

# **OS MECANISMOS DE SINCRONIZAÇÃO EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS**

**TÂNIA REGINA GOFREDO**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
tania.gofredo@hotmail.com

**WALTER BATAGLIA**

Universidade Presbiteriana Mackenzie  
batagliaw@gmail.com.br

## OS MECANISMOS DE SINCRONIZAÇÃO EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

### 1. Introdução

Quando as empresas formam alianças estratégicas adequadas e as administram de forma eficiente, elas ajudam a criar valor (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. A aliança estratégica é definida como sendo uma relação de cooperação de longo prazo e estabelecida de forma voluntária por empresas independentes, cujos interesses e objetivos são compartilhados visando criar vantagem competitiva para ambos. Nesse sentido, as alianças estratégicas se tornaram uma opção atrativa e estratégica para as organizações. Nesse processo são envolvidas empresas com algum nível de troca, compartilhamento e co-desenvolvimento de recursos e capacitações, que inclui 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, com conseqüente impacto das interdependências criadas entre parceiros. A partir dos estudos sobre capacidade relacional (HELFAT 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.

Neste contexto, o objetivo deste ensaio teórico é aprofundar num 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.

O trabalho apresenta na sequência, os construtos aliança estratégica e estrutura de governança, interdependência e capacidade relacional em alianças, e por fim, os mecanismos de sincronização na capacidade relacional e os seus microfundamentos.

### 2. Aliança Estratégica como Estrutura de Governança

A fim de se contextualizar sobre a escolha pela estrutura de governança, é importante uma análise sobre os custos de transação. 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 a todas estas transações, tendo as firmas que gerenciar parte delas? Por meio deste conceito, Coase, (1937) afirmou que o custo de gerenciar 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 isto, o autor atribuiu aos custos de transação, o principal motivo para a existência das firmas, pois além do mercado, estas se tornam também uma alternativa no gerenciamento destes custos. O aprimoramento do conceito dos custos de transação, com conseqüente resposta sobre a existência das organizações se consolida com o trabalho de WILLIAMSON, (1989) que o ampliou e o transformou na teoria dos custos de transação, fundamentando-a com base nos mecanismos de governança e nos pressupostos comportamentais. Os mecanismos de governança é a resposta para a lacuna deixada pelo conceito inicial de Coase, (1937), quando este não havia definido quais eram as transações que deveriam ser deixadas para gerenciamento do mercado e as que deveriam ser operacionalizadas pelas firmas. Estes mecanismos, ou 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, ou normas internas às organizações, que governam determinada transação. Quanto aos pressupostos comportamentais, o autor os classifica como racionalidade limitada e oportunismo (BARNEY; HESTERLY, 1989). Como racionalidade limitada entende-se que os atores econômicos não podem prever todos os resultados possíveis numa relação de troca ou formular respostas contratuais diante das incertezas, especialmente considerando fatos futuros. Do lado do oportunismo, entende-se como mentir, roubar, trapacear, na qual se considera que diante de uma transação, há agentes oportunistas e não oportunistas, e que nas relações entre os agentes, há uma geração de custo visando se salvaguardar 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 consideram estrutura, 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 por meio de como é construída e combinada a transação, e contam com três dimensões: **a)** especificidade de ativos, **b)** nível de incerteza e **c)** frequência. Neste 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 pode ser considerada 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, que inicialmente foi considerada por Williamson, (1989) como instável.

Caracterizada como uma estrutura de governança híbrida, aliança estratégica é uma relação de cooperação de longo prazo e estabelecida de forma voluntária por empresas independentes, cujos interesses e objetivos são compartilhados visando criar vantagem competitiva para ambos. Neste processo são envolvidas empresas com algum nível de troca, compartilhamento e co-desenvolvimento de recursos e capacitações que inclui 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 motivador 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)** entrada com custo reduzido em novos mercados; **c)** entrada 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; **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, caracterizando-se, portanto, em uma relação de incertezas em função das preocupações de apropriação. Segundo Carlos, Eggert; 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). Nesse caso, esta estrutura possui controle hierárquico e é passível de coordenação das 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, porém com a diferença de que, ao contrário das alianças contratuais, neste tipo de aliança, envolve a criação de uma nova firma para gerenciar a relação (GULATI; SINGH, 1998; MÉNARD, 2004).

Neste 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 se buscar mecanismos eficientes de coordenação por meio dos atributos da capacidade relacional, cujos impactos recaem sobre os custos de coordenação. Este custo é definido pela complexidade organizacional existente no tocante às tarefas típicas entre os parceiros, e potencializado pela necessidade de coordenação permanente destas tarefas conjuntas ou individuais que vão além das fronteiras organizacionais, que se referem principalmente à comunicação, subjacente às relações de interdependência, e às decisões importantes para o processo (GULATI; SINGH, 1998). Ainda segundo os autores, a interdependência antecipada resultante do gerenciamento das tarefas de coordenação pode criar uma incerteza considerável no início de uma aliança, que é diferente das preocupações de apropriação.

### 3. Interdependência e Capacidade Relacional em Alianças

A escolha pelas alianças estratégicas como estrutura de governança, traz em sua essência a necessidade de entendimento sobre a relação de interdependência que se cria entre 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). Com isto, as empresas se deparam com a necessidade de fazer gestão sobre: **a)** o princípio de apropriação inerente às alianças, **b)** o processamento de informações, resultante do aumento de divisão de trabalho e, **c)** as incertezas comuns à própria escolha e àquelas advindas da importância de se coordenar as tarefas de menor nível que são interdependentes num processo como este (AHMEDJIAN *et al.*, 1998).

Segundo Scott, (2006), interdependência é a extensão onde 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, afeta o estado dos outros (CROWSTON, 1994). A existência da confiança nos relacionamentos inter-firmas 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 instalações de produção, bem como, de 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 a 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 que é a estrutura, que pode ser entendida como um caminho em que a organização divide seu trabalho em tarefas distintas e, logo em seguida, alcança a coordenação entre elas (AGGARWAL, SIGGELKOW; SINGH, 2011; MINTZBERG, 1979). Os autores ainda discorrem 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 se produzir resultados eficientes há de se buscar na capacidade relacional e nos processos organizacionais associados, as variáveis necessárias para a boa gestão dos recursos e capacidades que estão envolvidos num processo de aliança estratégica (DYER, KALE; SINGH, 2001). Portanto, gerenciar alianças por meio da capacidade relacional se constitui num tipo de capacidade dinâmica que tem o potencial para propositadamente criar, estender ou modificar a base de recursos da organização e, portanto, contribui 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 se multiplicam por meio de uma ampla rede de empresas interconectadas (KALE, DYER; SINGH, 2001). Segundo os autores, a real criação de valor a partir da aliança, está condicionada à: **a)** criação de ativos de relacionamentos específicos; **b)** acesso às capacidades complementares; **c)** fluxo substancial de conhecimento entre os parceiros e; **d)** a presença efetiva de mecanismos de governança que possam limitar os custos de transação. Como inferência aos mecanismos de governança March; Simon, (1993) sugerem que planejamento, regras, programas e procedimentos podem ser utilizados como tarefas de sincronização, sendo que planejamento envolve apresentação de agendas, resultados e metas. Os demais, ou seja, as regras, os programas e procedimentos se constituem em controles formais que auxiliam nas tomadas de decisões em vários cenários.

Para Schilke; Goerzen, (2010) o conceito de capacidade dinâmica no contexto da capacidade relacional, está baseado numa coleção de rotinas organizacionais que se refere a um padrão de comportamento baseado em regras por meio de ações corporativas interdependentes que necessitam ser percebidas como construtos multidimensionais (WINTER, 2003). Adicionalmente, num influente trabalho desenvolvido por (TEECE, PISANO; SHUEN, 1997), e utilizado como referência por (SCHILKE; GOERZEN, 2010) para identificar as rotinas que constituem a capacitação relacional, os autores, a partir do uso de método estatístico de análise fatorial identificaram cinco rotinas importantes para o processo de alianças, que são: **1)** coordenação inteorganizacional; **2)** coordenação de portfólio de alianças; **3)** aprendizagem; **4)** pró-atividade e; **5)** transformação. As rotinas de coordenação interorganizacional e de coordenação de portfólio de alianças são importantes para coordenar atividades e recursos através das alianças com parceiros. Esta rotina é considerada pelos autores como a principal dimensão de capacidade de gestão de alianças. A rotina de aprendizagem assegura o processo de geração de novos conhecimentos e é considerada como a principal vantagem no processo de alianças estratégicas. A rotina de pró-atividade se concentra em pesquisa e exploração do ambiente de competição e identifica novas oportunidades pelo ganho de novos recursos. A rotina de transformação foca na renovação de alianças já existentes de forma a garantir ajustes necessários em situações de mudanças, focando adaptação mútua entre os parceiros no 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 isto os custos de transações embutidos em seus contratos.

#### 4. Mecanismos de Sincronização na Capacidade Relacional

Segundo Stinchcombe, (1991), mecanismos podem ser definidos como parte integrante de uma teoria de nível macro, onde a contribuição destes mecanismos deve ser percebida na produção de efeitos ou explicações em níveis agregados, com os níveis inferiores compatíveis com estes efeitos superiores.

Considerando, portanto, a capacidade relacional como uma coleção de rotinas organizacionais baseada em regras, por meio de ações corporativas interdependentes (SCHILKE; GOERZEN, 2010), pode-se afirmar que estas rotinas são constituídas de recursos importantes na coordenação de tarefas envolvendo grupos, indivíduos, processos, estrutura e incentivos. Portanto, são constituídas por mecanismos que garantem a sincronização complementar aos contratos formais, que direcionam as relações e servem como estruturas que viabilizam a interação das atividades pertinentes num processo de alianças. Os principais objetivos destes mecanismos são de diminuir a ocorrência dos custos de transação relacionados à apropriação (MÉNARD, 2004), e reduzir os custos de coordenação subjacentes à integração das tarefas que são realizadas pelos parceiros envolvidos nas alianças (GULATI; SINGH, 1998; MARCH; SIMON, 1993; THOMPSON, 1967).

Schilke; Goerzen, (2010), afirmam que, coletivamente, as rotinas de coordenação, aprendizagem, pró-atividade e transformação são propostas de forma a agruparem importantes mecanismos pela qual as empresas realizam uma mudança efetiva em suas bases de recursos. Segundo Gittel, (2002) o modelo de estrutura, processos e resultados, como mecanismos de sincronização, melhoram o desempenho da relação na medida em que facilita a interação entre pessoas num processo de trabalho. Os mecanismos de sincronização relativos à rotina de coordenação são compatíveis com o princípio da capacidade relacional, pois a literatura de alianças estratégicas diferencia duas tarefas que compõem estes mecanismos, sendo: 1) coordenação interorganizacional e 2) coordenação de portfólio. A primeira se refere à governança de alianças individuais, e a segunda à integração de todas as alianças estratégicas pertencentes a uma organização (KUMAR; NTI, 1998). Para Schilke; Goerzen, (2010) há três razões que suportam a necessidade de coordenação de rotinas interorganizacionais: 1) a dependência entre parceiros produzem esta necessidade, onde fontes interdependentes dispersas necessitam de harmonização; 2) os parceiros usualmente possuem objetivos próprios e, portanto, há a necessidade de conciliação de interesses das partes envolvidas; 3) os envolvidos muitas vezes não têm acesso à informação de forma automática, cujo impacto recai sobre a compatibilização dos interesses e ações importantes para a gestão da aliança. Goerzen; Beamish (2005) atribuem à coordenação interorganizacional como a mais importante tarefa no processo de aliança estratégica, sendo acatada como a principal dimensão da capacidade de gestão de alianças (SCHILKE; GOERZEN, 2010).

Retornando para a reflexão do conceito macro exposto no início deste tópico, quando se trata do universo dos mecanismos de sincronização voltados para as relações interorganizacionais, os indivíduos, processos e estruturas e as interações entre si, constituem microfundamentos de sincronização na capacidade relacional e, portanto, se tornam fatores-chaves de avaliação mais detalhada, pois na medida em que se decretar processos dentro das organizações que se exige ação individual, com esta ação ocorrendo dentro da estrutura social, há de se dar mais atenção para o papel de efeitos de interação no tocante aos impactos de como estes microfundamentos podem afetar as rotinas e capacidades (FELIN *et al.*, 2012).

##### 4.1. Microfundamentos da Capacidade Relacional

As rotinas, segundo Stinchcombe (1991), tem 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

esta uma variável importante para a manutenção e busca pela vantagem competitiva, não tem ocorrido à mesma preocupação pelo desenvolvimento de estudos relacionados às interações humanas, que são percebidas como fontes importantes para a gestão do conhecimento (ARGOTE; REN, 2012).

A abordagem que se faz é de que rotinas e capacidades são construções coletivas (FELIN *et al.*, 2012), e neste sentido, trazem como variáveis de níveis mais baixos, com conseqüente impacto sobre os seus comportamentos, os indivíduos, os processos e interações, e a estrutura. Nesta linha de raciocínio, os autores percebem como força motivadora para um melhor entendimento do comportamento destes microfundamentos, o fato de poder avançar na compreensão do que impulsiona as diferenças comportamentais existentes nestes processos, com impacto sobre os resultados de desempenho das organizações.

O artigo, “*Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals Processes, and Structure*” (FELIN *et al.*, 2012), propõe uma análise detalhada sobre os microfundamentos, e dá foco aos fenômenos coletivos que precisam de explicação. De acordo com os autores, além do entendimento de como as variáveis de micro-nível impactam nas agregadas, e neste caso, referindo-se às rotinas e capacidades, explora também a forma como os componentes interagem, dentro ou entre as categorias, tendo, portanto, a compreensão de como as rotinas e capacidades é construída, mantidas, estendidas, alavancadas, adaptadas e extintas em termos de seus constituintes.

A idéia de microfundamentos não é nova, tendo surgido em 1960 com origem científica de “redução e decomposição”, sendo expandida também para o campo filosófico e social, no qual se debate sobre as pessoas no sentido de seres singulares ou coletivos (SAWYER, 2001). Os microfundamentos representados pelas pessoas, processos e 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 microfundamentos 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 um determinado tempo. Neste sentido os indivíduos, processos e interações ou estruturas, considerados como microfundamentos podem interagir, ou operar sozinhos, a fim de influenciar as variáveis de níveis mais agregados, com este conceito podendo representar qualquer nível coletivo que esteja em análise, e no caso desta discussão, refere-se às rotinas e capacidades (FELIN *et al.*, 2012). Ainda segundo os autores, os microfundamentos só podem afetar o desenvolvimento, operação, manutenção ou mudança de uma rotina ou capacidade, mas não necessariamente contribuir para a sua criação. Outro aspecto importante sobre o entendimento dos microfundamentos é o dinamismo das rotinas e das capacidades, inclui-se aqui as capacidades dinâmicas. As suas diferentes manifestações e aspectos são susceptíveis a implicações para os seus respectivos microfundamentos.

Ao se estabelecer uma análise mais aprofundada dos microfundamentos das rotinas e capacidades, é importante atentar para os diferentes processos que se necessita explicar, pois estes processos podem exigir diferentes microfundamentos, como por exemplo, para explicar uma capacidade operacional básica, se utilizar dos mesmos microfundamentos para se explicar uma capacidade dinâmica, sendo esta última 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.

Considerando os pontos de atenção levantados acima Felin *et al.*, (2012), sugerem, portanto, que os microfundamentos de rotinas e capacidades sejam agrupados em três fundamentais categorias: 1) pessoas; 2) processos e interações e; 3) estrutura. Os autores destacam que, se por um lado, cada microfundamento isoladamente tem efeitos sobre as rotinas e capacidades, por outro eles estão amarrados por diferentes interações dentro das

organizações. Neste caso, como resultado, as interações dentro e entre os microfundamentos, podem formar um segundo conjunto de efeitos que contribuem para os fenômenos coletivos de rotinas e capacidades.

A partir da categorização dos microfundamentos em pessoas, processos e interações e estrutura, os autores detalham o papel de cada microfundamento para o entendimento do nível agregado na qual se trata o estudo, ou seja, as rotinas e capacidades, avaliadas na capacidade relacional como mecanismos de sincronização.

**Indivíduos:** Segundo Felin; Hesterly, (2007), o papel dos indivíduos é crucial para entender as rotinas e capacidades, pois os indivíduos por meio de suas capacidades de gerenciar afetam sobremaneira o desempenho das organizações. Sendo assim, são considerados microfundamentos com impacto significativo para o coletivo, pois os indivíduos podem ter várias crenças, objetivos ou interesses que impactam em suas escolhas, assim como, trazem diferentes aspectos do ponto de vista de capital humano, ou seja, habilidades, conhecimento experiência e capacidades cognitivas. Um fator importante na análise dos indivíduos reside na noção de racionalidade limitada, discutida como fonte geradora de elevação dos custos de transação. O seu entendimento contribui significativamente para o estudo de organismos, ou seja, como os indivíduos ou atores tomam decisões. Portanto, os indivíduos podem invocar vários processos psicológicos no exercício da sua responsabilidade sobre o desenvolvimento ou modificação das rotinas ou capacidades.

**Processos e Interação:** Processo é definido pelos autores como uma sequência de eventos interdependentes, que quando colocado em ação requer a intervenção de indivíduos. Neste contexto, as interações entre indivíduos e os processos podem gerar *insights* de como os recursos e rotinas surgem. Os processos podem ser rígidos ou flexíveis e adaptáveis, sendo que cada um tem uma implicação diferente para as rotinas e capacidades. Neste microfundamento os autores enfatizam que as rotinas têm uma forte dimensão de coordenação e classificam as interações em **a)** métodos de coordenação e integração e, **b)** 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 ação individual. Por outro lado, levantam questões sobre o papel dos microfundamentos.

**Estrutura:** Como microfundamento, a estrutura tanto limita como permite ação coletiva e individual e estabelece o contexto para interações dentro de uma organização. As estruturas tanto podem restringir o comportamento, como, do ponto de vista de ação coletiva, se constituir num canal eficiente para o processamento de informações, desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento, coordenação e integração. As rotinas e capacidades sob a dimensão deste constructo podem ser afetadas no tocante a possíveis mudanças de regras para a tomada de decisão, que muitas vezes são pré-estabelecidas como orientadoras do processo e, dependendo do nível de experiência de seus gestores, podem ser alteradas. Este movimento dependerá da cultura organizacional de cada empresa, onde algumas permitem maior flexibilidade nas estruturas e sistemas de regras pela combinação de improvisação com regras, outras podem desenvolver estruturas de regras complexas para gerenciar as atividades.

## 4.2. Microfundamentos da Sincronização com Parceiros na Capacidade Relacional

O conceito de capacidade de gestão de alianças, ou capacidade relacional, se constitui num tipo de capacidade dinâmica (DYER, KALE; SINGH, 2001; EISENHARDT; MARTIN, 2000; SCHILKE; GOERZEN, 2010; ZOLLO; WINTER, 2002) e é constituído por cinco rotinas, a saber: **1)** coordenação inteorganizacional; **2)** coordenação de portfólio de alianças; **3)** aprendizagem; **4)** pró-atividade e; **5)** transformação. Assim a importante contribuição que o conceito dos microfundamentos aplicado à integração dos parceiros oferece é permitir uma melhor compreensão das rotinas constituintes da capacidade relacional e dar suporte à suas

operacionalizações. Utilizando-se o conceito dos microfundamentos que são: indivíduos, processos, estrutura e suas interações, pode-se identificar subdimensões da capacidade relacional conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 - Microfundamentos das Rotinas da Capacidade Relacional**

| <b>Rotinas</b>                      | <b>Microfundamentos de Sincronização</b>  |
|-------------------------------------|---|
| Coordenação Interorganização        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências individuais de integração entre parceiros</li> <li>• Processos de integração entre parceiros</li> <li>• Estrutura organizacional de apoio à integração entre parceiros</li> <li>• Interações entre indivíduos, processos e estrutura organizacional de integração dos parceiros</li> <li>• Interações entre indivíduos, processos e estruturas organizacionais de gestão de alianças.</li> </ul>        |
| Coordenação da Carteira de Alianças | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências individuais de gestão da carteira de alianças</li> <li>• Processos de gestão da carteira de alianças</li> <li>• Estrutura organizacional de apoio à gestão da carteira de alianças</li> <li>• Interações entre indivíduos, processos e estrutura organizacional de gestão da carteira</li> <li>• Interações entre indivíduos, processos e estruturas organizacionais de gestão de alianças</li> </ul>   |
| Aprendizagem                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências individuais de aprendizagem entre parceiros</li> <li>• Processos de gestão da aprendizagem interorganizacional</li> <li>• Estrutura de apoio à gestão da aprendizagem interorganizacional</li> <li>• Interações entre indivíduos, processos e estrutura organizacional de gestão da aprendizagem</li> <li>• Interações entre indivíduos, processos e estruturas de gestão de alianças</li> </ul>        |
| Pró-Atividade                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências individuais de pró-atividade em alianças</li> <li>• Processos de gestão da pró-atividade em alianças</li> <li>• Estrutura organizacional de gestão da pró-atividade em alianças</li> <li>• Interações entre indivíduos, processos e estrutura organizacional de gestão da pró-atividade nas alianças</li> <li>• Interações entre indivíduos, processos e estruturas de gestão de alianças</li> </ul>    |
| Transformação                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências individuais de transformação das alianças</li> <li>• Processos de gestão da transformação das alianças</li> <li>• Estrutura organizacional de gestão da transformação das alianças</li> <li>• Interações entre indivíduos, processos e estrutura organizacional de gestão da transformação das alianças</li> <li>• Interações entre indivíduos, processos e estruturas de gestão de alianças</li> </ul> |

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

## 5. Conclusão

Setores caracterizados pela complexidade e 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 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 mandatório.

Do ponto de vista teórico, o conceito de análise dos microfundamentos discutido por Felin *et al.*, (2012) contribui na medida em que abre uma janela importante para o entendimento dos impactos destas variáveis para as rotinas e capacidades. Este entendimento enriquece as análises que se deve fazer sobre os mecanismos de sincronização e, portanto, a busca pelo domínio da forma de se 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 possuir pessoas dedicadas e dar à gestão das alianças o importante papel que exercem sobre os seus resultados. Esta importância é reforçada por Kale, Dyer; Singh, (2001), os quais afirmam que, sob a dimensão do conhecimento, a gestão de alianças deve ser

tratada como função. Neste sentido, o detalhamento dos microfundamentos para os mecanismos de sincronização dá embasamento na elaboração das rotinas importantes dos processos envolvidos nas parcerias estratégicas.

Outra importante aplicação desse trabalho no nível das políticas públicas é que as decisões de financiamento público em setores que sejam caracterizados pelo papel positivo das alianças no desempenho das empresas devem ser validadas também a partir da experiência e existência de estrutura organizacional específica para gestão de alianças nas empresas demandantes de financiamento.

## 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. October 2008, p. 705-730, 2011.
- AHMEDJIAN, C. *et al.* The Architecture of Cooperation : Managing Costs and Coordination Concerns Appropriation in Strategic Alliances Ranjay Gulati Harbir Singh. **Science**, v. 43, n. 4, p. 781-814, 1998.
- ARGOTE, L.; REN, Y. Transactive Memory Systems: A Micro Foundation of Dynamic Capabilities. **Journal of Management Studies**, p. no-no, 2012.
- BARNEY, J. A. Y. B.; HESTERLY, E. W. Economia das organizações: Entendo a relação entre as organizações e a análise econômica. **Handbook de estudos organizacionais**, p. 131-179, 1989.
- CARLOS, A.; EGGERT, G.; SEGATTO-MENDES, A. P. Identificação de Mecanismos de Controle em Alianças Estratégicas para Desenvolvimento Tecnológico: um estudo múltiplo de casos no setor metal-mecânico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 1999, p. 1-16, 2007.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- CROWSTON, K. A taxonomy of organizational dependencies and coordination mechanisms. **The process handbook**, v. 1, n. 3, p. 85-108, 1994.
- 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, 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.
- FELIN, T.; HESTERLY, W. S. THE KNOWLEDGE-BASED VIEW , NESTED HETEROGENEITY , AND NEW VALUE CREATION : PHILOSOPHICAL CONSIDERATIONS ON THE LOCUS OF KNOWLEDGE. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 195-218, 2007.
- 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.
- HELFAT, C. E. *et al.* Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. [s.l.] **Wiley-Blackwell**, 2007. v. 18p. 147
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. [s.l.] Cengage Learning, 2008. p. 416
- 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.
- 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.
- LEI, D.; SLOCUM, J. W. Global strategy, competence-building and strategic alliances. **California Management Review**, v. 35, n. 1, p. 81-97, 1992.
- 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.
- MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations**. [s.l.] Prentice-Hall, 1979. p. 512
- NARULA, R.; HAGEDOORN, J. Innovating through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. **Technovation**, v. 19, n. 5, p. 283-294, 1999.
- 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, 2010.
- SCOTT, W. R. Organizations as Rational Systems. *In: Organizations Rational Natural and Open Systems*. [s.l.] **Prentice Hall**, 2006. p. 33-55.
- 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, 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 Administrative Theory. [s.l.] **McGraw-Hill**, 1967. v. 48p. 192
- WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics. *In: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. D. (Eds.). Handbook of Industrial Organization*. [s.l.] Elsevier, 1989. v. 1p. 135-182.
- WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.