

C

OOPERATION STRATEGIES: PERCEPTION OF MANAGERS IN ALLIANCES OF ORGANIZATIONS

Edson Rodrigues de Aro¹

ABSTRACT

This article aims to understand the perception of managers in strategic alliances of organizations. Through the perception of managers, we seek to answer the following question: Which managerial aspects of the strategic alliance do managers who entered this relationship and can lead to improved performance of organizations perceive? The qualitative work and exploratory data has collected through structured interviews and electronic form of closed questions along to ten selected organizations and a semi-structured interview and treated by content analysis. The results found highlight the need for strengthening the experiences exchange ratio (know-how), learning, skills and governance mechanism.

Keywords: Dynamic Capabilities, Relational Capacity, Strategic Alliances, Managers.

¹ Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR, São Paulo (Brasil). Professor titular da Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT, Mato Grosso (Brasil). [edson_aro@hotmail.com]

E

STRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO: PERCEPÇÃO DOS GESTORES NAS ALIANÇAS DAS ORGANIZAÇÕES

RESUMO

Este artigo tem por objetivo compreender a percepção dos gestores nas alianças estratégicas das organizações. Por meio da percepção dos gestores busca-se responder a seguinte questão: Quais aspectos gerenciais da aliança estratégica são percebidos pelos gestores que entram esta relação e podem levar a melhoria do desempenho das organizações? O trabalho de caráter qualitativo e exploratório tem os dados coletados por meio de entrevista estruturada e formulário eletrônico de questões fechadas junto a dez organizações selecionadas e uma entrevista semiestruturada e tratadas pela análise de conteúdo. O resultado encontrado evidencia a necessidade de fortalecimento da relação de troca de experiências (know-how), aprendizagem, competências e de mecanismo de governança.

Palavras-chaves: Capacidades Dinâmicas, Capacidade Relacional, Alianças Estratégicas, Administradores.

INTRODUÇÃO

As empresas vivem inúmeras situações decorrentes dos impactos positivos e negativos dos eventos, das tendências e das demandas de mercado, requerendo das empresas um esforço permanente, direcionado ao ajuste de seus recursos e objetivos às oportunidades de crescimento e de lucratividade sustentáveis (HELFAT, 1997; HELFAT ET AL. (2007); EISENHARDT; MARTIN, 2000).

O crescimento da colaboração e as razões nas mais diferentes esferas da indústria envolvem compartilhamento de riscos, agrupamento de habilidades, desenvolvimento de mercados, criação de produtos, dentre outros. (POWELL ET AL. 1996). Neste contexto, tem-se à capacidade de compreender que uma colaboração muitas vezes atinge objetivos que isoladamente não seriam atingidos e requer transferência de ativos internos, ao mesmo tempo em que os desenvolve e fortalece. Assim, as redes de cooperação entre as empresas, ao facilitar a difusão da informação e o compartilhamento de conhecimento, podem ser significativas no contexto tecnológico, pois a inovação é frequentemente uma atividade intensiva em informação e em conhecimentos externos a pequena e média empresa. (POWELL ET AL., 1996). Dessa forma, a capacidade de gestão da aliança refere-se a um “tipo de capacidade dinâmica com habilidade para propositalmente criar, ampliar ou modificar a base de recursos da empresa, aumentada para incluir os recursos de seus parceiros da aliança” (HELFAT, 2007, p. 6). Neste sentido, os gestores devem focar atividades de planejamento, otimização da execução, controle, organização das atividades e tomada de decisões envolvendo cada aliança e a carteira de alianças (ESTRELLA; BATAGLIA, 2013).

Barney e Hesterly (2011) identificam que uma aliança estratégica passa a existir sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos ou serviços e esta aliança pode criar valor no momento em que passa a explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças com que elas se deparam. Neste artigo, a aliança estratégica será tratada de maneira geral, como aliança, parceria, *joint venture* ou fusão sem distinção de suas características específicas.

Diante deste cenário, as empresas têm buscado alianças, parcerias para melhorar o seu desempenho competitivo no setor em que atuam. Para identificar estas alianças estratégicas desenvolvidas nas relações das organizações, é utilizado a abordagem de Capacidades Dinâmicas, Alianças Estratégicas e Capacidade Relacional.

Partindo-se da premissa de que aliança estratégica contribui com o desempenho da empresa, a questão de pesquisa estabelecida para este estudo foi a seguinte: Quais aspectos gerenciais da aliança estratégica são percebidos pelos gestores que entram esta relação e podem levar a melhoria do desempenho das organizações?

Diante disso, o presente artigo busca compreender a percepção dos gestores na relação das alianças estratégicas das organizações. Para atingimento do objetivo, este foi desdobrado em dois objetivos específicos: a) compreender a percepção dos gestores nas alianças estratégicas e, b) identificar aspectos gerenciais da aliança estratégica que entram a relação e seu desempenho das organizações.

O artigo está dividido em quatro seções, além desta seção introdutória. Uma revisão da literatura é feita na seção dois, na qual são apresentadas algumas discussões na literatura sobre Capacidades Dinâmicas, Alianças Estratégicas e Capacidade Relacional. A seção três apresenta e justifica a escolha metodológica qualitativa empregada tendo em vista a questão de pesquisa, os mecanismos de coleta de dados e seu tratamento a partir da definição das técnicas qualitativas aplicadas a este estudo. A seção quatro apresenta a análise dos resultados da pesquisa feita em oito organizações em Mato Grosso e duas no interior de São Paulo em diversos setores.

Ambiente competitivo e capacidades dinâmicas

As empresas estão vivenciando cada dia mais mercados globalizados, competitivos, complexos, dinâmicos e integrados e algumas teorias buscam explicar como alcançar vantagem competitiva nas organizações e como sustentá-las ao longo do tempo como a Teoria Baseada em Recursos (Barney, 1991) e a abordagem das Capacidades Dinâmicas que abordam o alcance da vantagem competitiva em situações de mudanças rápidas e imprevisíveis, Eisenhardt e Martin, 2000 e Teece et al. (1997).

Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que, em ambientes turbulentos, vantagens competitivas não são sustentáveis, e em tais ambientes o desempenho superior é decorrente da soma de vantagens temporárias, criadas continuamente. Para os autores, essa habilidade em alcançar novas fontes de vantagem competitiva é denominada “Capacidades Dinâmicas”. Como destacam Helfat et al. (2007) a construção da capacidade dinâmica em tempos de mudanças, requerem uma abordagem que procura dar respostas ao mercado global oferecendo rapidez e flexibilidade, competências essenciais para coordenar e redesenhar as habilidades internas e externas, uma vez que convergem, ao passar do tempo, em mercados mais integrados, mais competitivos e mais complexos.

Neste sentido, Eisenhardt e Martin (2000), apontam que as empresas devem ainda contar com um processo de decisão estratégico e de alianças. Em outras palavras, as firmas necessitam adaptar-se e explorar as mudanças em seus ambientes de negócios, promovendo estratégia e organização.

Conforme mostram Eisenhardt e Martin (2000) e Helfat et al. (2007), as empresas vivem inúmeras situações decorrentes dos impactos positivos e negativos dos eventos, das tendências e das demandas de mercado, requerendo das empresas um esforço permanente, direcionado ao ajuste de seus recursos e objetivos às oportunidades de crescimento e de lucratividade sustentáveis. Estrella e Bataglia (2013), identificam que os gestores devem focar atividades de planejamento, otimização da execução, controle, organização das atividades e tomada de decisões envolvendo cada aliança e a carteira de alianças.

Neste sentido, soma-se a isso o fato de que a condição de incertezas e de mudança do ambiente de negócio exige muito mais ações em tempo real, o que implica uma perspectiva dinâmica na concepção do processo estratégico, conforme ressaltam os autores. Eles afirmam ainda que desenvolver a capacidade dinâmica, garantem às empresas criar, ampliar e modificar seus caminhos com velocidade, obtendo resultados sem precedentes. Eisenhardt e Martin (2000) apontam que ao acrescentarem às competências a importância da orientação para mecanismos de aprendizagem como desenvolvimento constante para a capacidade dinâmica, ou ainda, que a experiência é condição para o desenvolvimento da capacidade dinâmica e tal dinamismo motiva o ambiente da aprendizagem interna.

Segundo Helfat et al. (2007) definem Capacidade Dinâmica “como sendo a capacidade de uma organização em criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente”. De acordo com esses autores o conceito de capacidade dinâmica inclui três funções: a) identificação de necessidades ou oportunidades de mudança; b) Formulação de respostas adequadas para essas necessidades ou oportunidades e c) desenvolvimento de cursos de ação. Para Eisenhardt e Martin (2000), abordam o tema capacidades dinâmicas considerando o entendimento de que processos da empresa são utilizados os recursos específicos nos processos de integrar, reconfigurar, obter e liberar recursos para igualar e até mesmo criar uma mudança de mercado.

Teece (2007) argumenta que o entendimento da capacidade dinâmica leva a empresa a compreender a dificuldade para replicar, adaptar a mudança do ambiente, oportunidades tecnológicas, moldar o ecossistema que ocupa, desenvolver novos design de produtos e processos e implementar modelo de negócio viável. O autor comenta que a

empresa deve ter compromisso de recursos financeiros para oportunidades de investimentos que pode conduzir ao crescimento da empresa e da lucratividade, deve combinar e reconfigurar ativos e sua estrutura organizacional.

Alianças e capacitação relacional

Para Powell et al. (1996), empresas que estão inseridas em um ambiente de rápidas mudanças tecnológicas, de conhecimento organizacional complexo e disperso, é necessário desenvolver uma rede de aprendizagem, capaz de garantir alianças com resultados mais positivos do que se desenvolvido individualmente. Assim, há uma cooperação entre empresas com o intuito de unir capacidades e recursos em prol de objetivos comuns, dentre eles: redução de incertezas e aprendizagem organizacional. O processo de inovação requer, muitas vezes, a interação entre os agentes, através do desenvolvimento de capacitações específicas para o relacionamento e capacitações técnicas (POWELL ET AL. 1996).

Neste contexto, as organizações buscam identificar estratégias de cooperação, que segundo Hitt et al. (2008), é uma estratégia em que as empresas trabalham juntas para atingir um objetivo comum, e ainda, esta cooperação é mais uma estratégia que a organização pode utilizar para criar valor para um cliente e estabelecer uma posição favorável em relação aos concorrentes. Para os autores, uma aliança estratégica “é uma estratégia de cooperação em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva.” O sucesso de uma rede de colaboração depende da habilidade da organização para desenvolver relacionamentos sólidos, pautados na confiança, de forma a valorizar a parceria em detrimento do individualismo, que segundo Powell et al. (1996) reforçam que a colaboração entre organizações é benéfica, mas é consideravelmente complexa. Os autores destacam que, para ser bem-sucedida, a parceria requer confiança, capacidade de aprender novas habilidades, ter consciência da complexidade que é desenvolver um projeto conjunto e à capacidade de discernir aliança de concorrência. Desta forma, eles reforçam que características como posição na cadeia de valor, sofisticação tecnológica e limitações de recursos são relevantes para seu sucesso.

Barney e Hesterly (2011) identificam que uma aliança estratégica passa a existir sempre que duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, na produção ou na venda de produtos ou serviços e esta aliança pode criar valor no momento em que passa a explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças com que elas se deparam.

Neste artigo, a aliança estratégica será tratada de maneira geral, como aliança, parceria, *joint venture* ou fusão sem distinção de suas características específicas. Segundo Telles e Siqueira (2012), de maneira geral, destacam que as alianças têm decorrido da fixação de objetivos e estratégias compartilhadas entre duas ou mais empresas, e o período de atuação conjunta ou integrada pode ter um horizonte temporal limitado ou não, *a priori*.

Powell et al. (1996) apontam que o crescimento da colaboração nas mais diferentes esferas da indústria e as razões, segundo eles envolvem compartilhamento de riscos, agrupamento de habilidades, desenvolvimento de mercados, criação de produtos, dentre outros. Assim, refere-se à capacidade de compreender que uma colaboração muitas vezes atinge objetivos que isoladamente não seriam atingidos e requer transferência de ativos internos, ao mesmo tempo em que os desenvolve e fortalece. As redes de cooperação entre as empresas, ao facilitar a difusão da informação e o compartilhamento de conhecimento, podem ser significativas no contexto tecnológico, pois a inovação é frequentemente uma atividade intensiva em informação e em conhecimentos externos a pequena e média empresa (POWELL ET AL. 1996).

Estrella e Bataglia (2013), apontam que os gestores devem focar atividades de planejamento, otimização da execução, controle, organização das atividades e tomada de decisões envolvendo cada aliança e a carteira de alianças. Para os autores, as atividades de coordenação devem focar a atribuição de recursos, tarefas e atividades e a sincronização entre os parceiros. Assim, a aprendizagem deve ser administrada no sentido de garantir a transferência de conhecimento dos parceiros, e ainda a busca de parceiros adequados que exige pesquisa e exploração de novas oportunidades.

O ambiente competitivo e as alianças sofrem mudanças estruturais ao longo de sua existência exigindo adaptação. É necessário se definir como será a estrutura organizacional para desenvolvimento das atividades de buscar, identificar, fazer e gerir as alianças. Helfat et al. (2007), destacam que as capacidades relacionais geram valor, especialmente pela criação de novos ativos, pelo fluxo substancial de troca de conhecimentos, pelo acesso aos recursos complementares e pela presença de mecanismos eficazes de governança. Assim, a parceria possibilita criar ativos específicos, que isoladamente talvez fosse difícil conseguir. Portanto, é necessária que haja alinhamento dos objetivos e culturas, complementariedade, respeito às diferenças, competição restrita entre parceiros.

Neste sentido, Helfat et al. (2007, p. 6) defendem que a capacidade relacional de gestão da aliança, refere-se a um “tipo de capacidade dinâmica com habilidade para propositalmente criar, ampliar ou modificar a base de recursos da empresa, aumentada para incluir os recursos de seus parceiros da aliança”. Estrella e Bataglia (2013) destacam que a capacitação relacional permite às empresas terem acesso a recursos inerentes à relação, tais como mão-de-obra qualificada, recurso financeiro, novas tecnologias e processos, novos produtos e serviços. Segundo os autores, ela aumenta “a capacidade de absorção de novos conhecimentos pela maior efetividade na gestão das alianças, ou seja, na sincronização e integração das tarefas dos parceiros, na gestão da transferência de conhecimentos, na sinergia da carteira de alianças e no estabelecimento e adaptação das parcerias, levando ao crescimento econômico e à vantagem competitiva”. Vale notar a contribuição de Fischer (2002; 2005) que apresenta estudos de aliança intersetorial, e identifica que o estado das alianças das organizações indica que elas detêm grande potencial de se tornarem modelos de gestão efetivos para a prática de atuação social, mas há amplo espaço aberto aos aperfeiçoamentos técnico, administrativo e gerencial dessas formas de articulação organizacional.

Assim, compreende-se que a escolha do parceiro parece resultar em procedimentos que deveriam ser desenvolvidos, implementados e flexibilizados de forma comum, que resultaria em competências não só tecnológicas, mas, sobretudo relacional, que poderia garantir comunicação estreita e efetiva ao longo da parceria, e levar a melhoria do desempenho e obtenção de vantagem competitiva nas organizações.

Métodos

Atualmente a Metodologia Qualitativa é amplamente utilizada nas pesquisas das ciências sociais aplicadas, sendo que a escolha pelo método está diretamente relacionada às questões e/ou problema de pesquisa. Segundo Godoy (1995) este método é indicado quando a pesquisa tem caráter exploratório, está buscando o entendimento de questões ou problemas pouco conhecidos, descrição de fenômenos ou ainda quando busca compreender relações sociais ou culturais. Creswell (2010) reforça, destacando a possibilidade de utilização de diferentes métodos de coleta e interpretação do conteúdo obtido. Outro aspecto relevante quanto à natureza da pesquisa são as múltiplas fontes de obtenção de informações que poderão ser adotadas pelos pesquisadores.

Para Flick (2009) a pesquisa qualitativa não toma como base a unificação entre os conceitos metodológicos e teóricos, o ponto inicial desta pesquisa são os pontos de vistas subjetivos, dessa forma há diversas abordagens com concepções distintas, com diferenças na concepção teórica e na forma de entender os objetos de pesquisa.

Esta pesquisa classifica-se como de natureza qualitativa, de estudo exploratória com foco em alianças estratégicas em dez organizações como unidade de análise. Segundo Deslauries e Kérisit (2008) uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória possibilita familiarizar-se com as pessoas e suas preocupações e pode servir para determinar os impasses e os bloqueios, capazes de entravar um projeto de pesquisa em grande escala. A interação dos dados e da análise é identificada conforme destaca Deslauries e Kérisit (2008), por meio de um quadro de análise qualitativo, o pesquisador reinterpreta os dados fornecidos pelo método quantitativo.

Segundo Moreira (2002) a pesquisa qualitativa inclui: 1) A interpretação como foco. Para o autor, há um interesse em interpretar a situação em estudo sob o olhar dos próprios participantes; 2) A subjetividade é enfatizada. Assim, o foco de interesse é a perspectiva dos informantes; 3) A flexibilidade na conduta do estudo. Não há uma definição a priori das situações; 4) O interesse é no processo e não no resultado. Segue-se uma orientação que objetiva entender a situação em análise; 5) O contexto como intimamente ligado ao comportamento das pessoas na formação da experiência; e 6) O reconhecimento de que há uma influência da pesquisa sobre a situação, admitindo-se que o pesquisador também sofre influência da situação de pesquisa.

Coleta e Tratamento dos dados

Para a coleta de dados das informações da pesquisa qualitativa deste trabalho, recorre-se à entrevista por meio de questionário estruturado e entrevista semiestruturada. As entrevistas estruturadas são aquelas que apresentam um conjunto de questões, em que o pesquisador administra a cada sujeito na mesma sequência e usa as mesmas palavras.

A entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema de pesquisa. Ela favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e compreensão de sua totalidade (TRIVIÑOS, 1987). Para o investigador, esse questionário e a entrevista respondem ao questionamento da pesquisa, admitindo que o respondente tenha condições necessárias para fornecer os dados que julga relevante. O pesquisador ainda entende que os entrevistados compreendem da mesma forma todas as perguntas levantadas (MOREIRA, 2002). Para organização do questionário estruturado, é utilizada uma escala tipo

Likert, que é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 4).

Segundo Boyd Jr. e Westfall (1978) e Moreira (2002), argumentam que as escalas destinadas a medir opiniões e atitudes fazem uso de diferenciais semânticos que são apresentados variando qualitativamente em grau, desde o mais baixo nível ao mais elevado. Segundo os autores, o conceito de “diferencial semântico” indica que as expressões utilizadas variam de sentido gradativamente num *continuum*. Os autores destacam que os sujeitos pesquisados são instados a escolher entre diversas opções, marcando aquela que mais se aproxima da sua atitude ou opinião, e ainda, é observado que não há um padrão para a descrição do diferencial semântico.

Akins (2002) considera que a não inclusão da categoria central nos diferenciais semânticos pode conduzir a uma tendência e forçar os respondentes a marcarem a direção que eles estão “inclinados”. Johnson (2002) identifica que há escalas de *Likert* variando de quatro a onze categorias, mas as escalas de quatro e cinco categorias são os mais populares. No entanto, observa Akins (2002), que outro problema que se tem quando utilizado a categoria do meio é que o respondente tende a selecionar essa resposta quando não sabe ou não tem experiência.

Desse modo, neste trabalho, definiu-se o número par de pontos na escala, até o nível 4, que procura forçar os respondentes a não permanecerem indiferentes aos temas analisados pelo instrumento levando a uma condição de concordância positiva ou negativa. O diferencial semântico utilizado neste trabalho é composto de três tipos: 1) “discordo totalmente”, “discordo”, “concordo” e “concordo totalmente”; 2) “desconhece totalmente”, “desconhece”, “conhece” e “conhece profundamente”; e 3) “não corresponde”, “corresponde pouco”, “corresponde” e “corresponde totalmente”.

Para facilitar a coleta de dados, utilizam-se questionários estruturado on-line com a tecnologia Google Docs. e complementa-se a coleta de dados com a entrevista de um gestor da organização Instituto de Pesquisa Agropecuário pesquisado. Busca-se nestes instrumentos de coleta de dados conseguirem informações que possibilitem responder ao problema de pesquisa que é: Quais aspectos gerenciais da aliança estratégica são percebidos pelos gestores que entram esta relação e podem levar a melhoria do desempenho das organizações? E, o objetivo geral: compreender a percepção dos gestores na relação das alianças nas organizações abordados na introdução do trabalho.

O universo pesquisado é definido utilizando amostra por conveniência. Segundo Malhotra (2006), a amostra por conveniência impossibilita a generalização dos dados obtidos, pois não existe a aleatoriedade em relação aos elementos participantes da amostra. No entanto, a amostra por conveniência possui a vantagem de ser mais rápida e é obtida com um custo menor do que os outros tipos de amostra. As dez organizações selecionadas para a pesquisa conforme Quadro 1 foram identificadas por terem nas suas relações organizacionais alianças estabelecidas em seu cotidiano.

O **Quadro 1** apresenta as dez organizações selecionadas por conveniência e identificadas por setor de atividade sem a identificação do nome da empresa.

Quadro 1 – Organizações selecionadas para a pesquisa

| | Tipo de organização | Atividade | Região |
|----|--|---------------------------------|-----------------------|
| 1 | Instituto de Pesquisa Agropecuário | Pesquisa e Inovação | Mato Grosso |
| 2 | Escritório de Inovação Tecnológico | Pesquisa e Inovação | Mato Grosso |
| 3 | Instituição de Educação Profissional | Educação, Tecnologia e Inovação | Mato Grosso |
| 4 | Instituição de Ensino Superior Federal | Educação | Mato Grosso |
| 5 | Instituição de Ensino Médio (Colégio) | Educação | Mato Grosso |
| 6 | Instituição de Ensino Superior | Educação | Mato Grosso |
| 7 | Empresa de Soluções de Negócios Governamentais | Serviços | Mato Grosso |
| 8 | Grupo de Indústria Moveleira | Produção | Interior de São Paulo |
| 9 | Indústria Metalúrgica | Produção | Interior de São Paulo |
| 10 | Distribuidora de Insumos e Armazenagem | Agronegócios e Logística | Mato Grosso |

Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Categorizações da Aliança estratégica

Para o procedimento de análise desta pesquisa, adota-se a análise de conteúdo proposto por Bardin (2002, p. 44) que compreende como? "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens."

Esta técnica propõe analisar o que é explícito no texto para obtenção de indicadores que permitam fazer inferências. Após a identificação das informações por meio do questionário e da entrevista é desenvolvido a análise categorial conforme proposto por Bardin (2002, p. 36), que compreende como o primeiro passo, e que pretende tomar em consideração a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência da presença (ou da ausência) de itens de sentido. Para a autora, estes elementos são chamados de unidades de codificação ou de registro e podem ser a palavra, a frase, o minuto, o centímetro quadrado.

Desse modo, o aspecto exato e bem delimitado do corte tranquiliza a consciência do analista e ainda, esta técnica consiste em classificar os diferentes elementos nas diversas gavetas segundo critérios "categorias de fragmentação da comunicação" susceptíveis de fazer surgir um sentido capaz de introduzir alguma ordem no levantamento das informações iniciais definidas pelo pesquisador e que devem obedecer as seguintes regras: serem homogêneas, exaustivas, exclusivas, objetivas e pertinentes ao conteúdo (BARDIN, 2002).

Nesse contexto, o **Quadro 2** apresenta a metacategoria, as categorias e subcategorias deste estudo e a condição positiva ou negativa percebida pelos respondentes na pesquisa. No Quadro 2 os dados foram reduzidos, identificados e classificados e agrupados em subcategorias e suas representações por palavras chave, posteriormente estas informações foram dispostas em diagrama, conforme Figura 1, para melhor visualização.

As categorias de referência para análise pela ótica de alianças foram identificadas nos trabalhos apresentados em Powell et al. (1996); Helfat et al. (2007); Fischer (2002 e 2005) e Estrella e Bataglia (2013), conforme **Quadro 2**.

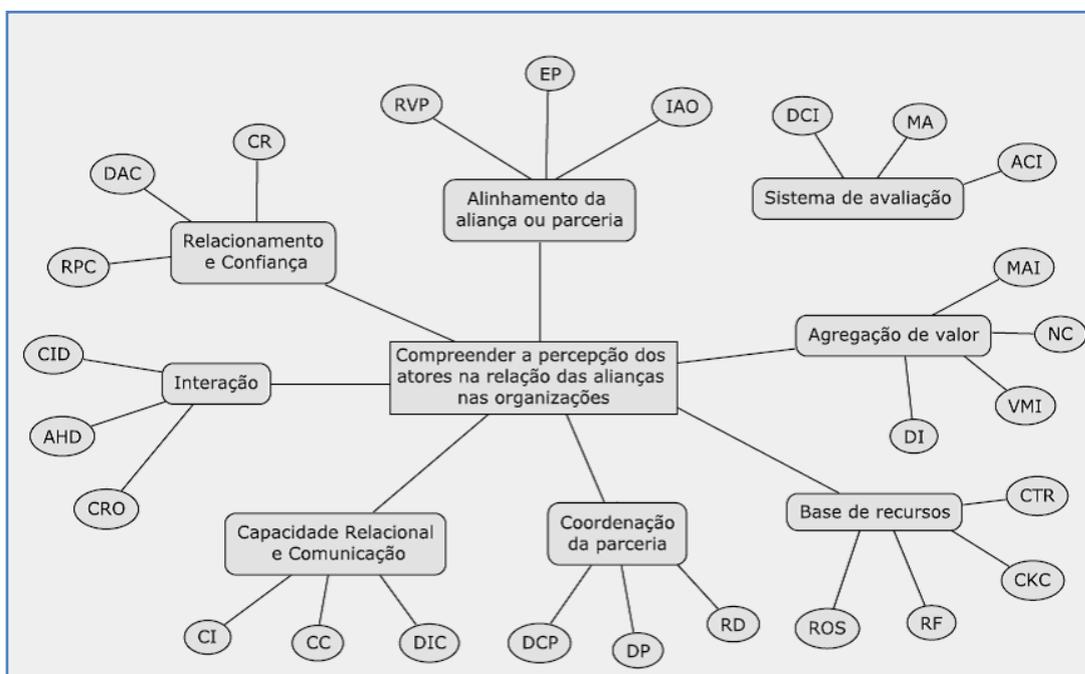


Figura 1: Sistema de categorias
Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Quadro 2 – Metacategoria, categorias e subcategorias da pesquisa sobre Alianças Estratégicas

| Metacategoria | Categorias | Subcategorias | Condição |
|---|--|---|----------------|
| Compreender a percepção dos gestores na relação das alianças nas organizações | Alinhamento da aliança ou parceria | 1) Resultado e Valorização da parceria (RVP) | + |
| | | 2) Expectativa da parceria (EP) | + |
| | | 3) Incerteza e aprendizagem organizacional (IAO) | + |
| | Relacionamento e Confiança | 1) Compartilhamento de risco (CR) | + |
| | | 2) Discernimento de aliança e concorrência (DAC) | + |
| | | 3) Relações pessoais e confiança (RPC) | + |
| | Interação | 1) Comprometimento, interação e capacitações (CID) | + |
| | | 2) Agrupamento de habilidades e mercado, produtos (AHD) | + |
| | | 3) Comprometimento e relacionamento (CRO) | + |
| | Capacidade Relacional e Comunicação | 1) Comunicação e interação (CI) | + |
| | | 2) Compreensão da comunicação (CC) | + ₋ |
| | | 3) Difusão da informação e compartilhamento (DIC) | + |
| | Coordenação da parceria | 1) Definição clara de papéis (DCP) | + |
| | | 2) Detalhamento dos papéis (DP) | + |
| | | 3) Responsabilidade distribuída (RD) | + |
| | Base de recursos | 1) Recursos disponíveis (RDS) | + |
| | | 2) Recursos financeiros (RF) | + |
| | | 3) Compartilhamento, <i>Know-how</i> , Conhecimento (CKC) | + ₋ |
| | | 4) Captação ou troca de recursos (CTR) | + |
| | Agregação de valor | 1) Desenvolvimento Institucional (DI) | + |
| | | 2) Valor a marca/imagem (VMI) | + |
| 3) Novas Competências (NC) | | + ₋ | |
| 4) Melhoria do ambiente interno (MAI) | | + ₋ | |
| Sistema de avaliação | 1) Avaliação conjunta de indicadores (ACI) | + ₋ | |
| | 2) Monitoramento das ações (MA) | + ₋ | |
| | 3) Decisão conjunta dos indicadores (DCI) | + ₋ | |

Condição de concordância: (+) favorável e (-) favorável

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

A partir desse processo de estabelecimento das categorias e subcategorias definidas no Quadro 2, busca-se compreender o significado atribuído pelos participantes quanto à percepção dos atores nas relações de alianças nas organizações.

Análise e interpretação de resultados

Esta seção apresenta as categorias e subcategorias exploradas na pesquisa sobre alianças estratégicas.

Busca-se compreender a percepção dos gestores na relação das alianças nas organizações e responder quais aspectos gerenciais da aliança estratégica são percebidos pelos gestores que entram esta relação e podem levar a melhoria do desempenho das organizações.

Alinhamento da aliança estratégica

Nesta categoria, identifica-se conforme os gestores que os resultados alcançados pela aliança correspondem às expectativas iniciais da parceria pautados na confiança e valorização da parceria. Cada organização aliada conhece as expectativas do parceiro em relação aos resultados esperados da aliança e os objetivos da aliança são definidos em conjunto pelas organizações aliadas para redução de incerteza e melhoria da aprendizagem organizacional conforme percepção dos gestores envolvidos na aliança.

Em todas as parcerias feitas pela empresa, buscam-se instituições ou parceiros confiáveis, tendo em vista que o "Know-How" é extremamente importante, tanto em atividades de pesquisa como para validação de tecnologias. O alinhamento com o parceiro é feito em conjunto de maneira a garantir que ambos tenham o resultado planejado, ou seja, para se manter a parceria é necessário que seja bom para todos.

Esta percepção dos gestores reforça o entendimento observado por Powell et al. (1996), que destacam as empresas que estão inseridas em um ambiente de rápidas mudanças tecnológicas, de conhecimento organizacional complexo e disperso, é necessária desenvolver uma rede de aprendizagem, capaz de garantir alianças com resultados mais positivos do que se desenvolvido individualmente. Assim, há uma cooperação entre empresas com o intuito de unir capacidades e recursos em prol de objetivos comuns, dentre eles: redução de incertezas e aprendizagem organizacional. Helfat et al. (2007) reforça que é necessário que haja alinhamento dos objetivos e culturas, complementariedade, respeito às diferenças, competição restrita entre parceiros.

Relacionamento e Confiança

Os gestores assinalam que as estratégias da aliança estão claramente definidas e compartilham o risco, e as estratégias da aliança são definidas em conjunto pelas organizações e possuem a capacidade de discernir entre aliança de concorrência. Ainda relatam que as relações pessoais e confiança exercem forte influência na elaboração das estratégias da aliança.

Todas as parcerias feitas pela empresa possuem documento formal, elaborado em conjunto, incluindo todas as atividades a serem realizadas e a contribuição de cada um.

Estas afirmações corroboram com o que ressaltam Powell et al. (1996) que identifica que a colaboração entre organizações é benéfica, mas é consideravelmente complexa. Os gestores consideram que para ser bem-sucedida, a parceria requer confiança, capacidade de aprender novas habilidades, ter consciência da complexidade que é desenvolver um projeto conjunto e à capacidade de discernir aliança de concorrência e envolvem compartilhamento de riscos.

Interação

A percepção dos gestores da pesquisa em relação ao comprometimento e interação na aliança demonstra que contribui para o desenvolvimento de capacitações específicas, para o relacionamento e capacitações técnicas. Demonstra ainda que a aliança permite o agrupamento de habilidades, desenvolvimento de mercado e criação de produtos e sua sustentação em cada organização estão restritos ao comprometimento e relacionamento entre os gestores na aliança.

O comprometimento e a interação de todos os envolvidos com a parceria são essenciais ao sucesso da mesma. Eventuais problemas de gestão da parceria, tanto na empresa quanto na instituição parceira podem comprometer o processo. O valor agregado na parceria é

extremamente relevante e contribui para o desenvolvimento de habilidades e competências para todos os envolvidos.

Estas afirmações dos gestores da pesquisa são mencionadas por Powell et al. (1996) que consideram que o crescimento da colaboração nas mais diferentes esferas da indústria e as razões, envolve compartilhamento de riscos, agrupamento de habilidades, desenvolvimento de mercados, criação de produtos, interação entre os agentes, através do desenvolvimento de capacitações específicas para o relacionamento e capacitações técnicas.

Capacidade relacional e comunicação

Essa capacidade relacional e de comunicação é apontada pelos gestores que consideram que os canais de comunicação estão disponíveis e facilitam a interação entre as organizações aliadas. Apontam que cada organização aliada compreende claramente as mensagens emitidas pelo parceiro e as alianças entre as organizações facilitam a difusão da informação e o compartilhamento de conhecimento.

Os canais de comunicação são muito importantes no relacionamento com o parceiro. Na empresa, eventualmente, ocorrem problemas na interação e troca de informações, mas que não interferem diretamente na continuidade da parceria. É necessário que se coloque claramente os canais de comunicação na formalização da parceria. A difusão da informação (pesquisa ou validação de tecnologia) resultante da parceria é aumentada quando se possui alianças consolidadas e com certa continuidade.

Esta capacidade de compreender que uma colaboração muitas vezes atinge objetivos que isoladamente não seriam atingidos e que requer transferência de ativos internos, ao mesmo tempo em que os desenvolve e fortalece são destacadas por Powell et al. (1996). Os autores mostram que as redes de cooperação entre as empresas, ao facilitar a difusão da informação e o compartilhamento de conhecimento, podem ser significativas no contexto tecnológico, pois a inovação é frequentemente uma atividade intensiva em informação e em conhecimentos externos a pequena e média empresa.

Coordenação da parceria

Os gestores identificam que os papéis a serem desempenhados pelas organizações estão claramente definidos e detalhados para o melhor desempenho da aliança e estão distribuídas as responsabilidades entre as organizações e contribui para que a aliança atinja seus objetivos.

Os papéis a serem desempenhados na aliança são claramente definidas e alinhados as atividades desenvolvidas conforme o documento que formalizou a parceria.

Corroboram com este resultado Estrella e Bataglia (2013), que identificam que os gestores devem focar atividades de planejamento, otimização da execução, controle, organização das atividades e tomada de decisões envolvendo cada aliança e a carteira de alianças.

Base de recursos

A base de recursos identificada pelos gestores na aliança aponta que estão disponibilizados pelas organizações aliadas e que são suficientes para atender aos objetivos da aliança, e identificam como essencial os recursos financeiros para a continuidade da aliança. A responsabilidade pela captação ou troca de recursos da aliança está claramente definida pela organização. Este resultado contribui com a constatação de Estrella e Bataglia (2013) que destacam a importância das atividades de coordenação para a sustentação da base de recursos que devem focar a atribuição de recursos, tarefas e atividades e a sincronização entre os parceiros. Em relação ao compartilhamento entre as organizações de know-how e conhecimentos especializados, os gestores identificam que precisam fortalecer esta condição.

Na maioria das parcerias realizadas pela empresa, os recursos são suficientes para alcançar os objetivos iniciais propostos. Pode ocorrer de alterações no curso da parceria promover a inserção de novos objetivos que demandem maior quantidade de recurso. Essas situações geralmente ocorrem nas renovações da parceria. Os recursos são necessários para a maioria das parcerias, porém em algumas situações a continuidade da parceria não é definida com base em recursos.

Estrella e Bataglia (2013) traz a importância desta condição para aliança, e identifica que a aprendizagem deve ser administrada no sentido de garantir a transferência de conhecimento dos parceiros, e ainda a busca de parceiros adequados que exige pesquisa e exploração de novas oportunidades. Fischer (2005) complementa que há desequilíbrio de poder entre as organizações aliadas, e neste sentido, detém recursos financeiros e competência gerencial e detém exclusividade de *know-how*.

Agregação de valor

A agregação de valor é constatada pelas afirmações dos gestores que percebem que a aliança contribui para o desenvolvimento institucional de cada organização envolvida e para a agregação de valor à marca/imagem de cada organização envolvida.

Toda parceria feita pela empresa também busca agregar valor à imagem, tanto da empresa como da parceira. Esses detalhes são discutidos no momento do planejamento da aliança.

Estrella e Bataglia (2013), consideram que a escolha do parceiro deve resultar em procedimentos que devem ser desenvolvidos, implementados e flexibilizados de forma comum ao longo da parceria. E conforme Powell et al. (1996) a organização deve desenvolver um projeto conjunto, que reforcem sua posição na cadeia de valor.

Na percepção dos gestores em relação à agregação de novas competências e na melhoria de clima no ambiente interno de cada organização envolvida, sinalizam que precisam melhorar esta condição na relação da aliança entre as organizações. Fischer (2005) ressalta que a perspectiva de compatibilidade das culturas organizacionais diversas e a carência de tecnologias de gestão adequadas a essas formas inovadoras de organização constituem grandes desafios ao seu desenvolvimento.

Sistemas de avaliação

Os sistemas de avaliação percebidos pelos gestores identificam que a escolha dos indicadores de resultados dos projetos da aliança é uma decisão tomada em conjunto, porém, demonstram que os projetos e programas realizados no âmbito da aliança não tem sido suficientemente monitorado e avaliado por um conjunto de indicadores sistematizados periodicamente de forma positiva.

A maioria das alianças é avaliada através de indicadores, porém as avaliações são feitas de forma individual (empresa e parceira), onde cada parte analisa os pontos fortes e fracos para a continuidade da parceria.

Helfat et al. (2007) e Estrella e Bataglia (2013) reforçam a importância e a necessidade de se definir a estrutura organizacional e mecanismos de governança para desenvolvimento das atividades de buscar, identificar, fazer e gerir as alianças. Segundo Fischer (2005), a falta de planejamento, do conhecimento mútuo das expectativas e a indefinição prévia dos resultados esperados contribuem para que as alianças fracassem ou se transformem em uma parceria ineficaz, que é mantida por força de interesses institucionais.

Conclusão

No que tange as alianças, observa-se que os objetivos estão de acordo com as teorias apresentadas neste estudo que foi compreender a percepção dos gestores nas alianças das organizações. Ressaltam-se alguns fatores que foram apontados pelos gestores na pesquisa que devem ser considerados. Em relação ao compartilhamento entre as organizações de *know-how* e conhecimentos especializados, os gestores apontam que precisam fortalecer este aspecto.

Na análise da agregação de valor os gestores sinalizam dificuldades em criar novas competências e gerar melhoria de clima no ambiente interno de cada organização envolvida. Estes aspectos parecem relacionar-se com a relação de troca de aprendizagem, de transferência de conhecimento, que devem ser administradas entre os parceiros em uma relação de confiança.

Na análise dos projetos e programas realizados no âmbito da aliança, os gestores direcionam para a falta de monitoramento e avaliação em conjunto dos indicadores. Estes aspectos parecem estar relacionados com mecanismos de governança que adequem nesta relação à gestão em conjunto destes indicadores que levem ao fortalecimento entre as organizações e melhore o desempenho da aliança.

A contribuição deste estudo para academia e mercado está na identificação de forma qualitativa e exploratória da percepção dos gestores nos aspectos gerenciais da aliança estratégica que entravam esta relação e poderia levar a melhoria do desempenho das organizações. Como identificado pode-se citar alguns dos entraves, como o fortalecimento da relação de troca de experiências (*know-how*), aprendizagem, competências e de mecanismo de governança.

Identificam-se como limitações do estudo: o método de pesquisa adotado pode conter risco de viés no questionário e no roteiro da entrevista pela interpretação do pesquisador, embora a adequação do método científico tenha buscado dirimi-los; a própria pesquisa qualitativa pode implicar em distorções da realidade ao longo do tempo; as características das alianças em cada organização não foram identificadas; as alianças aqui tratadas neste estudo abarcam todo tipo de aliança ou parceria formal ou informal, e a generalização não pode ser considerada.

Dentre as oportunidades vislumbradas para estudos futuros a partir desta pesquisa, destaca-se: estudo das alianças nas organizações com foco em aspectos que possam fortalecer a relação de troca de experiências (*know-how*), aprendizagem, competências e de mecanismo de governança, estudos num setor específico a fim de verificar se os aspectos e condições das alianças divergem entre diferentes ramos de negócio; desenvolvimento de estudo quantitativo que possibilitem mensurar os aspectos identificados nesta pesquisa da gestão das alianças que possam influenciar no desempenho e competitividade das organizações.

Referências

- Akins, R. N. (2002). *Measurement and Research Methodology*. *NJ Dept. of education*, Nov. 19. Recuperado em 10 outubro, 2014, de <<http://AERA-D@asu.edu>>.
- Bardin, Laurence. (2002). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2011). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Boyd Jr, H., & Westfall, R. (1978). *Pesquisa mercadológica textos e casos*. Rio de Janeiro: FGV.
- Creswell, J.W. (2010). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Deslaires, JP., & Kérisit, M.O. (2008). *O delineamento da pesquisa qualitativa*. In: Poupart, J. et al. *A pesquisa Qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes.
- Eisenhardt, Kathleen M., & Martin, Jeffrey A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Estrella, A., & Bataglia, W. (2013). A Influência da Rede de Alianças no Crescimento das Empresas de Biotecnologia de Saúde Humana na Indústria Brasileira. *Organizações & Sociedade*, 20, 64.
- Fischer, Rosa Maria. (2002). *Alianças estratégicas intersetoriais*. Programa Cidadania Organizacional e Terceiro Setor. Relatório de Pesquisa. São Paulo: CEATS-FIA/USP / Fundação Ford.
- Fischer, Rosa Maria. (2005). Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. *R. Adm*, São Paulo, 40 (1), 5-18.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. Ed., Porto Alegre: Artmed.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35, (3).
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation. *Strategic Management Journal*, 18 (5), 339–360.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. London: Blackwell.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. D., & Hoskinsson, Robert E. (2008). *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Johnson, B. In. AERA Division D. (2002). *Measurement and Research Methodology*. Forum. Southalabama, 19 (11). Recuperado em 10 Outubro, 2014, de <<http://AERA-D@asu.edu>>.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de Marketing: foco na decisão*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Moreira, D. A. (2002). *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-doerr, L. Interorganizational Collaboration Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.

Telles, R., & Siqueira, J. P. L. de. (2012). *Alinhamento estratégico e estratégias de cooperação*. In: João Paulo Lara de Siqueira, João Maurício Gama Boaventura, (Orgs.). *Estratégia para corporações e empresas*. São Paulo: Cengage Learning.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Cite it like this:

Machado, E., Selig, P., Follmann, N., & Filho, N. (2016). Análise da influência do capital estrutural no sucesso de startups incubadas: uma pesquisa com 21 empreendedores. *International Journal of Innovation - IJI*, 4(1). doi: <http://dx.doi.org/10.5585/iji.v4i1.71>