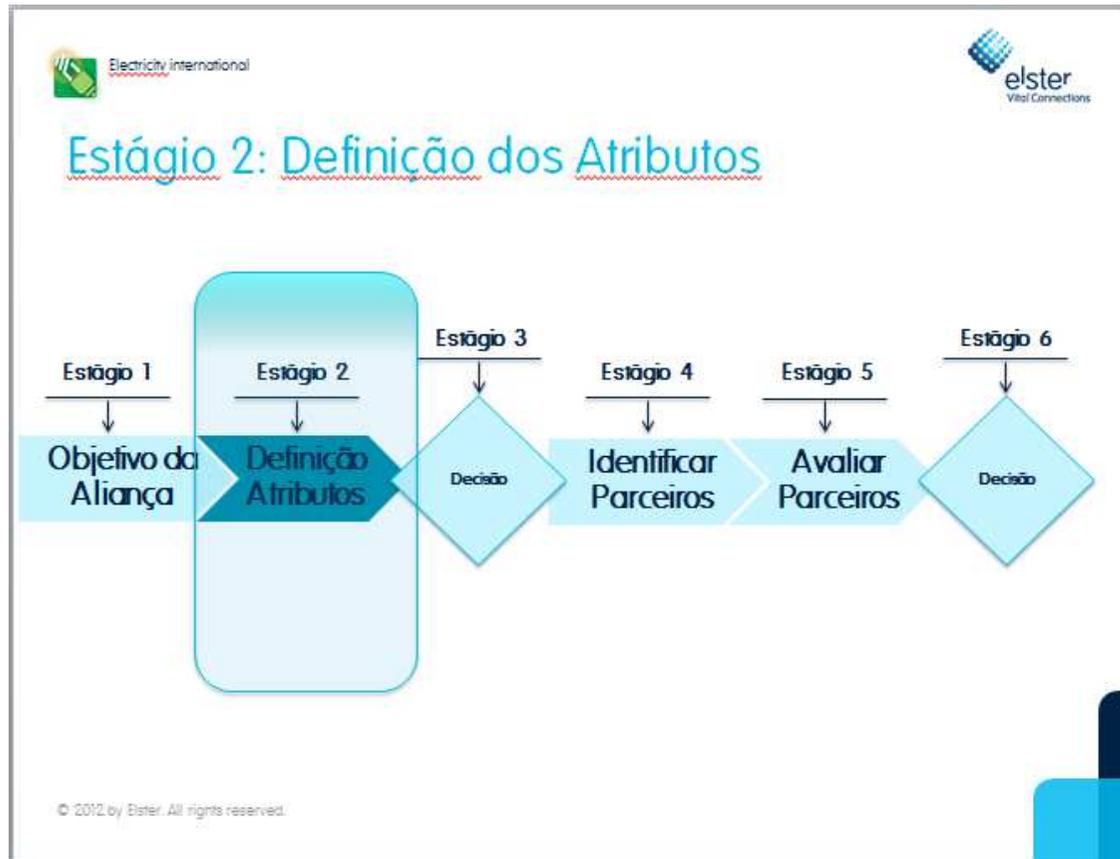
## Objetivo da Aliança

- Responsável: *Diretor Técnico*
- Detalhar o objetivo da aliança:
  - Qual o segmento e/ou clientes foco da aliança?
  - Qual a tecnologia que se busca para alcançar o resultado esperado?
  - Que funcionalidades básicas o produto, resultado da aliança, deve entregar?
  - Prazo esperado para efetivamente entrar no mercado e ter o retorno financeiro esperado com a solução da aliança?
  - Qual o prazo mínimo que se pretende manter esta aliança?

© 2012 by Elster. All rights reserved.

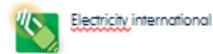
Fonte: Elaborado pelo autor.

Introdução ao Estágio 2 (Definição dos Atributos).



Fonte: Elaborado pelo autor.

Definição dos itens aplicáveis no critério Atividade-Relacionada.



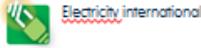
## Atributos: Atividade-Relacionada

- Responsável: Gestor de Projetos da Engenharia
- Identificar questões-chave aplicáveis:
  - O parceiro potencializa a entrada em clientes e segmentos estratégicos?
  - Qual o grau de competitividade em custo da solução foco da aliança?
  - Qual o grau de atendimento em funcionalidade e experiência em termos de parque instalado?
  - Qual a capacidade e intensão de dar suporte básico?
  - Qual a velocidade para desenvolver a tecnologia e entrar no segmento ou clientes esperado?

© 2012 by Elster. All rights reserved.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Definição dos itens aplicáveis no critério Parceria-Relacionada.



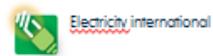
## Atributos: Parceria-Relacionada

- Responsável: *Gestor de Projetos da Engenharia*
- Identificar questões-chave aplicáveis:
  - Qual o grau de pré-disposição em querer fazer e manter aliança?
  - Nível de disponibilidade de recurso: financeiro, pessoas e tempo?
  - Qual o nível de alinhamento de valores e perfil comportamental dos executivos?
  - Qual o grau de compatibilidade de objetivos e visão estratégica?
  - Qual a capacidade inovativa (upgrades, adequação, etc)?

© 2012 by Elster. All rights reserved.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Definição dos itens aplicáveis no critério Risco-Relacionado da Aliança.



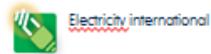
## Atributos: Risco-Relacionado Aliança

- Responsável: *Gestor de Projetos da Engenharia*
- Identificar questões-chave aplicáveis:
  - Restrição (técnica, relacionamento, cadastral, etc) nos clientes targets?
  - Risco de ter problema de qualidade e não tratar da forma adequada?
  - Risco de desequilíbrio (importância da aliança, impacto imagem se fracassar, dependência da aliança, riscos)?
  - Risco das reais intenções (objetivos, metas) atuais e futuras e perfil dos executivos não serem o que se considerou?
  - Risco da aliança fazer com que o parceiro se torne um competidor?

© 2012 by Elster. All rights reserved.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Definição dos itens aplicáveis no critério Aprendizagem-Relacionada.



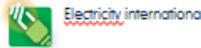
## Atributos: Aprendizagem-Relacionada

- Responsável: *Gestor de Projetos da Engenharia*
- Identificar questões-chave aplicáveis:
  - Qual o grau de intensão da empresa parceira em compartilhar o conhecimento foco da aliança?
  - Qual a capacidade da Elster absorver o conhecimento explícito, foco da aliança?
  - O quanto, por parte do parceiro, o know-how, tecnologia e processo foco da aliança são conhecimentos explícitos (procedimento, documento, etc)?
  - O quanto, por parte do parceiro, o know-how, tecnologia e processo foco da aliança são conhecimentos tácitos (pessoais, informal, etc)?
  - Qual a capacidade da Elster absorver o conhecimento tácito, foco da aliança?

© 2012 by Elster. All rights reserved.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Definição dos itens aplicáveis no critério Risco-Relacionado da Não-Parceria.



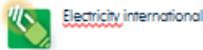
## Atributos: Risco-Relacionado Não-Parceria

- Responsável: *Gestor de Projetos da Engenharia*
- Identificar questões-chave aplicáveis:
  - Dar chance para que o parceiro faça a aliança com os principais concorrente e os fortaleça?
  - Bloquear a atuação da Elster em algum projeto, segmento ou cliente?
  - Dar chance para que o parceiro faça a aliança com os principais concorrente e os fortaleça?
  - Bloquear a atuação da Elster em algum projeto, segmento ou cliente?
  - Dar chance para que o parceiro faça a aliança com os principais concorrente e os fortaleça?

© 2012 by Elster. All rights reserved.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Definição dos pesos dos critérios.



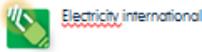
## Definição dos Pesos

CRITÉRIOS	PESOS
ATIVIDADE-RELACIONADA	51%
PARCERIA-RELACIONADA	25%
RISCO-RELACIONADO da ALIANÇA	13%
APRENDIZAGEM-RELACIONADA	6%
RISCO-RELACIONADO da NÃO-PARCERIA	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

© 2012 by Elster. All rights reserved.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Definição dos pesos dos itens do critério atividade-relacionada.

## Definição dos Pesos: Atividade-Relacionada

CRITÉRIO	ITENS	PESOC	TOTAL
ATIVIDADE-RELACIONADA	Tecnologia	10%	100%
	Custo competitivo	28%	
	Acesso Cliente/Segmento	52%	
	Suporte	6%	
	Velocidade	3%	

© 2012 by Elster. All rights reserved.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Definição dos pesos dos itens do critério parceria-relacionada.



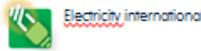
### Definição dos Pesos: Parceria-Relacionada

CRITÉRIO	ITENS	PESOC	TOTAL
PARCERIA-RELACIONADA	Capacidade inovativa	4%	100%
	Compatibilidade de Objetivos e Visão	8%	
	Compatibilidade de Valores e Perfil	13%	
	Interesse na Aliança	49%	
	Disponibilidade de recurso	25%	

© 2012 by Elster. All rights reserved.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Definição dos pesos dos itens do critério risco-relacionado da aliança.



## Definição dos Pesos: Risco-Relacionado Aliança

CRITÉRIO	ITENS	PESOC	TOTAL
RISCO-RELACIONADO da ALIANÇA	Problema Qualidade	26%	100%
	Restrição Cliente Estratégico	50%	
	Desequilíbrio	15%	
	Novo Competidor	3%	
	Desconhecimento sobre o parceiro	6%	

© 2012 by Elster. All rights reserved.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Definição dos pesos dos itens do critério aprendizagem-relacionada.



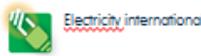
### Definição dos Pesos: Aprendizagem-Relacionada

CRITÉRIO	ITENS	PESOC	TOTAL
APRENDIZAGEM-RELACIONADA	Nível de conhecimento que é Explícito	12%	100%
	Nível conhecimento que é Tácito	7%	
	Capacidade absorver Explícito	26%	
	Capacidade absorver Tácito	4%	
	Intensão de compartilhar o conhecimento	52%	

© 2012 by Elster. All rights reserved.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Definição dos pesos dos itens do critério risco-relacionado da não-parceria.



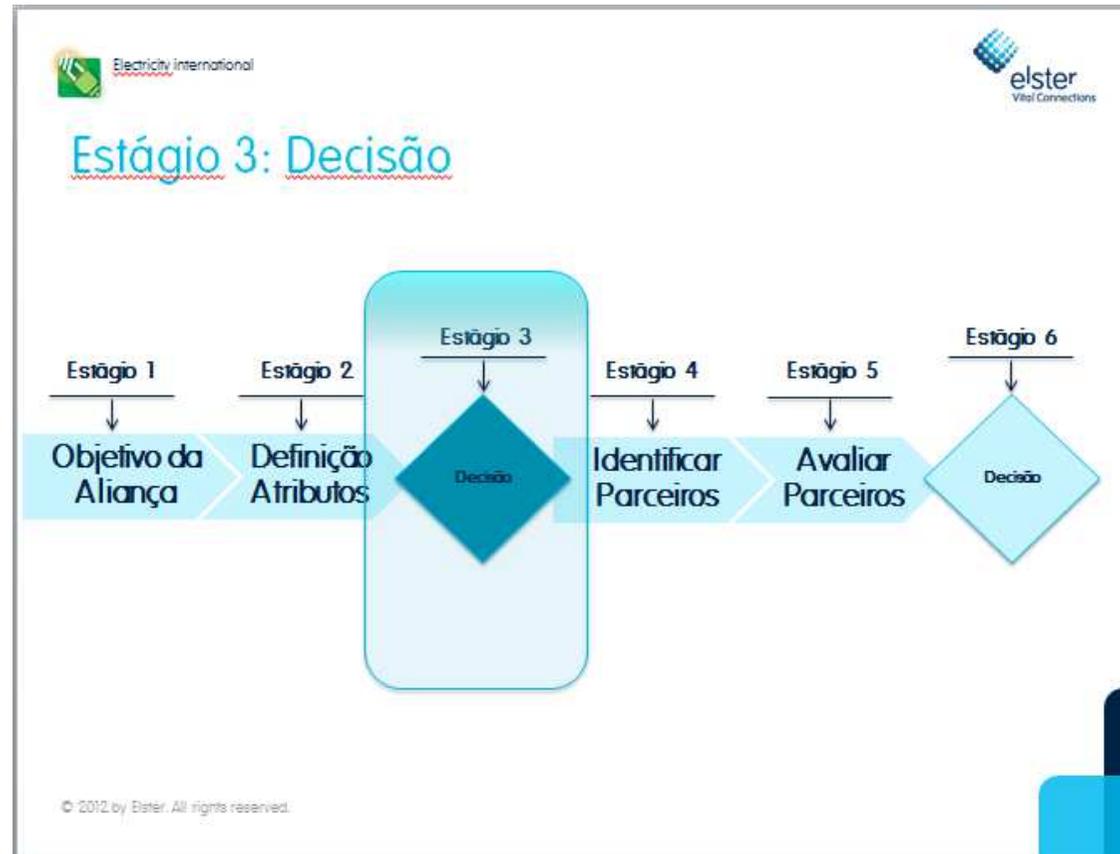
## Definição dos Pesos: Risco-Relacionado da Não-Parceria

CRITÉRIO	ITENS	PESOC	TOTAL
RISCO-RELACIONADO da NÃO-PARCERIA	Restrição Atuação Cliente Estratégico	21%	100%
	Restrição de Atuação Segmento Importante	59%	
	Restrição Atuação Projeto Específico	5%	
	Restrição parceria com outros parceiros	3%	
	Fortalecimento Competidor	11%	

© 2012 by Elster. All rights reserved.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Introdução ao Estágio 3 (Decisão).



Fonte: Elaborado pelo autor.

### Alternativas de decisões do estágio 3.



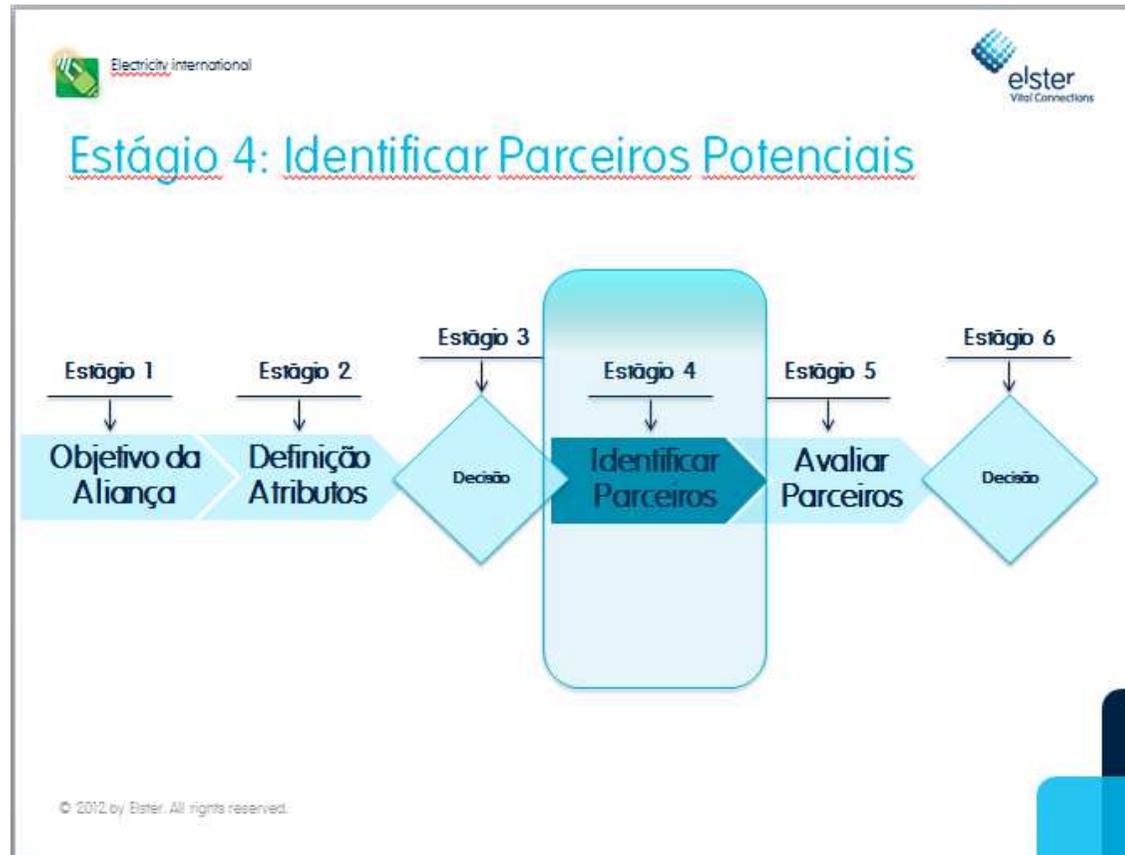
## Decisão

- Responsável: *Diretoria*
  - **Aprovado:** opta-se então pelo início do processo de seleção da empresa para a aliança;
  - **Rejeitado com ressalva:** esta decisão pode ser motivada por considerar que o objetivo não foi o suficientemente bem descrito; e/ou os critérios e itens não contemplam o escopo esperado; e/ou não estão ponderados de uma forma adequada. Com base nisto, opta-se por revisar os critérios e itens de avaliação e suas ponderações e/ou revisar o objetivo descrito.
  - **Rejeitado:** opta-se por parar o processo.

© 2012 by Elster. All rights reserved.

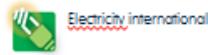
Fonte: Elaborado pelo autor.

Introdução ao Estágio 4 (Identificar Parceiros Potenciais).



Fonte: Elaborado pelo autor.

Descrição das principais características dos parceiros potenciais.



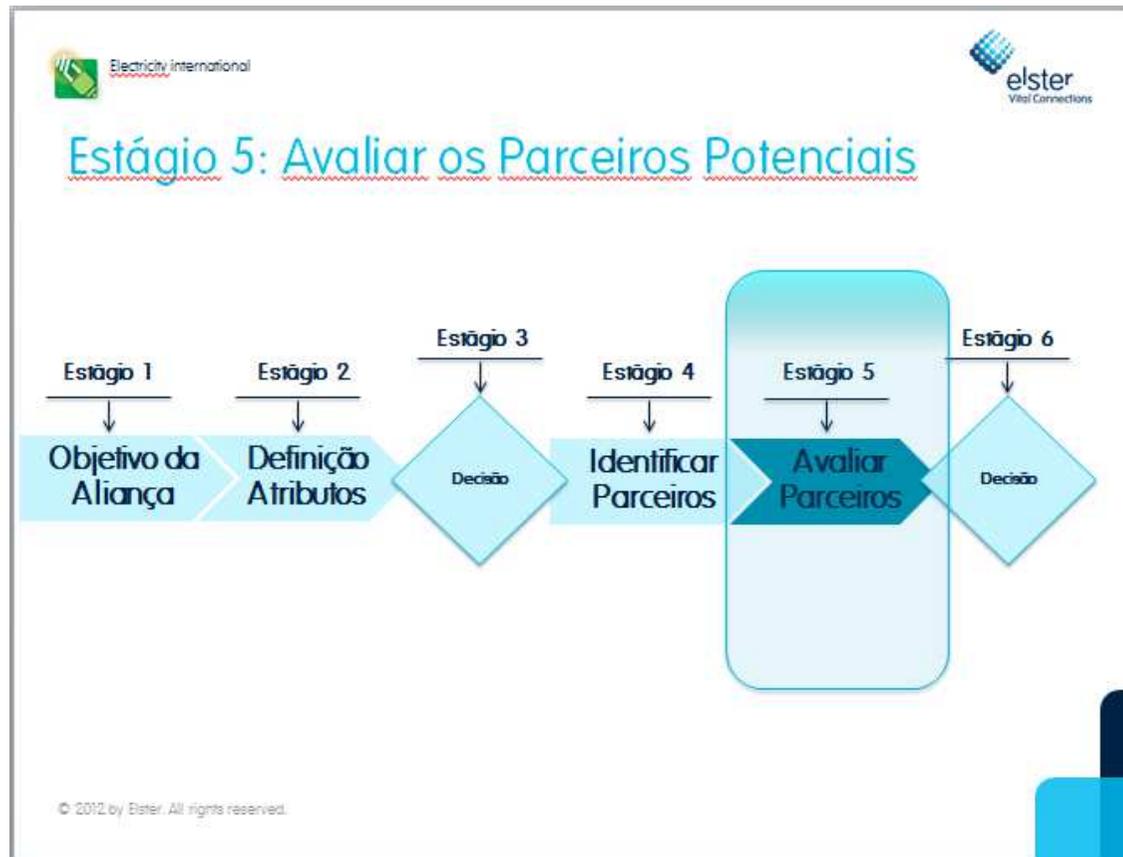

## Parceiros Potenciais

	<u>Colocar logomarca da empresa A</u>	<u>Colocar logomarca da empresa B</u>	<u>Colocar logomarca da empresa C</u>
<u>Visão</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>
<u>Estrutura</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>
<u>Know-How Tecnológico</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>
<u>Estratégia de Vendas</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>
<u>Clientes Alvos</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>
<u>Indicadores da Saúde Financeira</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• XXXXX</li> <li>• YYYYY</li> <li>• ZZZZZZ</li> </ul>

© 2012, by Elster. All rights reserved.

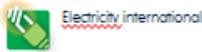
Fonte: Elaborado pelo autor.

Introdução ao Estágio 5 (Avaliar os Parceiros Potenciais).



Fonte: Elaborado pelo autor.

Instrumento de avaliação dos parceiros potenciais sobre o critério atividade-relacionada.



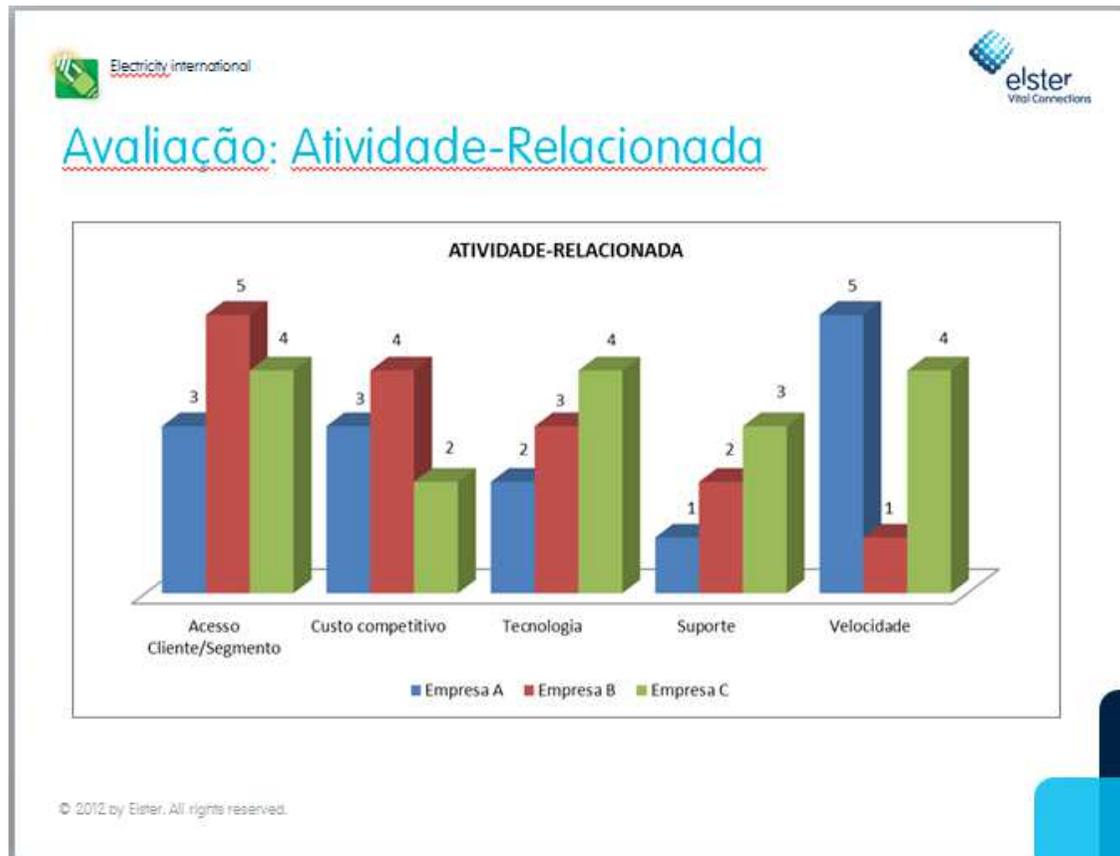

## Avaliação: Atividade-Relacionada

CRITÉRIO: ATIVIDADE-RELACIONADA		Peso do Critério: 51%			
Item	Questão	Peso	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Acesso Cliente/Segmento	O parceiro potencializa a entrada em clientes e segmentos estratégicos?	53%	3	5	4
Custo competitivo	Qual o grau de competitividade em custo da solução foco da aliança?	28%	3	4	2
Tecnologia	Qual o grau de atendimento em funcionalidade e experiência em termos de parque instalado?	10%	2	3	4
Suporte	Qual a capacidade e intensão de dar suporte básico?	6%	1	2	3
Velocidade	Qual a velocidade para desenvolver a tecnologia e entrar no segmento ou clientes esperado?	4%	5	1	4
		<b>Pontuação</b>	<b>2,8</b>	<b>4,2</b>	<b>3,4</b>

*Grau de atendimento do parceiro em potencial em relação ao item:*  
**Escala:**  
**1** - Não Atende  
**2** - Atende Precariamente  
**3** - Atende com Restrições  
**4** - Atende  
**5** - Excede Expectativa

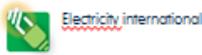
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico da pontuação dos parceiros potenciais sobre os itens do critério atividade-relacionada.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Instrumento de avaliação dos parceiros potenciais sobre o critério parceria-relacionada.



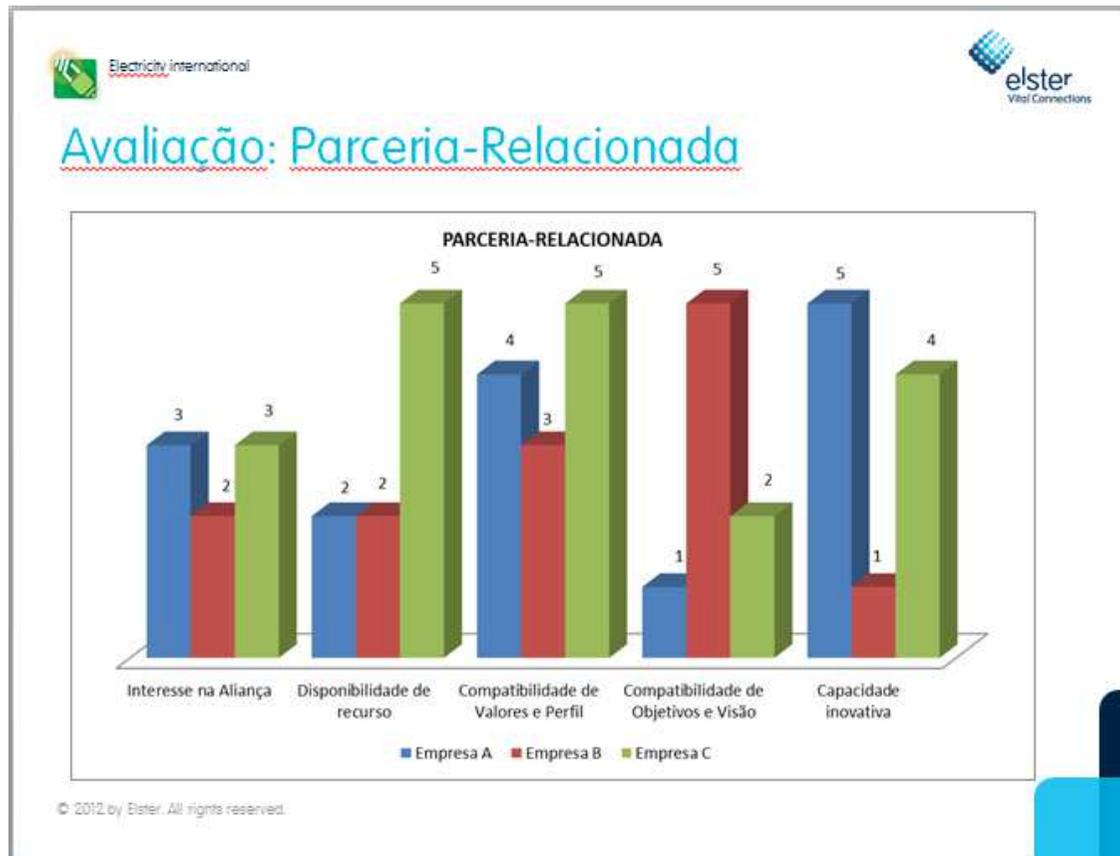

## Avaliação: Parceria-Relacionada

CRITÉRIO: PARCERIA-RELACIONADA		Peso do Critério: 25%			
Item	Questão	Peso	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Interesse na Aliança	Qual o grau de pré-disposição em querer fazer e manter aliança?	49%	3	2	3
Disponibilidade de recurso	Nível de disponibilidade de recurso: financeiro, pessoas e tempo?	25%	2	2	5
Compatibilidade de Valores e Perfil	Qual o nível de alinhamento de valores e perfil comportamental dos executivos?	13%	4	3	5
Compatibilidade de Objetivos e Visão	Qual o grau de compatibilidade de objetivos e visão estratégica?	8%	1	5	2
Capacidade inovativa	Qual a capacidade inovativa (upgrades, adequação, etc)?	4%	5	1	4
		<b>Pontuação</b>	<b>2,8</b>	<b>2,3</b>	<b>3,7</b>

*Grau de atendimento do parceiro em potencial em relação ao item:*  
**Escala:**  
**1** - Não Atende  
**2** - Atende Precariamente  
**3** - Atende com Restrições  
**4** - Atende  
**5** - Excede Expectativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico da pontuação dos parceiros potenciais sobre os itens do critério parceria-relacionada.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Instrumento de avaliação dos parceiros potenciais sobre o critério risco-relacionado da aliança.



### Avaliação: Risco-Relacionado Aliança

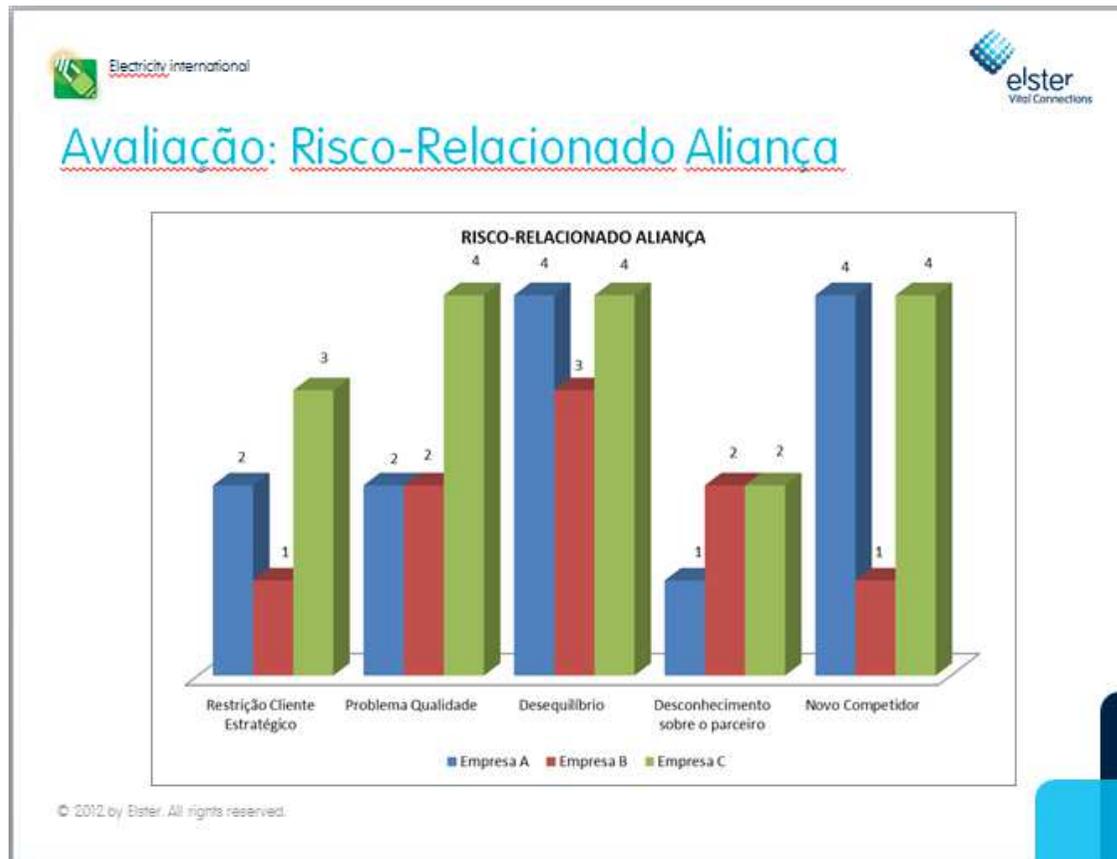
CRITÉRIO: RISCO-RELACIONADO ALIANÇA		Peso do Critério: 13%			
Item	Questão	Peso	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Restrição Cliente Estratégico	Restrição (técnica, relacionamento, cadastral, etc) nos clientes targets?	50%	2	1	3
Problema Qualidade	Risco de ter problema de qualidade e não tratar da forma adequada?	26%	2	2	4
Desequilíbrio	Risco de desequilíbrio (importância da aliança, impacto imagem se fracassar, dependência da aliança, riscos)?	16%	4	3	4
Desconhecimento sobre o parceiro	Risco das reais intenções (objetivos, metas) atuais e futuras e perfil dos executivos não serem o que se considerou?	6%	1	2	2
Novo Competidor	Risco da aliança fazer com que o parceiro se torne um competidor?	3%	4	1	4
		<b>Pontuação</b>	<b>2,3</b>	<b>1,6</b>	<b>3,4</b>

*Possibilidade do risco em questão ocorrer:*

**Escala:**  
 5: Praticamente impossível que ocorra  
 4: Muito pouco provável que ocorra  
 3: Pouco Provável que ocorra  
 2: Provável que ocorra  
 1: Com certeza ocorrerá

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico da pontuação dos parceiros potenciais sobre os itens do critério risco-relacionado.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Instrumento de avaliação dos parceiros potenciais sobre o critério aprendizagem-relacionada.



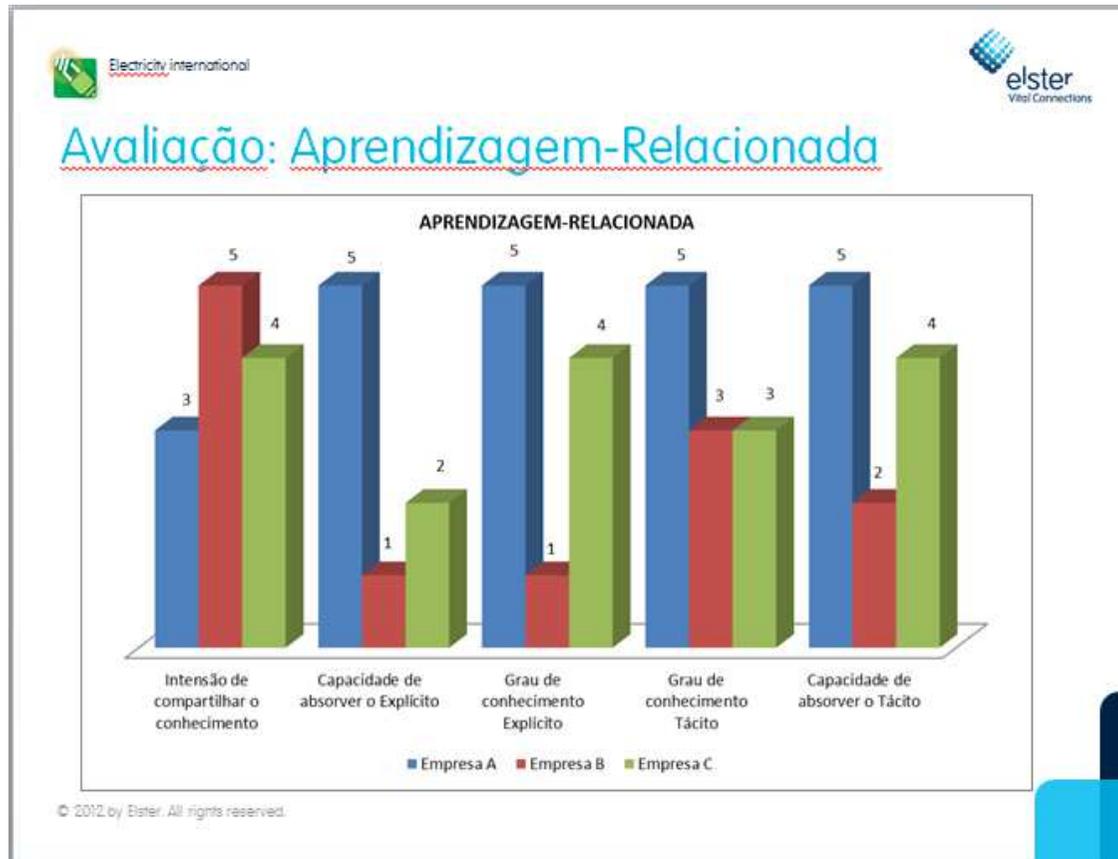
## Avaliação: Aprendizagem-Relacionada

CRITÉRIO: APRENDIZAGEM-RELACIONADA		Peso do Critério: 7%			
Item	Questão	Peso	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Intensão de compartilhar o conhecimento	Qual o grau de intensão da empresa parceira em compartilhar o conhecimento foco da aliança?	52%	3	5	4
Capacidade de absorver o Explícito	Qual a capacidade da Elster absorver o conhecimento explícito, foco da aliança?	26%	5	1	2
Grau de conhecimento Explícito	O quanto, por parte do parceiro, o know-how, tecnologia e processo foco da aliança são conhecimentos explícitos (procedimento, documento, etc)?	12%	5	1	4
Grau de conhecimento Tácito	O quanto, por parte do parceiro, o know-how, tecnologia e processo foco da aliança são conhecimentos tácitos (pessoais, informal, etc)?	7%	5	3	3
Capacidade de absorver o Tácito	Qual a capacidade da Elster absorver o conhecimento tácito, foco da aliança?	4%	5	2	4
		<b>Pontuação</b>	<b>4,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>

*Grau de atendimento do parceiro em potencial em relação ao item:*  
**Escala:**  
**1** - Não Atende  
**2** - Atende Precariamente  
**3** - Atende com Restrições  
**4** - Atende  
**5** - Excede Expectativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico da pontuação dos parceiros potenciais sobre os itens do critério aprendizagem-relacionada.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Instrumento de avaliação dos parceiros potenciais sobre o critério risco-relacionado da não-parceria.



## Avaliação: Risco-Relacionado Não-Parceria

CRITÉRIO: RISCO-RELACIONADO NÃO-PARceria		Peso do Critério: 4%			
Item	Questão	Peso	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Restrição de Atuação Segmento Importante	Dar chance para que o parceiro faça a aliança com os principais concorrente e os fortaleça?	59%	2	1	4
Restrição Atuação Cliente Estratégico	Bloquear a atuação da Elster em algum projeto, segmento ou cliente?	21%	2	2	3
Fortalecimento Competidor	Dar chance para que o parceiro faça a aliança com os principais concorrente e os fortaleça?	11%	4	3	4
Restrição Atuação Projeto Especifico	Bloquear a atuação da Elster em algum projeto, segmento ou cliente?	5%	1	2	1
Restrição parceria com outros parceiros	Dar chance para que o parceiro faça a aliança com os principais concorrente e os fortaleça?	3%	4	1	4
		<b>Pontuação</b>	<b>2,2</b>	<b>1,5</b>	<b>3,6</b>

*Possibilidade do risco em questão ocorrer:*

**Escala:**  
 5: Praticamente impossível que ocorra  
 4: Muito pouco provável que ocorra  
 3: Pouco Provável que ocorra  
 2: Provável que ocorra  
 1: Com certeza ocorrerá

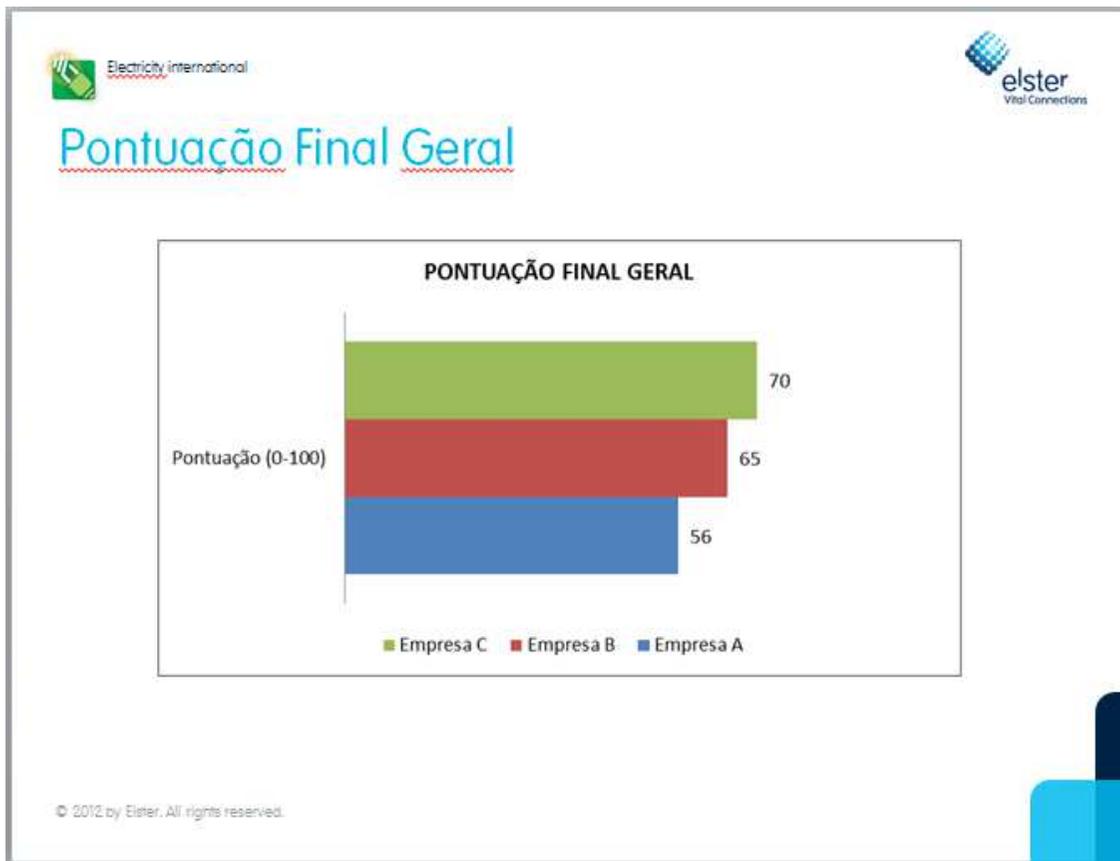
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico da pontuação dos parceiros potenciais sobre os itens do critério risco-relacionado da não-parceria.



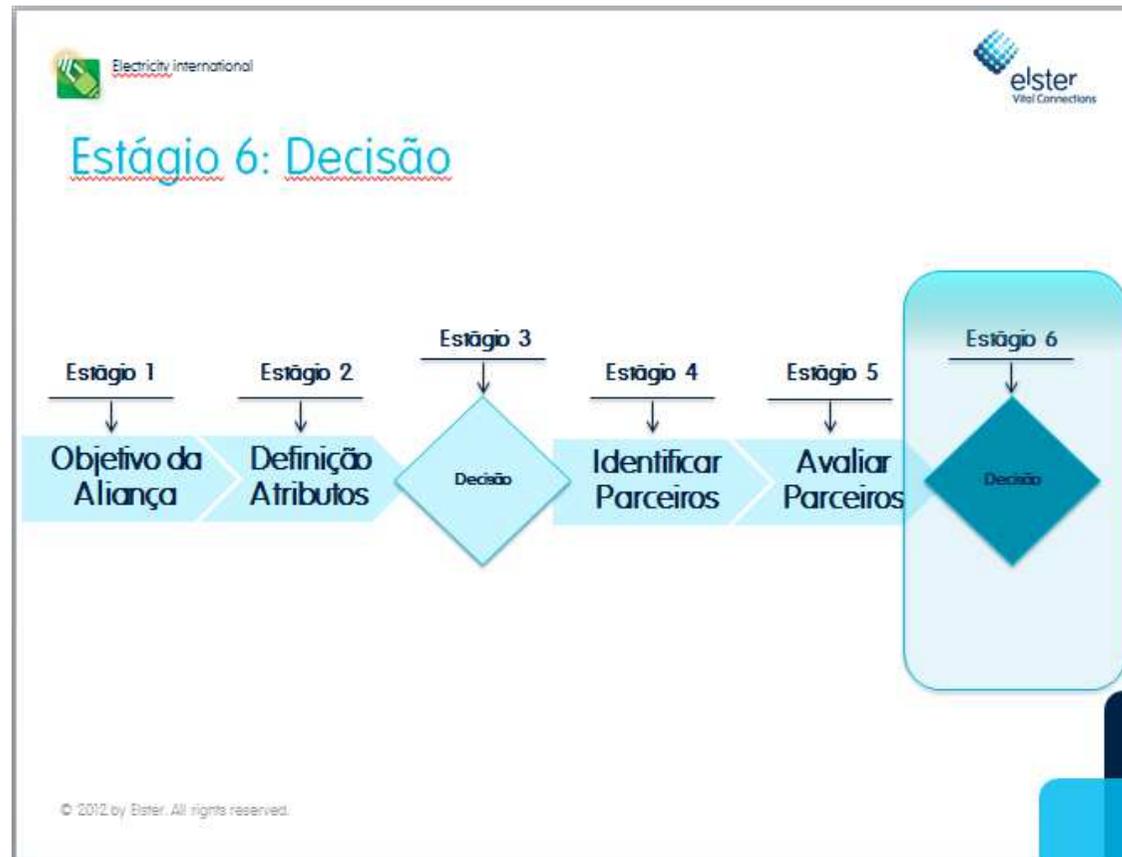
Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico da pontuação final geral dos parceiros potenciais avaliados.



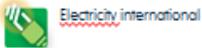
Fonte: Elaborado pelo autor.

Introdução ao Estágio 6 (Decisão).



Fonte: Elaborado pelo autor.

## Alternativas de decisões do estágio 6.



### Decisão

- Responsável: *Diretoria*
  - **Aprovado:** estabelecer a aliança com a empresa selecionada
  - **Rejeitado com ressalva:** esta decisão pode ser motivada por considerar que as informações são precárias para fazer a avaliação e seleção e/ou os parceiros identificados não atendem aos requisitos mínimos esperados. Com base nisto, deve-se buscar as informações pendentes e/ou alternativas de empresas
  - **Rejeitado:** não se deve estabelecer a aliança.

© 2012 by Elster. All rights reserved.

Fonte: Elaborado pelo autor.