

OS MECANISMOS DE SINCRONIZAÇÃO EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

THE MECHANISMS OF SYNCHRONIZATION IN STRATEGIC ALLIANCES

Data de submissão: 10-09-2013

Aceite: 14-12-2014

Tânia Regina Gofredo¹

Walter Bataglia²

RESUMO

Setores caracterizados pela distribuição do conhecimento entre seus atores têm adotado a estrutura de governança baseada em alianças estratégicas contratuais para uma série de atividades organizacionais, tais como pesquisa e desenvolvimento, manufatura, comercialização, distribuição e fornecimento. Se, de um lado, as alianças são fundamentais para o bom desempenho desses setores, de outro, a taxa de fracasso dessas alianças é de 50%, pois a sua gestão, por demandar esforços de integração das atividades desenvolvidas conjuntamente por parceiros autônomos, ainda é um grande desafio, com impacto em custos de coordenação. Nesse sentido, com este artigo, por meio de uma pesquisa qualitativa e de um estudo exploratório de caso, buscou-se mostrar a importância que os mecanismos de sincronização e os seus principais microfundamentos – os indivíduos, os processos e as estruturas – exercem sobre a boa gestão das alianças estratégicas contratuais nas rotinas da capacidade relacional.

Palavras-chaves: Alianças estratégicas contratuais. Capacidade de gestão de alianças. Microfundamentos da capacidade relacional. Mecanismos de sincronização. Capacidade dinâmica.

¹ Possui graduação em Ciências Econômicas pela Faculdades Integradas Santana e mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, MACKENZIE. São Paulo. São Paulo. Brasil. E-mail: tania.gofredo@hotmail.com

² Possui graduação em Ciências da Computação pela Universidade de São Paulo, USP, mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP e doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo, USP. São Paulo. São Paulo. Brasil. E-mail: batagliaw@gmail.com

ABSTRACT

Industries characterized by the distribution of knowledge among its actors have adopted a governance structure based on contractual strategic alliances for a number of organizational activities such as research and development, manufacturing, marketing, distribution and supply. On one hand alliances are fundamental to the performance of these sectors, on the other, there is a 50% rate of failure of these alliances, as its management, demand integration efforts of the activities developed jointly by independent partners is still a major challenge, with impact on coordination costs. Accordingly, with this article, by means of qualitative research and the exploratory case study, we sought to show the importance that the mechanisms of synchronization and its main microfoundations – individuals, processes and structures – the relational capacity, carry on the good management of contractual strategic alliances.

Keywords: Contractual strategic alliances. Alliance management capability. Microfoundations of relational capability. Synchronization mechanisms. Dynamic capability.

1 INTRODUÇÃO

Quando as empresas formam alianças estratégicas adequadas e as administram de forma eficiente, valores são criados (DYER; KALE; SINGH, 2001). Este fenômeno tem crescido substancialmente e se tornado também fator de interesse de estudos entre os executivos e os pesquisadores acadêmicos que buscam integrar a teoria da firma com a teoria organizacional (BITTAR; BASTOS; MOREIRA, 2014). A aliança estratégica é definida como uma relação de cooperação de longo prazo, estabelecida de forma voluntária por empresas independentes, cujos interesses e objetivos são compartilhados visando criar vantagem competitiva para ambos. Nesse sentido, as alianças estratégicas tornaram-se uma opção atrativa e estratégica para as organizações. Nesse processo, são envolvidas empresas com algum nível de troca, compartilhamento e codesenvolvimento de recursos e capacitações, incluindo capital intelectual, tecnologia ou ativos específicos das empresas (GULATI, 1998; KALE, SINGH; PERLMUTTER, 2000; LEI; SLOCUM, 1992; MÉNARD, 2004; NARULA; HAGEDOORN, 1999).

É relevante destacar os custos de transação envolvidos e, portanto, avançar no aprofundamento do conceito de aliança e das interdependências criadas entre parceiros. Contudo, nos estudos sobre capacidade relacional (HELFAF et al., 2007) e capacidade de gestão de alianças estratégicas contratuais (SCHILKE; GOERZEN, 2010), há uma lacuna a ser explorada no tocante à identificação dos mecanismos de sincronização que suportam a gestão das alianças.

Nesse contexto, o objetivo deste ensaio é aprofundar um entendimento mais aprimorado das alianças estratégicas e, assim, identificar como os mecanismos de sincronização interagem e contribuem para o bom desempenho destas alianças, considerando o comportamento dos seus principais microfundamentos, que são os indivíduos, os processos e as estruturas.

Para isso, este artigo apresenta na sequência conceitos relacionados: à aliança estratégica como estrutura de governança, à interdependência e capacidade relacional em alianças, aos mecanismos de sincronização na capacidade relacional e aos seus microfundamentos e, por fim, com o objetivo de validar a proposta desta pesquisa, apresenta a conclusão com base em um estudo de caso que foi analisado de forma exploratória, com enfoque em uma empresa do setor farmacêutico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aliança estratégica como estrutura de governança

A fim de contextualizar a escolha pela estrutura de governança neste estudo, é importante realizar uma análise sobre os custos de transação. A estrutura de governança é um conceito inicialmente formalizado por Coase (1937), que discutiu na década de 30 o fato de que, se o mercado é tão eficiente para coordenar as transações econômicas, por que então este mercado não gerencia todas estas transações, ao invés de as firmas precisarem gerenciar uma parte? Por meio deste conceito, Coase (1937) afirmou que o custo de gerenciar as transações econômicas por intermédio dos mercados é maior do que o custo de gerenciar as transações econômicas dentro dos limites de uma organização (BARNEY; HESTERLY, 1989). Com isso, o autor atribuiu aos custos de transação o principal motivo para a existência das firmas, pois, além de serem realizadas pelo mercado, estas se tornam uma alternativa ao gerenciamento destes custos.

O aprimoramento do conceito dos custos de transação, com consequente resposta sobre a existência das organizações, consolidou-se com o trabalho de Williamson (1989), que ampliou tal conceito, transformando-o na teoria dos custos de transação com base nos mecanismos de governança e nos pressupostos comportamentais (VISENTINI; AUGUSTO; SOUZA, 2012). Os mecanismos de governança são a resposta para a lacuna deixada pelo conceito inicial de Coase (1937), já que este não havia definido quais eram as transações que deveriam ser deixadas para gerenciamento pelo mercado e quais deveriam ser operacionalizadas pelas firmas. Estes mecanismos, também conhecidos como estruturas de governança, podem ser compreendidos como o mercado e a hierarquia (firma) e são um conjunto de regras (instituições), tais como contratos entre particulares e normas internas às organizações que governam determinada transação.

Quanto aos pressupostos comportamentais, o autor classifica-os como racionalidade limitada e oportunismo (BARNEY; HESTERLY, 1989). Como racionalidade limitada, entende-se que os atores econômicos não podem prever todos os resultados possíveis em uma relação de troca ou formular respostas contratuais diante das incertezas, especialmente considerando fatos futuros. Já o oportunismo é entendido como mentir, roubar e trapacear, uma vez que, em uma transação, há agentes oportunistas e não oportunistas e que há uma geração de custo visando se salvar destas situações.

A conjugação dos princípios da racionalidade limitada e do oportunismo é a principal geradora dos custos de transação. A teoria coloca a questão contratual como sendo o maior problema a ser gerenciado pelas organizações, sendo estes custos conhecidos como *ex ante* e *ex post*. Os custos *ex ante* contemplam o que se espera no momento que antecede a transação, de forma que são considerados os custos de confecção, negociação e proteção de acordos. Os custos *ex post*, por sua vez, consideram a estrutura, a mensuração do desempenho das estruturas de governança e a fiscalização dos direitos de apropriação. Segundo Williamson (1989), estes custos são interdependentes e devem ser gerenciados simultaneamente.

Os custos de transação sofrem impactos também do modo como é construída e combinada a transação e contam com três dimensões: a) especificidade de ativos, b) nível de incerteza e c) frequência. Nesse sentido, quando há alta frequência de transações, baixa especificidade de ativos e baixa incerteza, a estrutura de mercado é mais apropriada (WILLIAMSON, 1989). A estrutura hierárquica também pode se apresentar em situações de baixa frequência de transações, alta incerteza e alta especificidade de ativos. Sendo assim, as organizações buscam optar pelas estruturas de governança que mais se ajustem às dimensões que propiciarão custos menos elevados. Vale ressaltar que, entre as estruturas de mercado e hierárquica, existe uma intermediária que é chamada de estrutura híbrida, inicialmente considerada por Williamson (1989) como instável.

Caracterizada como uma estrutura de governança híbrida, a aliança estratégica é uma relação de cooperação de longo prazo, estabelecida de forma voluntária por empresas independentes, cujos interesses e objetivos são compartilhados visando criar vantagem competitiva para ambos. Nesse processo, são envolvidas empresas com algum nível de troca, compartilhamento e codesenvolvimento de recursos e capacitações, incluindo capital intelectual, tecnologia ou ativos específicos das empresas (GULATI, 1998; KALE, SINGH; PERLMUTTER, 2000; LEI; SLOCUM, 1992; MÉNARD, 2004; NARULA; HAGEDOORN, 1999).

Várias empresas, especialmente as grandes concorrentes globais, estabelecem diversas alianças estratégicas (HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2008). O primeiro e mais forte incentivo econômico para engajar-se nas alianças é explorar as fontes complementares. Elas são complementares quando seus valores econômicos combinados são maiores do que o valor de cada firma em separado (BARNEY; HESTERLY, 1989). Essa complementaridade pode vir de várias fontes, como: a) explorar economias de escala; b) entrar com custo reduzido em novos mercados; c) entrar com baixo custo em novos segmentos de um ramo ou em novos ramos; d) aprender com a concorrência; e) administrar incertezas estratégicas; f) administrar custos e partilhar riscos; e g) facilitar cartelizações tácitas.

Do ponto de vista da estrutura de governança, há duas grandes classes de alianças estratégicas, as contratuais e as *joint ventures*. A aliança contratual está embasada na forma de relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas, com o objetivo de desenvolver, projetar, produzir, comercializar ou distribuir produtos ou serviços, não existindo um terceiro agente para gerenciar a relação, o que a caracteriza, portanto, como uma relação de incertezas em função das preocupações de apropriação. Segundo Boehs e Segatto-Mendes, (2007), nas alianças estratégicas contratuais, estão os acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Esta estrutura possui, assim, controle hierárquico e pode coordenar as rotinas envolvidas, visando reduzir os custos de transações advindos das incertezas relacionadas ao processo (GULATI; SINGH, 1998).

As *joint ventures* também são relações cooperativas entre duas ou mais firmas, com o mesmo propósito. Contudo, ao contrário das alianças contratuais, envolvem a criação de uma nova firma para gerenciar a relação (GULATI; SINGH, 1998; MÉNARD, 2004).

Nesse cenário de incertezas, a partir da racionalidade limitada, dos obstáculos contratuais, do oportunismo e do nível de interdependência típica nestas relações de cooperação, é que nasce a necessidade de buscar mecanismos eficientes de coordenação por meio dos atributos da capacidade relacional, cujos impactos recaem sobre os custos de coordenação. Estes custos são caracterizados pela complexidade organizacional existente no tocante às tarefas típicas entre os parceiros e potencializados pela necessidade de coordenação permanente destas tarefas conjuntas ou individuais que vão além das fronteiras organizacionais, referindo-se principalmente à comunicação – subjacente às relações de interdependência – e às decisões importantes para o processo (GULATI; SINGH, 1998). Ainda segundo Gulati e Singh (1998), a interdependência antecipada resultante do gerenciamento das tarefas de coordenação pode criar uma incerteza considerável no início de uma aliança, que difere das preocupações de apropriação.

2.2 Interdependência e capacidade relacional em alianças

A escolha pelas alianças estratégicas como estrutura de governança traz em sua essência a necessidade de entender a relação de interdependência que se cria entre os parceiros envolvidos e a busca pelos mecanismos de coordenação para o estabelecimento eficiente desta relação, a fim de gerenciar as tarefas compatíveis com os objetivos das organizações envolvidas (ENSIGN, 1998). Assim, as empresas deparam-se com a necessidade de fazer gestão sobre: a) o princípio de

apropriação inerente às alianças; b) o processamento de informações, resultante do aumento da divisão de trabalho; e c) as incertezas comuns à própria escolha e àquelas advindas da importância de coordenar as tarefas de menor nível que são interdependentes (AHMEDJIAN et al., 1998).

Segundo Scott (2006), interdependência é a extensão em que os itens ou elementos em que o trabalho é realizado ou os processos em si são interligados, de forma que as mudanças no estado de um elemento afetam o estado dos outros (CROWSTON, 1994). A existência da confiança nos relacionamentos interfirmas é crucial para a coordenação de tarefas que envolvam interdependência entre as partes (GULATI, 1998). Interdependência em um ambiente de alianças estratégicas pode englobar fatores como o compartilhamento de tecnologias complementares e de instalações de produção e o desenvolvimento de produtos em conjunto (AGGARWAL; SIGGELKOW; SINGH, 2011; AHMEDJIAN et al., 1998).

O domínio tanto do conceito como do grau de interdependência, no tocante à divisão e à integração das tarefas compartilhadas entre parceiros em contratos formais nas estruturas das alianças estratégicas, é de extrema relevância na definição dos custos de coordenação nas organizações (AHMEDJIAN et al., 1998). Há um terceiro elemento, além da interdependência e da coordenação, a ser considerado: a estrutura, que pode ser entendida como a maneira pela qual a empresa organiza e divide seu trabalho em tarefas distintas e, logo em seguida, alcança a coordenação entre elas (AGGARWAL; SIGGELKOW; SINGH, 2011; MINTZBERG, 1979). Ressalta-se, ainda, que a coordenação deve ter pelo menos quatro importantes efeitos: a) estabelecer um sistema de supervisão comum entre posições e unidade; b) compartilhar fontes comuns; c) criar medidas comuns de resultados, como uma espécie de controle; e d) encorajar o ajuste mútuo.

Uma vez estabelecida uma relação de interdependência, para produzir resultados eficientes, é preciso buscar, na capacidade relacional e nos processos organizacionais associados, as variáveis necessárias para a boa gestão das capacidades e dos recursos que estão envolvidos em um processo de aliança estratégica (DYER; KALE; SINGH, 2001). Portanto, gerenciar alianças por meio da capacidade relacional constitui um tipo de capacidade dinâmica que tem o potencial para propositadamente criar, estender ou modificar a base de recursos da organização, contribuindo, portanto, de maneira essencial para o bom desempenho da relação de interdependência instalada entre os parceiros das alianças (DYER; KALE; SINGH, 2001; EISENHARDT; MARTIN, 2000; SCHILKE; GOERZEN, 2010; ZOLLO; WINTER, 2002).

Com o estabelecimento de uma aliança, as empresas passam a considerar recursos e capacidades fora de seus limites internos, e seus relacionamentos multiplicam-se por meio de uma ampla rede de empresas interconectadas (KALE; DYER; SINGH, 2001). Ainda segundo Kale, Dyer e Singh (2001), a real criação de valor a partir da aliança está condicionada: a) à criação de ativos de relacionamentos específicos; b) ao acesso às capacidades complementares; c) ao fluxo substancial de conhecimento entre os parceiros; e d) à presença efetiva de mecanismos de governança que possam limitar os custos de transação. Como inferência aos mecanismos de governança, March e Simon (1993) sugerem que planejamento, regras, programas e procedimentos podem ser utilizados como tarefas de sincronização. Enquanto que o planejamento envolve apresentação de agendas, resultados e metas, as regras, os programas e os procedimentos são controles formais que auxiliam nas tomadas de decisões em vários cenários.

Para Schilke e Goerzen (2010), o conceito de capacidade dinâmica no contexto da capacidade relacional está baseado em uma coleção de rotinas organizacionais que se refere a um padrão de comportamento definido por regras estabelecidas por meio de ações corporativas interdependentes que necessitam ser percebidas como construtos multidimensionais (WINTER, 2003). Adicionalmente, em um trabalho desenvolvido por Teece, Pisano e Shuen (1997), utilizado

como referência por Schilke e Goerzen (2010) para identificar as rotinas que constituem a capacitação relacional, estes autores, a partir do uso de método estatístico de análise fatorial, identificaram cinco rotinas importantes para o processo de alianças: 1) coordenação inteorganizacional; 2) coordenação de portfólio de alianças; 3) aprendizagem; 4) proatividade; e 5) transformação.

As rotinas de coordenação interorganizacional e de coordenação de portfólio de alianças são importantes para coordenar atividades e recursos por meio das alianças com parceiros. Estas rotinas são consideradas pelos autores como a principal dimensão de capacidade de gestão de alianças. A rotina de aprendizagem, por sua vez, assegura o processo de geração de novos conhecimentos e é considerada como a principal vantagem no processo de alianças estratégicas. Já a rotina de proatividade se concentra em pesquisa e exploração do ambiente de competição e identifica novas oportunidades pelo ganho de novos recursos. A rotina de transformação, por fim, foca a renovação de alianças já existentes de forma a garantir ajustes necessários em situações de mudanças, visando à adaptação mútua entre os parceiros em longo prazo.

Portanto, a descoberta da gestão de alianças como capacidade é fonte agregadora de conhecimento na busca pelos mecanismos eficientes para a coordenação de alianças estratégicas, visando reduzir as incertezas e, com isso, os custos de transações embutidos em seus contratos.

2.3 Mecanismos de sincronização na capacidade relacional

Conforme Stinchcombe (1991), mecanismos podem ser definidos como parte integrante de uma teoria de nível macro, e sua contribuição deve ser percebida na produção de efeitos ou explicações em níveis agregados, com os níveis inferiores compatíveis com esses efeitos superiores. Ao considerar a capacidade relacional como uma coleção de rotinas organizacionais baseada em regras estabelecidas por meio de ações corporativas interdependentes (SCHILKE; GOERZEN, 2010), pode-se afirmar que essas rotinas são constituídas de recursos importantes para a coordenação de tarefas, envolvendo grupos, indivíduos, processos, estrutura e incentivos. Portanto, são compostas de mecanismos que garantem a sincronização complementar aos contratos formais, direcionam as relações e servem como estruturas que viabilizam a interação das atividades pertinentes em um processo de alianças. Os principais objetivos desses mecanismos são: diminuir a possível ocorrência dos custos de transação relacionados à apropriação (MÉNARD, 2004) e reduzir os custos de coordenação subjacentes à integração das tarefas realizadas pelos parceiros envolvidos nas alianças (GULATI; SINGH, 1998; MARCH; SIMON, 1993; THOMPSON, 1967).

Schilke e Goerzen (2010) afirmam que, coletivamente, as rotinas de coordenação, aprendizagem, proatividade e transformação são propostas para agrupar importantes mecanismos, por meio dos quais as empresas realizam uma mudança efetiva em suas bases de recursos. Conforme Gittell (2002), o modelo de estrutura, processos e resultados, como mecanismos de sincronização, melhora o desempenho da relação, na medida em que facilita a interação entre pessoas em um processo de trabalho.

Os mecanismos de sincronização relativos à rotina de coordenação são compatíveis com o princípio da capacidade relacional, pois há, conforme a literatura de alianças estratégicas, duas tarefas que compõem esses mecanismos: a coordenação interorganizacional e a de portfólio. A primeira refere-se à governança de alianças individuais, e a segunda diz respeito à integração de todas as alianças estratégicas pertencentes a uma organização (KUMAR; NTI, 1998). Para Schilke e Goerzen (2010), há três razões que suportam a necessidade de coordenação de rotinas interorganizacionais:

- a. fontes interdependentes dispersas precisam de harmonização;
- b. os parceiros usualmente têm objetivos próprios, sendo necessário, portanto, conciliar os interesses das partes envolvidas;

- c. os envolvidos, muitas vezes, não têm acesso à informação de forma automática, cujo impacto recai sobre a compatibilização dos interesses e as ações importantes para a gestão da aliança.

Goerzen e Beamish (2005) apontaram que a coordenação interorganizacional é a mais importante tarefa no processo de aliança estratégica, sendo acatada como a principal dimensão da capacidade de gestão de alianças (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Ainda em relação aos mecanismos de sincronização das atividades que suportam as rotinas voltadas às relações interorganizacionais, os indivíduos, os processos e as estruturas apresentam-se como microfundaamentos que formam bases importantes para os mecanismos. Assim, tornam-se elementos suscetíveis de avaliações mais detalhadas em um processo de parceria, pois, na medida em que atividades são decretadas dentro das organizações que necessitam de sincronização, é necessária maior atenção ao papel efetivo de como esses microfundaamentos podem afetar as rotinas e capacidades (FELIN et al., 2012).

2.3.1 Microfundamentos da capacidade relacional

As rotinas, segundo Stinchcombe (1991), têm desempenhado papel de destaque na análise da heterogeneidade organizacional e no campo da gestão do conhecimento. Por outro lado, apesar da preocupação em desenvolver caminhos para a busca do conhecimento, sendo essa uma variável importante para a manutenção e busca da vantagem competitiva, tal preocupação não tem estado presente quanto ao desenvolvimento de estudos relacionados às interações humanas, percebidas como fontes importantes à gestão do conhecimento (ARGOTE; REN, 2012).

A abordagem existente considera que rotinas e capacidades são construções coletivas (FELIN et al., 2012). Assim, trazem variáveis de níveis mais baixos, com conseqüente impacto sobre seus comportamentos, indivíduos, processos, interações e estrutura. Nessa linha de raciocínio, Felin et al. (2012) percebem como força motivadora para um melhor entendimento do comportamento desses microfundaamentos o fato de poder avançar na compreensão do que impulsiona as diferenças comportamentais existentes nesses processos, com impacto sobre os resultados de desempenho das organizações.

Ainda conforme Felin et al. (2012), além do entendimento de como as variáveis de micronível impactam as agregadas, referindo-se, neste caso, às rotinas e capacidades, também exploram como os componentes interagem intra ou intercategorias. Portanto, esclarecem como as rotinas e capacidades são construídas, mantidas, estendidas, alavancadas, adaptadas e extintas em termos de seus constituintes.

A ideia de microfundaamentos propõe um debate sobre as pessoas como seres singulares ou coletivos (SAWYER, 2001). Os microfundaamentos representados pelas pessoas, pelos processos e pelas estruturas também tiveram papel central nas origens da teoria da administração, na qual, segundo Barnard (1968), o indivíduo é sempre visto como fator estratégico básico da organização.

Os microfundaamentos podem ser definidos como uma explicação teórica, apoiada por um exame empírico, a partir de um fenômeno localizado em um nível mais agregado ao longo de determinado tempo. Dessa forma, indivíduos, processos, interações ou estruturas, considerados como microfundaamentos, podem interagir ou operar sozinhos, a fim de influenciar as variáveis de níveis mais agregados. Podem, assim, representar qualquer nível coletivo que esteja em análise, e, no caso desta discussão, referem-se às rotinas e capacidades.

Ademais, os microfundamentos só podem afetar o desenvolvimento, a operação, a manutenção ou a mudança de uma rotina ou capacidade, mas não necessariamente contribuir para sua criação (FELIN et al., 2012). Outro aspecto importante sobre o entendimento dos microfundamentos é o dinamismo das rotinas e das capacidades, incluídas as capacidades dinâmicas. Seus diferentes aspectos e manifestações são suscetíveis a implicações para seus respectivos microfundamentos.

Ao se estabelecer uma análise mais aprofundada dos microfundamentos das rotinas e capacidades, cabe atentar para os diferentes processos que se queira explicar, pois estes podem exigir diferentes microfundamentos. Explicar uma capacidade operacional básica, por exemplo, requer microfundamentos diferentes dos que seriam empregados para explicar uma capacidade dinâmica, caracterizada por uma coleção de rotinas. Outro fator importante é o entendimento dos processos conceitualmente diferentes, tais como: surgimento, manutenção, reprodução, alteração ou deslocamento de rotinas e capacidades.

Ao considerar os pontos levantados, Felin et al. (2012) sugerem, portanto, que os microfundamentos de rotinas e capacidades sejam agrupados em três fundamentais categorias: pessoas; processos e interações; e estrutura. Os autores destacam que, se, por um lado, cada microfundamento isoladamente tem efeitos sobre as rotinas e capacidades, por outro, estão amarrados por diferentes interações dentro das organizações.

Segundo Felin et al. (2012), o papel dos indivíduos é crucial para entender as rotinas e capacidades, pois, por meio de suas capacidades de gerenciar, os indivíduos afetam sobremaneira o desempenho das organizações. Dessa forma, são considerados microfundamentos com impacto significativo para o coletivo, já que os podem ter várias crenças, objetivos ou interesses que impactam suas escolhas.

Ademais, trazem diferentes aspectos do ponto de vista de capital humano, isto é, habilidades, conhecimentos, experiências e capacidades cognitivas. Um fator importante para a análise dos indivíduos reside na noção de racionalidade limitada, discutida como fonte geradora de elevação dos custos de transação. Seu entendimento contribui significativamente para o estudo de como os indivíduos ou atores tomam decisões. Portanto, os indivíduos podem invocar vários processos psicológicos no exercício da sua responsabilidade sobre o desenvolvimento ou a modificação das rotinas ou capacidades.

Já os processos são definidos por Felin et al. (2012) como uma sequência de eventos interdependentes, que, quando colocados em ação, requerem a intervenção de indivíduos. Nesse contexto, as interações entre indivíduos e processos podem gerar *insights* de como os recursos e as rotinas surgem. Os processos podem ser rígidos ou flexíveis e adaptáveis, cada um com uma implicação diferente para as rotinas e capacidades.

A respeito deste microfundamento, os autores enfatizam que as rotinas têm uma forte dimensão de coordenação e classificam as interações em métodos de coordenação e integração e tecnologia e ecologia. Em métodos de coordenação e integração, o mais relevante diz respeito a como os mecanismos formais e informais de coordenação podem restringir ou permitir a ação individual. Por outro lado, levantam questões sobre o papel dos microfundamentos.

Como microfundamento, a estrutura tanto limita quanto permite a ação coletiva e individual e estabelece o contexto para interações dentro de uma organização. As estruturas podem restringir o comportamento ou, do ponto de vista de ação coletiva, constituir-se em um canal eficiente para o processamento de informações e desenvolvimento, além de partilhar de conhecimento, coordenação e integração.

As rotinas e capacidades, sob a dimensão deste constructo, podem ser afetadas por possíveis mudanças de regras para a tomada de decisão, muitas vezes preestabelecidas como

orientadoras do processo, e, dependendo do nível de experiência de seus gestores, podem ser alteradas. Esse movimento dependerá da cultura organizacional de cada empresa, em que algumas permitem maior flexibilidade nas estruturas e nos sistemas de regras pela combinação de improvisação com regras, enquanto outras podem desenvolver estruturas de regras complexas para gerenciar as atividades (FELIN et al., 2012).

2.3.2 Microfundamentos da sincronização com parceiros na capacidade relacional

Com base no referencial de microfundamentos da capacidade relacional apresentado no tópico anterior, reitera-se, portanto, o conceito de capacidade de gestão de alianças, ou capacidade relacional, como um tipo de capacidade dinâmica (DYER; KALE; SINGH, 2001; EISENHARDT; MARTIN, 2000; SCHILKE; GOERZEN, 2010; ZOLLO; WINTER, 2002) composta de cinco rotinas: a) coordenação inteorganizacional; b) coordenação de portfólio de alianças; c) aprendizagem; d) proatividade; e) transformação:

Dessa forma, a contribuição oferecida pelo conceito dos microfundamentos aplicado à integração dos parceiros é permitir uma melhor compreensão das rotinas constituintes da capacidade relacional e dar suporte às suas operacionalizações. Por meio do conceito dos microfundamentos anteriormente citado, pode-se identificar subdimensões da capacidade relacional, conforme o Quadro 1, exposto a seguir.

Rotinas	Microfundamentos de sincronização
Coordenação da interorganização	<ul style="list-style-type: none"> • Competências individuais de integração entre parceiros • Processos de integração entre parceiros • Estrutura organizacional de apoio à integração entre parceiros • Interações entre indivíduos, processos e estrutura organizacional de integração dos parceiros • Interações entre indivíduos, processos e estruturas organizacionais de gestão de alianças
Coordenação da carteira de alianças	<ul style="list-style-type: none"> • Competências individuais de gestão da carteira de alianças • Processos de gestão da carteira de alianças • Estrutura organizacional de apoio à gestão da carteira de alianças • Interações entre indivíduos, processos e estrutura organizacional de gestão da carteira • Interações entre indivíduos, processos e estruturas organizacionais de gestão de alianças
Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Competências individuais de aprendizagem entre parceiros • Processos de gestão da aprendizagem interorganizacional • Estrutura de apoio à gestão da aprendizagem interorganizacional • Interações entre indivíduos, processos e estrutura organizacional de gestão da aprendizagem • Interações entre indivíduos, processos e estruturas de gestão de alianças
Proatividade	<ul style="list-style-type: none"> • Competências individuais de proatividade em alianças • Processos de gestão da proatividade em alianças • Estrutura organizacional de gestão da proatividade em alianças • Interações entre indivíduos, processos e estrutura organizacional de gestão da proatividade nas alianças • Interações entre indivíduos, processos e estruturas de gestão de alianças
Transformação	<ul style="list-style-type: none"> • Competências individuais de transformação das alianças • Processos de gestão da transformação das alianças • Estrutura organizacional de gestão da transformação das alianças • Interações entre indivíduos, processos e estrutura organizacional de gestão da transformação das alianças • Interações entre indivíduos, processos e estruturas de gestão de alianças

Quadro 1 - Microfundamentos das rotinas da capacidade relacional

Fonte: elaborado pelos autores com base em Schilke e Goerzen (2010) e Felin et al. (2012).

Portanto, o conceito de análise dos microfundamentos discutidos por Felin et al. (2012) abre uma janela para o entendimento dos impactos dessas variáveis nas rotinas e capacidades. Esse entendimento enriquece as análises que devem ser feitas sobre os mecanismos de sincronização, buscando, assim, o domínio da forma de gerenciar as atividades subjacentes às alianças estratégicas, com vistas a reduzir os custos de transação inerentes às formas híbridas de governança.

3 METODOLOGIA UTILIZADA PARA O ESTUDO DE CASO

Com o intuito de validar o modelo proposto para os mecanismos de sincronização, baseados nos microfundamentos da capacidade relacional, buscou-se incluir neste artigo um estudo de caso de uma única empresa, pertencente a um setor caracterizado pelo forte uso de alianças estratégicas contratuais. Esta inclusão tem como principal objetivo apresentar a ocorrência e relevância destes mecanismos e, assim, motivar a ampliação da pesquisa para um número maior de empresas que façam o uso de alianças estratégicas contratuais em seu modelo de gestão.

Para tanto, foram escolhidos a metodologia de pesquisa qualitativa e o estudo exploratório de caso (PEREIRA; OLIVEIRA, 2013), uma vez que o caráter exploratório possibilita a familiarização com as pessoas envolvidas no caso e suas preocupações (CRESWELL, 2007).

Já para a escolha da empresa, o primeiro critério adotado foi a busca por uma empresa que pertencesse a um setor que fosse caracterizado pela complexidade e pelo dinamismo em seu ambiente de competição e, portanto, que possuísse grande incentivo para buscar conhecimento além das suas fronteiras organizacionais, com consequente uso das alianças estratégicas contratuais como modelo de gestão de governança. Nesse contexto, foi adotado o setor farmacêutico como principal foco da pesquisa, o qual, segundo Kesic (2009), tem sido impactado, especialmente nesses últimos anos, por fortes mudanças em sua estrutura concorrencial, tendo de buscar desenvolvimento em novas áreas terapêuticas e tecnológicas, como biotecnologia e farmacogênicos. Outra característica que desafia o segmento é a crescente globalização, que se traduz em rápida consolidação e concentração do setor. Ademais, esse contexto leva as empresas a se preocuparem em ter executivos com visão de gestão mais focada em estratégias, para assim atender às demandas voltadas a terapias específicas relativas à perspectiva de envelhecimento da população mundial.

O setor farmacêutico tem grande potencial de investimentos e forte orientação para o mercado. O desenvolvimento da marca de um novo medicamento, por exemplo, pode contabilizar investimentos na ordem de US\$ 1.2 bilhão, com espera de até 12 anos para a legalização, aprovação e disponibilização do produto no mercado (PHARMA STRATEGY APUD KESIC, 2009).

Em função dessa característica, os investimentos em P&D acontecem em parceria com atividades de *marketing* e vendas, consideradas duas de suas mais importantes prioridades estratégicas operacionais. Conforme Kesic (2009), a indústria investe, em média, 16% de suas vendas em P&D e aproximadamente 26% em *marketing* e vendas. O setor é marcado, assim, pela necessidade de buscar habilidades e práticas organizacionais, envolvendo cientistas em várias disciplinas, compatível com a explosão das áreas de tecnologia e do conhecimento como ativos estratégicos à obtenção e manutenção de vantagem competitiva em mercados altamente concorrenciais.

Para se proteger dessa forte competição, a indústria busca, por meio das redes de alianças, estabelecer parcerias para atender a todas as suas necessidades. Com isso, procura centrar-se em seus *core competences*, visando à prevenção contra os fortes ataques concorrenciais inerentes a esse mercado (KESIC, 2009).

O segundo critério adotado para a escolha da organização, foi selecionar uma empresa instalada no mercado brasileiro e atuante no segmento de saúde humana, uma vez que, no Brasil, a expansão das alianças nos últimos anos tem se dado em função da necessidade de aumentar a base do conhecimento, visando sustentar vantagem competitiva e preparar sua base tecnológica industrial para obter maior participação nos gastos mundiais com medicamentos até 2016 (IMS INSTITUTE FOR HEALTHCARE INFORMATICS, 2012). Sendo assim, a empresa analisada foi identificada por meio do Bulário da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), com o uso da estrutura do Grupo de Pesquisa em Gestão da Capacidade Dinâmica das Organizações (GCD) da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

O critério seguinte foi a identificação de um fabricante de produtos advindos de processos químicos ou biotecnológicos e possuidor de aliança estratégica formal com a delimitação de tempo de atividade de, no mínimo, um ano. Caso essa aliança já tivesse sido extinta, o critério para inclusão seria de que o período desde a extinção não ultrapassasse três anos.

Portanto, a empresa contemplada nesta pesquisa é de porte nacional e tem forte participação no mercado farmacêutico brasileiro. Foi aplicado um roteiro de entrevistas, oriundo de uma matriz de amarração concebida a partir de perguntas relacionadas às rotinas definidas por Schilke e Goerzen (2010), para a identificação dos mecanismos de sincronização, e de Felin et al. (2012), para a análise dos microfundamentos subjacentes aos mecanismos de sincronização. As variáveis relativas às rotinas consideradas são: coordenação interorganizacional, coordenação da carteira de alianças, aprendizagem, proatividade, transformação e microfundamentos subjacentes aos mecanismos, categorizados como indicadores – indivíduos, processos e estrutura. Participou da entrevista um executivo, cujo cargo é de nível gerencial e responsável por uma área específica criada na empresa visando atender às demandas no tocante às alianças estratégicas contratuais estabelecidas com os seus parceiros, ou seja, a área de parcerias.

A entrevista foi transcrita e avaliada de forma geral, e o tratamento dos dados foi suportado pela análise de conteúdo temática categorial, com categorias predefinidas. Estas categorias estão relacionadas às rotinas e aos microfundamentos de sincronização apresentadas no Quadro 1 deste artigo. Na sequência, buscou-se aprofundar, a partir de uma consideração mais holística do caso, o desenvolvimento da análise cruzada das categorias. Segundo Bardin (2008), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, cujo objetivo é ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados.

No tópico seguinte, apresentam-se a análise da empresa e sua respectiva aliança, incluindo: a) características da empresa; b) características da aliança identificada; e c) caracterização dos mecanismos de sincronização, por meio das variáveis relativas à coordenação interorganizacional, à coordenação da carteira de alianças, à aprendizagem, à proatividade e à transformação dos microfundamentos compostos de indivíduos, processos e estruturas.

4 ANÁLISE

4.1 Análise da empresa

A empresa em questão é de capital 100% nacional, com forte presença em todo o território brasileiro. Possui três plantas distribuídas em dois estados nacionais e conta com mais de 3.000 funcionários alocados nas áreas industrial, administrativa e comercial. A empresa marca forte presença em segmentos-chave do mercado farmacêutico, como medicamentos dermatológicos, genéricos, de prescrição médica e isentos de prescrição.

No tocante aos remédios com prescrição médica, é considerada líder na geração de

receituário e conta com uma força de vendas vigorosamente atuante para atender a todas as regiões do Brasil. Dessa forma, pode garantir que seus produtos cheguem a mais de 140.000 médicos espalhados em consultórios, hospitais, grandes distribuidores, redes farmacêuticas e instituições governamentais.

Investe fortemente para continuar crescendo, frente a um cenário que, segundo a companhia, é de ampla competição, considerando a vasta ampliação de investimentos das multinacionais em mercados emergentes, incluindo o Brasil. Ademais, aposta na renovação de seu portfólio e na entrada em novos segmentos. Para tanto, em 2012, fez parte de processo de P&D em mais de 160 projetos. Outra forma de atuação da empresa para se manter competitiva é a entrada em novos segmentos, por meio de alianças e parcerias estratégicas, além da atuação em mercados de alimentos funcionais, o que é compatível com sua aposta no conceito de prevenção à saúde.

A empresa é percebida pelo mercado como uma companhia com atuação centrada na criação de valor, na ampliação de seu portfólio, na geração de aprendizado e no atendimento às expectativas dos profissionais de saúde e às necessidades dos consumidores. Essa percepção tem se traduzido em sustentabilidade de seus resultados financeiros, impactando positivamente suas avaliações de risco, feitas por renomadas instituições de mercado.

4.2 Análise da aliança

A aliança identificada na empresa é de um contrato de licenciamento de produção e comercialização da marca do parceiro alocado fora do Brasil. A parceria ocorre por meio da compra da matéria-prima da empresa que fornece o licenciamento, cuja produção é feita de forma integral, ou seja, composta pelas embalagens primária e secundária da empresa.

A embalagem primária é aquela cujo acondicionamento está em contato direto com o produto e que pode ser recipiente, envoltório ou qualquer outra forma de proteção. Já a secundária é aquela que embala a primária – ou seja, não mantém contato com os insumos farmacêuticos, podendo ser feita de caixa de papelão –, acondiciona a bula e contém o nome do medicamento.

A aliança identificada, portanto, é de um produto totalmente produzido dentro da estrutura industrial da companhia, cuja venda no mercado brasileiro, que ocorre posteriormente, não sofre concorrência. Além disso, o produto é protegido pela patente da empresa fornecedora da marca.

O prazo de vigência desse licenciamento é de dez anos, já tendo transcorrido cinco anos desse prazo. A criação de valor com essa parceria ocorre em um caminho de mão dupla: a empresa que forneceu o licenciamento utiliza a estrutura industrial e de *marketing* de seu licenciado para a produção e comercialização de seu medicamento.

Nesse sentido, o ganho é significativo, pois, apesar de o licenciador ser o desenvolvedor da patente, trata-se de uma empresa multinacional de porte médio, cujo ponto fraco está em sua falta de conhecimento acerca do mercado brasileiro como um todo e, portanto, também do mercado que está patenteando. Assim, caso não optasse pela parceria, seria preciso despende alto investimento de tempo e recursos tangíveis e intangíveis para se estabelecer no Brasil.

O licenciado, por sua vez, utiliza um de seus grandes pontos fortes, o largo alcance de sua marca no mercado, principalmente dentro de consultórios médicos e hospitais. Comercializa o produto, fortalece sua marca e atrela sua imagem à inovação, reforçando a ideia de que, quando não desenvolve seu próprio produto, busca parceiros respeitados fora do Brasil para fazê-lo. Conforme o gestor³, “[...] não justifica um laboratório de porte médio desenvolver mercado. Está mais interessado em buscar uma empresa estruturada, fazer acordo por licitação e atingir volume. Quando não inovamos internamente, buscamos parceiros externos”.

³ Entrevista concedida pelo gestor.

O retorno do investimento proveniente da aliança é mensurado pelo conceito de valor presente (VPL), cálculo válido para um período entre cinco e dez anos. Esse cálculo é feito para justificar o investimento em uma estrutura profissionalizada. No entanto, o resultado não é avaliado isoladamente, mas em conjunto com o ganho intangível que a empresa absorve por meio do fortalecimento de sua imagem a partir da aliança.

4.2.1 Análise da interdependência da aliança

Segundo o gestor entrevistado, o grau de interdependência é alto, tendo como ponto máximo do relacionamento a apresentação periódica de relatórios de desempenho. Contudo, relata⁴ que “esse alto grau de interdependência está mais sobre o licenciador, que, apesar de deter sua patente, as informações mais estratégicas e relevantes de mercado não são de seu conhecimento. [...] seu aprendizado em termos de mercado se restringe a informações de nível macro, cujos detalhes de como chegar ao consumidor final são ocultados. [...] este conhecimento é detido pelo licenciado”.

4.2.2 Análise dos mecanismos de sincronização e microfundamentos da aliança

A aliança estratégica identificada na empresa foi discutida em conjunto com a área de parcerias alocada em sua estrutura organizacional, cuja principal função é exercer um papel de interlocutor entre a empresa e seu parceiro. Essa comunicação ocorre por meio de acompanhamento de todas as informações importantes inerentes à parceria, alocadas e distribuídas pelas diversas áreas envolvidas no processo. Informa o gestor⁵ que “[...] a área funciona como uma espécie de ‘encanador’, fazendo com que as informações fluam e não se percam entre os envolvidos, como, por exemplo: nas áreas de *marketing*, regulação e suprimentos”.

Quanto aos mecanismos de sincronização e seus microfundamentos, estes são reconhecidos pela empresa como imprescindíveis para a boa gestão da aliança. Mantendo a pesquisa adequada às rotinas tabuladas por Gulati e Singh (1998), foram capturados mecanismos e microfundamentos relacionados à coordenação interorganizacional e à aprendizagem, sendo a coordenação interorganizacional a principal rotina demandante da sincronização das tarefas entre os parceiros.

Nessa aliança, há muitos ativos tangíveis e intangíveis envolvidos, o que a torna uma aliança altamente estratégica para ambas as empresas. A seguir, no Quadro 2, são apresentados os mecanismos de sincronização e os microfundamentos identificados.

⁴ Entrevista concedida pelo gestor.

⁵ Entrevista concedida pelo gestor.

Rotinas (variáveis)	Mecanismos de sincronização (variáveis)	Microfundamentos (indicadores)
Coordenação interorganizacional	<p>Reuniões mensais para apresentação de relatório de desempenho e discussão do <i>forecasting</i>.</p> <p>Reuniões anuais da área de <i>marketing</i> ou de outras áreas de interesse das empresas parceiras. Ocorrem entre os meses de setembro e novembro para discussões relativas ao planejamento do ano seguinte.</p> <p>Contatos para solução de problemas ou dúvidas diárias. Uso de e-mail ou telefone.</p>	<p>Indivíduos: Na escolha dos funcionários, não são exigidas competências específicas relacionadas àquela aliança. São exigidas competências para atender à área de parcerias como um todo e, portanto, uma forte capacidade de negociação e empatia, flexibilidade para se ajustar a outras culturas e língua estrangeira fluente. As crenças e os valores devem estar ajustados com a própria empresa, uma vez que a imagem da companhia estará exposta neste tipo de negociação. Tais crenças e valores não precisam necessariamente estar alinhados ao parceiro.</p> <p>Processos e estrutura: Processos que atendem à parceria são compostos de rotinas específicas àquela parceria para que o fluxo de informação transcorra normalmente, tais como: discussão de <i>forecasting</i> e situação de mercado. Processos passíveis de serem alterados. As decisões são negociadas em comum acordo. Exemplo: mudança de preços, informações relativas à produtividade do produto ou negociação do distrato da parceria. Estrutura – existe a área de parcerias, em nível gerencial, com aproximadamente quatro anos e composta de três funcionários. Concentra todo o fluxo de informações e ações de todas as parcerias dentro da organização. Estrutura não é rígida. A empresa trata com rigidez as responsabilidades e coloca de forma clara todas as regras e os procedimentos de funcionamento da parceria.</p>
Coordenação da carteira de alianças	Existência de uma gerência de parcerias para a gestão de todas as alianças dentro da organização	
Aprendizagem	<p>Transferência de conhecimento: Do licenciador para o licenciado – uso de dossiê com todas as especificações técnicas. Do licenciado para o licenciador – discussão das dificuldades de posicionamento do produto. Licenciado concede informações em nível macro e, portanto, transfere o conhecimento relacionado ao mercado. Detalhes de como chega até os pontos de vendas são omitidos. “[...] Compartilho quanto vendo, mas nunca o detalhe de quais redes que eu estou vendendo o produto”.</p>	<p>Indivíduos: Conhecimento técnico para lidar com a produção e experiência no mercado brasileiro farmacêutico.</p> <p>Processos e estrutura: Não há processos e estruturas específicas para lidar com a prática da transferência do conhecimento. São utilizados os mesmos processos da rotina de coordenação interorganizacional.</p>
Proatividade	Não identificados – O produto já está totalmente inserido no mercado em que deveria ser comercializado, não exigindo ações de mais proatividade, com impacto em não transformação da aliança. O que pode ocorrer é o distrato da aliança.	
Transformação		

Quadro 2 – Mecanismos de sincronização e seus microfundamentos

Fonte: elaborado pela autora a partir das informações extraídas da pesquisa.

Com relação às rotinas de coordenação da carteira de alianças, a área de parcerias que participou da pesquisa administra toda a carteira de alianças da empresa. Contudo, para essa aliança, não foram identificados mecanismos de sincronização com as outras alianças alocadas na carteira da empresa. O que ocorre é que, anualmente, a empresa discute internamente a alocação de suas licenças e o modo como gerenciá-las.

Do ponto de vista das rotinas de proatividade e transformação da aliança, para o gestor, não há ocorrência de mecanismos de sincronização de atividades relacionadas a essa aliança, pois o produto já está totalmente inserido no mercado em que deveria ser comercializado, não exigindo ações de mais proatividade. Dessa forma, esse é um fato que reforça também a não necessidade de transformação da aliança, conforme o que já está sendo gerenciado pelos parceiros. O que pode ocorrer é o distrato da aliança. Na visão do gestor⁶, “[...] Não tem mudanças significativas. Produto já totalmente desenvolvido”.

5 CONCLUSÃO

Setores caracterizados pela complexidade e pelo dinamismo no ambiente de competição têm incentivos para buscar conhecimento além das fronteiras organizacionais. A gestão das alianças estratégicas ainda é um grande desafio, demandando esforços de integração de parceiros autônomos, os quais desenvolvem colaborativamente atividades em comum, a partir de recursos distribuídos, impactando os custos de coordenação. Destaca-se, nesse contexto, a taxa de 50% de fracasso das alianças. Nesse sentido, o entendimento dos mecanismos de sincronização de atividades entre parceiros em alianças estratégicas contratuais é mandatário.

Com este artigo, buscou-se mostrar como o conceito de análise dos microfundamentos discutido por Felin et al. (2012) contribui para o entendimento dos impactos destas variáveis para as rotinas e capacidades. Este entendimento enriquece as análises que devem ser feitas sobre os mecanismos de sincronização e, portanto, a busca pelo domínio da forma de gerenciar as atividades subjacentes às alianças estratégicas, visando reduzir os custos de transação inerentes às formas híbridas de governança.

Em relação às empresas, aquelas que possuem alto grau de dependência das alianças estratégicas devem contar com pessoas dedicadas e dar à gestão das alianças o importante papel que exercem sobre os seus resultados. Esta importância é reforçada por Kale, Dyer e Singh (2001), os quais afirmam que, sob a dimensão do conhecimento, a gestão de alianças deve ser tratada como função. Nesse sentido, a pesquisa ora apresentada reforçou duas frentes importantes: a afirmação desses autores na medida em que identificou uma empresa com uma área específica para a gestão de suas parcerias, e a real existência dos mecanismos de sincronização para o gerenciamento das rotinas envolvidas na aliança. Em acréscimo, o detalhamento dos microfundamentos para os mecanismos de sincronização concede embasamento à elaboração das rotinas importantes aos processos envolvidos nas parcerias estratégicas.

Do ponto de vista das políticas públicas, sugere-se que as decisões de financiamento público em setores caracterizados pelo papel positivo das alianças no desempenho das empresas sejam validadas também a partir da experiência e existência de estrutura organizacional específica para a gestão de alianças nas empresas demandantes de financiamento.

Este ensaio teórico apresentou, por meio de um estudo de caso, a aderência de sua proposta em mostrar a importância dos mecanismos de sincronização e seus microfundamentos na gestão das alianças estratégicas contratuais. No entanto, reforça a necessidade de que esta pesquisa seja ampliada para um número maior de organizações e busque respostas dos parceiros envolvidos no outro lado da aliança, a fim de reduzir possíveis riscos provenientes de conclusões unilaterais.

⁶ Entrevista concedida pelo gestor.

REFERÊNCIAS

- AGGARWAL, V. A.; SIGGELKOW, N.; SINGH, H. Governing collaborative activity: interdependence and the impact of coordination and exploration. **Strategic Management Journal**, v. 730, n. 7, p. 705-730, Oct 2008.
- ARGOTE, L.; REN, Y. Transactive Memory Systems: A Micro Foundation of Dynamic Capabilities. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1375-1382, Dec 2012.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2008
- BARNARD, C.I. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1968
- BARNEY, J. A. Y. B.; HESTERLY, E. W. Economia das organizações: Entendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R. et al. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1989. p. 131-179.
- BITTAR, F.S.O.; BASTOS, L.T.; MOREIRA, V.L. Reflexões sobre o Empreendedorismo: Uma análise crítica na perspectiva da Economia das Organizações. **Rev. Adm. UFSM, Santa Maria**, v. 7, n. 1. p. 65-80, Mar 2014.
- BOEHS, C.G.E.; SEGATTO-MENDES, A.P. Identificação de Mecanismos de Controle em Alianças Estratégicas para Desenvolvimento Tecnológico: um estudo múltiplo de casos no setor meta-mecânico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p.199-221, jul-set 2007.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. São Paulo: Artmed, 2007.
- DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. How to make strategic alliances work. **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 4, p. 37-43, 2001.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.
- ENSIGN, P. C. Interdependence, coordination, and structure in complex organizations: Implications for organization design. **The Mid Atlantic Journal of Business**, v. 34, n. 1, p. 5, Mar 1998.
- FELIN, T. et al. Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1351-1374, 2012.
- GITTELL, J. H. Coordinating Mechanisms in Care Provider Groups: Relational Coordination as a Mediator and Input Uncertainty as a Moderator of Performance Effects. **Management Science**, v. 48, n. 11, p. 1408-1426, 2002.
- GOERZEN, A.; BEAMISH, P. W. The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 333-354, 2005.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.
- GULATI, R.; SINGH, H. The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 781-814, 1998.
- HELPHAT, C. E. et al. **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**. 1. ed., p. 65-79, Blackwell Publishing Ltd, 2007.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed, São Paulo: Cengage Learning, 2008.

- IMS INSTITUTE OF HEALTHCARE INFORMATICS. Top 20 Global Corporations: total audited markets. Dec 2011. Disponível em: www.imshealth.com. Acesso em: abr 2013.
- KALE, P.; DYER, J.; SINGH, H. Value creation and success in strategic alliances: alliancing skills and the role of alliance structure and systems. **European Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 463-471, 2001.
- KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 217-237, 2000.
- KESIC, D. Strategic analysis of the world pharmaceutical industry. **Management Journal of Contemporary Management Issues**, v. 14, n. 1, p. 59-76, 2009.
- KUMAR, R.; NTI, K. O. Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics: A Process and Outcome Discrepancy Model. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 356-367, 1998.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Organizations Revisited. **Industrial and Corporate Change**, v. 2, n. 3, p. 299, 1993.
- MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics JITE**, v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.
- NARULA, R.; HAGEDOORN, J. Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. **Technovation**, v. 19, n. 5, p. 283-294, 1999.
- PEREIRA, M.F.; OLIVEIRA, F.V. O Processo de Aquisição como Estratégia Organizacional podendo gerar Vantagem Competitiva: Um estudo de caso no mercado brasileiro de distribuição de combustíveis. **Rev. Adm. UFSM**, v. 6, n. 2. p. 395-414, Jun 2013.
- SAWYER, R. K. Emergence in Sociology: Contemporary Philosophy of Mind and Some Implications for Sociological Theory. **American Journal of Sociology**, v. 107, n. 3, p. 551-585, 2001.
- SCHILKE, O.; GOERZEN, A. Alliance Management Capability: An Investigation of the Construct and Its Measurement. **Journal of Management**, v. 36, n. 5, p. 1192-1219, Mar 2010.
- STINCHCOMBE, A. L. The Conditions of Fruitfulness of Theorizing About Mechanisms in Social Science. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 21, n. 3, p. 367-388, Sep 1991.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- THOMPSON, J. D. **Organizations in Action: Social Science Bases of Administration**. New York: McGraw-Hill, 1967.
- VISENTINI, M.S.; AUGUSTO, C.A.; SOUZA, J.P. Analisando as Relações na Cadeia de Suprimentos através da Teoria dos Custos de Transação. **Sociais e Humanas, Santa Maria**, v. 25, n. 2. p. 309-326, Jul-Dez 2012.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics. In: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. D. (Eds.). **Handbook of Industrial Organization**. Elsevier Science Publishers, v. 1, p. 135-182, 1989.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 13-49, 1991.
- WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, Oct 2003.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, Jun 2002.